

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Veronika Hamplová

**Strategické analýzy jako východisko pro strategické
plánování společnosti JVP Praha a.s., výrobního závodu
Žďárná**

Strategic analysis as a foundation for a strategic planning
company JVP Praha a.s., manufacturing facility Žďárná

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

V Olomouci dne 23. 3. 2015

Děkuji Mgr. Daniele Navrátilové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Mé poděkování patří též mojí rodině za spolupráci a pomoc při získávání údajů.

Obsah

Úvod.....	7
1 Strategické řízení	8
1.1 Základní pojmy	11
1.2 Druhy firemních strategií	12
1.2.1 Strategie expanze	12
1.2.2 Strategie stability	12
1.2.3 Strategie omezení.....	12
1.2.4 Kombinovaná strategie	13
1.2.5 Nákladová strategie.....	13
1.2.6 Strategie odlišnosti.....	13
1.2.7 Focus strategie	14
2 Strategické analýzy	15
2.1 Analýzy vnějšího prostředí	15
2.1.1 PEST, PESTEL a SLEPT analýzy	15
2.1.2 Porterův model pěti sil.....	17
2.2 Analýzy vnitřního prostředí	18
2.2.1 Hodnototvorný řetězec.....	19
2.2.2 Finanční analýzy	21
2.3 SWOT analýza	21
2.3.1 Zásady při tvorbě SWOT analýzy	22
3 Hodnocení strategií.....	23
3.1 Formulace strategií.....	23
3.2 Výběr strategie	23
3.3 Implementace strategie.....	24
3.3.1 Balanced scorecard	24
4 Metodika	26
5 JVP Praha a.s.	28
5.1 O společnosti.....	28
5.1 Aktuální strategie	30

5.2	Současný stav	30
6	Analýzy vnějšího okolí	32
6.1	SLEPTE analýza	32
6.1.1	Sociální faktory	32
6.1.2	Legislativní faktory	33
6.1.3	Ekonomické faktory	34
6.1.4	Politické faktory	35
6.1.5	Technologické faktory	36
6.1.6	Ekologické faktory	37
6.2	Porterův model pěti sil	38
6.2.1	Konkurenti v odvětví	38
6.2.2	Potenciální noví konkurenti	41
6.2.3	Substituty	42
6.2.4	Dodavatelé	43
6.2.5	Odběratelé	44
7	Analýzy vnitřního prostředí	48
7.1	Hodnototvorný řetězec	48
7.1.1	Výroba	48
7.1.2	Prodej – materiálové hospodářství – marketing	48
7.1.3	Služby	49
7.1.4	Firemní infrastruktura	49
7.1.5	Informační systém	49
7.1.6	Výrobní technologie	50
7.1.7	Řízení lidských zdrojů	50
7.1.8	Vědeckotechnický rozvoj	51
7.2	Finanční analýzy	51
7.2.1	Analýza rentability	51
7.2.2	Analýza finanční závislosti	51
7.2.3	Analýza likvidity	51
8	SWOT analýza	52
8.1	Shrnutí výsledků	54

9 Strategická doporučení	55
Závěr	57
Anotace	58
Literatura a prameny	60
Seznam obrázků	65
Seznam tabulek	66
Přílohy	67

Úvod

V průběhu studia na vysoké škole mě zaujal předmět strategické řízení firmy. Strategické řízení říká společnosti, kam a kudy chce v budoucnosti jít, kde se nachází a především co všechno musí udělat, aby došla k cílům. Hlavní směr společnosti se určuje na základě strategických analýz a cílů společnosti.

V bakalářské práci se zaměřím na výrobní společnost JVP Praha a. s. Tato společnost sídlí v Praze, kde má centrálu, dále je společnost rozdělena na dva výrobní závody Žďárná a Měličany. Výrobní závod Žďárná se soustředí na zpracování plastů technologií vakuového tváření plastů. Společnost především vyrábí plastové díly na zemědělskou techniku (traktory). Výrobní závod Měličany se soustředí na dřevovýrobu. Při rozboru strategie společnosti se zaměřím na výrobní závod Žďárná.

Cílem bakalářské práce je na základě SWOT analýzy zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů společnosti JVP Praha a.s. a zpracování návrhu na zlepšení dalšího strategického směřování.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části se zabývám strategickým řízením, strategickými analýzami vnějšího a vnitřního okolí, SWOT analýzou a hodnocením strategií. V této části vymezím oblast strategického řízení a strategických analýz, které budou provedeny v praktické části. Dle popsaných analýz v teoretické části stanovím informace, které získám z interních dokumentů a na základě polo-strukturovaného rozhovoru. Následuje kapitola metodiky práce, kde budou uvedeny postupy při získávání informací o společnosti JVP Praha a. s.

V praktické části provedu vybrané strategické analýzy ve společnosti JVP Praha a.s., závodu Žďárná a na jejich základě navrhnu základní strategické směřování této společnosti. Zjistím jaké má společnost odběratelské a dodavatelské vztahy, konkurenci atd. V další kapitole bude zhodnocena aktuální situace společnosti pomocí SWOT analýzy a poslední kapitola bude obsahovat strategická doporučení pro společnost.

1 Strategické řízení

Proč strategie a strategické řízení? Výzkumy v posledních letech ukázaly, že aby byla společnost úspěšná na trhu, tak musí mít zpracovanou strategii. A nutno podotknout, že strategie je součástí strategického řízení, která musí být kvalitně zpracována. Dobře zpracovaná a implementovaná strategie, by měla zvýšit hodnotu společnosti. Strategii by měly mít zpracovány všechny společnosti, bez ohledu na to, jestli se jedná o neziskovou organizaci, družstvo nebo třeba akciovou společnost.¹

Řada autorů vnímá strategické řízení jako proces, který je pro každou společnost velmi důležitý. Určuje dlouhodobé cíle a plány do budoucnosti, vize a postupy jak všeho dosáhnout. Záleží na něm konkurenceschopnost společnosti, její udržení na trhu, poskytování výrobků nebo služeb, které budou dostatečně poptávané.²

Dedouchová chápe strategické řízení jako proces toho, jak je podnik připraven na budoucnost a jak rychle je schopen reagovat na změny.

Podle Dedouchové by měla strategie být rozepsána do operací, které budou na sebe jednotlivě navazovat. Tento přístup se označuje jako přírůstkový. Přírůstkový přístup jsou jednotlivé kroky, které probíhají nepřetržitě a opakovaně. Tento přístup je založen na tom, že řídicí pracovník rozezná změny v okolí podniku a je na ně schopen včas reagovat. Cílem tohoto přístupu je efektivně řídit strategii s důrazem správně odhadnout, to co je správné pro společnost, aby zůstalo stejné a neměnné a naopak musí se správně určit, to co se musí změnit. Dedouchová také uvádí plánovací přístup, který definuje strategii jako plán. Plán je jasně definován a formulován a přesně aplikován. Řídicí pracovníci mezi těmito přístupy nevidí odlišnosti a dopouštějí se fatálních chyb. Např. snaha prosadit vlastní cíle a názory, které jsou vhodné pro řídicí pracovníky, ale nikoliv pro podnik. Další častá chyba, které se řídicí pracovníci dopouštějí je, že nerozeznají včas změnu nebo ji nepřesně definují.³

¹ Srov. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 1.

² Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 1 – 10.

Srov. TYLL, L., *Podniková strategie*, s. 1 – 5.

Srov. MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 16 – 20.

³ Srov. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 1 – 3.

Porter se oproti Keřkovskému a Vykytělovi mírně liší v tom, že jako hlavní úlohu strategického řízení definuje to jak je společnost schopná vyrovnat se s vyjednávací silou zákazníků, konkurencí, substitutů a pozici podniku vůči dodavatelům.⁴

Dle Keřkovského a Vykytěla je strategické řízení nekončící proces, který probíhá v pěti fázích:⁵

- strategická analýza,
- generování různých strategií,
- optimalizace řešení a výběr strategie,
- implementace,
- hodnocení realizace strategie.

Tyto fáze na sebe navazují a opakují se. Strategické řízení se odráží od cílů společnosti, podle cílů je volena strategie. Strategické řízení je zaměřeno na dlouhodobý horizont. Při návrhu strategie musí být vymezena délka časového horizontu.⁶

Poměrně jednoduše, ale výstižně, znázorňuje proces strategického řízení Koukal (viz Obr. 1). Důraz klade zejména na již zmiňovanou cykličnost celého procesu strategického řízení.⁷

⁴ Srov. FORMAN, Z., *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*, s. 8 – 11.

⁵ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYTĚL, O., *Strategické řízení*, s. 1 – 8.

⁶ Srov. tamtéž s. 1 – 10.

⁷ Srov. KOUKAL, J., *Teoretické koncepty*, < <http://www.jirikoukal.com/strategie-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>>.



Obr. 1 - Proces strategického řízení⁸

Podle Kaplana a Nortona probíhá proces strategického řízení v šesti fázích:⁹

Vypracování strategie – v tomto procesu jsou vydefinovány body, proč se podniká a jaká je vize o společnosti. Musí se provést analýzy vnitřního a vnějšího okolí a následně provést SWOT analýza. Společnost se musí zaměřit na to, v jakých tržních podmínkách se bude podnikat a jestli se společnost rozhodne nabízet navíc přidanou hodnotu pro zákazníka.

Plánování strategie – probíhá na základě strategických cílů. V této fázi se podnikové cíle rozdělují do pěti až šesti skupin, které představují hlavní témata strategie, např. marketing, ekologie, technologie atd. Sdružené cíle jsou přeměněny do metody Balanced Scorecard a také jsou vytvořeny týmy, které přebírají odpovědnosti za realizaci strategie.

Vyladění organizace se strategií – všichni zaměstnanci musí znát strategii a musí být dostatečně motivováni, aby pomáhali strategii uspět.

⁸ Srov. KOUKAL, J., *Teoretické koncepty*, <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>>. Přepřacováno.

⁹ Srov. KAPLAN, R. S. a NORTON, D. P., *Efektivní systém řízení strategie*, s. 22 – 31.

Plánování provozních činností – zde musí být spojení mezi plánováním každodenních činností a dlouhodobou strategií, aby byly zlepšené procesy a vše musí být v souladu se strategií a rozpočtem podniku.

Sledování, poznávání a učení se – podniky průběžně sledují výsledky pomocí nových informací. Snaží se zlepšovat a kontrolovat provozní činnosti. V této fázi se společnosti musejí zaměřit na to, jestli realizace strategie probíhá podle plánu.

Ověřování a přizpůsobování strategie – v této fázi je mnohem více informací a je možné ověřit, zda vše co bylo v předešlých fázích nadefinováno je splněno.

Kourdi uvádí několik bodů, kterých by se měly podniky držet, aby byla jejich strategie úspěšná:¹⁰

- být flexibilní,
- mít určitou linii, která se vyvíjí,
- řídit zaměstnance,
- stále řídit rozvoj podniku,
- zaměřovat se na zákazníky,
- vytvářet budoucnost.

1.1 Základní pojmy

Ve strategickém řízení se rozeznává několik základních pojmů, které jsou níže popsány.

Mise – je slogan, který vyjadřuje poselství podniku k zákazníkům a zaměstnancům.¹¹

Vize – vyjadřuje, to co je nebo bude podnik ve strategickém období.¹²

Strategické cíle – jsou stavy, kterých chce společnost v určitém období dosáhnout. Strategické cíle jsou směřovány k majitelům, zákazníkům, zaměstnancům a regionu.¹³

Strategické operace – jsou dílčí operace, které splňují strategické cíle.¹⁴

¹⁰ Srov. KOURDI, J., *Podniková strategie*, s. 109 – 111.

¹¹ Srov. SOUČEK, Z., *Firma 21. století*, s. 193 – 194.

¹² Srov. tamtéž.

¹³ Srov. tamtéž.

¹⁴ Srov. tamtéž.

Strategie – je propojena s cíli, kterých chce společnost dosáhnout. Definuje cestu do budoucnosti. Pomocí strategie společnost naplňuje svoji vizi. Strategie je definována v dlouhodobém horizontu.¹⁵

Strategické řízení – je založeno na principu, jak se vyrovnat se zákazníky, dodavateli, odběrateli a konkurencí.¹⁶

Každá společnost, by měla mít propracované výše uvedené body, protože to, jak jsou zpracované, z velké části určuje její pozici na trhu a konkurenceschopnost.¹⁷

1.2 Druhy firemních strategií

Druhů firemních strategií je celá řada, vždy záleží na hledisku. Níže se budu zabývat jen některými druhy.

Keřkovský s Vykypělem rozlišují firemní strategie podle charakteru dalšího vývoje společnosti. Rozlišují čtyři základní druhy firemních strategií, které vycházejí z charakteru dalšího vývoje. To znamená, že je vymezená oblast podnikání a vše co s tím souvisí, např. trhy, služby, výrobky, zákazníci atd. Jsou to strategie expanze, omezení, stability a kombinovaná strategie.¹⁸

1.2.1 Strategie expanze

Strategii expanze používají společnosti, které mají výrobky před stádiem zralosti nebo na začátku životního cyklu. Z tohoto důvodu dochází ke změnám výrobků a služeb. Rozšiřují se nabízené výrobky a objem produkce, hledají se nové trhy a společnost se snaží získat místo na stávajících trzích a zvyšovat kapacitu funkcí.

1.2.2 Strategie stability

Tato strategie je nejčastěji ve společnostech, které mají výrobky ve stadiu zralosti, proto se snaží podniky o diferenciaci výrobků. Udržují se poskytované výrobky, služby a zdokonaluje se kvalita. Na trzích je udržováno místo a hlavním cílem je zlepšit efektivnost výroby.

1.2.3 Strategie omezení

Tuto strategii používají společnosti, jejichž výrobky jsou v útlumu a omezení. Z tohoto důvodu může společnost propouštět zaměstnance, omezit provoz atd.

¹⁵ Srov. FORMAN, Z., *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*, s. 11 – 14.

¹⁶ Srov. tamtéž.

¹⁷ Srov. tamtéž.

¹⁸ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 133.

Ve strategii omezení je nutné stáhnout staré výrobky z trhů a omezit výrobu těchto výrobků a tímto snížit podíl na trhu. Zároveň se musí snížit náklady, aby se společnost nedostala do finančních potíží.

1.2.4 Kombinovaná strategie

Strategie, která se používá v období změn životních cyklů výrobků. V této strategii jsou stahovány staré výrobky a jsou zavedeny nové. Stejně tak se musí proniknout na nové trhy.

Dle Portera¹⁹, který je zakladatelem konceptu generických strategií, jsou rozlišovány dva typy strategií, nákladová strategie a strategie odlišnosti.

1.2.5 Nákladová strategie

Nákladová strategie je také označována jako costleadership. U této strategie je nejdůležitější nízká cena, která je spojena s nízkými náklady. Mezi nejdůležitější zásady nákladové strategie patří:²⁰

- Neprovádět strategické změny, které nejsou nutné.
- Nabízené výrobky a služby nezařazovat do luxusních kategorií, tudíž se standardními funkcemi a kvalitou.
- Ušetřit finanční prostředky s cílem minimalizovat náklady.
- Využívat úspory z rozsahu, preferovat velké objemy výroby s nízkými náklady.
- Hlavním cílem není zisk, ale stabilní objem prodeje.

Nákladová strategie se aplikuje v prostředí, kde je cenově pružnější poptávka a dokonalá konkurence.

1.2.6 Strategie odlišnosti

Strategie odlišnosti neboli difference, důležitý je charakter poskytovaných výrobků a služeb, za které je ochoten zákazník zaplatit vyšší cenu. Mezi výhody odlišnosti např. patří:²¹

- Vysoká kvalita.
- Technická úroveň.

¹⁹ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 133.

²⁰ Srov. tamtéž, s. 127 - 132

²¹ Srov. tamtéž, s. 128 – 132.

- Spolehlivost.
- Dlouhá životnost.
- Původ výrobku.
- Doplnkový sortiment a služby.

Strategie odlišnosti se aplikuje v prostředí s cenově nepružnou poptávkou a s nedokonalou konkurencí.

1.2.7 Focus strategie

Focus strategie je důležitá pro společnosti, které nechtějí působit z nějakého důvodu na širším trhu (nedostačující ekonomická síla, poskytované výrobky a služby pouze pro náročné zákazníky). Ve strategii Focus je možno použít jak nákladovou tak diferenční strategii.²²

²² Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 126 – 131.

2 Strategické analýzy

Strategické analýzy se dělí na vnitřní neboli interní a vnější také nazývané jako externí. Hlavním cílem vnitřní analýzy je zjistit silné popřípadě slabé stránky podniku. Mezi vnitřní analýzy patří hodnototvorný řetězec, finanční analýzy, analýza 7 S, BCG matice a další.

Analýzami vnějšího okolí se zjišťují příležitosti a hrozby a možnost jak je využít ve prospěch společnosti. Vnější analýzy lze dále rozdělit na ty, které analyzují mikrookolí, a na ty, které se zabývají makrookolím společnosti. Do mikrookolí patří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, substituty a potenciální konkurenti. Makrookolí představuje příležitosti nebo hrozby v širším okolí, např. technologie, legislativa, demografie, makroekonomie atd. Do vnějších analýz patří Porterův model pěti sil, SLEP, PEST, PESTEL analýzy, model šesti sil podle Grovea atd.²³

Výsledky jednotlivých analýz se většinou vyhodnocují pomocí SWOT analýzy. Pomocí SWOT analýzy je zpřehledněno a vyhodnoceno fungování společnosti.²⁴

2.1 Analýzy vnějšího prostředí

Cílem vnější analýzy je zjistit příležitosti a hrozby. A najít cestu jak využít příležitosti v náš prospěch a jak se vyhnout nebo minimalizovat dopady hrozeb.²⁵

2.1.1 PEST, PESTEL a SLEPT analýzy

Analýzy vnějšího prostředí, kam se řadí analýza PEST a její obměny: STEP, PESTEL a SLEPTE se zabývají tím, jak působí prostředí na společnost. Název analýzy PEST je akronymem složeným z počátečních písmen jednotlivých oblastí, které jsou v rámci této analýzy podrobně rozebírány – politická, ekonomická, sociokulturní a technologická oblast. Analýza se zabývá čtyřmi oblastmi a jejich vzájemné působení v regionech. Další varianty této analýzy (PESTEL, SLEPTE) se zvláště zaměřují ještě na oblast legislativní a ekologickou.

²³ Srov. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 16 – 22.

²⁴ Srov. *SWOT analýzy odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti*, <<http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>>.

²⁵ Srov. KOTLER, P. a KELLER, K., *Marketing management*, s. 90.

V **politické oblasti** je zkoumána politická stabilita, národnostní menšiny, podnikání, podmínky podpory zahraničního obchodování, korupce, vláda, právo, monetární a fiskální politika.

Ekonomická oblast se zaměřuje na HDP na obyvatele, úroveň nezaměstnanosti, inflaci, státní rozpočet, zadluženost státu, vývoj měnových kurzů, hospodářský cyklus, světovou ekonomiku a její vliv na ostatní ekonomiky.

V **sociokulturní oblasti** se zkoumá demografický vývoj, životní úroveň, životní styl, úroveň školství a zdravotnictví, komunikační infrastruktura, ekologie.

V **oblasti technologické** se zkoumá úroveň změn v technologiích, podpora výzkumu ze strany vlády, náklady na přírodní zdroje a jejich dostupnost, nové produkty, nejnovější technologické postupy.²⁶

Hanzelková a kol. v publikaci *Business strategie* uvedli analýzu SLEPT, která je téměř identická s analýzou PEST. V PEST analýze se přímo nezkoumají právní faktory. SLEP analýza je založena na stejném principu, jak výše uvedené analýzy PEST a SLEPT. Tyhle analýzy zkoumají budoucí vývoj vnějšího prostředí společnosti.²⁷

Také do této skupiny patří analýza PESTEL, která také zkoumá vnější okolí společnosti, a to jak na podnik okolí působí. Analýza PESTEL zkoumá politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní faktory.²⁸

2.1.1.1 Metoda MAP

Hanzelková oproti Zuzákovi doporučuje v analýzách SLEPT, PESTE, PEST a dalších podobných variantách, provést metodu MAP. Tato metoda se zabývá rozložením příslušné analýzy. Tato metoda je logická, systematická a pomáhá provázat faktory analýzy. Metoda MAP rozkládá PEST analýzu do tří skupin.

- Identifikace externích faktorů, které mají vliv na formulaci strategie.
- Analýza identifikovaných faktorů, zde se zaměřuje na vývoj a současný stav.
- Analýza budoucího vývoje faktorů, rozhodnutí zda budou faktory pro společnost příležitostí nebo hrozbou ve SWOT analýze.²⁹

²⁶ Srov. ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*, s. 72 – 74.

²⁷ Srov. HANZELKOVÁ, A. a aj., *Business strategie*, s. 43 – 46.

²⁸ Srov. tamtéž.

²⁹ Srov. tamtéž, s. 64.

2.1.2 Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil (viz Obr. 3) jsou identifikovány síly, které působí na společnost a kde mohou vzniknout nové příležitosti nebo hrozby. Síly mohou působit najedenou nebo každá zvlášť. Tyto síly ovlivňují výkonnost společnosti. Nutno podotknout, že tato analýza postrádá oblast komplementů, které mohou být pro podnik důležité jako substituty. V tomto modelu se zaměřuje na:³⁰

Konkurenti v odvětví – jsou to konkurenti, kteří se nacházejí v konkurenčním odvětví a snaží se dostat do nejvýhodnější pozice na trhu.

Potenciální noví konkurenti – do této skupiny patří společnosti, které jsou v jiném odvětví a mají zdroje a možnosti ke vstupu do odvětví. Tímto budou představovat nebezpečí pro společnosti, které jsou v odvětví. Vstup dalšího konkurenta bude znamenat změnu poměru sil a konkurence na trhu.

Substituty – mohou nahradit stávající výrobek jiným s identickými hodnotami. Tady je pro společnost nebezpečí, že zákazník bude nakupovat substituty od konkurenční společnosti. Je nutné se zaměřit na finanční dostupnost substitutů a jejich vlastnosti. Poskytovatelé mohou zavést opatření proti substitutům, nejčastěji inovace dosavadních výrobků, snížit ceny nebo vstoupit do odvětví substitutů.

Dodavatelé – mohou uplatnit na společnosti svou vyjednávací sílu, která může vést ke zvyšování cen nebo zhoršení kvality poskytovaných výrobků a služeb. Vyjednávací síla se uplatňuje v situacích, kde dodavatelé jsou velké společnosti, které mají velkou sílu na trhu a kde jsou velké bariéry vstupu do odvětví, odběratel odebírá zanedbatelné množství, poskytovaný výrobek je jediný na trhu.

Odběratelé – mohou také uplatnit svoji vyjednávací sílu, která se může projevit v ceně nebo v delší lhůtě dodání. Nejčastěji je to vyjednávací síla v situacích, kde odběratelé kupují velké množství výrobků, jeli mnoho dodavatelů jednoho produktu.

³⁰ Srov. SRPOVÁ, J. a aj., *Podnikatelský plán a strategie*, s. 165 – 167.



Obr. 2 - Porterův model pěti konkurenčních sil³¹

Hanzelková doporučuje při zpracování Porterovy analýzy postupovat ve třech krocích:³²

- V prvním kroku jsou identifikovány hrozby, např. silní konkurenti, odběratelé s velkou vyjednávací silou atd.
- Ve druhém kroku jsou identifikovány příležitosti, které by měly pokrýt hrozby a zároveň je eliminovat.
- Třetí krok v mnoha případech nemusí být realizován, jestliže nebyly žádné hrozby zjištěny v prvním kroku. Ovšem i zde mohou být nalezeny příležitosti, které mohou pomoci zlepšit situaci v odvětví nebo oboru.

2.2 Analýzy vnitřního prostředí

Cílem vnitřní analýzy je zjistit silné a slabé stránky podniku. A hledat způsoby jak využít silné stránky v náš prospěch a jak posílit slabé stránky.³³

³¹ Srov. SRPOVÁ, J. a aj., *Podnikatelský plán a strategie*, s. 165. Přepřacováno.

³² Srov. HANZELKOVÁ, A. a aj., *Business strategie*, s. 68 – 70.

³³ Srov. KOTLER, P. a KELLER, K., *Marketing management*, s. 91.

2.2.1 Hodnototvorný řetězec

Jedno z hledisek, které určuje jednotlivé oblasti analýzy je tzv. hodnototvorný řetězec. Sdílené hodnoty jsou skutečnosti a principy, které jsou respektovány zaměstnanci a vedením společnosti. Přidaná hodnota na výrobcích, určuje konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda se měří v peněžních jednotkách, které je schopen a ochoten zákazník zaplatit. Přidaná hodnota musí přesahovat náklady, aby byla společnost zisková. Hodnototvorný řetězec se dělí na hlavní a podpůrné funkce. Hlavní funkce vytváří výroba a marketing. Hlavní funkce dávají výrobku fyzickou podobu, zajišťují zákaznický servis a vše s tím spojené. Podpůrné funkce se skládají z materiálu, technického rozvoje, informatiky a personalistiky. Tudiž zajišťují vstupy pro hlavní funkce. Musí být zajištěný materiál v dostatečném množství, správně skladován, zpracován a distribuován.³⁴ Hodnototvorný řetěz je pro zpřehlednění funkcí znázorněn na Obr. 4.

Výrobní funkce – se zaměřuje na to, aby byly vyráběné produkty konkurenceschopné a byly vyrobené s minimálními náklady. Výrobní funkce jsou faktory, které určují silné a slabé stránky výrobního procesu. Mezi výrobní funkce patří:³⁵

Míra hospodárnosti – vyjadřuje vztah mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu na trhu.

Zkušenostní efekt – je založen na principu, že po dosažení určitého počtu výrobků, je možné ze zkušenosti vyrobit každou další jednotku produktu s nižšími náklady. Zkušenostní efekt se může zjišťovat podle efektivnosti pracovní síly (opakující se úkony, rychlost, dokonalost), specializace v pracovní oblasti, nové výrobní postupy, využití výrobního zařízení, výrobní standardizace.

Životní cyklus výrobního procesu – je dán vztahem mezi výrobním procesem a výrobkovou strukturou.

Pružná výrobní technologie – je založena na základě využívání nízkých nákladů hromadné výroby a schopnosti kusové výroby přizpůsobovat se potřebám zákazníků.

Marketingové funkce – zde se pracuje s marketingovým mixem (produkt, cena, distribuce, propagace). Potom se rozhoduje, na jakém trhu společnost obchoduje. Je na výběr ze třech možností, a to nediferencovaný trh (rozdílní zákazníci mají stejné

³⁴ Srov. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 31 – 32.

³⁵ Srov. SRPOVÁ, J. a aj., *Podnikatelský plán a strategie*, s. 168 – 170.

potřeby, uspokojuje se tedy průměrný zákazník), diferencovaný trh (společnost může rozdělit trh na několik segmentů a produkovat výrobky, které vyhovují potřebám jednotlivým zákazníkům), cílený marketing (když je trh segmentován, může se zaměřit na určitý segment).

Mezi podpůrné funkce patří:³⁶

Materiálové hospodářství – může být konkurenční výhoda, jde o vnitřní logistiku, která může pomoci snižovat náklady, ať už na vstupu nebo výstupu a také zvýšit kvalitu poskytovaných výrobků a služeb.

Vědeckotechnický rozvoj – uplatňuje strategii výrobní inovace, vývoje výrobku a procesní inovace (výroba s vysokou kvalitou a nízkými náklady).

Řízení lidských zdrojů – do této oblasti patří využití pracovní síly, soulad zájmů společnosti a zaměstnanců.

Informační systém – vhodný informační systém urychluje procesy ve společnosti a může vést ke snižování nákladů.

Firemní infrastruktury – do této oblasti patří strategické řízení, plánování, účetnictví, finance, firemní kultura, společensky odpovědné aktivity a jiné.

Každá z výše uvedených funkcí přidává výrobkům nebo službám určitou část přidané hodnoty. Přidanou hodnotu nemusí přidávat všechny funkce, ale třeba jen jedna. Jestliže je přidaná hodnota nízká, podnik se stává ztrátovým, protože má vyšší náklady než výnosy. A tímto ztrácí svoji konkurenceschopnost na trhu.³⁷



Obr. 3 – Hodnototvorný řetězec³⁸

³⁶ Srov. SRPOVÁ, J. a aj., *Podnikatelský plán a strategie*, s. 168 – 170.

³⁷ Srov. tamtéž.

³⁸ Srov. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 31. Přepracováno.

2.2.2 Finanční analýzy

Finanční analýzy pomáhají zjistit, jak společnost zachází s finančními prostředky. Ve své práci se budu zabývat ukazateli rentability, aktivity, finanční závislosti a likvidity.³⁹

2.2.2.1 Analýza rentability

Výnosnost vlastního kapitálu: HV po zdanění / vlastní kapitál,
ukazatel rentability měří efektivnost, jak společnost využívá kapitál. Výnosnost kapitálu udává, kolik korun výnosů připadá na jednu korunu kapitálu.

Nákladovost: celkové náklady / celkové výnosy,
ukazatel nákladovosti ukazuje, jaká část z celkových nákladů připadá na jednu korunu výnosů.

2.2.2.2 Analýza finanční závislosti

Celková zadluženost: (cizí zdroje + ostatní pasiva) / pasiva,
ukazatel zadluženosti charakterizuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Doporučené hodnoty by měly být nižší.

2.2.2.3 Analýza likvidity

Běžná likvidita: oběžná aktiva / krátkodobé závazky,
doporučená hodnota je 2 – 3. Likvidita udává schopnost společnosti hradit své krátkodobé závazky.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza se využívá jako nástroj, který integruje strategické analýzy. Zkoumá vnitřní a vnější faktory, a to jak působí na společnost. Název vychází ze čtyř anglických slov strengths – silné stránky, weakness – slabé stránky, oportunities – příležitosti a threats – hrozby.⁴⁰

Mezi **silné stránky** patří interní faktory, které společnosti pomáhají udržovat pozici na trzích a konkurenční výhody.

Slabé stránky jsou protikladem silných stránek. Patří sem interní faktory, které pro společnost představují slabost. Obecně platí, jestli společnosti chybí nějaká podskupina v silných stránkách, tak se zřejmě najde ve slabých stránkách.

³⁹ Srov. *Použité poměrové ukazatele*, <<http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>>.

⁴⁰ Srov. SRPOVÁ, J. a aj., *Podnikatelský plán a strategie*, s. 174.

Příležitosti jsou definovány jako možnosti, při jejichž realizaci vznikají výsledky, které přinášejí kladné hodnoty.

Hrozby jsou situace, které jsou pro společnosti negativní a společnosti je musí určitým způsobem eliminovat.⁴¹

2.3.1 Zásady při tvorbě SWOT analýzy

Keřkovský a Vykypěl uvádí následující zásady při tvorbě SWOT analýzy.⁴²

- Když je SWOT analýza součástí strategické analýzy, tak se musí identifikovat strategická fakta. To znamená, že slabé stránky, které se mohou vyřešit jednorázově, nejsou zahrnovány do slabých stránek. Ovšem to co se nedá vyřešit v krátkodobém horizontu, zpravidla jsou slabé stránky.
- Při zpracování SWOT analýzy je nutné se zaměřit na podstatná fakta, která by měla být zredukována, protože mnoho nepřehledných skutečností komplikuje pozdější návrh strategie.
- Závěry při tvorbě SWOT analýzy by měly být zpracované s ohledem na cíl, který byl na začátku analýzy vytýčen.
- Při zpracování se musí dbát na objektivnost. Je vhodné první návrh předložit na posouzení i ostatním expertům.
- Při závěrečné tabulce SWOT analýzy, by měly být zvýrazněny faktory, které působí s větším tlakem, než ostatní. Může se využít např. bodovací systém.

⁴¹ Srov. BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 155 – 156.

⁴² Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 120 – 122.

3 Hodnocení strategií

Po zformulování strategií je důležité zhodnotit jakou variantu strategie vybrat. Na tom jaká strategie je vybrána, závisí budoucí rozvoj společnost. Proces hodnocení strategií zpravidla probíhá ve třech základních fázích, a to formulace strategie, výběr a implementace strategie. Nutno podotknout, že toto členění je základní a autoři se na něj dívají odlišně a uvádějí ještě další fáze.⁴³

3.1 Formulace strategií

Po té, co jsou provedeny strategické analýzy, je vhodné zaměřit se na dva důležité body. Za prvé se musí vybrat takové množství strategických variant, aby byly dostačující k pokrytí volných míst, která vznikají mezi očekávajícími a stávajícími výsledky. A za druhé je vybrána strategie, která má vysoký potenciál být schválena vedením společnosti a poté realizována.⁴⁴

3.2 Výběr strategie

Výběr strategie je proces, kde je vybrána optimální strategická alternativa, která zaručí splnění cílů. V tomto procesu jsou zvaženy jen reálné strategické varianty, které mohou fungovat. Při výběru optimální strategie se musí respektovat závislost společnosti na odběratelích, dodavatelích, vlastnících, konkurenci atd. Čím více je společnost závislá, tím má menší flexibilitu ve výběru strategie. Závislost na vlastnících způsobuje malou flexibilitu ve strategickém výběru. Závislost na konkurentech způsobuje malou schopnost používat agresivní a ofenzivní strategie. Když je společnost závislá na odběratelích a dodavatelích, tím je musí více respektovat a brát na ně ve všem ohled. Společnost závislá na vládě není z velké části závislá na změny v tržním okolí a stakeholders. Výběr strategie je závislý od manažera a jeho přístupu k riziku. Obecně platí, čím větší riziko je manažer schopen podstoupit tím vede společnost ke strategii expanze. Manažer, který podstupuje střední možnost rizika, uplatňuje strategii kombinovanou. Manažer, který minimalizuje každé riziko, bude upřednostňovat strategii stability. Při výběru strategie se musí brát také v úvahu, přijatelnost strategie pro stakeholders, stát, banky, konkurenci a obchodní partnery. Optimální strategie musí být vhodná, přijatelná a hlavně reálná.⁴⁵

⁴³ Srov. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 106 – 107.

⁴⁴ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 126 – 127.

⁴⁵ Srov. tamtéž, s. 151 – 155.

3.3 Implementace strategie

Implementace strategie je proces zavádění strategie do společnosti a navazuje na výběr a schválení strategie. Zavádění strategie zajišťuje společnosti rozvoj. Za zavádění strategie je zodpovědný top management, který jí věnuje čas. Implementace probíhá v dílčích fázích, které přispívají k naplnění strategického cíle.⁴⁶

3.3.1 Balanced scorecard

Balanced scorecard (BSC) mimo jiné se využívá jako východisko pro implementaci strategie. Pomáhá řídit společnost podle podnikových cílů, tím zvyšuje výkonnost společnosti. BSC se zaměřuje do čtyř skupin (viz Obr. 5) – vztahy se zákazníky, vnitropodnikové procesy, perspektiva růstu a tvorba hodnoty. Obecně platí, jestli chce společnost dosáhnout zisku, musí mít spokojené zákazníky. Aby měla společnost spokojené zákazníky, musí mít přidanou hodnotu, kterou nedosahuje konkurence. Aby měla společnost vhodnou přidanou hodnotu, musí mít vnitropodnikové procesy, které jsou dobře fungující. V této metodě na sebe vše navazuje a je propojené. Tato metoda převádí strategii do plánů a úkolů a zároveň poskytuje zpětnou vazbu, zda je vše správně realizováno.⁴⁷



Obr. 4 – Balanced scorecard⁴⁸

⁴⁶ Srov. SOUČEK, Z., *Firma 21. století*, s. 209 – 211.

⁴⁷ Srov. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 156 – 157.

⁴⁸ Tamtéž, s. 156. Přepřacováno.

Kaplan a Norton jsou autory metody BSC. BSC definují jako prostředek k dosažení dlouhodobého zvýšení společnosti. Metoda BSC určuje systém řízení, který propojuje a sjednocuje ukazatele výkonu se strategickými cíli. Tato metoda zahrnuje podnikovou vizi a strategii, která je centrem následně uvedených čtyř hledisek. Dle Kaplana a Nortna se zaměřuje BSC na čtyři hlediska – finanční, zákaznické, interní a hledisko inovací a učení. Tato hlediska jsou propojená a dokonale rozpracovaná, aby přinášely společnosti ekonomický růst. Zákaznické hledisko je definováno, tak jak společnost vnímají zákazníci. Do interního hlediska patří interní procesy, které se musí zlepšovat. Finanční hledisko, hledisko inovací a učení musí společnost zvyšovat a zlepšovat svou hodnotu. BSC poskytuje zpracované informace pro rozhodování. Ovšem záleží na kvalitě vstupních informací.⁴⁹

⁴⁹ Srov. KAPLAN, R. S. a NORTON D. P., *ALIGNMENT systémové vyladění organizace, Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*, s. 16 – 25.

4 Metodika

V následující části se budu zabývat zpracováním analýz podle poznatků z teoretické části bakalářské práce. Následně vyhodnotím jednotlivé analýzy pomocí SWOT analýzy a zpracuji návrh na zlepšení dalšího strategického směřování. V teoretické části byla definována potřebná data na provedení analýz, které získám z vnitropodnikové dokumentace a z polo-strukturovaného rozhovoru.

Informace získám na základě polo-strukturovaného rozhovoru, který se uskuteční dne 24. 11. 2014. Na schůzce budu požadovat informace o odběratelích, dodavatelích, konkurentech, substitutech, působení společnosti (ČR, zahraničí), marketingu, výrobě, prodeji a finančních dokumentech. Hlavním cílem polo-strukturovaného rozhovoru bude získat informace o každé oblasti, které jsou uvedeny výše. U každé oblasti bude třeba zjistit celkovou strukturu např. odběratelů, jak je společnost rozděluje, kolik produkce dodává jednotlivým odběratelům, jestli mají odběratelé sídlo v ČR nebo zahraničí atd. Další schůzka pro doplnění informací bude uskutečněna dne 15. 12. 2014. Hlavním cílem polo-strukturovaných rozhovorů bude získat co nejvíce informací o společnosti a oblastech, které budou analyzovány.

Cílem bakalářské práce je na základě SWOT analýzy zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů společnosti JVP Praha a.s. a zpracování návrhu na zlepšení dalšího strategického směřování.

Ve své práci použiji následující metody:

- Hodnototvorný řetězec
- Finanční analýzy
- SLEPTE analýza
- Porterův model pěti konkurenčních sil
- SWOT analýza

Pro vyhodnocení faktorů vnitřního prostředí použiji hodnototvorný řetězec a finanční analýzy. Faktory vnějšího prostředí vyhodnotím na základě SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Analýzy vnitřního a vnějšího okolí vyhodnotím pomocí SWOT analýzy.

Polo-strukturovaný rozhovor je typ rozhovoru, který má předem specifikované téma a k tématu volné otázky, které mohou být pozměněny, přidány nebo vynechány. Polo-strukturované rozhovory jsou flexibilní a systematické. V polo-strukturovaném rozhovoru je důležité mít vytvořený návod k rozhovoru, vést rozhovor, poznamenávat informace a vyhodnotit je.⁵⁰

⁵⁰ Srov. RADVAN, E. a VAVŘÍK, M., *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*, s. 24 - 25.

5 JVP Praha a.s.

5.1 O společnosti

Společnost JVP Praha a.s. byla založena roku 1996. Je výrobní společností, která se soustředí na zpracování plastů a dřevovýrobu.⁵¹

Společnost sídlí v Praze 8 na ulici Thámova 21/34. Je zapsána v rejstříku B 3723 vedená u Městského soudu v Praze. Společnost JVP Praha je rozdělena na dva výrobní závody, výrobní závod Žďárná (viz Obr. 6) a výrobní závod Mělčany. Ve výrobním závodu Žďárná se společnost soustředí na zpracování plastů technologií vakuového tváření plastů a s tím související další druhotné výroby. Pro lepší představivost jsou níže uvedeny obrázky výrobků (viz Obr. 7 a 8). Výrobní závod Mělčany se soustředí na dřevovýrobu.⁵²

Společnost zaměstnává více než šedesát zaměstnanců a výroba probíhá ve dvousměnném provozu. Hlavními odběrateli jsou Zetor Tractors a.s., Walter Mauser GmbH, Fritzmeier GmbH, Fritzmeier s.r.o., Pellenc GmbH, Itab a.s., PONY AUTO Trend s.r.o., Agroservis – Pavel Šálek a Riho a.s. Společnost používá systém řízení kvality VDA 6.1 pro zpracování plastů a systém ISO 9001 pro dřevovýrobu. Jednotlivé výrobky společnosti jsou dodávány dle těchto systémů kvality včetně všech předepsaných postupů, které jsou těmito normami definovány.⁵³

Při rozboru strategie společnosti se zaměřím na výrobní závod Žďárná, který je zaměřen na zpracování plastů technologií vakuového tváření. Výrobní závod Žďárná pro své dodavatele a odběratele používá systémy kvality VDA 6.1 pro odběratele, kteří spadají do kategorie AUTOMOBILINDUSTRY a systém řízení kvality ISO 9001 pro ostatní odběratele.

⁵¹ Srov. JVP PRAHA a. s., *O společnosti*, <<http://www.jvp.cz/o-spolecnosti.html>>.

⁵² Srov. tamtéž.

⁵³ Rozhovor s Jiřím Hamplem vedla Veronika Hamplová, 2014.



Obr. 5 – Výrobní závod Žďárná⁵⁴



Obr. 6 – Ukázka produktu – výklopná kapotáž na traktor ZETOR⁵⁵

⁵⁴ Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

⁵⁵ Tamtéž.



Obr. 7 – Ukázka produktu – stropní pohled do kabiny⁵⁶

5.1 Aktuální strategie

Hlavním cílem strategie společnosti je zvyšovat pozici na českém i zahraničním trhu, tím proniknout do segmentu trhu automobilového průmyslu, kam např. patří zemědělská a komunální technika, nákladní automobily a autobusy. Další priority pro společnost jsou zlepšování kvality, rychlosti a komplexnosti nabízených služeb, zvyšování profesionálního přístupu a používání vždy nových a moderních technologií a díky výše uvedeným bodům zvyšovat zájem odběratelů.⁵⁷

5.2 Současný stav

Společnost nabízí komplexní služby v oboru zpracování plastů technologií vakuového tváření plastů. Společnost se spolupodílí na konstrukci a výrobě forem, včetně všech následných výrobních přípravků, které jsou nezbytné pro danou technologii výroby. Veškeré podklady jsou zpracovány ve 3D datech (společnost používá kreslicí program SOLIDWORKS) včetně potřebné simulace vyráběných dílů a definice případných rizik, po schválení těchto 3D dat je zahájena výroba potřebných forem a přípravků. Mimo jiné je společnost schopna provádět zpětný inženýring a k tomu používá optický skener Steinbichler T-Scan3. Veškeré plastové díly je možné následně vyztuzit speciálním pěnovým systémem (Bayflex od firmy Bayer) do uzavřené formy, tento systém může být navíc plněn skelným vláknem k dosažení ještě lepších

⁵⁶ Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

⁵⁷ Rozhovor s Jiřím Hamplem vedla Veronika Hamplová, 2014.

mechanických a teplotních odolností daného produktu, který je zákazníkem požadován. Tato technologie je v současnosti společností JVP zapsána jako užitný vzor s cílem uznání patentu na tuto technologii, která byla společně vyvíjena společnostmi JVP Praha a.s., FRIMO Group GmbH a Bayer GmbH. Plastové díly společnost vyrábí, kompletuje a dodává převážně hotové montážní celky. Společnost ke své hlavní činnosti používá speciální stroje, jako jsou tvářecí lisы od společnosti FRIMO, CNC obráběcí stroje od společnosti HUBER GRIMME Sys Tech GmbH, robotické pracoviště a pracoviště pro kompletaci a lepení od společnosti ABB. Společnost dodává své služby na zahraniční a tuzemský trh.⁵⁸

⁵⁸ Srov. JVP PRAHA a. s., *O společnosti*, <<http://www.jvp.cz/o-spolecnosti.html>>.

6 Analýzy vnějšího okolí

Pomocí analýz vnějšího okolí se zjišťují možné příležitosti a hrozby pro společnost.

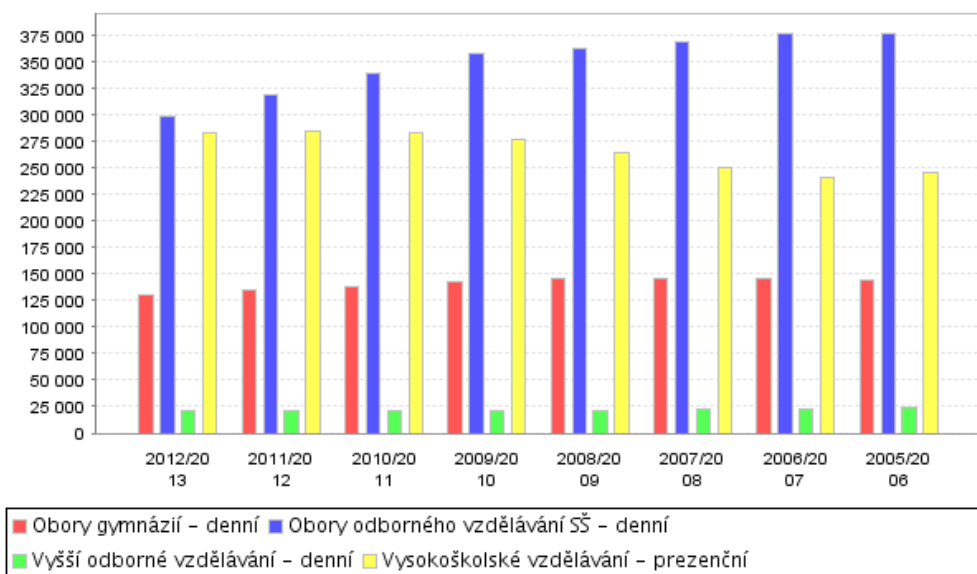
6.1 SLEPTE analýza

Pro účely této práce jsem si z variant PEST, PESTEL, SLEPT, SLEPTE vybrala SLEPTE. V této kapitole se budu zabývat sociálními, legislativními, ekologickými, politickými, technologickými a ekonomickými faktory.

6.1.1 Sociální faktory

Vzdělávání obyvatel

Společnost JVP se zabývá vakuovým tvářením plastů a k tomu následnými procesy. K těmto procesům patří programování CNC strojů, které je náročné a vykonávají ji pouze vzdělání a proškolení pracovníci. Zaměřím se na vzdělání obyvatel ve strojních oborech. Z grafu je zřejmé, že odborné vzdělání v letech 2008 – 2014 klesá, ale stále jsou obory s odborným vzděláním nejžádanější.⁵⁹ Pro společnost bude obtížné nalézt kvalifikované pracovníky na trhu práce.



Obr. 8 – Počty žáků a studentů podle formy vzdělání⁶⁰

⁵⁹ Srov. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., *Vzdělávání*, <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vzdelavani>>.

⁶⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., *Počty žáků a studentů podle formy vzdělání*, <http://vdb.czso.cz/vdbvo/grafdetail.jsp?cislotab=VZD0030CU&kapitola_id=17&null>.

6.1.2 Legislativní faktory

Nový zákoník práce 2014

Z legislativních faktorů může společnost ovlivnit Nový zákoník práce. Mezi změny, které mohou společnost ovlivnit patří, že společnosti nemohou zaměstnat nezletilého, který ještě nemá ukončenou povinnou školní docházku. Jestli smlouva o pracovněprávním vztahu bude nesrozumitelná nebo nevýhodná pro zaměstnance, tak se smlouva může napadnout a změnit se v zaměstnancův prospěch. Pokud zaměstnavatel dává výpověď zaměstnanci, tak musí uvést důvody stanovené v Zákoníku práce a zaměstnanec může výpověď právně napadnout do tří let.⁶¹ Pro společnost z toho plyne, že bude mít větší odpovědnost za své zaměstnance a také jistá omezení při zaměstnávání osob formou brigády.

Občanský zákoník pro rok 2014.

Společnost může ovlivnit Občanský zákoník práce. Změna se především týká řídicích pracovníků, kteří způsobí zanedbáním povinností insolventi společnosti a společnost od nich může požadovat náhradu škody, a to ve výši platu za poslední dva roky. Další výraznou změnou je postihování informační povinnosti, jestli zaměstnanec zalže a tím způsobí společnosti ztrátu, tak bude nucen tuhle ztrátu uhradit. Naopak přislíbí-li společnost něco zaměstnanci a nedodrží to, tak od zaměstnance může požadovat náhradu škody. Nově náleží nemocnému zaměstnanci náhrada mzdy jen za prvních čtrnáct dní, poté mu bude poskytována nemocenská.⁶² Společnost si bude více hlídat povinnosti, které plynou z Občanského zákoníku.

Daň z přidané hodnoty (DPH)

Základní sazba 21 % se uplatňuje u prodeje, výroby a služeb, pokud není uvedeno jinak v zákoně o DPH. První snížená sazba 15 % se uplatňuje např. na opravy zdravotnických prostředků, sběr komunálního odpadu, ubytovací služby atd. Od roku 2015 je zavedena druhá snížená sazba DPH, která činí 10 % pro knihy, kojeneckou výživu a léky.⁶³ Pro společnost platí sazby 21 % pro obchodování v ČR a 0 % na vývoz výrobků do zemí EU. Společnost přenáší daňovou povinnost na odběratele, kterým prodává plastové odřezky a hobliny.

⁶¹ ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006.

⁶² ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012.

⁶³ Srov. BUSINESSCENTRE.CZ., *Zákon o dani z přidané hodnoty*, <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/>>.

6.1.3 Ekonomické faktory

Zahraniční obchod

Společnost JVP dodává výrobky z 30 % na zahraniční trh, hlavní materiál, který je určený k lisování společnost JVP odebírá ze zahraničí. Objem vývozu a dovozu zemědělské techniky se v roce 2013 vyrovnal. Do ČR se dováží především stroje, které se zde nevyrábí, jedná se o traktorové jednotky vyšších výkonů než 140 koní a kombajny. V roce 2013 se nejvíce exportovaly traktory Zetor do zahraničí, a to 68 % produkce, zbylých 32 % se prodalo v ČR nebo na Slovensku.⁶⁴ V roce 2014 společnost Zetor vyvezla do zahraničí 95 % produkce a zbylých 5 % se prodalo na Českém a Slovenském trhu. Traktory Zetor se prodávají do celého světa, nejvíce se prodávají do Evropy (Belgie Německo, Francie, Polsko) a také do Velké Británie a Kanady. V následujícím roku 2015 by měla poptávka po zemědělských strojích se udržet nebo dokonce začít mírně stoupat.⁶⁵ Pro společnost JVP to znamená příležitost, protože je tu možnost více vyrábět.

Kurz koruny k euru

Pro společnost je důležité sledovat vývoj eura ke koruně, protože vyváží výrobky do zahraničí z 30 % produkce a odebírá materiál ze zahraničí. ČNB v současné době používá devizový kurz jako regulační nástroj měnové politiky, to znamená, že se do roku 2016 bude kurz koruny vůči euru pohybovat kolem 27 Kč. Hlavním důvodem používání nástroje je, aby pominula hrozba deflace. To znamená, že některé výrobky a služby, které se dováží do ČR podraží. Ceny by se mohly navýšit o 7 až 10 %.⁶⁶ Pro společnosti, které exportují výrobky do zahraničí, se snižují náklady a mají větší konkurenceschopnost. Pro společnosti, které importují výrobky do ČR, se zvyšují náklady. Společnost JVP především odebírá materiál a polotovary ze zahraničí, tudíž se jí zvyšují náklady. Na druhou stranu z 30 % produkce vyváží do zahraničí, takže se snižují náklady a zvyšuje se konkurenceschopnost společnosti. Zásahy ČNB se společnosti dotýkají především tak, že se zvyšují náklady způsobené dovozem materiálů a polotovarů ze zahraničí. V konečném důsledku vývoj měnových

⁶⁴ Srov. ČTK., *Dovoz a vývoz zemědělské techniky do ČR se loni téměř vyrovnal*, <<http://www.financninoviny.cz/zravy/dovoz-a-vyvoz-zemedelske-techniky-do-cr-se-loni-temer-vyrovnal/101472>>.

⁶⁵ Rozhovor s Jiřím Hamplem vedla Veronika Hamplová, 2014.

⁶⁶ Srov. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA., *Kurzový závazek aneb jak ČNB drží kurz u 27 Kč za euro*, <https://www.cnb.cz/cs/faq/kurzovy_zavazek.html>.

kurzů ohrožuje společnost, protože velkou část materiálů a polotovarů dováží ze zahraničí a zvyšují se náklady.

Hrubý domácí produkt (HDP)

Hrubý domácí produkt se používá při stanovení výkonu ekonomiky státu. Jsou to hodnoty statků a služeb, které se porovnávají mezi dvěma obdobími. Tempo růstu HDP roste, v roce 2013 bylo 0,1 % a v roce 2014 vzrostlo o 2,4 %. Růst ekonomiky v ČR je dvojnásobně větší než v Euro-zóně. Pro ČR to znamená, že výkon ekonomiky překonává následky hospodářské krize roku 2008 a roste.⁶⁷

Poptávka po průmyslových strojích

Jelikož společnost vyrábí díly na průmyslové stroje, tak je pro ni důležité sledovat poptávku po těchto strojích v České republice i v zahraničí. V minulých letech 2012 – 2013 poptávka klesala, od roku 2014 mírně stoupá.⁶⁸

6.1.4 Politické faktory

Terorismus

Hrozba terorismu je v poslední době vysoká, a to především ve Francii, Belgii a Německu, ale i ostatní země jsou v ohrožení. Teroristické útoky by mohly způsobit rozsáhlé nepokoje a v krajním případě i války.⁶⁹ Pro společnost plyne hrozba z teroristických útoků a nepokojů.

Vláda

Vláda ČR podporuje podnikání a konkurenceschopnost malých a středních podniků, nabízí dotace, které jsou financovány vládou ČR. Vláda bude v roce 2015 podporovat hospodářský růst a čerpání evropských fondů.⁷⁰ Pro společnost z toho plyne výhoda - vyšší hospodářský růst znamená, že společnosti budou více nakupovat výrobky a služby (více se bude vyrábět) a je tu možnost čerpání financí z evropských fondů. Na druhou stranu je vláda ČR známá jako nestabilní a korupční. Právě nestabilita

⁶⁷ Srov. ČTK., *Česká ekonomika loni rostla o 2 %, ve 4. čtvrtletí o 13 %*, <<http://www.financninoviny.cz/zpravy/ceska-ekonomika-loni-rostla-o-2-ve-4-ctvrtleti-o-1-3-/1180817>>.

⁶⁸ Rozhovor s Jiřím Hamplem vedla Veronika Hamplová, 2014.

⁶⁹ Srov. ČTK., *EU bude členům pomáhat v boji s terorismem*, <<http://www.financninoviny.cz/zpravy/ceska-ekonomika-loni-rostla-o-2-ve-4-ctvrtleti-o-1-3-/1180817>>.

⁷⁰ Srov. *Státní dotace a programy podpory*, <<http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/statni-dotace-a-programy-podpory.html>>.

vlády a korupce by mohly znamenat pro společnost hrozbu, protože by mohly ovlivnit potencionální investory.

6.1.5 Technologické faktory

Nanotechnologie

Nanotechnologie mohou v budoucnu nahradit plasty, protože už nyní jsou velmi rozsáhlé a jsou uplatňovány v elektrotechnickém, zdravotnickém, vojenském, textilní a strojírenském průmyslu. Ve strojírenském průmyslu především jako povrchy, které jsou samo čistící a odolné proti poškrábání.⁷¹ Nanotechnologie představují pro společnost příležitost i hrozbu záleží, jestli se společnost v budoucnu rozhodne používat při výrobě i nanotechnologie nebo zůstane jen u plastů.

Dotace

Vláda ČR podporuje podnikání a konkurenceschopnost malých a středních podniků, nabízí dotační programy, které jsou financovány vládou ČR, pro podporu výzkumu a vývoje (daňový odpočet na výzkum a vývoj). Vláda podporuje program zelená úsporám, kde nabádá společnosti ke snížení energetické náročnosti a podporuje stavby s nízkou využitelností energetiky.⁷² Pak je tu také možnost dotací z Evropské unie. Dotace je možné získat na podnikání a inovace, výzkum, vývoj a vzdělávání.⁷³ Pro společnost JVP jsou tu příležitosti snížit daňovou povinnost o náklady na výzkum a vývoj, získání dotací na inovace, výzkum, vývoj a vzdělávání. Případný výzkum zaměřený na využívání nanotechnologií ve strojní výrobě by tedy mohl být, za určitých podmínek, částečně financován právě prostřednictvím těchto fondů.

Trendy

Možné trendy v technologické oblasti zemědělských strojů. Společnost JVP dodává výroky z 50 % pro společnost Zetor, která nabízí traktory. Jako možnost jak zvýšit prodejnost je nabízet na traktory více barevných možností, tvořit nové typové řady dle zaměření zemědělců a nabízet pozáruční prodloužený servis. Ze zahraničí se importují především traktory, které mají větší výkon než 140 koní, proto by společnost Zetor měla nabízet traktory s vyšším výkonem, aby se nemusely dovážet

⁷¹ Rozhovor s Jiřím Hamplem vedla Veronika Hamplová, 2014.

⁷² Srov. *Státní dotace a programy podpory*, <<http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/statni-dotace-a-programy-podpory.html>>.

⁷³ Srov. DOTAČNÍ INFO., *Výrobní podniky*, <<http://www.dotacni.info/dotace-podle-oboru/vyrobnipodniky/>>.

ze zahraničí. Společnost JVP by mohla svým odběratelům nabízet větší možnost výběru barvy a možnost kombinování barev na plastové díly.⁷⁴

Modernizace strojů

Moderní technologie a stroje se pořád zlepšují a zdokonalují, proto je pro společnost důležité sledovat nejnovější trendy v této oblasti a aplikovat je do běžného provozu.⁷⁵ Pro společnost JVP z toho plyne příležitost z modernizace strojů a zároveň hrozba, že bude mít zastaralé výrobní vybavení.

6.1.6 Ekologické faktory

Na ekologii je v poslední době kladen velký důraz. Mnohé společnosti se zavazují k ochraně životního prostředí a dodržování ekologických norem, a to především ISO 14001.⁷⁶ Pro společnost je to příležitost, zavázat se k používání ekologických norem, protože se tak stane více zajímavá pro odběratele a stát. Na ekologické chování společností se v dnešní době klade velký důraz.

6.1.6.1 Shrnutí výsledků

Z provedené SLEPTE analýzy vyplývají možné hrozby pro společnost, a to především z legislativních, ekonomických a politických oblastí. Také ze SLEPTE analýzy vyplývají pro společnost příležitosti, a to především v oblasti technologické, sociální, ekonomické a ekologické.

Nejvíce společnost může ovlivnit z legislativních faktorů Občanský zákoník a Zákoník práce. Zaměstnavatelé budou muset brát větší ohledy na své zaměstnance a budou mít větší odpovědnost.

Z ekonomických faktorů může společnost ovlivnit vývoj měnových kurzů, jelikož společnost převážnou část materiálových vstupů nakupuje z EU a tím dochází k vyšším materiálovým nákladům a naopak při vývozu zboží do zemí EU společnosti rostou příjmy a zvedá se přidaná hodnota daného výrobků, který se prodává do EU. Zahraniční obchod je pro společnost příležitostí, protože traktory Zetor se prodávají do celého světa. Poptávka po zemědělských strojích stoupá, což pro společnost znamená příležitost.

⁷⁴ Rozhovor s Jiřím Hamplem vedla Veronika Hamplová, 2014.

⁷⁵ Tamtéž.

⁷⁶ Srov. *Analýza vnějšího okolí podniku*, <<http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>>.

Možné hrozby z politických faktorů jsou zapříčiněny vládní krizí a její nestabilitou. Nestabilita vlády může ovlivnit potenciální investory a společnosti, tak ztratí příležitost získání možných obchodních partnerů. Vláda podporuje hospodářský růst, podnikání a konkurenceschopnost malých a středních podniků, z čeho pro společnost plyne příležitost (více se bude vyrábět a prodávat, tím se zvýší zisk). Také je tu možná hrozba z teroristických útoků a nepokojů, které mohou omezit dovážení nebo vyvážení zboží, materiálů a polotovarů do některých zemí.

Příležitosti může společnost využít z oblasti technologické. Čím lepší a modernější technologie bude společnost mít, tím může být zajímavější pro případné investory nebo obchodní partnery. Pro společnost jsou hrozbou i příležitostmi nanotechnologie, které mohou v budoucnu nahradit plasty. Také je tu možnost získání dotací z EU na výzkum, vývoj a vzdělání.

Další příležitost pro společnosti plyne z ekologického prostředí. Společnost se může zavázat k používání ekologických norem a být tak více zajímavá pro odběratele, obyvatelstvo a stát.

6.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil se zabývá vyjednávajícími silami, které mohou využít odběratelé, dodavatelé, konkurenti, potenciální konkurenti a substituční výrobky.

6.2.1 Konkurenti v odvětví

Vakuovým tvářením plastů se v České republice zabývá několik společností. Konkurence v tomto odvětví je vysoká, mezi největší konkurenty společnosti JVP patří: PROMENS, MIFER, LINET, VIVAPLAST, ECOPLAST.

PROMENS a.s.

PROMENS se zabývá vakuovým tvářením plastů. Společnost vlastní lisy a obráběcí CNC stroje. Mimo jiné má i technologii RIM, která je konkurenční k vyztužování plastů pěnovým systémem společnosti JVP, dále tato společnost je schopna vyrábět výrobky do velikosti 3 x 2 m. Společnost dodává výrobky, jak pro část odběratelů, kterým dodává společnost JVP (např. pro Zetor), tak i pro automobilový průmysl. Společnost

PROMENS používá jako systém kvality normy ISO 9001, ISO 14001 a ISO/TS 16949.⁷⁷

MIFER s.r.o.

MIFER se také zabývá vakuovým tvářením plastů. Tato společnost vlastní CNC stroje a stroje na vakuové tváření do velikosti dílů 2 x 2 m. Nevlastní žádnou technologii na následné vyztužování vyráběných plastových dílů. Hlavními výrobky jsou různé díly k reklamním účelům, dále jsou to veškeré díly a obaly pro společnosti LEGO, COCA-COLA, LINDE atd. I když maximální velikost výrobků je jen do 2 x 2 m je pro společnost JVP konkurencí, a to v sortimentu výrobků do této velikosti (z celkové produkce JVP tyto díly do velikosti 2 x 2 m tvoří 40 % objemu výroby). MIFER používá jako systém kvality normu ISO 9001.⁷⁸

LINET spol. s r.o.

LINET se zaměřuje na výrobu speciálních nemocničních postelí, technologii tváření plastů včetně opracování. Společnost využívá tuto technologii pouze pro vlastní potřebu tohoto segmentu výroby postelí. Nevlastní žádnou další technologii na vyztužování plastových výrobků a tudíž v tomto okamžiku hodnocení není společnost LINET přímou konkurencí společnosti JVP. LINET používá normu ISO 14001.⁷⁹

VIVAPLAST s.r.o.

VIVAPLAST se zaměřuje na plastové proložky, kryty strojů a přístrojů, dopravní prostředky, zahrádkářské potřeby, průmyslové obaly, potravinářské obaly a reklamní předměty. V dopravních prostředcích se společnost zaměřuje na díly pro autobusy, kryty sedáků do tramvají a sedáky pro autobusy. Společnost se také zabývá vývojem a výrobou vytlačováním a vakuovým tvarováním. VIVAPLAST je certifikována systémem řízení kvality ISO 9001.⁸⁰

ECOPLAST spol. s r.o.

ECOPLAST se také zaměřuje na výrobku plastových dílů technologií tváření plastů s následným opracováním těchto dílů do maximální velikosti 2 x 1 m. Tato

⁷⁷ Srov. PROMENS a.s., *Představení společnosti*, <<http://www.zlin.promens.com/o-firme/predstaveni-spolecnosti>>.

⁷⁸ Srov. MIFER s.r.o., *O nás*, <<http://www.mifer.cz/o-nas.htm>>.

⁷⁹ Srov. LINET spol. s r.o., *Profil společnosti*, <<http://www.linet.com/cz/o-nas/profil-spolecnosti/>>.

⁸⁰ Srov. VIVAPLAST s.r.o., *Úvod*, <<http://www.vivaplast.cz/>>.

společnost nevlastní žádnou další technologii na vyztužování plastových dílů vyráběných technologií tváření plastů. Svoje výrobky dodává převážně do sortimentu výroby autobusů a zahradní techniky. I když maximální velikost výrobků je jen do 2 x 1 m je pro společnost JVP konkurencí, a to v sortimentu výrobků do této velikosti (z celkové produkce JVP tyto díly do velikosti 2 x 1 m tvoří 25 % objemu výroby). Společnost ECOPLAST používá normu ISO 9001.⁸¹

Systemy řízení kvality v automobilovém průmyslu

Systemů řízení kvality je celá řada. Pro účel této práce se budu zabývat normami ISO 9001, ISO/TS 16949 a VDA 6.1.

ISO 9001 – univerzální norma, která se dá aplikovat na různé oblasti výroby a služeb. Norma se zabývá řízením dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů a interními audity.⁸²

ISO/TS 16949 – navíc od normy ISO 9001 zahrnuje zvláštní podmínky na zajišťování výroby v automobilovém průmyslu. Cílem normy je implementace managementu kvality, který umožňuje stálé zlepšování. Norma ISO/TS 16949 je celosvětově uznávaná v automobilovém průmyslu.⁸³

VDA 6.1 – systém VDA 6.1 definuje požadavky na přímé dodavatele dílů pro automobilový průmysl.⁸⁴ VDA 6.1 je německou normou, která je nahrazována celosvětově uznávanou normou ISO/TS 16949.

Shrnutí

Z výše uvedených společností, které se zabývají vakuovým zpracováním plastů, pouze společnost JVP používá systém kvality VDA 6.1. Z toho pro společnost plyne výhoda, protože systém kvality VDA 6.1 je uznávaný v automobilovém průmyslu. Ovšem ne tak uznávaný jako norma ISO/TS 16949. Tuto normu používá pouze společnost PROMENS. Největšími konkurenty v oblasti tváření plastů jsou společnosti PROMENS, MIFER, VIVAPLAST a ECOPLAST.

PROMENS je konkurencí dílů do velikosti 3 x 2 m a také může nahradit výrobky společnosti JVP. PROMENS také dodává části odběratelům, kterým dodává i JVP

⁸¹ Srov. ECOPLAST spol. s r.o., *O firmě*, <<http://www.ecoplast.cz/o-firme-AA0B2.html>>.

⁸² Srov. ČSN ISO 9001.

⁸³ Srov. ČSN ISO / TS 16948.

⁸⁴ Srov. CERTIFIKACE VDA 6.1 A 6.4., <<http://www.certifikujeme.cz/certifikace-iso/ts-16949-vda-61-a-64>>.

a vlastní konkurenční technologii. Další výhodou pro společnost PROMENS je, že přijala normu ISO/TS 16949, která je celosvětově uznávána v automobilovém průmyslu. Společnost PROMENS je přímou konkurencí společnosti JVP tím, že používá konkurenční technologii k tváření plastů a tím by mohla také nahradit výrobky společnosti JVP.

Další konkurentem je společnost MIFER, která je pro JVP konkurencí do velikosti dílů 2 x 2 m. Tato společnost nevládní žádnou technologii na vyztužování plastů a není schopna díly žádným způsobem vyztužit. Společnost MIFER je konkurencí vyráběných dílů do velikosti 2 x 2 m, které se nevyztužují.

Další konkurencí je společnost VIVAPLAST, která se soustředí v automobilovém průmyslu na plastové díly do autobusů, sedáky do autobusů a tramvají. Společnost VIVAPLAST se zabývá vývojem a výrobou vytlačování a vakuovým tvarováním, což je pro ni výhoda oproti společnosti JVP, která nemá vlastní vývoj a výzkum. I když se společnost JVP podílí na vývoji lisování a vyztužování plastů, tak si vývoj zabezpečuje z velké části přes externí společnosti.

Poslední možnou konkurencí je společnost ECOPLAST, která nevládní technologii na vyztužování plastů, ale je pro JVP konkurencí dílů do velikosti 2 x 1 m, které se nevyztužují.

6.2.2 Potenciální noví konkurenti

První bariérou pro novou společnost v oblasti zpracování plastů jsou vysoké náklady na zřízení společnosti, nákupu nebo pronájmu lisů, CNC strojů a dalšího vybavení, které jsou potřebné na zpracování plastů. Další bariérou může být nekvalifikovaný personál, protože manipulace se stroji a programování těchto strojů je poměrně náročné. Další problém nastává při výběru technologie, mnoho společností zabývajících se zpracováním plastů vlastní patentované technologie, když potenciální nová společnost nebude mít vlastní technologii, tak si ji musí pronajmout, tudíž vznikají další náklady. Pro automobilový průmysl jsou typické velké rozměry vstupního materiálu (plasty) a hotových výrobků (blatníky, střechy), pro skladování jsou potřebné k tomu odpovídající prostory, tímto novému konkurentovi také vzniknou další náklady. Pak tu zůstává otázka odběratelů. V České republice je vyspělý automobilový průmysl, největší automobilové společnosti, pro které by mohla potenciální nová konkurence dodávat, jsou Škoda Auto, Tatra, Karosa, Zetor a je tu možnost dodávat do zahraničí. Také může být problém dohodnout se s velkými automobilovými společnostmi

na podmínkách prodeje. Společnost JVP dodává polotovary a hotové výrobky z 50 % produkce pro Zetor. Pak je tu možnost zaměřit se na menší společnosti zabývající se automobilovým průmyslem, ale tyto společnosti odebírají malé množství výrobků. I kdyby nový potenciální konkurent dodával pro menší společnosti, které se zabývají automobilovým průmyslem, tak by to bylo finančně nákladné, protože menší společnosti mají různé rozměry svých výrobků. Pro novou konkurenci by se nevyplatilo vyrábět malé množství výrobků jiných rozměrů. Základní tvar výrobku je dán formou, která se vkládá do lisů a finální tvar dílů se pomocí ořezávacích přípravků dokončuje na CNC obráběcích strojích a CNC centrech. Výměna forem je časově náročná cca 1,5 hodiny. Kdyby tedy nová potenciální konkurence dodávala pro menší společnosti, tak by vznikaly náklady kvůli výměně forem a z finančního hlediska by to bylo neúnosné. V automobilovém průmyslu je vysoká konkurence a výrobky se vyrábí v sériové výrobě, což znamená výroba stovek kusů na jedné formě.

Shrnutí

Jelikož je velmi nákladné zřídit společnost, která by si byla schopna koupit veškeré potřebné zařízení, prostory pro skladování, technologie zpracování plastů, není pravděpodobné, že by se noví konkurenti objevili. Ovšem je nutno sledovat trh a dění kolem, aby byla společnost připravená na vstup potenciální konkurence.

6.2.3 Substituty

Největší hrozbou by pro společnost mohla být společnost PROMENS, která tak jak uvedeno výše se také zabývá tvářením plastů a je schopna vyrábět díly do velikosti 3 x 2 m a je také schopna technologii RIM vyrábět podobné díly, jak společnost JVP technologií vyztužování plastů od firmy Bayer. Technické postupy vybavení a použité technologie jsou velmi podobné jak u společnosti JVP tak i PROMENS. I když společnost PROMENS není schopna pokrýt segment trhu společnosti JVP při velikosti dílů nad 3 x 2 m, je nutné tuto společnost intenzivně sledovat a neustále vyhodnocovat případná rizika a hlavně se zaměřit na investiční záměry dané společností, a to převážně v segmentu nákupu nových technologií na zpracování plastů technologií vakuového tváření, co se velikosti vyráběných dílů týče. Další výhodou společnosti PROMENS je skutečnost, že společnost má vlastní vývoj, společnost JVP nemá vlastní vývoj a v této oblasti má externí společnosti, které vývoj zabezpečují.⁸⁵

⁸⁵ Rozhovor s Jiřím Hamplem vedla Veronika Hamplová, 2014.

Další možností substitutů jsou plechy, které ovšem nemají jak plasty pružnost, pevnost, odolnost proti vnějšímu poškrábání a UV záření. Plasty mají silnější sytost barvy a barva nebledne a nevytrácí se jako u plechů. Ovšem plasty už nahradily plechy, takže je nepravděpodobné, že by plechy mohly nahradit plasty.⁸⁶

Plasty v budoucnu mohou nahradit nanotechnologie, které jsou velmi rozsáhlé a jsou uplatňovány v elektrotechnickém, zdravotnickém, vojenském, textilní a strojírenském průmyslu. Ve strojírenském průmyslu především jako povrchy, které jsou samočistící a odolné proti poškrábání.⁸⁷

Shrnutí

Výrobky společnosti JVP by mohla nahradit společnost PROMENS, která používá konkurenční technologii ke zpracování plastů. Společnost PROMENS by mohla nahradit výrobky společnosti JVP do velikosti výrobků 3 x 2 m. Pro společnost jsou hrozbou i příležitostmi nanotechnologie, které by mohly nahradit plasty.

6.2.4 Dodavatelé

Dodavatelé jsou uvolňováni (schvalování) dle předpisů vyplývajících ze zavedené normy VDA 6.1. Dle této normy musí mít společnost určeného náhradního dodavatele. Pro přehlednost jsou rozděleni dodavatelé dle specifikace materiálu.⁸⁸

Plasty – dodávaný materiál určený k lisování a dalšímu zpracování, dodává SENOPLAST Klepsch & Co. GmbH a OMNIPLATS s.r.o.

Kooperanti – dodávané polotovary určené k přímému prodeji odběratelům např. madla na traktory, dodává Jiří Nezval a KOVOT Invest s.r.o.

Lepidla a tmely – dodávaná lepidla, primery a tmely určené k drsnění, vyztužování plastových a železných dílů, dodává MATRIX a.s. a GATECH s.r.o.

Díly pro automobilový průmysl – dodávaný materiál určený k dalšímu zpracování, dodává KOVOT Invest s.r.o., Slezák Petr zámečnictví, A. A. R. plast s.r.o., SILAD s.r.o.

Desmodur a Baiflex (separátor a pěna) – dodávaný materiál určený k pění, dodává Bayer GmbH.

⁸⁶ Rozhovor s Jiřím Hamplem vedla Veronika Hamplová, 2014.

⁸⁷ Tamtéž.

⁸⁸ Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

Dodavatelé dřeva – dodávaná DTD surová dřevotříska, která je dále opracována ve výrobním závodu Mělčany, dodává JAF HOLZ spol. s r.o. a KILI s.r.o.

Doprava – JVP si zajišťuje dopravu pro dovoz materiálu ke zpracování a především vývoz hotových výrobků k prodeji.

Dodavatele určení odběratelem – dodavatelé materiálu, které si určil odběratel, dodávají příslušenství do montážních celků např. světla, kabeláže, roletky, bezpečnostní pásy atd., dodává COBO SPA, ITI INDUSTRIALE S. R. L., Hella CZ, s.r.o., STABILUS GmbH, Kabel – A. T. spol s r.o., ELKO Trading, s.r.o., SCHNEEWEIS Customited Safety Belts GmbH.

Shrnutí

Společnost JVP používá normu kvality VDA 6.1, tudíž musí mít sjednaného náhradního dodavatele.

Největší dodavatelé jsou dodavatelé plastů a pěn, které jsou určeny k vyztužování. Dodavatelé plastů mohou také uplatnit vyjednávací sílu. Část dodavatelů je určena odběratelem. Dodavatelé, kteří jsou určeni odběratelem, mohou uplatnit svoji vyjednávací sílu.

6.2.5 Odběratelé

Hlavními odběrateli jsou Zetor Tractors a.s., Walter Mauser GmbH, Fritzmeier GmbH, Fritzmeier s.r.o., Pellenc GmbH, Itab a.s., PONY AUTO Trend s.r.o., Agroservis – Pavel Šálek a Riho a.s..⁸⁹

Zetor Tractors a.s.

Společnost Zetor sídlí v ČR. Hlavním činností společnosti je výroba a prodej traktorů Zetor. Společnost JVP dodává Zetoru především plastové díly na traktory, a to především výklopné kapotáže, střechy, blatníky, přístrojové desky a veškeré interiérové díly. Tyto výrobky jsou kompletně smontované přímo k montážním celkům na nové traktorové jednotky.⁹⁰

Walter Mauser GmbH

Společnost Walter Mauser sídlí v Rakousku a zaměřuje se na produkci kompaktních kabin pro různé dopravní prostředky, elektromobily, vysokozdvizné vozíky, průmyslové vozidla a sklízecí stroje (zemědělská a komunální technika).

⁸⁹ Rozhovor s Jiřím Hamplem vedla Veronika Hamplová, 2014.

⁹⁰ Srov. ZETOR TRACTORS a.s., *Traktory Zetor*, <<http://www.zetor.cz/produkty>>.

Společnost JVP dodává této společnosti cca 100 – 150 druhů komponentů na tyto výrobky.⁹¹

Fritzmeier GmbH a Fritzmeier s.r.o.

Fritzmeier s.r.o. je česká společnost, která je součástí koncernu Fritzmeier GmbH, který sídlí v Německu. Společnost Fritzmeier se zabývá výrobou komponentů jak pro zemědělské, stavební a manipulační stroje (kabiny, karoserie, bezpečnostní rámy), tak výrobou dílů pro osobní i nákladní vozidla. Společnost JVP dodává společnosti Fritzmeier plastové díly na zemědělské stroje.⁹²

Pellenc GmbH

Společnost Pellenc je Slovensko – Německou společností, která se soustředí na zahradní techniku (křovinořezy, zahradnické nůžky, solární nabíječky, motorové pily atd.). Společnost JVP dodává plastové díly na speciální stroje na sklizeň vína.⁹³

Itab a.s.

Společnost Itab sídlí v České republice a zaměřuje se na výrobu a prodej regálových systémů a pokladních boxů. Společnost JVP dodává plastová čela a pokladní boxy pro obchodní síť Albert.⁹⁴

PONY AUTO Trend s.r.o.

Společnost PONY AUTO Trend se zabývá výrobou spacích kabin a spojlerových modulů pro nákladní a dodávková vozidla. Tato společnost sídlí v České republice. Společnost JVP dodává spojlerky pro nákladní automobily IVEKO.⁹⁵

Agroservis – Pavel Šálek

Společnost Agroservis sídlí v České republice a produkuje kompletní malotraktory a k tomu přídatná zařízení. Společnost Agroservis se zaměřuje na zahradní techniku. Společnost JVP dodává plastové díly na malotraktory (přístrojové desky, střechy, podhledy, blatníky na přívěsné vozíky za osobní automobily) a díly na zahradní techniku.⁹⁶

⁹¹ Srov. WALTER MAUSER GmbH., *Unternehmen*, <<https://www.mauser-cabs.eu/mauser/unternehmen.html>>.

⁹² Srov. FRITZMEIER s.r.o., *Profil společnosti*, <<http://www.fritzmeier.cz/index.php>>.

⁹³ Srov. PELLENC GmbH., *Pellenc*, <<http://www.pellenc.com/gct/de/index.aspx>>.

⁹⁴ Srov. ITAB a.s., *Products services*, <<http://www.itab.se/en/PRODUCTS--SERVICES/>>.

⁹⁵ Srov. PONY AUTO TREND s.r.o., *Spací kabiny a spojlerové moduly*, <<http://www.pony.cz/>>.

⁹⁶ Srov. AGROSERVIS – PAVEL ŠÁLEK., *Úvod*, <<http://www.agroservis.cz/>>.

Riho a.s.

Společnost Riho se zaměřuje na prodej plastových van a koutů, sprchových vaniček, masážních systémů a k tomu potřebných doplňků např. podhlavníky, krycí panely a zástěny a také nábytek do koupelen. Společnost JVP dodává především dřevotřísku potřebnou pro výztuhy sprchových vaniček do koupelen. Dřevotříska se zpracovává ve výrobním závodě Mělčany.⁹⁷

Pro lepší přehlednost uvádím tabulku 5, která znázorňuje výrobky společnosti JVP v procentech, které dodává odběratelům a zda se jedná o českou nebo zahraniční společnost.

Společnost	Procentní odběr výrobků	Sídlo společnosti ČR nebo zahraničí
Zetor Tractors a.s.	50 %	ČR
Fritzmeier s.r.o.	10 %	ČR – fakturace v EURU
Walter Mauser GmbH	9 %	Zahraniční
Itab a.s.	8 %	ČR
Agroservis – Pavel Šálek	8 %	ČR
Pellenc GmbH	7 %	Zahraniční
PONY AUTO Trend s.r.o.	2 %	ČR
Ostatní odběratelé	5%	ČR

Tab. 1 – Přehled odběratelů⁹⁸

Shrnutí

Nejvíce společnost JVP dodává společnosti Zetor a to 50 % výrobků. Dalším významným odběratelem je společnost Fritzmeier, která odebírá 10 % výrobků. Třetí největší odběratel je Walter Mauser, který odebírá 9 % výrobků. Tito odběratelé můžou uplatnit vyjednávací sílu. Společnost JVP dodává výrobky do České republiky i do zahraničí. V tabulce není uvedena společnost Riho, protože výrobky pro tuto společnost se zpracovávají v jiném závodě než zpracování plastů.

⁹⁷ Srov. RIHO a.s., *O nás*, <<http://www.riho.cz/>>.

⁹⁸ Rozhovor s Jiřím Hamplem vedla Veronika Hamplová, 2014.

6.2.5.1 Shrnutí výsledků

Pro společnost JVP jsou největší konkurenti společnosti PROMENS, MIFER, VIVAPLAST a ECOPLAST. Společnost PROMENS by mohla nahradit výrobky společnosti JVP, takže PROMENS může také nabízet substituty výrobků společnosti JVP. Potenciálně noví konkurenti nejsou známi. Vyjednávací sílu z dodavatelů mohou uplatnit především společnosti, které dodávají plasty a ti dodavatelé, kteří jsou určeni odběratelem. Svoji vyjednávací sílu odběratelů může uplatnit společnost Zetor. Po shrnutí výsledků plynou hrozby z konkurentů, substitutů, dodavatelů a odběratelů.

7 Analýzy vnitřního prostředí

Pomocí analýz vnitřního okolí se zjišťují silné a slabé stránky společnosti.

7.1 Hodnototvorný řetězec

Hodnototvorný řetězec určuje jednotlivé oblasti ve společnosti a může pomoci zjistit možné silné a slabé stránky.

7.1.1 Výroba

Společnost JVP je rozdělena na dva výrobní závody, výrobní závod Žďárná a výrobní závod Mělčany. Ve výrobním závodu Žďárná se společnost soustředí na zpracování plastů technologií vakuového tváření plastů do velikosti dílů 3 x 2,5 m a s tím související další druhotné výroby jako je opracování na CNC obráběcích strojích s následným vyztužováním těchto dílů až po kompletní montážní sestavy, které jsou dodávány odběratelům dle daných požadavků. Výrobní závod Mělčany se soustředí na dřevovýrobu. Jedná se především o zakázkovou dřevovýrobu jako euro-okna, exteriérové a interiérové dveře, doplňky do saun atd. v neposlední řadě jsou to vyztužené prvky, které se používají k vyztužování sanitární techniky např. vany, sprchové vaničky, masážních kouty atd. Výroba probíhá ve dvousměnném provozu. Výroba je polo-automatizovaný proces a velkou roli na přidané hodnotě zaujímá kvalifikovanost zaměstnanců a poruchovost strojů. Při výrobě některých druhů výrobků je vysoká zmetkovitost. Při zmetkovitosti 1 dílu více než 3 kusy na denní takt, se intenzivně řeší příčina neshody a následuje zpracování nápravných opatření. Povolená zmetkovitost jsou 2 kusy konkrétního dílu na denní takt. Za výrobu zodpovídá vedoucí výroby a útvar řízení kvality.⁹⁹ Oblast výroby je na dostačující úrovni.

7.1.2 Prodej – materiálové hospodářství – marketing

Společnost dodává výrobky ze 70 % na český trh, zbývajících 30 % jsou dodávky na trh zahraniční. Materiál a polotovary jsou objednávány z českého i zahraničního trhu. Ceny výrobků JVP jsou určovány dle kalkulačních tabulek a ke každému výrobku se přidává marže 10 %. K propagaci výrobků společnost nevyužívá reklamu, disponuje internetovými stránkami. Distribuce k odběratelům je uskutečněna přes externí dopravu. Nové zákazníky získává dle vlastního uvážení. Společnost třídí a recykluje zpracovávaný materiál. Zpracovávaný materiál (ABS plastové desky) je recyklovatelný

⁹⁹ Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

a je zpětně dodáván dodavateli těchto plastových desek (zbytkový materiál, který po výrobě daného dílu je nevyužitelný, se zpětně recykluje cca 20 - 30 % zpracovávaného množství). V oblasti ochrany životního prostředí společnost JVP zpracovává recyklované materiály. Za prodej, nákup a marketing se stará vedoucí obchodního útvaru.¹⁰⁰ Oblasti prodeje a materiálového hospodářství jsou na dostačující úrovni, oblast marketingu je nedostatečná a bylo by vhodné ji doplnit o další formu propagace.

7.1.3 Služby

JVP poskytuje služby v oblasti zpracování dat, konstrukcí a výroby prototypových i sériových forem. Jak bylo uvedeno výše, společnost JVP nemá vlastní výzkumný a vývojový útvar, ale je schopna tyto služby zabezpečit. Společnost je schopna pomocí optického skeneru naskenovat hotový výrobek a z těchto dat zpětně zpracovat výkresovou dokumentaci a 3D data (zpětný inženýring).¹⁰¹ Služby poskytované společností JVP jsou na dostačující úrovni.

7.1.4 Firemní infrastruktura

Firemní infrastruktura je zpřehledněna v organizačním schématu, které je pravidelně aktualizováno. Ředitel společnosti předkládá akcionářům finanční, investiční a strategické plány. Ředitel společnosti provádí cenovou politiku, kalkulace, hodnotí výrobní proces a podává zpětnou vazbu zaměstnancům. Za řízení společnosti je plně odpovědný ředitel. Za každé oddělení je odpovědný vedoucí oddělení, který předkládá výsledky řediteli.¹⁰² Firemní infrastruktura je znázorněna v organizačním schématu, kde má každý útvar pravomoci a zodpovědnosti, tudíž je tato oblast dostačující.

7.1.5 Informační systém

Společnost používá informační systém QI, který pomáhá zrychlit a zefektivnit výrobu, zpřehlednit důležité ukazatele, které jsou potřebné. Společnost používá kreslicí program SOLIDWORKS 3D data a optický skener Steinbichler T-Scan3. Ke komunikaci pracovníků a útvarů společnost využívá Microsoft Outlook a mobilní zařízení. Na ostatní potřebné informace např. kalkulační tabulky, kontrolní návodky atd.

¹⁰⁰ Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

¹⁰¹ Tamtéž.

¹⁰² Tamtéž.

společnost používá Microsoft Excel.¹⁰³ Informační systém ve společnosti je na dostačující úrovni.

7.1.6 Výrobní technologie

Společnost používá patentované technologie vakuového zpracování plastů. Společnost se spolupodílí na konstrukci a výrobě forem včetně všech následných výrobních přípravků, které jsou nezbytné pro danou technologii výroby. Veškeré podklady jsou zpracovány ve 3D datech (společnost používá kreslicí program SOLIDWORKS) včetně potřebné simulace vyráběných dílů a definice případných rizik, po schválení těchto 3D dat je zahájena výroba potřebných forem a přípravků. Mimo jiné je společnost schopna provádět zpětný inženýring a k tomu používá optický skener Steinbichler T-Scan3. Veškeré plastové díly je možné následně vyztužit speciálním pěnovým systémem do uzavřené formy, tento systém může být navíc plněn skelným vláknem k dosažení ještě lepších mechanických a teplotních odolností daného produktu, který je zákazníkem požadován. Tato technologie je v současnosti společností JVP zapsána jako užitečný vzor s cílem uznání patentu na tuto technologii, která byla společně vyvíjena společnostmi JVP, FRIMO a Bayer. Společnost ke své hlavní činnosti používá speciální stroje, jako jsou tvářecí lisy, CNC obráběcí stroje, robotické pracoviště a pracoviště pro kompletaci a lepení. O poruchovost a další s tím spojené procesy se stará vedoucí technického útvaru.¹⁰⁴ Výrobní technologie, které společnost používá, jsou patentované a žádané v zemědělském průmyslu, takže tato oblast je dostačující.

7.1.7 Řízení lidských zdrojů

Zaměstnanci pracují ve dvousměnném provozu, pokud je vysoká poptávka, společnost zavádí třisměnný provoz. Společnost zaměstnává více než 60 zaměstnanců. Zaměstnanci absolvují pravidelná školení a lékařské prohlídky, které jsou dány plánem pro daný rok (upřesněno v Zákoníku práce). O řízení lidských zdrojů se stará vedoucí personálního útvaru.¹⁰⁵ Řízení lidských zdrojů je na dostačující úrovni.

¹⁰³ Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

¹⁰⁴ Tamtéž.

¹⁰⁵ Rozhovor s Jiřím Hamplem vedla Veronika Hamplová, 2014.

7.1.8 Vědeckotechnický rozvoj

Společnost nemá vlastní vědeckotechnický vývoj, v této oblasti má externí firmy, které vývoj společnosti JVP zabezpečují.¹⁰⁶ Společnost v oblasti výzkumu a vývoje má externí společnosti, které ji vědeckotechnický rozvoj zabezpečují, tudíž je tato oblast dostačující.

7.2 Finanční analýzy

Pomocí finanční analýzy se dá zjistit, jak společnost zachází s finančními prostředky. Společnost je měsíční plátce DPH, je auditorována a roční obrat je 197 452 000 Kč.¹⁰⁷

7.2.1 Analýza rentability

Výnosnost vlastního kapitálu: $10\,804\,000 / 139\,798\,000 = 0,08$

Pomocí tohoto ukazatele se zjišťuje, jaký výnos přináší investovaný kapitál vlastníkům společnosti (akcionáři, společníci a další investoři). Ukazatel je pro společnost přijatelný.

Nákladovost: $128\,113\,000 / 138\,917\,000 = 0,92$

Nákladovost podává informaci, kolik korun celkových nákladů bylo vynaloženo na jednu korunu výnosů. Ukazatel je pro společnost přijatelný.

7.2.2 Analýza finanční závislosti

Celková zadluženost: $12\,822\,000 / 152\,620\,000 = 0,08$

Celková zadluženost ukazuje jak je majetek společnosti krytý cizími zdroji. Čím nižší hodnoty tím lépe. Společnost JVP má celkovou zadluženost 8 %. Což je přijatelná hodnota.

7.2.3 Analýza likvidity

Běžná likvidita: $105\,531\,000 / 4\,167\,000 = 25,33$

Doporučená hodnota je mezi 2 – 3, vyšší výsledek je způsoben vysokými zásobami a delší dobou splatnosti. Společnost JVP má dobu splatnosti pohledávek u největšího odběratele 90 dní, což je hlavní důvod vyššího výsledku. Společnost je tedy schopna hradit své krátkodobé závazky.

¹⁰⁶ Rozhovor s Jiřím Hamplem vedla Veronika Hamplová, 2014.

¹⁰⁷ Srov. RAUŠOVÁ, K., *Výroční zpráva za rok 2013*.

8 SWOT analýza

SWOT analýza se používá k sumarizování výsledků vnějších a vnitřních analýz.

Silné stránky – jsou interní faktory, které společnosti pomáhají udržet pozici na trhu a konkurenceschopnost.

Informační systém ve společnosti – vhodný informační systém pomáhá zrychlit a zefektivnit procesy ve společnosti.

Moderní programy – společnost používá SOLIDWORKS, 3D data a optický skener Steinbichler T-Scan3.

Speciální stroje – společnost vlastní stroje jako jsou tvářecí lisy, CNC obráběcí stroje a robotické pracoviště.

Firemní infrastruktura - každý vedoucí útvaru má stanoveny kompetence a odpovědnosti.

Výrobní technologie – používání nejmodernějších výrobních technologií, včetně jednoho užitého vzoru s cílem zapsání patentu na tuto technologii.

Kvalita – certifikace pro automobilový průmysl VDA 6.1.

Zaměstnanci – kvalifikovaní zaměstnanci, kteří se účastní pravidelných školení a neustále se zdokonalují v používání nejnovějších technologií.

Přiměřeně vysoká likvidita – společnost je schopna hradit své závazky.

Zadluženost – společnost má nízkou zadluženost.

Slabé stránky – jsou interní faktory, které pro společnost představují slabost.

Poruchovost strojů – některé speciální stroje mají častou poruchovost.

Marketing – společnost má jen internetové stránky.

Německý jazyk – bariéra v podobě jazykové komunikace v případech, když se zavádí nová technologie nebo mění formy.

Vysoká zmetkovitost – při výrobě některých druhů výrobků.

Výzkum a vývoj – společnost si nezabezpečuje vlastní vývoj a výzkum v oblasti technologií vakuového tváření plastů.

Poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců – noví zaměstnanci se ve společnosti zaučí, nasbírají zkušenosti a pak odchází ke konkurenci.

Příležitosti – jsou potenciální možnosti pro společnost, které by mohla využít.

Dotace – společnost může získat dotace z EU konkrétně na vzdělání, výzkum a vývoj.

Ekologie – společnost recykluje odpad, který je poté znovu používán a může se zavázat k přijetí ekologických norem, aby byla atraktivnější pro odběratele, dodavatele nebo případné investory.

Výrobní technologie – možnost vyvíjet novější technologie na zpracování plastů, v budoucnu možnost používání nanotechnologií.

Nové segmenty trhu – dostat se na nové trhy, a to především do automobilového průmyslu, či přijít s novým výrobkem pro finálního uživatele.

Trendy – další příležitost pro společnost je v oblasti trendů, nabízet větší škálu odstínů plastů a možnost kombinování odstínů, co se týče společnosti JVP. Společnost Zetor, která prodává finální produkt traktory, by mohla nabízet motory s vyšším výkonem, které se do ČR dováží ze zahraničí.

Měnové kurzy – společnost vyváží výrobky do zahraničí, koruna vůči euru se bude pohybovat do roku 2016 kolem 27 Kč, to znamená pro společnost příležitost, aby více vyvážela do zahraničí nebo přešla na jednotnou měnu euro.

Poptávka po zemědělských strojích – po propadu začala stoupat, podle odhadů by se měla udržet nebo dokonce začít mírně stoupat.

Vláda – vláda ČR podporuje podnikání a konkurenceschopnost malých a středních podniků.

Hrozby – jsou oblasti, které pro společnost jsou rizika.

Legislativa – zásahy, které mohou ovlivnit činnost společnosti, především nová aktualizace Obchodního a Občanského zákoníku (zaměstnavatelé budou mít větší odpovědnost za zaměstnance).

Vývoj měnových kurzů – koruna je oproti euru záměrně oslabena. Společnosti se zvyšují náklady, jelikož dováží materiál a polotovary ze zahraničí.

Nestabilita vlády – nestabilita vlády může odradit možné investory nebo obchodní partnery, ČR je známa svou korupcí a nestabilitou.

Konkurence – v automobilovém průmyslu je vysoká konkurence.

Vstupy – zvýšení cen vstupů (elektřina, voda atd.).

Substituty – společnost PROMENS může nahradit výrobky společnosti JVP.

Po výčtu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je pro přehlednost uvedu do tabulky č. 2.

Silné stránky	Slabé stránky
Informační systém	Poruchovost
Moderní programy	Marketing
Speciální stroje	Německý jazyk
Firemní infrastruktura	Vysoká zmetkovitost
Výrobní technologie	Výzkum a vývoj
Kvalita	Poměrně vysoká fluktuace
Zaměstnanci	
Finanční ukazatele	
Příležitosti	Hrozby
Dotace	Legislativa
Ekologie	Vývoj měnových kurzů
Výrobní technologie	Nestabilita vlády
Nové segmenty trhu	Konkurenti
Trendy	Vstupy
Měnové kurzy	Substituty
Poptávka po zemědělských strojích	

Tab. 2 – SWOT analýza

8.1 Shrnutí výsledků

Z tabulky lze vyvodit, že silné stránky převažují nad slabými stránkami a příležitosti převažují nad hrozbami. Mezi nejvýznamnější silné stránky patří informační systém ve společnosti, speciální stroje, moderní výrobní technologie a finanční zdraví společnosti. Slabé stránky má společnost v poruchovosti strojů, vysoké zmetkovitosti a v jazykové bariéře. Nejvýznamnější příležitosti pro společnost jsou ve výrobních technologiích, trendech a vstupu na nové segmenty trhu. Z hrozeb můžou společnost nejvíce ohrozit měnové kurzy, substituty a konkurenti v odvětví.

9 Strategická doporučení

Společnost JVP má ve SWOT analýze převahu silných stránek nad slabými. Doporučila bych udržovat silné stránky a zabývat se intenzivně slabými.

Mezi silné stránky patří informační systém ve společnosti, který je dobře fungující, společnost by měla informační systém nadále zdokonalovat, aby nedošlo k zastaralosti. Společnost ke svému podnikání používá moderní programy (optický skener), které by se měly pravidelně aktualizovat, aby byla konkurenceschopná. Speciální stroje, které jsou využívány k podnikání, by se měly pravidelně modernizovat. Co se týče zaměstnanců, ti by se měli doškolovat a přeškolovat, aby byli schopni ovládat stále se zdokonalující programy, informační systémy a speciální stroje. Firemní infrastruktura je zaznamenána v organizačním schématu, které by se mělo pravidelně aktualizovat a také aktualizovat pravomoce a odpovědnosti jednotlivých útvarů. Společnost využívá patentované technologie, které by se měly nadále zlepšovat a používá systém kvality VDA 6.1, který je uznávaný pro automobilový průmysl, ale celosvětově uznávanější je norma ISO/TS 16949. Tudíž bych doporučila certifikaci ISO/TS 16949. Mezi významné slabé stránky patří poruchovost strojů, k eliminaci poruchovosti bych doporučila pravidelně školit a zdokonalovat zaměstnance v používání těchto strojů. Co se týče marketingu, společnost vlastní pouze internetové stránky, to je dáno skutečností, že společnost nevyrábí žádný finální produkt, takže není schopna ovlivnit prodejnost finálního produktu. Další slabá stránka spočívá v jazykové bariéře, společnost by měla zařídit řídicím zaměstnancům kurzy cizích jazyků. V neposlední řadě se společnost potýká s poměrně vysokou fluktuací zaměstnanců, takže by měla zaměstnancům poskytnout různé zaměstnanecké výhody, aby zamezila odchodům zaměstnanců. Při výrobě některých typů výrobků vzniká mnoho zmetků a zvyšují se náklady, což společnost intenzivně řeší.

Jelikož společnost má převahu příležitostí nad hrozbami, doporučila bych využít příležitosti a eliminovat hrozby.

Společnost může získat dotace z EU, které může využít na vlastní vývoj a výzkum, který ji zabezpečují externí společnosti. Další příležitost plyne z možnosti zavázat se k ekologickým normám, aby byla společnost atraktivnější pro dodavatele, odběratelé a potenciální investory. Jak bylo uvedeno výše, plasty mohou nahradit

nanotechnologie, takže by společnost v budoucnu měla být schopna nanotechnologie používat při běžné výrobě. Další příležitost spočívá v možnosti nabízet výrobek, který je určen finálnímu zákazníkovi a proniknout na automobilové segmenty trhu. Společnost by mohla na zvýšení prodejnosti nabízet odběratelům nové trendy – více odstínů plastů, kombinování různých odstínů. Společnost ohrožují měnové kurzy, jelikož dováží materiál ze zahraničí. Možná eliminace nákladových rizik (nákup materiálů a služeb z EU), které jsou způsobeny oslabenou korunou je přejítí na jednotnou měnu euro, fixace směnného kurzu a v neposlední řadě zabezpečit vyrovnaný export s importem. Klíčové je, že poptávka po zemědělských strojích po mírném propadu začala stoupat a podle odhadů by se poptávka měla udržet nebo začít mírně stoupat. Dopady legislativy a nestability vlády není schopna společnost minimalizovat. Společnost zásadním způsobem ovlivňují ceny vstupů (plyn, elektřina, voda), které společnost také neovlivní.

Na základě výše uvedených skutečností bych společnosti doporučila strategii expanze, a to především rozšířit portfolio nabízených výrobků, vstup na nové segmenty zemědělských a automobilových trhů.

Závěr

V bakalářské práci jsem se zaměřila na společnost JVP Praha a.s., která se především soustředí na vakuové zpracování plastů.

Cílem bakalářské práce bylo na základě SWOT analýzy zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů společnosti JVP Praha a.s. a byl navrhnout návrh základního strategického směřování. Hlavním cílem vnějších analýz bylo zjistit příležitosti a hrozby. Pomocí vnějších analýz se zjišťovaly silné a slabé stránky. Na základě výsledků vnějších a vnitřních analýz byla provedena SWOT analýza a navrhnout návrh strategického směřování. Tímto byl cíl práce splněn.

V teoretické části jsem popsala hlavní pojmy strategického řízení, proces strategického řízení a druhy firemních strategií. V dalších kapitolách byly popsány jednotlivé analýzy, které byly následně provedeny v praktické části bakalářské práce. Následovala kapitola metodiky práce, kde byl popsán postup získávání informací o společnosti JVP Praha a. s.

V praktické části byla popsána analyzovaná společnost. Následně byly provedeny strategické analýzy vnějšího a vnitřního okolí. Na základě vnitřních a vnějších analýz byla provedena SWOT analýza a vyhodnocena aktuální situace ve společnosti. V poslední kapitole bylo navrženo doporučení pro zlepšení. K těmto doporučením jsem došla pomocí provedených analýz. Mezi navrhovaná doporučení především patří rozšíření portfolia výrobků a vstup na nové segmenty trhů, a to především automobilové.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Veronika Hamplová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Strategické analýzy jako východisko pro strategické plánování společnosti JVP Praha a. s., výrobního závodu Žďárná
Název práce v anglickém jazyce:	Strategic analysis as a foundation for a strategic planning company JVP Praha a. s., manufacturing facility Žďárná
Vedoucí práce:	Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.
Počet stran:	68
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2015
Klíčová slova v českém jazyce:	strategické řízení, strategie, strategické analýzy
Klíčová slova v anglickém jazyce:	strategic management, strategy, strategic analysis

Cílem bakalářské práce je na základě SWOT analýzy zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů společnosti JVP Praha a.s. a zpracování návrhu na zlepšení dalšího strategického směřování. Úvodem bakalářské práce jsou charakterizovány základní pojmy a analýzy strategického managementu dle odborné literatury. Následně je představena společnost JVP Praha a.s. V dalším kroku jsou provedeny vybrané strategické analýzy, na jejichž základě je vyhodnocena SWOT analýza. Poté jsou navržena doporučení pro zlepšení situace společnosti, což je hlavní přínos bakalářské práce.

The aim of this bachelor thesis is perform SWOT analysis company JVP Praha a.s. and alternatively is suggest proposal for improvement. In the introduction of this bachelor thesis are characterized basic concepts and analysis of strategic management according to literature. After i tis present company JVP Praha a.s. After, it's done own selected strategic analysis in the company and on basics of these analysis is formulate

appropriate direction for strategic planning. This is the main contribution of the bachelor.

Literatura a prameny

AGROSERVIS – PAVEL ŠÁLEK. *Úvod*. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.agroservispv.cz/>>.

Analýza vnějšího okolí podniku. [online]. [cit. 2014-12-21]. Dostupné na WWW:<<http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analiza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>>.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BUSINESSCENTRE.CZ. *Zákon o dani z přidané hodnoty*. [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné na WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/>>.

CERTIFIKACE VDA 6.1 A 6.4 [online]. [cit. 2014-12-29]. Dostupné na WWW: <<http://www.certifikujeme.cz/certifikace-iso/ts-16949-vda-61-a-64>>.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Kurzový závazek aneb jak ČNB drží kurz u 27 Kč za euro*. [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné na WWW: <https://www.cnb.cz/cs/faq/kurzovy_zavazek.html>.

ČESKO. *Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 112 s. Právo a management. ISBN 978-87974-02-5.

ČESKO. *Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. Ze dne 3. února 2012*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 320 s. Právo a management. ISBN 978-87974-01-8.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počty žáků a studentů podle formy vzdělání*. [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné na WWW: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/grafdetail.jsp?cislotab=VZD0030CU&kapitola_id=17&null>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vzdělávání*. [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vzdelavani>>.

ČTK. *Česká ekonomika loni rostla o 2 %, ve 4. čtvrtletí o 1,3 %*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.financninoviny.cz/zpravy/ceska-ekonomika-loni-rostla-o-2-ve-4-ctvrtleti-o-1-3-/1180817>>.

ČTK. *Dovoz a vývoz zemědělské techniky do ČR se loni téměř vyrovnal*. [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.financninoviny.cz/zpravy/dovoz-a-vyvoz-zemedelske-techniky-do-cr-se-loni-temer-vyrovnal/1061472>>.

ČTK. *EU bude členům pomáhat v boji s terorismem*. [online]. [cit. 2014-12-21]. Dostupné na WWW: <http://www.ceskenoviny.cz/tema/zpravy/eu-bude-clenum-pomahat-v-boji-s-terorismem-rekl-timmermans/1171636&id_seznam=305>.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DOTAČNÍ INFO. *Výrobní podniky*. [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.dotacni.info/dotace-podle-oboru/vyrobní-podniky/>>.

ECOPLAST spol. s r.o. *O firmě*. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.ecoplast.cz/o-firme-AA0B2.html>>.

FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*. BRNO: Rašínova vysoká škola s. r. o., 2011. 106 s. ISBN – 978-80-87001-23-3.

FRITZMEIER s.r.o. *Profil společnosti*. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.fritzmeier.cz/index.php>>.

HANZELKOVÁ, Alena. a aj. *Business strategie*. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

ITAB a.s. *Products services*. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.itab.se/en/PRODUCTS--SERVICES/>>.

ISO 9001. [online]. [cit. 2014-12-29]. Dostupné na WWW: <http://www.iso.cz/?page_id=38>.

JVP PRAHA a.s. *O společnosti*. [online]. [cit. 2014-12-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.jvp.cz/o-spolecnosti.html>>.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *ALIGNMENT systémové vyladění organizace, Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006, 310 s. ISBN 80-7261-155-0.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Efektivní systém řízení strategie*. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2006. 2. vydání. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip. a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, 12. vydání. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUKAL, Jiří. *Teoretické koncepty*. [online]. [cit. 2014-10-28] Dostupné na WWW: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>>.

KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie*. Brno: Computer Press, a. s., 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

LINET spol. s r.o. *Profil společnosti*. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.linet.com/cz/o-nas/profil-spolecnosti/>>.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIFER s.r.o. *O nás*. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.mifer.cz/o-nas.htm>>.

PELLENC GmbH. *Pellenc* [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.pellenc.com/gct/de/index.aspx>>.

PONY AUTO TREND s.r.o. *Spací kabiny a spojlerové moduly*. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.pony.cz/>>.

Použité poměrové ukazatele. [online]. [cit. 2014-10-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>>.

PROMENS a.s. *Představení společnosti*. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.zlin.promens.com/o-firme/predstaveni-spolecnosti>>.

RADVAN, Eduard. a VAVŘÍK, Michal. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Bonny Press, 2012. 62 s. ISBN 978-80-87182-25-3.

RAUŠOVÁ, Květa. *Výroční zpráva za rok 2013*.

RIHO a.s. *O nás*. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.riho.cz/>>.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*. Praha: Professional Publishing a. s., 2010. 258 s. ISBN 978-80-7431-007-2.

SRPOVÁ, Jitka. a aj. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Státní dotace a programy podpory. [online]. [cit. 2014-12-21]. Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/statni-dotace-a-programy-podpory.html>>.

SWOT analýzy odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. [online]. [cit. 2014-10-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>>.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

VIVAPLAST s.r.o. *Úvod*. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.vivaplast.cz/>>.

WALTER MAUSER GmbH. *Unternehmen*. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na WWW: <<https://www.mauser-cabs.eu/mauser/unternehmen.html>>.

ZETOR TRACTORS a.s. *Traktory Zetor*. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.zetor.cz/produkty>>.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam obrázků

Obr. 1 - Proces strategického řízení.....	10
Obr. 3 - Porterův model pěti konkurenčních sil.....	18
Obr. 4 – Hodnototvorný řetězec	20
Obr. 5 – Balanced scorecard	24
Obr. 6 – Výrobní závod Žďárná	29
Obr. 7 – Ukázka produktu – výklopná kapotáž na traktor ZETOR.....	29
Obr. 8 – Ukázka produktu – stropní pohled do kabiny.....	30
Obr. 9 – Počty žáků a studentů podle formy vzdělání	32

Seznam tabulek

Tab. 1 – Přehled odběratelů	46
Tab. 2 – SWOT analýza.....	54

Přílohy

Příl. 1 – Rozhovor – Analýza podniku	68
--	----

Příl. 1 – Rozhovor – Analýza podniku

Polo-strukturovaný rozhovor

Cíl: na základě odpovědí zjistit podrobné informace o strategii, odběratelích, dodavatelích, konkurentech, substitutů a společnosti jako celku.

Dne: 15. 12. 2014

Osoba: Ing. Jiří Hampl (ředitel)

1. Jakou máte vizi, jak by měla společnost vypadat?
2. Jaký je Váš hlavní cíl?
3. Jakou máte strategii pro dosažení cílů?
4. Na které trhy chcete v budoucnu dodávat výrobky?
5. Jak dělíte odběratele?
6. Kolik máte hlavních odběratelů?
7. Jak dělíte dodavatele?
8. Sledujete konkurenci? Jaké máte největší konkurenty?
9. Co by mohlo nahradit vaše výrobky?
10. Co dělá společnost lépe než konkurence?
11. Máte nějakou marketingovou strategii?
12. Jaká je vyjednávací síla odběratelů?
13. Jaká je vyjednávací síla dodavatelů?
14. Dodáváte převážně na české nebo zahraniční trhy?
15. Jaké je Vaše finanční situace?
16. Jak probíhá výroba?
17. Recyklujete odpad?
18. Poskytujete nějaké služby?
19. Jaký máte ve společnosti informační systém?
20. Jaké technologie používáte?
21. Angažuje se společnost nějakým způsobem ve výzkumu a vývoj nových technologií?