

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Ivana Návarová

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Ivana Návarová

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra podnikatelské sféry

STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU

Vypracovala:

Ivana Návarová

Vedoucí diplomové práce:

Kovář František prof. Ing. CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

»**Strategická analýza podniku**«

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

Český Krumlov, duben 2007

podpis studenta

Anotace

Strategická analýza podniku

Cílem mé diplomové práce je provést pomocí analytických metod interní a externí strategickou analýzu konkrétního podniku. Na základě zjištěných údajů z těchto analýz bych se pokusila navrhnout vhodnou strategii pro tento podnik..

duben 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

Profesorovi Kováři Ing. CSc.
z Vysoké školy ekonomické v Praze,
Fakulty managementu v Jindřichově,

Mgr. Janu Korčákovi, MBA
obchodnímu řediteli Jihočeských papíren Větrní, a.s.

OSNOVA

1 ÚVOD	1
2 TEORETICKÁ ČÁST	3
2.1 Vymezení pojmu strategický management	3
2.2 Komplexní strategické plány	7
2.3 Podnikatelské prostředí	8
2.4 Analýza vnitřního prostředí	9
2.4.1 Metoda SPACE	9
2.4.2 Analýza SWOT	12
2.4.3 Analýza zdrojů specifických příležitostí	14
2.5 Analýza vnějšího prostředí	15
2.5.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	15
2.5.2 Analýza konkurentů	18
2.5.3 Analýza atraktivity odvětví	19
2.6 Určení strategie	20
2.6.1 Nalezení možných variant řešení (formulace a tvorba strategií)	20
2.8 Realizace – implementace strategií	22
2.9 Kontrola plnění strategických záměrů	24
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	25
3.1 Historie podniku	25
3.1.1 JIP Papírny dnes	25
3.2 Divize ROTO	26
3.2.1 Základní činnosti divize ROTO	26
3.3 Divize PAPÍRNA	27
3.3.1 Základní činnosti divize PAPÍRNA	27
3.4 Hospodaření společnosti	28
3.4.1 Hospodaření společnosti v polovině roku 2006	28
3.4.2 Divize „Papírna“ v 1. pololetí 2006	29
3.5 Organizační struktura společnosti	30
3.6 Logo společnosti	31
3.6.1 Původní logo společnosti	31
3.6.2 Nové logo společnosti	31
3.7 Vývoj pracovníků v letech 2002-2005	32
4 PRAKTICKÁ ČÁST	34
4.1 Analýzy vnitřního prostředí	34
4.1.1 Analýza zdrojů specifických příležitostí	34
4.1.2 Metoda SWOT	35
4.1.3 Metoda Space	37
4.1.4 Shrnutí analýz vnitřního prostředí	38
4.2 Analýzy vnějšího prostředí	39
4.2.1 Porterův model	39
4.2.2 Analýza atraktivity odvětví	41
4.2.3 Analýza konkurentů	42
4.2.4 Shrnutí analýz vnějšího prostředí	44
4.3 Původní strategie podniku	45
4.4 Nynější zavedená strategie	46
4.5 Zpracovatelský stroj & zpracovatelská firma	47
4.5.1 Zpracovatelský stroj	47

4.5.2 Zpracovatelské firmy.....	48
4.6 Dosavadní výsledky nové strategie	49
4.7 Mé doporučení.....	49
5 ZÁVĚR.....	50
6 POUŽITÁ LITERATURA.....	52

1 ÚVOD

Strategická analýza je nedílnou součástí strategického řízení podniku. Díky strategické analýze, podnikový management může určit vhodnou strategii pro svůj podnik. Ze základní strategie pak poznáme, jakým způsobem bude podnik dosahovat dílčích strategických cílů.

Správně zvolené strategické cíle a cesty k jejich naplnění vycházejí ze současné situace a možností firmy, jehož formalizovanou podobu tvoří právě strategický plán firmy.

V dnešní době, kdy se většina podniku nachází v turbulentním prostředí, které se neustále mění, je nutné, aby podnik reagoval na všechny změny a snažil se využít komparativní výhody ve svůj prospěch. Popřípadě na komparativní výhodě založit novou strategii, která podnik odliší od konkurence a získá tím převahu nad ostatními konkurujícími podniky.

Cíl diplomové práce

Cílem mé diplomové práce je provést pomocí analytických metod interní a externí strategickou analýzu konkrétního podniku. Na základě zjištěných údajů z těchto analýz bych se pokusila navrhnout vhodnou strategii pro tento podnik.

V první části diplomové práce nejdříve teoreticky popisují proces strategického managementu a jednotlivé interní a externí strategické analýzy.

Ve druhé části této práce popisují podnik, kde zpracovávám diplomovou práci. Tato část obsahuje zejména hlavní činnosti podniku, jeho výrobky, hospodaření podniku a v neposlední řadě také strukturu zaměstnanosti v podniku v jednotlivých letech aj.

V poslední části aplikuji teoretické poznatky přímo na podnik JIP Papírny Větrní, a.s. Vnitřní analýzu provedu zejména na základě SWOT analýzy, kde pomocí této analýzy zjistím silné a slabé stránky tohoto podniku. Dále pak se zaměřím na příležitosti na trhu, které by tento podnik mohl lépe využívat a na hrozby na trhu, jak je co nejvíce zredukovat, případně trochu potlačit. Pomocí vnější analýzy, respektive Porterova modelu, zjistím největší a

nejbližší konkurenci, zákazníky, dodavatele, substituty a komplementy. Z výsledku těchto základních analýz navrhuji konkrétní strategii a porovnávám ji se současnou strategií podniku.

V závěru své práce se pokusím celkově zhodnotit postavení podniku na trhu a nově zvolenou strategii podniku.

2 TEORETICKÁ ČÁST

„Všichni jsme poutníky na stejné cestě.

Někteří poutníci mají jen lepší mapy“

Nelson Demille

V podmínkách společenské i hospodářské nestability má být strategický management kotvou, která má umožnit analyzovat současnou i očekávanou budoucí situaci a naznačit směr nejvhodnějšího vývoje organizace. Strategický management má umožnit dobrou orientaci v konkurenčním (často nepřátelském) prostředí a za podmínek značné neurčitosti a proměnlivosti vymezit hlavní mezníky, resp. strategickou vizi, směrodatnou pro všechny pracovníky organizace.¹

2.1 Vymezení pojmu strategický management

Strategie

Koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.

Strategický management

Představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.

Základy strategického managementu

Termín strategické řízení se začal používat i v ekonomické sféře a jeho tehdejší obsahem bylo v podstatě dnešní pojetí dlouhodobého řízení. Jako synonymum je některými autory termín strategické a dlouhodobé řízení používán dodnes. V této oblasti jsou „strategické“ a „strategie“ spojovány s nejvýznamnějšími operacemi, které mají **dlouhodobější povahu**.

Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt. V tomto pojetí strategické řízení v sobě „stavebnicově“ slučuje jak řízení dlouhodobé, tak koncepční. Podstatným znakem strategického řízení je právě prvek

¹ VEBER J. *Management*. Praha Press 2000.

komparace, záměr získat komparativní výhodu (nebo získání nevýhody, je-li proti původnímu záměru protivník lepší.)

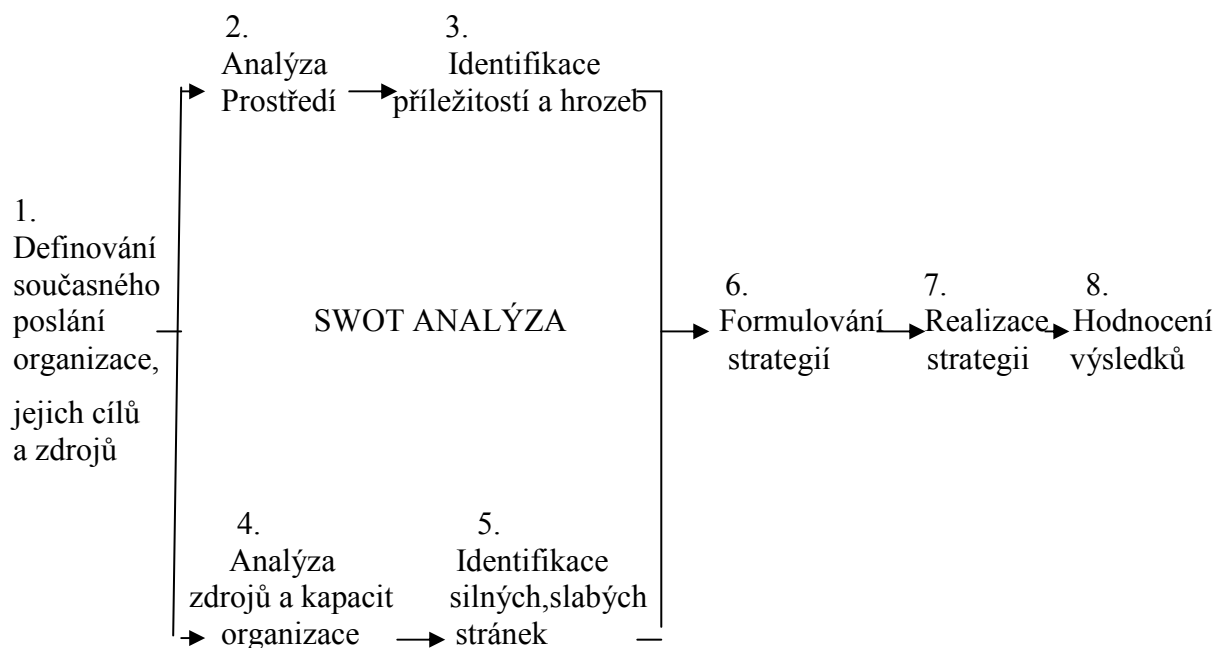
Co je účelem strategického managementu

Proč je strategický management tak důležitý? Je to proto, že zahrnuje všechna rozhodnutí, která manažeři dělají. Strategické plánování jim poskytuje specifické cíle a poskytuje zaměstnancům jednotlivou vizi. Také průzkum o efektivnosti strategického plánování a strategického managementu odhalil, že firmy s formalizovaným systémem strategického managementu měly lepší finanční výnosy než ty organizace, které takový systém neměly. V současnosti se strategický management rozšířil z podnikání i do neziskové oblasti, vládních agentur, nemocnic apod.

Proces strategického managementu

Proces strategického managementu má 8 kroků, které spojují strategické plánování, realizaci a hodnocení. Ačkoliv prvních šest kroků popisuje plánování, realizace a hodnocení jsou stejně důležité. Dokonce i vynikající strategie mohou zkolabovat, nejsou-li řádně hodnoceny a realizovány.

Schéma: 1 Proces strategického managementu (S.P.Robins, 2004)



Krok 1: Definování současného poslání organizace, jejich cílů a strategií

Každá organizace potřebuje mít poslání – prohlášení o účelu. Poslání odpovídá na otázku, jaký je důvod pro provádění byznysu. Definování poslání nutí manažery pečlivě definovat rozsah výrobků a služeb. Definování účelu organizace je stejně důležité jak pro byznys, tak pro neziskové organizace.

Krok 2: Analýza prostředí

Analýza vnějšího prostředí je považována za klíčový krok v strategickém procesu. Proč? Protože prostředí firmy ve značné míře vymezuje varianty a limity pro management. Úspěšná bude pouze taková strategie, která respektuje podmínky dané vnějším prostředím. Manažeři tedy potřebují vědět, co dělají konkurenti, jaká je připravovaná legislativa, jaká je nabídka pracovních sil v místě, kde firma působí. Tato analýza musí obsahovat jak všeobecné, tak i specifické prostředí, což je důležité pro znalost předpokládaných změn.

Krok 2 procesu strategického managementu je ukončen tehdy, když manažeři získají dokonalé poznání toho, co se děje ve vnějším prostředí, a vědí, které důležité trendy budou ovlivňovat organizaci.

Krok 3: Identifikace příležitostí a hrozeb

Po analýze prostředí potřebují manažeři posoudit, jaké **příležitosti** by mohla organizace využít a s jakými ohroženími se můžeme setkat. **Příležitosti** jsou pozitivní trendy ve faktorech vnějšího prostředí, **hrozby** jsou trendy negativní.

Je však nutné si uvědomit, že stejné prostředí může obsahovat pro jednu organizaci příležitosti a pro druhou hrozby, protože mohou mít odlišný management zdrojů a kapacit.

Krok 4: Analýza zdrojů a kapacit organizace

K analýze vnitřní situace, například jaké dovednosti a schopnosti mají zaměstnanci, jaké má organizace zdroje, zda má nějaké úspěšné inovační produkty, jaká je její finanční pozice, jak zákazníci vnímají organizaci a přijímají její výrobky a služby. To nutí manažery odhalit, že každá organizace bez ohledu na to, je-li velká nebo úspěšná, je do jisté míry omezena svými zdroji a kapacitami.

Interní analýza tedy poskytuje důležité informace o zdrojích a kapacitách. Výjimečný či jedinečný zdroj nebo kapacita se nazývají **klíčovými kompetencemi** organizace. Tyto kompetence jsou hlavními hodnotami z hlediska tvořivosti, kapacit a zdrojů a také hlavní zbraní v konkurenci.

Krok 5: Identifikování silných a slabých stránek

Analýzy v předcházejícím kroku by měly vyústit v jednoznačné posouzení vnitřních zdrojů organizace (finanční zdroje, technické znalosti, dovednosti pracovníků, zkušenosti manažerů apod.) Také by měly ukázat schopnosti organizace provádět různé funkční aktivity, jako je marketing, zpracování a výroba, výzkum a vývoj, řízení financí a účetnictví, informační systém, řízení lidských zdrojů apod. Všechny činnosti organizace, které probíhají dobře, nebo jakékoliv její jedinečné zdroje představují její **silné stránky**. Naopak **slabé stránky** je vše, co se organizaci nedaří.

Spojením kroku 3 a 5 dospíváme k analýze známé pod názvem **SWOT analýza**, která obsahuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na základě této analýzy mohou manažeři na trhu identifikovat strategický „výklenek“ (místo, prostor, kde je možné se uplatnit), který by firma mohla využít.

Pod zorným úhlem SWOT analýzy mohou manažeři také přehodnotit současné poslání a cíle organizace. Jsou stále ještě realistické? Jsou-li nutné změny v celkovém zaměření, teď je vhodný čas to udělat. Nejsou-li nutné změny, manažeři mohou začít formulovat strategie.

Krok 6: Formulování strategií

Strategie musí být specificky formulována pro úroveň korporace, podniku a jednotlivých funkčních oblastí organizace. Tento krok je kompletní tehdy, když je vytvořen soubor takových strategií, které přinesou organizaci výhody ve srovnání s jejími rivaly. Úspěšní budou manažeři, kteří vyberou takové strategie, jež přinesou organizaci co nejlepší konkurenční výhodu a tuto výhodu pomohou udržet.

Krok 7: Realizace strategií

Po formulaci strategií nastává fáze jejich realizace, která potvrdí, zda strategie byla dobrá, či špatná. Není až tak důležité, jak efektivně organizace plánovala své strategie, nejdůležitější je, aby strategie byla řádně realizována.

Krok 8: Hodnocení výsledků

Hodnocení výsledků odpovídá na otázky. Jak efektivní je naše strategie? Potřebuje nějaké přizpůsobení?²

² STEPHAN P. ROBBINS, MARY COULTER : Management, 4. vydání , 2004

2.2 Komplexní strategické plány

Komplexní strategické plánování je možné charakterizovat jako proces formulace a realizace dlouhodobých strategických plánů, které integrují individuální plány rozvojových funkcí firmy a jim odpovídajících organizačních článků do jednotného komplexního plánu firmy. Komplexní strategické plánování je nepřetržitý proces, zahrnující komplexní pohled na rozvoj podniku a předpokládá existenci zpětné vazby, která umožňuje měnit plány dle aktuálních podmínek.

Cílem komplexního strategického plánu je dát odpověď na tyto základní otázky:

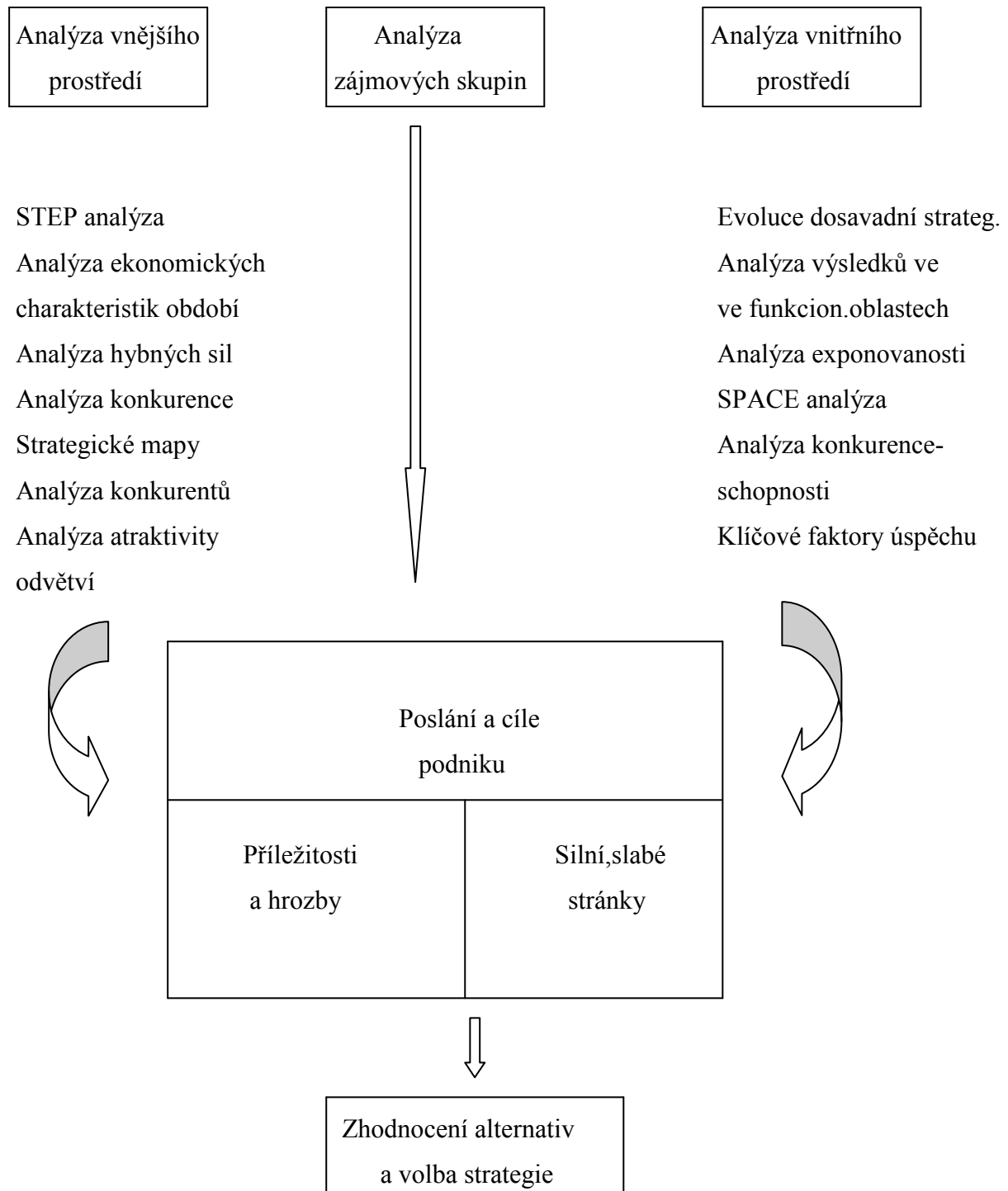
- Jaké jsou cíle firmy.
- Jaká je relativní důležitost cílů.
- Jaké jsou vztahy mezi cíli na různých úrovních.
- Jaká je časová posloupnost cílů.
- Jak bude možno dosáhnout cílů.
- Kdo bude za dosažené cíle odpovědný.
- Jaké varianty strategií budou voleny pro dosažení konkrétních cílů.
- Jaká opatření, politiky, pravidla budou přijata pro uskutečnění daných cílů.
- Jaké zdroje jsou k dispozici?
- Jaký je vztah mezi využitelnými zdroji?
- Jaké finanční výsledky jsou očekávány?

Postup tvorby komplexních strategických plánů

1. Stanovení základní vize budoucího fungování firmy.
2. Stanovení strategických cílů.
3. Stanovení základních základní podnikatelské pozice firmy (SWOT analýza)
4. Návrh základních komplexních podnikatelských strategií.
5. Zpracování strategie výrobního portfolia.
6. Vypracování dílčích rozvojových strategií (marketingová, výrobní).
7. Vypracování variant integrované komplexní podnikatelské strategie.
8. Výběr optimální varianty.
9. Formulace komplexního strategického plánu.
10. Sestava rozpočtů.
11. Rozpracování strategických plánů do taktických a operativních.

2.3 Podnikatelské prostředí

Schéma: 2 Proces formulace podnikatelské strategie ³



³ ROBBINS, P. *Management*. 1.vyd. Praha:2004.

2.4 Analýza vnitřního prostředí

2.4.1 Metoda SPACE

Metoda SPACE (strategie position and action evaluation) je další metodou, která se snaží sloučit výsledky analýzy vnějšího prostředí do jednoho celku a vytvořit prvotní představu o podnikatelské strategii.

Vnější prostředí je vyjádřeno prostřednictvím dvou agregovaných kritérií a to:

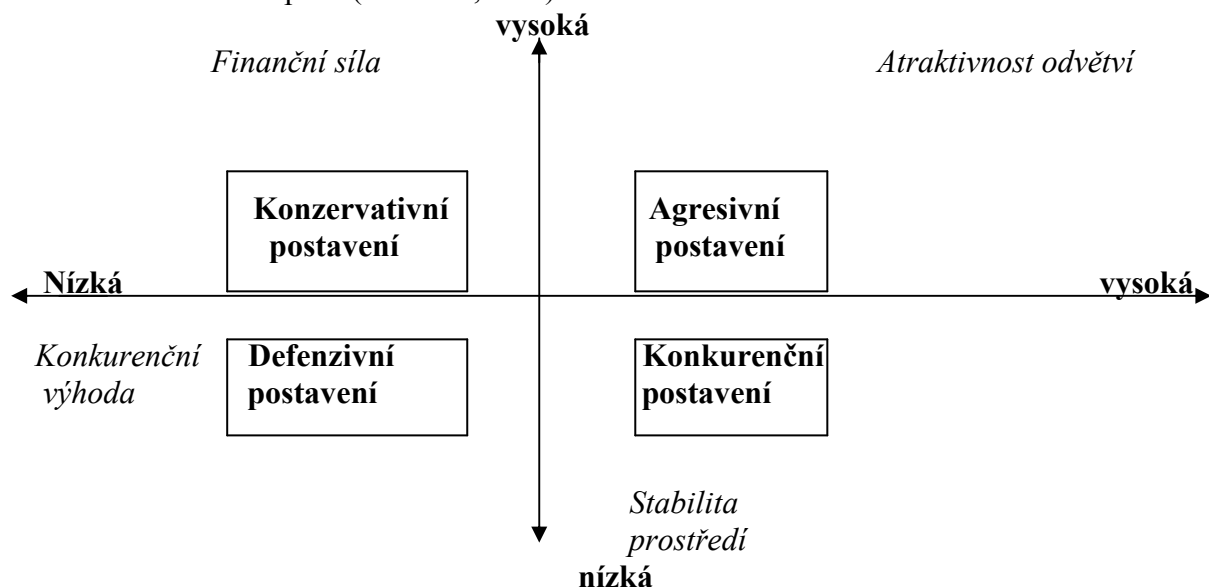
- stability prostředí, která je ovlivňována takovými faktory jako jsou technologické změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, bariéry vstupu do odvětví, tlak substitučních produktů, značná cenová elasticita poptávky apod.
- atraktivnost odvětví, kterou ovlivňují takové faktory, jako je růstový potenciál trhu, kapitálová náročnost, využití kapacit, technologické know-how apod.

Vnitřní prostředí je vyjádřeno také dvěma kritérii:

- konkurenční výhodou dané organizace, podíl na trhu cyklus výrobku, věrnost zákazníků, rychlost zavádění nových výrobků apod.,
- finanční silou podniku, jako je likvidita, návratnost investic, míra zadluženosti, podnikatelské riziko, úspory z rozsahu apod.

Spojením kritérií vnitřního a vnějšího prostředí vzniknou čtyři relativně odlišná postavení strategického chování. Organizace si pochopitelně může určit na základě své dosavadní situace, jaké je její postavení a jaké strategické směřování by měla volit.

Schéma: 3 Metoda Space (J.Váchal,2001)



Faktory ovlivňující stabilitu prostředí

- Technologické změny,
- cenové rozpětí konkurenčních výrobků,
- bariéry vstupu do odvětví,
- rivalita mezi existujícími konkurenty
- cenová elasticita poptávky,
- tlak ze strany substitutů.

Faktory ovlivňující sílu odvětví

- Růstový potenciál,
- ziskový potenciál,
- finanční stabilita,
- využití zdrojů,
- kapitálová intenzita,
- složitost vstupu do odvětví,
- produktivita, využití kapacit,
- vyjednávací síla výrobců.

Faktory ovlivňující konkurenční výhodu

- Podíl na trhu,
- kvalita výrobku,
- loajalita zákazníků,
- vertikální integrace,
- rychlost zavádění nových výrobků.

Faktory ovlivňující finanční sílu podniku

- Návratnost investic,
- likvidita,
- míra zadluženosti,
- míra rizika,
- obrat zásob,
- složitost výstupu z odvětví,
- požadovaný versus disponibilní kapitál.

Agresivní postavení

Je typické pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, v kterém má organizace konkurenční výhodu a je schopna si ji chránit. Kritickým faktorem může být vstup nových konkurentů do odvětví. Postavení umožňuje nové akvizice, zvyšování podílu na trhu a soustředování zdrojů na výrobky, které jsou vysoce konkurenceschopné.

Konkurenční postavení

Je typické pro atraktivní, relativně nestabilní prostředí, v kterém má organizace jistou konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla organizace. Ve strategických záměrech by si měla hledat cesty, jak upevnit své finanční postavení, spojení s jinou organizací, která je finančně stabilní, zvyšovat hospodárnost výroby, posilovat peněžní hotovostní toky.

Konzervativní postavení

Je typické pro stabilní odvětví s nízkou mírou růstu a finančně stabilní organizace. Kritickým faktorem je konkurenční schopnost výrobků. Organizace by měla chránit své úspěšné výrobky, vyvíjet nové, popř. hledat možnosti proniknutí do atraktivnějších odvětví, snižovat náklady.

Defenzivní postavení

Je typické pro neatraktivní odvětví, v kterých organizaci chybí nejen konkurenceschopné produkty, ale i nutné finanční prostředky. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost. Organizace by měla výrazně redukovat náklady, omezit investice reálně zvažovat odchod z daného odvětví.

4

⁴ VÁCHAL, J. – VÁCHALOVÁ, P. *Strategický management*. 1.vyd. České Budějovice: 2001.

2.4.2 Analýza SWOT

SWOT analýzu používáme při analýze vlivu vnitřních slabých i silných stránek firmy a při analýze vlivu externího okolí na firmu. Tato metoda v sobě zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na její strategické chování.

SWOT analýza se sestavuje

- při založení podniku,
- při auditu,
- při změně výrobků či služeb,
- při slučování podniku,
- při změně vedení v podniku apod.

Název metody SWOT je odvozen od:

Strength (silné stránky)

Weaknesses (slabé stránky)

Opportunities (příležitosti)

Threats (nebezpečí)

Nebezpečí T a příležitosti O - představují vliv vnějšího okolí. Slabé stránky W a silné stránky S - faktory vnitřní podnikatelské pozice firmy. Rozbor celkové pozice firmy a její vliv na možné budoucí chování firmy je možné vyjádřit následujícím schématem.⁵

⁵ SCHULMEISTROVÁ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Bron: 2000

Schéma : 4 Metoda SWOT (M.Schulmeisterová, 2000)

			INTERNÍ FAKTORY	
			Silné stránky	Slabé stránky
			<ul style="list-style-type: none"> - kapitálová síla - vysoký tržní podíl - moderní technologie - nízké mzdové nákl. - kvalita výrobků 	<ul style="list-style-type: none"> - slabá fin.pozice - zastaralá technologie - vysoká reжіe - slabý management - špatní dodavatelé
EXTERNÍ FAKTORY				
<p>Příležitosti na trhu</p> <ul style="list-style-type: none"> - růst trhu,poptávky - specializovaný trh S možností vstupu - fragmentované trhy - možnost diferenciacce - možnost integrace - možnost exportu 	<p>Přístup SO</p> <p>Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly</p> <p>Snaha využít všechny příležitosti a silné str.</p> <p>Snaha o vedoucí či útočnou pozici.</p>	<p>Přístup WO</p> <p>Snaha o využití přílež. z okolí.</p> <p>Pomalé posilování pozic</p> <p>Snaha o nalezení spolehlivého spojence</p> <p>Různé formy integrace.</p>		
<p>Nebezpečí na trhu T</p> <ul style="list-style-type: none"> - silná konkurence - vstup zahr.konkur. - objemové trhy, malá možnost diferenciacce - stará odvětví - nestabilita trhu 	<p>Přístup ST</p> <p>Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí.</p> <p>Oslabení konkurence</p> <p>Diverzifikace výrobního sortimentu.</p> <p>Distribuční spojení.</p>	<p>Přístup WT</p> <p>Uvažování o komprom.</p> <p>Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy progr.</p> <p>Snaha o přežití.</p> <p>Opuštění trhu.</p>		

2.4.3 Analýza zdrojů specifických příležitostí

Strategický význam specifických předností podniku je v tom, že umožňují, aby podnik se odlišil od konkurence a dosahoval tak vyšší zisk. Konkurenti jsou motivováni k tomu aby se pokusili napodobit tyto specifické přednosti. Pro konkurenty je velice těžké napodobit specifické přednosti podniku, avšak udržet si výhodu těchto specifických předností je ještě mnohem těžší.

Zdrojem specifických předností je majetek a podnikové schopnosti. Majetkem podniku jsou např. finanční prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál. Tento majetek lze rozdělit na :

- a) **hmotný majetek** (pozemky, budovy, stroje)
- b) **nehmotný majetek** (jméno podniku, pověst, patenty, technologické know-how)

Schopnosti jsou dovednosti podniku. Patří k nim např.: způsob jakým se manažeři rozhodují uvnitř třídicího procesu o tom jak dosáhnout vytyčených cílů. Schopnosti podniku jsou tedy produktem organizační struktury a řídicího systému.⁶

Schéma: 5 Obecné vymezení zdrojů podniku (J.Váchal, 2001)



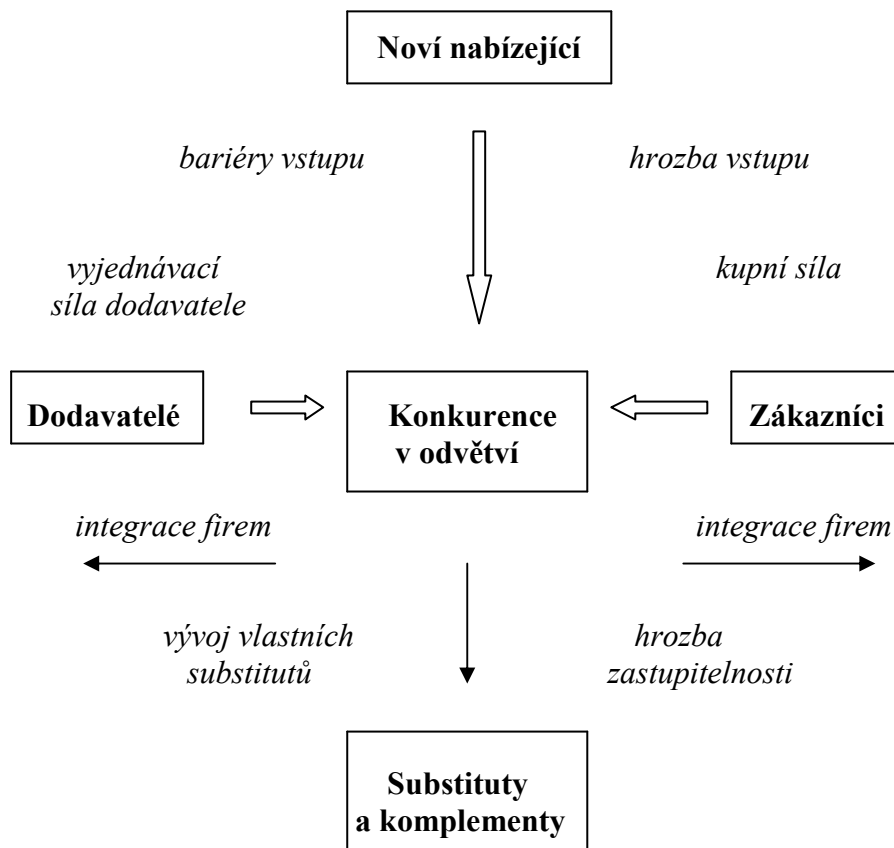
⁶ VÁCHAL, J. – VÁCHALOVÁ, P. *Strategický management*. 1.vyd. České Budějovice: 2001.

2.5 Analýza vnějšího prostředí

2.5.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

O co intenzivnější je konkurence, o to menších je dosahováno výsledků. Strategickým záměrem firmy musí být orientovat aktivity do oblasti s nízkou konkurencí. Toto je také jeden ze závěrů modelu **M.E.Portera** – vymezení pěti základních hrozeb ovlivňujících atraktivitu odvětví.

Schéma. :6 Porterův model (J.Váchal,2001)



- intenzita soupeření konkurent v rámci odvětví
- noví (potenciální) konkurentů
- substituční a komplementární produkty
- moc dodavatelů
- moc odběratelů

Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů je dalším faktorem, který může výrazně ovlivnit atraktivitu odvětví a v každém případě chování jeho dosavadních aktérů. Případné rozhodnutí potenciálního konkurenta vstoupit do odvětví bude závislé na atraktivitě odvětví a na existenci, resp. neexistenci specifických bariér vstupu.

Za nejobvyklejší bariéry vstupu lze považovat ekonomické limity vyplývající z objemu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, možnosti diferenciací produktu apod. Bariéry vstupu se mezi jednotlivými odvětvími či jednotlivými produkty/službami mohou výrazně lišit, takže není možné obecně konstatovat, které z nich jsou nejdůležitější.

Otázky, které si můžeme klást v této souvislosti mohou mít podobu:

- jaké potenciální konkurenty lze očekávat, jaké mají kapacity, jak mohou změnit situaci v odvětví,
- jaké jsou vstupní bariéry, jaká je pravděpodobnost faktického vstupu nových konkurentů,
- jaký mohou mít noví konkurenti vliv na ceny, rentabilitu...

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů je faktorem, který také nelze přehlížet, protože i úroveň koncentrace dodavatelských a odběratelských trhů bude významně ovlivňovat intenzitu konkurence v daném odvětví. Zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele. Čím vyšší úroveň pak bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat.

Hrozbou pro organizaci budou situace, kdy počet dodavatelů i odběratelů je malý, dodávané vstupy mají často unikátní charakter, neexistují substituční vstupy, jde z pohledu dodavatele o malá odběrová množství a naopak finální výrobky jsou standardní, dodávky představují významnou část nákladů u zákazníka.

Otázky, které by měly být v této souvislosti zodpovězeny, mohou mít podobu:

- jaký je počet dodavatelů, jaké změny lze u dodavatelů očekávat,
- jaký vliv mohou mít změny dodavatelů na výši nákladů, kvalitu, dodací termíny,
- jaké jsou možnosti dlouhodobých smluv, partnerství, integrace s dodavateli,
- jak se vyvíjejí potřeby odběratelů, jaké změny u odběratelů lze očekávat.

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů je vždy projevem vyšší intenzity konkurence ve sledovaném odvětví. Hrozba substituce může nabývat několika podob:

- hrozba substituce produktu produktem,
- hrozba substituce potřeby (např. vyšší kvalitou spotřebovávaného statku),
- hrozba generické substituce,
- hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebitelských návyků).

Otázky, které je v této souvislosti třeba si klást, mohou mít podobu:

- jaké jsou možnosti substitučních výrobků/služeb, včetně renovovaných výrobků
- jak mohou substituční či komplementární výrobky/služby ohrozit poměry na trhu , cenové relace a jaký mohou mít vliv na ekonomiku dané organizace,
- zda jsme schopni vyvinout a produkovat substituční produkty.

Konkurence uvnitř odvětví je ovlivněna řadou faktorů, přičemž mezi rozhodující patří počet konkurujících si subjektů a jejich strategické záměry, typ tržní konkurence (monopolní, oligopolní, dokonale konkurenční), míra růstu na trhu, existence globálních trhů a globálních zákazníků, rozmanitost sortimentu, možnosti diferenciací, možnost kapitálových akvizic či fúzí, technické možnosti zvyšování přírůstků výrobní kapacity.

I v tomto případě lze položit řadu otázek:

- jaké jsou záměry rozhodujících konkurentů, jaký vliv má globalizace na konkurenci v odvětví,
- jakým směrem se uvírá diferenciací u konkurentů – kvalita, cena, časová flexibilita,
- zda je možné konkurenční síly nějak ovlivnit,
- zda mohou být navázány specifické vztahy mezi zúčastněnými subjekty, a to až po strategické aliance, zda existují jiná, atraktivnější odvětví.⁷

⁷ VÁCHAL, J. – VÁCHALOVÁ, P. *Strategický management*. 1. vyd. České Budějovice: 2001.

2.5.2 Analýza konkurentů

Analýza konkurentů úzce navazuje na strategické mapy a jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozici hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů.

- sledovat, jsou-li vybaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků
- studovat zázemí a filozofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle
- odhadnout pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů⁸

Tab.: 7 Rastr pro hodnocení konkurentů (J.Váchal,2001)

Charakteristika	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenový výhoda *				
Kvalitní výhoda *				
Technologická výhoda *				
Odbytová základna *				
Distribuční podmínky *				
Nákladová výhoda *				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *				
Vážnost konkurence (současná) *				
Vážnost konkurence (v příštím roce) *				
Vážnost konkurence (v příštích letech) *				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

* = k hodnocení lze využít následující škály:

1= nejlepší (nejvyšší)

2= nadprůměrný

3= průměrný

4= podprůměrný

5= nejhorší (neohrožující)

⁸ VÁCHAL,J. – VÁCHALOVÁ,P. *Strategický management*. 1.vyd. České Budějovice: 2001

2.5.3 Analýza atraktivity odvětví

V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují a přiřazuje skóre od 1 – 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využití disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. Takových případů je v reálném životě málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75-120.⁹

Tab.: 8 Analýza atraktivity odvětví (J.Váchal,2001)

Faktor	Síla	Skóre									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Růstový pot.	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.Ziskovost	Rostoucí-klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.Exponovanost	Konkurenti-inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.Odbyt	Cyklický,kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.Specializace	Zaměření-diference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.Značka	Hodnota-kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.Distribuce	Kanály-podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.Cenová politika	Efekt-elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.Náklady	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.Služby	Garance-spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.Technologie	Vedení-jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.Integrace	Vertikální-horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.Možnost vstupu-výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

⁹ VÁCHAL,J. – VÁCHALOVÁ,P. *Strategický management*. 1.vyd. České Budějovice: 2001

2.6 Určení strategie

Formování strategie představuje významnou tvůrčí aktivitu, zpravidla prováděnou týmově, kterou by mělo realizovat vrcholové vedení organizace v přímé součinnosti se statutárními orgány.

2.6.1 Nalezení možných variant řešení (formulace a tvorba strategií)

Na základě provedených komplexních analýz a z nich získaných výsledků je možné přistoupit k formulaci strategických záměrů a strategií. V rámci organizace existuje dvě základní roviny úvah o strategii. V první řadě je potřeba formulovat strategii. V první řadě je potřeba formulovat strategii na úrovni organizace jako celku, v druhé řadě pak na úrovni jednotlivých organizačních jednotek. Při tvorbě strategie celé organizace se snažíme o popsání jakési strategické základny, která nám umožní zhodnotit možnosti a potřeby jak na úrovni organizace jako celku, tak na úrovni organizačních jednotek, současně s možností odhalit jejich vzájemné souvislosti.

Východiskem pro určování strategických záměrů je vymezení *strategického období*. Jeho délka je determinována různými faktory. K nejobvyklejším činitelům patří cyklus investičního rozhodování, životní cyklus výrobků, výzkum, vývoj, výrobu až po uvedení na trh. Je zřejmé, že u módních produktů, s vysokou inovační obměnou bude strategický časový rámec velmi krátký – pouze několik let, pro běžné spotřební zboží se může pohybovat v rámci zhruba pěti let...

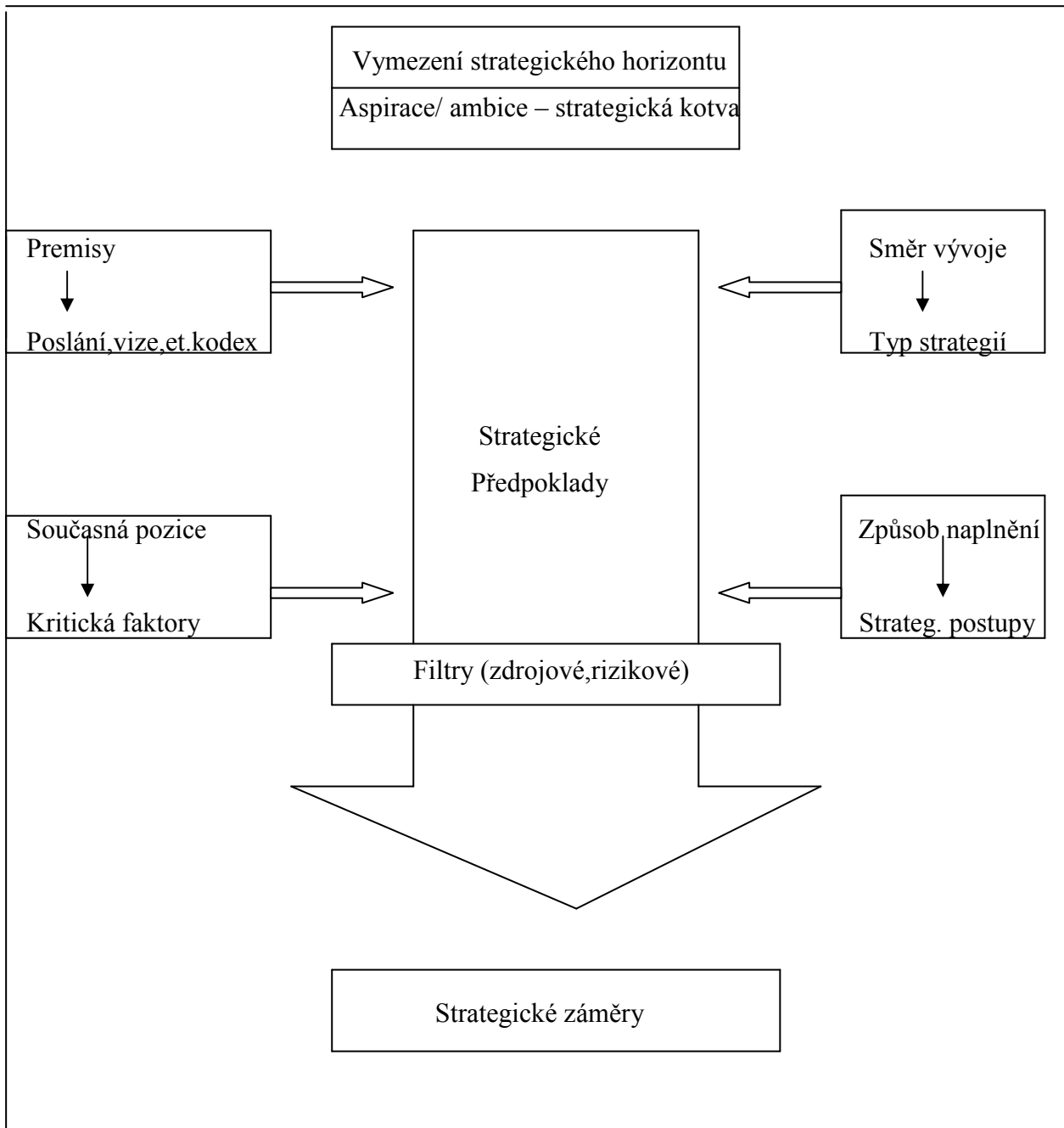
Dominantní úlohu pro formování strategických záměrů představují *aspirace*, popř. *ambice*. Jde o formování zásadních strategických rozhodnutí, čeho chce organizace v daném časovém horizontu dosáhnout.

Jakou pomůckou pro stanovení strategických aspirací mohou dále sloužit otázky typu:

- Které strategické záměry přinesou organizaci největší užitek?
- Kterých obchodních cílů musí organizace dosáhnout?
- Které produkty a jednotky jsou pro organizaci nosnými a naopak?
- Jaká úloha v budoucím vývoji přísluší zdrojům organizace?¹⁰

¹⁰ DONNELLY, H. *Management*. 1. vyd. Praha: GRADA a.s., 1997.

Schéma: 9 Určení strategických záměrů (H.Donnelly,1997)



2.8 Realizace – implementace strategií

Schválením strategických záměrů a dílčích strategií je uzavřena jedna významná etapa spočívající v jejich určení. Pro úspěch strategického managementu je však neméně důležitá etapa jejich realizace. Dvě typické cesty realizace strategických záměrů spočívají v:

- naplnění strategií prostřednictvím kaskády plánů,
- promítnutí strategických záměrů do průlomových úkolů a zlepšovacích projektů.

V prvním případě se závěry obsažené ve strategiích postupně realizují ve formě kaskády **plánů**, přenášejí se do taktických a odtud do náplně operativních plánů. Vlastní realizace strategie je dána postupy realizace ročních, resp. Operativních plánů.

V druhém případě jde o realizaci vybraných **průlomových úkolů** (jde zpravidla o cca 3-5 cílů, jejichž realizace má zabezpečit výrazný skok v dané oblasti) formou „zlepšovacích“ akcí, k jejich uskutečnění organizace ustavuje interdisciplinární týmy, vyčleňuje samostatné rozpočty a vlastní realizace strategického záměru probíhá formou projektového řízení.

Ať se realizace strategických záměrů uskutečňuje cestou plánů či projektů, vždy je třeba usilovat **o konkretizaci úkolů** obsažených ve strategii do podoby kvantifikovaných či věcných cílů s přesným vymezením aktivit, zdrojů, termínů a odpovědnosti. Vyšší riziko v tomto případě představuje řídicí styl preferující při běžném, operativním řízení výlučně monetární ukazatele. Na jedné straně totiž není snadné formulovat některé věcné požadavky v podobě peněžních ukazatelů, na druhé straně se některé významné skutečnosti jen obtížně zachytí a objeví ve finančním výkaznictví.

Pro úspěšné naplnění strategií je nezbytné provést příslušné **seznámení zainteresovaných** jednotek (útvárů, procesů, pracovníků) s úkoly, které vyplývají z realizace dané strategie pro příslušnou jednotku. Přitom je třeba mít na zřeteli informační šumy. Pokud je informace výkonnému pracovníkovi předávána přes několik článků, její přesnost a úplnost může být ohrožena.

Empiricky byla zjištěna řada příčin neúspěšné realizace strategií. Toto jsou typické z nich:

- mlhavé stanovení strategických záměrů a strategií, které se nedá „překlopit“ do realizační podoby plánů,
- nebyla provedena dostatečná příprava na implementaci strategie jak manažerů, tak výkonných pracovníků (vysvětlení strategie, pochopení úlohy strategických záměrů, strategií a hlavně konkrétních cílů příslušných jednotek),

- strategické cíle nejsou saturovány potřebnými zdroji,
- chybí zpětná vazba, monitoring plnění strategií, chybí jejich aktualizace.

Realizační etapa pochopitelně rozhoduje o faktickém naplnění strategických plánů. Sebelepší strategické záměry zůstanou pouze na papíře, pokud nebudou uskutečněny. Pro účinnou podporu naplňování stanovených cílů a úkolů výkonnými složkami je třeba splnit tyto předpoklady:

- vytvořit kaskádu vzájemně provázaných ukazatelů, které postupně upřesňují strategické záměry až do podoby jednotlivých specifických provozních cílů a případně i jasně vymezených konkrétních úkolů pro výkonné složky,
- zvolené ukazatele musí být vzájemně vyvážené „vybalancované“, dobře srozumitelné, zaměřené na klíčové provozní činnosti, jejichž realizace v souhrnu za jednotlivé výkonné složky povede k naplnění strategických záměrů, je zřejmé, že v tomto případě se nevystačí pouze s finančními ukazateli,
- stanovit systém pro sledování, jak jsou naplňovány úkoly a cíle, tzn. Měření výkonnosti ,
- propojit systém měření výkonnosti s procesy hmotné stimulace, popř. i osobního rozvoje pracovníků,
- systém měření výkonnosti musí zahrnout všechny úrovně řízení, přičemž je důležité, aby ukazatele byly vzájemně provázány

2.9 Kontrola plnění strategických záměrů

Časový horizont realizace strategií je obvykle několik let. Je proto nepravděpodobné, že všechny záměry a předpoklady, na kterých jsou strategie založeny, zůstanou po tomto období neměnné.

Smyslem zkoumání je zjistit:

- zda vývoj na straně trhu, zákazníků a konkurence odpovídá uvažovaným předpokladům,
- zda vývoj vnitřních určujících podmínek, zdrojů a produktivity je v souladu s předpoklady.

Praktické přístupy k prověřování realizace kontroly mohou mít charakter controllingu, interního auditu a systému včasného varování.

Strategický controlling slouží k pravidelné kontrole realizace cílů strategií. V určených intervalech (měsíčních, čtvrtletních) jsou monitorovány stanové měřitelné veličiny odrážející stav realizace strategie, které jsou konfrontovány s předpokládanými plánovanými hodnotami pro dané období. Na základě srovnání plánu a skutečnosti jsou určovány odchylky a jsou činěna příslušná opatření.

Interní audit slouží k posouzení průběhu a způsobilosti procesů, které jsou klíčové pro zabezpečení strategických záměrů.

Z vojenské terminologie byl do strategického řízení převzat pojem „**systém včasného varování**“, který má sledovat a vyhodnocovat signály z okolí i vnitřku organizace a transformovat je do podoby varovných zpráv, které mohou

- zahrnovat detekci problémů, které lze označit jako jednoznačné nebezpečí pro splnění strategie,
- obsahovat upozornění na skutečnosti, které by mohly ohrozit splnění strategií.

Stav realizace strategií by měl být předmětem projednání a **přezkoumání ve vrcholovém vedení** ve zhruba čtvrtletních nebo pololetních cyklech. Na základě komplexní zprávy o plnění strategických záměrů a jednotlivých strategií se hodnotí průběh realizace strategie a případná přijatá nápravná či preventivní opatření. Součástí programu může být i projednání návrhu **aktualizace dosavadní** strategie, tzn. korekce či změny strategických záměrů nebo dílčích strategií.

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

3.1 Historie podniku

Vzdálena pouhých pět kilometrů od překrásného českokrumlovského zámku, sevřena údolím řeky Vltavy, rozkládá se při jejích březích jedna z největších českých papíren, jejíž historie se začala psát v roce 1870 a navázala tak na umění starých výrobců papíru, které se na Českokrumlovsku dědí již po čtyři století.

Historii továrny ve vltavském údolí ve Větrní předcházela příchod papírenského podnikatele Ignáce Spira do Českého Krumlova, který v roce 1861 koupil od Theodora Pachnera zdejší druhou papírnu, založenou v roce 1792. Rozšiřující se výroba přinutila Spira v roce 1870 ke koupi Pečkovského mlýna u Větrní, kde nejprve vybudoval brusírnu dřeva pro českokrumlovskou papírnu. Už za devět let tam stály tři papírenské stroje, které byly základem budoucí továrny, jež byla ve své historii nositelem technického pokroku papírenského průmyslu v celém Rakousko-Uhersku a později i v samostatném státě. V roce 1883 tu již pracuje sulfitová celulózka, v roce 1911 zde byl postaven největší stroj na výrobu rotačního papíru na světě, v roce 1926 zde Spirové jako první v republice zavedli výrobu sulfátové buničiny. K zajímavým technickým dílům Spirovy továrny patřila i hydroelektrárna ve Vyšším Brodě z roku 1903, která energií s napětím 15 000 voltů zásobovala nejen papírnu, ale i přilehlé části jižních Čech. Spirova továrna ve Větrní položila základy k pozdějšímu vzniku Jihočeských papíren.

3.1.1 JIP Papírny dnes

JIP Papírny Větrní, a.s. vstupují do třetího tisíciletí jako seriózní společnost, která staví na tradicích, standardní jakosti a solidních obchodních vztazích a rozvíjí je v dlouhodobou perspektivu. Tiskové a balící papírny se úspěšně prodávají nejen v České republice, ale jsou pro svou kvalitu vyhledávány také zákazníky z celého světa.

V polovině roku 2005 koupila společnost SYNEX PAPER HOLDING LIMITED 40% akcií JIP Papíren Větrní, a.s. Společnost sice nekoupila víc jak 50%, ale i 40% akcií stačilo, aby převzala vedení podniku, protože zbylých 60% akcií vlastní mnoho malých akcionářů, kteří se nikdy nemohou spolčit dohromady a přehlasovat společnost SYNEX PAPER HOLDING LIMITED.

3.2 Divize ROTO

Výroba tiskových papírů má ve Větrní dlouholetou tradici a proto jí zde věnují náležitou pozornost. Především ve výrobě SC papírů bylo v nedávné minulosti dosaženo velkého pokroku, a to hlavně ve zvýšení kvality. Snaha obstát v tvrdé zahraniční konkurenci vedla k nemalým investicím do technologie, které vrátily JIP- Papírny Větrní a.s. , mezi výrobce SC papíru evropské úrovně. V současné době se přepravují kroky pro další upevnění pozice na domácích trzích a zahraničních trzích.

Obr.: 10 Výrobky divize ROTO (intranet JIP Papíren Větrní, a.s.)



3.2.1 Základní činnosti divize ROTO

- * zpracování, předávání a koordinace informací nutných pro surovinové zabezpečení výroby s ohledem na požadavky na trhu (prodej – nákup)
- * nákup dřeva a kaolinu
- * uskladnění nezpracovaného dřeva na dřevoskladu
- * odkornění dřeva pro provoz roto
- * výroba dřevoviny
- * výroba dřevitých SC papír
- * řezání a balení kotoučů papírů
- * provádění marketingu v oblasti tiskových papírů
- * prodej výrobků provozu roto
- * skladování, fakturace a expedice výrobků

3.3 Divize PAPIRŇA

Podstatnou součástí výrobního programu JIP – Papíren Větrní, a. s. jsou balící papíry, které se zde tradičně vyrábějí v široké škále druhů a variant určených k nejrůznějším účelům použití. Balící papíry jsou zákazníkům dodávány v kotoučích. Prvovýroba je obohacena o produkci formátového zboží, papír je dále zpracován také krepováním.

Balící papír jsou používány v mnoha formách k rozličným účelům. Mezi nejčastější způsob použití patří přímé balení výrobků – spotřebních předmětů polotovary průmyslových výrobků. Velkým zákazníkem je také potravinářský průmysl, který využívá nepromastitelné papíry, papíry zušlechtěné polyethémem nebo voskem a balící papíry zpracované na sáčky všech druhů a forem. S velkým zájmem odběratelů se setkávají i barevné dekorační krepové papíry.

Obr.: 11 Balící papíry (intranet JIP Papíren Větrní, a.s.)



3.3.1 Základní činnosti divize PAPIRŇA

- * zpracování, předávání a koordinace informací nutných pro surovinové zabezpečení výroby s ohledem na požadavky trhu (nákup – prodej)
- * nákup buničin a jiných vláknitých materiálů
- * příprava vodolátek z dodávaných surovin pro papírenskou výrobu
- * výrob papíru v kotoučích na papírenských strojích a převinovačích
- * balení kotoučů
- * krepování vyrobeného papíru a jeho následné roličkování
- * výroba malých kotoučů (bobiny)
- * výroba slabostěnných dutinek
- * tisk a vazba formulářů
- * provádění marketingu v oblasti balících papírů¹¹

¹¹ www.jip.cz

3.4 Hospodaření společnosti

Společnost JIP Papírny Větrní, a.s. měla v minulosti příjem ze dvou divizí. První divizí je divize PAPIRMA. Tato divize vyrábí tradiční balící papír, nepromastitelný papír, který se používá především v potravinářském průmyslu a krepový papír.

Druhou divizí je divize ROTO vyrábějící tiskové papíry. Tato divize přinášela společnosti vždy větší příjem, především díky skutečnosti, že JIP Papírny Větrní, a.s. byly a stále jsou jediní výrobci tiskového papíru v České republice a nemají v tuzemsku žádnou konkurenci.

V dnešní době tato společnost má příjem dále z provozu čističky a provozu skládky.

Společnost JIP Větrní a.s. vykázaly následující hospodářské výsledky běžného účetního období.

Tab. : 12 Hospodaření společnosti

V roce 2004 byl HV	- 6. 143 tis Kč
V roce 2005 byl HV	2. 909 tis. Kč

3.4.1 Hospodaření společnosti v polovině roku 2006

HV společnosti v polovině roku 2006 z běžné činnosti byl - 41,5 mil. Kč (ztráta). Propad hospodaření v rámci běžné činnosti firmy je v polovině roku horší oproti plánované ztrátě o 16 mil. Kč. Každý měsíc činnosti společnosti tedy znamenalo zadlužení firmy ve výši 7 mil. Kč. Největší příčiny vidí finanční ředitel JIP – Papíren Větrní, a.s.:

- V posilující české koruně (JIP – Papírny Větrní, a.s. 80% svých výrobků vyváží do zahraničí => pro vývoz výrobků je nevýhodné, když naše česká koruna posiluje, zboží se stává v zahraničí dražší),
- zdražující se cen elektrické energie a plynu,
- zvyšující se cena základní suroviny na komoditních trzích,
- stagnující prodejní cena ve vysoce konkurenčním prostředí, kde JIP hraje roli následovatele velkých hráčů.

3.4.2 Divize „Papírna“ v 1. pololetí 2006

Přestože divize „Papírna“ jako celek stále nedosahuje pozitivní ekonomické výsledky, lze zde průběh 1. pololetí 2006, ve srovnání se stejným obdobím roku 2005, hodnotit vcelku pozitivně.(viz tabulka)

Tab.: 13 Divize „Papírna“ 1. pololetí 2006

v mil.Kč	2006			2005
	plán	skutečnost	% plnění	% plnění
tržby	312,7	313,3	100,1	91,9
čisté výnosy	292,8	285	97,3	87,9
čisté př.náklady	229,3	229,1	99,9	88,3
PNÚ	63,5	55,9	88	86,2

Také výsledky práce střediska finalizace lze hodnotit ve sledovaném období pozitivně. V součtu výroby archového zboží, krepu a lobin je porovnání následující. Viz tabulka.

Tab.: 14 Srovnávání roku 2005 s rokem 2006

	2005		2006	
	pololetí	prům./měs.	pololetí	prům./měs.
výroba (t)	2 478,50	413,1	2 867	477,8
stav zaměstnanců	46,5		40,6	

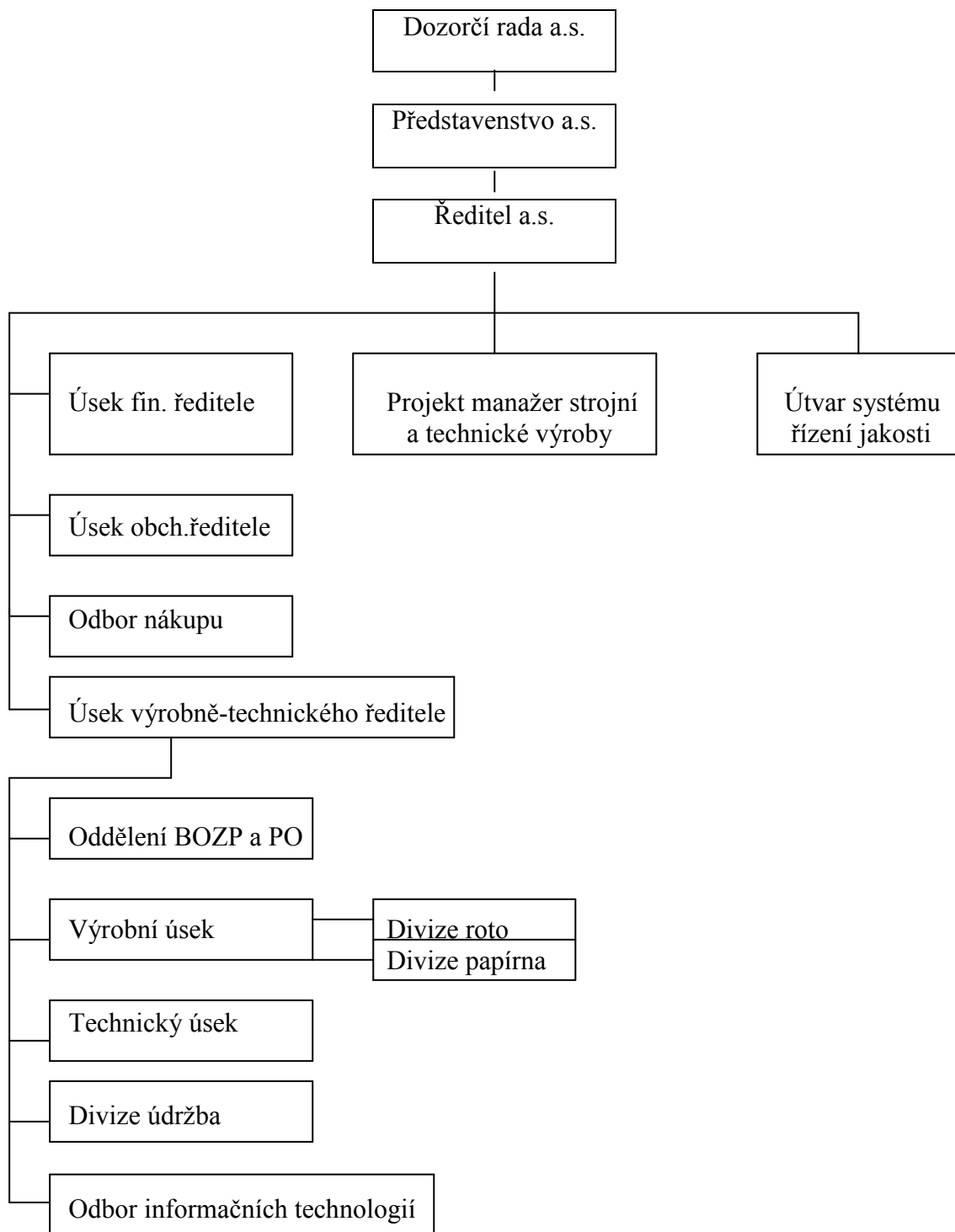
Z celku pozitivního hodnocení 1. pololetí roku 2006 ale nevyplývá, že se „Papírna“ dále nemůže zlepšovat, naopak to pouze ukazuje počátek cesty, na které kolektiv divize bude muset ještě více intenzifikovat svůj přístup k zabezpečování provozu, aby se co nejdříve dostavily nejen stabilní kvalitativní, ale takové, a to zejména, pozitivní ekonomické výsledky.

12

¹² Život papíren. Ročník XXXII - Říjen 2006 – Číslo 2

3.5 Organizační struktura společnosti

Schéma č.15 Organizační struktura společnosti (interní podklady JIP Papírny Větrní, a.s.)



13

¹³ Interní podklady JIP Papíren Větrní, a.s.

3.6 Logo společnosti

Každá firma má své originální logo, pod kterým společnost vystupuje na trhu a podle kterého znají zákazníci jejich výrobky. Logo společnosti je čitelně vyznačeno na jejich výrobcích, které prodávají, na tištěných papírech nebo na vlajkách společnosti.

3.6.1 Původní logo společnosti

Logo společnosti JIP – Papírny Větrní a. s. se vyvíjelo již od počátku 20. století až do roku 1994, kdy se grafická podoba loga ustálila. Pětistou růží vpravo nahoře jsou označovány dceřinné společnosti. Logo společnosti JIP – Papírny Větrní a.s. je typické svou zelenou barvou (č. 363C). Kromě zelené a černé barvy se nesmí používat jiná barva.

Obr.: 16 Logo společnosti (intranet JIP Papíren Větrní, a.s.)



3.6.2 Nové logo společnosti

Nové logo společnosti se vytvářelo od doby, kdy společnost SYNEX PAPER HOLDING LIMITED v polovině roku 2005 koupila 40% akcií této společnosti a převzala nad touto společností vedení. Nové logo uvedla na svých webových stránkách v říjnu 2006.

Nová identita prezentuje zejména jasnou změnu v orientaci celé společnosti. Hlavní symbolikou loga jsou čtyři šipky ve čtverci a textová zkratka JIP, která bude i hlavním textovým identifikačním prvkem. Zelená barva loga symbolizuje vysokou míru firemní odpovědnosti k životnímu prostředí. Čtyři šipky mířící doprava jasně komunikují novou vizi a orientaci na budoucnost. Text JIP potom deklaruje novou cestu na kterou se celá korporace vydala. Hlavní výhoda tkví v zjednodušení celého loga a zlepšení komunikace značky směrem k zákazníkům.¹⁴

Obr.: 17 Nové logo společnosti (www.jip.cz)



¹⁴ www.jip.cz

3.7 Vývoj pracovníků v letech 2002-2005

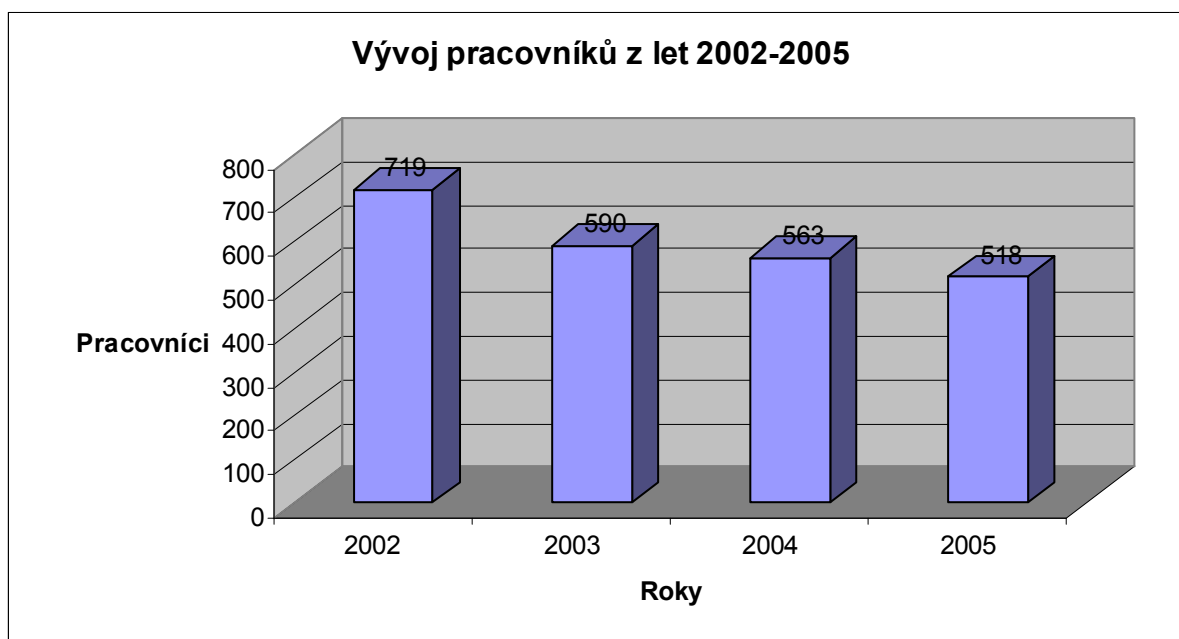
Součástí mé diplomové práce bylo i zjištění vývoje stavu zaměstnanosti v letech 2002-2005 . Dále jsem se zajímala kolik žen pracuje v této společnosti a proč se postupem času více propouštěly ženy než muži. Co bylo tou pravou příčinou? Nebyla zde diskriminace žen?

Z grafů č.19 je zřejmé, že s postupem času byla organizace nucena propouštět své zaměstnance z důvodu obnovy výroby.

Tab.č .18 Vývoj pracovníků z let 2002-2005

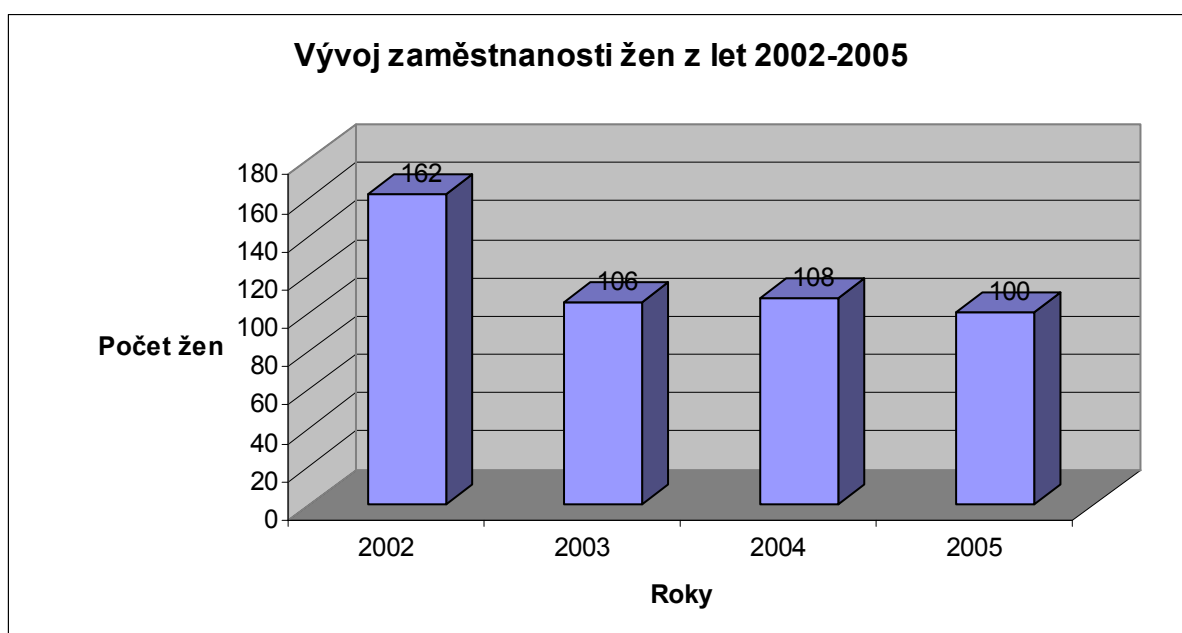
Rok	Celkem pracovníků	Muži	Ženy
2002	719	557	162
2003	590	484	106
2004	563	455	108
2005	518	418	100

Graf.č. 19 Vývoj pracovníků z let 2002-2005



Z následujícího grafu (grafu č.25) dostáváme pak odpověď na otázku: Proč v JIP Papírnách Větrní a.s. bylo propuštěno v roce 2003 tolika žen oproti mužům. Odpověď je velice prostá. V této společnosti pracují technicko-hospodářský pracovníci, tzn. vykonávají administrativní práci a dále zde pracují dělníci (dělnice). Ženy dělnice pracují převážně na jednom výrobním úseku – v sáčkárně. Tento výrobní úsek podnik v roce 2003 uzavřel – a to se bohužel negativně projevilo na grafu zaměstnanosti žen v tomto podniku. Z tohoto grafu vyplývá, že v roce 2003 bylo propuštěno **téměř 60 žen**.

Graf č. 20 Vývoj zaměstnanosti žen z let 2002-2005

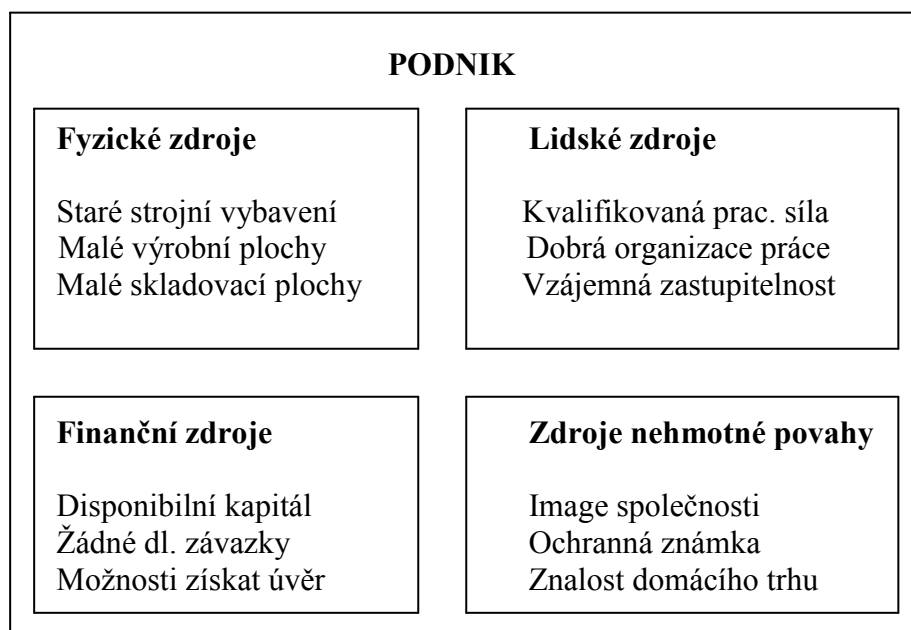


4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Analýzy vnitřního prostředí

4.1.1 Analýza zdrojů specifických příležitostí

Schéma: 21 Obecné vymezení zdrojů podniku



Dílčí shrnutí:

Vzhledem ke skutečnosti, že Papírny Větrní již mnoho let provozují svou činnost, disponují se starou technologií, vyrábí na malé výrobní ploše a mají k dispozici také malé skladovací prostory, nemohou vyrábět velké množství výrobků najednou jako firmy ze zahraničí, čímž se dostávají do konkurenční nevýhody. Naopak ke kladným stránkám bychom mohli zařadit výborný management a vysoce kvalifikované zaměstnance.

4.1.2 Metoda SWOT

Schéma : 22 Metoda SWOT

INTERNÍ FAKTORY		
	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - know how - zavedená značka - flexibilita = (rychlé dodávky specifických rozměrů , zkracování dodacích lhůt, dobrý servis, dobré vedení) 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - nízká výrobní kapacita - historicky vlast. vztahy - velký podíl práce závislé na lidských faktorech - kvalita výrobků - zastaralá technologie
EXTERNÍ FAKTORY		
<p>Příležitosti na trhu</p> <ul style="list-style-type: none"> - růst poptávky ze zahr. - specializovaný trh s možností vstupu - možnosti diferenciacce - možnost exportu - zpracování sběrového papíru 	<p>I. Přístup SO</p> <p>Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly</p> <p>Snaha využít všechny příležitosti a silné str.</p> <p>Snaha o vedoucí či útočnou pozici.</p>	<p>II. Přístup WO</p> <p>Snaha o využití přílež. z okolí.</p> <p>Pomalé posilování pozic</p> <p>Snaha o nalezení spolehlivého spojence</p> <p>Různé formy integrace.</p>
<p>Nebezpečí na trhu T</p> <ul style="list-style-type: none"> - silná konkurence v Č.R. - možnost vstupu zahraniční konkurence - vývoj cen energií - vývoj kurzu 	<p>III. Přístup ST</p> <p>Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí.</p> <p>Oslabení konkurence</p> <p>Diverzifikace výrobního sortimentu.</p> <p>Distribuční spojení.</p>	<p>IV. Přístup WT</p> <p>Uvažování o komprom.</p> <p>Spojení se silnou firmou I za cenu úpravy progr.</p> <p>Snaha o přežití.</p> <p>Opuštění trhu.</p>

Dílčí shrnutí:

U společnosti JIP – Papírny Větní, a.s. můžeme jako největší silnou stránku vyzdvihnout flexibilitu výroby, díky níž se podnik dostává do konkurenční výhody. Tato silná stránka – flexibilita výroby- obsahuje především zkracování dodacích lhůt, rychlé dodávky specifických rozměrů, možný odběr i malého množství, dobrý servis (JIP v cenách svých výrobků mají zahrnuty i přepravní náklady, tzn. Že odběratel dostane své zboží až před „svůj práh“ , aniž by si musel shánět přepravní firmu, pojišťovat své zboží atd.)

Bohužel u této společnosti zatím převažují spíše slabé stránky. Mezi nejvýznamnější slabé stránky bych především zařadila starou technologii a tím související velký podíl práce závislé na lidských faktorech.

Co se týče externích faktorů, tak z těchto údajů vyplývá, že zde převažují spíše příležitosti na trhu. JIP – jako jedna z mála papíren v České republice zpracovává sběratelský papír => další zdroj k financování podniku. Také nesmíme opomenout, že divize „Papírna“ vyrábí ne jeden, ale naopak velkou škálu výrobků.

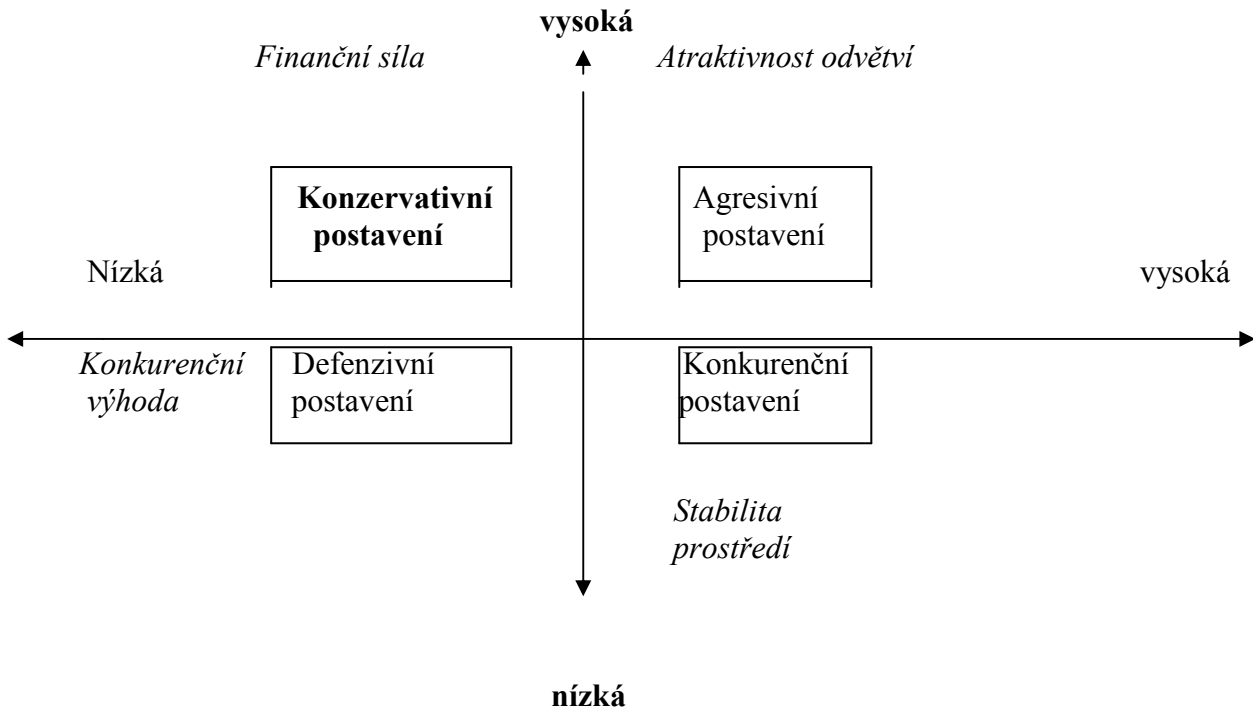
U hrozeb na trhu bych teď viděla jako nejaktuálnější hrozbu vývoj cen energií a stále stoupající posilující českou korunu. Jak již jsem se zmínila JIP vyváží téměř 80% svých výrobků do zahraničí a je tedy velice závislý na vývoji kurzu české koruny. Bohužel v posledních dvou letech byl vývoj kurzu CZK pro JIP a jeho vývoz výrobků velice nepříznivý, jelikož česká koruna stále posiluje.

O konkurenci v České republice se více zmíním později, ve vnější analýze, konkrétně v analýze konkurentů.

Z výše uvedených údajů zjišťujeme, že společnost se nachází ve II.kvadrantu hodnocení společností. JIP se snaží využít každé příležitosti a proměnit ji v konkurenční výhodu. Společnost dále uvažuje o horizontální integraci, konkrétně by se ráda spojila se zpracovatelskou firmou na výrobu finálních produktů. (Podrobněji později viz kapitola 4.4 Nynější zavedená strategie)

4.1.3 Metoda Space

Schéma: 23 Metoda Space



Dílčí shrnutí:

JIP – Papírny Věťní, a.s. se nachází v konzervativním postavení. Papírny se nachází ve stabilním odvětví s nízkou mírou růstu. JIP chrání své úspěšné výrobky, stále vyvíjí nové druhy výrobků.

4.1.4 Shrnutí analýz vnitřního prostředí

JIP- Papírny Větrní, a.s., staví svou reputaci na dlouhodobých tradicích, image podniku a flexibilitě výroby. Především pak na zaměstnávání vysoce kvalifikovaných pracovníků na papír.

Vzhledem k dlouholeté tradici výrobě papíru disponuje společnost již zastaralou technologií a ve srovnání se zahraničními podniky vyrábějící papír, má JIP -Papírny Větrní a.s. malé výrobní a skladovací plochy, což je přivádí do konkurenční nevýhody. Současně JIP jsou závislé na nákupu hlavní suroviny – celulózy, kterou dříve vyráběly, ale dnes už se jim nevyplatí ji vyrábět a tak ji odebírají od Mondi Štětí, což je zároveň jejich konkurence v České republice. Zahraniční konkurenti jsou schopni vyprodukovat v kratší lhůtě více druhů papírů s menšími režijními a mzdovými náklady. Papírny Větrní jsou ale stále hrozbou zahraničním podnikům, jelikož jsou schopni uspokojit zákazníka, ať již tuzemského či zahraničního, vyžadující specifické požadavky na papír (např. netypické rozměry) a požaduje pouze malé množství odběru.

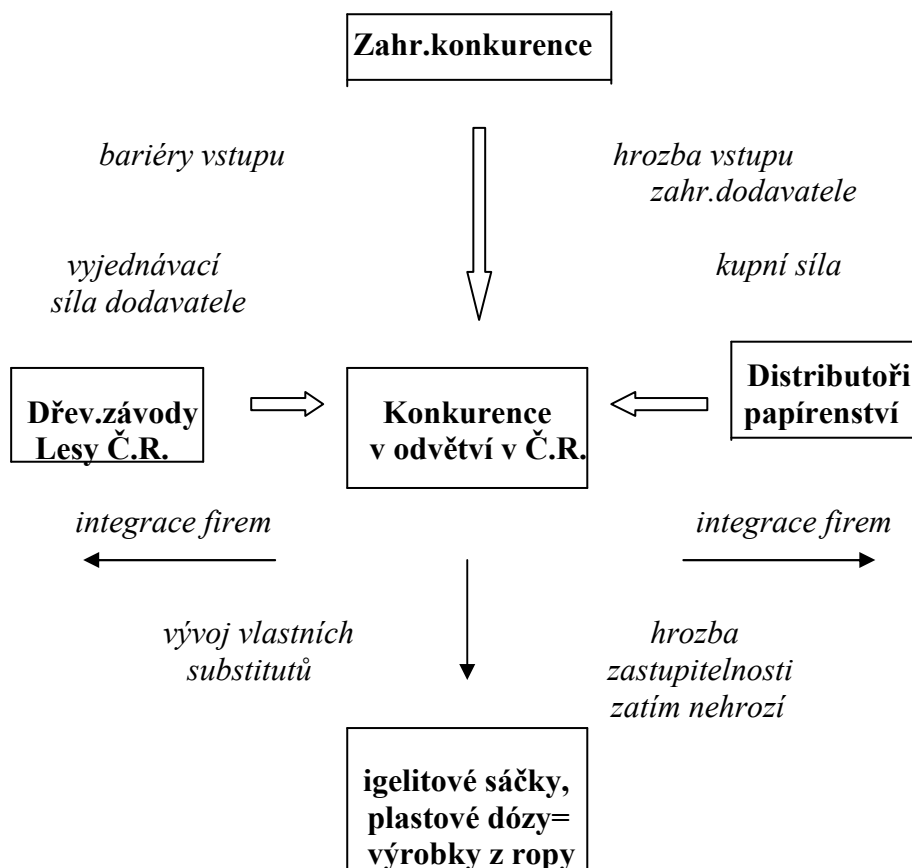
Papírny Větrní mají pevně stanovenou cenu za odběr určitého množství papíru. V této ceně je vždy zahrnuta i doprava, ať již se jedná o rozvoz po tuzemsku nebo vývoz do zahraničí.

4.2 Analýzy vnějšího prostředí

4.2.1 Porterův model

Porterův model nám umožňuje pochopit sílu dodavatele, odběratele, zahraniční konkurenci a možnost nahrazovat naše výrobky substituty či komplementy.

Schéma.: 24 Porterův model



Dílčí shrnutí:

Z Porterova modelu je patrné, že společnost JIP Papírny Větrní, a.s. je závislá na dodávce dřeva od lesu České republiky, od menších dřevařských závodů a na dodávce celulózy, kterou odebírají od Mondi Štětí. Dřevo pak zpracovávají na papír, který v současné době dávají k úpravě do zpracovatelských podniků na papír. Hotový papírový produkt pak

JIP- Papírny Větrní, a.s. prodávají distributorům v tomto papírenském odvětví nebo přímo zákazníkům v České republice nebo produkty vyváží do zahraničí např. do Irska, Velké Británie či Francie.

Dále z tohoto modelu vyplývá, že JIP -Papírny Větrní, a.s. jsou ohroženy nejen konkurencí v České republice, ale také jelikož společnost sídlí „kousek“ od hranic, jsou také ohroženi konkurencí nacházející se v Rakousku.

JIP- Papírny Větrní, a.s. mají 2 možnosti integrace:

a) integrace směrem k dodavatelům

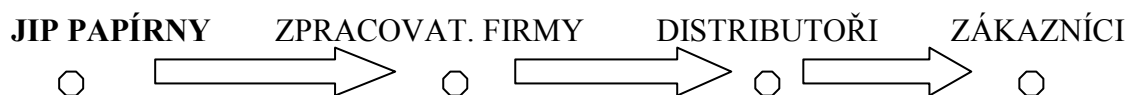
Schéma: 25 Integrace směrem k dodavatelům



Společnost JIP si dříve vyráběla celulózu sama, ale nebyla tak kvalitní a nakonec celá technologická linka pro výrobu celulózy přestala odpovídat jak ekologickým normám, tak potřebám na množství suroviny pro základní výrobu papíru. V dnešní době kupuje celulózu od Mondi Štětí a od Biocel Paskov. JIP zatím neuvažuje, že by si pořídila novou technologickou linku pro výrobu celulózy, jelikož zatím nevyrábí tolik výrobků z této suroviny, takže čistě teoreticky, by tato výrobní linka byla v provozu např. pouze 10 dní v měsíci.

b) integrace směrem k odběratelům

Schéma: 26 Integrace směrem k odběratelům



JIP – Papírny Větrní, a.s. se začínají integrovat směrem k odběratelům, konkrétně začínají spolupracovat se zpracovatelskými firmami.

4.2.2 Analýza atraktivity odvětví

Tab.: 27 Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Růstový pot.	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.Ziskovost	Rostoucí-klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.Exponovanost	Konkurenti-inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.Odbyt	Cyklický,kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.Specializace	Zaměření-diference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.Značka	Hodnota-kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.Distribuce	Kanály-podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.Cenová politika	Efekt-elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.Náklady	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.Služby	Garance-spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.Technologie	Vedení-jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.Integrace	Vertikální-horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.Možnost vstupu-výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dílčí shrnutí:

JIP- Papírny Větní, a.s. se nachází ve stabilním odvětví s mírným růstem poptávky a relativně nízkou ziskovostí.

V papírenském odvětví je nízký počet dominantních podniků, které určují cenové úrovně základních produktů. Z tohoto důvodu velký počet menších podniků se zaměřují na speciální výroby.

Papírenské odvětví je neelastické, tzn. změna ceny výrobků nevyvolá výrazný posun poptávky.

4.2.3 Analýza konkurentů

Tab.:28 Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	A	B	C	JIP- Papírny Větrní,a.s.
Jméno podniku	JIP Loučovice	Olšanské Papírny	Mondi Štětí	
Odhad tržeb v mil. Kč	200	700	2000	600
Odhad podílu na trhu	15%	15%	40%	20%
Cenový výhoda *	3	2	1	3
Kvalitní výhoda *	3	4	2	3
Technologická výhoda *	4	3	1	3
Odbytová základna *	3	4	1	2
Distribuční podmínky *	3	3	1	3
Nákladová výhoda *	3	2	1	3
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *	4	3	1	2
Vážnost konkurence (současná) *	2	1	3	
Vážnost konkurence (v příštím roce) *	3	2	3	
Vážnost konkurence (v příštích letech) *	3	4	3	
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy	prodej	náklady	kvalita	
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení		vlastník	náklady	

* = k hodnocení lze využít následující škály:

1= nejlepší (nejvyšší)

2= nadprůměrný

3= průměrný

4= podprůměrný

5= nejhorší (neohrožující)

Dílčí shrnutí:

Mezi nejvýznamnější konkurenty společnosti JIP jsou:

- JIP Loučovice
- Olšanské papírny
- Mondi Štětí.

Největší tržby v papírenském odvětví v České republice jednoznačně dosahuje společnost Mondi Štětí, která má roční tržby 2 miliardy Kč.

Z této tabulky jednoznačně vyplývá, že společnost Mondi Štětí dosahuje téměř ve všech hodnocených kritériích nejlepšího hodnocení.

Zkrátkodobého pohledu je pro JIP nejdůležitější konkurent OLPA (Olšanské papírny). Olšanské papírny mají tak nízké ceny, tzn. prodávají výrobky s téměř žádnou marží, že se podnik brzo dostane do tak velké ztráty, že brzy zkrachují. Pro JIP je hrozba, jestliže OLPU koupí nebo se s ní spojí jiná firma, která OLPU budou finančně podporovat v jejich cenové politice.

Naopak z *dlouhodobého hlediska* je pro JIP největším konkurentem Mondi Štětí.

Olšanské papírny

Akciová společnost Olšanské papírny se sídlem v závodě Lukavice u Zábřehu na Moravě patří dlouhodobě mezi významné papírenské firmy působící na trhu v České republice.

Produkty: grafické papíry, balící papíry, kancelářské a ruční papíry.

Novinky: Dnem 22.6.2006 byl zahájen prodej potištěných balících papírů s novými motivy roku 2006. Jedná se o 7 vánočních motivů a 3 neutrální motivy.¹⁵

Obr. 29 Logo Olšanských papíren



Papírny Loučovice = Papírny Vltavský mlýn

Hlavním produktem ve výrobním programu jsou především hygienické výrobky, které navazují na více než šedesátiletou tradici výroby papírových ubrousků. Veškerý papír na tyto finální produkty si společnost vyrábí sama na papírenském stroji. Všechny výrobky obdržely známku „ekologicky šetrný výrobek“.

Produkty: mateřské role, dceřinné role, kapesníčky, toaletní papír, ubrousky, kuchyňské role, rozetky.¹⁶

Obr.30 Logo Papíren Loučovice



¹⁵ www.olpa.cz

¹⁶ www.pmv.cz

4.2.4 Shrnutí analýz vnějšího prostředí

Z analýz vnějšího prostředí vyplývá, že JIP – Papírny Větrní, a.s. jsou závislé na dodávce dřeva lesů České republiky a na dodávkách celulózy od Mondi Štětí, který jsou zároveň i silným konkurentem JIP.

Mezi největší konkurenty JIP v Č.R. můžeme z krátkodobého hlediska zařadit Olšanské papírny, které vyrábí produkty s velice nízkými cenami. Z dlouhodobého hlediska JIP ohrožuje nadnárodní společnost Mondi Štětí, který má v Č.R. největší podíl na trhu a ve srovnání s JIP v Č.R. má tržby 2 milardy Kč, JIP pouhých 600 mil.Kč.

Co se týče konkurence v zahraničí, posledních dvou letech získává nepatrnou výhodu nad tuzemskými výrobci papírů, jelikož kurz české koruny v posledních letech stále posiluje, zahraniční výrobky jsou v České republice levnější než naše tuzemské výrobky.

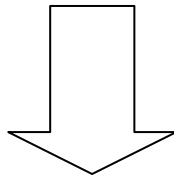
4.3 Původní strategie podniku

JIP Papírny Větrní, a.s. dříve vyráběly papír, který pak prodávaly zpracovatelským firmám v České republice. Zpracovatelské firmy tento papír zpracovaly do hotových výrobků a prodávaly ho distributorům či konečným zákazníkům.

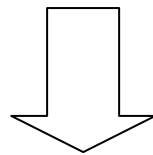
JIP Papírny Větrní prodávaly své „výrobky“ zpracovatelským firmám s malou přidanou hodnotou, z čehož nám vyplývá, že organizace neměla z výroby takové zisky jaké měly zpracovatelské firmy, které prodávaly již hotové výrobky.

Schéma: 31 Původní strategie

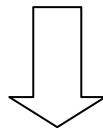
JIP PAPIRNY VĚTRNÍ, A.S.



ZPRACOVATELSKÉ FIRMY



DISTRIBUTOŘI



ZÁKAZNÍCI

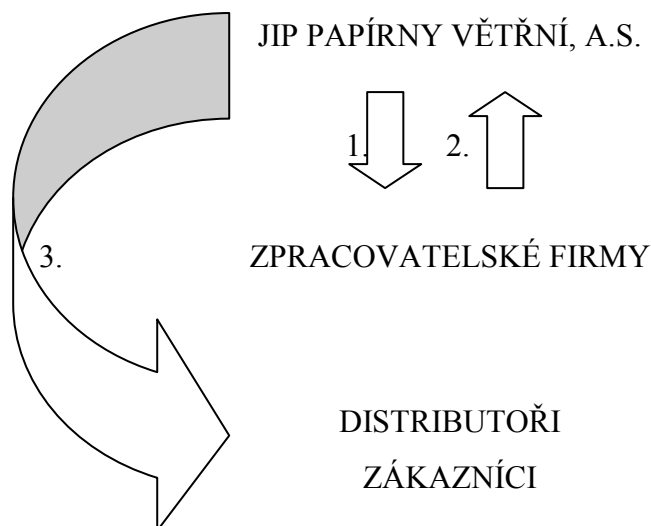
4.4 Nynější zavedená strategie

V polovině loňského roku část podniku odkoupila společnost SYNEX PAPER HOLDING, která odkoupila 40 % akcií, což v tomto případě znamená, že má rozhodovací právo, jelikož zbylých 60 % akcií je rozděleno mezi 20 000 malých akcionářů, kteří se nikdy dohromady nemohou sejít na valné hromadě tak, aby mohli přehlasovat společnost SYNEX PAPER HOLDING.

Letos, v roce 2006, společnost SYNEX PAPER HOLDING na valné hromadě navrhl, aby JIP Papírny Větrní, a.s. neprodávaly papír, který vyrobí, zpracovatelským firmám, jak tomu bylo doposud, ale aby zpracovatelským firmám zadaly pouze zakázku s přesnými požadavky. Za tuto zakázku jim zaplatily a hotové výrobky by patřily opět společnosti.

Aby tato strategie byla opravdu účinná, musí Papírny zmapovat jak tuzemský, tak i zahraniční trh prostřednictvím marketingových analýz. Musí udělat vše pro to, aby našel odbytiště pro své nové hotové výrobky.

Schéma: 32 Nynější zavedená strategie



Krok 1. – JIP Papírny Větrní, a.s. zadají zakázku zpracovatelské firmě na papír

Krok 2. – Papírny Větrní platí za provedenou práci zpracovatelské firmě a hotový papír je stále majetkem Papíren Větrní

Krok 3. – JIP Papírny Větrní prodávají již zpracovaný papír distributorům nebo přímo zákazníkům

4.5 Zpracovatelský stroj & zpracovatelská firma

Zatím JIP Papírny Větrní , a.s. zadávají zakázky zpracovatelským firmám, za zakázky platí hodinové mzdy jejich pracovníkům. Do budoucna společnost plánuje, že koupí zpracovatelský stroj nebo že koupí zpracovatelskou firmu, která bude zpracovávat výrobky pouze pro jejich společnost.

4.5.1 Zpracovatelský stroj

Jestliže by společnost koupila zpracovatelský stroj, přinese to s sebou spoustu výhod , ale samozřejmě některé nevýhody.

Mezi základní **výhody** této koupi bych zařadila i fakt, že by podnik byl svým vlastním pánem, to znamená, že by nemohly nastat žádná nedorozumění mezi podnikem a zpracovatelskou firmou. Podnik by měl úplnou kontrolu nad dalším zpracováním papíru. Dále by podnik mohl přijmout nové zaměstnance, čímž by pomohl snížit nezaměstnanost v okolí Větrní.

Jako největší **nevýhodu** bych zde viděla v tom, že zpracovatelské firmy již mají své stálé zákazníky a papírny budou muset získat zákazníky na svou stranu. Další výhody a nevýhody jsem seřadila do následující přehledné tabulky.

Tab. 33 Výhody a nevýhody zpracovatelského stroje

Výhody	Nevýhody
Podnik je svým vlastním pánem	Pro podnik je to moc velká investice
Podnik dohlíží nad zpracováním papíru	Podnik by si musel vzít úvěr, ze kterého bude platit úroky
Nemohou nastat žádné konflikty mezi zpracovatelskou firmou a Papírnami	Podnik by musel vyškolit pracovníky na obsluhu stroje.
Papírny mohou zaměstnat další pracovníky	

4.5.2 Zpracovatelské firmy

Jako největší výhodu v koupi zpracovatelské firmy bych viděla v tom, že zpracovatelská firma má už své stálé odběratele, to znamená, že by JIP Papírny Větrní, a.s. měly již odběratele a nemusely by shánět nové zákazníky.

Myslím si, že to ale nebude tak jednoduché, jak to na první pohled vypadá, protože české zpracovatelské firmy, zejména ty rodinné, mají vysoké mínění o finanční hodnotě jejich podniku a mají většinou zastaralou techniku. Proto se tu nabízí možnost poohlédnout se po zahraničních zpracovatelských firmách, které mají novou technologii. Také tento návrh má i svá negativa. Papírny by musely vynakládat velké náklady na dopravu.

Tab.34 Výhody a nevýhody zpracovatelské firmy

Výhody	Nevýhody
Zpracovatelské firmy mají již své věrné zákazníky.	Domácí zpracovatelské firmy mají vysoké mínění o jejich finanční hodnotě firmy.
Papírny již nemusí shánět odběratele.	Tuzemské firmy mají zastaralou technologii.
Je to pro podnik méně nákladná investice.	Zahraniční firmy – nová technologie – vznikaly by přepravní náklady.
Podnik už se nemusí o „nic“ starat.	Nižší kontrola nad procesem.

4.6 Dosavadní výsledky nové strategie

Zatím tato strategie nepřinesla až tak velké přínosy, jak podnik očekával. JIP Papírny Větrní, a.s. zatím hledají své nové zákazníky spíše v zahraničí, jako např. ve Velké Británii, Irsku a Francii.

Této strategii zejména nahrála i skutečnost, že substituty např. od papírových sáčků se zdražily. Bylo to dáno tím, že stoupla cena ropy za barel, čímž se zdražily i veškeré výrobky vyrábějící se z ropy jako např. i igelitové sáčky. Naopak cena dřeva stagnuje, čímž se výrobky ze dřeva stávají levnějšími.

4.7 Mé doporučení

Domnívám se, že by se společnost měla zaměřit spíše na české zákazníky, čímž společnosti odpadnou náklady na dopravu. Společnost by se měla zviditelnit na českém trhu, zejména bych doporučila obnovit webové stránky, které jsou již nějaký ten pátek stále stejné a dá se říct pro spotřebitele nezajímavé.

Dále by společnost měla vytvořit vhodnou propagaci svých výrobků. Nejlepší cestou by zde byl nejspíše veletrh Embax, různé výstavy, sponzorství, či nějaká menší reklama by podniku nemohla uškodit.

5 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat strategickou analýzu společnosti JIP – Papírny Větrní, a.s. a pokusit se ze zjištěných skutečností zhodnotit nově navrhovanou strategii pro tento podnik.

Po provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsem zjistila silné a slabé stránky podniku, jejich příležitosti a hrozby na trhu. U společnosti JIP – Papírny Větrní, a.s. můžeme jako největší silnou stránku vyzdvihnout flexibilitu výroby, díky níž se podnik dostává do konkurenční výhody. Bohužel u této společnosti zatím převažují spíše slabé stránky. Mezi nejslabší stránku bych zařadila především zastaralou technologii a tím související velký podíl práce závislé na lidských faktorech. Mezi nepočetné příležitosti společnosti bych zařadila především skutečnost, že společnost jako jedna z mála papíren v České republice zpracovává sběratelský papír, čímž si vytváří další zdroj k financování své hlavní činnosti. Na druhé straně by společnost mohlo ohrozit vývoj cen energií a stále posilující česká koruna, protože společnost zhruba 80% svých výrobků vyváží do zahraničí a je tedy velice závislá na vývoji kurzu české koruny.

Na základě zhodnocení všech dostupných údajů jsem se pokusila zhodnotit novou obchodní strategii tohoto podniku. Dřívější strategie spočívala v tom, že společnost prodávala papír zpracovatelským firmám, společnost prodávala své „výrobky“ s malou přidanou hodnotou z čehož plynulo, že organizace měla malé zisky. Nová strategie spočívá ve skutečnosti, že Papírny Větrní, a.s. nebudou prodávat své nedokončené výrobky zpracovatelským firmám, ale budou je zpracovatelským firmám zadávat jako zakázku s přesnými požadavky na výrobek. Za tuto zakázku jim Papírny zaplatí a hotové výrobky budou opět patřit Papírnám Větrní. Zatím tato nová strategie nepřinesla až tak velké příjmy, jak společnost původně očekávala. Společnost musí nadále mapovat trhy a spíše se zaměřit na velké společnosti sídlící v zahraničí jako např. Velká Británie, Irsko a Francie, kde už má společnost své dobré jméno.

Já se domnívám, že by se společnost měla více zaměřit na tuzemský trh, protože jak již jsem se zmiňovala, tím, že společnost vyváží téměř 80% svých výrobků do zahraničí je závislá na vývoji kurzu české koruny. Jelikož česká koruna za poslední roky stále posiluje, tak

bych doporučovala tomuto podniku, aby své výrobky neexpandoval do zahraničí a snažil se je nabídnout českým podnikům, čímž by odpadla největší hrozba podniku – kursové ztráty

6 POUŽITÁ LITERATURA

1. DONNELLY, H. *Management*. 1.vyd. Praha: GRADA a.s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
2. ROBBINS, P. *Management*. 1.vyd. Praha:2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
3. SCHULMEISTROVÁ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Bron: 2000. 258 s. ISBN 80-210-2304-X.
4. STEPHAN P. ROBBINS, MARY COULTER: *Management*, 4. vyd. 2004
5. VÁCHAL,J. – VÁCHALOVÁ,P. *Strategický management*. 1.vyd. České Budějovice: 2001. 113 s.
6. VEBER J.a kol. *Managemen II.*. Praha Press, 2000. 168 s. ISBN 80-7079-406-2.
7. Život papíren. Ročník XXXII. Říjen 06. Číslo 2.
8. Interní podklady JIP Papíren Větřní, a.s.

Internetové zdroje

9. www.jip.cz
10. www.olpa.cz
11. www.pmv.cz