

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Petra Šípová

**Strategické analýzy jako východisko pro strategické
plánování společnosti**

Erreka-Plast, s.r.o.

Strategic Analysis as a Basis for a Strategic Planning of a Erreka-
Plast, s.r.o.

Bakalářská práce

Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Olomouc 2017

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

V olomouci dne.....

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Daniele Navrátilové Ph.D. za odborné vedení, věnovaný čas a cenné rady.

Děkuji jednateři firmy Erreka-Plast, s.r.o. za poskytnutí informací potřebných pro vytvoření této práce.

Obsah

OBSAH	4
ÚVOD.....	3
1 STRATEGIE	4
1.1 Strategické myšlení.....	4
1.2 Postup při tvorbě a zavedení strategie	5
1.3 Realizace strategie.....	5
1.4 Hodnocení strategie	6
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	6
2.1 Rysy strategického řízení	7
3 PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	8
3.1 Strategický cíl.....	8
3.2 Tvorba strategického plánu	9
3.3 Formulace strategických cílů.....	9
3.4 Mise a Vize.....	9
4 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	10
5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU.....	10
5.1 Porterova analýza 5 sil	10
5.2 PEST analýza	13
6 ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ PODNIKU.....	14

6.1 Model „7S“	15
6.1.1 Rozbor „7S“ faktorů:	15
7 SWOT ANALÝZA.....	17
7.1 Zásady při tvorbě SWOT analýzy.....	18
METODIKA PRÁCE	19
8 O FIRMĚ ERREKA-PLAST, S.R.O.	21
8.1 Činnost firmy.....	21
8.2 Obrat firmy	21
9 PORTEROVA ANALÝZA 5 SIL FIRMY ERREKA-PLAST, S.R.O.....	22
10 PEST ANALÝZA FIRMY	24
11 METODA „7S“	30
12 SWOT ANALÝZA FIRMY ERREKA-PLAST, S.R.O.....	33
12.1 Rozbor bodů v tabulce.....	33
12.2 Navržená opatření.....	35
ZÁVĚR	37
ANOTACE	38
LITERATURA A PRAMENY	39
SEZNAM GRAFŮ A OBRÁZKŮ	41

Úvod

V důsledku nových vývojových trendů, jako je globalizace, internacionalizace nebo ekologizace, se před podniky objevují stále nové příležitosti a hrozby. Vstoupením České republiky do Evropské unie a s tím spjatý volný trh, je příčinou toho, že na podniky je vyvíjen stále větší tlak a musí čelit rostoucí konkurenci. Proto je nezbytné, aby podniky sledovaly změny ve svém okolí a udržely si tak svou pozici na trhu. K udržení své pozice na trhu je zapotřebí analyzovat příležitosti a hrozby, které na podnik působí z jeho okolí a využít silné stránky podniku.

Strategické řízení pomáhá podniku předvídat do budoucna a zabránit tak případným problémům, které by se následně museli řešit pohotově. Základní a nejdůležitější složkou strategického řízení jsou strategické analýzy. Pomocí těchto analýz lze identifikovat jaké faktory z vnějšího nebo vnitřního okolí ovlivňují nebo mohou ovlivňovat úspěšný chod podniku.

Hlavním cílem Bakalářské práce je analyzovat vnější a vnitřní prostředí firmy Erreka Plast, s.r.o. Pomocí vybraných strategických analýz budou identifikovány faktory, které na firmu jak kladně tak záporně působí. V závěru práce budou tyto analýzy vyhodnoceny.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická a budu se v ní zabývat základními pojmy strategického řízení a definicemi mnou zvolených analýz. Ve druhé části budu implementovat teorii analýz na konkrétní firmě Erreka-Plast, s.r.o.

1 Strategie

Pojem strategie pochází z řeckého slova „strategia“, který znamená schopnost vojevůdce vést své vojsko. Lze také říci, že se jedná o dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení předem stanovených cílů.¹

Pro definování strategie můžeme použít „tradiční strategii“, která chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Kritici tradiční definice však upřednostňují tzv. „moderní strategii“, kdy je strategie vnímána jako připravenost podniku na budoucnost. V této strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku a odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.²

Strategie formuluje hlavní směr budoucího rozvoje podniku a cesty, jimiž tento rozvoj bude zajišťován. Formulace strategie je nejsložitějším úkolem top managementu. Jak upozorňuje profesor Souček³, základním úkolem strategie je připravit podnik na budoucnost. Budoucnost však neznáme a lze ji jen s určitou pravděpodobností předvídat. Z toho vyplývá, že ačkoli top manažer rozhoduje o zásadně důležitých problémech (o investicích, vývoji nových výrobků, distribučních sítí apod.), pracuje v prostoru velké nejistoty.

1.1 Strategické myšlení

Thadeus Mallya⁴ je názoru, že strategické myšlení není pro většinu lidí vrozené a musí být naučené. Strategické myšlení je pro člověka cenná pomoc pro životní plánování. Je to však stále jen pomocný prostředek a nenahrazuje tvůrčí schopnosti člověka. Pro podnik je toto myšlení nezanedbatelnou částí podnikové koncepce.

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

² Srov. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 1

³ Srov. SOUČEK Z. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě: Formulace strategie*, s. 9

⁴ Srov. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 18

1.2 Postup při tvorbě a zavedení strategie

Zpracování strategie začíná strategickou analýzou, která zahrnuje analýzu okolí podniku (externí analýzu) a analýzu zdrojů a schopností podniku (interní analýzu). Na základě výsledků strategické analýzy je definováno poslání a stanoveny cíle podniku, pomocí nichž jsou určovány různé varianty strategie na jednotlivých úrovních řízení podniku. Tuto část procesu vývoje strategie lze nazvat jako formulace strategie. Při zavedení vybrané varianty strategie může dojít ke změnám v organizační struktuře a řídicím systému podniku. Tato změna může vyvolat konflikty, které je zapotřebí řešit, aby strategie byla úspěšná. Tato část procesu vývoje strategie se nazývá implementace strategie. Strategie se však musí v různých časových intervalech kontrolovat, aby bylo zajištěno, zda byli dosaženy stanovené cíle.⁵

1.3 Realizace strategie

Pro efektivní realizaci strategie, musí být vytvořeny určité předpoklady:⁶

1. Musí být vytvořeny organizační podmínky pro rozpracování přijaté strategie a její realizaci ve formě dlouhodobých plánů, rozpočtů a dalších navazujících plánovacích dokumentů.
2. V řádně fungující organizaci by měla existovat podpora strategického plánování. Zároveň tak, by měla i existovat směrnice o strategickém řízení, ve které by měli být obsaženy organizační prvky a aspekty.
3. Přijatá strategie je řádně rozpracovaná do formy navazujících plánů a programů pouze tehdy, když top manažeři jasně definují rozhodující strategické cíle, předpoklady a podmínky vyplývající z přijaté strategie. Top manažeři musí řádně seznámit o těchto zmiňovaných aspektech, všechny, kdo se na plánování podílí.
4. O přijaté strategii a strategických plánech musí být náležitě informováni manažeři i řadoví pracovníci, jelikož právě tito pracovníci jsou na pozicích, kde rozhodují o realizaci programů a plánů, jimiž je strategie naplňována.
5. Metodicky správně zformulované strategie se mohou stát nevhodnými. Můžou za to neustále se měnící podmínky. Je proto nezbytné, kontrolovat průběh

⁵ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 5

⁶ Srov. KERŤKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 125

realizace strategie, aby byla upřesňována a revidována. Finanční výsledky a ukazatelé mohou být zavádějící. Důležité jsou výsledky analýzy vývoje vnějšího prostředí firmy (nové příležitosti a hrozby) a zhodnocení vývoje silných a slabých stránek firmy.

1.4 Hodnocení strategie

Vhodnost strategie by měla především splňovat 3 základní předpoklady, v rámci kterých lze hledat i odpovídající hodnotící kritéria:⁷

a) Vhodnost

Vhodnost je kritériem pro zhodnocení rozsahu, v jakém navrhovaná strategie odpovídá situaci identifikované pomocí strategické analýzy. Také se zabývá otázkou, jakým přínosem je strategie z hlediska udržení nebo zlepšení konkurenční pozice podniku. Posouzení vhodnosti strategie představuje pohled na strategii.

b) Přijatelnost

Přijatelnost je silně provázána s lidským očekáváním. Je však obtížné stanovit, pro koho má být strategie podniku přijatelná. Lze říci, že existují dvě zájmové skupiny, s ohledem na to, zda se jedná o skupinu uvnitř (zaměstnanci, manažeři, akcionáři apod.) nebo vně (zákazníci, obce, obecní úřady, vláda apod.) podniku. Záleží pouze na velikosti síly, kterou tyto zájmové skupiny disponují, aby mohly ovlivnit strategii podniku.

c) Proveditelnost

Proveditelnost charakterizuje, jestli může být daná strategie úspěšně implementována. Navrhované strategické operace musí být posuzovány z hlediska dosažitelnosti zdrojů a schopností podniku.

2 Strategické řízení

Srpová vnímá strategické řízení jako soubor manažerských rozhodnutí, která ovlivňují dlouhodobou výkonnost firmy. Před firmami se objevují stále nové příležitosti

⁷ Srov. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku* s. 106-107

v důsledku obecných vývojových trendů, jako je internacionalizace, globalizace, informatizace, ekologizace apod. Aby bylo možné tyto trendy nejen zachytit, ale i využít dlouhodobě ve prospěch firmy, je nutné uplatňovat vhodné strategické řízení.⁸

Strategické řízení se v České republice stále ještě nestalo samozřejmostí. Podle anket provedených v České republice se zjistilo, že 40% českých firem nemá žádnou strategii. Avšak bez strategie nelze „dosáhnout vítězství“. Úspěšná strategie nesmí být stejná jako strategie ostatních firem. Musí se od strategie ostatních firem výrazně lišit.⁹

2.1 Rysy strategického řízení

Profesor Souček uvádí, že strategické řízení je nejsložitější a nejnáročnější součást řízení. Pomocí specifických rysů strategického řízení lze pochopit proč tomu tak je. Mezi specifické rysy strategického řízení patří:¹⁰

1. Skutečnost, že neznáme, jak se do budoucna budou vyvíjet faktory, které ovlivňují strategii. Budoucnost nelze znát. Podnik může pouze na základě prognóz určit, které situace mohou pravděpodobně nastat, avšak i tyto prognózy mohou být mylné.
2. Skutečnost, že v průběhu strategického období dochází ke kvantitativním změnám a kvalitativním zvrátům. Jevy, které se opakují a od kterých se očekává, že jsou neměnné, jsou spíše výjimkou.
3. Skutečnost, že na strategické procesy působí celosvětové okolí. Činnost každé firmy je ovlivňována děním v celém světě.
4. Skutečnost, že procesy, které jsou vyvolané strategickými rozhodnutími, jsou často navzájem protikladné. Totožné opatření vyvolá někde zlepšení a někde naopak zhoršení.
5. Rozdíly mezi efektivností jednotlivých řešení, posuzovanou z krátkodobého a z dlouhodobého hlediska. Při realizaci významných strategických rozhodnutí, se tento rys projevu velmi výrazně.
6. Relativní necitlivost k dílčím, izolovaně provedeným změnám.

⁸ Srov. SRPOVÁ, J., a kol., *Podnikatelský plán a strategie*, s. 161

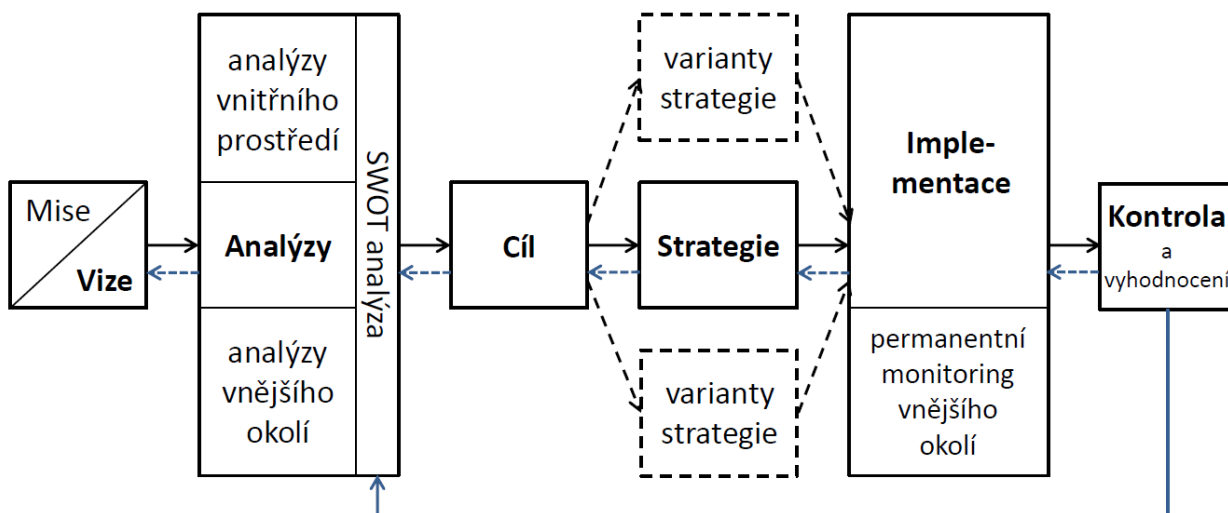
⁹ Srov. SOUČEK, Z. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*, s. 28

¹⁰ Srov. Tamtéž s. 29-30

7. Procesy jsou výrazně ovlivněny působením četných zpětných vazeb. Tyto zpětné vazby často ovlivňují strategické způsoby neočekávaným způsobem.
8. Proces vysílení, kdy výstupy jsou z hlediska určitého časového intervalu větší než vstupy a naopak k zeslabení, kdy výstupy jsou menší než vstupy.

3 Proces strategického řízení

Proces strategického řízení začíná definicí poslání organizace, pokračuje strategickou analýzou, identifikací současné strategické pozice, stanovením strategických cílů a volbou strategie. Hlavním smyslem celého procesu je získat v daném čase pro firmu silnější konkurenční výhodu, než je ta současná, a umožnit tak firmě vydělávat peníze.¹¹ Proces strategického řízení lze lépe pochopit z obrázku č. 1.



Obrázek č. 1: Proces strategického řízení¹²

3.1 Strategický cíl

Strategický cíl popisuje výsledný stav po uplynutí předem daného období. Musí být zformulován naprosto jednoznačně a konkrétně, aby po uplynutí daného období mohlo být řečeno, jestli byl cíl naplněn či nikoli. Strategický cíl by měl být definován tak, aby zajistil organizaci výhodnější pozici oproti konkurenci a zároveň by měl umožnit konkurenci vývoj, tzn. respektovat změny, které s jistou mírou určitosti mohou

¹¹ Srov. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*, s. 130

¹² NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategický management v andragogické perspektivě*.

v průběhu strategického období nastat. Pro strategický cíl a ostatní cíle z pohledu managementu, platí pravidlo SMART¹³

3.2 Tvorba strategického plánu

„Etapa tvorby strategického plánu obsahuje postupové kroky vyústující ve formulaci strategického plánu zahrnujícího postupně tvorbu strategické mapy, investiční studie, zahrnující korigované vstupní analýzy, a stanovení funkčních strategií, vedoucích ke zpracování definitivních variant strategického plánu. Dlouhodobé strategické cíle je nutno dekomponovat na cíle krátkodobě, kterým přísluší funkční strategie a jsou východiskem pro operativní řízení. Takto zpracovaný strategický plán je připraven pro implementaci. Zároveň se na této úrovni definují metriky pro controlling strategického plánu.“¹⁴

3.3 Formulace strategických cílů

Formulace strategických cílů musí být provedena na základě principů strategického myšlení. Tyto principy strategického myšlení musí být při formulování cílů dovedeny do konkrétní podoby, mají svůj vlastní význam a nesmí být opomenuty. Kromě principů strategického myšlení při formulaci strategických cílů je nutno využít výsledky analýzy okolí podniku, silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a hrozeb.¹⁵

3.4 Mise a Vize

a) Mise

Misí se rozumí poslání podniku. Jejím obsahem mohou být například etické nebo společenské hodnoty. Jedním z předpokladů pro pochopení a přijetí mise musí být její formulace. Mělo by se jednat o dobře zapamatovatelné slogany, které nemusí být zcela konkrétní, avšak musí být zřejmé i osobám neznalým firemní a odborné problematiky.¹⁶

¹³ Srov. NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategický management v andragogické perspektivě*

¹⁴ FOTR, J., a kol. *Strategie a strategické plánování*, s. 28

¹⁵ Srov. SOUČEK, Z. a spol. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě: Formulace strategie*, s. 38

¹⁶ Srov. SRPOVÁ, J., a kol., *Podnikatelský plán a strategie*, s. 162

b) Vize firmy

Vizi lze definovat jako mentální model budoucího stavu podniku, který je natolik pozitivní pro členy, že je motivující a dostatečně srozumitelný a udává dlouhodobý směr pro budoucí plánování nebo stanovení cílů.¹⁷

4 Analýza okolí podniku

Analýza okolí organizace se zabývá zkoumáním vnějšího a vnitřního prostředí. Při analýze strategové monitorují okolí podniku tak, aby mohli určit, jaké jsou příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit budoucí vývoj organizace. Na začátku je důležité určit, jestli se významně nezměnily předpoklady, za nichž byla vytyčena stávající strategie a jestli okolí firmy umožňuje pokračovat v současné strategii. V případě výrazných změn musí podnik strategii upravit.¹⁸

5 Analýza vnějšího okolí podniku

Vnější okolí podniku lze rozdělit na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Součástí mikrookolí jsou subjekty typu zákazníci, dodavatelé, konkurenti apod. Makrookolí podniku je společné pro všechna mikrookolí a tudíž i podniky. Vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky.¹⁹

5.1 Porterova analýza 5 sil

Porterova analýza 5 sil slouží pro zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví, ve kterém působí. Tato analýza slouží pro nalezení hrozeb, které její pozici v odvětví mohou v budoucnu zhoršovat, a příležitostí, které mohou naopak pozici podniku zlepšit. Konkurenční pozice a pozice podniku v odvětví jsou určovány působením 5 sil.²⁰ Lépe pochopit tuto analýzu lze z obrázku č.3.

¹⁷ Srov. MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1.vyd. s.29

¹⁸ Srov. Tamtéž s. 40

¹⁹ Srov. DEDUCHOVÁ, M., *Strategie podniku* s. 16-17

²⁰ Srov. HANZELKOVÁ, A., *Personální strategie: krok za krokem* s. 75

Jako síly Porterovy analýzy se řadí: ²¹

a) Konkurenční rivalita

Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok.

b) Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Tato Porterova síla je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste. Porterovu analýzu je nutné opakovat, protože trh a podmínky na něm se neustále mění. Součástí analýzy této síly by přitom měly být i klasické mikroekonomické otázky jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání nebo infrastrukturní otázky, apod.

c) Hrozba vzniku substitutů

Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytuje daný podnik. Při analýze této síly se vyskytují otázky typu jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů a jak moc jsou spokojeni se současnou situací, apod.

d) Síla kupujících

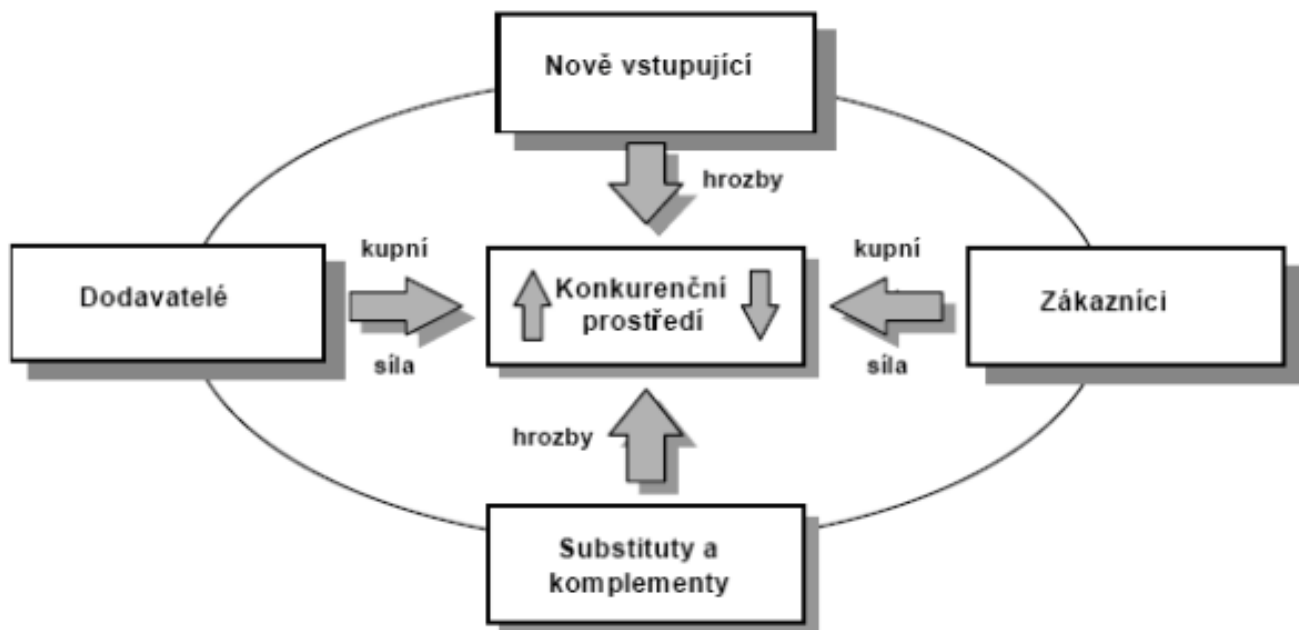
Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít jinam. Přitom zejména síla kupujících je od vzniku krize velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat ani tehdy, kdy se zaměřujete čistě na retailové produkty. Dnes už je totiž běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu takových komodit jako je pojištění, bankovní služby, auto, spotřební elektronika, nábytek, telekomunikační služby atd. Zákazníci (zejména ti movitější) si totiž díky krizi uvědomili, že jsou to oni, kdo má

²¹ Srov. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *BusinessVize*. [online]

navrch a dávají to dodavatelům a prodejcům náležitě najevo. V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je produkt podniku unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty nebo nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách u nás ale i v zahraničí.

e) Síla dodavatelů

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje podnikání, je síla dodavatelů. Ta je v některých odvětvích jako je například potravinářství takřka nulová a v některých jako je třeba strojírenství nebo elektronika může být tou silou největší, tedy z pohledu vlivu na složení a cenu vašich produktů. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím je podnik na nich závislejší. Podnik si tedy může klást otázku jako je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí, míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti apod.



Obr. č. 2: Porterova analýza 5 sil²²

²² Co je porterův model 5 sil? [online].

5.2 PEST analýza

Srpová definuje PEST analýzu jako klíčovou součást makrookolí, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních faktorů (politické, ekonomické, sociální a technologické faktory). Každý z těchto faktorů v sobě zahrnuje mnoho složek, které různou měrou ovlivňují firmu.²³

Prvky PEST analýzy:²⁴

a) Politické faktory

V tomto prostředí se zaměřuje na to, co souvisí s politickou situací v zemi nebo v oblasti, ve které organizace podniká. V politickém prostředí se promítají různé legislativní předpisy, které souvisí s podnikáním organizace. Jako příklady faktorů politického prostředí lze uvést například regulace vlády, daňová politika nebo obchodní a celní zákony.

b) Ekonomické faktory

Ekonomickým prostředím se rozumí jaké jsou ekonomické podmínky na trhu. Projevují se zde i konkrétní výše daní, celková stabilita měny a měnové kurzy. Ukazatelé ekonomického prostředí jsou hrubý domácí produkt, podpora zaměstnanosti nebo mzdové náklady na daném trhu.

c) Sociální faktory

V případě zkoumání sociálního faktoru je nutné odpovědět na otázky, které souvisí s demografickým vývojem, věkovým profilem a s úrovní zdraví a poskytované zdravotní péče. Firma se tak dozví, jaké jsou pracovní návyky obyvatelstva na cílovém trhu, co od nich očekávat a jaký vliv budou na firmu mít.

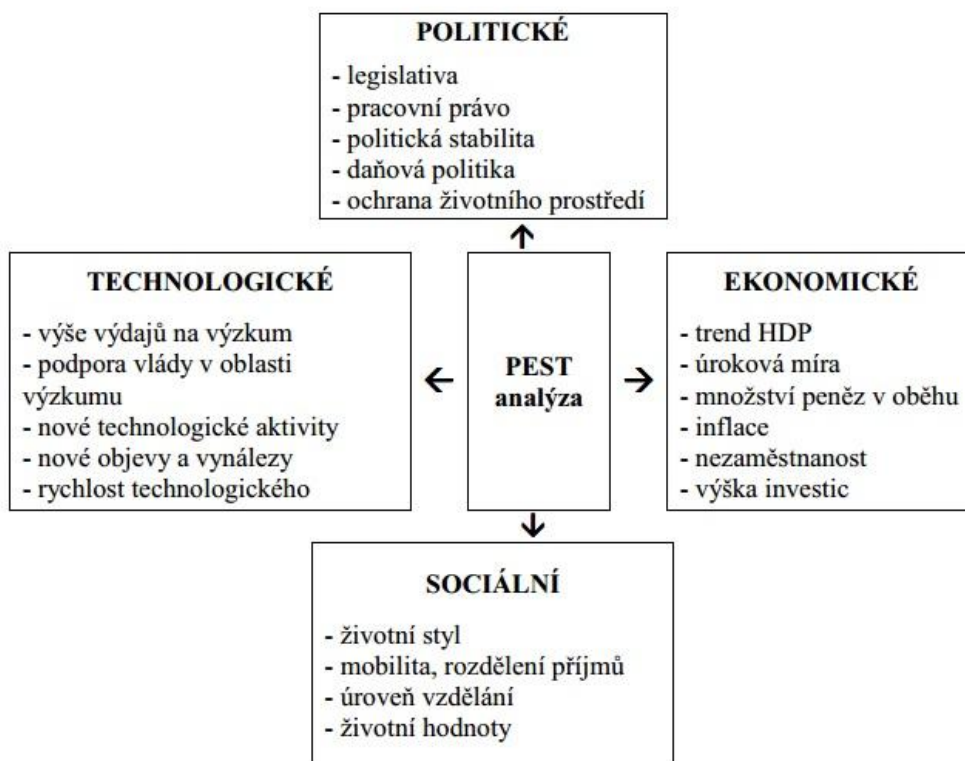
d) Technologické faktory

V technologickém prostředí se obvykle zkoumají technologické podmínky pro fungování na trhu nebo v dané zemi. V tomto prostředí by se firma měla zabývat náklady na výzkum a vývoj nových technologií, vybavenosti konkurence apod.

²³ Srov. SRPOVÁ, J. a kol. *Základy podnikání* s. 131

²⁴ Srov. PEST analýza *Edolo.cz* [online].

Analýzou technologického prostředí se dají zjistit zásadní dopady na potřebné investice pro bezproblémový chod podniku nebo pro technologickou konkurenční výhodu.



Obrázek č. 3: PEST analýza a její prostředí²⁵

6 Analýza vnitřního okolí podniku

Vnitřní okolí podniku profesor Váchal²⁶ charakterizuje jako souhrn sil, které působí uvnitř podniku a které mají specifické dopady na řízení podniku. Analýza vnitřního okolí podniku by měla být zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Z tohoto důvodu je důležité identifikovat klíčové proměnné podniku. To znamená takové proměnné, jejichž správné fungování závisí na schopnosti podniku čelit výzvám okolí.

²⁵ PEST analýza vlivu prostředí [online].

²⁶ Srov. VÁCHAL, J., a kol. *Podnikové řízení* s.94-95

6.1 Model „7S“

Úspěšná firma je ovlivňována sedmi faktory (viz obr. č. 4), které jsou vzájemně závislé a musí být rovnoměrně rozvíjeny. Mezi hlavní faktory úspěchu patří:²⁷

- Strategie
- Struktura podniku
- Spolupracovníci
- Styl řízení podniku
- Schopnosti
- Systémy a postupy podniku
- Sdílené hodnoty (kultura) podniku

6.1.1 Rozbor „7S“ faktorů:²⁸

a) Strategie

Vyjadřuje, jak podnik reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání.

b) Struktura podniku

Strukturu podniku lze chápat jako obsahovou a funkční náplň uspořádání podniku (nadřízenost, podřízenost, vztah mezi podnikatelskými jednotkami, sdílení informací apod.).

c) Spolupracovníci

Spolupracovníky se rozumí lidské zdroje podniku, jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, motivace, chování vůči firmě apod.

d) Styl řízení podniku

Vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a k řešení problémů, které se mohou vyskytnout. Avšak je důležité uvědomit si existenci rozdílů mezi formální a neformální stránkou řízení.

²⁷ Srov. SMEJKAL, V., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*

²⁸ Srov. MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*,. s.29

e) Schopnosti

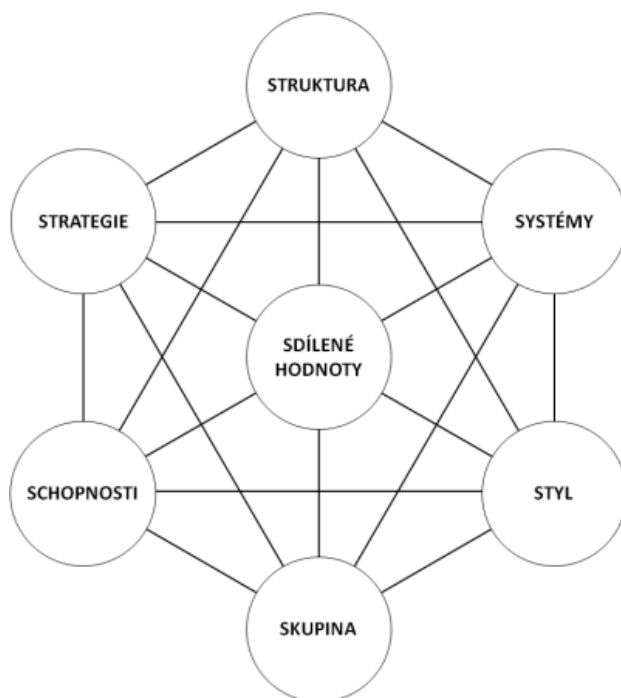
Schopností se míní profesionální znalost a kompetence, které existují uvnitř podniku. Zaměstnancům by mělo být vytvořeno prostředí, vhodné pro učení. To znamená takové prostředí, které má sdílenou kulturu podporovanou všemi zainteresovanými stranami, povoluje riskování, toleruje neúspěch, apod. Pokud však potřebné schopnosti nelze získat z vnitřního prostředí organizace, musí je zaměstnanec získat z vnějšku firmy.

f) Systémy a postupy podniku

Formální nebo neformální procedury sloužící k řízení každodenní aktivity podniku (manažerské informační systémy, komunikační systémy, inovační systémy, kontrolní systémy, apod.).

g) Sdílené hodnoty (kultura) podniku

Odráží základní principy, které jsou respektované pracovníky. Sdílené hodnoty přímo souvisí s vizí organizace.



Obrázek č. 4: Model „7S“²⁹

²⁹ McKinsey 7S Managementmania.cz [online].

7 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů a skutečností, které pro firmu představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí.³⁰

Název analýzy SWOT je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a sice:³¹

- S – strenghts = silné stránky
- W – weaknesses = slabé stránky
- O – opportunities = příležitosti
- T – threats = hrozby.

Složky SWOT analýzy:³²

Silné stránky:

Za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky:

Jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.

Příležitosti:

Představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Teprve po jejich využití s nimi může počítat.

³⁰ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 97

³¹ Srov. BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 155

³² Srov. tamtéž, s. 156

Hrozby:

Nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil nebo minimalizoval. V praxi často dochází k problémům při zařazení jednotlivých faktorů do správné kategorie. Je třeba si uvědomit, že silné a slabé stránky jsou interní faktory, které se týkají firmy, mají na ni bezprostřední vliv a firma je může ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou externí faktory týkající se okolí firmy, které firma přímo ovlivnit nemůže, ale které může buď využít nebo jim musí čelit.

7.1 Zásady při tvorbě SWOT analýzy

Při tvorbě SWOT analýzy by se měly dbát tyto zásady:³³

1. Zásady SWOT analýzy by měly být relevantní. To znamená, že by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána.
2. Měla by být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po jejich prvotní identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněna redukce, analýza by měla být zaměřena na podstatné vlastnosti analyzovaného objektu.
3. Pokud je SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze strategické fakta. Například konflikty mezi managementem jsou sice významnou slabinou, pokud však lze tento problém vyřešit jednorázově, není tato slabina strategická a do SWOT nepatří.
4. SWOT by měla být objektivní. Analýza by neměla vyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele analýzy, ale měla by objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy. Toho lze například dosáhnout tak, že po zpracování prvního návrhu SWOT, se tento návrh předá dalším expertům a při konečné verzi jsou názory expertů patřičně zohledněny.

³³ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 98-99

Metodika práce

V rámci praktické části bakalářské práce budou provedeny analýzy na konkrétní firmě Erreka-Plast, s.r.o. Pro zpracování analýz jsem vybrala metody, které jsem vyhodnotila pro firmu jako nejpřínosnější. Tyto metody pomohou firmě zmapovat síly, které na ni působí z vnějšího i z vnitřního prostředí.

Vybrané metody:

- Porterova analýza 5 sil
- PEST analýza
- Metoda „7S“
- SWOT analýza

Praktická část bude vycházet z informací obsažených v teoretické části bakalářské práce. Potřebná data a informace pro zvolené analýzy budou získány prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru s představitelem firmy Erreka-Plast Radkem Novotným.

Pravidla pro realizaci rozhovoru:³⁴

- Rozhovor by měl probíhat za vhodné situace. Pro rozhovory by měl být vytvořen dostatečný časový prostor a měl by probíhat v přirozeném prostředí.
- Je doporučeno zahájit rozhovor nejjobecnějšími otázkami, aby respondenta uvedly do dané problematiky.
- Je třeba čelit působení psychologických faktorů, které by mohly ovlivnit výsledky rozhovoru.
- Je potřeba vytvářet podmínky pro navázání kontaktu s respondentem a pro jeho motivaci ke spolupráci. Tazatel by měl být taktí a „nevtíravý“ a měl by projevovat zájem o výpovědi respondenta. Dále by měl být tazatel upravený a měl by dbát na korektní chování během rozhovoru.
- Velký význam má přesný záznam průběhu rozhovoru. Písemný záznam lze provádět jak během průběhu rozhovoru tak po jeho ukončení. Probíhá-li zápis během rozhovoru, vyvarujeme se tak riziku zkreslení výsledků vlivem zapomínání. Avšak může nastat problém, že během zapisování v průběhu

³⁴ Srov. CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu* s. 183

rozhovoru dojde k obtížnějšímu navazování kontaktu a vytvoří se tak nepříznivá atmosféra rozhovoru. Z psychologického hlediska je lepší zaznamenávání rozhovoru až po skončení rozhovoru. Jsou zde však kladeny větší nároky na přesné zapamatování průběhu rozhovoru. Pro záznam průběhu rozhovoru je možné použít i technických prostředků (magnetofon). Používání těchto technických prostředků je pro respondenta běžnou záležitostí, rušivý vliv na průběh nebývá proto příliš velký.

Informace pro sběr dat vnějšího okolí budou pro bakalářskou práci získávány z odborných internetových zdrojů. Konkrétně budou využita data z Českého statistického úřadu a ze statistik zveřejněných na webových stránkách ministerstva ČR a České národní banky.

8 O firmě Erreka-Plast, s.r.o.

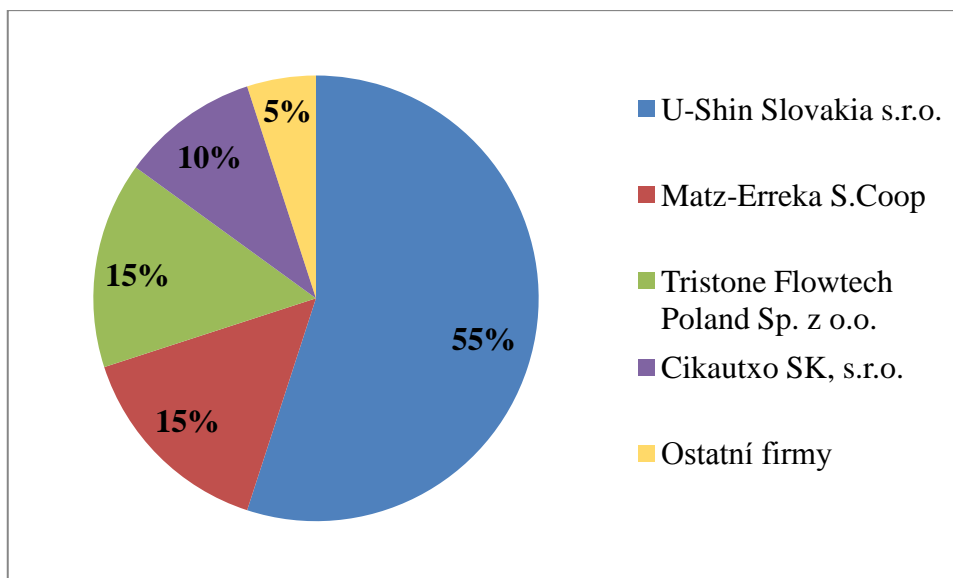
Erreka-Plast s.r.o. je firma se sídlem v Olomouci. Jedná se o dceřinou společnost španělské firmy Matz-Erreka S. COOP. Erreka-Plast byla založena v roce 2006 a dřívější sídlo měla ve městě Moravská Třebová. V roce 2013 byla firma přestěhována do města Olomouc.

8.1 Činnost firmy

Z rozhovoru bylo zjištěno, že firma Erreka-Plast, s.r.o. vyrábí výrobky pro automobilový průmysl. Výroba probíhá na vstřikovacích strojích (většina strojů je pořízena od firmy Arburg), kde materiál ve formě granulátu je zahříván na vysokou teplotu. Poté je vstříknut pod velkým tlakem do formy, kde zatuhne ve finální výlisek, podle tvaru dané formy. Firma nyní vyrábí více než 250 různých druhů výrobků, které prodává do států po celé Evropě, ale také má zákazníky v Jižní Americe, Střední Americe, Rusku nebo v Číně. Firma nedodává své výrobky přímo do automobilek, ale je pouze subdodavatelem, kdy jejich výrobky odběratelé zkompletují ve finální výrobek a poté dodávají do velkých automobilek. Výrobky společnosti Erreka-Plast, s.r.o. můžeme najít téměř ve všech automobilových značkách typu Škoda Auto, Renault, Audi, Mazda nebo například Volkswagen.

8.2 Obrat firmy

Dle firemní dokumentace v roce 2015 činil obrat firmy celkem 131 mil. Kč. V roce 2016 narostl obrat oproti roku 2015 o 15%. V roce 2016 tak obrat činil 153 mil. Kč. Největší podíl odběratelů na obratu v roce 2016 (viz graf č. 1) měla firma U-Shin Slovakia s.r.o. Dále pak Matz-Erreka S.Coop, Tristone Flowtech Poland sp. z o.o., CIKAUTXO SK, s.r.o.



Graf č.1: Podíl odběratelů na obratu firmy v roce 2016³⁵

9 Porterova analýza 5 sil firmy Erreka-Plast, s.r.o.

a) Konkurenční rivalita

Na českém i evropském trhu existuje mnoho podobných firem jako Erreka-Plast. Ke vzájemné konkurenci však nedochází, protože většina firem má podepsané smlouvy o dlouhodobé spolupráci na dané výrobky. Před podpisem těchto smluv zákazníci provedou „předaudit“, kde zjistí, jestli firma má potřebné vybavení a zázemí pro výrobu daného produktu. Zákazníci přihlíží na lokalitu firmy a rychlost dodání (většina největších zákazníků pochází z Polska a Slovenska, firma je tak schopna rychlého dodání během 24h). Dále pak přihlíží na historii firmy (mateřská společnost je na trhu už více jak 50 let), počet zakázek u firmy (náklady na dopravu). Na základě vyhodnocení auditu, se zákazník rozhodne, zda zakázku přidělí firmě Erreka-Plast nebo jiné.

Každý výrobek, který si zákazník objedná, je specifický a prochází dlouhodobým vývojem. Zákazník si objedná součástku, na kterou si firma Erreka-Plast zpracuje veškerou projektovou dokumentaci, vypracuje výkresy a plány výrobku a následně vyrobí specifickou formu. Tato forma je zaplácena zákazníkem. Tento proces trvá cca 2

³⁵ Vlastní zpracování dle dokumentace výkazu zisku a ztrát firmy.

až 3 roky a cena formy je natolik vysoká, že se zákazníkovi nevyplatí přecházet ke konkurenci.

Mezi podobné firmy na českém trhu patří Maier CZ s.r.o., Treboplast s.r.o., Atek s.r.o. apod.

b) Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Samozřejmě tak jako u většiny firem může vzniknout firma, která nabídne odběratelům firmy Erreka lepší podmínky. Avšak firma se zabývá oborem, který není progresivně se rozvíjející a jak již bylo zmiňované v předchozím bodě. Bariéra pro vstup nových konkurentů na trh je na základě výše zmiňovaných údajů vysoká.

c) Hrozba vzniku substitutů

Firma se zabývá výrobou plastových a pryžových výrobků pro automobilový průmysl. Tyto výrobky jsou specifické, a jak již bylo řečeno v konkurenční rivalitě, vyrábějí se dle požadavků zákazníků. Z těchto důvodů na trhu neexistuje žádný substitut.

V současné době se díly pro automobilový průmysl, kterými se zabývá firma Erreka-Plast vyrábějí pouze z plastů a pryže. V blízké budoucnosti se neočekává, že by tento materiál mohl být nahrazen jiným (plast a pryž jsou dobře tvarovatelné, funkční a levné).

d) Síla kupujících

Firma Erreka-Plast má v současné době 30 odběratelů, s kterými byly uzavřeny dlouhodobé smlouvy. Před uzavřením smluv dochází k diskuzi, v jakém množství a za jakou cenu si kupující bude výrobky odebírat. Zákazník se vždy snaží prosadit co nejnižší cenu. Ve většině smluv, které ma firma Erreka-Plast uzavřené, je dohodnuté postupné snižování ceny výrobku. Za předpokladu, že si kupující odebírá domluvené množství, se počáteční cena každý rok snižuje.

Do budoucna by firma mohla získat odběratele z dalších zemí než jsou ty stávající. Mezi stávající a největší odběratele firmy patří U-Shin Slovakia s.r.o., Tristone Poland, Batz, Matz-Erreka apod.

e) Síla dodavatelů

Pro výrobu produktů firmy je zapotřebí surovin ve formě různých granulátů. Firem, které se zabývají prodejem těchto granulátů je v Evropě velké množství. Erreka-Plast si tedy může vybírat odběratele s výhodnější cenou. Dodavatelé v České republice se při snaze získat nové zákazníky snaží prodávat materiál za výhodné ceny.

Současnými dodavateli firmy jsou:

- **Resinex Czech Republic, s.r.o.** (granulát - PA66 TECHNYL A218 BLACK, POM HOSTAFORM C9021 NATURAL ...)
- **Vacula, s.r.o.** (granulát - TPU IROGRAN A70H ...)
- **Albis Iberia S.A.** (granulát - PA66 ULTRAMID BLACK ...)
- **Hutchinson GmbH** (insert - O-RING NW16 ...)
- **Werthmann** (insert - INSERTO 1124404012 ...)
- **Smurfit Kappa, s.r.o.** (obalové materiály - BOX HARD CD2, BOX C13 ...)

Tyto firmy taktéž uzavřely dlouhodobé smlouvy s firmou Erreka. Může však dojít k případu, že stávající dodavatelé firmy nestihnou včas dodat materiál, potřebný pro výrobu a tím firmě hrozí pozastavení linky.

10 PEST analýza firmy

Politické prostředí firmy

Zákoníky:

Firma Erreka-Plast, s.r.o. se musí řídit právním řádem České republiky. Pracovně právní podmínky, kterými je firma povinna se řídit lze najít v Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) V tomto zákoníku lze najít všeobecná ustanovení pracovně právních vztahů (pracovní poměr, jak dlouhá je pracovní doba a doba odpočinku, jak odměňovat za práci apod.). Dalším zákoníkem, kterým se firma musí řídit je Obchodní zákoník, platný od roku 1991.

Certifikáty:

Firma Erreka-Plast je držitelem certifikátu ISO/TS 16949:2009. Jedná se o certifikát na výrobu plastových výrobků, bez kterého by firma nemohla vyrábět.

Daňový systém firmy:

Mezi daně, které musí firma odvádět patří daň z příjmů právnických osob, DPH, daň silniční apod.

Politická situace:

Politická situace v České republice je v současné době stabilní. Ministrem financí je Andrej Babiš, který se snaží snížit schodek státního rozpočtu a zlepšit ekonomickou situaci v České republice. Byla zavedena EET (elektrická evidence tržeb), která souží pro lepší vybírání daní a zároveň se snaží omezit „šedou ekonomiku“, která v dnešní době roste. Poprvé od roku 1995 skončila bilance státního rozpočtu v plusu. České republice zůstalo na konci ročního hospodaření 61,8 miliard korun.

Ekonomické prostředí

HDP:

Český statistický úřad uvádí že ve 4. čtvrtletí v roce 2016 byl meziroční růst HDP o 2,4%. Očekává se, že v roce 2017 bude meziroční růst HDP zvýšen o 2,8%.

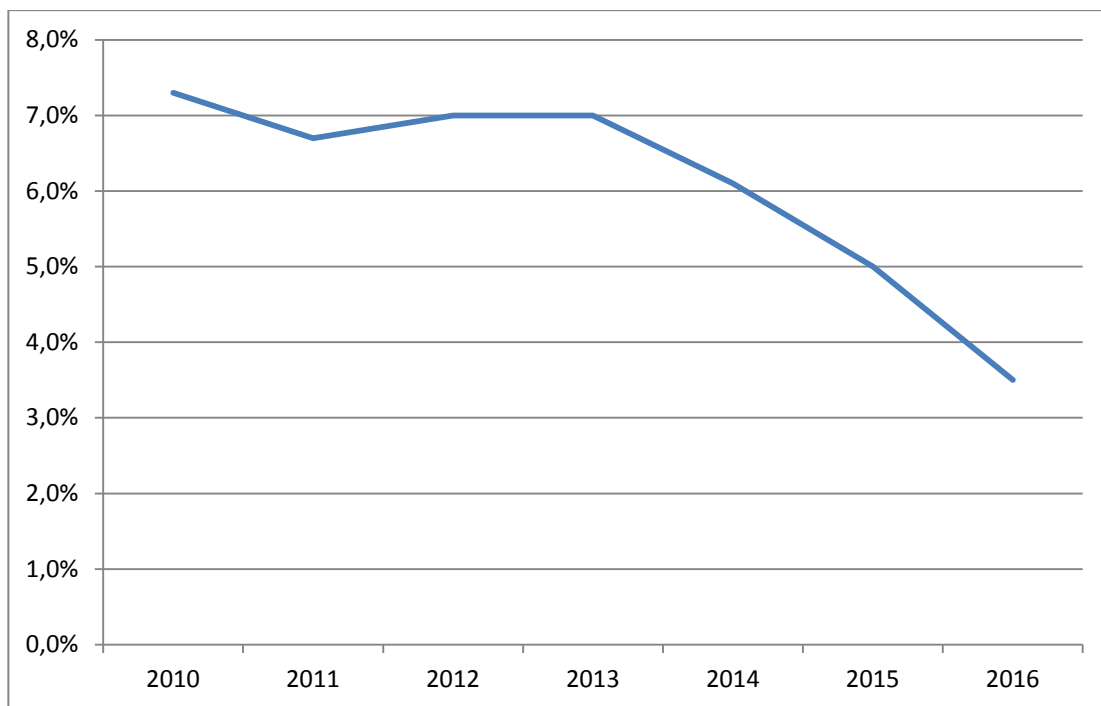
Míra inflace:

Průměrná míra inflace v roce 2016 činila 0,7%. Od roku 2015, kdy průměrná míra inflace činila 0,4%, tak došlo ke zvýšení o 0,3%.

Míra nezaměstnanosti:

Dle Českého statistického úřadu zaznamenává Česká republika oproti loňským rokům (viz graf č. 2) pokles míry nezaměstnanosti. V lednu 2017 činila míra nezaměstnanosti dle statistického úřadu 3,5%. Meziročně se tak snížila o 0,9 procentního bodu.

Kvůli nízké míře nezaměstnanosti má firma Erreka-Plast problém sehnat dostatek pracovníků do výroby, kvalifikovaných pracovníků a obsadit odborné pozice ve firmě.



Graf č. 2: Růst a pokles míry nezaměstnanosti v ČR³⁶

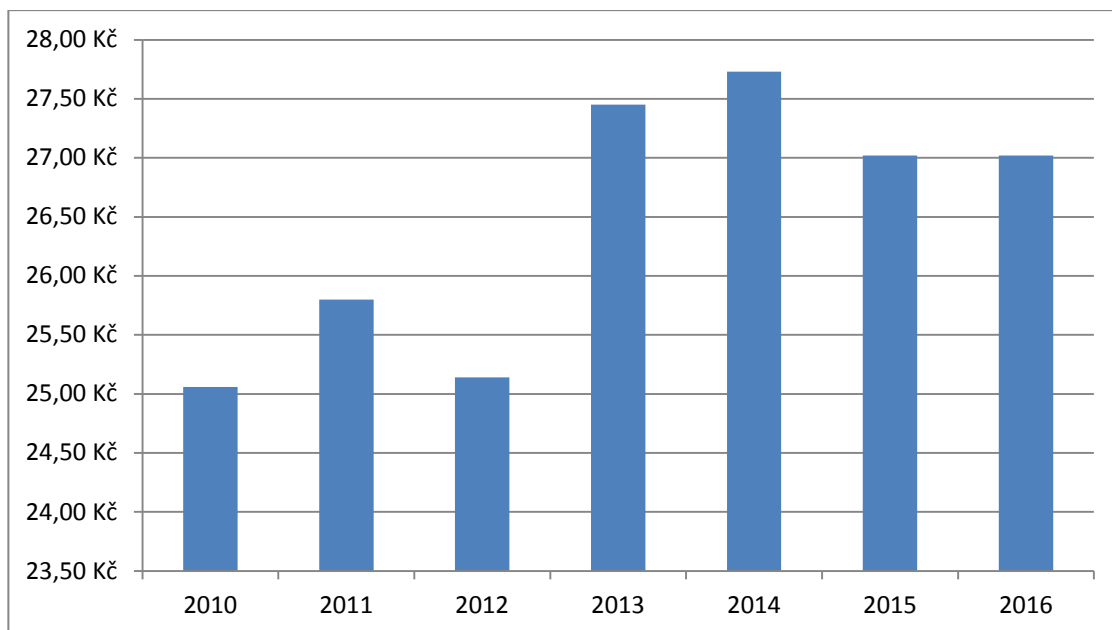
Množství peněz v oběhu:

Česká národní banka uvádí, že ke dni 31.12.2016 bylo v oběhu celkem 540 447,6 mil. Kč bankovek a 14 239,9 mil. Kč mincí. Při připočítání pamětních mincích (2001,3 mil.) tak bylo v oběhu celkem 556 688,8 mil. Kč.

Kurzy měn:

V roce 2013 ČNB zahájila intervenci koruny, kdy se kurz měny oslabil na 27 Kč za euro (vývoj kurzů eur lze najít v grafu č. 3). V letošním roce 2017 se očekává konec intervence. Dle informací ČNB by tato situace měla nastat v polovině roku 2017.

³⁶ https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich



Graf č. 3: Vývoj kurzu eura³⁷

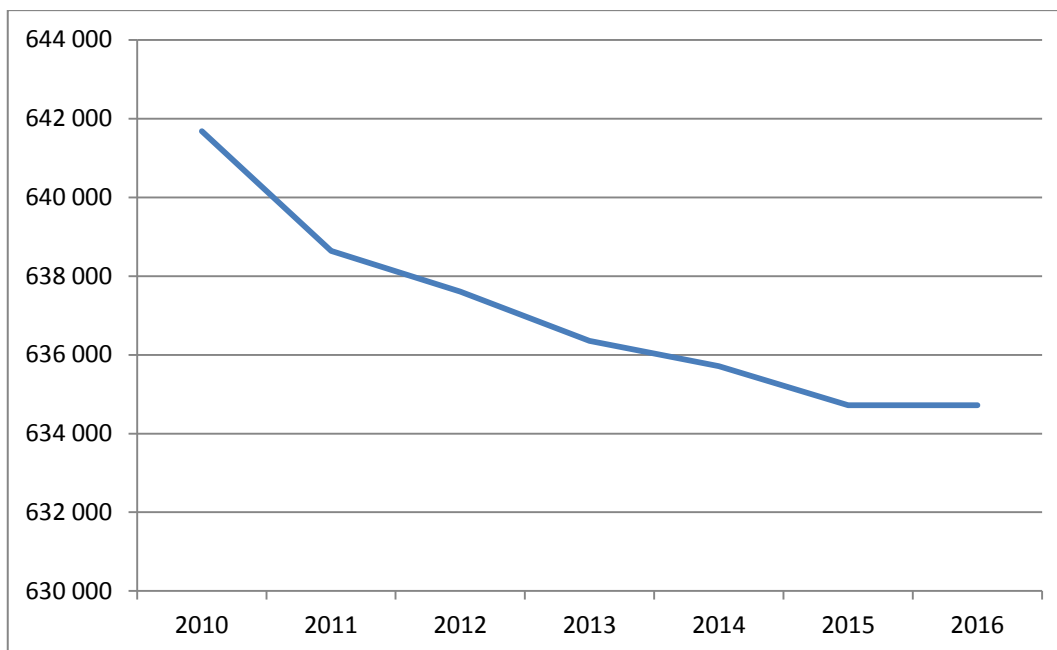
Sociální prostředí

Demografie:

V České republice žije ke dni 31.12.2016 10 564 900 lidí. V Olomouckém kraji, ve kterém firma sídlí, žije 634 208 lidí a je tak šestým nejlidnatějším krajem v České republice. Olomoucký deník uvádí, že se demografický vývoj za uplynulých 20 let dá charakterizovat zvyšujícím se početním stavem poproduktivní složky obyvatelstva nad 65 let. Průměrný věk v České republice činil 41,3 let a v Olomouckém kraji činil průměrný věk 41,5 let. Změny v počtu obyvatel Olomouckého kraje lze najít v grafu č.2.

Pro firmu Erreka-Plast je výhodou znát demografický vývoj v Olomouckém kraji. Firmu může například zajímat, zdali se v okolí firmy vyskytuje produktivní či poproduktivní složka. Vzhledem ke své činnosti totiž firma nemůže zaměstnat poproduktivní složku, tedy lidi nad 65 let. U výrobků pro automobilový průmysl je důležitá kvalita (u každých výrobců musí být prováděna vizuální autokontrola). Za každý odeslaný špatný kus se podniku zvyšují náklady za reklamace.

³⁷ Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp



Graf č. 4: Vývoj počtu obyvatel v Olomouckém kraji od r. 2010³⁸

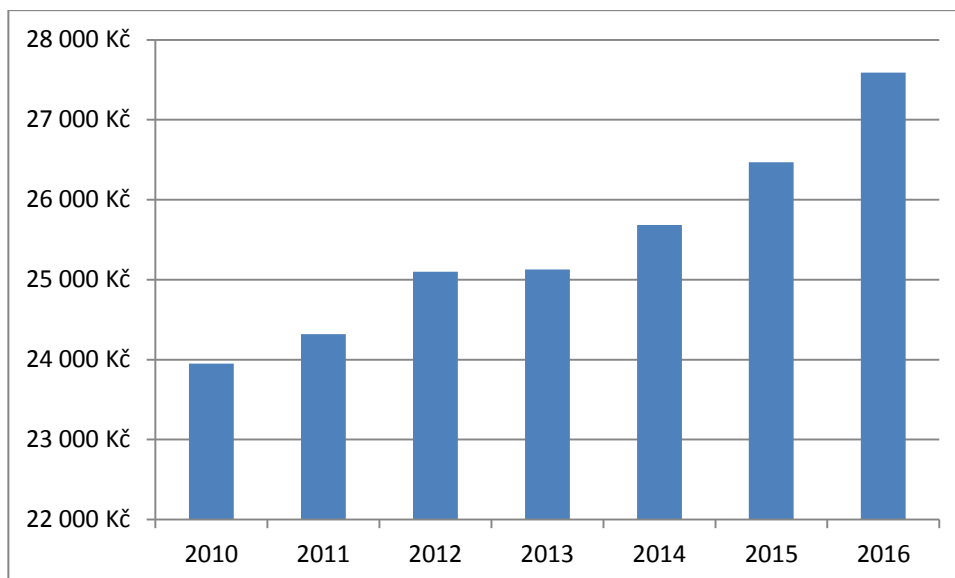
Z grafu lze vyčíst, že počet obyvatel v Olomouckém kraji od roku 2010 klesá, což by mohl být do budoucna problém při hledání nových zaměstnanců.

Životní úroveň v ČR:

Dle Českého statistického úřadu činila v roce 2016 hrubá měsíční mzda celkem 27 589 Kč, což je o 4,5% více než v roce 2015 (Více v grafu č.5). Medián mezd činil 23 527 Kč. Spotřebitelské ceny se zvýšily o 0,5%. Z toho vyplývá, že reálně se mzda zvýšila o 4%. Objem mezd vzrostl o 6,1% a počet zaměstnanců o 1,6%.

Průměrný plat pracovníků ve výrobě ve firmě Erreka-Plast se pohybuje okolo 17 000 Kč hrubého a u vedoucích pracovníků okolo 23 000 Kč hrubého. Pracovníci na manažerských pozicích mají 30 000 Kč hrubého. Mzdy vedoucích a manažerských pracovníků ve firmě jsou nízké oproti jiným větším podnikům. Firma má tedy problém najít pracovníky s praxí. Dalším problémem jsou konkurenční firmy, které se snaží stavající pracovníky firmy Erreka-Plast získat s pomocí vyšších mezd. Pokud si firma chce udržet stávající kvalifikovaný personál, měla by se snažit o navýšení mezd pracovníků.

³⁸ <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich>



Graf č. 5: Průměrná měsíční mzda v ČR³⁹

Technologické prostředí

Česká republika podporuje výzkum a vývoj investicemi, kterými chce zvyšovat svoji konkurenceschopnost. Vláda České republiky uvolnila ze státního rozpočtu na podporu výzkumu a vývoje 28,6 miliard korun. Pro rok 2017 je v plánu uvolnit 29 miliard korun. Většina z těchto peněz bude poskytnuta na rozvoj výzkumných organizací.

Firma Erreka-Plast, s.r.o. používá pro svou výrobu převážně stroje od společnosti Arburg (vstřikolisovací stroje o velikosti 50-300 tun). V roce 2016 investovala částku 600.000 EUR do inovací strojů a výroby. Jednalo se převážně o nákupy robotů od společnosti Wittmann, které umožňují naprostou automatizaci výroby. Úkony, které dříve prováděli dělníci, dnes zastoupí robotické „ruce“, které jsou po naprogramování schopny výrobky vyjmout ze stroje a následně naskládat do krabice podle předem daného schématu. Dále firma investovala do vývoje nových technologií, jako je například plně automatický stroj LazPiur. Tento stroj v několika krocích dokáže vyrobit díl, následně ho kamerou zkontrolovat, vyzkoušet těsnost a poté vyhodnotit, jestli je daný výrobek dobrý nebo špatný. Investováním do nových technologií si firma slibuje snížení nákladů na výrobu (snížený počet výroby špatných kusů), snížení počtu reklamací (kvalitnější výroba, eliminace lidské chyby), zvýšení produkce (větší

³⁹ <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2010-d3rmaj0ytt>

množství vyrobených dílů).a hlavně technickou funkčnost strojů a vybavení. Každá porucha a zastavení stroje představuje pro firmu vysoké finanční náklady, kdy firma musí nechat opravit stroj specializovanou firmou. Dále firmě hrozí vysoké sankce od zákazníků v případě nedodání dílů a zastavení výrobní linky.

11 Metoda „7S“

a) Strategie:

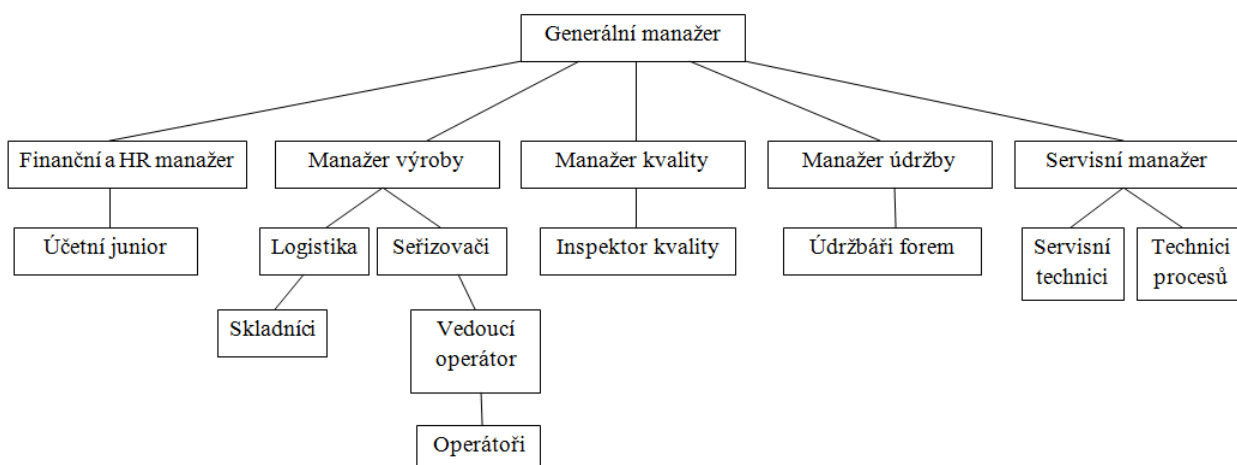
Firma Erreka-Plast ještě nemá vypracovanou svou strategii. Můžeme však konstatovat, že i tak se firmě na trhu daří. Do budoucna by však opomenutí strategie mohlo být hrozbou vzhledem ke stále se měnícím ekonomickým a jiným podmínkám na trhu. Vytvořením vhodné strategie si firma udrží svou pozici na trhu, může s úspěchem čelit konkurenci a získat potenciální nové zákazníky.

b) Struktura:

Firma má 32 kmenových zaměstnanců, kteří jsou rozdělení do určitých pracovních pozic (viz obrázek č.) a pracují na dlouhodobý pracovní poměr. Více jak 80% zaměstnanců má uzavřena pracovní poměr na dobu neurčitou. Věkové složení manažerského týmu nepřesahuje více jak 30 let. Dá se tedy předpokládat, že zůstanou ve firmě dlouhou dobu a budou se tak zvyšovat jejich zkušenosti a odborná praxe. Firma také využívá personální agenturu Manpower, která zajišťuje zaměstnance do výroby (operátory).

Firma Erreka-Plast, s.r.o. je dceřinou společností španělské firmy Matz-Erreka, S. Coop. Mateřská společnost firmy Erreka-Plast funguje na bázi českých akciových společností nebo družstev (všichni zaměstnanci jsou zároveň vlastníci společnosti). Hospodářské výsledky firmy Matz-Erreka dosahovaly v posledních 3 letech zisku 30 miliónů euro a můžeme tím konstatovat, že firma je velmi úspěšná. Firma Erreka-Plast má tedy za sebou velice silnou mateřskou společnost, která v případě potřeby může nabídnout finanční výpomoc. Například v roce 2016 Erreka-Plast inventovala do nákupu nových strojů a technologií. Na základě toho byla mezi firmami podepsána dohoda, kde bylo domluveno pozastavení plateb faktur za odběr zboží a materiálu od mateřské společnosti.

Podniková struktura firmy je dostačující. Každý z manažerů a zaměstnanců zná náplň své práce a s ní související pravomoci. Struktura podniku je přehledná a všichni zaměstnanci znají systém nadřízenosti a podřízenosti, a vědí na koho se v případě problému obrátit.



Obrázek č.5: Podniková struktura firmy⁴⁰

c) Spolupracovníci

Firma Erreka-Plast vzdělává své zaměstnance prostřednictvím různých školení. Firma hojně využívá interních školení. Toto školení probíhá za vedení školitele z mateřské společnosti. Protože většina zaměstnanců ve výrobě neovládá anglický jazyk na potřebné úrovni, dochází zde k jazykové bariéře. Na základě toho je těmto zaměstnancům nabídnuta možnost výuky anglického a španělského jazyka. Firma dále provádí školení typu vazač a jeřábík, řidič VZV, 3D měřicí přístroj a další.

Firmě záleží na udržování dobrých vztahů na pracovišti. Zároveň tak klade důraz na kladné vystupování zaměstnanců s dodavateli a odběrateli firmy. Pracovní morálku se snaží podpořit různými benefity. To znamená, že pokud pracovník pracuje na 100% a nechybuje, je odměněn finančními benefity. Naopak pokud je pracovník nespolehlivý a porušuje etický kodex firmy jsou mu tyto benefity sníženy popřípadě úplně odebrány.

⁴⁰ Vlastní zpracování dle rozhovoru s manažerem firmy.

d) System řízení:

Hlavní rozhodnutí ve firmě má na starosti valná hromada. Firmu Erreka-Plast zastupují dva jednatele, kteří jsou zvoleni ze zástupců mateřské společnosti. Jeden z jednatelů je zároveň generálním manažerem firmy Erreka-Plast, ale souběžně pracuje i pro mateřskou firmu. V České republice tedy není každý den a v případě problému nemá možnost rychle zasáhnout. Dále má firma 5 manažerských pozic, kdy každý z manažerů zodpovídá za určitý úsek firmy a podřízené zaměstnance.

e) Schopnosti:

Od každé pracovní pozice ve firmě jsou požadovány jiné schopnosti a dovednosti. Od manažerských pozic se očekává schopnost vést své podřízené, kontrolovat jejich výkon a organizovat svou práci a práci zaměstnanců. Na úrovni pozic, jako jsou operátoři, údržbáři, seřizovači, technici procesů nebo servisní technici je požadovaná praxe a zkušenosti v daném oboru nebo se tyto dovednosti musí být schopni naučit. Firma má však problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na úrovních nemanagerských pozic. V dnešní době, kdy je míra nezaměstnanosti na úrovni 3,5% firma těžko hledá pracovníky s letitou praxí a zkušenostmi z technických oborů jako jsou seřizovač, CNC operátor, údržbář forem nebo servisní technik. Z tohoto důvodu jde firma cestou zaškolování svých stávajících zaměstnanců na vyšší pozice (např. z pozice operátora se může pracovník dostat na pozici seřizovače).

f) Systemy a postupy podniku

Ve firmě každý měsíc probíhají meetingy manažerů, kde je zhodnocen předchozí měsíc a stanoveny cíle na další období. Poté každý z manažerů informuje své podřízené o stavu firmy a budoucích úkolech. Každý den také probíhá výrobní meeting, kde se řeší aktuální problémy týkající se výroby, kvality a zaměstnanců. Informace jsou předávány podle hierarchie podniku (tj. dle systému nadřízenosti a podřízenosti). Veškeré důležité informace (výsledky, cíle a problémy společnosti) jsou vystaveny na určeném místě, se kterým jsou zaměstnanci seznámeni.

12 SWOT analýza firmy Erreka-Plast, s.r.o.

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technologické know-how • Podniková struktura • Systémy a postupy podniku • Zaměstnanci s dlouhým pracovním poměrem • Finanční podpora mateřské společnosti 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců • Absence strategie • Nepřítomnost generálního manažera • Jazyková bariéra
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobé smlouvy se zákazníky • Náklady za nákup materiálu • Nízká konkurence • Zisk nových odběratelů 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Míra nezaměstnanosti • Kurzy měn • Odchod kvalifikovaných zaměstnanců • Vznik konkurenční firmy • Nedodání materiálu • Zastavení linky u zákazníka

12.1 Rozbor bodů v tabulce

a) Silné stránky

- Technologické know-how: Firma vyvinula vlastní montážní stroj LazPiur, který umožňuje rychlejší výrobu produktů a tím i rychlejší dodání dílů k zákazníkům.
- Systémy a postupy podniku: Firma pořádá pravidelné meetingy, kde se jedná o výsledcích firmy a naplnění cílů. Tyto informace jsou předávány všem zaměstnancům firmy.
- Podniková struktura: Firma má dobrou podnikovou strukturu, se kterou jsou všichni zaměstnanci seznámeni. Každý z manažerů zodpovídá za svůj úsek a své podřízené, takže nedochází ke střetu zájmů.
- Zaměstnanci s dlouhým pracovním poměrem: Firma má většinu svých pracovníků zaměstnáno na dlouhodobý pracovní poměr. Manažeři, kteří jsou důležitou složkou firmy mají taktéž podepsanou smlouvu na dobu neurčitou.

- Finanční podpora mateřské společnosti: Firma má možnost finanční podpory od mateřské společnosti. Jako další z variant může využít pozastavení plateb za faktury mateřské společnosti.

b) Slabé stránky

- Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců: V současné době je složité sehnat kvalifikované a zkušené zaměstnance.
- Absence strategie: Firma nemá vypracovanou vlastní strategii.
- Nepřítomnost generálního manažera: Generální manažer není ve firmě přítomen každý den, protože část své práce musí odvádět v mateřské společnosti. Když není přítomen v České republice, musí se většina komplikací řešit prostřednictvím telekonferencí a telefonátů. Není tedy možnost rychlé reakce na vzniklé problémy.
- Jazyková bariéra: Při školení zaměstnanců firma využívá interních školitelů z mateřské společnosti. Vzhledem k tomu, že většina výrobních zaměstnanců neovládá anglický jazyk na potřebné úrovni dochází zde k jazykové bariéře. Školení pro zaměstnance je proto zdlouhavé a není tak efektivní.

c) Příležitosti

- Dlouhodobé smlouvy se zákazníky: Na daný výrobek má firma podepsanou smlouvu vždy na určitou dobu. Většinou se jedná o rozmezí 5 až 7 let.
- Náklady za nákup materiálu: Na evropském trhu je velké množství dodavatelů, kteří mohou firmě nabídnout nižší ceny za materiály. A firma tím může ušetřit část svých nákladů za materiály.
- Nízká konkurence: Firma se zabývá výrobou specifických produktů, což znamená že se na trhu setkává s minimální konkurencí.
- Zisk nových odběratelů: Firma Erreka-Plast by mohla v budoucnu získat nové odběratele, čímž by se jí navýšily zisky a firma by se tak nadále mohla rozvíjet.

d) Hrozby

- Kurzy měn: Firma většinou nakupuje a prodává v eurech. Při častých výkyvech eura a koruny může dojít k velkým kurzovým ztrátám. Příkladem může být

zásah ČNB v listopadu 2013, kdy firma zaznamenala kurzovou ztrátu ve výši 2 miliony korun.

- Odchod kvalifikovaných pracovníků: Konkurenční firma nabídne kvalifikovaným pracovníkům lepší podmínky. V době nízké nezaměstnanosti se firmy snaží o získání odborných a kvalifikovaných pracovníků.
- Míra nezaměstnanosti: Díky nízké nezaměstnanosti firmě hrozí nedostatek pracovních sil na trhu.
- Vznik konkurenční firmy: Ačkoli je zatím na trhu konkurence nízká, může dojít ke vzniku nové společnosti, která stávajícím zákazníkům firmy Erreka-Plast nabídne lepší cenové podmínky, kvalitu výrobků a rychlost dodání.
- Nedodání materiálu: I v případě že firma má podepsané dlouhodobé smlouvy s dodavateli, může nastat situace, kdy nedojde k včasnému doručení potřebného materiálu. Firma tak bude nucena zastavit výrobu a tím vzniknou vysoké škody (Zastavení linky u zákazníka a případené sankce z nedodání dílů).
- Zastavení linky u zákazníka: V případě poruchy stroje firmě hrozí, že nestihne vyrobit objednané množství výrobků a tím může zastavit výrobní linku u svého odběratele. Náklady za toto zastavení se pohybují v řádek statisíců euro.

12.2 Navržená opatření

a) Silné stránky

Firma by se měla nadále zabývat vývojem nových technologií. Udržovat dobrou informovanost nadřízených a podřízených a zachovat podnikovou strukturu jako doposud. Snažit se udržet zaměstnance s dlouhodobými pracovními poměry.

b) Slabé stránky

Firma by měla využívat různé pracovní agentury, které pomohou najít kvalifikované zaměstnance. Měla by si vypracovat vlastní strategii a tím se připravit na možné změny na trhu. Firma se měla zamyslet nad častou nepřítomností generálního manažera. Generální manažer by měl zastupovat pozici pouze v České republice a starat se o správný chod firmy. Co se týče jazykové bariéry, tak by firma při důležitých školeních mohla využívat profesionálního překladatele. Dále by firma měla klást důraz na znalost jazyků při přijímacích pohovorech a pokračovat ve výuce anglického a španělského jazyka.

c) Příležitosti

Je zapotřebí udržovat si své zákazníky a vytvářet jim podmínky jaké mají nyní. Dále tak by měla firma nadále jednat o nižší ceně za materiály. Firma by se měla také snažit o rozšíření počtů svých odběratelů a tím diverzifikovat riziko ztráty největších odběratelů (například U-Shin Slovakia tvoří 55% veškerých tržeb firmy)

d) Hrozby

Jelikož firma při nákupech a prodeji platí eurem, měla by počítat se změnami kurzových měn, které mohou kdykoli nastat. Bohužel proti těmto změnám se nedá bránit. Aby firma zabránila odchodu svých kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenční firmě, měla by těmto zaměstnancům vytvořit takové podmínky, které by vyhovovaly jak zaměstnancům tak i firmě. Může se jednat například navýšení mezd, o různé benefity ve formě stravenek nebo odměn za práci. Udržením svých stávajících zaměstnanců firma může předejít i problémům s nízkou mírou nezaměstnanosti. Firma by měla se svými zákazníky udržovat dobré vztahy, dodávat včas veškeré objednávky, díly vyrábět v požadované kvalitě a být ochotni jednat o ceně výrobků. Těmito kroky by firma mohla zabránit riziku, že zákazník přejde k novému konkurenčnímu podniku. Dále by firma měla mít dostatečné množství materiálu na skladě pro případ, že nastane problém s výpadkem dodavatele materiálu nebo mít v záloze jinou dodavatelskou firmu. V případě poruchy strojů a zařízení a hrozby zastavení linky u zákazníka má firma několik možností, jak tomuto problému předejít. Jednou z možností je mít na skladě rezervní množství výrobků, které pokryje dodávky minimálně po dobu jednoho až dvou týdnů. Další z možností by mohlo být zaměstnat nebo podepsat smlouvu s odborným pracovníkem na opravu a údržbu strojů, který by byl schopen řešit problémy 24 hodin denně.

Závěr

Hlavním cílem Bakalářské práce bylo analyzovat vnější a vnitřní prostředí firmy Erreka Plast, s.r.o. Pomocí vybraných strategických analýz byly identifikovány faktory, které na firmu jak kladně tak záporně působí.

Pro analýzu vnějšího okolí firmy byla využita Porterova analýza 5 sil a PEST analýza. Pomocí těchto analýz jsme se dozvěděli, že je firma schopna se vypořádat s faktory, které na ni působí z vnějšího okolí. Je konkurenceschopná, efektivně využívá své příležitosti a úspěšně čelí svým hrozbám. K analýze vnitřního prostředí byla využita metoda 7S, která firmě pomohla zjistit své silné a slabé stránky. Následně byla provedena SWOT analýza, která posloužila jako syntéza získaných údajů vnějšího a vnitřního prostředí. Na získané údaje byla navržena různá opatření, kde je uvedeno jak by měla firma nadále postupovat pro svůj rozvoj.

Firmě bych doporučila zaměřit se na své slabé stránky a hrozby, konkrétně bych doporučila najít opatření jak zabránit odchodu kvalifikovaných zaměstnanců. Nadále by firma měla využívat svých silných stránek a příležitostí jako doposud. Očekávám, že firma je připravena na budoucí změny, které se mohou dostavit, a s kterými se dokáže vypořádat.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Petra Šípová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Strategické analýzy jako východisko pro strategické plánování společnosti Erreka-Plast, s.r.o.
Název práce v anglickém jazyce:	Strategic Analysis as a Basis for a Strategic Planning of a Erreka-Plast, s.r.o.
Vedoucí práce:	Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.
Počet stran:	44
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2017
Klíčová slova v českém jazyce:	Strategie, Strategické řízení, Strategické analýzy,
Klíčová slova v anglickém jazyce	Strategy, Strategic management, Strategic Analysis

Tato bakalářská práce se zabývá základními pojmy strategického řízení a jeho analýzami, které jsou provedeny na konkrétní firmě. Hlavním cílem Bakalářské práce je analyzovat vnější a vnitřní prostředí firmy Erreka-Plast, s.r.o. Pomocí vybraných strategických analýz budou identifikovány faktory a na základě toho proběhne vyhodnocení.

This thesis deals with the basic concepts of strategic management and its analyses, which are performed on a specific company. The main aim of the thesis is to analyze the internal and external environment of the company Erreka-Plast, s.r.o. Using the selected strategic analyses and factors will be identified on the basis of the evaluation will be performed.

Literatura a prameny

BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

FOTR, J., a kol. *Strategie a strategické plánování*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, A., *Personální strategie: krok za krokem*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6

CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu* 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategický management v andragogické perspektivě*. Disertační práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014.

SMEJKAL, V., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, 4 rozš..vyd., Praha: Grada Publishing, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9

SOUČEK, Z. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě: Formulace strategie*, 2.vyd. Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. 87 s. ISBN 978-80-87240-19-9

SOUČEK, Z. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*, 1.vyd. Professional Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-86946-18-5

SRPOVÁ, J. a kol. *Základy podnikání* 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5

SRPOVÁ, J., a kol., *Podnikatelský plán a strategie*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 200s. ISBN 978-80-247-4103-1

TYLL, L. *Podniková strategie*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7

VÁCHAL, J., a kol. *Podnikové řízení* 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5

Internetové zdroje:

Strategické řízení (Strategic Management). ManagementMania. [online]. 22.1.2016 [cit. 2016-07-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *BusinessVize*. [online]. [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Co je porterův model 5 sil? [online] [cit. 2017-03-10] Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil>

PEST analýza [online]. [cit. 2016-03-11] Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>

PEST analýza vlivu prostředí [online]. [cit. 2016-03-11] Dostupné z: http://wiki.knihovna.cz/index.php/Soubor:PEST_anal%C3%BDza_vlivu_prost%C5%99ed%C3%AD.jpg

McKinsey 7S *Managementmania.cz* [online]. [cit. 2016-03-23] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

Seznam grafů a obrázků

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Proces strategického řízení	8
Obrázek č. 2: Porterova analýza 5 sil.....	12
Obrázek č. 3: Pest analýza a její prostředí	14
Obrázek č. 4: Model „7S“	16
Obrázek č. 5: Podniková struktura firmy	29

Seznam grafů

Graf č. 1: Podíl odběratelů na obratu firmy v roce 2016	22
Graf č. 2: Růst a pokles míry nezaměstnanosti v ČR	26
Graf č. 3: Vývoj kurzu eura	27
Graf č. 4: Vývoj počtu obyvatel v Olomouckém kraji od r. 2010	28
Graf č. 5: Průměrná měsíční mzda v ČR	29