



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# **NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE ČESKÉHO VÝROBCE DODÁVAJÍCÍHO MĚŘICÍ A REGULAČNÍ TECHNIKY PRO JADERNÉ ELEKTRÁRNY VE VYBRANÝCH STÁTECH EU**

PROPOSAL OF THE STRATEGY DEVELOPMENT OF THE CZECH MANUFACTURER  
SUPPLYING MEASURING AND CONTROL TECHNICS FOR NUCLEAR POWER PLANTS IN  
SELECTED EU COUNTRIES

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. JAN FRANĚK**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. VERONIKA BUMBEROVÁ**

BRNO 2015

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Franěk Jan, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh strategie rozvoje českého výrobce dodávajícího měřicí a regulační techniky pro jaderné elektrárny ve vybraných státech EU**

v anglickém jazyce:

**Proposal of the Strategy Development of the Czech Manufacturer Supplying Measuring and Control Technics for Nuclear Power Plants in Selected EU Countries**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

DOLEŽAL, Jan. MÁCHAL, Pavel. LACKO, Branislav a kol. Projektový management podle IPMA. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

PORTER, Michael E. Competitive strategy. 1st ed. New York: The Free Press, 1980. 396 p. ISBN 0-02-925360-8.

SMEJKAL, Vladimír. RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 488s. ISBN 978-80-247-4644-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Bumberová

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt**

Tato práce má za cíl navrhnout a vypracovat strategii rozvoje společnosti ZPA Nová Paka, a.s., která působí jako výrobce a dodavatel měřicí a regulační techniky, na vybrané trhy jaderné energetiky v EU. Teoretická část práce se zabývá rozbořením základních předpokladů strategického rozvoje, analýzami vnějších a vnitřních faktorů a analýzou rizik. Analytická část práce obsahuje komplexní analýzu prostředí za pomoci metody SLEPT, Porterův model 5 sil pro analýzu konkurence v odvětví a 7S analýzu vnitřního prostředí. Uvedené návrhy povedou ke snížení rizika souvisejícího s touto strategií a možnosti generování zisku po návratnosti vložených prostředků.

## **Klíčová slova**

jaderná energetika, strategický rozvoj, SWOT analýza, 7S analýza, Porterův model, SLEPT analýza, metoda RIPRAN

## **Abstract**

This thesis aims to propose and formulate the growth strategy for ZPA Nová Paka, a.s. company, that produces and sales measurement and control technologies for selected nuclear energy markets in the EU. The theoretical part deals with a basic strategic growth premise analysis, an analysis of the external and internal factors and a risk analysis. The analytic part contains a complex macro-environmental SLEPT analysis, a Porter five forces model analysis of branch competition and a 7S analysis of the internal environment. These results will purpose a means of reducing the strategy-related risks and options of generating profit after the return of the investments.

## **Keywords**

nuclear energy, strategic growth, SWOT analysis, 7S analysis, Porter model, SLEPT analysis, RIPRAN method

## **Bibliografická citace práce**

FRANĚK, J. *Návrh strategie rozvoje českého výrobce dodávajícího měřicí a regulační technologie pro jaderné elektrárny ve vybraných státech EU*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 136 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Veronika Bumberová.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech související s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2014

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat zejména vedoucí práce, Ing. Veronice Bumberové, za neocenitelné rady, podněty a také vstřícnost, se kterou moji práci vedla. Dále mé poděkování patří rodině a přítelkyni Terezce za neutuchající podporu.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>Vymezení problému a cíle práce</b> .....	<b>12</b>
<b>1. Teoretická východiska práce</b> .....	<b>14</b>
1.1. Rozvojové přístupy podniků .....	14
1.2. Proces utváření strategie .....	15
1.3. Analýzy externích a interních faktorů.....	17
1.3.1. SLEPT analýza .....	17
1.3.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	19
1.3.3. 7S analýza firmy McKinsey .....	24
1.3.4. SWOT analýza.....	29
1.3.5. Analýza rizika metodou RIPRAN .....	30
1.3.6. Členění strategií .....	35
<b>2. Analýza problému a současné situace</b> .....	<b>40</b>
2.1. Popis analyzované společnosti .....	40
2.1.1. Základní údaje o společnosti.....	40
2.1.2. Historie společnosti ZPA Nová Paka, a.s. ....	40
2.1.3. Současná činnost společnosti ZPA Nová Paka, a.s. ....	41
2.1.4. Produkty.....	43
2.1.5. Kvalita.....	45
2.1.6. Výrobní kapacita.....	46
2.1.7. Současně obsluhované trhy a zákazníci.....	46
2.1.8. Vývoj tržeb v posledních letech.....	48
2.1.9. Kooperace .....	49
2.1.10. Průběh zakázek pro nové zákazníky .....	49
2.1.11. Stanovení ceny .....	51

2.1.12.	Finanční situace.....	51
2.2.	SLEPTE analýza .....	56
2.2.1.	Segmentace trhů .....	56
2.2.2.	Tržní potenciál a predikce cílových trhů .....	65
2.2.3.	Sociální a kulturní prostředí.....	67
2.2.4.	Legislativní prostředí .....	69
2.2.5.	Ekonomické prostředí .....	72
2.2.6.	Politické prostředí .....	76
2.2.7.	Technologické prostředí .....	77
2.2.8.	Ekologické prostředí .....	77
2.3.	Analýza oborového prostředí .....	77
2.3.1.	Stávající konkurence na nových trzích .....	78
2.3.2.	Porovnání konkurence v rámci ČR.....	79
2.3.3.	Nová konkurence .....	83
2.3.4.	Vliv odběratelů .....	83
2.3.5.	Vliv dodavatelů.....	84
2.3.6.	Substituční produkty .....	86
2.4.	7S analýza .....	86
2.4.1.	Strategie .....	86
2.4.2.	Organizační struktura.....	87
2.4.3.	Systemy.....	89
2.4.4.	Styl vedení .....	89
2.4.5.	Spolupracovníci .....	89
2.4.6.	Schopnosti.....	92
2.4.7.	Sdílené hodnoty .....	94
2.5.	SWOT analýza .....	94

<b>3. Vlastní návrhy řešení a přínosy návrhů řešení .....</b>	<b>96</b>
3.1. Návrhy strategií a výběr nejvhodnější alternativy .....	96
3.1.1. Strategie "Samostatného vstupu" (A) .....	96
3.1.2. Strategie "Kooperačního vstupu" (B) .....	97
3.1.3. Strategie "Využití velkého hráče" (C) .....	97
3.1.4. Výběr nejvhodnější strategie .....	98
3.1.5. Varianty vybrané strategie .....	99
3.2. Potřeba zdrojů, kapacit a schopností vzhledem k navržené strategii .....	103
3.3. Harmonogram zavedení strategie .....	105
3.4. Finanční plán a zhodnocení návratnosti investic .....	106
3.4.1. Varianta 1 .....	107
3.4.2. Varianta 2 .....	109
3.4.3. Varianta 3 .....	111
3.4.4. Srovnání návratnosti a rentability strategie při různých variantách .....	112
3.5. Zhodnocení rizik vybrané strategie .....	114
3.6. Přínos návrhů řešení .....	117
<b>4. Závěr .....</b>	<b>119</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>121</b>
<b>Seznam ostatních zdrojů .....</b>	<b>122</b>
<b>Seznam tabulek, grafů a obrázků .....</b>	<b>125</b>
<b>Použité zkratky .....</b>	<b>128</b>
<b>Příloha A - Kalkulace nákladových položek .....</b>	<b>129</b>
<b>Příloha B - Organizační schéma ZPA Nová Paka, a.s. ....</b>	<b>132</b>

## Úvod

*"Najít správný směr mezi opatrností a odvahou je to největší umění.“ - Tomáš Baťa*

Tento citát zlínského podnikatele a vizionáře Tomáše Bati, který zemřel před 83 lety, je jistě platný dodnes. Jeho význam bychom mohli hledat v rovině osobního či profesního života jedince, ale i v rovině života firmy, jakožto organismu sestávajícího z věcí, idejí či schopností. Všechny prvky firmy však vytváří člověk. Z tohoto vzájemného propojení lze uvažovat, že firma jako celek vykazuje člověku podobné chování.

Výše uvedená myšlenka je zde rozvedena proto, že jakékoliv rozhodnutí ve firmě je v podstatě hledání správného směru - od rozhodování o právní formě, přes výzkum a vývoj či nastavení ideálního chodu výroby, až po rozhodování o distribuci a umístění produktů.

Myšlenka obsažená v citátu tedy analyticky odpovídá i strategickému řízení v rámci rozvoje firmy, obzvláště potom v případě pronikání na nové, dosud neznámé trhy. V této rovině však mají mnohé firmy i desítky let po Sametové revoluci stále značné obtíže.

Nedostatečný důraz na detailní zmapování nejen cílových trhů a externích faktorů, které působí na všechny zainteresované subjekty, avšak i na vliv interních faktorů firmy, které jsou klíčové pro jakýkoliv úspěch, činí mnoha firmám při vstupu na nové trhy nemalé obtíže.

Firma by tedy ve svém počínání měla být opatrná, jinak řečeno aby důsledně analyzovala všechny faktory, které ovlivňují ji i ostatní subjekty kolem ní a aby výsledky analýz dokázala vhodně interpretovat a vyvodit z ní náležité závěry. Dále by firma měla být odvážná prosazovat svoje výrobky či služby i v mezinárodním měřítku a nebát se globální konkurence. A někde, na hranici mezi touto opatrností a odvahou, by měla najít ten správný směr, kterým se dát.

## Vymezení problému a cíle práce

Firma ZPA Nová Paka, a.s., která vyrábí a dodává měřicí a regulační techniku s širokým průmyslovým uplatněním prošla v roce 2001 významnou restrukturalizací po změně vlastníka a příchodu současného vedení firmy. Firmu z důvodu nadbytečnosti postupně opustila více než polovina zaměstnanců a následně se firmě začalo dařit.

Od roku 2009, tedy od počátku ekonomické krize, se firma potýkala s výrazným poklesem tržeb jak na domácím, tak zejména na zahraničních trzích. Tento pokles je spojován s oddalováním realizace nových projektů průmyslových provozů či obnovy starých zařízení. V roce 2014 se tržby výrazně zvýšily, avšak stále nedosahovaly maximální úroveň z roku 2008.

V současné době je firma ZPA Nová Paka, a.s. úspěšná díky kvalitním produktům v mnoha průmyslových odvětvích, včetně jaderné energetiky. Firma je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001 a disponuje kompletní průvodní dokumentací ke všem výrobkům. Mezi nejdůležitější zákazníky patří firma ČEZ, a.s., která firmu ZPA Nová Paka, a.s. vede jako "certifikovaného dodavatele".

Kromě tuzemského trhu se firma soustředí i na trhy zahraniční, především slovenský a také trhy států bývalého Sovětského svazu. V posledních letech se však tržby z exportu pohybují pod hranicí 15% z celkových tržeb.

Firma ZPA Nová Paka, a.s. má záměr vstoupit na nové zahraniční trhy jaderné energetiky (která generuje vyšší zisk v porovnání s ostatními odvětvími a vykazuje známky vyšší stability), zejména na trhy západní a severní Evropy.

Cílem této práce je tedy analyzovat evropské trhy jaderné energetiky, vybrat z nich nejvíce potenciální segmenty a navrhnout strategii proniknutí na tyto trhy či tržní segmenty.

Teoretická část práce obsahuje základní teoretické poznatky zejména z oblasti analýz vnitřních a vnějších faktorů, které působí na firmu. Pro účely práce byla vybrána 7S analýza vnitřního prostředí, SLEPT analýza vnějšího prostředí, Porterův model konkurenčních sil pro analýzu oborového prostředí a integrující SWOT analýza.

Analytická část práce obsahuje představení firmy ZPA Nová Paka, a.s. včetně zhodnocení její současné situace v rámci kapacit, finanční situace atd., analýzu vnějšího prostředí firmy včetně segmentace cílových trhů s důrazem na legislativní složku, analýzu oborového prostředí a analýzu vnitřního prostředí. Výstupem výše zmíněných analýz budou faktory ovlivňující návrh budoucí strategie firmy, tedy vstupy do analýzy SWOT (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby).

Návrhová část práce obsahuje představení tří možných strategických konceptů, z nichž nejvhodnější je dále rozebrán ve třech variantách z hlediska legislativních požadavků, nákladů, budoucích tržeb a rizik se strategií spojených. Dále je vypracován podrobný harmonogram implementace strategie a potřeba zdrojů, kapacit a zejména schopností, spojených s navrhovanou strategií.

# 1. Teoretická východiska práce

## 1.1. Rozvojové přístupy podniků

Rozvoj firem je pevně spojen s růstem jako kritickým faktorem v několika hlavních oblastech. Dle Staňkové je to součástí dynamického procesu, který kromě vnitřního rozvoje zahrnuje i změnu způsobu komunikace s okolím a je determinován mnoha hledisky, z nichž rozhodující jsou zejména:

- **Finanční růst**- vyjadřuje růst firmy v podobě ekonomických ukazatelů (zisk, náklady, tržby atd.), které měří přidanou hodnotu produkovanou firmou. V její návaznosti také pomáhá utvářet hodnotu firmy.
- **Strategický růst** - vyjadřuje schopnost firmy pružně reagovat na změny vnějších faktorů působících na firmu, které utvářejí tržní příležitosti. Při využívání těchto příležitostí firma různými způsoby rozvíjí své schopnosti a snaží se vytvořit trvalé konkurenční výhody.
- **Strukturální růst** - je opakem strategického růstu. Firma se soustředí na interní faktory, které může ovlivnit a které přizpůsobuje situaci a pokouší se maximalizovat využití všech svých zdrojů, tedy materiálních, personálních a majetkových, tak i systémů financí a kontroly. Růst v této oblasti bývá razantní a často se odehrává v krátkém časovém intervalu (např. změna technologie umožňující vyšší výkony při nižších nákladech, nová technologie vytápění snižující náklady, outsourcing vhodných činností apod.).
- **Organizační růst** - je spojen se změnami v organizační struktuře firmy, rozdělením manažerských funkcí, změnami systému řízení a rozdělením pravomocí. K úspěšnému rozvoji v organizační části firmy je nutná analýza činností, na kterou navazuje analýza schopností, dovedností a vytížení zaměstnanců. Pokud známe veškeré relevantní informace, můžeme měnit strukturu, utvářet různé útvary a týmy, delegovat práci na schopné zaměstnance a tím zvyšovat výkony celé firmy. Kromě pracovních schopností a dovedností zaměstnanců však musíme zohlednit i mezilidské vztahy na pracovištích

a nezapomínat, že každý zaměstnanec je individuální a i přes výborné pracovní schopnosti nemusí dobře zapadnout do určitých týmů či útvarů.<sup>1</sup>

## 1.2. Proces utváření strategie

Vytvoření nové strategie firmy je dlouhodobý a náročný proces, který sestává z několika velice důležitých kroků, opírajících se o analýzy. Na počátku této cesty je vytvoření vize a poslání společnosti. Vize společnosti je idealistický pohled do budoucnosti, kde se firma mění k lepšímu a kde uplatňuje svoji jedinečnost a následuje svoje ideály a priority. Naopak poslání odpovídá na čtyři hlavní otázky:

- Kdo jsme?
- Proč jsme tady?
- O co usilujeme?
- Jak chceme být vnímáni?

Odpovědi na tyto otázky popíší základní funkci firmy v současnosti, čím se liší od konkurence, jaké produkty a jakým způsobem je následně poskytuje zákazníkům. Toto poslání tedy určuje, co firma dělá, zatímco vize se dívá do budoucna a snaží se zjistit, co je potřeba dělat dnes, abychom mohli být zítra takoví, jakými chceme být.<sup>2</sup>

Jakmile si firma dokáže stanovit vlastní poslání a vizi, může tuto představu rozpracovat do jednotlivých akcí, tedy cílů. Tyto cíle představují informaci o stavu, který má být dosažen v určitém časovém rámci. Cílů samozřejmě většina firem sleduje více, ovšem pouze jeden může být cílem hlavním a zároveň by mělo platit, že si cíle navzájem nebudou odporovat. Tyto cíle by měly být vytvořeny podle metody **SMART**, která klade důraz na pět kritérií, které by měl splňovat každý cíl:

- **Specific** (Jednoznačné) - cíle jednoznačně vyjadřují, jakého stavu má být díky nim dosaženo.
- **Measurable** (Měřitelné) - cíle jsou vytvořeny takovým způsobem, že je lze měřit a tím podat informaci o tom, na kolik byly splněny.

---

<sup>1</sup>STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. s. 137.

<sup>2</sup>BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 25-26.

- **Achievable** (Realizovatelné) - cíle jsou dosažitelné v podmínkách, které ve firmě existují.
- **Relevant** (Důležité) - cíle jsou důležité pro ty, kteří je realizují.
- **Timebound** (Časově ohraničené) - cíle jsou stanoveny v dosažitelném časovém rámci.<sup>3</sup>

Po stanovení těchto cílů je firma schopná definovat **strategii**, která je v obecném slova smyslu schéma postupu dosažení vytyčených cílů za předpokladu daných podmínek, souhrn všemožných činností a kroků, přičemž budoucí podmínky a okolnosti nejsou známy. Ve firmách existují strategie uspořádané v určité hierarchii, přičemž na vrcholu spočívá podniková strategie, pod ní se nachází strategie jednotlivých oddělení a pod nimi strategie marketingové a operativní.<sup>4</sup>

Je nutné se vyvarovat především nepochopení strategie a strategického řízení manažery, od kterých se odvíjí činnosti dalších pracovníků veškerých úrovní a kteří strategie, které nejsou záležitostí celého pracovního kolektivu, musí dále sdílet a komunikovat za účelem motivace a stimulace pracovníků za cílem maximálního výkonu a věrnosti firmě. Někdy se také objevuje nízká tvůrčí iniciativa při tvorbě strategie, nedostatek odvahy, ochoty riskovat, konzervatismus či pohodlnost.<sup>5</sup>

**Stanovení podnikové strategie** je důležitou fází, jejíž kvalita závisí především na kvalitních **analýzách** a **prognózách** a na schopnosti vrcholového managementu správně volit mezi nejlepšími alternativami. Tyto analýzy a prognózy zpracovávají informace z **makroprostředí** a **mikroprostředí**, které tvoří **externí faktory**. Druhou složkou jsou **interní faktory**.<sup>6</sup>

- **Externí faktory** (Makroprostředí, mikroprostředí) jsou ty, které firma nemůže ovlivnit, přestože na ni významně působí. Analýzy týkající se makroprostředí používají zejména informace politické, ekonomické, sociální, technické, demografické, kulturní a přírodní. Analýzy mikroprostředí zkoumají mj. trhy

---

<sup>3</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 33-34.

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 34-35, 2007.

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 35, 2007.

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 43-44, 2007.

současné a cílové, odvětví, konkurenci, dodavatele, zákazníky, segmenty, příležitosti a hrozby.

- **Interní faktory** firmu ovlivňují bezprostředně, avšak na rozdíl od externích je firma tvoří a ovlivňuje. Analýzy interních faktorů používají informace o výrobcích, konkurenčních výhodách, výkonnosti podniku, zaměstnancích, marketingovém mixu, organizační struktuře, použitých technologiích, strojním vybavení, nákladových pozicích, silných a slabých stránkách apod.<sup>7</sup>

### 1.3. Analýzy externích a interních faktorů

Mezi stěžejní analýzy pro účely této práce byly vybrána zejména modifikovaná SLEPT analýza dle Martiny Blažkové a Philipa Kotlera, dále analýza mikroprostředí 7S firmy McKinsey, analýza cílových trhů, Porterův model pěti hybných sil, analýza rizika RIPRAN a sjednocující SWOT analýza.

#### 1.3.1. SLEPT analýza

Dle Blažkové je analýza makroprostředí významná v rámci poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, pro identifikaci trendů a změn, které se odehrávají v okolí podniku a ovlivňují ho, ale také ke stanovení způsobů reakce na tyto změny a trendy. Nejznámější a nejpoužívanější metodou pro analýzu makroprostředí je SLEPT analýza v různých modifikacích (PEST, SLEPTE, PESTE), která představuje souhrn sociálního, právního, ekonomického, politického a technologického prostředí.<sup>8</sup> Kotler sociální prostředí rozděluje na demografické a kulturní, právní a politické slučuje v politické a přidává přírodní, které je v rozšířené SLEPTE analýze označováno za ekologické. Dále Kotler zdůrazňuje, že společnost a ostatní aktéři, kteří operují v makroprostředí, vytvářejí příležitosti a zároveň pro firmu představují hrozby. Charakteristiku jednotlivých prostředí Kotler uvádí následovně:

- **Demografické prostředí**- zabývá se studiem lidské populace z hlediska hustoty, velikosti, věku, pohlaví, rozmístění, rasy, zaměstnání atd. Důležitost demografie vnímají marketingoví specialisté zejména z toho důvodu, že lidé, které demografie studuje, tvoří trhy.

---

<sup>7</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 44-46.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 53-55, 2007.

- **Ekonomické prostředí** - zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu, kterou jak trhy, tak lidé potřebují a nákupní zvyky spotřebitele. V úrovni a rozložení příjmů se jednotlivé oblasti světa a národy značně odlišují. Ve velmi chudých či nerozvinutých zemích a ekonomikách lidé spotřebují většinu či všechny zemědělské a průmyslové produkty či výrobky vlastní produkce. Z toho důvodu tyto země, oblasti, či skupiny jednotlivců nevytvářejí téměř žádné tržní příležitosti. Naopak existují země či oblasti, které jsou průmyslově, zemědělsky či jinak výrazně vyspělé a proto představují bohaté trhy pro rozličné druhy zboží. Úkolem marketingových specialistů je potom sledovat vývoj spotřebního chování a tedy i rozvinutost jednotlivých trhů i jejich vzájemnou interakci.
- **Přírodní prostředí** - zahrnuje přírodní zdroje v podobě surovin, které se dále zpracovávají, nebo jsou ovlivňovány marketingovými aktivitami. Koncem 20. století výrazně rostl zájem o ekologii a v posledních letech je ekologické prostředí jedním z nejdůležitějších témat, jelikož se stalo klíčovým globálním problémem. Zejména ve vyspělých zemích je chráněno přísnými zákony, jejichž porušování může vést k vysokým pokutám, sankcím, či k zákazům činnosti a vězením.
- **Technologické prostředí** - zřejmě nejvíce dramatické prostředí řídící náš život a určující náš osud. Díky technologii naše civilizace vzkvétá, umožňuje nám cestovat na dlouhé vzdálenosti, přepravovat suroviny a výrobky přes celý svět, léčit rakovinu a transplantovat orgány, komunikovat s kýmkoliv na planetě v reálném čase a dokonce opustit naši planetu. Druhou stranou mince zvané "technologie" je však nesmírná zkáza a utrpení v podobě ničivých zbraní, od nejmodernějších samopalů až po termonukleární hlavice. Spektrum vnímání technologie sahá od zázraku, přes smíšené pocity až k nenávisti a záleží pouze na tom, zda se nás více dotýkají její negativa či pozitiva.
- **Politické prostředí**- zahrnuje zákony, zájmové skupiny, vládu a ostatní zákonodárné instituce, které ovlivňují, omezují či stimulují organizace a jednotlivce v každé společnosti. Dále jej tvoří i trendy a dlouhodobé plány vlád
- **Kulturní prostředí**- základní hodnoty, preference, chování a vnímání společnosti jsou významně ovlivňovány faktory a institucemi, které tvoří kulturní prostředí. Základní postoje, hodnoty a individuální etiku a morálku

výrazně formuje společnost, ve které lidi vyrůstají. Tím získávají pohled na svět, jenž definuje jejich vztahy s okolím. Kulturní vlivy a odlišnosti různých společností v rámci trhů jsou velice důležitými aspekty, kterými je nutné se v rámci marketingu zabývat.<sup>9</sup>

Příklady faktorů dle Blažkové, které mohou mít vliv na firmu v rámci různých prostředí, jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 1:** Příklady faktorů sledovaných v rámci SLEPT analýzy<sup>10</sup>

<b>Sociální</b>	<b>Právní a politické</b>	<b>Ekonomické</b>	<b>Technologické</b>
Rozdělení příjmů	Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst, výdaje spotřebitelů	Vládní výdaje na výzkum
Demografické faktory (věk, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí)	Legislativa určující zdanění podniků a jednotlivců	Monetární politika (úrokové sazby)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Pracovní mobilita	Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Změny životního stylu (práce z domova, více volného času)	Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)	Míra technologického opotřebení
Postoje k práci a volnému času	Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů na spoření)	Spotřeba energie a náklady na energii
Vzdělání	Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)	Vliv změn v informačních technologiích
Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Internet, satelitní komunikace
Regionální rozdíly	Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení a další předpisy		

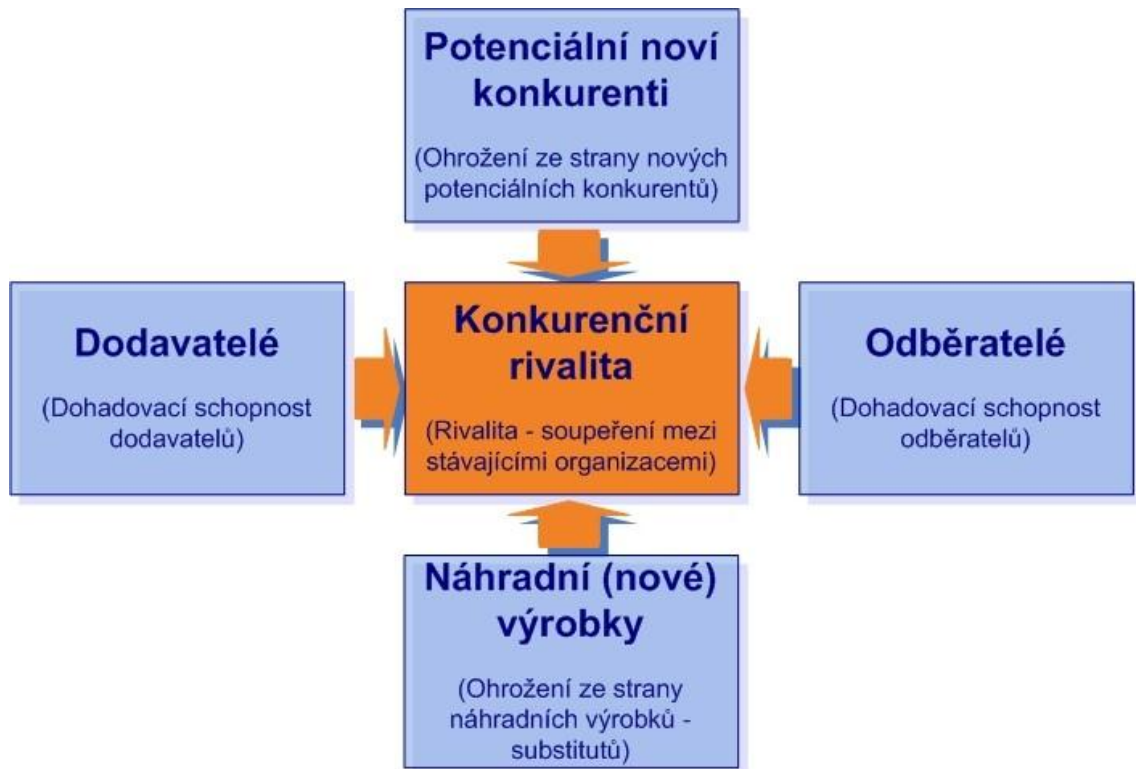
### 1.3.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Analýzou odvětví a konkurenčních sil, které v něm působí, se zabývá model pěti hybných sil, který vytvořil známý ekonom Michael E. Porter. Podle Portera je základem formulování konkurenční strategie propojení firmy s jejím prostředím, jelikož klíčovým

<sup>9</sup>KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. s. 135-160.

<sup>10</sup>BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 53-54.

faktorem tohoto prostředí je odvětví, ve kterém firma působí a které má silný vliv na určení možných způsobů konkurenčního boje a potenciálních strategií. Na odvětví působí řada vnějších vlivů, které ovlivňují všechny firmy v odvětví a je tedy velký rozdíl v tom, jak se s nimi tyto firmy vypořádávají. Stav konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které obsahuje následující obrázek.<sup>11</sup>



**Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil<sup>12</sup>**

### ***Potenciální noví konkurenti***

Firmy, které touží vstoupit do odvětví, tedy na náš trh, s sebou přináší nové výrobní kapacity, touhu po tržním podílu a často také značné zdroje, čímž mohou tlačit dolů ceny výrobků a tím snížit profitabilitu. Často také vstupují na trh velké firmy tím, že získají akvizicí jednoho z konkurentů a za pomoci velkých zdrojů zahájí reorganizaci, díky které může získat značnou konkurenční výhodu. Potenciál nové konkurence tedy paradoxně tkví i v konkurenci stávající. Hrozba vstupu na trh závisí na bariérách vstupu spojených s reakcí stávající konkurence, kterou může nově vstupující očekávat. V

<sup>11</sup> PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st Free Press ed. s. 3.

<sup>12</sup> Zdroj: vlastnicesta.cz ([http://www.vlastnicesta.cz/data/USR\\_001\\_PICTURES/porteruv\\_model.jpg](http://www.vlastnicesta.cz/data/USR_001_PICTURES/porteruv_model.jpg)).

případě velkých bariér vstupu nebo hrozby ostré reakce konkurentů je hrozba nové konkurence poměrně nízká. Mezi hlavní důvody, které snižují hrozbu nové konkurence, patří zejména:

- **Bariéry vstupu**
  - Úspory z rozsahu výroby
  - Diferenciace produktu
  - Kapitálová náročnost
  - Náklady na změnu dodavatele
  - Přístup k distribučním kanálům
  - Nákladové nevýhody nezávislé na rozsahu výroby
  - Vládní politika
- **Očekávaný protiútok stávající konkurence**
- **Odrážející vstupní cena**

Důležitou vlastností bariér vstupu je jejich nestálost. Některé bariéry dříve či později zmizí a jiné se zase mohou objevit. Je proto nutné tyto bariéry neustále sledovat, čímž se firma může kvalitně připravit na možné zvyšující se riziko vstupu nové konkurence, nebo se naopak může tohoto vstupu přestat na určitý čas příliš obávat a tím neplýtvat cennými zdroji na protiopatření vstupu nové konkurence.<sup>13</sup>

### ***Konkurenční rivalita***

Konkurenční rivalita vychází z pocitu tlaku či příležitosti jedné nebo více firem na vylepšení své pozice na trhu. Soutěž o lepší pozici na trhu má podobu cenové nebo propagační války, představení nových produktů či zlepšení zákaznického servisu a záruk. Ve většině odvětví snaha jednoho konkurenta o vylepšení pozice vyvolá odpověď jiných, což může přerůst v silný konkurenční boj, jehož výsledkem může být vylepšená pozice konkurenta, který boj odstartoval či konkurenta jiného, nebo také celého odvětví. Pokud ovšem tyto boje stále eskalují, vzniklá situace může jednoho či více aktérů výrazně poškodit a v konečném důsledku může ublížit i celému odvětví. Některé formy konkurence, zejména cenová válka, jsou vysoce nestabilní a často

---

<sup>13</sup> PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st Free Press ed. 7-17.

odvětví poškodí. Na druhou stranu propagační válka může výrazně zvýšit poptávku celého odvětví a tím navýšit tržby několika či všem aktérům.<sup>14</sup>

Konkurenční boj je výrazně odlišný v každém odvětví a závisí na velkém množství faktorů, jakými jsou například počet a rozdílná síla konkurentů, tempo růstu odvětví, úroveň fixních a skladovacích nákladů, úroveň diferenciací, náklady na změnu dodavatele, výrobní kapacity, odlišnosti strategií konkurentů a v neposlední řadě také bariéry výstupu z odvětví.<sup>15</sup>

### ***Substituční výrobky***

Substituční výrobky jsou ty, které mohou plnit stejnou funkci, ačkoliv jsou produkovány jiným odvětvím. Substituční tlak limituje odvětví s příchodem nových výrobků, které mohou nahradit stávající, ale při růstu odvětví - například pokud se zvyšuje poptávka po našich výrobcích, nemůžeme si dovolit přílišné zvyšování cen, protože by nám hrozilo nahrazení našeho výrobku substituty. Nejvíce pozornosti zasluhují substituty, u kterých stoupá poměr jejich přínosu a ceny v porovnání se sledovaným odvětvím nebo které jsou produkovány odvětvími s vysokými zisky. Substituční tlak může být způsoben i konkurenčním bojem na substitučním trhu a s tím spojeným přelivem produktů do sledovaného odvětví.<sup>16</sup>

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Aby byly firmy schopné dodávat zákazníkům své produkty, musí nakupovat suroviny, polotovary či jiné produkty od svých dodavatelů. Z této základní myšlenky je velká vyjednávací síla dodavatelů zcela zřejmá, záleží však na mnoha aspektech jak firemního, tak dodavatelského odvětví, trhu i zákazníků. Vyjednávací síla dodavatelů se zvyšuje, pokud:

- je dodavatelský trh ovládán několika dominujícími firmami a je více koncentrován, než trh odběratelský,

---

<sup>14</sup> PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st Free Press ed. s. 17.

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 17-23, 1998.

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 23-24, 1998.

- se dodavatel nemusí vypořádat se substitučními produkty nabízenými odběratelům,
- odběratelský trh není důležitým zákazníkem pro skupinu dodavatelů,
- je produkt dodavatele vysoce důležitým vstupem pro podnikání odběratele,
- jsou produkty dodavatele diferenciovány nebo jsou náklady na změnu dodavatele významné,
- skupina dodavatelů představuje reálnou hrozbu progresivní integrace.

Na dodavatele se často pohlíží jako na další firmu, je však nutné rozeznávat jako dodavatele i zaměstnance, kteří firmě "dodávají" práci. Pro jejich vyjednávací sílu platí obdobné předpoklady, které jsou uvedeny výše, klíčovým faktorem se však jeví úroveň organizace zaměstnanců.<sup>17</sup>

### ***Vyjednávací síla odběratelů***

Odběratelé soupeří s odvětvím tlakem na snižování cen, zvyšování kvality, lepší servis, ale také tím, že se snaží hnát dodavatelské konkurenty proti sobě. Vyjednávací síla odběratelských skupin závisí podobně jako u dodavatelů na řadě charakteristik jejich tržní situace a také na důležitosti jejich nákupů od odvětví vzhledem k jejich celkovému podnikání. Vyjednávací síla odběratelů roste, pokud:

- jsou koncentrováni, nebo nakupují od odběratelů velká množství s porovnáním k jejich výrobě,
- nakupované produkty reprezentují výraznou část odběratelových nákladů,
- jsou nakupované produkty standardní nebo nediferencované,
- jsou náklady na změnu dodavatele nízké,
- mají nízké zisky a tím jsou nuceny snižovat náklady,
- odběratelé představují reálnou hrozbu zpětné integrace,
- produkty dodavatele nejsou významné pro kvalitu odběratelových výrobků či služeb,
- mají odběratelé úplné informace o trzích a trendech v odvětví.

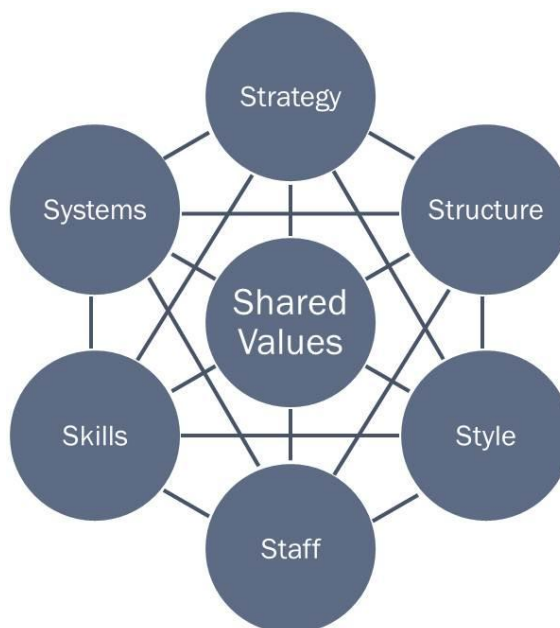
---

<sup>17</sup> PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st Free Press ed. s. 27-29.

Většina vyjednávací síly odběratelů je připisována spotřebitelům, či průmyslovým a komerčním zákazníkům. Například spotřebitelé jsou mnohem citlivější na cenu, pokud nakupují nediferencovaný produkt, který je poměrně drahý ve srovnání s jejich příjmy, nebo pokud nakupují druh produktu, u kterého není kvalita příliš důležitá. Vyjednávací odběratelská síla velkoobchodníků a maloobchodníků spočívá ve stejném principu s jedním důležitým faktorem navíc. Maloobchodníci mohou získat významnou sílu nad výrobcí, pokud jsou schopni ovlivnit nákupní chování spotřebitelů. Velkoobchodníci poté sílu získávají ovlivňováním nákupního chování maloobchodníků či jiných firem.<sup>18</sup>

### 1.3.3. 7S analýza firmy McKinsey

Rámec **7S faktorů**, které patří mezi hlavní faktory úspěchu firmy či projektu, jsou dílem firmy McKinsey a v dnešní době patří mezi základní kameny každé komplexní analýzy podniku, která má za cíl odhalit silné a slabé stránky neboli kritické faktory úspěchu. Mezi tyto faktory patří **strategie**, **struktura** firmy, **spolupracovníci**, jejich **schopnosti**, **styl** řízení firmy, **systemy** a **sdílené hodnoty**.<sup>19</sup>



**Obrázek 2: rámec 7S faktorů firmy McKinsey<sup>20</sup>**

<sup>18</sup> PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st Free Press ed. s. 24-27.

<sup>19</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. s. 39.

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 40, 2013.

### **Strategy** (Strategie)

Jak bylo již v práci uvedeno, strategie vychází z vize a poslání firmy a může být charakterizována jako dlouhodobá orientace či směřování firmy ke stanoveným cílům. Často je uvedena v důvěrných materiálech, nebo je pouze ve formě myšlenky, která udává směr organizace. Důležitá ovšem není forma prezentace strategie, ale její implementace do praktického života firmy. Toto zavedení je spojeno s velkým množstvím malých či velkých změn, které postupně mění myšlenku v realitu a zároveň ovlivňují okolí firmy, zejména pak zájmové skupiny okolo ní. Strategie dle hierarchie, která ve firmách existuje, dělíme na **firemní (podnikatelskou či corporate)**, která stojí nejvýše a určuje, jak a v čem bude firma podnikat, tedy základní orientaci. Pod ní se uplatňuje **obchodní či bussiness** strategii a na nejnižší úrovni se nachází **funkční** strategie, což je strategie již určitých jednotlivých funkcí ve firmě, jako je například marketing, informační systémy, výrobní strategie, logistika atd. Tyto funkční strategie mohou být odlišné pro každou funkci.<sup>21</sup>

Podstatou každé strategie je ve výsledku získání jedné ze dvou základních konkurenčních výhod podle Portera, a to nízkých nákladů nebo diferenciaci. Z těchto dvou základních konkurenčních výhod vyplývá několik možných strategií, které vedou v určitém odvětví k nadprůměrné výkonnosti:

- **Costleadership**- strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech,
- **Differentiation**- strategie založená na odlišnosti,
- **Focus** - strategie diferenciaci, která je cílená,
  - soustředění pozornosti na náklady,
  - soustředění pozornosti na diferenciaci.

Poslední uvedená strategie **focus** je podobně jako předchozí dvě strategie zaměřená buď na nízké náklady, nebo na diferenciaci, ovšem v úzkém **zacíleném** segmentu daného trhu.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. s. 40-41.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 42-43, 2013.

## **Structure** (Organizační struktura)

Kompetence, pravomoci a úkoly musí být optimálně rozděleny mezi pracovníky. Právě tím se organizační struktura firmy zabývá. Organizační struktury v dnešní době dělíme na několik základních typů, pro něž je typický vývoj ke stále složitějším. Nejpoužívanější struktury jsou zejména:

- **Liniová** - vyznačuje se přímou nadřízeností a podřízeností mezi útvary. Typické je schopnost rychlého rozhodování, velice pevné organizační vztahy, snadná centralizace pravomoci. Nevýhodou jsou velké nároky na vedoucí oddělení, kteří musí mít odborné znalosti ze všech činností firmy.
- **Funkcionální** - reaguje na nedostatek liniové struktury vytvořením několika specializovaných vedoucích místo jednoho, který rozhoduje pouze v rámci jeho kompetencí. Slabým místem je však koordinace mezi velkým počtem útvarů, vyšší náklady na realizaci v porovnání s liniovou strukturou, nadřízenost několika vedoucích jednomu každému podřízenému, rozmělnění odpovědnosti a přetěžování vyšších manažerů rutinními úkoly, což způsobuje podceňování řešení strategických problémů. Tato struktura není vhodná pro výrobní podniky, které musí reagovat na výrazné změny ve vnějším prostředí, proto se spíše hodí například pro oblast státní správy.
- **Liniově-štabní** - tato struktura uplatňuje pozitiva obou předcházejících struktur. Specializaci a odborné činnosti zajišťují tzv. štaby, které jsou většinou přímo podřízeny vyššímu útvaru a poskytují mu potřebné služby a rady. Dalším pozitivem je jednoduchost řízení podobná liniové struktuře.
- **Divizní** - množství poměrně samostatných divizí, každá se svým provozním, obchodním, finančním a případně i technickým úsekem, které jsou rozděleny geograficky, podle druhu výroby či služeb, nebo podle typu zákazníka a mezi které jsou rozděleny odborné činnosti. Negativem této struktury je obtížná koordinace jednotlivých divizí, standardizace, hloubka technické specializace a integrace.
- **Maticová** - výrazně oblíbená struktura v poslední době zejména u výrobních podniků. Maticové struktury, které spojují prvky funkcionální a divizní, vykazují nejlepší výsledky při řešení určitého problému a to v co nejkratším

čase. Výhody této metody můžeme spatřit ve zvýšené motivaci manažerů, kteří jsou více zapojeni do strategie, přímý kontakt podřízeného s vedoucím eliminuje byrokracii, důraz na týmovou práci, která je méně chybová, než práce jednotlivce a nakonec zvýšení pružnosti struktury oproti ostatním uspořádáním. Mezi nevýhody patří například nejasná zodpovědnost za náklady a zisky, konflikty mezi vedoucími (jelikož má každý podřízený dva vedoucí) a také oslabení komunikačních priorit.

V reálném podnikatelské prostředí existuje jen málo struktur přesně vymezených dle výše uvedeného rozdělení, spíše se setkáváme s určitým typem sdílených či hybridních struktur.<sup>23</sup>

### *Systems* (Informační systémy)

Informační systémy jsou všechny formální a neformální informační procedury probíhající v organizaci. Na nižších stupních se v organizaci využívají zejména automatizované způsoby zpracování informací, které se zaměřují zejména na masové zpracovávání dobře strukturovaných dat, jedná se tedy zejména o systémy řízení výroby, zásobování a ekonomické informační systémy. Při postupu směrem k vrcholovému managementu těchto automatizovaných způsobů ubývá a přibývá naopak neautomatizovaných ("ručních") způsobů zpracování neostrých či individuálních informací, například řízení vztahu se zákazníky - CRM. Vrcholoví manažeři doposud většinou pouze extrahovali klíčové údaje z informačních systémů potřebné k rozhodování.<sup>24</sup>

### *Style* (Styl řízení)

Většina literárních pramenů uznává za klasické rozdělení stylů vedení na **autoritativní**, **demokratický** a **liberální** (někdy označováno pojmem **laissez-faire**).

- **Autoritativní** -neumožňuje zapojení podřízených do řízení firmy, od kterých vedoucí pracovníci pouze získávají informace, které případně rozšíří či doplní, aby mohli dojít kvalifikovaného rozhodnutí. Podřízení tedy nemají možnost

---

<sup>23</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. s. 43-47.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 47, 2013.

ovlivnit rozhodování vedoucího pracovníka, který tedy rozhoduje sám. Tento styl řízení je často kritizován, protože žádným způsobem nemotivuje podřízené k prohlubování vědomostí a dovedností a také zájmu o firmu jako takovou.

- **Demokratický** - vyznačuje se zejména zvýšeným zapojením podřízených na řízení. Vedoucí jim dává možnost vyjádřit se, deleguje na ně značnou část svých pravomocí, přičemž za konečná rozhodnutí si ponechává odpovědnost. Podřízení jsou informováni o záměrech vedení a mají možnost se vyjádřit, komunikace je tak obousměrná. Výhodou tohoto stylu je účast podřízených v rámci rozhodování a s tím jejich pocit sounáležitosti a vybudování tvořivé atmosféry. Nevýhodou jsou větší nároky na čas.
- **Liberální** - tento styl dává skupinám pracovníků volnost, díky které mohou sami řešit rozdělení a postup práce, přičemž vedoucí pracovník zasahuje minimálním způsobem. Komunikace probíhá zejména mezi členy skupiny. Výhodou je volnost k prosazení práce dle představ podřízených, avšak v případě, že se objeví překážky či bezcílné tápání, chybí pevné vedení a tento styl se stává nevýhodným.<sup>25</sup>

### *Staff* (Spolupracovníci)

Zaměstnanci a všichni lidé zainteresovaní v aktivitách firmy jsou její nejdůležitější součástí, přináší nejvyšší zvyšování produktivity, ale také největší rizika. Role manažera ve vztahu k podřízeným vychází z umění vhodně s nimi jednat a dokázat je bez nátlaku přesvědčit. Manažer tedy musí být kromě formálního vůdce i neformálním, tedy lídrem. Tím se ovšem nestane jmenováním, ale díky svému charakteru a stylu vedení. Kvalitní manažer se také stará o to, aby se zaměstnanci cítili ztotožnění s firmou a její vnitřní kulturou a preferuje právě ty dobré pracovníky, kteří jsou ochotni s firmou spojit svůj život i kariéru. Je nutné znát motivační zázemí, sklony, preference a osobní sounáležitosti zaměstnanců a důsledně a štedře podporovat školící programy, které slouží nejen k rozvoji znalostí a dovedností zaměstnanců, ale také ke změně strategie firmy a vyučování vize a hodnot organizace.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. s. 48.

<sup>26</sup> Tamtéž, s. 48-51, 2013.

### **Skills** (Schopnosti)

Zvláštní pozornost je nutné věnovat vedoucím pracovníkům, kteří svojí činností a rozhodováním uvádění do pohybu změny ve společnosti i v práci svých podřízených. Ti se totiž stávají hybnou silou inovačního úsilí a kvality práce. Musí být schopni formulovat vize budoucích změn, které budou mít pozitivní charakter a které budou nadále schopni realizovat za přispění spolupracovníků, které musí nadchnout neformálním vedením, musí se tedy stát lídry. Mezi základní charakteristiky úspěšného manažera by měla patřit schopnost pružné reakce na změny, umění vidět netradiční příležitosti, umění správné komunikace a přesvědčování spolupracovníků, vytrvalost, umění získávat spojence, dokázat vést tým lidí a zapojovat je do úspěchů i chyb společné činnosti a také umět sdílet zásluhy celého týmu. Tlak vedoucích pracovníků by měl být směřován na rozvoj výrobní, technické, ekonomické, informační a právní kvalifikace pracovníků.<sup>27</sup>

### **Shared values** (Sdílené hodnoty)

Se všemi zaměstnanci a dalšími osobami okolo firmy úzce souvisí **firemní kultura**, která představuje souhrn představ, mýtů, přístupů a sdílených hodnot, které se ve firmě dlouhodobě udržují a vytváří tak neformální normy chování, které působí pozitivně, a zároveň vnitřní atmosféru firmy, která je často označována za produkt firmy nehmotné povahy. Tato atmosféra je výsledkem myšlení a činností všech lidí ve firmě.<sup>28</sup>

#### **1.3.4. SWOT analýza**

SWOT analýza je klasickou metodou používanou ve strategickém řízení. Jejím účelem je sjednotit interní a externí faktory ovlivňující firmu a odhalit možnosti vývoje a formulace strategie pro rozvoj firmy. Slouží také jako pomocná analýza pro identifikaci rizik spojených s navrhovanou strategií. Základním předpokladem je identifikace čtyř faktorů ovlivňujících strategické řízení firmy, tedy **interních** faktorů - **silné** a **slabé stránky firmy** a **externích** faktorů - **příležitostí** a **hrozeb**, přičemž obě

---

<sup>27</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. s. 51-53.

<sup>28</sup> Tamtéž, s. 51, 2013.

skupiny faktorů je možné odhalit pomocí analýz, které jsou pro ně vhodné (např. 7S analýza vnitřních faktorů, SLEPT analýza externích faktorů apod.).<sup>29</sup>

**Tabulka 2: Schéma SWOT analýzy<sup>30</sup>**

SWOT	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Strategie S-O (Příležitosti podpořené silnými stránkami)	Strategie W-O (Příležitosti za podmínky odstranění slabých stránek)
Hrozby	Strategie S-T (Eliminace hrozeb silnými stránkami)	Strategie W-T (Obrana slabých stránek před hrozbami)

Z kombinace interních a externích faktorů je možné utvořit čtyři typové strategie s různým zaměřením, které jsou identifikované ve výše uvedené tabulce.

### 1.3.5. Analýza rizika metodou RIPRAN

#### *Řízení rizika*

Hledání, identifikování, analyzování a řízení rizik by mělo být součástí každého projektového či strategického plánování, protože vždy hrozí řada nebezpečí, která je mohou ohrozit. Je to neustálý proces, který prostupuje všechny fáze v průběhu životního cyklu projektu a je také stálou součástí strategického plánování. Hledisko rizika je zohledňováno i v předprojektové fázi, např. ve vnějších faktorech u SWOT analýzy. Riziko lze chápat jak možnost výskytu negativní, tak i pozitivní události, ovšem pro účely této práce budeme riziko chápat zejména z jeho negativní strany. Pro riziko je charakteristické, že můžeme vyčíslit jeho hodnotu jako součin pravděpodobnosti nastání rizika a hodnoty jeho předpokládané škody vyčíslené v určité měně:

$$HR = P \times \mathring{S}$$

<sup>29</sup>KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. s. 218.

<sup>30</sup>Tamtéž, s. 219, 2011.

kde  $HR$  je hodnota rizika;  
 $P$  je pravděpodobnost, že riziko nastane;  
 $\check{S}$  je předpokládaná hodnota škody, kterou riziko způsobí.<sup>31</sup>

Proces řízení rizika sestává ze dvou procesů. Prvním je **analýza rizika**, jejíž první fází je identifikace, tedy nalezení možných nebezpečí a negativních událostí, které během životnosti projektu či strategie hrozí. Druhou fází je posouzení či kvantifikace rizika, během které každému identifikovanému riziku přiřadíme odpovídající pravděpodobnost nastání a také očekávaných škod.<sup>32</sup> Poslední fází je odezva na rizika, během které hledáme vhodné reakce na zjištěná a ohodnocená rizika podle jejich důležitosti. Obecně bychom se však měly snažit zjištěným rizikům předcházet a úplně, či částečně eliminovat. Zároveň bychom měli mít připraven scénář, jak budeme postupovat, pokud riziko nastane. Druhým procesem je **sledování rizika**, během kterého neustále sledujeme změny v hodnotě rizika, pátráme po nových či pominutých rizicích, které byly dříve identifikovány. Samozřejmostí je sledování, zda nenastala událost, která by měla spustit námi připravený scénář vedoucí k minimalizaci způsobené škody.<sup>33</sup>

### **Metoda RIPRAN**

RIPRAN<sup>TM</sup><sup>34</sup> (*Risk Project Analysis*) je metodou určenou pro analytický tým či jednotlivce, který má dostatek relevantních podkladů o probíhajícím projektu i o předešlých projektech ze strany řízení rizik. Autorem je doc. Ing. Branislav Lacko, CSc., který působí na Fakultě strojního inženýrství Vysokého učení technického. Metoda sestává ze čtyř základních kroků, které Lacko nazývá:

1. identifikace nebezpečí projektu;
2. kvantifikace rizik projektu;
3. reakce na rizika projektu;

---

<sup>31</sup> DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. s. 74.

<sup>32</sup> Tato fáze je obzvláště důležitá v rámci správného určení pravděpodobnosti a škody. Ukvapené či neodborné posouzení rizika může vést k bagatelizaci významných rizik a naopak dramtizaci rizik bezvýznamných, což v konečném důsledku může ohrozit celý projekt.

<sup>33</sup> DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. s. 74-77.

<sup>34</sup> RIPRAN je ochranná známka registrovaná Úřadem průmyslového vlastnictví Praha.

#### 4. celkové posouzení rizik projektu.<sup>35</sup>

### Krok 1

První krok metody je spojen s identifikací rizik, které jsou sestavené v seznamu, nejlépe ve formě tabulky.

**Tabulka 3: První krok metody RIPRAN<sup>36</sup>**

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Pozdní dodání materiálu v zimním období	Provozovna umístěná v horské oblasti se potýká s přívalem sněhu, doprava je omezena a dodavatel má zpoždění.	Předpoklad zkušeností z minulých let
2.	...	...	...

Při postupu doplňování informací do tabulky vždy odpovídáme na otázku, přičemž máme dvě možnosti postupu. Buď otázku tvoří **hrozba** a odpovídáme na ni **scénářem**, nebo naopak, přičemž hrozbou rozumíme konkrétní projev nebezpečí (např. závada na novém topném systému, který ještě nebyl vyzkoušen). Scénářem poté rozumíme děj, který se v důsledku výskytu hrozby uskuteční (např. dojde k zaplavení stavby vodou ze systému vytápění).<sup>37</sup>

### Krok 2

Druhý krok metody je spojen s kvantifikací rizika, přičemž se k původní tabulce z prvního kroku připojí další tři sloupce. V prvním se uvede pravděpodobnost uskutečnění scénáře, v druhém dopad na projekt vyčíslený v určité měně a nakonec ve třetím sloupci je uvedena celková hodnota rizika. Velkým kladem metody RIPRAN je však další způsob hodnocení rizika, a to verbální kvantifikací. Využívá se tedy slovního hodnocení, které budeme ilustrovat následujícími tabulkami.

<sup>35</sup> DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. s. 78.

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 79, 2009.

<sup>37</sup> Tamtéž, s. 79, 2009.

**Tabulka 4: Verbální hodnoty pravděpodobnosti<sup>38</sup>**

<b>Vysoká pravděpodobnost - VP</b>	nad 66 %
<b>Střední pravděpodobnost - SP</b>	33-66 %
<b>Nízká pravděpodobnost - NP</b>	pod 33%

V první tabulce je uvedeno rozdělení pravděpodobností na vysokou, střední a nízkou, které jsou dle procent rozděleny do stejně velkých skupin. Dalším krokem je rozdělení verbálních hodnot nepříznivých dopadů na projekt.<sup>39</sup>

**Tabulka 5: Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt<sup>40</sup>**

<b>Velký nepříznivý dopad na projekt – VD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ohrožení cíle projektu</li><li>• ohrožení koncového termínu projektu</li><li>• možnost překročení celkového rozpočtu projektu</li><li>• škoda více než 20% z hodnoty projektu</li></ul>
<b>Střední nepříznivý dopad na projekt – SD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• škoda 0,5-19,99 % z hodnoty projektu</li><li>• ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti a s tím spojené mimořádné akční zásahy do plánu</li></ul>
<b>Malý nepříznivý dopad na projekt – MD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• škody do 0,5 % z celkové hodnoty projektu</li><li>• dopady, které vyžadují určité zásahy do plánu</li></ul>

Jakmile jsou určeny hodnoty nepříznivých dopadů, stanovíme si názvosloví pro verbální hodnoty rizika, např.:

- **VHR** - Vysoká hodnota rizika
- **SHR** - Střední hodnota rizika
- **NHR** - Nízká hodnota rizika

Poslední fází verbální kvantifikace rizika je vytvoření vazební tabulky pro přiřazení hodnot rizika.

<sup>38</sup> DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. s. 80.

<sup>39</sup> Tamtéž, s. 79-80, 2009.

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 80, 2009.

**Tabulka 6: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika<sup>41</sup>**

	<b>VD</b>	<b>SD</b>	<b>MD</b>
<b>VP</b>	vysoká hodnota rizika VHR	vysoká hodnota rizika VHR	střední hodnota rizika SHR
<b>SP</b>	vysoká hodnota rizika VHR	střední hodnota rizika SHR	nízká hodnota rizika NHR
<b>NP</b>	střední hodnota rizika SHR	nízká hodnota rizika NHR	nízká hodnota rizika NHR

Sestavená vazební tabulka, jak udává Lacko, slouží pouze ke znázornění problematiky, firmy si mohou tabulky sestavit dle vlastních preferencí s vlastními zkratkami. Důležité je určit si způsob kvantifikace rizika, číselný či verbální, jelikož i když je možné použít oba způsoby, jeví se tento způsob značně nepraktickým.<sup>42</sup>

### **Krok 3**

Třetí krok metody RIPRAN je spojen se sestavením opatření, která mají za cíl minimalizovat hodnotu rizika alespoň na akceptovatelnou úroveň. Tým, který se zabývá, řízením rizika by však měl snažit jít ještě dál a snažit se tuto hodnotu snížit na nejnižší možnou úroveň. Návrhy těchto opatření můžeme opět zapsat do tabulky.

**Tabulka 7: Tabulka třetího kroku metody RIPRAN<sup>43</sup>**

<b>Poř. číslo rizika</b>	<b>Návrh na opatření</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• předpokládané náklady</li> <li>• termín realizace opatření</li> <li>• Osobnostní odpovědnost (vlastník rizika)</li> </ul>	<b>Nová hodnota sníženého rizika</b>
1.	Očkování proti chřipce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 000 Kč za vakcíny</li> <li>• očkování v lednu</li> <li>• dohodnuto s podnikovým lékařem - odsouhlaseno zaměstnanci</li> </ul>	Výjimečná onemocnění budou kompenzována přesčasy - nulová hodnota rizika
2.	...	...	...

Kromě tabulky nabízí metoda RIPRAN i zachycení výsledků analýzy rizik v textové formě, kdy se rizika zapisují následovným doporučeným způsobem:

<sup>41</sup> DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. s. 80.

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 80-81, 2009.

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 81, 2009.

- Pořadové číslo rizika: **1**
  - Hrozba:
  - Scénář:
  - Pravděpodobnost:
  - Dopad:
  - Návrhy na opatření, zodpovědnost, termín, náklady, vlastní:
  - Výsledná snížená hodnota rizika:<sup>44</sup>

#### **Krok 4**

V posledním kroku metody se posuzuje celková hodnota rizik a rizikovost projektu včetně zhodnocení možnosti pokračování v realizaci bez zvláštních či mimořádných opatření, přičemž v případě velmi vysoké rizikovosti by měl být problém směřován na vyšší úroveň řízení.<sup>45</sup>

#### **1.3.6. Členění strategií**

Blažková mj. rozlišuje strategie na "růstové", strategie "**zaměřené na konkurenci**" a strategie "**podle velikosti tržního podílu a míry inovace**". Pokud se tedy zaměřujeme na proniknutí na nové trhy se současnými výrobky, jistě musíme zvážit zejména přístupy růstové a také podle velikosti tržního podílu.<sup>46</sup>

#### **Strategie podle Ansoffa**

Ansoffovy strategie jsou zaměřené na růst a zakládají se na tržním prostoru pro výrobek. Berou v potaz vztah **výrobek - trh**, což je do jisté míry zjednodušující a vylučuje odvodit orientaci na konkurenci či odběratele.

- **Strategie penetrace trhu** - současné trhy a současné výroby. Firma se snaží navýšit tržby z výrobků u současných zákazníků, nebo přilákáním nových zákazníků přetažením od konkurence diverzifikací či cenou. Tato strategie je zajímavá zejména v rámci rychle rostoucího trhu.

---

<sup>44</sup> DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. s. 81.

<sup>45</sup> Tamtéž, s. 82, 2009.

<sup>46</sup>BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 132.

- **Strategie vývoje výrobku** - inovované, či zcela nové výrobky zaváděné na stávající trhy. Vhodná pro firmy se silným tržním podílem, pro možnosti akvizice či spolupráce.
- **Strategie rozšiřování či rozvoje trhu** - uplatnění současných výrobků na nových trzích. Často se jedná o rozšiřování v rámci segmentů, či pronikání na zahraniční trhy. Problémy lze spatřovat zejména v nutnosti seznámit se s novými trhy a dokonale je pochopit.
- **Strategie diverzifikace** - vývoj nových výrobků s uvedením na nové trhy. Jedná se o velice riskantní strategii, protože se kloubí neprověřených trhů nových výrobků s neznalostí nových trhů.<sup>47</sup>

<b>Výrobek</b>	Současný	Strategie penetrace trhu	Strategie rozšiřování trhu
	Nový	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace
		Současný	Nový
		<b>Trh</b>	

Obrázek 3: Ansoffova matice<sup>48</sup>

### Strategie integrace

Firma musí zvážit, jakým způsobem chce růst. Na tuto otázku odpovídá několik typů integrace.

- **Horizontální integrace** - prodej výrobků na více trzích, vytvoření nových týmů či poboček, z nichž každá se zaměří na určitý segment či oblast.
- **Vertikální integrace** - spojení firem v dodavatelsko-odběratelském řetězci. Rozlišujeme **zpětnou vertikální integraci**, kdy firma kontroluje či založí dodavatelskou firmu, čímž má lepší přístup ke strategickým materiálům, polotovarům či službám, a **progresivní vertikální integraci**, kdy naopak firma

<sup>47</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 132-133.

<sup>48</sup> Tamtéž, s. 132, 2007.

kontroluje svého odběratele, který dále používá její výrobky či služby, či je sám umístuje na trh.

- **Diverzifikace** - firma se spojuje s organizacemi, se kterými nemusí mít nic společného, aby rozšířila svoji sféru vlivu. Rozlišujeme **soustřednou diverzifikaci**, která vede k novým výrobním řadám či službám, které jsou do určité míry (technologicky či marketingově) synergické se současnou firemní aktivitou. **Horizontální diverzifikace** se naopak soustřeďuje na zcela nové výrobky pro současné zákazníky, přičemž tyto výrobky nemusejí navazovat na současné výrobní řady. **Konglomerátní diverzifikace**, která je uplatňována při zcela nových výrobcích, které jsou nabízeny novým zákazníkům.<sup>49</sup>

### Strategie dle Portera

Porterovy strategie se zaměřují zejména na odhalení a využití dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody. Tuto konkurenční výhodu je možné získat usilováním o vedoucí pozici v nákladech, uplatněním strategie diferenciacce (spojena s vůdčí pozicí v jakosti), nebo zajištěním strategické pozice koncentrací na vhodné segmenty trhu.

- **Podnik s nejnižšími náklady** (vedoucí pozice v nákladech) - firma minimalizující náklady v rámci jejího odvětví vytváří silné bariéry vstupu na trh a zároveň ji brání před substituty. Tato strategie je určena především pro masovou výrobu než diferenciacce, přičemž firmy musejí být vynikajícími výrobci, nákupčími, distributory atd. aby byly schopny dosáhnout úspor nákladů.
- **Diferenciacce** (odlišení výrobku či služby) - firma nabízí dokonalejší výrobek odlišený od konkurence, za který si účtuje vyšší cenu, která pokrývá přidanou hodnotu či vyšší náklady (které pro firmu nejsou prioritní). Strategii nelze uskutečnit, pokud výrobek nelze dostatečně odlišit nebo pokud jsou snadně napodobitelné.

---

<sup>49</sup>BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 135.

- **Koncentrace** (zaměření) - firma se nezaměřuje na celý trh, avšak vyhledává úzké segmenty či tržní niky, které jsou atraktivní. Na těchto segmentech poté usiluje o náklady či diferenciaci.<sup>50</sup>

Stupeň diferenciace	Vysoký	Zaměření na diferenciaci	Diferenciace
	Nizký	Zaměření na náklady	Vedoucí pozice v nákladech
		Úzký	Široký

**Rozsah podnikových aktivit**

**Obrázek 4: Strategie dle Portera<sup>51</sup>**

### **Strategie dle Kotlera**

Strategie podle Philipa Kotlera se zaměřují na velikost tržního podílu a míry inovace:

- **Strategie tržního vůdce** - firma s největším tržním podílem, který se snaží udržet či ještě dále zvýšit. Tento cíl je možné splnit nepřetržitou inovací, udržením nízkých nákladů, vytvořením vstupních bariér či nalezením tržní mezery. Získáním nových skupin zákazníků, zaručením nového způsobu či častějším použitím výrobků je možné rozšířit celkový trh.
- **Strategie tržního vyzyvatele** - firma, většinou druhý hráč na trhu, se snaží zvýšit svůj tržní podíl na úkor konkurentů. Tuto snahu podporuje nižšími cenami a většinou i jakostí, než má jednička na trhu nebo inovacemi.
- **Strategie tržního následovatele** - firmy, které nemají ambice předčit tržního vůdce, avšak chtějí se od něj odlišit. Většinou tržního vůdce napodobuje ve své výrobě, distribuci, reklamě atd. či dokonce kopíruje, přičemž se dále výrobek snaží odlišit. V některých případech dokonce od tržního vůdce nakupuje produkty, které dále odlišuje.

<sup>50</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 136-137.

<sup>51</sup>Tamtéž, s. 136, 2007.

- **Strategie vyhledávající tržní mezery** - firma se zaměřuje na úzkou, specializovanou část trhu, což je vhodné zejména pro menší podniky, které zaberou segmenty nezajímavé pro velké firmy.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup>BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 138-139.

## 2. Analýza problému a současné situace

Analytická část práce zahrnuje předně **externí** a **interní** vlivy, které na firmu působí. Interní vlivy jsou jasně spojeny s činnostmi a procesy uvnitř firmy, vlivy externí se však týkají cílového trhu, segmentu či zákazníků. Než bude možné přistoupit k analyzování externích vlivů, je nutné provést segmentaci a určit cílové trhy či zákazníky, které je nutné zkoumat odpovídajícím způsobem. Trhy s výrobou jaderné energie jsou všeobecně velice specifické, působí na nich pouze omezené množství velkých firem, často státních. V rámci segmentace, která byla provedena ve spolupráci s firmou ZPA Nová Paka, a.s., je soustředění cíleno na německý a francouzský trh s jadernou energetikou, přičemž na francouzský trh úzce navazuje i trh britský. Bližší specifikací a segmentací se bude práce zabývat v analýzách, které se těmito problémy věnují.

### 2.1. Popis analyzované společnosti

#### 2.1.1. Základní údaje o společnosti

Název:	<b>ZPA Nová Paka, a.s.</b>
Sídlo:	<b>Pražská 470, 50939 Nová Paka</b>
IČ:	<b>46504826</b>
Právní forma:	<b>Akciová společnost</b>
Základní kapitál:	<b>76 000 000 Kč</b>
Počet zaměstnanců:	<b>174</b>

Společnost je zapsána u krajského soudu v Hradci Králové, spisová značka: B 644<sup>53</sup>

#### 2.1.2. Historie společnosti ZPA Nová Paka, a.s.

Společnost ZPA Nová Paka, a.s. je průkopníkem mezi českými výrobci měřicí a regulační technologie. Sídlí v Nové Pace, které se často přezdívá "Brána do Krkonoš a Českého ráje". V objektu firmy byla nejprve v polovině 19. století založena cihelna bratry Moravcovými a V. Hrdým z Brna. Koncem 19. století si v objektu založili

---

<sup>53</sup> Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Rejstřík ZPA Nová Paka, a.s.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti: ©2012-2014 [cit. 5.3.2014]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=zpa+nov%C3%A1+paka&polozek=50&typHledani=STARTS\\_WIT H](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=zpa+nov%C3%A1+paka&polozek=50&typHledani=STARTS_WIT H).

i přádelnu. Výrobu cihel postupně nahradila textilka, která byla v roce 1915 kvůli 1. světové válce dočasně uzavřena. Po válce provoz obnovil vídeňský podnikatel Stöckler, který firmu odkoupil a přečkal s ní i velkou krizi ve třicátých letech. Kvůli židovskému původu byla firma konfiskována a rodina Stöcklerů uprchla před nastupujícím fašismem. Během 2. světové války založila v prázdném objektu německá společnost Siemens und Halske firmu RADIOTECHNA GmbH a zavedla v Nové Pace výrobu kondenzátorů. Po 2. světové válce zde byla zahájena výroba měřicí a regulační techniky, jež pokračuje dodnes.<sup>54</sup>

### 2.1.3. Současná činnost společnosti ZPA Nová Paka, a.s.

V současné době se firma ZPA Nová Paka soustředí především na domácí trh, její výrobky však dodává i do sousedních států, přičemž nejdůležitějších zahraničních trhem je Slovensko, kde byla zřízena dceřiná společnost PPA ZEPAX, s.r.o., která je výhradním obchodním zástupcem pro slovenský trh.



**Obrázek 5: Měřič a vyhodnocovací jednotka INMAT 57S<sup>55</sup>**

Aktivity firmy se soustředí zejména na dodávky technologických celků v oblasti průmyslového měření průtoku plynů, tepla předaného parou a úpravy vzorků

<sup>54</sup> Tůma Ivan, *O společnosti* [online]. ZPA Nová Paka, a.s.: ©2015 [cit. 20.2.2015]. Dostupné z: <http://www.zpanp.cz/o-spolecnosti>.

<sup>55</sup> Zdroj: ZPA Nová Paka, a.s. Dostupné z: <http://www.zpanp.cz/meric-tepla-a-chladu-vyhodnocovaci-jednotka-prutoku-plynu-inmat-57s-250.html>.

průmyslových médií pro chemickou analýzu. Mezi evropskou špičku patří zejména díky oboru fakturačního měření průtoku tepla a měřičům INMAT, kde disponuje vysokého know-how. Vysokou flexibilitu technologických celků zajišťuje možností záměny jednotlivých komponentů z vlastní výroby zákazníků, nebo z produkce jiných firem. Vše záleží pouze na prioritách konkrétního zákazníka.<sup>56</sup>

Hlavní činností firmy ZPA Nová Paka je výroba vysoce kvalitních produktů v oboru měřicí a regulační techniky, zejména odporových a termoelektrických snímačů teplot s bohatým příslušenstvím jímek a ochranných trubek, které splňují nejnáročnější požadavky na kvalitu měření a odolnost proti vlivu prostředí. Tyto výrobky se uplatňují v chemických, energetických a dalších průmyslových provozech. Další skupinou výrobků jsou ventilové prvky, které se používají v okruzích při měření průtoku a tepla. V této oblasti společnost zaujímá prioritní postavení na trhu. Jedná se hlavně o uzavírací a manometrické ventily, dvoucestné, třícestné, pěticestné a speciální více ventilové soupravy. Tyto soupravy, které splňují standardy světové úrovně a jsou nejžádanější instrumentací v tomto oboru, jsou velice flexibilní a je možné je vyrábět dle požadavků zákazníka. Společnost ZPA Nová Paka v této souvislosti vyvinula systém procesního připojení pomocí zářených kroužků, díky kterým byla eliminována potřeba svařování při montáži nových a rekonstrukci starých okruhů. Firma dále nabízí tradiční zapisovače s papírovým svitkem, ale i moderní mikroprocesorový zapisovač, ukazovací přístroje a regulátory, které následují moderní trend digitalizace. Nabízí také bimetalové a kapilární snímače teplot, manometry, komponenty pro měření vodivosti a koncentrace, snímače tlaku a tlakové diference, ventily osazené elektrickými pohony a velké množství dalších produktů, díky kterým lze vytvořit samostatné měřicí a regulační celky.<sup>57</sup>

Firma ZPA Nová Paka má dvě metrologická pracoviště, které kromě prvotního ověřování měřidel provádí i následná ověření pro fakturační styk, rozsáhlé kapacity v oblasti přesného obrábění, svařování, povrchové úpravy, osazování plošných spojů a montáže dílčích elektronických celků, přičemž volné kapacity jsou často využity pro kooperaci. Samozřejmostí je pro firmu také pravidelné aktualizování kvalitně

---

<sup>56</sup> Tůma Ivan, *O společnosti* [online]. ZPA Nová Paka, a.s.: ©2015 [cit. 6.3.2015]. Dostupné z: <http://www.zpanp.cz/o-spolecnosti>.

<sup>57</sup> Tamtéž.

zpracovaných internetových stránek a nepřetržitá služba technické pomoci. ZPA Nová Paka také disponuje vlastním servisním střediskem, přičemž montáže větších celků jsou zajišťovány sítí smluvních montážních organizací, u kterých je neustále kontrolována požadovaná odbornost a technická úroveň.<sup>58</sup>

#### 2.1.4. Produkty

Jak již bylo uvedeno v předchozí části práce, společnost ZPA Nová Paka vyrábí a dodává produkty pro měření a regulaci, které jsou určeny pro průmyslové provozy. Jedná se o produkty určené k měření teploty, tlaku a tlakové difference, hladiny, vodivosti, průtoku tepla, dále ukazovací a registrační přístroje, členy pro galvanické oddělení, alarmové jednotky, regulátory, servomotory a napájecí zdroje.

Velice časté jsou pro firmu také dodávky produktů se "zvláštním požadavkem", které znemožňují hromadnou sériovou výrobu a způsobují jisté obtíže nejen ve výrobě, avšak převážně v zásobování. Tato zakázková výroba však jasně poukazuje na schopnost firmy přizpůsobit se požadavkům zákazníka a vyhovět téměř jakémukoliv přání, což umožňuje získávat zakázky tržbami nevýznamného, avšak strategicky velice důležitého charakteru. Díky produktům vyrobeným dle speciálních požadavků se tak firma ZPA Nová Paka postupně prodrala až mezi certifikované dodavatele na JE Dukovany a Temelín, kde každoročně získává zakázky za několik milionů korun.

#### Měření teploty

- **Snímače teploty odporové** - Snímače s jímkou, do jímky, tyčové, s kabelovým vývodem, prostorové a plášťové bez ochranné armatury.
- **Snímače teploty termoelektrické** - Obdobně jako snímače odporové jsou dodávány různé verze dle použití, tedy s jímkou, do jímky, tyčové, atd.
- **Bimetalové teploměry** - tři různá provedení teploměrů splňující požadavky použití.
- **Příslušenství snímačů teploty** - tvoří jej jímky pro snímače teploty, kompenzační vedení a další příslušenství.

---

<sup>58</sup> Tůma Ivan, *O společnosti* [online]. ZPA Nová Paka, a.s.: ©2015 [cit. 6.3.2015]. Dostupné z: <http://www.zpanp.cz/o-spolecnosti>.

- **Převodníky snímačů teploty** - přizpůsobují a zesilují signál, unifikují analogový elektrický signál, korigují nežádoucí vlastnosti (nelinearita, odstup signál-šum apod.) a převádí analogový signál na digitální.

### **Měření tlaku a tlakové difference**

- **Snímače tlaku a tlakové difference** - produkty určené pro precizní měření v chemickém, potravinářském, nebo např. farmaceutickém průmyslu, tak i tzv. "low-cost" snímače.
- **Manometry** - tlakoměry, které se rozdělují dle přesnosti, přičemž firma ZPA Nová Paka dodává produkty pěti kategorií - přesnost **2,5 %**, **1,6 %**, **1 %**, **0,6 %** a **0,05 %**.
- **Příslušenství snímačů tlaků a tlakové difference** - tvoří jej tlakoměrové kondenzační smyčky, různé typy ventilů i vícecestných, kohouty, ale také odkalovací a kondenzační nádoby.

### **Ostatní produkty**

- **Snímače hladiny** - vestavné a ponorné sondy a hydrostatické snímače pro lodní výstroj.
- **Měření vodivosti** - snímače vodivosti pro různé koncentrace, převodníky vodivosti, chladiče, redukční komory a katexové filtry s teplotní pojistkou.
- **Měření průtoku a tepla** - měření množství tepla a průtoku tekutin, centrické clony a měřicí tratě, měření tepla v páře přímou metodou, měření tepla v páře nepřímou metodou, měření tepla v páře vratným kondenzátem a měření tepla ve vodě.
- **Ukazovací a registrační přístroje** - digitální záznamníky, zapisovač s dotykovou obrazovkou, ukazovací číslicové přístroje a další.
- **Členy pro galvanické oddělení** - jedno a dvou kanálové smyčkou napájené izolátory.

- **Servomotory** - táhlové a pákové.
- **Alarmové jednotky**
- **Regulátory**
- **Napájecí zdroje**<sup>59</sup>

### 2.1.5. Kvalita

Firma ZPA Nová Paka, a.s. silně dbá na prvotřídní kvalitu výrobků, aby mohla konkurovat v rámci nejprestižnější části odvětví energetiky - jaderné. Společnost ZPA Nová Paka, a.s. je držitelem certifikátů norem **ISO 9001**, **ISO 14001**, **OHSAS 18001** a dalších požadavků na jakost pro systém svařování a výrobu zařízení do prostředí s nebezpečím výbuchu. Historie získaných norem započala v roce 1997 získáním certifikátu podle normy **ISO 9001:1995**. Od té doby společnost prochází mnohými certifikacemi každý rok, čímž vysílá jasný signál o silném soustředění na procesy jakosti výroby a kvality konečných produktů. Kromě výše zmíněných norem je společnost například držitelem Certifikátu systému managementu pro výrobu, vstupní kontrolu a zkoušení podle postupu "D" pro měřidla podle nařízení vlády č 464/2005 Sb. v souladu s evropskou směrnicí, osvědčení o metrologické, technické a personální způsobilosti k ověřování stanovených měřidel, certifikátem pro proces svařování ISO 3834-2, rozhodnutí ÚNMZ o udělení autorizace pro ověřování stanovených měřidel podle zákona č 505/1990 Sb., certifikátem GOST-R pro vývoz výrobků do Ruské federace, Povolení ROSTECHNADZORU pro používání výrobků na území Ruské federace, metrologického certifikátu pro Bělorusko pro odporové a termoelektrické snímače teplot, certifikát schváleného dodavatele pro ČEZ, a.s. Praha, I&C Energo, a.s. a PPA ENERGO, s.r.o. Bratislava. Dále je společnost ZPA Nová Paka schváleným dodavatelem výrobků pro jaderné elektrárny Dukovany a Temelín.<sup>60</sup>

Kromě požadované certifikace např. v podobě seizmické a vibrační odolnosti disponuje firma ZPA Nová Paka také vypracovanou náročnou průvodní a jakostní dokumentací ke každému výrobku, což jí poskytuje značnou konkurenční výhodu.

---

<sup>59</sup> ZPA Nová Paka, a.s. *Dodávkový program*. [online]. ZPA Nová Paka, a.s.: ©2009 [cit. 7.3.2015]. Dostupné z: [http://www.zpanp.cz/files/doc/88-dodavkovy\\_program\\_cz.pdf](http://www.zpanp.cz/files/doc/88-dodavkovy_program_cz.pdf).

<sup>60</sup> Výroční zpráva ZPA Nová Paka, a.s. za rok 2013.

O celkové kvalitě produktů firmy svědčí i počet reklamací, který celkově nepřekračuje 0,3 % a v odvětví jaderné energetiky 0,1 %.

#### **2.1.6. Výrobní kapacita**

ZPA Nová Paka, a.s. disponuje rozsáhlými výrobními i skladovacími kapacitami, které pocházejí z předrevolučních dob, kdy zde byl zaměstnán více než pětinašobek dnešního počtu zaměstnanců. V současnosti je na většině pracovišť zaveden jednosměnný provoz, úzké místo lze najít zejména v podobě stroje „pětiosého“ frézovacího centra, na kterém se obrábí takřka všechna tělesa ventilového programu. Tento stroj je momentálně vytižen na dvě směny s občasou potřebou nějaké směny navíc. Charakter výroby umožňuje zavedení třetí směny, avšak tomuto kroku by muselo předcházet odstranění úzkého místa v rámci výroby ventilového programu.

Plánování kapacitních potřeb je pro firmu velice náročné, jelikož poptávku určuje zákazník a firma tak není schopná kvalitně predikovat budoucí skladbu zakázek. Vyráběné produkty se v kapacitních potřebách liší zejména pracovišti, na kterých jsou vyráběna, ale také počtem odpracovaných hodin. Firma odhaduje celkovou roční pracnost na 130 000 hodin s kapacitou dalších zhruba 55 000 hodin.

Výroba produktů pro jaderné programy se opírá zejména o centrum obrábění, které má dostatečnou strojovou kapacitu. Strojní kapacitní problém tak lze spatřovat pouze ve výrobě ventilových programů. Tato kapacita by měla být v případě nárůstu zakázek týkajících se těchto produktů úměrně navýšena. Další problém lze spatřit zejména v nutném počtu pracovní síly, který je dále popsán v analýze interních faktorů.

Rozšiřování výroby a zavedení další směny by příznivě ovlivnilo nákladovost výroby, která by se v rámci fixních nákladů stávala efektivnější a firma tak ziskovější. Stroje (zejména nové a nákladné CNC soustruhy) by mohly být více využity.

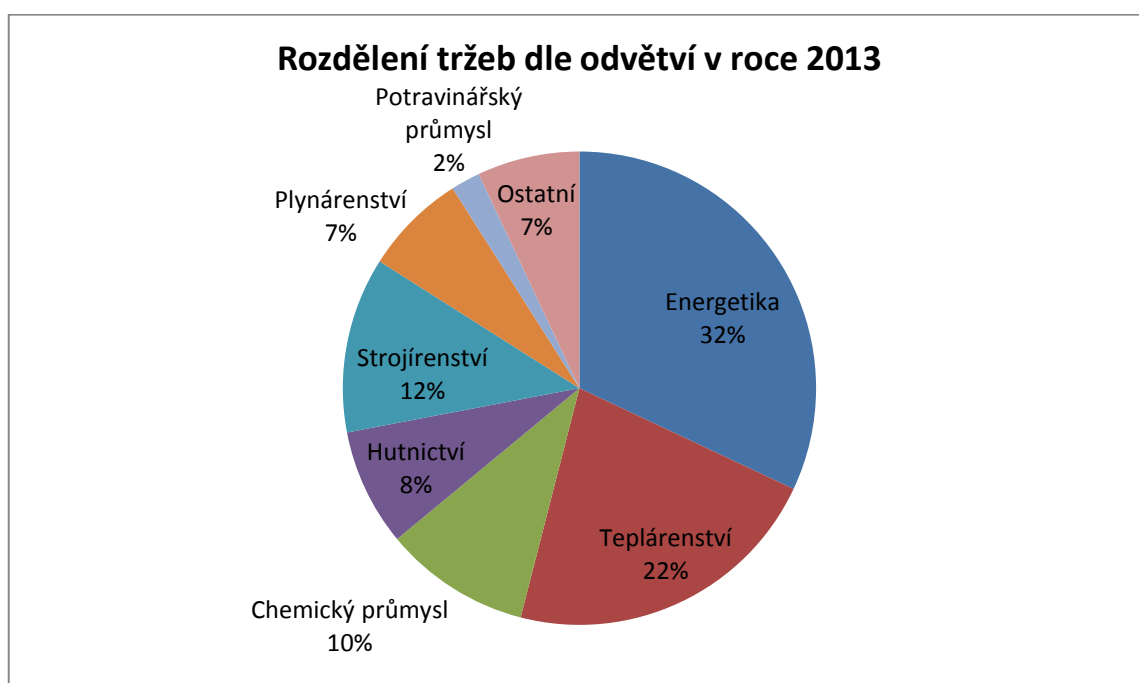
#### **2.1.7. Současně obsluhované trhy a zákazníci**

Společnost ZPA Nová Paka má geograficky největší odbyty mezi tuzemskými zákazníky, ovšem své produkty dodává i do okolních států, především na Slovensko, dále země bývalého Sovětského svazu a balkánské státy. Převážná část se v současné

době distribuuje přímo ke konečnému zákazníkovi, zahraniční prodej obstarává síť dealerů. Vývoj rozdělení trhů dle odvětví předkládá následující tabulka a graf.

**Tabulka 8: Vývoj podílu odvětví na tržbách společnosti ZPA Nová Paka, a.s. v letech 2011-2013<sup>61</sup>**

Odvětví	2011	2012	2013
Energetika	25,00%	27,00%	32,00%
Teplárenství	20,00%	21,00%	22,00%
Chemický průmysl	15,00%	12,00%	10,00%
Hutnictví	12,00%	11,00%	8,00%
Strojírenství	5,00%	7,00%	12,00%
Plynárenství	16,00%	13,00%	7,00%
Potravinářský průmysl	2,00%	3,00%	2,00%
Ostatní	5,00%	6,00%	7,00%



**Graf 1: Rozdělení tržeb dle odvětví v roce 2013<sup>62</sup>**

Z výše uvedené tabulky a grafu je jasně vidět, že nejdůležitější obor působnosti dle odvětví je pro firmu ZPA Nová Paka energetika, ve které její produkty naleznou každý rok větší uplatnění. Důležitý a stabilní obor je i teplárenství a zejména strojírenství,

<sup>61</sup> Výroční zprávy ZPA Nová Paka, a.s. (2011-2013).

<sup>62</sup> Tamtéž.

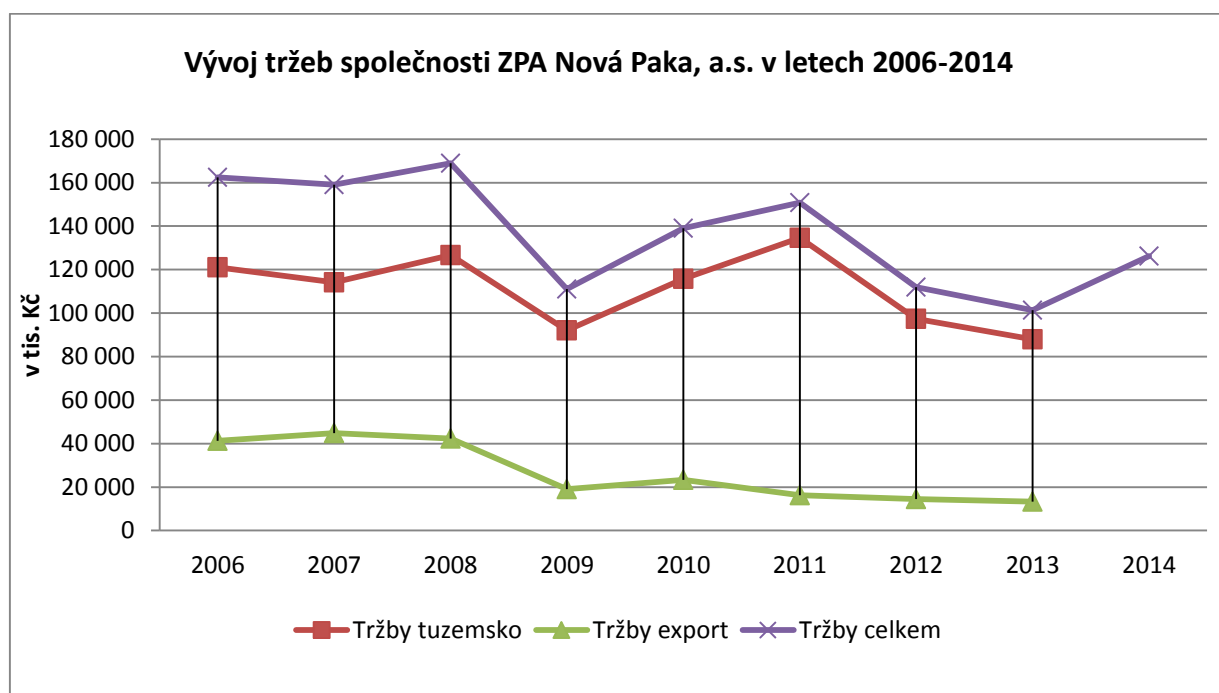
kteře posiluje svůj vliv nejvíce ze všech odvětví. Naopak hutnictví a zejména chemický průmysl a plynárenství jsou na ústupu.

### 2.1.8. Vývoj tržeb v posledních letech

Výše tržeb zásadním způsobem ovlivňuje nejen výši zisku a ukazatele rentability, avšak významně působí i na rozložení nákladů mezi jednotky produkce a tím ovlivňují strategii tvorby cen i konkurenční výhodu.

**Tabulka 9: Vývoj tržeb společnosti ZPA Nová Paka v letech 2006-2014<sup>63</sup>**

tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby tuzemsko	121 111	114 215	126 666	92 025	115 731	134 628	97 427	87 996	
Tržby export	41 328	44 838	42 245	19 028	23 379	16 235	14 522	13 292	
Tržby celkem	162 439	159 053	168 911	111 053	139 110	150 863	111 949	101 288	126 292 <sup>64</sup>



**Graf 2: Vývoj tržeb společnosti ZPA Nová Paka, a.s. v letech 2006-2014<sup>65</sup>**

Z výše uvedené tabulky a grafu je jasně patrný úpadek tržeb v roce 2009, který je spojován se začátkem ekonomické recese. V letech 2010 a 2011 tržby opět rostly,

<sup>63</sup> ZPA Nová Paka, a.s.: Výroční zprávy z let 2007-2013.

<sup>64</sup> Údaj je neoficiální (jeho přesnost je potvrzena), rozdělení tržeb na tuzemsko a export chybí.

<sup>65</sup> ZPA Nová Paka, a.s.: Výroční zprávy z let 2007-2013.

ovšem v letech 2012 a 2013 byl zaznamenán další propad. Významným ukazatelem jsou tržby z exportu, které se po propadu z roku 2009 ustálily pod hranicí 20, později i pod 15 milionů Kč. Tento vývoj by odpovídal prohlášením společnosti o pozastavení projektů a odkladu realizací. Ve výroční zprávě pro rok 2013 společnost počítá s oživením situace a s tím spojeným prudkým nárůstem tržeb o téměř 60% na úroveň 161 582 000 Kč. Plán však nebyl splněn, jelikož tržby za rok 2014 nepřesáhly 127 mil. Kč.<sup>66</sup>

### 2.1.9. Kooperace

Důležitou součástí aktivit ZPA Nová Paka je kooperace, která je firmou živena ve dvou rovinách. První je kooperační výroba, při které jsou využívány výrobní kapacity a know-how v rámci zakázek pro partnery. Druhou rovinu tvoří prodejní kooperace, která se nese v duchu "každý v něčem vyniká". ZPA Nová Paka tak udržuje blízké vztahy s některými firmami z odvětví, s kterými sdílí filosofii a zákazníky, avšak uvědomuje si vyššího know-how či lepšími kontakty u těchto partnerů u některých výrobních skupin (a naopak). S těmito partnery poté společně plní zakázky.

### 2.1.10. Průběh zakázek pro nové zákazníky

Průběh zakázek pro nové zákazníky v rámci jaderných elektráren je v případě společnosti ZPA Nová Paka (potažmo v případě celého odvětví) natolik specifický, že je nutné jej jednoznačně objasnit v rámci porozumění a následného použití v navrhované strategii. Ze zkušeností firmy ZPA Nová Paka můžeme tento proces specifikovat takto:

- **Kontaktování zákazníka** - obchodní oddělení kontaktuje nového zákazníka, jemuž představí společnost ZPA Nová Paka, její produkty, certifikáty a reference. Následně jsou vyžádány podmínky, které musí výrobky pro daného zákazníka splňovat (legislativní směrnice, normy a zákony daných zemí či regionů, interní směrnice a normy zákazníka)<sup>67</sup>.
- **Splnění veškerých podmínek** - firma zajistí kompletní dokumentaci výrobků, která potvrzuje splnění veškerých norem, směrnic či zákonů a následně také

---

<sup>66</sup> ZPA Nová Paka, a.s.: Výroční zpráva z let 2007-2013.

<sup>67</sup> Např. dodavatelé firmy ČEZ, a.s. musí splnit sérii podmínek, aby se staly tzv. "certifikovaným dodavatelem". Mezi tyto podmínky patří např. vnitřní audit provedený pracovníky ČEZ, kontrola kvality materiálu, výrobního procesu atd.

veškerých interních směrnic, norem či předpisů zákazníka. Tento proces je časově i nákladově velice náročný. Po splnění veškerých podmínek se firma stává "certifikovaným dodavatelem"<sup>68</sup>. Důležitým parametrem v tomto procesu je část elektrárny, na kterou má firma zájem dodávat. Tyto části můžeme rozdělit následovně:

- **Vnější okruh**- jedná se o systémy měření a regulace, které nejsou součástí primárního okruhu jaderné elektrárny a nejsou tak vystaveny vlivům radiace. Produkty dodávané na tyto okruhy musí splňovat běžná kritéria a normy jako produkty dodávané do jiných odvětví (strojírenství, chemický průmysl apod.), avšak nemusí splňovat přísnou legislativu spojenou s jadernou bezpečností.
- **Vnitřní okruh** - jedná se o systémy měření a regulace v nejpřísněji chráněných částech elektrárny. Může se jednat o stejné produkty, které se dodávají na vnější okruhy, musí však splňovat náročnou legislativu, kritéria a zkoušky. Náklady s procesem této "certifikace" produktu jsou značné a celý proces je z časového hlediska náročný.
- **Zadání zakázky** - po splnění veškerých podmínek se firma uchází o zakázky. V případě úspěchu je, obdobně jako v běžné obchodní praxi, vypracována smlouva se všemi náležitostmi. Následující krok je však rozdílný dle okruhu, na který se soustředíme:
  - **Vnější okruh** - firma dodá ve stanovený termín stanovené produkty jako při běžném obchodním styku.
  - **Vnitřní okruh** - firma může začít vyrábět zakázku až po kontrole materiálu a procesu výroby zákazníkem, kvůli čemuž je průběh zakázky opět složitější.
- **Dodání zakázky** - zakázka je dodána zákazníkovi, je provedena kontrola a další běžné postupy.

Z výše uvedeného je jasně patrné, že průběh zakázky pro nové zákazníky z odvětví jaderné energetiky je značně nestandardní, ovšem po překlenutí zdoluhavých a náročných procesů certifikace a schvalování jsou průběhy zakázek pro osvědčené dodavatele poměrně standardní a téměř rutinní záležitostmi.

---

<sup>68</sup> Tuto "certifikaci" je nutné pravidelně obhajovat, z pravidla každý rok.

### 2.1.11. Stanovení ceny

Firma stanovuje ceny metodou kalkulace úplných vlastních nákladů, přičemž konečná ceníková cena je rovna **180% ÚVN**. Cena pro jaderné elektrárny je poté ceníková cena navýšena o **70%**.

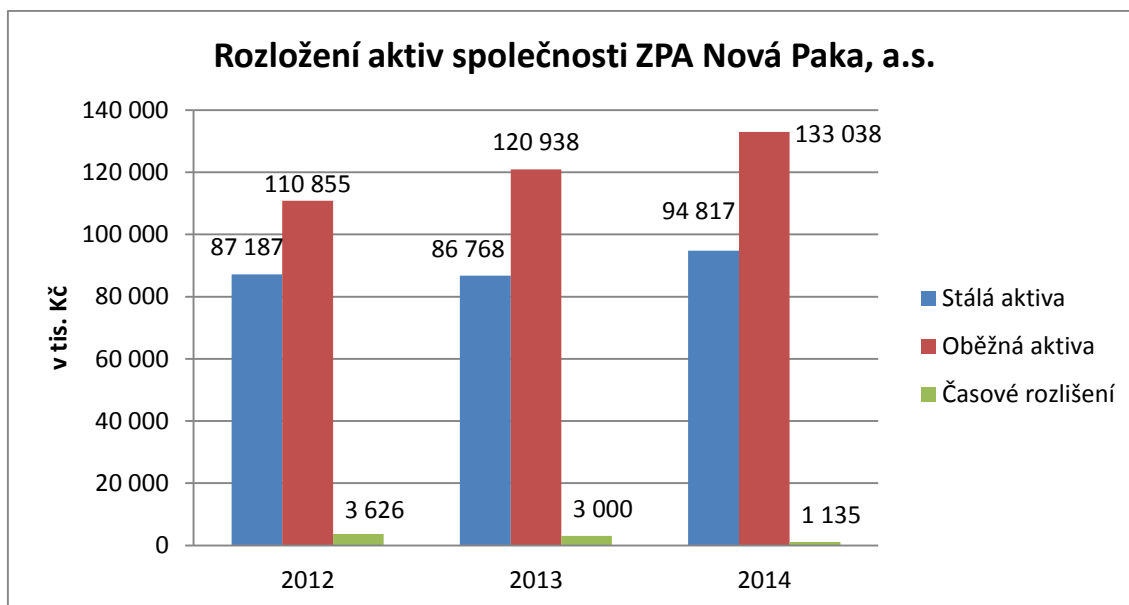
Skutečná výše zisku připadající na jednotku produkce je tak závislá na objemu tržeb v konkrétním roce.

### 2.1.12. Finanční situace

Návrh strategie společnosti je úzce spojen s investiční činností firmy. Z toho důvodu je vhodné analyzovat finanční situaci podniku a tím poskytnout rozbor nejvýznamnějších finančních ukazatelů, který má za cíl poukázat na finanční stabilitu, likviditu, zdroje financování investice atd.

### Horizontální analýza

Tato část práce se zabývá hlavními položkami uvedenými v rozvaze společnosti, které jsou analyzovány a rozebrány v rámci horizontální analýzy.



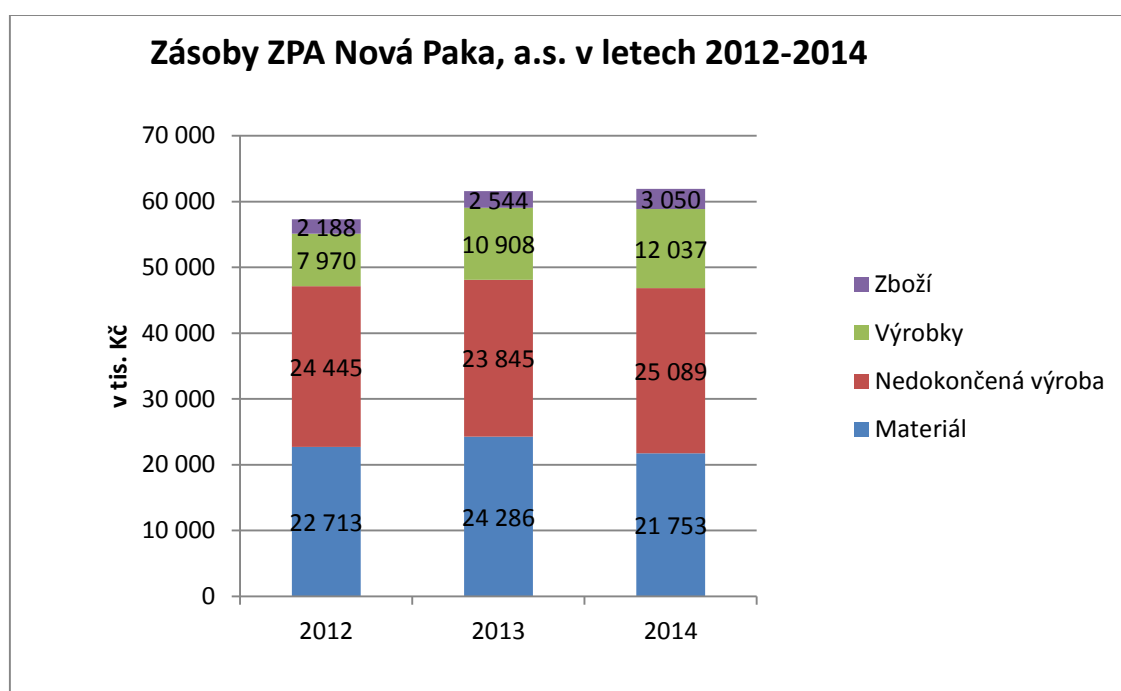
**Graf 3: Rozložení aktiv ZPA Nová Paka, a.s.<sup>69</sup>**

Hodnota celkových aktiv každoročně stoupá (nejvíce v roce 2014 o 8,68 %). Stálá aktiva se po stagnaci v roce 2013 skokově zvýšila o 9,28 % v roce 2014 vlivem

<sup>69</sup> Výroční zprávy ZPA Nová Paka, a.s. za roky 2012-2014.

rekonstrukce výrobních i nevýrobních prostor (zateplení budov, nový systém vytápění), na kterou firma dostala dotaci (zbytek kryt z vlastních prostředků). Každoroční zvyšování oběžných aktiv je spojeno s nerozděleným ziskem z minulých let, který většinou končí na bankovních účtech firmy.

Významnou složkou oběžných aktiv jsou zásoby, které tvořily největší část v roce 2012 (51,76 %), v roce 2013 se jejich poměr snížil o necelé procento a v roce 2014 dosahoval hodnoty 46,55 %.



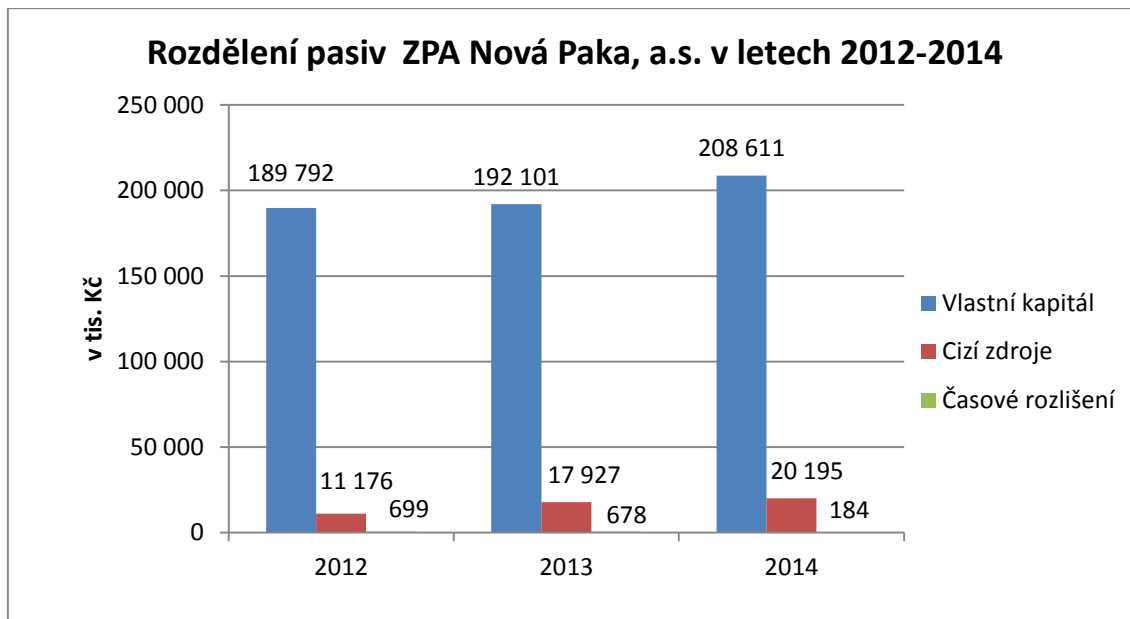
**Graf 4: Zásoby společnosti ZPA Nová Paka, a.s. v letech 2012-2014<sup>70</sup>**

Z grafu je jasně patrný nárůst materiálu v roce 2013 a jeho následný pokles v roce 2014 zapříčiněný jeho zpracováním v nedokončenou výrobu a zejména v hotové výrobky a zboží.

Největšího navýšení kapitálu došlo v roce 2014 v souvislosti s dobrým hospodářským výsledkem společnosti. Společnost dlouhodobě financuje svoji činnost hlavně z vlastních zdrojů, které tvořily největší část v roce 2012 (94,11 %) a v následujících letech se držely nad hranicí 91 %. Nejvyšší nárůst cizích zdrojů nastal v roce 2013%

<sup>70</sup> Výroční zprávy ZPA Nová Paka, a.s. za roky 2012-2014.

(nárůst o 60,41 %), který byl zapříčiněn nárůstem závazků z obchodního vztahu, daňovými závazky a dotacemi.



**Graf 5: Rozdělení pasiv ZPA Nová Paka, a.s. v letech 2012-2014<sup>71</sup>**

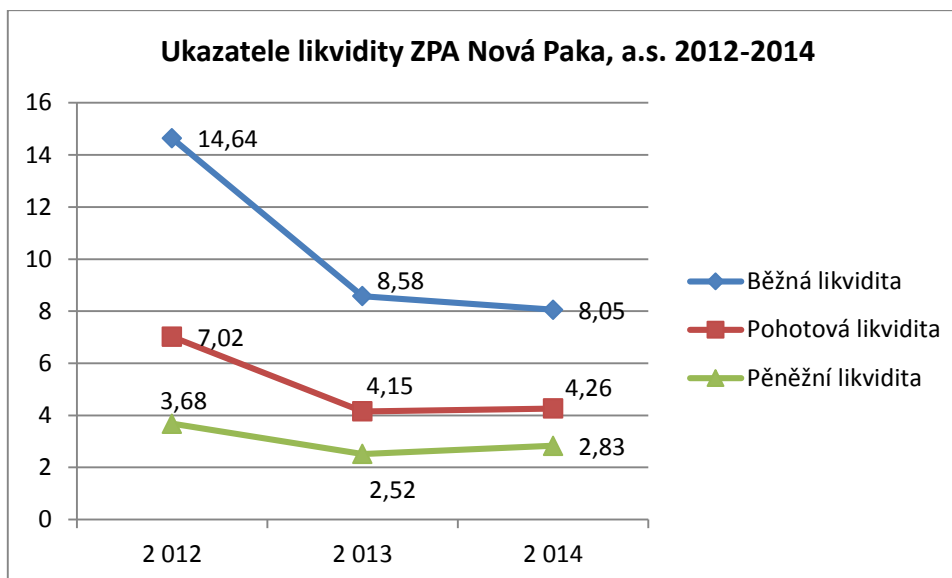
### **Poměrové ukazatele**

Mezi hlavní poměrové ukazatele pro účely této práce byly vybrány zejména rentabilita, likvidita a aktivita firmy.

Všechny ukazatele likvidity v roce 2013 prudce poklesly, což je zapříčiněno zejména skokovým zvýšením krátkodobých závazků. V roce 2014 byly hodnoty obdobné k předchozímu období, přičemž pohotová a především peněžní likvidita se zvýšila vlivem dobrého hospodářského výsledku a s tím souvisejícího zvýšení krátkodobého finančního majetku.

Všechny ukazatele likvidity v roce 2013 prudce poklesly, což je zapříčiněno zejména skokovým zvýšením krátkodobých závazků. V roce 2014 byly hodnoty obdobné k předchozímu období, přičemž pohotová a především peněžní likvidita se zvýšila vlivem dobrého hospodářského výsledku a s tím souvisejícího zvýšení krátkodobého finančního majetku.

<sup>71</sup> Výroční zprávy ZPA Nová Paka, a.s. (2012-2014).



**Graf 6: Ukazatele likvidity ZPA Nová Paka, a.s. 2012-2014<sup>72</sup>**

Ukazatele likvidity jsou na vysoké úrovni oproti průměru odvětví (až pětinasobně vyšší),<sup>73</sup> což na jednu stranu svědčí o výborné solventnosti podniku, na stranu druhou je však v podniku vázáno příliš velké množství finančních prostředků, které negenerují zisk a tím zpomalují rozvoj podniku. Tato situace je zřejmě způsobena přípravou na investici většího rozsahu.

### **Podnik je finančně výborně připraven na investici většího rozsahu.**

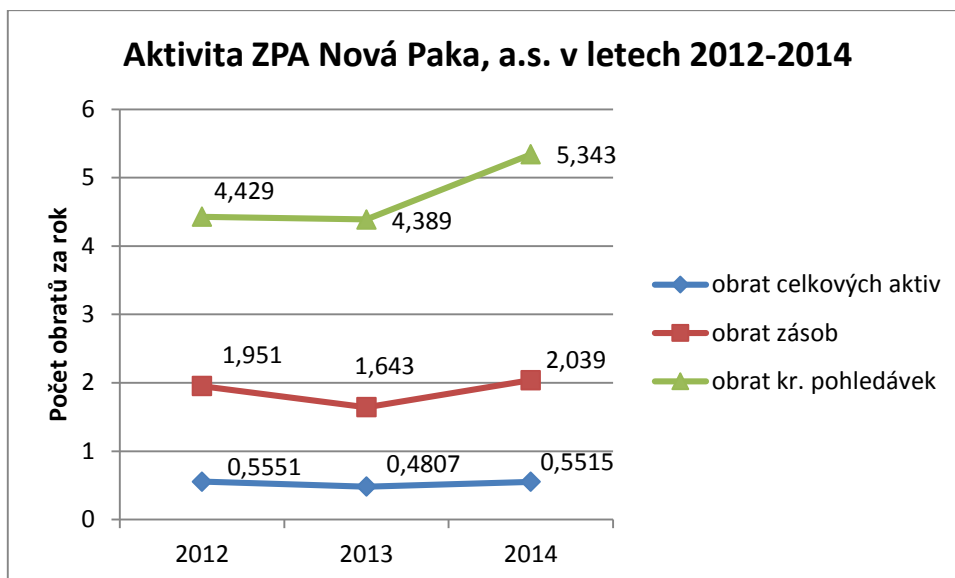
Jednotlivé obraty (graf č. 7) zaznamenaly pokles v roce 2013 obdobně jako jiné ukazatele vlivem klesajících tržeb oproti předchozímu roku. Obrat aktiv byl v letech 2012 a 2013 hluboko pod průměrem odvětví zpracovatelského průmyslu (1,55 v roce 2012 a 1,52 v roce 2013).<sup>74</sup> V roce 2014 můžeme sledovat lehké oživení ukazatelů.

Doba obratu zásob a pohledávek (graf č. 8) pouze potvrzuje předchozí výsledky, kdy nejhorším rokem z hlediska těchto ukazatelů byl rok 2013. Všeobecně ukazatele doby obratu vykazují poměrně vysoké hodnoty, které jsou však dány charakterem výrobního a zakázkového procesu firmy.

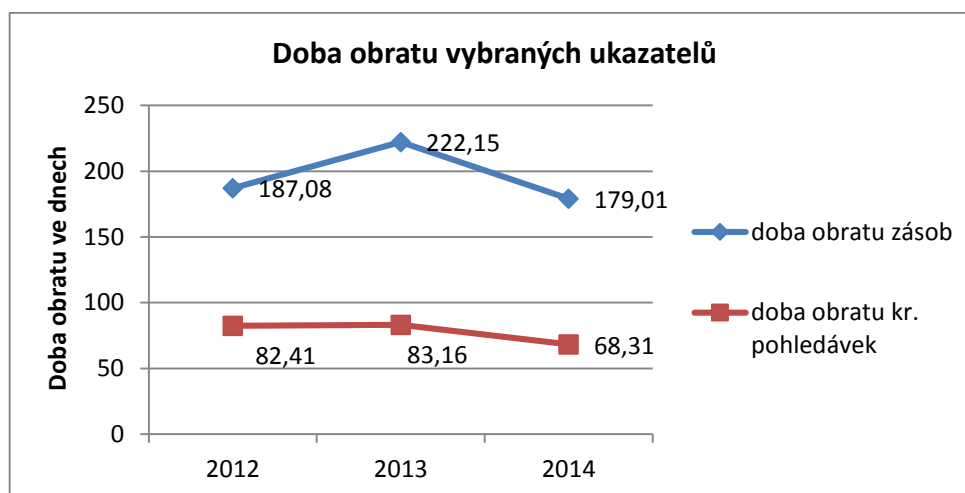
<sup>72</sup> Výroční zprávy ZPA Nová Paka, a.s. (2012 - 2014).

<sup>73</sup> Odbor 31400 Ministerstva průmyslu a obchodu, *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2013* [online]. MPO: ©2005 [cit. 16.5.2015]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>.

<sup>74</sup> Tamtéž.



Graf 7: Aktivita ZPA Nová Paka, a.s. v letech 2012-2014<sup>75</sup>



Graf 8: Doba obratu vybraných ukazatelů ZPA Nová Paka, a.s. v letech 2012-2014<sup>76</sup>

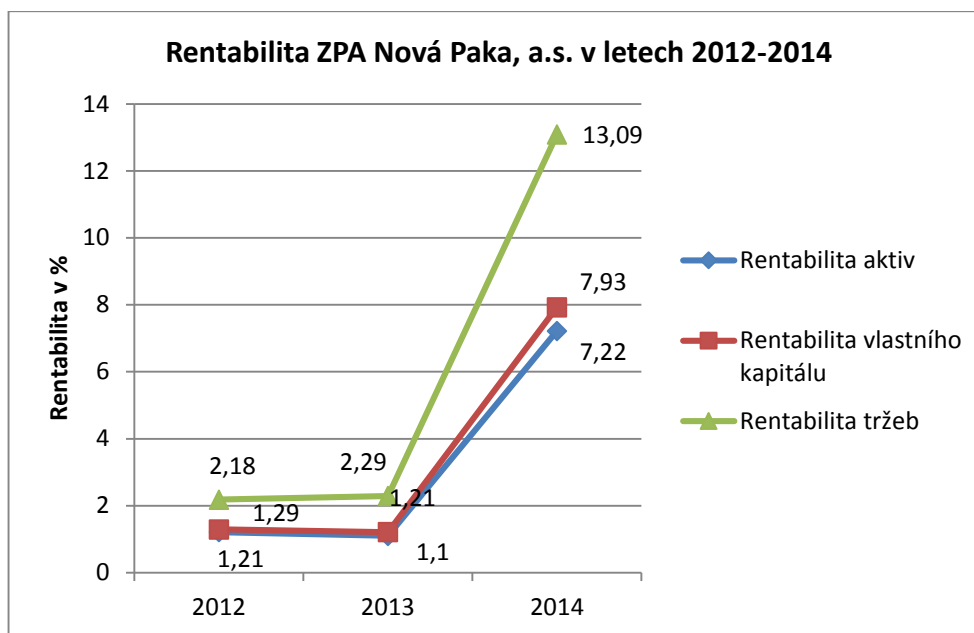
## Rentabilita

Ukazatele rentability vykazovaly v letech 2012 a 2013 nevýrazné hodnoty, avšak v roce 2014 došlo ke skokovému, téměř šestinásobnému zvýšení ukazatelů. Tuto skutečnost lze vysvětlit vlivem osobních nákladů, které se v příslušných letech držely na podobné úrovni, avšak nižší tržby v letech 2012 a 2013 byly výrazně nižší, než v roce 2014. Ve srovnání s průměrem odvětví zpracovatelského průmyslu (ROE 24,91 % v roce 2012 a 21,21 % v roce 2013, ROA 16,10 % v roce 2012 a 15,11 % v roce 2013) však firma

<sup>75</sup> Výroční zprávy ZPA Nová Paka, a.s. (2012 - 2014).

<sup>76</sup> Tamtéž.

velmi citelně zaostávala. Tato situace je přičítána nízkým tržbám v těchto letech, které se držely těsně nad úrovní bodu zvratu, a tvořili velice nízký zisk.<sup>77</sup>



Graf 9: Rentabilita aktiv, tržeb a VK ZPA Nová Paka, a.s. v letech 2012-2014<sup>78</sup>

## 2.2. SLEPTE analýza

SLEPTE analýza v různých modifikacích se při tvorbě strategie zaměřené na nové trhy stává jedním z klíčových nástrojů jejich poznání a zkoumání. Různé modifikace, které uvádí různí autoři, jsou popsány v teoretické části práce. Z těchto modifikací je nutné důrazně analyzovat zejména ty části, které nejvíce ovlivňují rozhodování a chování vybrané firmy v rámci směru zvolené strategie. Z důvodu zaměření strategie na více než jeden trh je také nutné některé faktory analýzy rozdělit, např. politické okolí ve Francii je odlišné od německého, podobně jako ekonomické. Jistým sdíleným "prvkem" jsou směrnice, nařízení a rozhodnutí Evropské unie, jimiž se členské státy musí řídit.

### 2.2.1. Segmentace trhů

Ve spolupráci s firmou ZPA Nová Paka, a.s. bylo navrženo segmentační kritérium, které demograficky vymezuje německý a francouzský trh s návazností na britský. Toto rozhodnutí podporuje několik předpokladů. Firma již mnoho let čelí konkurenčním

<sup>77</sup> Odbor 31400 Ministerstva průmyslu a obchodu, *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2013* [online]. MPO: ©2005 [cit. 16.5.2015]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>.

<sup>78</sup> Výroční zprávy ZPA Nová Paka, a.s. (2012-2014).

tlakům nejlepších světových výrobců a je přesvědčena o kvalitě svých produktů. Na trzích střední Evropy firma již působí. Dosah firmy však sahá i dále na východ, včetně Ruské federace, s níž je však kvůli současné politické situaci velice rizikové uvažovat jako o budoucím strategickém trhu. Zcela logicky jsou strategickým cílem dva z nejsilnějších světových trhů s jadernou energetikou, přičemž ze spolupráce se zákazníky na těchto trzích by firma mohla pomýšlet na následující rozšíření na další trhy, přičemž jako perspektivní v rámci Evropy se jeví zejména trhy severovýchodních zemí, přesněji Finska a Švédska. Navrhovaná strategie by v budoucnosti mohla být pouze modifikována na tyto slibné trhy, z toho důvodu budou níže kromě trhu německého, francouzského a britského také analyzovány.

### **Německá jaderná energetika**

Do roku 2011 získávalo Německo jednu čtvrtinu elektřiny ze 17 jaderných elektráren. Po tragické nehodě v jaderné elektrárně Fukushima v Japonsku se však německá vláda rozhodla uzavřít všechny elektrárny do roku 2022. V současné době jich je v provozu 9 s celkovým 18% podílem generované elektřiny. Pokud se Německo bude chtít pokusit nahradit jadernou energetiku jinými zdroji, cena této přeměny by se dle odhadů německé vlády měla pohybovat kolem jednoho bilionu Eur a to bez jakékoliv jistoty spolehlivého výsledku a s rostoucí závislostí na uhlí. Německé veřejné mínění zůstává rozpolcené a v současnosti nepodporuje budování nových jaderných elektráren.<sup>79</sup>

Německý trh jaderné energetiky byl tedy až do března 2011 perspektivní. Nynější útlum a plánované ukončení provozu všech elektráren však může být i příležitostí. V příštích osmi letech by společnost ZPA Nová Paka mohla dodávat přístroje a zařízení, které bude nutno ve stávajících elektrárnách vyměnit a tím si budovat pověst u nejsilnějších německých provozovatelů jaderných elektráren (E.On, RWE), a získat tím konkurenční i časovou výhodu v případě přehodnocení rozhodnutí německé vlády týkajícího se uzavření jaderných elektráren. Přezkoušení přístrojů pro každou jadernou elektrárnu ponese finanční náklady, ovšem kvůli významnosti německého trhu i firm E.On a RWE.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> World nuclear association. *Nuclear power in Germany* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-G-N/Germany/>.

<sup>80</sup> Tamtéž.

**Tabulka 10: Německé jaderné elektrárny<sup>81</sup>**

Elektrárna	Typ	Výkon (MWe)	V provozu od	Provozovatel	Předběžný harmonogram uzavření z roku 2001	Odsouhlasené uzavření z roku 2010	Plánované uzavření z roku 2011
Biblis A	PWR	1167	2/1975	RWE	2008	2016	Uzavřeno
Neckarwestheim 1	PWR	785	12/1976	EnBW	2009	2017	Uzavřeno
Brunsbüttel	BWR	771	2/1977	Vattenfall	2009	2018	Uzavřeno
Biblis B	PWR	1240	1/1977	RWE	2011	2018	Uzavřeno
Isar 1	BWR	878	3/1979	E.ON	2011	2019	Uzavřeno
Unterwesser	PWR	1345	9/1979	E.ON	2012	2020	Uzavřeno
Phillipsburg 1	BWR	890	3/1980	EnBW	2012	2026	Uzavřeno
Kruemmel	BWR	1260	3/1984	Vattenfall	2016	2030	Uzavřeno
<b>Celkem uzavřeno</b>		<b>8336</b>					
Grafenrheinfeld	PWR	1275	6/1982	E.ON	2014	2028	Květen 2015
Gundremmingen B	BWR	1284	4/1984	RWE	2016	2030	Konec 2017
Gundremmingen C	BWR	1288	1/1985	RWE	2016	2030	2021
Grohnde	PWR	1360	2/1985	E.ON	2017	2031	2021
Phillipsburg 2	PWR	1392	4/1985	EnBW	2018	2032	2019
Brokdorf	PWR	1370	12/1986	E.ON	2019	2033	2021
Isar 2	PWR	1400	4/1988	E.ON	2020	2034	2022
Emsland	PWR	1329	6/1988	RWE	2021	2035	2022
Neckarwestheim 2	PWR	1305	4/1989	EnBW	2022	2036	2022
<b>Celkem v provozu</b>		<b>12 003</b>					

V současné době je v Německu v provozu 9 jaderných elektráren, přičemž dle plánu vlády by měla být již v květnu 2015 uzavřena elektrárna Grafenrheinfeld s výkonem 1275 MWe, která měla být původně v provozu do roku 2028. Tato elektrárna je provozována a vlastněna společností E.ON. Koncem roku 2017 by měla být zavřena část elektrárny Gundremmingen s výkonem 1284 MWe, která je provozována

<sup>81</sup> World nuclear association. *Nuclear power in Germany* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-G-N/Germany/>.

a z většiny vlastněna společnostmi RWE. Zbytek elektráren by měl být uzavřen v letech 2019 až 2022. Přehled všech německých jaderných elektráren, jejich výkonnost, provozovatel a plánované zavření je zobrazen v následující tabulce.<sup>82</sup>

### **Shrnutí**

Pokud budeme uvažovat nad velikostí trhu skrze instalovaný výkon, reálný potenciál musíme upravit o elektrárny, které se uzavrou před implementací strategie, či těsně po ní. Takto očištěný trh by tedy měl velikost **9 444 MWe** (oproti současným **12 003 MWe**) Německý trh jaderné energetiky je i přes postupné uzavírání elektráren pro firmu ZPA Nová Paka velice perspektivní a to v několika rovinách:

- Výměna přístrojů a systémů, kterým končí životnost, je nutné vyměnit bez ohledu na rok uzavření, což otevírá prostor pro zakázky do roku 2022.
- Přesvědčení německých zákazníků o kvalitě produktů firmy ZPA Nová Paka může přispět k rozvoji aktivit firmy na daném trhu o další odvětví (jiné segmenty energetiky, chemický průmysl, strojírenství, atd.).
- Budování pozice na trhu německých jaderných elektráren se může jevit strategicky významná v případě, že Německo ustoupí od záměru uzavřít všechny jaderné elektrárny (z politických či ekonomických příčin). Znovuotevření elektráren by přineslo významné investice do obnovení systémů elektráren a pro získání zakázek by firma měla výrazně lepší pozici.
- Německý trh je pro firmu ZPA Nová Paka v jisté míře velice blízký, jelikož již mnoho let spolupracuje s německými firmami v českém zastoupení.
- Komunikace s německými zákazníky se pro firmu ZPA Nová Paka jeví jasnější a snazší, než s francouzskými.

### **Francouzská jaderná energetika**

Francie je největší světový vývozce elektřiny díky velice levným cenám a roční příjmy plynoucí z vývozu přesahují 3 miliardy EUR. Jaderná energetika se na celkové produkci podílí 75%, avšak tento podíl by se měl snížit na 50% do roku 2025. Kromě výroby elektřiny se však Francie významnou měrou podílí i na vývoji jaderné technologie

---

<sup>82</sup> World nuclear association. *Nuclear power in Germany* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-G-N/Germany/>.

a vývoz reaktorových a palivových produktů, spolu se servisem, tvoří významnou složku exportu.

**Tabulka 11: Francouzské jaderné elektrárny<sup>83</sup>**

Výkonnostní třída	Elektrárna	Počet reaktorů	Skutečný výkon reaktoru (MWe)	Zahájení provozu	
900 MWe	Blayais 1-4	4	910	12/81, 2/83, 11/83, 10/83	
	Bugey 2-3	2	910	3/79, 3/79	
	Bugey 4-5	2	880	7/79, 1/80	
	Chinon B 1-4	4	905	2/84, 8/84, 3/87, 4/88	
	Cruas 1-4	4	915	4/84, 4/85, 9/84, 2/85	
	Dampierre 1-4	4	890	9/80, 2/81, 5/81, 11/81	
	Fessenheim 1-2	2	880	12/77, 3/78	
	Gravelines B 1-4	4	910	11/80, 12/80, 6/81, 10/81	
	Gravelines C 5-6	2	910	1/85, 10/85	
	Saint-Laurent B 1-2	2	915	8/83, 8/83	
	Tricastin 1-4	4	915	12/80, 12/80, 5/81, 11/81	
	1300 MWe	Bellevalle 1-2	2	1310	6/88, 1/89
		Cattenom 1-4	4	1300	4/87, 2/88, 2/91, 1/92
Flamanville 1-2		2	1330	12/86, 3/87	
Golftech 1-2		2	1310	2/91, 3/94	
Nogent s/Seine 1-2		2	1310	2/88, 5/89	
Paluel 1-4		4	1330	12/85, 12/85, 2/86, 6/86	
Penly 1-2		2	1330	12/90, 11/92	
Saint-Alban 1-2		2	1335	5/86, 3/87	
N4 – 1450 MWe	Chooz B 1-2	2	1500	12/96, 1999	
	Civaux 1-2	2	1495	1999, 2000	
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>58</b>	<b>63 130</b>		

V současnosti Francie buduje první reaktor třetí generace. Všech 58 reaktorů, které jsou v provozu na francouzském území, provozuje společnost Electricite de France (EDF)

<sup>83</sup> World nuclear association. *Nuclear power in France* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-A-F/France/>.

s celkovou kapacitou 63,13 GWe.<sup>84</sup> Společnost EDF dalece přesahuje pouze rámec francouzského trhu. Celosvětově zaměstnává přes 158 tisíc pracovníků a působí ve více než 10 zemích, včetně Velké Británie, Německa, Belgie, Ruska a Spojených států amerických.<sup>85</sup>

Další významná působnost EDF je v kooperaci s největší Italskou energetickou společností ENEL (působící i na Slovensku). Tato kooperace EDF zaručuje možnost podílet se na případné výstavbě a znovuoobnovení jaderné energetiky v Itálii. V souvislosti s touto kooperací je také možné využít zkušenostmi spojenými se zakázkami, které se týkají dostavby slovenské jaderné elektrárny Mochovce (zakázka v hodnotě 40 mil. Kč).<sup>86</sup>

### **Shrnutí**

Francouzský trh jaderné energetiky je v mnoha ohledech perspektivnější, než německý, avšak v některých aspektech se případné aktivity na tomto trhu zdají složité:

- I přes plánovaný útlum o třetinu instalovaného výkonu do roku 2025 se jedná o největší evropský trh, který nejeví známky kompletního útlumu.
- Všechny jaderné elektrárny ve Francii jsou provozovány jednou společností (EDF), což může být pozitivní ve smyslu komunikace a vyjednávání ohledně zakázek, avšak zároveň negativní v případě, že bude komunikace vedená špatně a zákazník bude odrazen.
- Na francouzský trh úzce navazuje britský.
- Oproti německému trhu více rozdílností s českým.
- Velkým problémem se může stát jazyková bariéra.
- Náklady na vyjednávání spojené s cestováním budou vyšší než u německého trhu.

### **Britská jaderná energetika**

Britské jaderné elektrárny jsou opět přehledně uvedeny v následující tabulce:

---

<sup>84</sup> World nuclear association. *Nuclear power in France* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-A-F/France/>.

<sup>85</sup> Electricite de France. *About us* [online]. EDF: ©2013 [cit. 30.11.2014]. Dostupné z: <http://about-us.edf.com/profile/about-us-43668.html>.

<sup>86</sup> World nuclear association. *Nuclear power in Italy* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-G-N/Italy/>.

**Tabulka 12: Britské jaderné elektrárny<sup>87</sup>**

Elektrárna	Typ	Čistý výkon (MWe)	Zahájení provozu	Předpokládané uzavření
Dungeness B 1-2	AGR	2 x 545	1983, 1985	2028
Hartlepool 1-2	AGR	2 x 595	1983, 1984	2024
Heysham I-1, I-2	AGR	2 x 580	1983, 1984	2019
Heysham II-1, II-2	AGR	2 x 615	1988	2023
Hinkley Point B 1-2	AGR	2 x 430 (70%)	1976	2023
Hunterston B 1-2	AGR	2 x 420 (70%)	1976, 1977	2023
Torness 1-2	AGR	2 x 625	1988, 1989	2023
Sizewell B	PWR	1188	1995	2035
<b>Celkem (15)</b>		<b>8808</b>		

Rozšířená působnost EDF je jasně patrná hlavně ve Velké Británii, kde její dceřiná společnost EDF Energy vlastní a provozuje 15 jaderných reaktorů v osmi elektrárnách, přičemž počítá s výstavbou dalších 4 nejnovějších reaktorů, které by měly být dostaveny v následujících 10-15 letech. V souvislosti s těmito projekty již probíhají tendry na výběr dodavatelů.<sup>88</sup>

### Shrnutí

Britský trh úzce navazuje na francouzský a dal by se označit za "trh druhého sledu". Příležitost lze spatřit také ve výstavbě nových reaktorů.

### Finská jaderná energetika

Ve Finsku jsou provozovány čtyři jaderné reaktory poskytující 30% celkové finské produkce elektřiny. Pátý reaktor je ve fázi výstavby a další dva se plánují. Dva výkonnější reaktory typu BWR jsou provozovány finskou společností

<sup>87</sup> World nuclear association. *Nuclear power in United Kingdom* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-T-Z/United-Kingdom/>.

<sup>88</sup> EDF Energy. *EDF Energy's nuclear power stations* [online]. EDF Energy: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.edfenergy.com/energyfuture/edf-energys-approach-why-we-choose-new-nuclear/current-nuclear-sites>.

TeollisuudenVoimaOy (TVO) a zbylé dva reaktory ruského typu VVER jsou provozovány společně Fortum.<sup>89</sup>

**Tabulka 13: Finské jaderné elektrárny<sup>90</sup>**

Reaktor	Typ	Čistý výkon (MWe)	Provozovatel	Uvedeno do provozu	Předpokládané uzavření
Loviisa 1	VVER-440/V-213	488	Fortum	1977	2027
Loviisa 2	VVER-440/V-213	488	Fortum	1980	2030
Olkiluoto 1	BWR	885	TVO	1978	2039
Olkiluoto 2	BWR	880	TVO	1980	2042
<b>Celkem (4)</b>		<b>2741</b>			

V současnosti buduje společnost TVO nový blok elektrárny Olkiluoto s reaktorem typu EPR, který by měl zahájit provoz v roce 2018. Zároveň se plánuje výstavba i čtvrtého bloku stejné elektrárny, který by měl být v provozu koncem dvacátých let. Novou elektrárnu plánuje i konsorcium 67 průmyslových a energetických firem, které za tímto účelem založili společnost FennovoimaOy, kterou původně vedla německá společnost E.On. Ta ovšem v roce 2012 z projektu odešla.

**Tabulka 14: Plánovaný rozvoj finské jaderné energetiky<sup>91</sup>**

Reaktor	Typ	Čistý výkon (MWe)	Hrubý výkon (MWe)	Zahájení výstavby	Spuštění provozu	Provozovatel
Olkiluoto 3	EPR	1600	1720	Květen 2005	2018	TVO
Olkiluoto 4	Neurčeno	1450-1650	1500-1770	2021?	2025-2029	TVO
Hanhikivi 1	VVER-1200/V-491	1150	1200	2018?	2024	Fennovoima
<b>Celkem (3)</b>		<b>4200-4550</b>	<b>4420-4700</b>			

<sup>89</sup> World nuclear association. *Nuclear power in Finland* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-A-F/Finland/>.

<sup>90</sup> Tamtéž.

<sup>91</sup> Tamtéž.

## Shrnutí

Finská trh se jeví podobně perspektivní, jako britský, který má však výhodu v návaznosti na francouzský.

## Švédská jaderná energetika

Přehled jaderných elektráren je opět uveden v přehledné tabulce:

**Tabulka 15: Švédská jaderná energetika<sup>92</sup>**

Reaktor	Provozovatel	Typ	Čistý výkon (MWe)	Zahájení provozu	Zamýšlené uzavření
Oskarshamn 1	OKG	BWR	473	1972	2022?
Oskarshamn 2	OKG	BWR	638	1974	2034
Oskarshamn 3	OKG	BWR	1400	1985	2035
Ringhals 1	Vattenfall	BWR	878	1976	2026
Ringhals 2	Vattenfall	PWR	807	1975	2025
Ringhals 3	Vattenfall	PWR	1062	1981	2041
Ringhals 4	Vattenfall	PWR	938	1983	2043
Forsmark 1	Vattenfall	BWR	984	1980	2040
Forsmark 2	Vattenfall	BWR	1120	1981	2041
Forsmark 3	Vattenfall	BWR	1187	1985	2045
<b>Celkem (10)</b>			<b>9487</b>		

Ve Švédsku je v současnosti provozováno 10 jaderných reaktorů, které mají 40% podíl na výrobě elektřiny. V roce 1980 rozhodla vláda o postupném vyřazení jaderné energie, ovšem v roce 2010 bylo toto rozhodnutí parlamentem zrušeno.

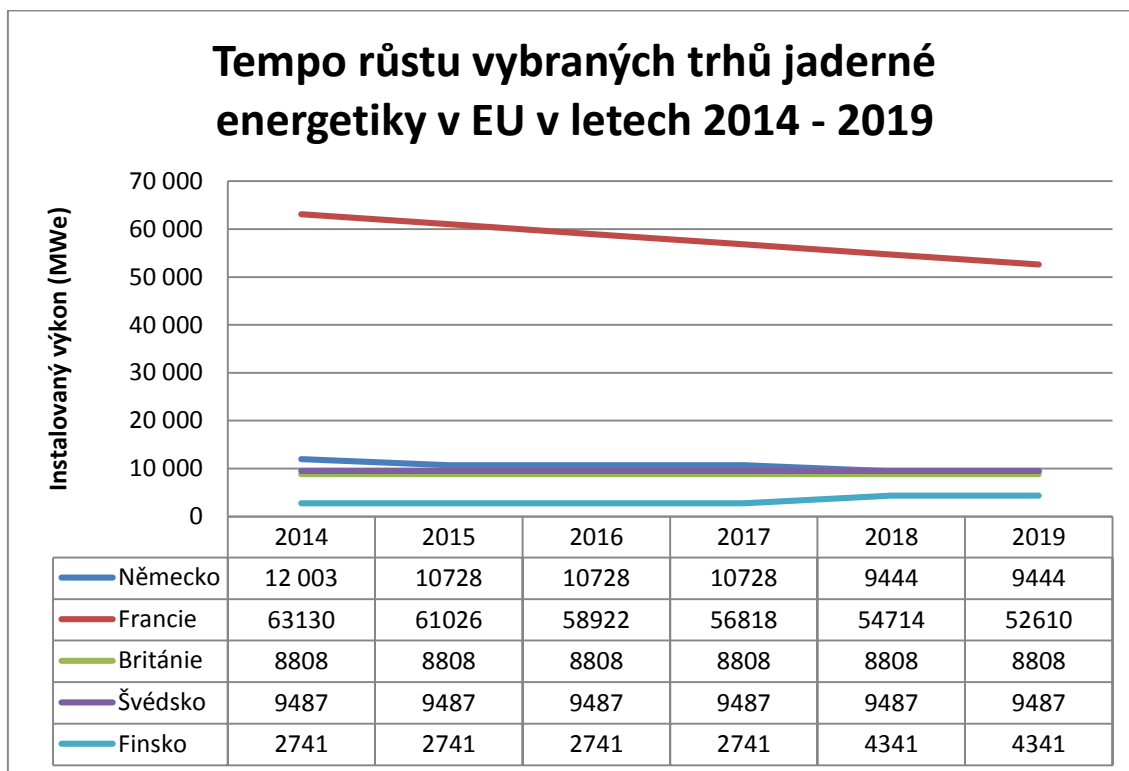
## Shrnutí

Švédská jaderná energetika se s 10 reaktory řadí mezi další perspektivní trhy. Spolu s finským trhem se dá označit za "trh třetího sledu"

<sup>92</sup> World nuclear association. *Nuclear power in Sweden* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-O-S/Sweden/>.

### 2.2.2. Tržní potenciál a predikce cílových trhů

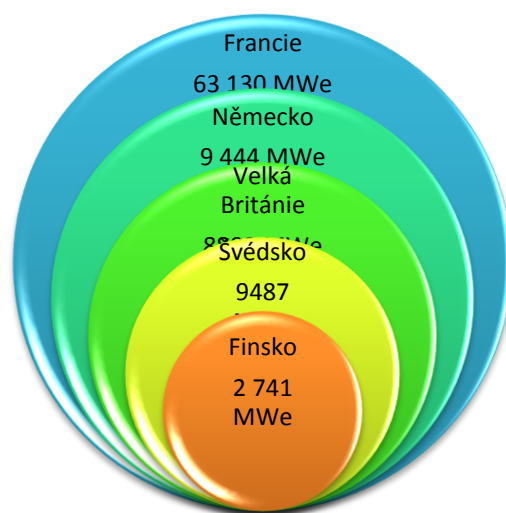
Perspektivu trhů tvoří zejména jejich velikost (v našem případě celkově instalovaný výkon elektráren) a tempo jejich růstu (tento faktor můžeme díky charakteru odvětví poměrně kvalitně dlouhodobě vyhodnotit). Další důležité faktory, jako jsou například tempo, náročnost penetrace, znalost trhu, uplatnění produktů apod. mají pro všechny výše zmíněné trhy relativně stejnou úroveň. Následující graf a schéma objasňuje vnímanou perspektivu vybraných trhů.



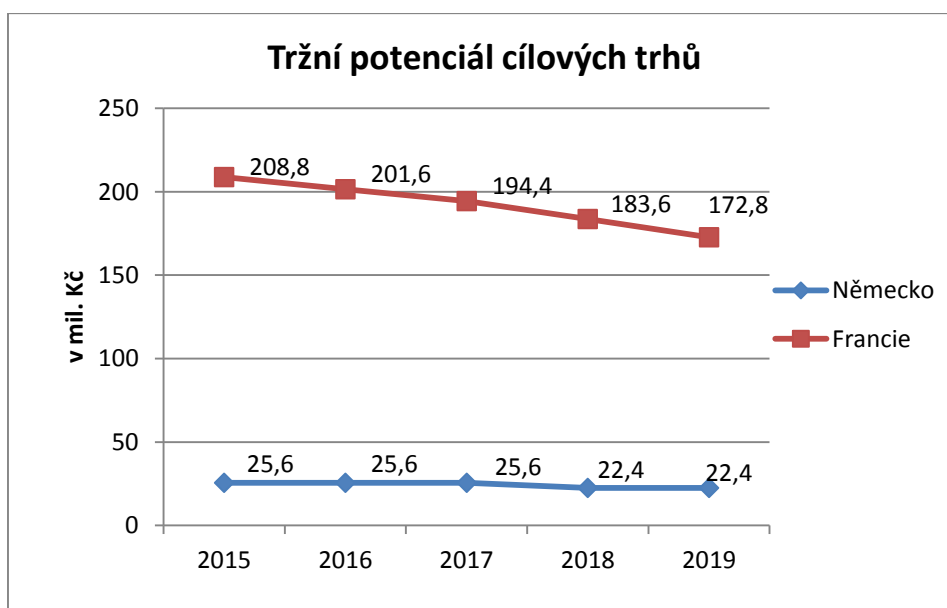
**Graf 10: Tempo růstu vybraných trhů jaderné energetiky v EU v letech 2014 - 2019 (Zdroj: vlastní zpracování)**

Dva největší trhy (francouzský a německý) do budoucna vykazují silný útlum v souvislosti s rozhodnutím vlád obou zemí, přičemž predikce francouzského trhu je odvozená od vládního rozhodnutí snížit výrobu energie z jádra o jednu třetinu do roku 2025, přesný harmonogram útlumu však není znám a proto se může tempo tohoto útlumu měnit. Stabilní velikost si i do budoucna bude držet zejména Švédsko. Velká Británie a Finsko bude do budoucna zvyšovat výrobu energie z jádra budováním nových elektráren.

Jako nejvíce perspektivní trhy (**Trhy prvního sledu**) v příštích letech se i přes jisté obtíže jeví **francouzský a německý**. Úspěch na těchto trzích jaderné energetiky (kvalita produktů dodavatelů jaderných elektráren je nezpochybnitelná) by totiž v dlouhodobém hledisku mohl znamenat otevřenou cestu k dalším trhům jaderné energetiky, zejména k **britskému (Trh druhého sledu)**, ale i k trhům jiných odvětví, pro které je firma ZPA Nová Paka schopná dodávat své produkty (chemický průmysl, strojírenství, energetika jako celek, potravinářský průmysl, atd.). Velice zajímavými trhy se zdají i **finský a švédský (Trhy třetího sledu)**.



Obrázek 6: Rozdělení vybraných trhů dle vnímané perspektivy (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 11: Tržní potenciál cílových trhů v letech 2015-2019 (Zdroj: vlastní zpracování)

Tržní potenciál cílových trhů (francouzského a německého), v níže uvedeném grafu, vychází z odhadu tržního potenciálu jednoho reaktoru, který je odvozen od zkušeností firmy ZPA Nová Paka, a.s. a je stanoven na úrovni 2 mil. Kč v rámci vnějšího a vnitřního okruhu elektrárny, tedy celkem 4 mil. Kč<sup>93</sup> ročně na jeden reaktor.

### **2.2.3. Sociální a kulturní prostředí**

Sociální a kulturní prostředí SLEPT analýzy zásadním způsobem ovlivňuje mnohá odvětví podnikání, jelikož umožňuje analyzovat zákazníka ze všech možných úhlů s cílem dosáhnout co nejpřesnějšího cílení marketingu a zároveň nejvyššího možného uspokojení potřeb zákazníků. Velký rozdíl ovšem tkví v poznání, kdo je vlastně náš zákazník. V případě navrhované strategie jimi jsou velké firmy, které provozují jaderné elektrárny. Tato skutečnost snižuje význam této složky SLEPT analýzy, jejíž hlavní přínos lze spatřovat zejména v odhalení kulturních zvyklostí, které ovlivňují způsoby komunikace a obchodování.

Sociální prostředí a kultura zemí západní Evropy se po mnoho let vzdalovalo prostředí České republiky. I přes postupné prolínání a sblížování v posledních 26 letech je mezi českou a západní kulturou a sociální oblastí stále mnoho rozdílností, které je nutné analyzovat. Západní kulturní a sociální prostředí je značně rozdílné od českého. Francouzská i německá kultura si zakládá na národní hrdosti, ze které pramení upřednostňování produktů domácí výroby. Oba národy jsou zároveň technologicky velice vyspělé a důvěřují převážně domácím výrobcům. Sjednocující charakteristikou obou zemí je do dnešní doby jistá opatrnost v důvěře produktům a firmám ze střední a východní Evropy, která může působit jisté obtíže v navazování kontaktu s potenciálními zákazníky. Nezanedbatelnou skutečností je i zvyklost Francouzů komunikovat v rodném jazyce, což může už tak složitou komunikaci ještě více zkomplikovat.

Sociální a kulturní prostředí má dlouhodobě vliv na prostředí politické a názory většiny populace určitého státu mohou zásadně měnit situace na trzích. Pokud by se například většina populace Francie začala zásadním způsobem odvracet od jaderné energetiky, mohou zvolit do čela země stranu, která bude mít za cíl jadernou energetiku

---

<sup>93</sup> Tuto sumu bylo nutné "očistit" o predikci cen na cílových trzích, přičemž cena v Německu je odhadována na úrovni 80% tuzemských cen, cena ve Francii na úrovni 90%.

nahradiť podobne, ako sa tomu deje napríklad v Nemecku a tým vážne ohroziť budúci pôsobenie firiem na tomto trhu. Z dôvodu dlhodobého charakteru strategického plánovania je nutné s týmito aspektmi sociálneho prostredia počítať.

Další nedílnou súčasťou kultúrneho prostredia sú i zvyklosti pri obchodných jednaniach, ktorých znalosť napomáha ke zdárnym výsledkom a poukazuje na obchodnú profesionalitu zástupcov firmy.

V prípade Nemcov je kladen veľký dôraz na presnosť, dochvilnosť a pevné dodržiavanie stanovených podmienok a termínov (schůzek, dodávok, platieb). V rámci jednaniach bývajú výborne pripravení po všetkých stranách, argumentujú racionálne, vystupujú seriózne a cieľvedome a vyžadujú veľké množstvo úplne presných a veľmi detailných údajov. Návrhy a materiály, ktoré sú jim na jednaniach predkladané, musia byť komplexne riešené, dobre štruktúrované a tiež realisticky pojaté. Nejasnosti je nutné vysvetľovať jasne, detailne, bez emocií a pochybností. Nemci pri jednaniach neradi odbohujú od tématu a zdržujú sa improvizácie. Obchodné rozhodnutia, ktoré sú významne dôležité, môžu trvať dlhú dobu, pretože Nemci sa snažia silne vyhýbať rizikám a nemajú radi neistotu, a preto všetko rozoberajú do detailu a dlho analyzujú. Nemci majú výbornú povest v presnosti plnenia záväzkov, realita však za touto povestou poslednou dobou značne pokulháva a preto sa doporučuje prosazovať do smlúv dokumentárnu akreditáciu, najmä u nových partnerov.<sup>94</sup>

Obchodné zvyklosti vo Francii sa s nemeckými ztotožňujú v prístupe win-win, v neochote riskovať a v projednávaní smlúv do najmenších detailov. Na rozdiel od Nemcov však často jednajú impulzívne, dokážu sa rozhodnúť veľmi rýchlo, čímž obchodné jednaniach môže nabrat veľmi rýchle tempo, avšak pred samotným jednaniach radi obchodného partnera poznajú, aby ho mohli dôkladne analyzovať. Prvé kontakty a schůzky teda majú skôr orientačný charakter a prevažujú pri nich zdvořilostná a spoločenská konverzácia. Radi jednajú s ľuďmi, ktorí sú vo rovnakom či vyššom postavení v rámci firiem, neradi príliš cestujú v rámci služebných cest a tiež veľmi neochotne jednajú v cudzom jazyku. Během samotného jednaniach nemajú radi zdĺhavé

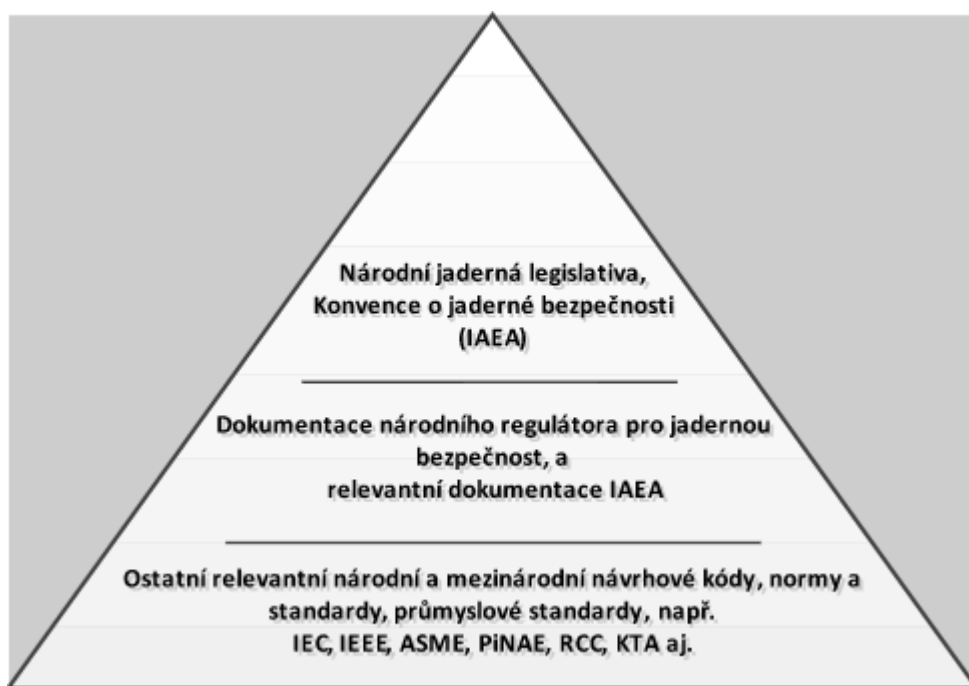
---

<sup>94</sup> *Bussinessinfo.cz. Etiketa obchodního jednání v Německu* [online]. CzechTrade: ©1997-2015 [cit. 12.3.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-nemecku-151.html>.

vyjednávání, která nevedou k cíli a málokdy přistupují na jiné požadavky, než jaké si představovali.<sup>95</sup>

#### 2.2.4. Legislativní prostředí

Legislativa spojená s jadernou energetikou je jedna z nejpřísnějších, která ve světě existuje. Legislativní rozdíl mezi Českou republikou, Německem a Francií je postupnými kroky eliminován a v dnešní době by se dalo již hovořit o téměř jednotné legislativní základně, na kterou navazují speciální legislativní prvky jednotlivých zemí.



Obrázek 7: Obecné schéma hierarchie legislativy<sup>96</sup>

S ohledem na komplexnost řešení jaderného zařízení jsou legislativní předpisy svázány s prováděcími předpisy a doporučeními, které jsou vydávány národním regulátorem. Tyto předpisy zpravidla implementují požadavky a návody vydávané IAEA (Mezinárodní agenturou pro atomovou energii) do národního legislativního prostředí a zabezpečují návaznost na normativně technickou dokumentaci pro návrh, konstrukci a provoz (případně odstavení) systémů, konstrukcí a komponent jaderných zařízení.

<sup>95</sup> Bussinessinfo.cz. *Etiketa obchodního jednání ve Francii* [online]. CzechTrade: ©1997-2015 [cit. 12.3.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-ve-francii-5446.html>.

<sup>96</sup> Zdroj: Rizzo Associates Czech, a.s. (interní dokument).

V České republice je národním regulačním orgánem v oblasti jaderné bezpečnosti a energetiky Státní úřad pro jadernou bezpečnost (dále „SÚJB“), což je ústřední orgán státní správy smyslu zákona č. 2/1969 Sb. (úplné znění z. č. 122/1997 Sb. - §2), který je jmenován vládou ČR. Základní požadavky na jadernou bezpečnost jsou stanoveny „Atomovým zákonem“ (viz Zákon č. 18/1997 Sb.), který je doplněn Vyhláškami SÚJB pro naplnění dílčích oblastí návrhu, dodávek a provozu jaderných zařízení.

Firma, která chce dodávat přístroje a další produkty do jaderných elektráren tedy musí naplňovat vybrané produktové normativy, které určují nutné podmínky a vlastnosti, které výrobky dle jejich určení musí splnit. Další „vrstvu“ požadavků definují specifické normy pro dodávky zařízení SKŘ (systémy kontroly a řízení) pro tzv. systémy důležité z hlediska jaderné bezpečnosti (vybraná zařízení dle Vyhlášky SÚJB č. 132/2008 Sb.) podle jejich klasifikace. Rozdělení zařízení do jednotlivých bezpečnostních tříd určuje vždy úvodní projekt (Basic Design) jaderně-energetického zařízení podle podmínek, které určuje Vyhláška. V takové případě se uplatňuje tzv. odstupňovaný princip (neboli Grading Approach), kdy na zařízení nejvyšší kategorie se uplatňuje vždy nejprísnejší požadavky na prokázání zajištění spolehlivé funkční způsobilosti pro všechny podmínky normálního provozu a projektové události (abnormální podmínky, havarijní podmínky, těžké havárie). Pro zařízení, které jsou dodávána jako neklasifikovaná do bezpečnostních tříd – obvykle zařízení mimo jaderný ostrov, jsou uplatňována pouze požadavky vyplývající s homologací a certifikací shody podle příslušného produktového standardu.

V České republice je výhradním provozovatelem dvou jaderných elektráren státní firma ČEZ. Ta vymezuje specifické požadavky na dodávku zařízení SKŘ prostřednictvím vlastních metodik. V případě, že chce určitá firma dodávat produkty nejaderného charakteru (např. měřicí a regulační přístroje s příslušenstvím), musí splnit požadavky na kvalifikaci zařízení podle příslušné metodické dokumentace pro dokladování způsobilosti zařízení k instalaci v provozovaných jaderných elektrárnách respektující konkrétní instalační konfiguraci dodávky. V tomto případě se prioritně vychází z mezinárodních norem ČSN IEC 60780:2001, (Jaderné elektrárny - Elektrické zařízení bezpečnostního systému - Ověření způsobilosti), ČSN IEC 980:1993 (Doporučené způsoby ověřování seizmické způsobilosti elektrického zařízení bezpečnostního

systemu jaderných elektráren) a dále Vyhlášky SÚJB č. 132/2008 Sb. (O systému jakosti při provádění a zajišťování činností souvisejících s využíváním jaderné energie a radiačních činností a o zabezpečování jakosti vybraných zařízení s ohledem na jejich zařazení do bezpečnostních tříd). Splnění požadavku na kvalifikaci zařízení spolu s pozitivními výsledky auditu prováděného firmou ČEZ vedou k získání potvrzení ověřeného dodavatele, díky kterému se firma již může ucházet o zakázky vyhlášené pro jaderné elektrárny. Nutno také poznamenat, že kritéria environmentální a seizmické zkoušky jsou pro každou elektrárnu jiná dle místních podmínek a zároveň bývají stěžejním dokumentem potřebným pro splnění požadavků a podmínek zákazníka. Typové kvalifikační zkoušky, resp. program typové kvalifikace zařízení, je nutné provádět na akreditovaných pracovištích a jsou z hlediska časového i ekonomického velice náročné (řádově se jedná až o dva roky trvání celého procesu).<sup>97</sup>

V Německu funguje ucelená legislativa týkající se produktů určených pro jaderný průmysl v podobě technicko- normativních směrnic KTA, které jsou nadřazené běžným technickým normám. Francouzská legislativa má obdobné směrnice, které se označují RCC, ovšem kromě těch existuje i řada místních norem, směrnic a nařízení, které mohou zkomplikovat proces certifikace dodavatele či produktu. Tyto směrnice uvádějí veškerá technická, bezpečnostní a další kritéria, která musí produkty určené pro jaderný průmysl splňovat, včetně předpisů obsahujících způsoby jejich splnění a jsou z většiny obdobná, jako v ČR.

Důležitost těchto norem a směrnic vzniká až s případným kontraktem, který je určen pro jaderné elektrárny, a tím pádem jsou všechny požadavky smluvně ošetřeny. Jelikož ZPA Nová Paka není primárně výrobcem pro jadernou energetiku a její výrobky jsou určeny pro široké spektrum průmyslových provozů, vztahují se na ni pouze běžné zákony ČR, platné rámcově pro všechny výrobce v podobném odvětví.

Jelikož je firma ZPA Nová Paka certifikovaným dodavatelem firmy ČEZ, a.s. a působí jako dodavatel nejen pro české jaderné elektrárny, ale i pro slovenské jaderné elektrárny Mochovce a Jaslovské Bohunice, měla by být cesta k certifikaci na západních trzích méně

---

<sup>97</sup> Státní úřad pro jadernou bezpečnost. *Vyhlášky SÚJB* [online]. SÚJB [cit. 4.5.2015]. Dostupné z: <https://www.sujb.cz/legislativa/provade-ci-pravni-predpisy/vyhlas-ky-sujb/>.

**Legislativní faktory se jeví jako klíčové** pro možnost realizace strategie. Odlišnosti jednotlivých legislativ mohou způsobit náklady na splnění v takovém rozsahu, že se strategie stane výrazně nerentabilní.

### **2.2.5. Ekonomické prostředí**

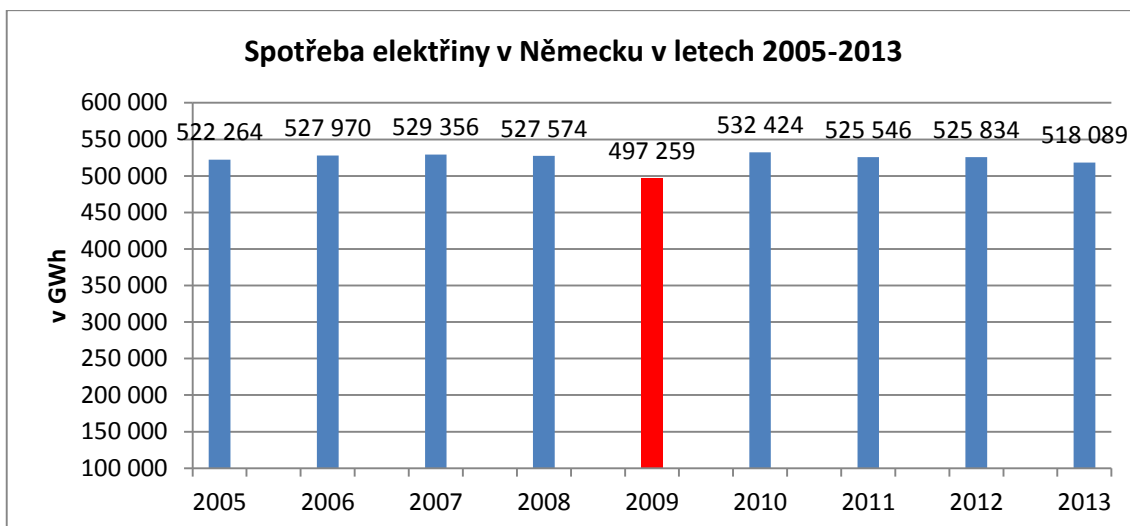
Vývoj investic do rozvoje průmyslových provozů výrazně ovlivnila odeznívající ekonomická krize, jež postihla i zakázky firmy ZPA Nová Paka, a.s., jejíž zákazníci v řadě případů odkládaly realizaci zakázek. Průmysl jaderné energetiky je ovšem vůči těmto vlivům do jisté míry odolný, protože dlouhodobé odkládání modernizace zastaralých systémů jaderné elektrárny je v rozporu s jadernou bezpečností, proto jsou elektrárny v mnohých případech nuceny své systémy modernizovat i přes nepříznivý ekonomický vývoj, který však může ovlivnit platební schopnost obchodních partnerů, v praxi tedy firma sice může získat zakázku a své výrobky dodat přesně dle smlouvy, avšak následně může mít problém s platbami od zákazníků.

Tato skutečnost výrazně ovlivňuje perspektivu potenciálních partnerů z hlediska možné likvidity a solventnosti a případně následnou nechuť spolupracovat. Zároveň je tato informace důležitá z hlediska minimalizace rizika platební neschopnosti zákazníka. Ekonomický vývoj a současná situace, včetně příležitostí, je odlišný jak ve Francii, tak v Německu a z toho důvodu budou tyto dva trhy řešeny samostatně.

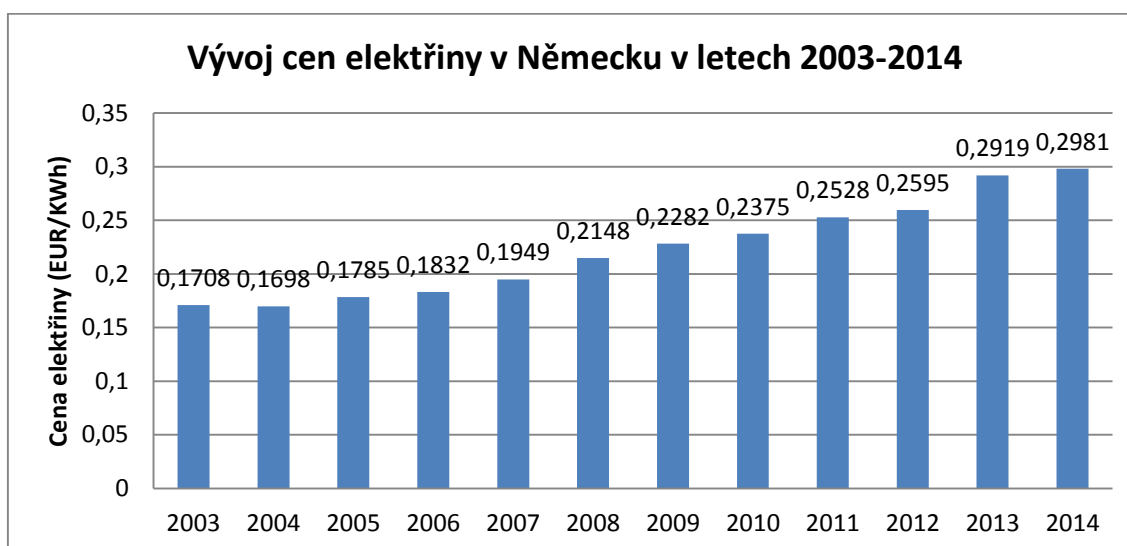
### **Německé ekonomické prostředí**

Spotřeba elektřiny v Německu, kterou názorně ilustruje graf č. 12, zaznamenala menší propad v roce 2009, který lze přičíst nižší poptávce v rámci počínající ekonomické krize, následný vývoj je nejspíše ovlivněn úspornými opatřeními v rámci firem i domácností.

Postupný růst cen elektřiny v Německu (graf č. 13), který průměrně činí zhruba **6,77 %** ročně, příznivě ovlivňuje příjmy energetických firem na trhu, včetně provozovatelů jaderných elektráren.



**Graf 12: Spotřeba elektřiny v Německu v letech 2005-2013<sup>98</sup>**



**Graf 13: Vývoj ceny elektřiny v Německu v letech 2003-2014<sup>99</sup>**

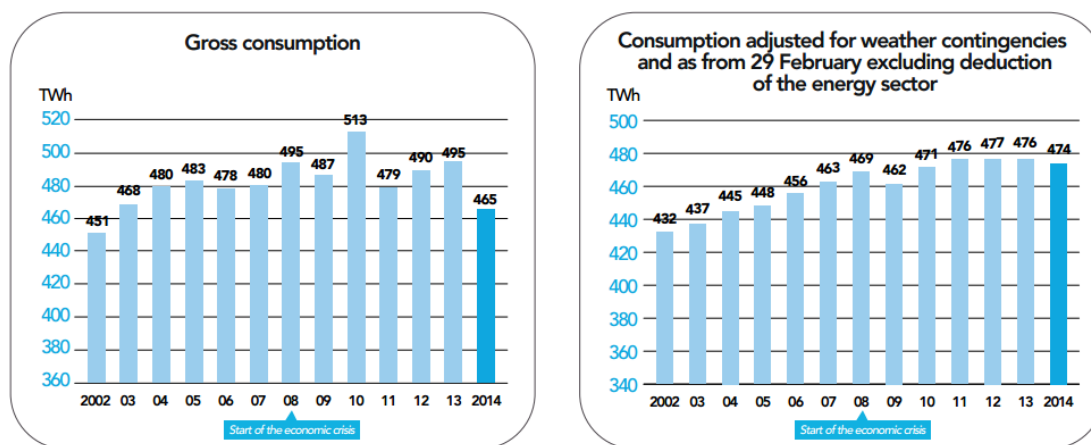
### Francouzské ekonomické prostředí

Spotřeba elektřiny ve Francii po poklesu v době ekonomické krize a následném zvýšení již několik let pomalým tempem klesá, zejména z důvodu úsporných opatření jak domácností, tak firem. Situace je tedy velice podobná německému trhu.

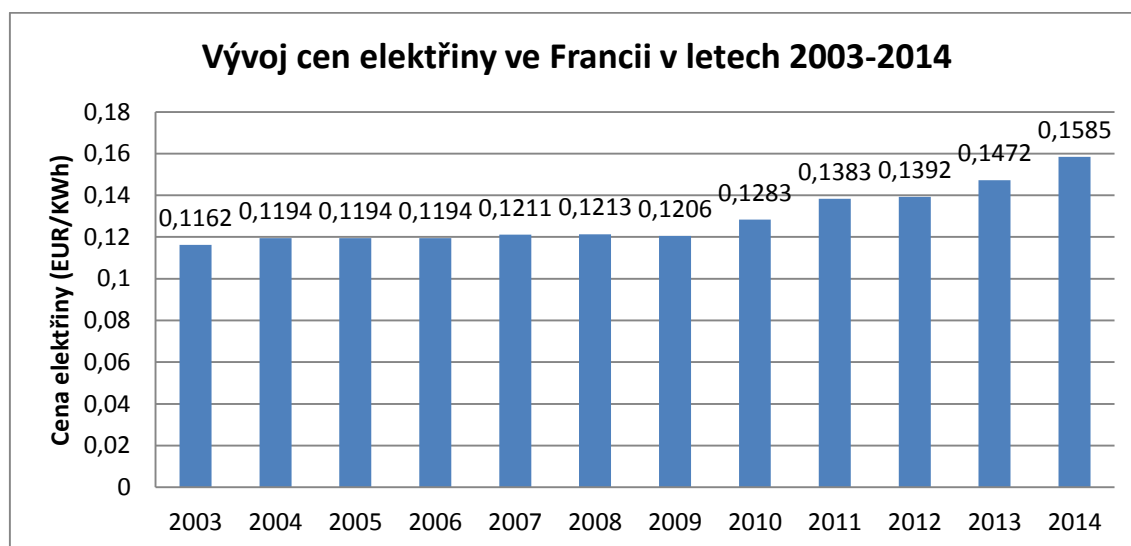
<sup>98</sup> Eurostat. *Database of European statistics* [online]. Eurostat [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

<sup>99</sup> Tamtéž.

Následující obrázek ilustruje hrubou spotřebu a spotřebu očištěnou o vliv počasí ve Francii v letech 2002 až 2014:



Obrázek 8: Vývoj spotřeby elektřiny ve Francii v letech 2002-2014<sup>100</sup>



Graf 14: Vývoj ceny elektřiny ve Francii v letech 2003-2014<sup>101</sup>

Francie má dlouhodobě jednu z nejnižších cen elektřiny v rámci EU. Zejména období v letech 2003 až 2009 bylo z hlediska cen velice stabilní. Od roku 2010 se prosazuje zdražování, které průměrně dosahuje **6,28 %** s nejvyšším meziročním zvýšením v roce 2014 (**9,29 %**).

<sup>100</sup> RTE. *France electricity report for 2014* [online]. RTE-France [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: [http://www.rte-france.com/sites/default/files/2015\\_01\\_27\\_pk\\_rte\\_2014\\_french\\_electricity\\_report.pdf](http://www.rte-france.com/sites/default/files/2015_01_27_pk_rte_2014_french_electricity_report.pdf).

<sup>101</sup> Eurostat. *Database of European statistics* [online] Eurostat [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

## Vývoj kurzu Eura

Vývoj kurzu domácí měny k zahraniční (v tomto případě k euru) je jedním z klíčových faktorů, ovlivňujících strategické rozhodování v rámci pronikání na nové zahraniční trhy.

V listopadu roku 2013 ČNB<sup>102</sup> zahájila intervence na devizovém trhu s cílem oslabit korunu vůči euru a držet ji na hladině zhruba 27 korun za Euro, přičemž toto opatření by mělo trvat nejméně do roku 2016. Tyto intervence mají v rámci zahraničního obchodu zejména v proexportní a stabilizační efekt, který motivuje české firmy vyvážit na zahraniční trhy v eurozóně.<sup>103</sup>

Skutečný vývoj eura v posledních letech ilustruje následující obrázek:



**Obrázek 9: Vývoj kurzu CZK/EUR v posledních 5 letech<sup>104</sup>**

Z obrázku je jasně patrný začátek intervencí koncem roku 2013, přičemž od té doby se kurz drží blízko hranice 27,50 korun za euro, výkyvy kurzu jsou často krátkodobé a nedosahují vysokých hodnot.

<sup>102</sup> Česká národní banka.

<sup>103</sup> Hospodářské noviny. *ČNB po 11 letech zahájila intervence. Koruna okamžitě spadla na čtyřleté minimum* [online]. Economia, a.s.: ©1996-2015 [cit. 30.4.2015]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61176370-cnb-po-11-letech-zahajila-intervence-koruna-okamzite-spadla-na-ctyrylete-minimum>.

<sup>104</sup> Patria online. *Kurz CZK/EUR* [online]. Patria online, a.s.: ©1997-2015 [cit. 30.4.2015]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/kurzy/online/detail.html>.

Pro firmu ZPA Nová Paka, a.s. je tento vývoj kurzu výhodný, jelikož nabízí vyšší tržby a stabilnější devizové prostředí, na druhou stranu je nutné dlouhodobě sledovat jak vývoj kurzu, tak záměry ČNB v otázce kurzu koruny k euru, jejichž změna může situaci radikálně a rychle změnit.

### **2.2.6. Politické prostředí**

Tuto část vnějšího prostředí firmy je i přes jednotnou politiku Evropské unie nutné rozlišit dále na politiku německou a francouzskou, protože až do nedávné doby byl v jejich politice jaderné energetiky značný rozdíl. Zatímco Francie je vůdčí zemí v podílu vyrobené energie z jádra a na své silné orientaci na jadernou energetiku neplánovala až donedávna nic měnit, Německo se od jaderné katastrofy v japonské Fukushima ubírá opačným směrem. Od roku 2011 uzavřelo 8 z celkových 17 elektráren, zbylých 9 bude podle plánu postupně uzavíráno do roku 2022 a výroba elektřiny by měla být nahrazena výrobou z obnovitelných zdrojů a fosilních paliv. Vstupovat na německý trh se tedy zdá být nelogické, avšak v této situaci je přesto možné spatřit velkou příležitost. Pokud se firmě podaří navázat obchodní kontakty s firmami provozujícími německé jaderné elektrárny a uzavřít s nimi dodavatelské smlouvy, bude možné do německých elektráren postupně dodávat produkty do roku 2022, kdy bude podle plánu odstavena poslední. Za tuto dobu je možné dosáhnout postavení prověřeného a kvalitního dodavatele. V případě změny politického směru a návratu k jaderné energetice by poté měla firma snadnější možnosti získání velkých zakázek souvisejících se znovuobnovením činnosti elektráren.

Francie pod vedením prezidenta Hollanda nově počítá s uzavřením 34% jaderných reaktorů do roku 2025 a náhradou tohoto výkonu energií z obnovitelných zdrojů podobně jako Německo. Proti tomuto návrhu se však silně staví senát a opozice, která navrhuje mnohem mírnější a postupný přechod.<sup>105</sup>

Tyto skutečnosti poukazují na politické tendence utlumování jaderné energetiky v těchto zemích, ovšem situace se může opět změnit s odchodem starých vlád a příchodem nových, přívětivějších k otázce jaderné energetiky.

---

<sup>105</sup> Budín Jan. *Ve Francii má být do roku 2025 odpojeno 34 % jaderných reaktorů* [online]. oenergetice.cz [cit. 12.3.2015]. Dostupné z: <http://oenergetice.cz/elektrarny-evropa/ve-francii-ma-byt-roku-2025-odpojeno-34-jadernych-reaktoru/>.

### **2.2.7. Technologické prostředí**

Výroba elektrické energie v jaderných elektrárnách patří mezi nejsložitější a nejnávštěvnější technologické procesy dnešní doby, čemuž odpovídá i technologická vyspělost veškerých systémů nutných pro provoz elektráren. Francie a Německo patří mezi státy s nejvyšší technologickou úrovní elektráren a jejich normativně-technické normy vyžadují pouze zařízení nejvyšší kvality. Společnost ZPA Nová Paka, a.s. jako certifikovaný dodavatel společnosti ČEZ, a.s. se může pyšnit výrobky s vysokou úrovní kvality a měla by být schopná splňovat jakákoliv technologická kritéria.

### **2.2.8. Ekologické prostředí**

Povědomí a zájem o ekologickou stránku jaderné energetiky od katastrofy ve Fukushima v roce 2011 výrazně vzrostlo a mnohé státy plánují či zavádějí odklon od tohoto způsobu získávání elektrické energie. Zároveň se silně rozmáhají způsoby výroby energie z obnovitelných zdrojů, zejména ze slunečního svitu, větru a vody, které však také nezanedbatelně ovlivňují životní prostředí. Pro srovnání, výkon jaderné elektrárny Temelín přesahuje 1000 MW, přičemž výkon solárních panelů o ploše jednoho hektaru dosahuje zhruba kolem 0,43 MW. K výkonu JE Temelín je tedy ekvivalentních více než 2300 hektarů zastavěné plochy, což odpovídá téměř desetinásobku plochy brněnské přehrady. Je tedy zcela zřejmé, že každý způsob získávání elektrické energie s sebou nese výrazná negativa na ekologické prostředí, ať už se jedná o vyhořelé jaderné palivo, skleníkové plyny v ovzduší, narušený biotop živočichů či podobně. Společným jmenovatelem je však sílící tlak na ekologický způsob získávání energie v celé Evropské unii.

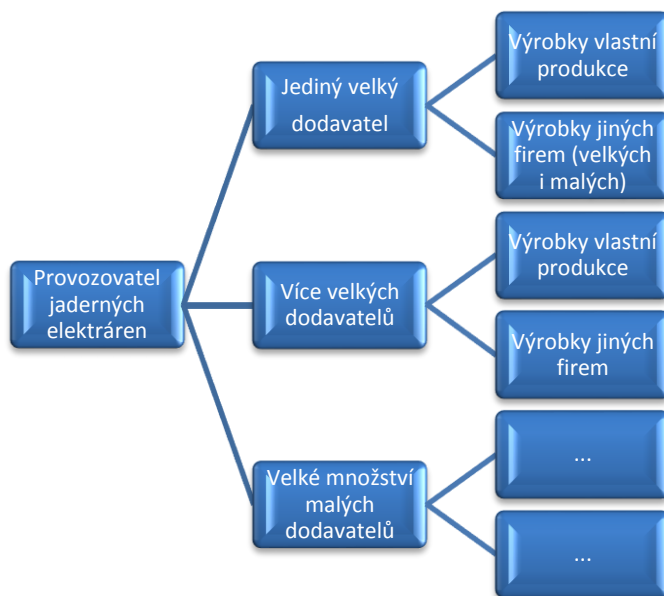
## **2.3. Analýza oborového prostředí**

Pro tuto analýzu je vhodné použít klasický Porterův model pěti hybných sil. Analyzovat oborové prostředí jako součást vnějších faktorů působících na firmu při strategii proniknutí na nové trhy je stěžejní zejména z důvodu vstupu do nového a více či méně neznámého prostředí. Její důraz spočívá v identifikaci a zhodnocení konkurenčních sil na vybraných trzích, umožňuje tak příslušné odvětví lépe poznat.

### 2.3.1. Stávající konkurence na nových trzích

Pro analyzování stávající konkurence je nutné znát konkurenty na příslušném trhu. Odvětví měřicí a regulační techniky je ovšem poměrně úzký segment, který není všeobecně sledován, a dostupné informace o tomto odvětví jsou tak kusé. V evropských podmínkách jsou všeobecně známé velké strojírenské firmy Siemens, BOSCH, AREVA, ABB, Emerson a Endress + Hauser. Všechny výše zmíněné firmy jsou obdobně jako ZPA Nová Paka, a.s. tradičními výrobci měřicí a regulační techniky a jejich produkty, stejně jako produkty ZPA Nová paka, a.s., dosahují vysoké kvality. Je tedy nutné počítat se silným konkurenčním tlakem, který může být kromě výborné kvality konkurenčních produktů způsoben i dalším faktorem - firmy, které provozují jaderné elektrárny v Německu a Francii (RWE, E-ON a EDF) již dlouhá léta spolupracují s ověřenými dodavateli měřicí a regulační technologie a nebude snadné je přesvědčit o výhodnosti dodávat od firmy ZPA Nová Paka.

Dalším problémem je přesné určení konkurence a zákazníka. Firmy provozující jaderné elektrárny v Německu a Francii totiž mohou mít různé strategie dodávek pro každé zařízení zvlášť. Nejpravděpodobnější scénáře dodavatelských vztahů přehledně uvádí následující schéma.



Obrázek 10: Schéma dodavatelského řetězce koncovému zákazníkovi (Zdroj: vlastní zpracování)

Na vrcholu dodavatelského řetězce stojí provozovatel jaderných elektráren, který potřebuje zajistit dodávky přístrojů na jednotlivé elektrárny. Trendem dnešní doby je

vypisování veřejných zakázek, přičemž např. na Slovensku se tato problematika řeší pouze veřejnými zakázkami, Česká republika k tomuto stavu také směřuje a analogicky lze předpokládat, že na západních trzích budou tyto podmínky přísnější. Z toho důvodu je možnost jednoho smluvního dodavatele téměř mizivá. V podmínkách veřejné soutěže by tedy mohly nastat situace, kdy bude provozovatel hledat jednoho dodavatele, který dodá komplexně celé systémy, několik velkých dodavatelů, kteří budou schopni stejných řešení, či velké množství malých dodavatelů. Tito čelní dodavatelé mohou produkty buď sami vyrábět, nebo nakupovat od jiných výrobců, či obchodníků. Takto může hierarchie pokračovat několika dalšími stupni. Toto schéma by se mělo stát vodítkem, jakým způsobem postupně rozklíčovat dodavatelsko-odběratelské vztahy na příslušných trzích a tím pádem objevit jak zákazníka (který může mít různé podoby od subdodavatele třetího sledu až po konečného zákazníka), tak konkurenci. Následně je nutné určit podmínky a priority společnosti v rámci postavení v hierarchii, kterého chce dosáhnout.

Diferenciace produktu není vysoká. Užitek z produktů spočívá v míře uspokojení předem požadované úrovně měření, či regulace. Design produktů v tomto odvětví má zanedbatelný vliv, důležitými vlastnostmi jsou tedy kvalitní použité materiály, životnost, odolnost a schopnost splňovat účel, pro který jsou vyrobeny.

### 2.3.2. Porovnání konkurence v rámci ČR

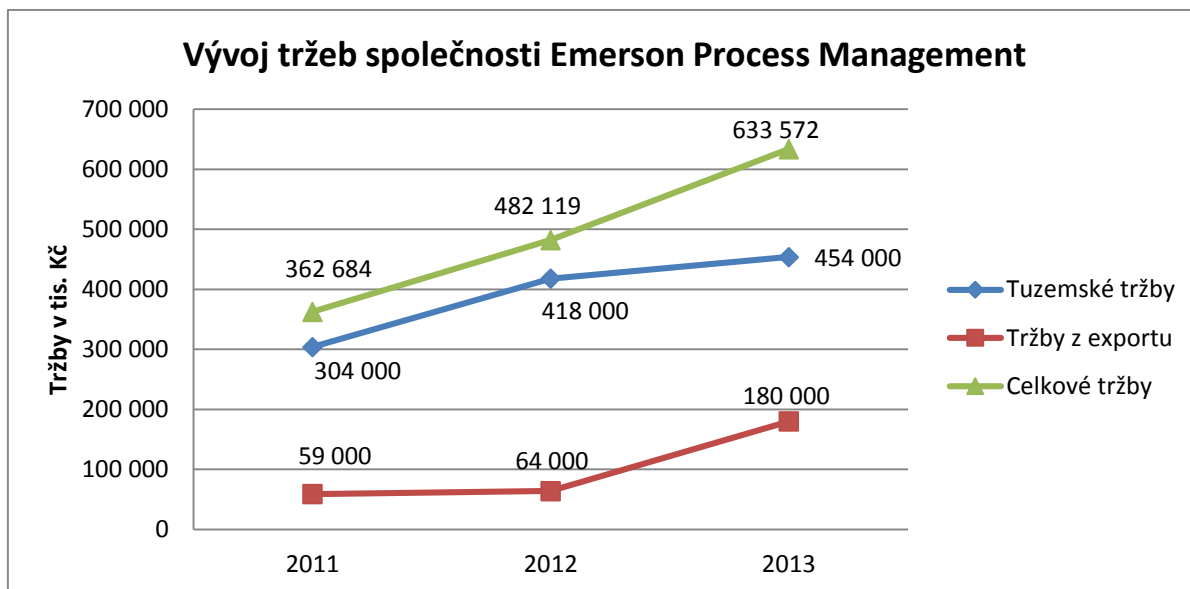
S některými konkurenty, se kterými se ZPA Nová Paka bude potýkat na nových trzích, již mnoho let působí i na českém trhu, z toho důvodu je výhodné poměřit vybrané faktory těchto konkurentů s analyzovanou firmou v rámci domácího trhu. Nejdůležitějšími konkurenty v rámci ČR jsou:

- **Ventilové soupravy, kohouty:** Swagelok Company, Parker Hanni-in Corporation
- **Snímače teplot:** Emerson Process Management, s.r.o. (vnitřní část JE), JUMO a Endress + Hauser Czech, s.r.o. (vnější objekty JE)
- **Digitální zapisovače:** Yokogawa Europe, B.V.

## Srovnání tržeb s vybranými konkurenty

Pro porovnání tržeb z let 2011 -2013 byly vybrány firmy Emerson Process Management, s.r.o. a Endress + Hauser Czech, s.r.o. Porovnání bude vycházet z vývoje tržeb a bude se zakládat na položkách "tržby za prodej zboží" a "tržby za prodej vlastních výrobků a služeb", uvedených v rozvahách ke konci účetního období jednotlivých společností, případně doplněné o rozdělení na tuzemský a exportní trh, uvedené ve výsledovkách.

Kontinuální silný růst tržeb (v roce 2012 zapříčiněný zejména tuzemskými tržbami, v roce 2013 exportem), evidentní z níže uvedené tabulky a grafu, je první indikací, že firma Emerson Process Management se nesetkala v posledních letech se stejnými problémy jako firma ZPA Nová Paka, nebo dokázala posílit svůj vliv získáním nových zákazníků (vyhranými tendry, nebo přetažením od konkurence). Z analýzy je jasné patrné, že se firmě podařilo v loňském roce významně posílit export, což ovšem může být způsobeno i pře-prodejem zboží jinému odštěpnému závodu patřícímu mateřské společnosti v zahraničí.



Obrázek 11: Vývoj tržeb společnosti Emerson Process Management<sup>106</sup>

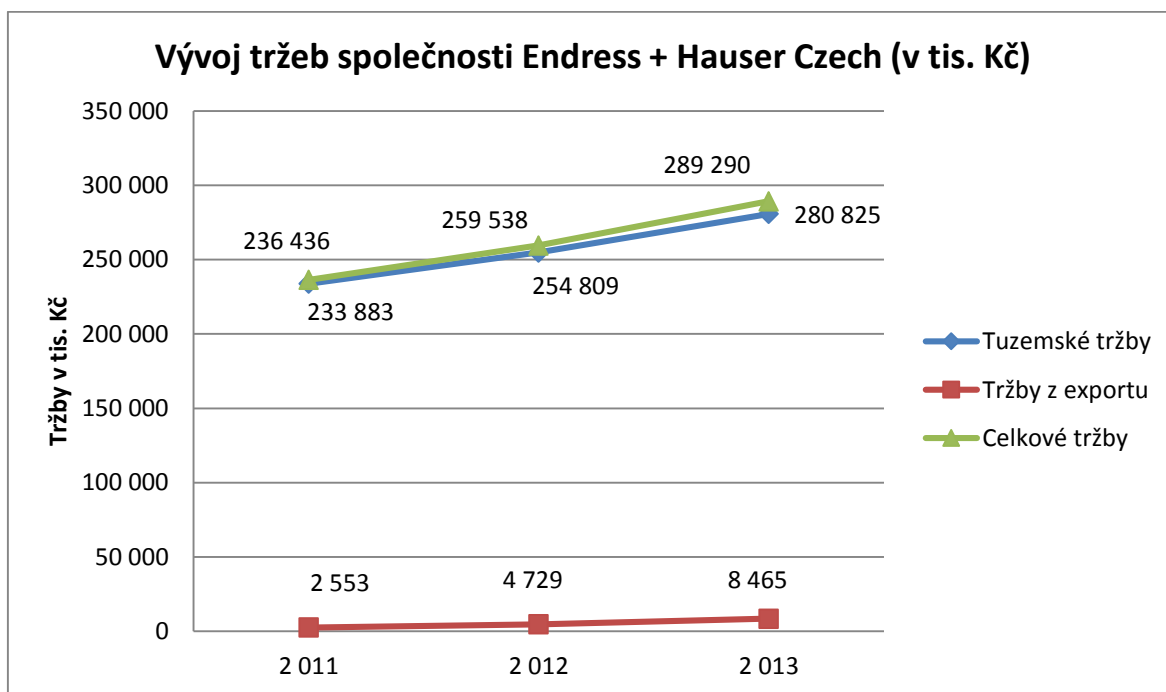
Procentní nárůst jednotlivých složek tržeb ilustruje tabulka č. 16:

<sup>106</sup> Emerson Process Management, s.r.o. *Výroční zprávy za roky 2011-2013* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: ©2012-2014 [cit. 25.11.2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=448314>.

**Tabulka 16: Vývoj tržeb společnosti Emerson Process Management**

	2011	2012		2013	
Tuzemské tržby	≈ 304 mil. Kč	≈ 418 mil. Kč	+ 37,5 %	≈ 454 mil. Kč	+ 8,61 %
Tržby z exportu	≈ 59 mil. Kč	≈ 64 mil. Kč	+ 8,47 %	≈ 180 mil. Kč	+ 181,25 %
Celkové tržby	362 684 tis. Kč	482 119 tis. Kč	+ 32,93 %	633 572 tis. Kč	+ 31,41 %

Sama společnost ve svých dokumentech uvádí jisté problémy se zrušenými zakázkami od významných zákazníků a s nimi spojené ztráty, ovšem důvody vysokého růstu tržeb nebyly zjištěny. Ve sledovaném období firma prodávala své výrobky zejména na tuzemském trhu, ze zahraničních trhů dominují státy bývalého Sovětského svazu.<sup>107</sup>



**Graf 15: Vývoj tržeb společnosti Endress + Hauser Czech<sup>108</sup>**

Procentní nárůst jednotlivých složek tržeb ilustruje následující tabulka:

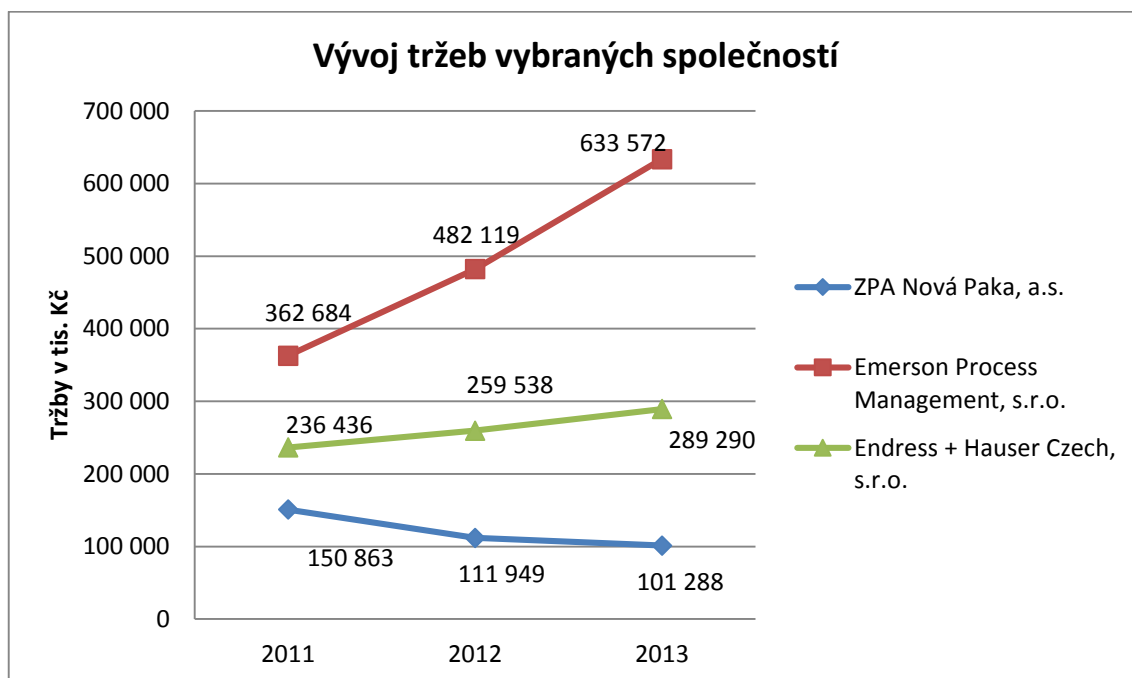
<sup>107</sup>Emerson Process Management, s.r.o. *Výroční zprávy za roky 2011-2013* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: ©2012-2014 [cit. 25.11.2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=448314>.

<sup>108</sup>ENDRESS + HAUSER CZECH, s.r.o.: *Výroční zprávy za roky 2011-2013* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: ©2012-2014 [cit. 5.11.2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=cfb7ff6ba4704d97ab54f2e443a5f5d5>.

**Tabulka 17: Vývoj tržeb společnosti Endress + Hauser Czech**

	2011	2012		2013	
<b>Tuzemské tržby</b>	233 883 tis. Kč	254 809 tis. Kč	<b>+ 8,95 %</b>	280 825 tis. Kč	<b>+ 10,21 %</b>
<b>Tržby z exportu</b>	2 553 tis. Kč	4 729 tis. Kč	<b>+ 85,23 %</b>	8 465 tis. Kč	<b>+ 79,00 %</b>
<b>Celkové tržby</b>	236 436 tis. Kč	259 538 tis. Kč	<b>+ 9,77 %</b>	289 290 tis. Kč	<b>+ 11,46 %</b>

Z výše uvedeného grafu je jasně patrný malý vliv exportu u této společnosti, který ovšem i přes svoji menší důležitost roste kolem 80 % ročně, což je pro společnost dobrým příslibem pro budoucí rozvoj a upevnění exportu jako důležité součásti tržeb. Obdobně jako u společnosti Emerson Process Management tržby kontinuálně rostou každým rokem. Důvody bychom mohli hledat obdobně, jako u předchozí firmy. Příčinou u obou konkurentů může být i jejich výsadní celosvětové postavení, oproti regionálnímu charakteru (regionem v tomto případě rozumíme Střední Evropu) společnosti ZPA Nová Paka.



**Graf 16: Porovnání tržeb s konkurencí za roky 2011-2013 (Zdroj: vlastní zpracování)**

Při srovnání celkový tržeb všech společností je jednoznačné, že pouze firma ZPA Nová Paka, a.s. v posledních třech letech zažívala pokles tržeb, zatím co Emerson

Process Management zažil obrovský nárůst a společnost Endress + Hauser Czech nárůst menší, ovšem stále významný. Tyto rozdíly mohou být způsobeny mnoha příčinami, například úpadkem kvality produktů společnosti ZPA Nová Paka, vytlačení menších konkurentů z trhu většími cenovými či necenovými strategiemi, špatnou politikou získávání nových zákazníků společnosti ZPA Nová Paka, "ustrnutí" na bodě mrazu apod. Nejvíce pravděpodobným scénářem se ovšem jeví skutečnost uvedená ve výročních zprávách společnosti ZPA Nová Paka o pozastavení projektů jejich zákazníků a oddálení termínů realizace. Z toho důvodu se pokusíme analyzovat jejich tržby za delší období i s prognózou pro rok 2014, což by nám problematiku mělo více objasnit. Údaje od roku 2006 nejprve uvedeme přehledně v tabulce a následně v grafu.

### **2.3.3. Nová konkurence**

Riziko vstupu nové konkurence na zvolený trh je poměrně nízké z několika příčin. Prvotně jde o vysoce technologicky náročné produkty, které pro účely jaderné energetiky musí splňovat náročná kritéria v podobě certifikací a různých odborně provedených zkoušek spojených s jadernou bezpečností. Tyto zkoušky jsou časově i finančně náročné. Vstup nové konkurence uvažujeme jak ze strany rozšíření portfolia o produkty pro jaderné elektrárny společností, které ze zatím soustředí na jiná odvětví měřicí a regulační techniky, tak o rozšíření portfolia velkých strojírenských firem, které chtějí vstoupit do tohoto odvětví, tak i ze strany obchodníků, kteří chtějí vystupovat pouze jako mezičlánek mezi zákazníkem a výrobcem, kteří působí na jiných trzích. Další důležitou bariérou vstupu je časově i finančně náročná certifikace a zkoušky přístrojů.

### **2.3.4. Vliv odběratelů**

Velký vliv odběratelů je zřejmý už ze základní charakteristiky odvětví jaderné energetiky. Rozhodování o výběru dodavatele je složitý a velice zdlouhavý proces s velmi tvrdě stanovenými kritérii. Produkty pro toto odvětví jsou také velice specifické a často se zakázky týkají nejen produktů, ale kompletních měřicích a regulačních systémů, jejichž funkčnost musí být bezchybná. Do celého procesu vybírání dodavatele může v určité míře (v závislosti na národní a evropské jaderné politice) vstupovat i stát a Evropská unie, což proces dále komplikuje. Zákazník také kromě certifikátů, které potvrzují požadovanou úroveň kvality produktů dodavatele, důsledně kontroluje i jeho vnitřní procesy. Většinou jsou zakázky kontrolovány

vnitřními audity, které provádí zákazník u dodavatele (např. ČEZ pravidelně audituje dodavatele ZPA Nová Paka). Dále se důsledně kontroluje kvalita materiálů a výrobního procesu, přičemž výrobce až po všech kontrolách může dostat povolení k výrobě samotné. Z těchto důvodů je celý proces časově náročný, přičemž hlavní slovo má vždy zákazník.

Hlavním koncovým zákazníkem ve Francii je státní společnost EDF, v Německu poté společnosti E-ON, RWE a EnBW.

### 2.3.5. Vliv dodavatelů

ZPA Nová Paka, a.s. spolupracuje s velkým množstvím dodavatelů, od kterých odebírá kromě základního materiálu a dalších běžných provozních produktů také velké množství polotovarů, speciálně vyrobených či upravených pro potřeby firmy.

#### Proces nákupu

Nákup v ZPA Nová Paka, a.s. probíhá tak, že jakmile firma přijme výrobní zakázku, musí nejprve analyzovat potřebu materiálu. Zakázku zpracuje konstrukce ve spolupráci s technologií a požadavky na potřebu materiálu se postoupí sekci nákupu.

Nákup následně vybírá dodavatele, který je hodnocen z hlediska **ceny, jakosti a platebních podmínek**, přičemž k hlavnímu dodavateli jsou vybíráni alespoň dva vedlejší, kteří samozřejmě také splňují zadaná kritéria, z důvodu pojištění nenadálých výpadků hlavního dodavatele. V poslední fázi se dodavatelé zpětně hodnotí.

#### Klíčoví dodavatelé ZPA Nová Paka, a.s.

- **Ferona, a.s.** - moderní obchodní organizace, zabývající se nákupem, skladováním, úpravou a prodejem **hutních výrobků, hutních druhotných výrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů** na bázi velkoobchodu. Provozovny a odloučené provozy pokrývají celé území České republiky, což umožňuje přímý styk se zákazníkem, ať už se jedná o velkoodběratele či drobného zákazníka. Pro ZPA Nová Paka, a.s. je firma Ferona jedním z hlavních dodavatelů černého materiálu a barevných kovů.
- **STAPPERT Česká republika** - v Evropě je předním distributorem **nerozových tyčí, trubek, plechů a potrubních dílů**. Nabízí široké portfolio

korozivzdorných, kyselinovzdorných a žáruvzdorných materiálů v různých jakostech a provedeních. ZPA Nová Paka, a.s. má tohoto dodavatele zařazeného mezi velmi schopnými dodavateli nerezového materiálu.

- **TALMET, s. r. o.** - obchodní firma zabývající se prodejem **hutního materiálu** se specializací na **nerezovou ocel**. Na trhu s ušlechtilou ocelí se pohybují od roku 1995. Pro ZPA Nová Paka, a.s. je firma TALMET dalším z klíčových dodavatelů nerezového materiálu.
- **MATEZEX, spol. s r.o.** - zabývá se prodejem nerezového materiálu pro velkoodběratele i maloodběratele. Nabízí ucelený sortiment **hutních materiálů** a výrobků z **nerezových ocelí** v mnoha jakostních třídách, pro použití v různých oborech průmyslu. Samozřejmostí je dělení materiálu dle požadavků zákazníka a doprava spedičními firmami na místo určení do 24 hodin. Opět velmi schopný dodavatel nerezového materiálu, zejména z hlediska ceny a rychlosti dodávek.
- **ECOM s.r.o.** - v současné době se specializuje pouze na nákup a prodej **elektrotechnických součástek** a dílů pro **elektroniku** a stala se tak v tomto oboru jednou z předních obchodních společností v České republice. Ecom je pro ZPA dlouholetým dodavatelem elektronických součástek. V posledních letech je spolupráce výraznější z toho důvodu, že Ecom je schopen nabídnout kvalitní materiál za odpovídající ceny.
- **SOS electronic s.r.o.** - zabývá se **velkoobchodní distribucí elektronických součástek** pro průmyslovou výrobu. Další z osvědčených dodavatelů elektro součástek.
- **MAVIS Nový Bor s.r.o.** - působí na trhu měřicí a regulační techniky od roku 1993. Firma zabezpečuje prodej komponent měřicí a regulační techniky (teploty, tlaky, průtoky) jak z vlastní výroby, tak z nabídky kooperujících firem. Pro ZPA Nová Paka, a.s. důležitý dodavatel.
- **LAMIREL PCB Europe s.r.o.** - česká firma působící na trhu od roku 1997, která se zabývá dodávkami **neosazených tištěných spojů, šablon pro tisk pasty nebo lepidla, kompletací součástek**, jejich osazováním, pájením

a oživováním osazených desek. Lamirel je pro ZPA dlouholetý dodavatel v oblasti dodávek neosazených plošných spojů.

Z výše uvedených informací je patrné, že firma ZPA Nová Paka, a.s. silně dbá na náročný výběr kvalitního spektra dodavatelů, který redukuje riziko výpadků a také snižuje vyjednávací vliv dodavatelů. Kromě výše zmíněných dodavatelů však firma poptává i speciální polotovary "na míru", které jsou nabízeny v určených specifikacích pouze jedním dodavatelem, u něhož bývá vyjednávací síla větší z důvodů exkluzivity a nedostupnosti substitutů. Zpoždění těchto dodávek často odkládá realizace výroby některých produktů.

### **2.3.6. Substituční produkty**

Substituční produkty pro měřicí a regulační systémy pro jaderné elektrárny neexistují. Existují však substituty pro jadernou energii, což jsou všechny ostatní zdroje elektrické energie. Rostoucí tlak na obnovitelné zdroje energie tak staví jadernou energetiku z budoucího pohledu do nejasné, avšak jistě složité situace, která je podrobně rozebrána v analýze vnějšího prostředí.

### **Shrnutí**

Konkurenční síly ve zkoumaném odvětví jsou poměrně vysoké a velice složité odhalitelné. Největším problémem se jeví identifikace odběratelsko-dodavatelských vztahů, jež je klíčová při utváření nové strategie a měl by na ni být kladen velký důraz v počátečních fázích strategie. Vyjednávací síla dodavatelů i odběratelů se jeví vysoká, obdobně jako bariéry vstupu. Substituční produkty pro zvolené odvětví prozatím neexistují.

## **2.4. 7S analýza**

Analýza interních faktorů je klíčovým nástrojem k poznání procesů ve firmě, k odhalení silných a slabých stránek firmy a v návaznosti na ně i možných rizik spojených se strategií firmy. Pro účely této práce byla vybrána analýza 7S firmy McKinsey.

### **2.4.1. Strategie**

Základní myšlenkou firemní strategie společnosti ZPA Nová Paka, a.s. je záměr být důvěryhodný, spolehlivý a vyhledávaný dodavatel v oblasti měřicí a regulační techniky,

metrologických a servisních služeb, přičemž firma zdůrazňuje zaměření nejen na kvalitu, nové výrobky a úspory nákladů, ale i inovací v IT a technologickém vybavení výrobních prostor s ohledem na požadavky EMS a BOZP. Tato strategie je tedy v přímé úměře návrhu proniknutí na nové trhy, kde si společnost může vydobýt pevnou pozici díky výše zmíněným atributům. Hlavní cíle, které si společnost stanovila v rámci její strategie, jsou:

- *"Zajišťovat vytváření takového zisku a celkové finanční situace a.s., aby v podmínkách tržní ekonomiky otevřené světu ekonomicky prosperovala."*
- *"V rámci vymezeného předmětu činnosti (podnikání) a.s. plně uspokojovat potřeby zákazníků (tuzemských i zahraničních) výrobky a službami vysoké užitné hodnoty pramenící z prvotřídní kvality."*
- *"Budovat a udržovat dobré vztahy a.s. k prostředí, v němž a.s. působí, tj. k veřejnosti, k orgánům státní správy, společenským a jiným organizacím, k ostatním podnikům, atd. Respektovat v činnosti a.s. oprávněné vnější požadavky (zejména legislativní a ekologické)." - Organizační řád ZPA Nová Paka, a.s.*

#### **2.4.2. Organizační struktura**

Organizační struktura společnosti vychází ze zásady jediného odpovědného vedoucího, každý zaměstnanec má tedy pouze jednoho přímého nadřízeného, od kterého přejímá příkazy a kterému zodpovídá ze své práce. V závažných případech zaměstnanec přijímá a plní příkazy i od jiných vedoucích pracovníků, zejména od přímých nadřízených jeho vedoucího nebo od jiných zaměstnanců s výjimečným oprávněním nebo od vedoucích týmů, do kterých je zaměstnanec zařazen. Případné problémy vznikající v těchto případech řeší přímý nadřízený pracovníka spolu s ostatními vedoucími a zaměstnanci. Podrobné informace o povinnostech, pravomocech a odpovědnosti pracovníků jsou přehledně uvedeny v organizačním řádu společnosti. Schéma organizační struktury je uvedené v přílohách práce.

#### **Orgány a.s.**

Postavení a působnost orgánů akciové společnosti, tedy **valné hromady**, **představenstva** a **dozorčí rady**, je dána stanovami a.s. a zákonem č. 90/2012 Sb.

o obchodních korporacích. Generální ředitel je prakticky zmocněn ke všemu jednání a právním úkonům, kromě těch vyhrazených dle stanov a.s. valné hromadě a představenstvu.

### **Hospodářské vedení a.s.**

Vedení společnosti tvoří generální ředitel (GŘ), ekonomický ředitel (EŘ), výrobně-technický ředitel (VTŘ) a ředitel pro jakost (ŘJ), který je mj. představitel vedení v rámci jakosti, ochrany životního prostředí a ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Členové hospodářského vedení odpovídají za procesy, které sami řídí, i za procesy, které odpovědnostně spadají do kompetencí jejich podřízeným a také za vymezení podpisových oprávnění v útvarech, které jsou jim podřízeny.

### **Vedoucí zaměstnanci**

Kromě členů hospodářského vedení jsou jimi i vedoucí odborů, oddělení, dílen a jiných skupin, kteří musí mít odpovědnosti a pravomoci k řízení v popisu funkce. Jejich odpovědnost spočívá ve výkonech a výsledcích všech činností spadajících do působnosti jejich útvaru. Jsou povinni vytvářet podmínky pro efektivní fungování útvaru a také písemně určit svého zástupce v době jeho nepřítomnosti včetně určení pravomocí a odpovědnosti.

### **Týmy**

Týmy jsou jmenovány zejména k řešení závažných situací, přičemž jejich členem může být jmenován kterýkoli zaměstnanec a se souhlasem generálního ředitele je možné přizvat do týmu externího odborníka. Úkoly týmů jsou dočasné a nemají rozhodovací pravomoc.

### **Výjimečná oprávnění zaměstnanců**

Tato část upravuje povinnosti vybraných či všech zaměstnanců porušit zásadu jediného odpovědného vedoucího a to v zájmu ochrany života a zdraví zaměstnanců a majetku společnosti.<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Organizační řád ZPA Nová Paka, a.s.

### **2.4.3. Systémy**

V roce 2014 byl ve firmě zaveden nový informační systém, který zaštiťuje veškeré potřebné operace související s konstrukcí, výrobou, nákupem, prodejem atd. Kvalita informačního procesu ve firmě tak byla výrazně zlepšena jak z časového, tak obsahového hlediska. Systém také umožňuje kvalitní řízení vztahu se zákazníky i vnitropodnikovou komunikaci jako takovou. Přenos informací také obstarávají vedoucí, kteří detailně informují podřízené mj. o veškerých důležitých aktivitách firmy. V minulých letech byl také vylepšen systém předávání dat z úseku konstrukce až k dílně, který by měl v roce 2015 být opět inovován díky softwaru, který zajišťuje komunikaci PC konstruktéra přímo s CNC stroji, díky čemuž bude možné rychleji, přesněji a s menšími ztrátami obrábět materiál do požadovaných podob.

### **2.4.4. Styl vedení**

Styl vedení ve firmě ZPA Nová Paka, a.s. se dá rozdělit do dvou dimenzí. První je vedení na nejnižším stupni, tedy vedení zaměstnanců dělnických profesí, které obstarávají mistři. Díky dlouholeté praxi většiny zaměstnanců, kdy mnozí ve firmě pracují déle než 25 let, spolu s vysokou kvalifikací umožňuje demokratický způsob vedení ve výrobě. Mistři rozdělují úkoly a operativně plánují výrobu, dělníci však mají možnost se přímo účastnit na vedení různými podněty, radami a diskuzí. Mistři však mnohdy netráví dostatek času kontrolou práce dělníků, což často způsobuje ztráty ve výrobě a zároveň umožňuje dělníkům oddávat se činnostem, které nesouvisí s jejich pracovní náplní.

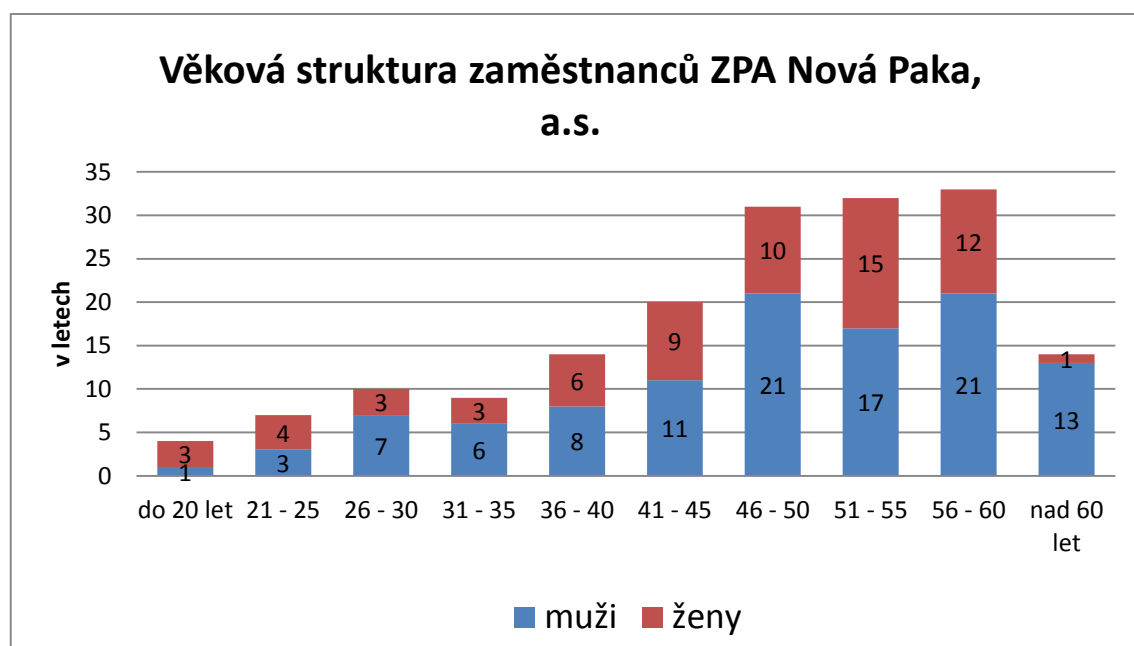
Druhou dimenzi tvoří vrcholový management a vedení nesouvisející s výrobou. V této sféře se ve firmě dlouhodobě osvědčuje demokratický styl, který se projevuje zejména v rámci častých porad vedení, během kterých mají všichni zaměstnanci právo a možnost upozornit na nedostatky, navrhnout změny či informovat o průběhu změn probíhajících. Zaměstnanci tedy mají jistou volnost, která je však managementem pravidelně kontrolována s cílem maximalizovat výkony firmy.

### **2.4.5. Spolupracovníci**

Ve firmě ZPA Nová Paka, a.s. pracovalo koncem roku 2014 celkem **174** zaměstnanců, převážně dělnických profesí, přičemž zatímco v roce 2013 firma zažila pouze běžnou

fluktuaci zaměstnanců spojenou s odchodem do důchodu či změnou zaměstnání, rok 2014 byl výjimečný, kdy došlo k hloubkové kontrole zaměstnaneckých stavů a z důvodů běžné fluktuace, ale i nadbytečnosti a nevyhovujícím pracovním výsledkům firmu v průběhu roku opustilo celkem 32 zaměstnanců a 26 nových jich bylo přijato. Většinou se jednalo o pracovníky dělnických profesí a obchodního úseku. Firmu tedy za pouhý rok opustila více než šestina celkového počtu zaměstnanců a nábor nových skýtal mnohé komplikace s nutným zaškolením a zapracováním nových pracovníků, které se však na výkonech firmy nijak nepodepsaly.

Struktura zaměstnanců je velice pestrá. Z celkových 174 zaměstnanců je 108 mužů a 66 žen s celkovou průměrnou délkou zaměstnání **19,44** let, což jasně poukazuje na úctyhodnou věrnost zaměstnavateli. Věkovou strukturu, délku zaměstnání a strukturu dle vzdělání ilustrují následující grafy:

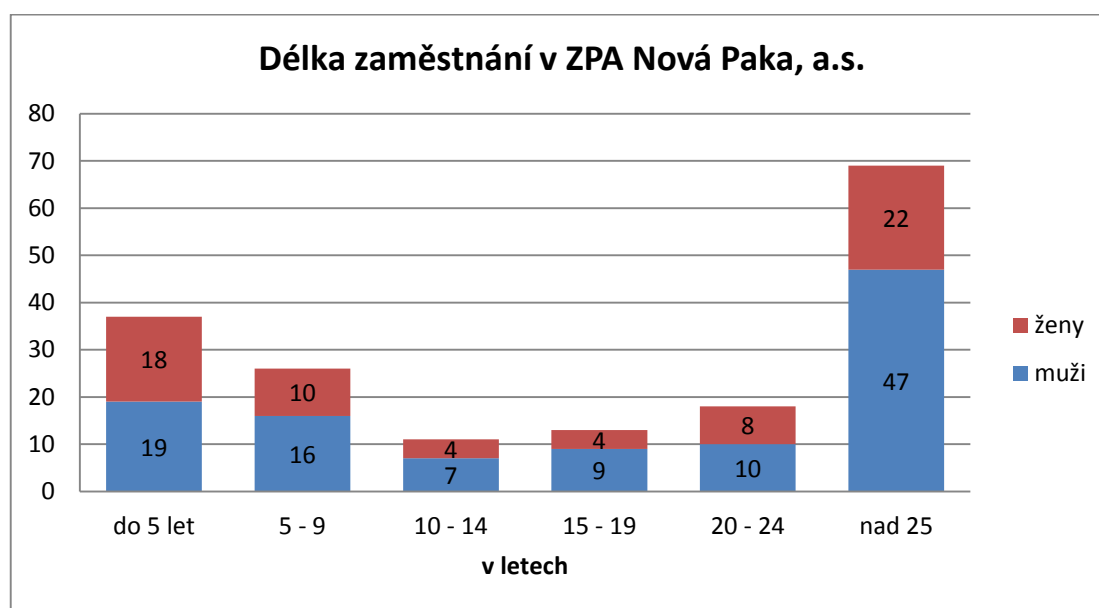


**Graf 17: Věková struktura zaměstnanců ZPA Nová Paka, a.s.<sup>110</sup>**

Z grafu věkové struktury je jasně patrné, že většina zaměstnanců je starších než 45 let, což může v budoucnosti činit značné potíže s náborem nových pracovních sil. Na druhou stranu mají tyto zaměstnanci neocenitelné zkušenosti a praxi, díky kterým výraznou měrou přispívají k produktivitě firmy.

<sup>110</sup> Zdroj: Interní dokumentace ZPA Nová Paka, a.s.

Délka zaměstnání (uvedená na grafu na následující straně) koresponduje s věkovou strukturou pracovníků. Výrazný podíl pracovníků, kteří jsou v ZPA Nová Paka, a.s. zaměstnání déle než 25 let, jasně poukazuje na věrnost firmě, někteří zaměstnanci ve firmě strávili celý profesní život, mnohdy ve firmě pracují i manželé či celé rodiny a v některých případech již po generace. Management firmy na tyto tradice dbá a věrnost zaměstnanců odměňuje. Vysoký podíl pracovníků, kteří ve firmě pracují méně, než deset let je z velké míry způsoben nahrazením pracovníků odcházejících do důchodu a také výměnou některých zcela neperspektivních pracovníků.



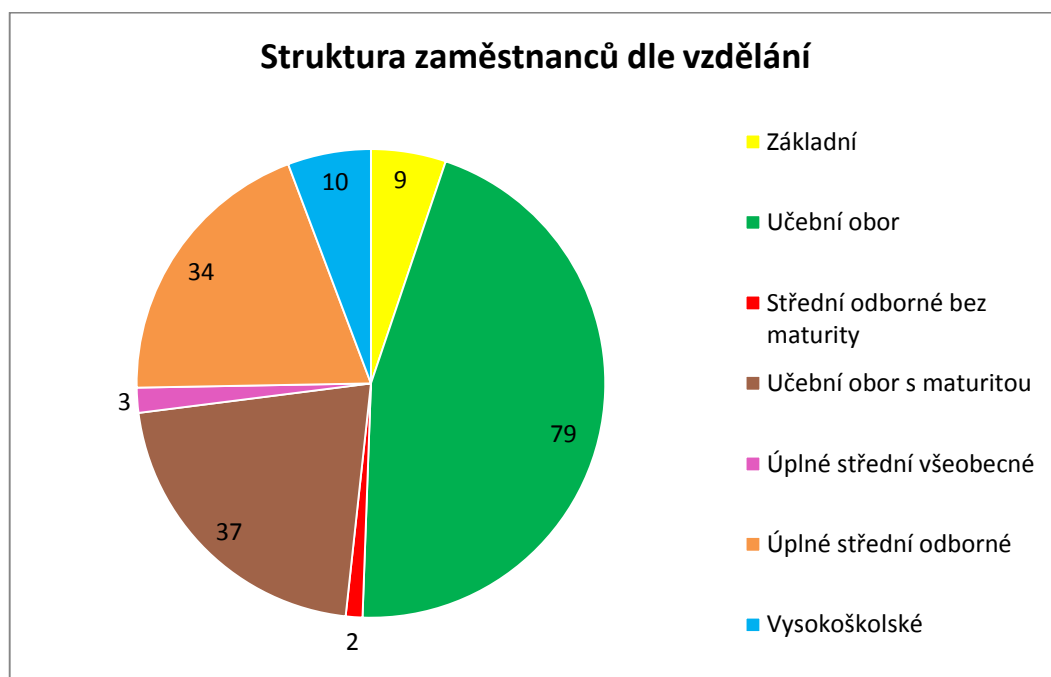
**Graf 18: Délka zaměstnání v ZPA Nová Paka, a.s.<sup>111</sup>**

Struktura zaměstnanců dle vzdělání (viz graf č. 17) koresponduje se zaměřením firmy, kdy většina zaměstnanců pracuje na dělnických pozicích. Pravidelná školení, dlouholetá praxe a odbornost specifických dělnických pozic, jako je např. svářeč a operátor obráběcích strojů umožňuje firmě vynikající výsledky v podobě vysoké kvality vyráběných výrobků, nízký počet reklamací apod.

Problém pro firmy představuje nábor zaměstnanců odborných dělnických profesí, jako jsou strojaři a elektrotechnici. Tento problém, který se objevuje v rámci celé ČR, se snaží řešit spoluprací s lokálními učilišti a dalšími školami, jejímž žákům a studentům nabízejí možnost praxe, stáže i zaměstnání. Tato úzká spolupráce má za

<sup>111</sup> Zdroj: Interní dokumentace ZPA Nová Paka, a.s.

úkol vyhledat nejvhodnější kandidáty na specifické i běžné pozice. V případě markantního zvýšení poptávky po výrobcích firmy by však mohlo dojít k nedostatečné kapacitě pracovních sil.



**Graf 19: Struktura zaměstnanců dle vzdělání<sup>112</sup>**

Pro rok 2015 byl stanoven rámcový plán výchovy a vzdělávání, který zahrnuje školení a vzdělávání v oblastech systému jakosti, BOZP, PO, způsobilosti k výkonu profesí, odborná školení a jazykovou přípravu. Celkové plánované náklady na tento rok dosahují částky **240 000 Kč**, přičemž největší položkou je "Způsobilost k výkonu profesí" s plánovanými náklady **163 300 Kč** a dále "Jazyková příprava" s náklady **30 000Kč**

#### **2.4.6. Schopnosti**

Klíčovými zaměstnanci v rámci navrhované strategie jsou obchodní zástupci spolu s vrcholovým managementem. Jejich schopnosti zásadním způsobem ovlivňují tržby celého podniku, protože i vynikající produkty nemohou být úspěšné, pokud je obchodní zástupci nejsou schopni prodat a vrcholový management není schopen s novými zákazníky navázat úzkou spolupráci. V roce 2014 byl změněn způsob

<sup>112</sup> Zdroj: Interní dokumentace ZPA Nová Paka, a.s.

rozdělování práce a organizace obchodních zástupců. Před změnou měl každý ze sedmi obchodních zástupců téměř úplnou volnost. Potenciální zákazníky vyhledával, kontaktoval a nabízel jim produkty téměř samostatně. Z důvodu nespokojenosti s některými zástupci a nízké transparentnosti jejich práce však vedení společnosti vytvořilo novou strukturu, opírající se o dva týmy:

- **TÝM "A"** - vede zkušený obchodní zástupce, který řídí další čtyři pracovníky. Tento tým se soustřeďuje zejména na obor **energetiky**, dále dozorují prodej na Slovensku, kde je vytvořena síť slovenských prodejců a ti na základě dohodnutých rabatových podmínek prosazují produkty ZPA Nová Paka.
- **TÝM "B"** - tvoří jej obchodní zástupce, který má nejvíce zkušeností s instalováním kompletních měřicích okruhů "na klíč" a jeho syn. Tento tým má na starost zejména teplárenství, zpracování ropy a plynu a také má na starosti konzultace či přímé vyřízení jakékoliv zakázky v oboru měření.

Všichni prodejci se také věnují všem zákazníkům, tedy i drobným živnostníkům, kteří spadají do jejich regionů. V případě náročnějších aplikací se týmy radí mezi sebou a případně spolupracují.

Zahraniční obchod je organizován ve spolupráci s externím pracovníkem, který není zaměstnancem ZPA Nová Paka, avšak pomáhá získávat nové kontakty v zahraničí. Spolupracuje s osvědčenou zástupkyní z "týmu A", která komunikuje s již získanými zahraničními zákazníky z minulosti a která se snaží skrze nabídky na internetu získávat další.

Kromě obchodních a technických schopností je pro firmu a její plány (včetně navrhované strategie) klíčová **jazyková vybavenost**. Nejlépe vybaven je výše zmíněný externí pracovník (angličtina, němčina, ruština), který ovšem není zaměstnancem firmy a budoucnost spolupráce s ním je nejistá. Někteří obchodní zástupci firmy navštěvují jazykové kurzy (zejména angličtina - úroveň pro pokročilé) a zaměstnankyně firmy, která spolupracuje s výše uvedeným externím pracovníkem je schopná komunikovat v angličtině a němčině, avšak na nižší úrovni.

### 2.4.7. Sdílené hodnoty

Společnost ZPA Nová Paka, a.s. je výrobce s mnohaletou tradicí, na které si velice zakládá. Zároveň dbá na ztotožnění se zaměstnanců s firmou, které se snaží upevnit pracovním oděvem s logem firmy, který mají všichni zaměstnanci zdarma k dispozici. Firemní slogan "Náročností vůči sobě zajišťujeme spokojenost svým zákazníkům" prostupuje celou firmou od generálního ředitele až po zaměstnance údržby, kromě této náročnosti však vedení firmy nezapomíná na odpovídající ohodnocení zaměstnanců.

## 2.5. SWOT analýza

Pro integraci výše uvedených analýz je vhodné použít SWOT analýzu:

**Tabulka 18: Matice SWOT (Zdroj: vlastní zpracování)**

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysoká úroveň know-how</li> <li>- Kvalitní výrobky</li> <li>- Schopnost diferencovat produkt dle přání zákazníka</li> <li>- Certifikace ISO řady 9000 a 14000, OHSAS</li> <li>- Certifikovaný dodavatel společnosti ČEZ, a.s.</li> <li>- Zkušenosti a loajální zaměstnanci</li> <li>- Dlouholetá tradice</li> <li>- Ucelená průvodní dokumentace ke všem produktům</li> <li>- Stabilní finanční situace a dostatek finančních zdrojů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dlouhodobý negativní vývoj tržeb</li> <li>- Firma menšího rázu a s tím spojená slabá tržní pozice</li> <li>- Neschopnost zvládat více velkých zakázek zároveň kvůli vytížení klíčových zaměstnanců</li> <li>- Špatná jazyková vybavenost obchodních zástupců i ostatních klíčových zaměstnanců</li> <li>- Neznalost cílových trhů</li> <li>- Nepochopení cílových trhů</li> </ul>
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyšší tržní potenciál odpovídající největším evropským trhům</li> <li>- Více velkých potenciálních zákazníků</li> <li>- Prestiž jaderné energetiky umožní snazší vstup na nové trhy i jiných odvětví (včetně energetiky vyjma jaderné)</li> <li>- Zřejmá poptávka po diferencovaných produktech ("dle přání" zákazníka)</li> <li>- Nutnost obměňovat přístroje v JE v kombinaci se známým dlouhodobým vývojem trhů jaderné energetiky, tvoří velice stabilní tržní prostředí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postupné utlumení jaderné energetiky</li> <li>- Nedostatek zájemců o odborné pozice technického rázu a s tím spojená náročnost navýšení pracovní kapacity</li> <li>- Neudržitelně silný konkurenční tlak (Dumpingové ceny apod.)</li> <li>- Nepříznivý vývoj kurzu Eura</li> <li>- Bariéry vstupu (zejména legislativní)</li> </ul>

Při hodnocení všech aspektů SWOT analýzy a následném vytváření návrhů strategií dle příslušných skupin (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) je nutné brát zřetel na plánované zacílení strategie na nové zahraniční trhy. Tomuto zacílení by měly odpovídat i navrhované alternativy. Při výběru nové strategie může být vhodné spojit několik alternativ v jednu kompaktní strategii, která bude pracovat s co nejvíce výše uvedenými faktory a zároveň bude dostatečně přímočará a úzce specializovaná. Budoucí strategie by se tedy měla opírat o klíčové faktory (za současného respektování ostatních faktorů), které bude následovat.

### **Strategie SO**

Využití kvalitních diferencovaných produktů s průvodní dokumentací k získání tržních výklenků a následně zvyšovat tržní podíl.

### **Strategie WO**

Odstranění slabých stránek exportní kooperací s firmou komplementárního charakteru, která je zkušená v oblasti cílových trhů.

### **Strategie ST**

Odstranění možných legislativních bariér a nepochopení trhu důsledným, dlouhodobým průzkumem cílových trhů s důrazem na splnění legislativních požadavků.

### **Strategie WT**

Využití služeb konzultačních a překladatelských firem ke snížení hodnoty rizik vyplývajících z hrozeb a k odstranění slabých stránek firmy.

### 3. Vlastní návrhy řešení a přínosy návrhů řešení

Při návrhu možných alternativ strategií pronikání na vybrané zahraniční trhy jaderné energetiky vycházíme především z analytické části práce, ale také ze zkušeností firmy ZPA Nová Paka, a.s. týkajících se příslušného odvětví.

Cílem těchto návrhů je vytvořit několik hlavních strategických alternativ, které komplexně zahrnou nejdůležitější faktory vyplývající ze SWOT analýzy a následně z těchto alternativ vybrat nejvíce perspektivní strategii.

#### 3.1. Návrhy strategií a výběr nejvhodnější alternativy

Nejvýraznějším rozdílem při vstupu na nové trhy, který určuje následnou podobu strategie, je jeho forma - tedy zda bude firma na trh pronikat sama, v partnerské kooperaci s jinou firmou, či zda využije možnosti tzv. "piggyback marketingu", tedy proniknutí na trh pod značkou renomované firmy, která již na cílových trzích působí. Od této formy se následně odvíjí dílčí cíle, harmonogram, náklady a další důležité aspekty.

##### 3.1.1. Strategie "Samostatného vstupu" (A)

V návaznosti na SWOT analýzu následuje zejména silné stránky firmy ZPA Nová Paka, a.s. a tržní příležitosti. Umožňuje penetrovat trhy s diferencovanými produkty a tím zaplňovat vznikající tržní niky. Vysoké nároky na management firmy jsou kladeny zejména na:

- Vytvoření týmu sestávajícího ze zkušených obchodních zástupců a nových pracovníků se znalostí cizích jazyků s obchodními schopnostmi
- Detailní zmapování a pochopení cílových trhů
- Bezchybné vyhodnocení legislativních požadavků a jejich následné splnění
- Komunikaci s případnými zákazníky.

**Výhody:** Vyšší potenciál budoucích tržeb, budování vlastního jména, řízení aktivit zcela ve vlastní režii.

**Nevýhody:** Vyšší náklady, Větší časová náročnost na přípravu a implementaci strategie, silnější tlak na tým zodpovědný za implementaci strategie, větší možnost výskytu rizik.

### 3.1.2. Strategie "Kooperačního vstupu" (B)

Následuje zejména slabé stránky firmy v kombinaci s tržními příležitostmi. Spojení s firmou nejlépe komplementačního charakteru (tedy firmou působící ve stejném oboru, avšak nabízející jiné klíčové produkty<sup>113</sup>). Vysoké nároky jsou kladeny zejména (kromě nároků uvedených u předchozí varianty) na:

- Efektivní komunikaci spolupracujících firem
- Nastavení parametrů dohody o spolupráci
- Důvěru mezi partnery.

**Výhody:** Nižší náklady na implementaci, nižší časová náročnost, využití komunikačních kanálů partnerů, rozložení rizika i náročnosti implementace na více subjektů.

**Nevýhody:** Nižší tržby, riziko v podobě nedostatečné úrovně požadované dokumentace a certifikace partnera (v důsledku může vést ke zdržení realizace až rozpadu partnerství), riziko upřednostňování vlastních zájmů před zájmy skupiny, riziko zneužití informačních a komunikačních kanálů.

### 3.1.3. Strategie "Využití velkého hráče" (C)

Následuje slabé stránky firmy v kombinaci s hrozbami v podobě spolupráce s velkou firmou, která má na cílových trzích nezanedbatelný tržní podíl a vybudované komunikační kanály a image. Nároky na management ZPA Nová Paka, a.s. jsou kladeny na:

- Nalezení vhodného partnera
- Řízení vztahu s partnerem
- Nastavení smluvních podmínek

**Výhody:** Nižší náklady na implementaci, rychlý růst tržeb v případě zahájení spolupráce, široký dosah zákazníků, "zaštítění" výrobků partnerem.

**Nevýhody:** Nalezení ideálního partnera může být zdlouhavý až nemožný úkol, partner bude prodávat výrobky pod vlastní značkou (nemožnost budování vlastní image), nižší rentabilita (část tržeb případně partnerovi jako mezičlánek).

---

<sup>113</sup>Firma ZPA Nová Paka, a.s. již v minulosti spolupracovala s konkurenčními firmami. Hlavní předností a motivací pro tuto spolupráci se jevila možnost dodávat komplexní souhrn výrobků nejvyšší kvality (přičemž každá firma excelovala v některé oblasti portfolia výrobků).

### 3.1.4. Výběr nejvhodnější strategie

Pro přehlednost uvedeme strategie souhrnně spolu s faktory, které tyto strategie ovlivňují, rozřazenými dle jejich významu. K těmto faktorům bude následně přiřazeno číselné hodnocení (na škále 0-5 bodů, přičemž 5 bodů je nejvyšší možné hodnocení), které vyjadřuje možné splnění tohoto faktoru z dlouhodobého hlediska jednotlivou strategií. K jednotlivým faktorům je také přiřazena váha, která vyjadřuje jeho důležitost. Toto rozřazení má za cíl jednoznačně rozlišit přínosy a negativa jednotlivých strategií a vybrat tu nejvhodnější.

**Tabulka 19: Zhodnocení navrhovaných strategií (Zdroj: vlastní zpracování)**

Faktor	Váha	Strategie A	Strategie B	Strategie C
<b>Rozhodující faktory</b>	<b>2,5</b>	<b>10</b>	<b>8,9</b>	<b>6,0</b>
Tržby	0,5	5	4	4
Náklady	0,4	2	3	4
Budování značky	0,5	5	4	0
Nezávislost	0,4	5	3	0
Rizikovitost	0,3	2	3	4
Rentabilita	0,4	4	4	3
<b>Důležité faktory</b>	<b>1</b>	<b>1,6</b>	<b>2,2</b>	<b>3,8</b>
Časová náročnost přípravy	0,2	1	2	3
Legislativní a dokumentační náročnost	0,2	2	3	4
Nároky na stávající personál	0,1	1	2	3
Nároky na nový personál	0,2	1	2	4
Složitost komunikace s partnerem	0,1	5	1	3
Složitost komunikace se zákazníky	0,2	1	2	5
<b>Celkem</b>	<b>3,5</b>	<b>11,6</b>	<b>11,1</b>	<b>9,8</b>

Z výše uvedené tabulky je jasně patrné, že strategie "C" je nejméně vhodná. Příčiny přitom můžeme nacházet zejména v nemožnosti budování značky či nezávislosti. Celkové splnění rozhodujících faktorů je u této strategie velice nízké, splnění důležitých faktorů je však vynikající.

Zbývající strategie "A" a "B" jsou velmi vyrovnané v celkovém hodnocení, avšak strategie "A" převyšuje v rozhodujících faktorech a proto je **nevhodnější** strategií.

## **Zdůvodnění výběru strategie "A"**

Strategie samostatného vstupu se jeví jako časově a nákladově nejnáročnější a má nejvyšší nároky na management firmy i zainteresované zaměstnance, avšak nabízí příležitost v podobě nejstabilnějších a v budoucnu nejvyšších tržeb, jednoznačnou nezávislost a tím tedy i zamezení rizika plynoucího z kooperace či jiného typu partnerství. Další významnou výhodou je možnost budování vlastní image a značky, kterou bude možné využít při pronikání do dalších odvětví na cílových trzích (energetika jako celek, strojírenství, chemický průmysl atd.).

### **Cíle strategie**

V souvislosti se strategií jsou stanoveny následující hlavní cíle:

- **Návratnost vložených prostředků do tří let od zahájení strategie**
- **Do tří let od zahájení strategie zaujímat 15% tržního podílu segmentů vnějších okruhů a 10 % segmentů vnitřních okruhů cílových trhů**
- **Udržet kvalitu výrobků v rámci reklamací pod 0,3 %**

#### **3.1.5. Varianty vybrané strategie**

Vybranou strategii je možné dále členit dle **Ansoffa** na:

- Strategii rozšiřování trhu - tedy uvádět stávající výrobky na nové trhy
- Strategii diverzifikace - tedy uvádět na nové trhy nové výrobky.

V případě firmy ZPA Nová Paka, a.s. se ovšem v tomto rámci jedná o rozhodování, zda na nové trhy uvádět standardizované, či diferencované výrobky (tedy upravené standardní výrobky dle přání zákazníka).

V rámci konkurenčního boje se pro firmu ZPA Nová Paka, a.s. jeví jako ideální **vyhledávat tržní niky**, tedy vyhledávat zákazníky s potřebou upravených výrobků dle jejich přání. Tyto mikro-segmenty totiž nejsou příliš zajímavé pro velké firmy dodávající značné množství standardních výrobků. Tímto způsobem je možné poměrně rychle budovat dobrou image u zákazníků, kteří mohou mít následně zájem i o další, standardizované produkty firmy ZPA Nová Paka.

S výše uvedenou variantou se kloubí strategie **koncentrace** dle **Portera** s důrazem na **diferenciaci**. Dle **Kotlera** se jedná o **strategii vyhledávající tržní mezery**.

Další členění strategie vychází z rozdělení cílových trhů na čtyři segmenty, kterými jsou:

- Vnější okruhy německých jaderných elektráren (GOC)
- Vnitřní okruhy německých jaderných elektráren (GIC)
- Vnější okruhy francouzských jaderných elektráren (FOC)
- Vnitřní okruhy francouzských jaderných elektráren (FIC)<sup>114</sup>

Na charakter segmentace cílových trhů úzce navazuje členění dle **legislativních faktorů**, jejichž náročnost může ovlivnit celou strategii. Z toho důvodu jsou legislativní faktory pro návrh strategie stěžejní a podle nutných podmínek, které bude nutné splnit, se budou dále rozvíjet tři varianty.

**První fázi** navrhované strategie je tedy důkladná analýza legislativních požadavků, po níž se bude strategie dělit do **tří variant**.

#### **Varianta omezených požadavků (varianta 1)**

Tato varianta vychází z předpokladu, že v průběhu detailní analýzy legislativních požadavků, tedy norem, směrnic atd. bude zjištěno jejich významné splnění, tedy splnění pouze s malými výhradami např. vzhledem k dokumentaci. Nesrovnalosti tím pádem nezpůsobí větší nákladové či časové nároky a firma tak bude schopna dodávat své výrobky do všech segmentů cílových trhů poměrně brzy.

V rámci legislativních požadavků je tato varianta spojena s nízkými **náklady** a **rizikem**.

Schéma **varianty omezených požadavků** zjednodušeně ilustruje způsob implementace strategie.

**První fáze varianty** je splnění omezených legislativních požadavků.

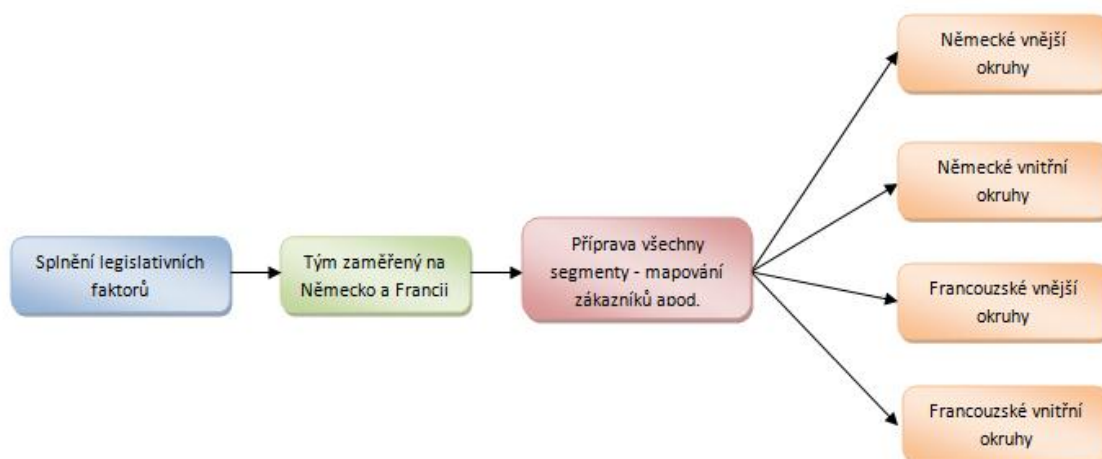
V **druhé fázi** bude vytvořen jeden nebo dva týmy, které budou mít na starost obchodní aktivity na nových trzích.

---

<sup>114</sup> zkratky vycházejí z anglického překladu (GOC - Germanoutercircuit, GIC - Germaninnercircuit, FOC - Frenchoutercircuit, FIC - Frenchinnercircuit).

**Třetí fáze** je spojena s celkovou přípravou na vstup, tedy mapování zákazníků (z pohledu jednotlivých JE) a jejich rozřídění dle vnímané perspektivy, určení pravomocí a odpovědnosti jednotlivých členů týmu atd.

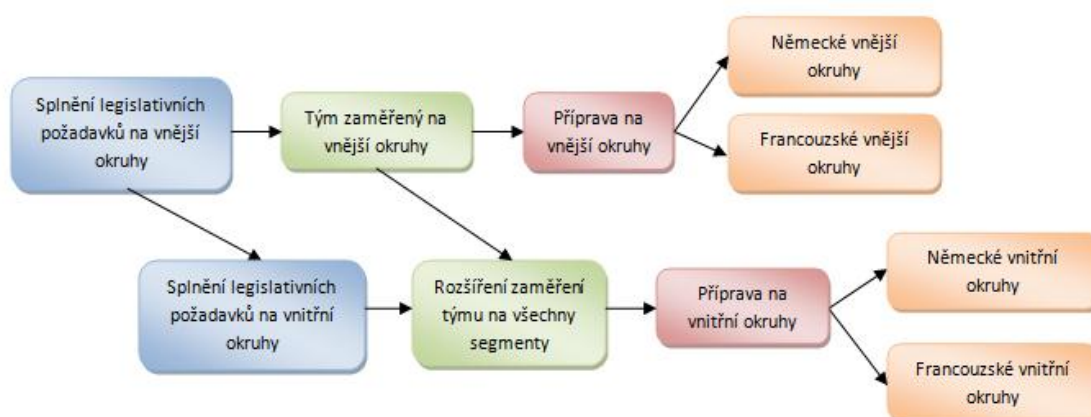
**Čtvrtá fáze** je již samotné zahájení kontaktů se zákazníky.



**Obrázek 12:** Schéma vstupu za předpokladu omezených požadavků (Zdroj: vlastní zpracování)

### Varianta středně náročných požadavků (varianta 2)

Tato varianta počítá s náročnějším postupem splnění legislativních faktorů, zejména v rámci vnitřních okruhů JE.



**Obrázek 13:** Schéma středně náročných požadavků (Zdroj: vlastní zpracování)

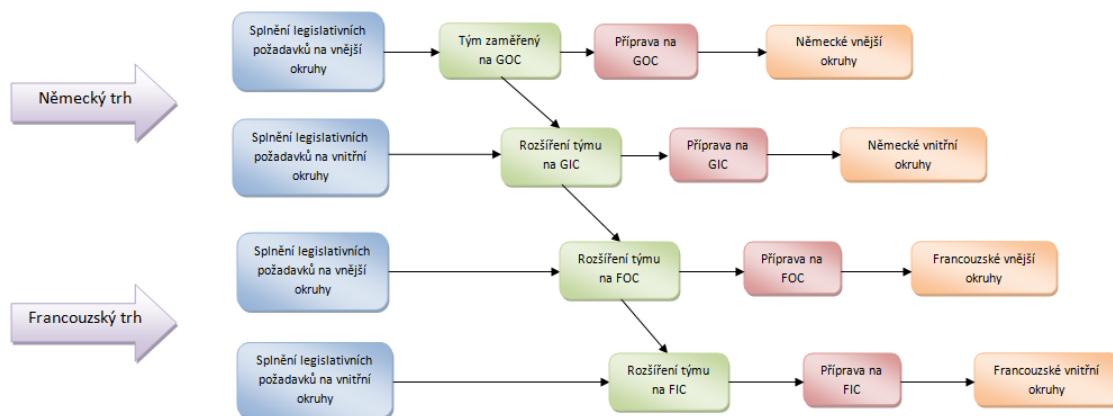
Schéma varianty **středně náročných požadavků** oproti předchozí separuje segment vnitřních okruhů od segmentu vnějších, čímž vznikají dvě "vrstvy" strategie, které jsou na sobě do značné míry nezávislé. Tato situace reprezentuje snazší splnění

legislativních požadavků na vnější okruhy, avšak náročnější časově i nákladově na vnitřní okruhy.

V rámci legislativních požadavků je tato varianta spojená se středními **náklady** a **rizikem** spojenými zejména se segmentem vnitřních okruhů, které se mohou stát slabě rentabilní.

### Varianta velmi náročných požadavků (varianta 3)

Třetí varianta upravuje strategii v případě velice náročných legislativních požadavků a zároveň respektuje odlišnosti francouzských a německých směrnic a norem, které se v průběhu důkladné analýzy legislativních faktorů mohou objevit.



**Obrázek 14:** Schéma varianty velmi náročných požadavků (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že třetí varianta dále rozděluje a člení strategii dle segmentů a náročnosti splnění jejich legislativních požadavků.

V rámci legislativních požadavků je tato varianta spojená s vysokými **náklady** a **rizikem** zejména v segmentech **GIC**, **FOC** a **FIC**. Z toho důvodu se tyto segmenty mohou stát značně nerentabilními.

Schémat všech variant ilustrují postup zavádění strategie v podmínkách různě náročných legislativních požadavků, přičemž segmenty jsou rozděleny dle vnímané náročnosti legislativy, avšak tato náročnost se může od schémat lišit. Postupné zavádění dle segmentů bude následovat jak časovou a nákladovou náročnost legislativních požadavků, tak perspektivu tržeb od nejméně výhodnějších po nejméně výhodnou. Do některých segmentů bude možná nutné kvůli nevýhodnosti nevstupovat.

### 3.2. Potřeba zdrojů, kapacit a schopností vzhledem k navržené strategii

Obě varianty navrhované strategie se pojí s celkovou potřebou stejných zdrojů, kapacit i schopností, ovšem "čerpání" těchto potřeb bude z časového hlediska různé.

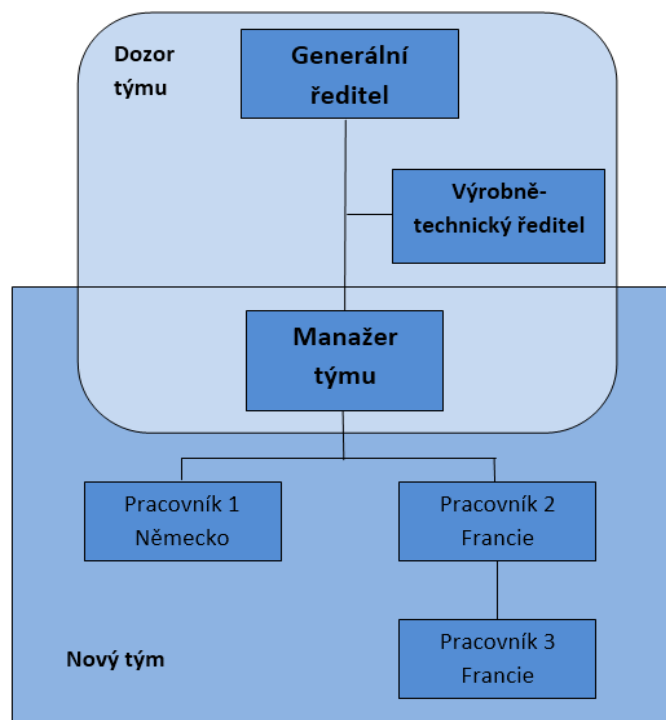
#### Výrobní kapacita

Strojová kapacita firmy je naddimenzována vzhledem k současně vyráběnému množství. Firma má v současnosti zaveden jednosměnný provoz, přísun zakázek ze zahraničí tak nezpůsobí nutnost výrazných investic do strojové kapacity.

Kapacita pracovní síly je ve firmě optimalizována vzhledem k vyráběnému množství. V případě přísunu velkých zakázek ze zahraničí bude nutné najmout novou pracovní sílu zejména odborných strojírenských oborů, již se v regionu zdá být nedostatek.

#### Tým a klíčové schopnosti

V celém časovém intervalu od přípravy po implementaci a realizaci strategie bude klíčovou roli hrát **nově sestavený tým**, případně týmy (vzhledem k navrhovaným variantám strategie). Možnou hierarchii týmu ilustruje následující schéma:



Obrázek 15: Schéma navrhovaného týmu (Zdroj: vlastní zpracování)

Dozor nad týmem bude vykonávat generální ředitel společnosti, který bude mít mj. pravomoc činit konečná rozhodnutí týkající se aktivit týmu, a výrobně-technický ředitel, jehož hlavním úkolem bude dozorovat zakázkám v rámci technické a kapacitní proveditelnosti.

Tým bude mít na starosti několik obecných stěžejních úkolů, přičemž jejich upřesnění a stanovení odpovědnosti a pravomocí bude následovat po analýze legislativních faktorů výběru nejvhodnější varianty k ní vztažené:

- **Detailní zmapování cílových segmentů a vypracování seznamu nejvíce potenciálních zákazníků** (čímž se rozumí jednotlivé elektrárny)
- **Rozklíčování dodavatelsko-odběratelských vztahů**
- **Kontaktování zákazníků**
- **Získávání zakázek**
- **Řízení vztahu se zákazníky**
- **Překlad dokumentů**

Dalším důležitým úkolem, který nebude součástí navrhované strategie, bude **analýza** a **příprava** na vstup do jiných odvětví cílových trhů, která bude sloužit jako přípravná část **nové strategie proniknutí do všech odvětví cílových trhů** (zbylá odvětví energetiky, strojírenství, plynárenství, teplárenství, chemický a potravinářský průmysl atd.), která by měla následovat navrhovanou strategii v přijatelném časovém horizontu.

Tým by se měl mj. skládat z pracovníků, kteří jsou **schopnými obchodníky** (kterými firma disponuje) a pracovníků, kteří jsou vybaveni **výbornými znalostmi cizích jazyků** (kterými firma nedisponuje). Bariéra vznikající z jazykové nevybavenosti může být překonána několika způsoby (služby překladatelů, výuka cizích jazyků), avšak nejvýhodnější se jeví **najmutí nových pracovníků**, což klade silný tlak na personální oddělení firmy.

### **Lidské zdroje**

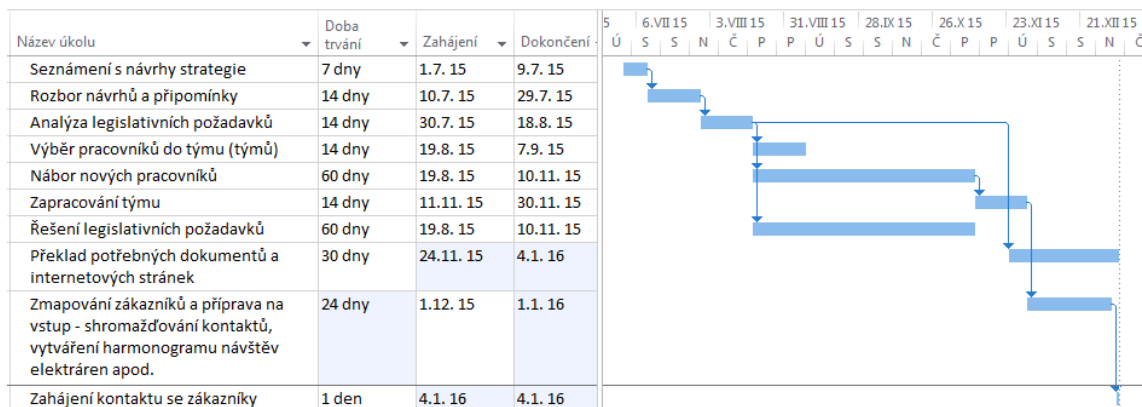
V souvislosti s navrhovanou strategií bude prvotně nutné přijmout do různých pozic pracovníky, kteří mají vynikající znalosti **němčiny, francouzštiny a angličtiny**, což klade silný tlak na personální oddělení.

V druhé řadě vznikne potřeba částečně či zcela nahradit obchodní zástupce, kteří budou součástí nového týmu a budou mít na starost nové zákazníky.

Třetí složku tvoří případné najímání nových pracovníků zejména odborných dělnických profesí, což vzhledem k objemu predikovaných tržeb může být aktuální již v druhém roce strategie. Tato skutečnost klade vysoké nároky na personální oddělení.

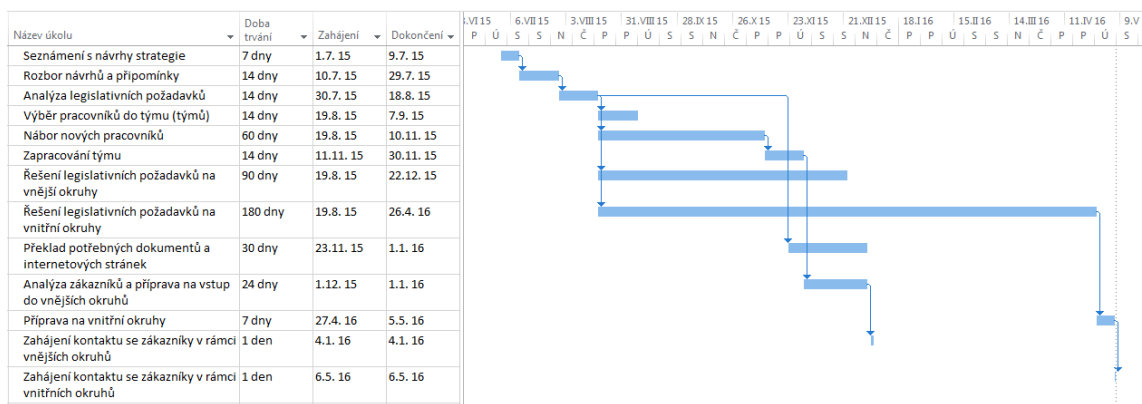
### 3.3. Harmonogram zavedení strategie

Ke každé variantě navrhované strategie je nutné vytvořit vlastní harmonogram zejména z důvodu různé časové náročnosti plnění legislativních požadavků. Všechny varianty mají nastavené datum zahájení 1. července 2015.



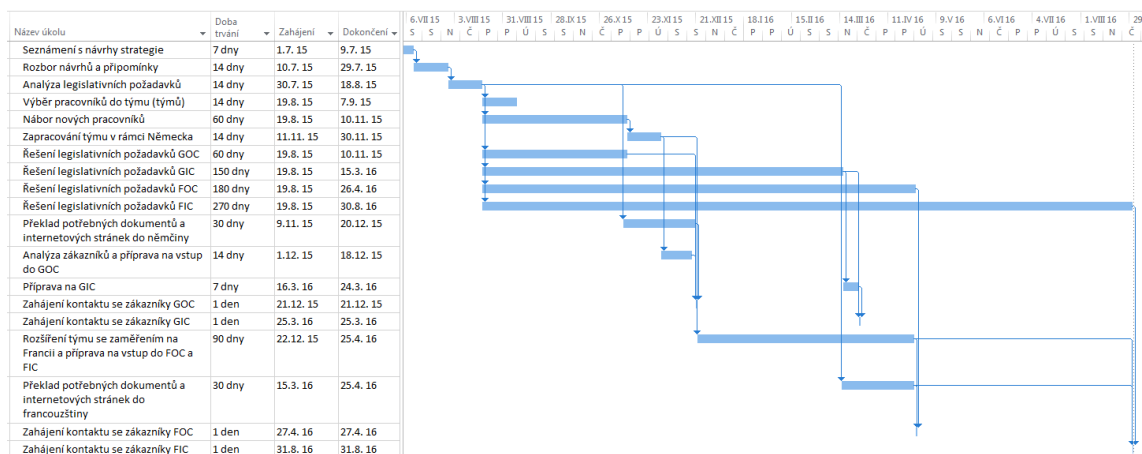
Obrázek 16: Harmonogram varianty omezených požadavků (Zdroj: vlastní zpracování)

Nejdelší časové úseky **varianty 1** zabírá nábor nových pracovníků a řešení legislativních požadavků. Zahájení kontaktu se zákazníky ze všech segmentů je stanovené na **4. ledna 2016**.



Obrázek 17: Harmonogram varianty středně náročných požadavků (Zdroj: vlastní zpracování)

Zavedení strategie při **variantě 2** je oddáleno v rámci segmentů vnitřních okruhů (GIC a FIC) a stanoveno na **6. května 2016**. Zavedení strategie v rámci vnějších okruhů je stejné, jak u **varianty 1**.



**Obrázek 18: Harmonogram varianty velmi náročných požadavků (Zdroj: vlastní zpracování)**

Harmonogram **varianty 3** respektuje náročný proces plnění všech legislativních požadavků, přičemž vychází z předpokladu méně náročné německé a více náročné francouzské legislativy. Datum zahájení realizace v rámci segmentu **GOC** je **21. prosince 2015**, v rámci **GIC** **25. března 2016**, **FOC** **27. dubna 2016** a **FIC** **31. srpna 2016**. Uvedená data realizace odhadnutá vzhledem k analýze legislativního prostředí a měla by být upravena po detailní analýze, která je navržena v rámci strategie a svojí náročností je nad rámec této práce.

### 3.4. Finanční plán a zhodnocení návratnosti investic

Z hlediska rozdílů legislativních požadavků na různé segmenty, které jsou spojeny s různými variantami zavedení strategie, je nutné vytvořit finanční plán zvlášť nejen pro každou variantu, ale také rozdělit tržby, náklady a návratnost každého segmentu zvlášť v rámci varianty.

Plán tržeb jednotlivých variant vychází ze stanovení strategického cíle zaujímat 15 % tržního podílu segmentů vnějších a 10 % vnitřních okruhů cílových trhů ve třetím roce strategie. V případě omezených legislativních požadavků je možné tento cíl splnit ve všech segmentech, avšak v ostatních variantách bude nutné tyto cíle pozměnit.

### 3.4.1. Varianta 1

Plán tržeb v první variantě sleduje cíl 15 % tržního podílu vnějších a 10 % podílu vnitřních segmentů cílových trhů ve třetím roce, přičemž optimistická verze počítá s podílem o 2,5 % vyšším, pesimistická verze o 2,5 % nižším.

**Tabulka 20: Plán tržeb pro variantu 1 (Zdroj: vlastní zpracování)**

Plán tržeb v tis. Kč		1. rok	2. rok	3. rok
Optimistické tržby (17,5 % vnějších, 12,5 % vnitřních)	GOC	250	960	2 100
	GIC	-	640	1 500
	FOC	1 200	7 425	16 538
	FIC	-	4 950	11 813
<b>Celkem</b>		<b>1 450</b>	<b>13 975</b>	<b>31 951</b>
Realistické tržby (15 % vnějších, 10 % vnitřních)	GOC	200	768	1 800
	GIC	-	448	1 200
	FOC	900	5 940	14 175
	FIC	-	3 465	9 450
<b>Celkem</b>		<b>1 100</b>	<b>10 621</b>	<b>26 625</b>
Pesimistické tržby (12,5 % vnějších, 7,5 % vnitřních)	GOC	150	576	1 500
	GIC	-	256	900
	FOC	600	4 455	11 813
	FIC	-	1 980	7 088
<b>Celkem</b>		<b>750</b>	<b>7 267</b>	<b>21 301</b>

Plán tržeb pro variantu 1 počítá s minimálními tržbami v prvním roce po zavedení strategie, které jsou způsobené počátkem kontaktu se zákazníky po šesti měsících a časovou náročností procesu zakázek. Tento proces je náročnější v segmentech vnitřních okruhů, proto pro první rok není počítáno s žádnými tržbami v těchto segmentech. Pro následující roky je predikován vysoký nárůst tržeb spojený se splněním cíle zaujímat 15 % celkových tržeb vnějších a 10 % vnitřních okruhů.

Finanční plán varianty je uveden v tabulce č. 21. Pro první rok je predikována vysoká ztráta spojená zejména s nízkými tržbami a vysokými počátečními náklady. V druhém roce již firma dosahuje zisku, přičemž cíl návratnosti (3 roky) bude splněn ve všech situacích.

**Tabulka 21: Finanční plán pro variantu 1 (Zdroj: vlastní zpracování)**

Finanční plán v tis. Kč		1. rok	2. rok	3. rok
Tržby	Optimistické	1 450	13 975	31 951
	Realistické	1 100	10 621	26 625
	Pesimistické	750	7267	21 301
ÚVN	Optimistické	538	5 147	11 765
	Realistické	408	3 912	9 804
	Pesimistické	279	2 676	7 843
Zisk před N na strategii	Optimistický	912	8 828	20 186
	Realistický	692	6 709	16 821
	Pesimistický	471	4 591	13 458
Náklady na strategii	Mzdy	1 680	2 880	3 360
	Vzorky	200	90	50
	Překlad dokumentace	200	-	-
	Cestovné	467	893	1 367
	Zkoušky přístrojů	250	-	-
	Ostatní leg. náklady	100	-	-
	Ostatní náklady	150	150	150
<b>Náklady na strategii celkem</b>		<b>3 047</b>	<b>4 013</b>	<b>4 927</b>
EBIT	Opt.	-2 135	4 815	15 259
	Real.	-2 355	2 696	11 894
	Pes.	-2 576	578	8 531
Čistý zisk	Opt.	-1 729 <sup>115</sup>	3900	12360
	Real.	-1908	2184	9634
	Pes.	-2087	468	6910

Návratnost různých verzí při nákladech na legislativu 350 tis. Kč je pro:

- *Návratnost optimistického výhledu 1,44 roku*
- *Návratnost realistického výhledu 1,87 roky*
- *Návratnost pesimistického výhledu 2,23 roku*

<sup>115</sup>Ztráta ze strategie způsobí úsporu v daňovém zatížení z příjmu ve výši 19 % ze ztráty. Firma ZPA Nová Paka, a.s. by dle plánu tržeb v příštích letech měla dosahovat zisku převyšujícího ztrátu v různých verzích navrhovaných variant strategie.

### 3.4.2. Varianta 2

Druhá varianta počítá s pozdějším zahájením kontaktů se zákazníky v rámci segmentů vnitřních okruhů, způsobeným časovými nákladovými nároky spojenými s touto variantou. **Toto zpoždění trvajícím čtyři měsíce se musí nutně promítnout do cílových tržeb vnitřních okruhů po třech letech, které jsou tak sníženy o 1,5 % v rámci všech výhledů.**

Tabulka 22: Plán tržeb pro variantu 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Plán tržeb v tis. Kč		1. rok	2. rok	3. rok
<b>Optimistické tržby</b> (17,5 % vnějších, 11 % vnitřních)	GOC	250	960	2 100
	GIC	-	512	1 320
	FOC	1 200	7 425	16 538
	FIC	-	3 960	10 395
<b>Celkem</b>		<b>1 450</b>	<b>12 857</b>	<b>30 353</b>
<b>Realistické tržby</b> (15 % vnějších, 8,5 % vnitřních)	GOC	200	768	1 800
	GIC	-	320	1 020
	FOC	900	5940	14 175
	FIC	-	2 475	8 033
<b>Celkem</b>		<b>1 100</b>	<b>9 503</b>	<b>25 028</b>
<b>Pesimistické tržby</b> (12,5 % vnějších, 6 % vnitřních)	GOC	150	576	1 500
	GIC	-	128	750
	FOC	600	4 455	11 813
	FIC	-	990	5 670
<b>Celkem</b>		<b>750</b>	<b>6 149</b>	<b>19 733</b>

Velký problém spojený s variantou 2 i 3 je obtížná predikce nákladů na splnění všech legislativních požadavků. Tyto náklady jsou v rámci varianty 2 odhadnuty na 1 mil. Kč, avšak jedná se pouze o velice hrubý odhad a z toho důvodu je nutné z plánovaného finančního plánu zjistit, jak vysoké tyto náklady mohou být, aby byl splněn cíl návratnosti do 3 let ve všech výhledech (tedy jak v optimistickém, tak i realistickém a pesimistickém).

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že náklady na legislativu mohou dosahovat hodnot pro:

- *Optimistickou verzi 13 535 tis. Kč*
- *Realistickou verzi 8 913 tis. Kč*
- *Pesimistickou verzi 4 308 tis. Kč*

**Objem prostředků volných pro náklady na legislativu je ve všech verzích dostačující pro splnění cíle návratnosti do tří let.**

Návratnost pro objem legislativních nákladů ve výši 1,1 mil. Kč je pro:

- *Optimistickou verzi 1,69 roku*
- *Realistickou verzi 2,10 roku*
- *Pesimistickou verzi 2,46 roku*

**Tabulka 23: Finanční plán pro variantu 2 (Zdroj: vlastní zpracování)**

Finanční plán v tis. Kč		1. rok	2. rok	3. rok
Tržby	Optimistické	1 450	12 857	30 353
	Realistické	1 100	9 503	25 028
	Pesimistické	750	6149	19 733
ÚVN	Optimistické	538	4735	11176
	Realistické	408	3500	9216
	Pesimistické	279	2265	7267
Zisk před N na strategii	Optimistický	912	8 122	19 177
	Realistický	692	6 003	15 812
	Pesimistický	471	3 884	12 466
Náklady na strategii	Mzdy	1 680	2 880	3 360
	Vzorky	200	90	50
	Překlad dokumentace	200	-	-
	Cestovné	364	996	1 367
	Zkoušky přístrojů	1 000	-	-
	Ostatní leg. náklady	100	-	-
	Ostatní náklady	150	150	150
<b>Náklady na strategii celkem</b>		<b>3 694</b>	<b>4 116</b>	<b>4 927</b>
EBIT	Opt.	-2 782	4 006	14 250
	Real.	-3 002	1 887	10 885
	Pes.	-3 223	-232	7 539
Čistý zisk	Opt.	-2253	3245	11543
	Real.	-2432	1528	8817
	Pes.	-2611	-188	6107

### 3.4.3. Varianta 3

Obdobně jako u varianty 2 je nutné kvůli zpoždění zahájení kontaktu se zákazníky přepočítat cílový podíl tržeb, tentokrát ve všech segmentech zvlášť. Změna cílových tržeb je znázorněna v následující tabulce plánu tržeb.

Tabulka 24: Plán tržeb pro variantu 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Plán tržeb v tis. Kč		1. rok	2. rok	3. rok
Optimistické tržby	GOC (17,5 %)	250	960	2 100
	GIC (11,5 %)	-	535	1 380
	FOC (16,5 %)	1 130	7 425	15 593
	FIC (9,5 %)	-	3 423	8 978
<b>Celkem</b>		<b>1 380</b>	<b>12 343</b>	<b>28 051</b>
Realistické tržby	GOC (15 %)	200	768	1 800
	GIC (9 %)	-	339	1 080
	FOC (14 %)	840	5 540	13 230
	FIC (7 %)	-	2 038	6 617
<b>Celkem</b>		<b>1 040</b>	<b>8 685</b>	<b>22 727</b>
Pesimistické tržby	GOC (12,5 %)	150	576	1 500
	GIC (6,5 %)	-	139	780
	FOC (11,5 %)	550	4 100	10 868
	FIC (4,5 %)	-	743	4 253
<b>Celkem</b>		<b>700</b>	<b>5 558</b>	<b>17 401</b>

Obdobně jako u předcházející varianty je obtížné predikovat náklady na legislativu. Ve **variantě 3** jsou tyto náklady započítány v celkové výši 2 mil. Kč.

Z níže uvedené tabulky č. 25 je patrné, že náklady na legislativu mohou dosahovat hodnot pro:

- *Optimistickou verzi 13 350 tis. Kč*
- *Realistickou verzi 8 579 tis. Kč*
- *Pesimistickou verzi 4 080 tis. Kč*

**Objem prostředků volných pro náklady na legislativu je ve všech verzích dostačující pro splnění cíle návratnosti do tří let.**

Návratnost pro objem legislativních nákladů ve výši 2,1 mil. Kč je pro:

- *Optimistickou verzi 1,74 roku*

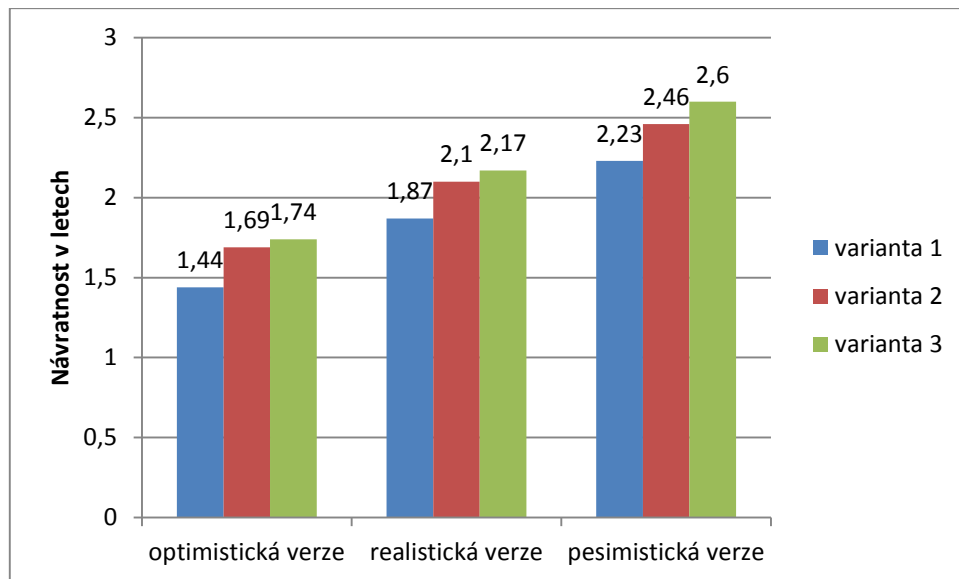
- *Realistickou verzi 2,17 roku*
- *Pesimistickou verzi 2,60 roku*

**Tabulka 25: Finanční plán pro variantu 3 (Zdroj: vlastní zpracování)**

Finanční plán v tis. Kč		1. rok	2. rok	3. rok
Tržby	Optimistické	1 380	12 343	28 051
	Realistické	1 040	8 685	22 727
	Pesimistické	700	5 558	17 401
ÚVN	Optimistické	512	4 550	10 343
	Realistické	387	3 204	8 383
	Pesimistické	261	2 051	6 422
Zisk před N na strategii	Optimistický	868	7 793	17 708
	Realistický	653	5 481	14 344
	Pesimistický	439	3 507	10 979
Náklady na strategii	Mzdy	1 050	2 790	3 150
	Vzorky	200	90	50
	Překlad dokumentace	200	-	-
	Cestovné	225	813	1 239
	Zkoušky přístrojů	1 500	500	-
	Ostatní leg. náklady	100	-	-
	Ostatní náklady	150	150	150
<b>Náklady na strategii celkem</b>		<b>3 425</b>	<b>4 343</b>	<b>4 589</b>
EBIT	Opt.	-2 557	3 450	13 119
	Real.	-2 772	1 138	9 755
	Pes.	-2 986	-836	6 390
Čistý zisk	Opt.	-2 071	2 795	10 626
	Real.	-2 245	922	7 902
	Pes.	-2 419	-677	5 176

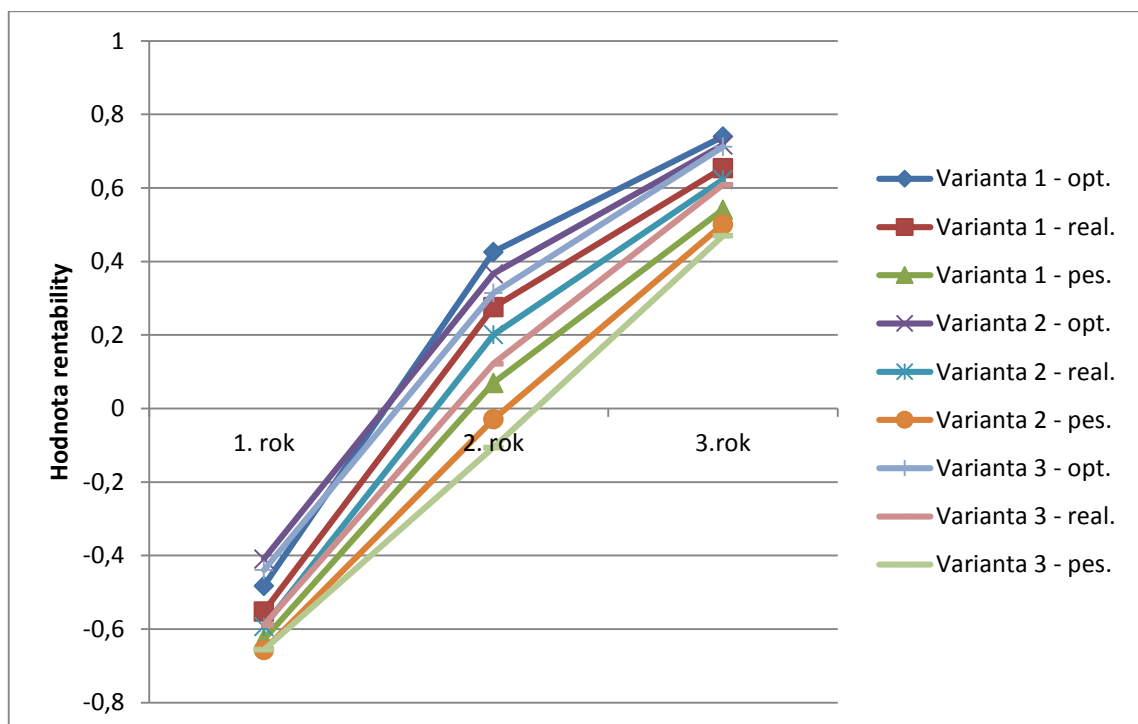
#### 3.4.4. Srovnání návratnosti a rentability strategie při různých variantách

Návratnost jednotlivých variant se pohybuje od **1,44 let** (optimistická verze první varianty), až po **2,6 let** (pesimistická verze třetí varianty). Z grafu č. 20 je jasně patrné, že všechny varianty ve všech verzích dosahují návratnosti stanovené strategickým cílem. Tato návratnost však může být zkreslená z příčiny odhadnutých nákladů na splnění legislativních požadavků, zejména požadavků na zkoušky přístrojů.



**Graf 20: Srovnání návratnosti různých variant (Zdroj: vlastní zpracování)**

Následující graf ilustruje srovnání rentability různých variant navrhované strategie:



**Graf 21: Srovnání rentability různých variant (Zdroj: vlastní zpracování)**

Rentabilita investovaných prostředků je pro všechny verze všech variant v prvním roce výrazně v záporných číslech (-0,482 až -0,656) vlivem nízkých tržeb a vysokých nákladů na legislativu, avšak již druhým rokem se projevují zvyšující se tržby a spolu s absencí legislativních nákladů vytváří kladnou rentabilitu ve všech verzích, kromě

pesimistické verze druhé a třetí varianty. Třetí rok strategie je již spojen s vysokou rentabilitou aktiv, která dosahuje rozmezí od **0,47** po **0,74**. Nejlepší hodnoty rentability dosahují příznačně optimistické verze všech variant, nejhorší naopak pesimistické verze.

### 3.5. Zhodnocení rizik vybrané strategie

Nejzávažnějším rizikem v rámci navrhované strategie je spojené s legislativními požadavky. Jeho závažnost se promítá do výše uvedených variant strategie, které jsou kvůli tomuto riziku vytvořeny.

V tabulce č. 26 jsou uvedena rizika související s navrhovanou strategií. Ke každému riziku je připojen scénář, který detailně popisuje sled událostí, který by mohl následovat poté, co se riziko stane skutečností. Třetí sloupec obsahuje poznámky k daným rizikům. Tyto poznámky se zejména týkají firemních oddělení, kterým toto riziko přísluší, či jiné poznámky.

**Tabulka 26: Identifikace rizik spojených s navrhovanou strategií (Zdroj: vlastní zpracování)**

	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Nedostatečná či špatně provedená podrobná analýza legislativních požadavků	Firma se bude ucházet o zakázky zákazníků, avšak v průběhu bude zjištěno nedostatečné legislativní krytí produktů	Předpoklad zkušeností s legislativními požadavky z jiných projektů
2.	Nábor nevhodných zaměstnanců pro účely navrhované strategie	Personální oddělení špatně vyhodnotí kandidáty (zejména v klíčové jazykové vybavenosti) a tito noví zaměstnanci nebudou schopni zvládat úkoly spojené s navrhovanou strategií.	Personální oddělení není kvalitně jazykově vybavené
3.	Nábor nevhodných obchodních zástupců jako náhrady	Personální oddělení vybere nevhodné kandidáty na uvolněné pozice obchodních zástupců, kteří budou součástí týmu.	

4.	Riziko kurzové ztráty	CZK výrazně posílí vůči Euru, čímž se sníží tržby za stálých nákladů	Toto riziko s sebou samozřejmě nese i možnost pozitivní změny při oslabení CZK
5.	Špatně zvolené řešení legislativních požadavků	Na zkoušky přístrojů si firma najme nevhodnou firmu zabývající se zkouškami a certifikací přístrojů čímž vznikne zpoždění realizace a zvýšení nákladů	Firma má se zkouškami přístrojů bohaté zkušenosti
6.	Riziko špatného překladu průvodní dokumentace	Firma zajistí nevhodně přeloženou dokumentaci, která nebude splňovat legislativní kritéria	
7.	Riziko špatné přípravy na vstup	Tým spojený s realizací strategie špatně vyhodnotí důležité aspekty přípravy a firma bude po zavedení strategie zaskočena	

Všem rizikům jsou následně přiřazeny pravděpodobnosti a dopady, které určují výslednou hodnotu rizika.

**Tabulka 27: Určení hodnoty rizik (Zdroj: vlastní zpracování)**

Číslo rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Střední	Velký	Vysoká
2	Střední	Střední	Střední
3	Nízká	Malý	Nízká
4	Střední	Střední	Střední
5	Nízká	Velký	Střední
6	Nízká	Střední	Nízká
7	Střední	Malý	Nízká

Nejvýznamnější riziko souvisí s analýzou legislativních požadavků, přičemž tato situace je zřejmá již z předešlých částí práce a stala se důvodem pro vytvoření více variant navrhované strategie. Další významná rizika souvisí s náborem nových pracovníků do nově vytvořeného týmu zabývajícího se navrhovanou strategií, riziko kurzové ztráty a riziko špatně zvoleného řešení legislativních požadavků. Následující tabulka nabízí možná řešení výše zmíněných rizik:

**Tabulka 28: Návrhy na opatření vedoucí ke snížení hodnoty rizik (Zdroj: vlastní zpracování)**

Poř. číslo rizika	Návrh na opatření	<ul style="list-style-type: none"> <li>• předpokládané náklady</li> <li>• termín realizace opatření</li> <li>• Osobnostní odpovědnost (vlastník rizika)</li> </ul>	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Spolupráce při řešení legislativních požadavků s odborníky, kteří mají s problematikou praktické zkušenosti, které mohou doložit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 000 Kč za služby odborníků</li> <li>• termín shodný s termínem zahájení analýzy požadavků, tedy 30. 7. 2015</li> <li>• Vedoucí týmu zabývajícího se touto analýzou</li> </ul>	Riziko špatného vyhodnocení legislativních požadavků bude sníženo na minimum, časová úspora za cenu vyšších nákladů
2.	Spolupráce při náboru pracovníků s odborníky na cizí jazyky, kteří budou přítomni výběrovému řízení a budou schopni vyzkoušet znalosti a schopnosti kandidátů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 000 Kč za služby odborníků</li> <li>• termín bude pohyblivý dle aktuální potřeby a dle varianty</li> <li>• Vedoucí personálního oddělení</li> </ul>	Riziko sníženo na minimum za cenu poměrně nízkých nákladů
3.	Spolupráce zkušených obchodních zástupců při náboru nových kandidátů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč</li> <li>• termín bude pohyblivý dle aktuální potřeby a dle varianty</li> <li>• Vedoucí personálního oddělení</li> </ul>	Riziko sníženo na minimum při nulových nákladech
4.	Firma bude důrazně sledovat vývoj kurzu a predikce ČNB vzhledem k jejím intervencím a v případě negativního vývoje se proti tomuto riziku zajistí vhodným způsobem (opce, zajištění pevného kurzu, změna plateb dodavatelům z CZK na EUR apod.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• náklady dle potřeby a způsobu zajištění</li> <li>• termín shodný se zahájením kontaktu se zákazníky</li> <li>• Finanční vedení společnosti</li> </ul>	Riziko sníženo na minimum, v případě potřeby zajištění náklady dle podmínek

5.	Firma bude spolupracovat buď s firmou zajišťující zkoušky přístrojů a další legislativní požadavky, se kterou má zkušenosti, či s firmou, která má výborné reference	<ul style="list-style-type: none"> <li>• předem nelze stanovit</li> <li>• termín řešení legislativních požadavků</li> <li>• Vedoucí nového týmu zabývajícího se navrhovanou strategií</li> </ul>	Riziko významně sníženo
6.	Firma využije služeb akreditované společnosti, která má zkušenosti s překladem obdobných dokumentů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 200 000 Kč</li> <li>• termín pohyblivý dle jednotlivých variant</li> <li>• Vedoucí nového týmu zabývajícího se navrhovanou strategií</li> </ul>	Riziko významně sníženo
7.	Tým zabývající se vstupem na nové trhy využije možnosti spolupráce s agenturami, které poskytují poradenství v rámci dané problematiky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 000 - 100 000 Kč</li> <li>• termín shodný s termínem zahájení přípravy dle jednotlivých variant</li> <li>• Vedoucí nového týmu zabývajícího se navrhovanou strategií</li> </ul>	Riziko mírně sníženo

### 3.6. Přínos návrhů řešení

Přínos navrhované strategie lze spatřit jak ve finančním, tak i nefinančním vyjádření.

**Hlavním finančním** přínosem jsou vysoké tržby z největších evropských trhů s jadernou energetikou, které mohou do tří let dosahovat 14 - 25 % celkových tržeb společnosti za rok 2014. Tento efekt bude mít přínos v několika rovinách:

- Tržby z jaderných elektráren jsou ziskovější, než tržby z ostatních odvětví (díky vyššímu koeficientu při vytváření cen),
- Trhy jaderných elektráren vykazují vyšší stabilitu poptávky než ostatní odvětví a velikost těchto trhů lze velice úspěšně predikovat (harmonogram uzavírání či budování nových elektráren je předem známý),
- Tržby na nových trzích pomohou lépe rozptýlit fixní náklady a využít výrobní kapacitu společnosti, čímž v závislosti na celkových prodejkách může být

dosahováno výrazné úspory nákladů z rozsahu, čímž se firma může stát konkurenceschopnější v cenové politice.

Velké negativum lze spatřovat ve vysokých nákladech na mzdy a cestování spojené s navrhovanou strategií. Tyto náklady však vyváží nejen vysoké tržby, ale také **nefinanční přínosy** strategie, mezi něž patří zejména:

- Rozšíření aktivit do více trhů, které může fungovat jako zajištění před lokálními propady poptávky,
- Získávání cenných zkušeností a schopností zaměstnanců firmy, které bude možné v budoucnu využít při rozvoji firmy do dalších odvětví,
- Zvýšení povědomí o značce na mezinárodní úrovni díky působení v jednom z nejvíce prestižních oborů strojírenství. Tento efekt bude možné využít při vstupu jak na další nové trhy JE, tak i při rozšíření aktivit do ostatních odvětví (strojírenství, chemický prům., ostatní energetika apod.) nových trhů. Případný úspěch firmy v rámci těchto odvětví by mohl znamenat největší rozvoj v novodobých dějinách firmy,
- Získávání zkušeností a znalostí cílových trhů, které ulehčí výše zmíněné rozšiřování aktivit.

## 4. Závěr

Společnost ZPA Nová Paka, a.s. je tradičním výrobcem a dodavatelem měřicí a regulační techniky pro průmyslové provozy různých odvětví (energetika, chemický průmysl, teplárenství, strojírenství, atd.). V posledních letech se firma potýkala s nízkými tržbami, které měly za následek minimální výši zisku a s tím spojenou nízkou rentabilitu. Firma disponuje značným množstvím volných finančních prostředků z minulých let a je téměř celá (zhruba 90%) financována z vlastních zdrojů. Firma by tedy měla hledat uplatnění jejích produktů na nových trzích a u nových zákazníků, případně investovat volné prostředky do rozšíření portfolia aktivit. Tím by firma mohla dosahovat vyšších zisků nejen díky vyšším tržbám, ale i díky efektu rozpouštění fixních nákladů a úspor z rozsahu, čímž by se zároveň stávala více konkurenceschopná.

Návrh strategie, který vychází z analýz vnějších a vnitřních faktorů působících na firmu ZPA Nová Paka, a.s., byl vytvořen tak, aby umožnil rychlý a efektivní vstup na nové zahraniční trhy jaderné energetiky.

Strategie je rozdělena na **tři varianty**, které respektují možné výstupy analýzy klíčových legislativních faktorů<sup>116</sup>. Každá z variant počítá s různou časovou a finanční náročností vztaženou k úspěšnému splnění všech legislativních požadavků, z toho důvodu je pro každou variantu sestaven vlastní harmonogram implementace strategie a finanční plán. V souvislosti s navrhovanou strategií byly vytvořeny tři hlavní cíle:

- **Návratnost vložených prostředků do tří let od zahájení strategie**
- **Do tří let od zahájení strategie zaujímat 15% tržního podílu segmentů vnějších okruhů a 10 % segmentů vnitřních okruhů cílových trhů**
- **Udržet kvalitu výrobků v rámci reklamací pod 0,3 %,**

přičemž cíl týkající se tržního podílu bylo nutné v rámci různých variant pozměnit, aby byl realizovatelný.

Cíl týkající se návratnosti vložených prostředků mj. slouží i k **vyhodnocení budoucích nákladů na splnění legislativních požadavků**, které nemohou být předem dostatečně

---

<sup>116</sup> Tato analýza je svojí náročností a obsáhlostí nad rámec této práce, ale při úvahách firmy o dalším postupu bude stěžejní.

vypovídajícím způsobem stanoveny. **Pro varianty, pro které tyto náklady nelze určit, je vyčíslena hranice těchto nákladů, kterou je nutné dodržet, aby byl cíl splněn.**

Hlavním přínosem práce je kromě **vytvoření návrhu strategie, tedy vytvoření přípravné fáze spojené se strategií také analýza cílových trhů.**

V souvislosti s touto strategií může firma v budoucnu využít zkušenosti a získanou image z těchto prestižních trhů k růstu v podobě rozšíření aktivit v daném odvětví do dalších perspektivních států, či k rozšíření aktivit v rámci dalších odvětví cílových trhů, tedy francouzského a německého.

Německý trh je i přes ústup jaderné energetiky skýtá velkou příležitost pro výroby oboru měření a regulace v různých odvětvích. Francouzský trh nese kromě obdobné příležitosti i možnost využít vlivu francouzské firmy EDF, která provozuje jaderné elektrárny i v dalších státech (např. ve Velké Británii). Velkou výhodou při vstupu na francouzský trh jsou reference získané ve spojitosti se zakázkami na dostavbu slovenské JE Mochovce, jejímž majoritním vlastníkem je italská firma ENEL, partnerská firma francouzské státní firmy EDF.

## Seznam použité literatury

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

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

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

## Seznam ostatních zdrojů

Budín Jan. *Ve Francii má být do roku 2025 odpojeno 34 % jaderných reaktorů* [online]. oenergetice.cz [cit. 12.3.2015]. Dostupné z: <http://oenergetice.cz/elektrarny-evropa/ve-francii-ma-byt-roku-2025-odpojeno-34-jadernych-reaktoru/>

Bussinessinfo.cz. *Etiketa obchodního jednání ve Francii* [online]. CzechTrade: ©1997-2015 [cit. 12.3.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-ve-francii-5446.html>

Bussinessinfo.cz. *Etiketa obchodního jednání v Německu* [online]. CzechTrade: ©1997-2015 [cit. 12.3.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-nemecku-151.html>

EDF Energy. *EDF Energy's nuclear power stations* [online]. EDF Energy: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.edfenergy.com/energyfuture/edf-energys-approach-why-we-choose-new-nuclear/current-nuclear-sites>

Electricite de France. *About us* [online]. EDF: ©2013 [cit. 30.11.2014]. Dostupné z: <http://about-us.edf.com/profile/about-us-43668.html>

Emerson Process Management, s.r.o. *Výroční zprávy za roky 2011-2013* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: ©2012-2014 [cit. 25.11.2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=448314>

ENDRESS + HAUSER CZECH, s.r.o.: *Výroční zprávy za roky 2011-2013* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: ©2012-2014 [cit. 5.11.2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=cfb7ff6ba4704d97ab54f2e443a5f5d5>.

Eurostat. *Database of European statistics* [online] Eurostat [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Hospodářské noviny. *ČNB po 11 letech zahájila intervence. Koruna okamžitě spadla na čtyřleté minimum* [online]. Economia, a.s.: ©1996-2015 [cit. 30.4.2015]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61176370-cnb-po-11-letech-zahajila-intervence-koruna-okamzite-spadla-na-ctyrlete-minimum>

Odbor 31400 Ministerstva průmyslu a obchodu, *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2013* [online]. MPO: ©2005 [cit. 16.5.2015]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>

Patria online. *Kurz CZK/EUR* [online]. Patria online, a.s.: ©1997-2015 [cit. 30.4.2015]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/kurzy/online/detail.html>

RTE. *France electricity report for 2014* [online]. RTE-France [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: [http://www.rte-france.com/sites/default/files/2015\\_01\\_27\\_pk\\_rte\\_2014\\_french\\_electricity\\_report.pdf](http://www.rte-france.com/sites/default/files/2015_01_27_pk_rte_2014_french_electricity_report.pdf)

Státní úřad pro jadernou bezpečnost. *Vyhlášky SÚJB* [online]. SÚJB [cit. 4.5.2015]. Dostupné z: <https://www.sujb.cz/legislativa/provadecci-pravni-predpisy/vyhlasiky-sujb/>

Tůma Ivan, *O společnosti* [online]. ZPA Nová Paka, a.s.: ©2015 [cit. 20.2.2015]. Dostupné z: <http://www.zpanp.cz/o-spolecnosti>

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Rejstřík ZPA Nová Paka, a.s.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti: ©2012-2014 [cit. 5.3.2014]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=zpa+nov%C3%A1+paka&polozek=50&typHledani=STARTS\\_WITH](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=zpa+nov%C3%A1+paka&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH)

World nuclear association. *Nuclear power in Finland* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-A-F/Finland/>

World nuclear association. *Nuclear power in France* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-A-F/France/>

World nuclear association. *Nuclear power in Germany* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-G-N/Germany/>

World nuclear association. *Nuclear power in Italy* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-G-N/Italy/>

World nuclear association. *Nuclear power in Sweden* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-O-S/Sweden/>

World nuclear association. *Nuclear power in United Kingdom* [online]. WNO: ©2015 [cit. 29.11.2014]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/Country-Profiles/Countries-T-Z/United-Kingdom/>

ZPA Nová Paka, a.s. *Dodávkový program*. [online]. ZPA Nová Paka, a.s.: ©2009 [cit. 7.3.2015]. Dostupné z: [http://www.zpanp.cz/files/doc/88-dodavkovy\\_program\\_cz.pdf](http://www.zpanp.cz/files/doc/88-dodavkovy_program_cz.pdf)

### **Interní dokumentace firmy**

Výroční zprávy z let 2007-2013.

Rozvahy z let 2007-2014.

Výkazy zisku a ztrát z let 2007-2014.

Organizační řád společnosti pro rok 2014.

## Seznam tabulek, grafů a obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	20
Obrázek 2: rámec 7S faktorů firmy McKinsey.....	24
Tabulka 2: Schéma SWOT analýzy.....	30
Tabulka 3: První krok metody RIPRAN.....	32
Tabulka 4: Verbální hodnoty pravděpodobnosti .....	33
Tabulka 5: Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt .....	33
Tabulka 6: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika .....	34
Tabulka 7: Tabulka třetího kroku metody RIPRAN.....	34
Obrázek 5: Měřič a vyhodnocovací jednotka INMAT 57S .....	41
Tabulka 8: Vývoj podílu odvětví na tržbách společnosti ZPA Nová Paka, a.s. v letech 2011-2013 .....	47
Graf 1: Rozdělení tržeb dle odvětví v roce 2013 .....	47
Tabulka 9: Vývoj tržeb společnosti ZPA Nová Paka v letech 2006-2014 .....	48
Graf 2: Vývoj tržeb společnosti ZPA Nová Paka, a.s. v letech 2006-2014.....	48
Graf 3: Rozložení aktiv ZPA Nová Paka, a.s. ....	51
Graf 4: Zásoby společnosti ZPA Nová Paka, a.s. v letech 2012-2014 .....	52
Graf 5: Rozdělení pasiv ZPA Nová Paka, a.s. v letech 2012-2014 .....	53
Graf 6: Ukazatele likvidity ZPA Nová Paka, a.s. 2012-2014.....	54
Graf 7: Aktivita ZPA Nová Paka, a.s. v letech 2012-2014.....	55
Graf 9: Rentabilita aktiv, tržeb a VK ZPA Nová Paka, a.s. v letech 2012-2014.....	56
Tabulka 10: Německé jaderné elektrárny .....	58
Tabulka 11: Francouzské jaderné elektrárny .....	60
Tabulka 12: Britské jaderné elektrárny.....	62
Tabulka 13: Finské jaderné elektrárny.....	63
Tabulka 14: Plánovaný rozvoj finské jaderné energetiky.....	63

Tabulka 15: Švédská jaderná energetika .....	64
Graf 10: Tempo růstu vybraných trhů jaderné energetiky v EU v letech 2014 - 2019..	65
Obrázek 6: Rozdělení vybraných trhů dle vnímané perspektivy .....	66
Graf 12: Spotřeba elektřiny v Německu v letech 2005-2013 .....	73
Graf 13: Vývoj ceny elektřiny v Německu v letech 2003-2014.....	73
Obrázek 8: Vývoj spotřeby elektřiny ve Francii v letech 2002-2014.....	74
Graf 14: Vývoj ceny elektřiny ve Francii v letech 2003-2014 .....	74
Obrázek 9: Vývoj kurzu CZK/EUR v posledních 5 letech.....	75
Obrázek 10: Schéma dodavatelského řetězce koncovému zákazníkovi .....	78
Obrázek 11: Vývoj tržeb společnosti Emerson Process Management .....	80
Tabulka 16: Vývoj tržeb společnosti Emerson Process Management .....	81
Graf 15: Vývoj tržeb společnosti Endress + Hauser Czech.....	81
Tabulka 17: Vývoj tržeb společnosti Endress + Hauser Czech .....	82
Graf 16: Porovnání tržeb s konkurencí za roky 2011-2013.....	82
Graf 17: Věková struktura zaměstnanců ZPA Nová Paka, a.s. ....	90
Graf 18: Délka zaměstnání v ZPA Nová Paka, a.s. ....	91
Graf 19: Struktura zaměstnanců dle vzdělání .....	92
Tabulka 18: Matice SWOT.....	94
Tabulka 19: Zhodnocení navrhovaných strategií.....	98
Obrázek 12: Schéma vstupu za předpokladu omezených požadavků .....	101
Obrázek 13: Schéma středně náročných požadavků.....	101
Obrázek 16: Harmonogram varianty omezených požadavků.....	105
Tabulka 20: Plán tržeb pro variantu 1 .....	107
Tabulka 21: Finanční plán pro variantu 1 .....	108
Tabulka 22: Plán tržeb pro variantu 2.....	109
Tabulka 23: Finanční plán pro variantu 2 .....	110

Tabulka 24: Plán tržeb pro variantu 3 .....	111
Tabulka 25: Finanční plán pro variantu 3 .....	112
Graf 20: Srovnání návratnosti různých variant .....	113
Graf 21: Srovnání rentability různých variant .....	113
Tabulka 26: Identifikace rizik spojených s navrhovanou strategií .....	114
Tabulka 27: Určení hodnoty rizik .....	115
Tabulka 28: Návrhy na opatření vedoucí ke snížení hodnoty rizik .....	116

## **Použité zkratky**

JE - Jaderná elektrárna/elektrárny

MWe - Megawatt elektrického výkonu

GWe - Gigawatt elektrického výkonu

GIC - German inner circuits (německé vnitřní okruhy)

GOC - German outer circuits (německé vnější okruhy)

FIC - French inner circuits (francouzské vnitřní okruhy)

FOC - French outer circuits (francouzské vnější okruhy)

## Příloha A - Kalkulace nákladových položek

### Mzdy

Kalkulace mezd vychází z potřeby 6 pracovníků spojených se strategií a měsíčním nákladem na mzdy jednoho pracovníka 35 000 Kč v prvním roce strategie. V dalších letech dochází k navýšení o 5 000, resp. 10 000 Kč na jednoho pracovníka na měsíc. Toto zvýšení kryje předpokládané navýšení potřeby pracovníků (i na částečný úvazek) spojených se strategií.

	1. rok (průměr 35 tis. Kč na osobu)	2. rok (40 tis. Kč)	3. rok (45 tis. Kč)
<b>Varianta 1</b>	<b>1 680 tis. Kč</b> (6 zaměstnanců, 8 měsíců)	<b>2 880 tis. Kč</b> (zvýšení mezd či počtu zaměstnanců)	<b>3 360 tis. Kč</b> (zvýšení mezd či počtu zaměstnanců)
<b>Varianta 2 - stejná situace z pohledu mezd jako varianta 1</b>	<b>1 680 tis. Kč</b>	<b>2 880 tis. Kč</b>	<b>3 360 tis. Kč</b>
<b>Varianta 3- změna mezd z důvodu postupného nabírání zaměstnanců</b>	<b>1 050 tis. Kč</b>	<b>2 790 tis. Kč</b>	<b>3 150 tis. Kč</b>

### Cestovní náklady

Cestovní náklady sestávají ze tří hlavních položek:

- Náklady na cestu - **10 Kč/km** - včetně amortizace vozů apod. (z firemních údajů)
- Náklady na ubytování - **30 EUR/den a dvě osoby**
- Diety - **45 EUR/den a osobu**(pro kurz 27,50 Kč/EUR)

Dle umístění jednotlivých JE ve Francii a Německu byla sestavena mapa s jednotlivými cestami, přičemž z důvodu ekonomičnosti bude při jedné služební cestě navštíveno více elektráren. Na každou služební cestu pojedou dva zaměstnanci.

- **Francie** - 5 okruhů, přičemž čtyři jsou čtyřdenní a jeden třídenní.
  - Průměrně měří každý okruh 2 800 km (tedy 28 000 Kč na jednu cestu)
- **Německo** - 2 okruhy, jeden dvoudenní a druhý třídenní.
  - Průměrně každý okruh 1600 km (tedy 16 000 Kč na jednu cestu)

v Kč		1. rok	2. rok	3. rok
<b>Varianta 1</b>	<b>Francie</b>	9 cest - 252 000	17 cest - 476 000	26 cest - 728 000
		26 nocí - 21 450	49 nocí - 40 425	75 nocí - 61 490
		35 dní - 87 000	66 dní - 163 000	104 dní - 257 000
	<b>Německo</b>	4 cesty - 64 000	8 cest - 128 000	12 cest - 192 000
		10 nocí - 8 250	20 nocí - 16 500	30 nocí - 24 750
		14 dní - 34 650	28 dní - 69 300	42 dní - 104 000
<b>Celkem (zaokrouhлено na tis. Kč)</b>		<b>467 000</b>	<b>893 000</b>	<b>1 367 000</b>
<b>Varianta 2</b> (promítnutí méně cest v prvním a více cest v druhém roce)	<b>Francie</b>	7 cest - 196 000	19 cest - 532 000	26 cest - 728 000
		21 nocí - 17 325	54 nocí - 44 550	75 nocí - 61 490
		28 dní - 69 300	73 dní - 180 675	104 dní - 257 000
	<b>Německo</b>	3 cesty - 48 000	9 cest - 144 000	12 cest - 192 000
		8 nocí - 6 600	22 nocí - 18 150	30 nocí - 24 750
		11 dní - 27 225	31 dní - 76 725	42 dní - 104 000
<b>Celkem (zaokrouhлено na tis. Kč)</b>		<b>364 000</b>	<b>996 000</b>	<b>1 367 000</b>
<b>Varianta 3</b> (Promítnutí pozdějších cest do Francie)	<b>Francie</b>	3 cesty - 84 000	15 cest - 420 000	23 cest - 644 000
		8 nocí - 6 600	43 nocí - 35 475	66 nocí - 54 450
		11 dní - 27 225	58 dní - 143 550	89 dní - 220 275
	<b>Německo</b>	4 cesty - 64 000	8 cest - 128 000	12 cest - 192 000
		10 nocí - 8 250	20 nocí - 16 500	30 nocí - 24 750
		14 dní - 34 650	28 dní - 69 300	42 dní - 104 000
<b>Celkem (zaokrouhлено na tis. Kč)</b>		<b>225 000</b>	<b>813 000</b>	<b>1 239 000</b>

### **Náklady na vzorky**

Při první návštěvě elektrárny zaměstnanci věnují vzorky v hodnotě 10 000 Kč, přičemž ve třetím roce je předpoklad nákladů na vzorky 50 000 Kč celkem.

<b>v Kč</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
<b>Všechny varianty</b>	20 elektráren - <b>200 000</b>	9 elektráren - <b>90 000</b>	<b>50 000</b>

### **Ostatní náklady**

Ostatní náklady zahrnující kancelářské potřeby a předem nekalkulované náklady malého rozsahu - 150 000 Kč na rok.

## Příloha B - Organizační schéma ZPA Nová Paka, a.s.

### ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

ZPA Nová Paka, a.s.

