

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Strategická analýza podniku a doporučení pro jeho
rozvoj**

Bc. Oksana Malona

© 2023-2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Oksana Malona

Podnikání a administrativa

Název práce

Strategická analýza podniku a doporučení pro jeho rozvoj

Název anglicky

Strategic analysis of a company and recommendations for its development

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout strategická doporučení pro vybraný podnik na základě strategické situační analýzy.

Metodika

Teoretická část: kritický přehled současného stavu poznání ve zkoumané problematice.

Praktická část: strategická analýza současné situace vybraného podniku zahrnující vnější i vnitřní prostředí, syntéza a návrh doporučení pro další rozvoj.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran + přílohy

Klíčová slova

strategie, strategická analýza, STEP analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT matice, konkurenční výhoda, analýza zájmových skupin, interní analýza

Doporučené zdroje informací

DAVID, Fred R. *Strategic management : concepts and cases*. Harlow: Pearson Education, 2011. ISBN 978-0-273-75599-9.

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan. *Cesty k úspěšnému podniku : stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně : o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 ZS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 29. 5. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Strategická analýza podniku a doporučení pro jeho rozvoj“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2023 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za cenné odborné rady a připomínky, které významně přispěly k vypracování předložené práce.

Strategická analýza podniku a doporučení pro jeho rozvoj

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce je věnována strategické analýze stavebního podniku. Jejím hlavním cílem je identifikace a hodnocení silných a slabých stránek zkoumaného podniku a odhalení příležitostí a hrozeb plynoucích z jeho vnějšího prostředí. Na základě provedené analýzy je následným cílem návrh strategických opatření pro další rozvoj společnosti. Teoretická část práce poskytuje náhled na danou problematiku prostřednictvím studia odborné literatury. V aplikační části jsou využity metody strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, zahrnující analýzu STEP, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýzu zainteresovaných stran. Pro posouzení vnitřního prostředí podniku je aplikována finanční analýza založená na poměrových ukazatelích a pro zhodnocení klíčových faktorů úspěchu je použit McKinseyho model 7S. SWOT matice následně shrnuje výsledky strategické analýzy a stanovuje směřování podniku. Výsledkem práce je zjištění, že by se zkoumaná společnost měla držet strategického přístupu „konfrontace“, tedy měla by využít své vnitřní síly k efektivní konfrontaci vnějších hrozeb. Následná strategická doporučení se zaměřují na posílení kvality služeb, komunikace a vztahů s veřejností, zacházení s konkurencí, řízení pohledávek a zejména řízení strategie.

Klíčová slova: strategie, strategická analýza, STEP analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT matice, konkurenční výhoda, analýza zájmových skupin, interní analýza

Strategic analysis of a company and recommendations for its development

Abstract

This diploma thesis deals with a strategic analysis of a construction company. Its main aim is an identification and evaluation of strengths and weaknesses of the surveyed company and uncovering the opportunities and threats resulting from its internal environment. On the basis of an implemented analysis, the following aim is a proposal of strategic measures for the further development of the company. The theoretical part uses the methods of an external and internal environment strategic analysis, STEP analysis, Porter's five competitive forces model and stakeholders' analysis including. For an internal environment of the company assessment, a financial analysis is performed, based on ratios; for key factors of success evaluation, McKinsey 7S Model is used. The SWOT matrix then summarises results of the strategic analysis and sets the company direction. The result of the thesis is the observation, that the surveyed company should follow a strategic approach of "confrontation" – thus it should use its internal strengths for an efficient confrontation of internal threats. The following strategic recommendations are focused on strengthening the quality of services, communication and public relations, dealing with competitors, claim management and particularly strategy management.

Keywords: strategy, strategic analysis, STEP analysis, Porter's five forces analysis, SWOT matrix, competitive advantage, stakeholders' analysis, internal analysis

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	14
3.1 Strategie a strategické řízení	14
3.2 Principy strategického myšlení	16
3.3 Poslání, vize a hodnoty	18
3.4 Strategická analýza podniku	20
3.4.1 Analýza makrookolí – STEP	21
3.4.2 Analýza mikrookolí	23
3.4.3 Model pěti konkurenčních sil	26
3.4.4 Analýza zainteresovaných stran.....	29
3.4.5 Interní prostředí podniku	30
3.4.6 Finanční analýza	31
3.4.7 McKinseyho model 7S.....	34
3.4.8 SWOT matice	35
3.5 Specifika stavebního odvětví	37
3.6 Shrnutí teoretické části	39
4 Aplikační část	40
4.1 Představení vybrané společnosti	40
4.2 Analýza makrookolí – STEP.....	41
4.2.1 Politické prostředí	41
4.2.2 Ekonomické prostředí	44
4.2.3 Sociálně-kulturní prostředí	46
4.2.4 Technologické prostředí	48
4.3 Analýza mikrookolí.....	51
4.3.1 Odvětví.....	51
4.3.2 Model pěti konkurenčních sil	52
4.3.3 Analýza zainteresovaných stran.....	63
4.3.4 Výsledky analýzy vnějšího prostředí	66
4.4 Interní analýza.....	68
4.4.1 McKinseyho model 7S.....	68
4.4.2 Finanční analýza	74
4.4.3 Výsledky analýzy vnitřního prostředí.....	79
5 Výsledky a návrh doporučení	82

5.1	Syntéza výsledků strategické analýzy	82
5.2	Návrh strategických doporučení.....	84
5.2.1	Posílení kvality a pravidelné sledování potřeb zákazníků	84
5.2.2	Komunikace a vztahy s veřejností	85
5.2.3	Větší důraz na monitorování a spolupráci s konkurencí	86
5.2.4	Zvýšení efektivity řízení pohledávek	87
5.2.5	Vytvoření strategie pro pružnou reakci na ekonomické změny.....	88
6	Závěr.....	90
	Seznam použitých zdrojů	93
	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	99
6.1	Seznam obrázků	99
6.2	Seznam tabulek.....	99
6.3	Seznam grafů.....	99
6.4	Seznam použitých zkratk.....	99
	Přílohy	101

1 Úvod

Současná hospodářská krize neminula téměř žádné odvětví ekonomiky a stavebnictví není výjimkou. Rozsáhlá nejistota ovlivňuje jak běžné malé stavebníky, tak i velké stavební firmy a konec konců i jejich koncové zákazníky. V posledních dvou letech čelí stavební odvětví mnoha výzvám jako nedostatku stavebních materiálů a jejich zdražování, růstu cen energií, nedostatku kvalifikovaných řemeslníků či prudkému nárůstu úroků hypoték. Na zdražování se podílí i legislativa, která vyžaduje snižování využívání neobnovitelných přírodních zdrojů. To vše může významně ovlivnit průběh dokončování projektů a celkově omezit rozvoj stavebního podniku.

Nepřipravenost na dynamické a turbulentní podnikatelské prostředí, zejména u menších podniků, může mít fatální následky. Zvládnutí náročných podmínek makrookolí, udržení konkurenceschopnosti a vyvázání ze současné krize s posílením vyžaduje precizně vypracovanou strategii. Identifikace silných a slabých stránek je klíčovým krokem pro efektivní využití příležitostí a řešení aktuálních nebo potenciálních vnějších hrozeb. Strategické řízení může poskytnout významnou konkurenční výhodu v porovnání s firmami, které se těmto otázkám nevěnují.

Cílem této práce je identifikovat a analyzovat silné a slabé stránky stavební společnosti JTM Partners s.r.o. a odhalit potenciální příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí. Na základě toho jsou následně doporučena strategická opatření pro podporu rozvoje daného podniku.

Práce je strukturována do tří hlavních celků. První, teoreticko-metodologická část, je věnovaná zejména studiu literatury – vymezení potřebného rámce teoretických východisek a představení některých významných nástrojů pro provedení strategické analýzy. Tato část se zaměřuje na definici termínů spojených s oblastí strategického řízení, analytických metod pro hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a následnou strategickou syntézu.

Druhá, aplikační část, začíná představením vybrané stavební firmy, po němž následuje provedení analýzy vnějšího prostředí a interních faktorů s využitím metodologie specifikované v teoretické části. Interní analýza dále detailně přibližuje strukturu a fungování podniku. Po zpracování pohledu na současný stav společnosti jsou v poslední

a zároveň stěžejní částí práce navržena pomocí syntézy vlastní strategická doporučení pro budoucí kroky, které by měla firma podniknout

2 Cíl práce a metodika

Daná kapitola vymezuje cíl a metodiku předložené diplomové práce, tedy jakým způsobem bude práce strukturována a vytvořena.

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je zhodnocení vnitřního a vnějšího okolí vybraného podniku a návrh vhodných strategických doporučení umožňujících jeho budoucí rozvoj.

Subjektem strategické analýzy bude malý stavební podnik, který na českém trhu působí již 14 let. Analýza by měla odhalit jeho klíčové přednosti a problematická místa, identifikovat atraktivní příležitosti a potenciální ohrožení, jimž by vedení společnosti mělo věnovat pozornost. V dané práci bude tedy usilováno o identifikaci a zaměření se na ty faktory, které pro podnik a jeho vývoj mají zásadní význam. Posléze bude navrženo doporučení k upevnění a posílení jeho dosavadní pozice v odvětví.

2.2 Metodika

Ke splnění vytyčeného cíle, kterým je zpracování strategické analýzy, a pro komplexnější náhled na problematiku je nutné studium odborné literatury. První část této práce se proto zabývá teoretickým vymezením strategie a metodologických postupů pro provedení strategické analýzy. Jsou zde podrobněji charakterizované nástroje sloužící k analýze společnosti, jež budou aplikované v druhé části předložené práce.

Metody zkoumání využitě v dané práci budou jak obecné teoretické, tak i některé specifické. Z obecných metod zkoumání půjde především o analýzu, syntézu, deskripci, dedukci a komparaci. V aplikační části budou využité zejména některé vybrané metody strategické analýzy.

Vnější okolí podniku bude analyzováno pomocí níže uvedených metod:

- STEP analýza makrookolí,
- Porterův model 5 konkurenčních sil v odvětví,

- analýza zainteresovaných stran.

STEP analýza umožní identifikovat klíčové faktory a trendy ve společenském, technologickém, ekonomickém a politicko-právním prostředí, které mohou ovlivnit podnikání organizace. Zároveň poskytne přehled o hrozbách a potenciálních příležitostech, které by podnik mohl využít.

Použitím modelu pěti konkurenčních sil bude dosaženo lepšího porozumění konkurenčnímu prostředí daného odvětví, a tedy i lepšího základu pro formování strategie podniku. Porterův model pěti sil pomůže lépe pochopit, jaké faktory ovlivňují ziskovost podniku – substituční produkty, dodavatelé, odběratelé, potenciální nebo stávající konkurence.

Cílem analýzy zainteresovaných stran, známé také jako stakeholder analýza, bude identifikovat a pochopit různé subjekty, skupiny nebo jednotlivce, kteří ovlivňují nebo jsou ovlivněni činnostmi a rozhodnutími organizace. Tyto zainteresované strany mohou zahrnovat majitele firmy, zákazníky, zaměstnance, dodavatele, vládní orgány, komunitu, nevládní organizace a další. To pomůže lépe porozumět svému okolí, budovat pozitivní vztahy s klíčovými subjekty a efektivněji reagovat na změny a výzvy ve svém prostředí.

Vnitřní prostředí podniku bude podrobena následujícím metodám analýzy:

- Finanční analýza (vybrané poměrové ukazatele).
- McKinseyho model 7S (hodnocení klíčových faktorů úspěchu).

Finanční analýza by měla pomoci zhodnotit finanční zdraví a výkonnost podniku prostřednictvím klíčových poměrových ukazatelů, jako jsou rentabilita, likvidita, aktiva a zadluženost. Výsledky této analýzy jsou nezbytné pro tvorbu strategie, neboť mají zásadní dopad na její proveditelnost a ovlivňují řadu strategických rozhodnutí. Finanční analýza se tak stává nedílnou součástí analýzy podnikových zdrojů, která hraje klíčovou roli při strategickém řízení.

Využitím McKinseyho modelu 7S bude dosaženo zhodnocení klíčových faktorů úspěchu zvoleného podniku, které jsou rozděleny do sedmi kategorií – strategie, struktura, systémy, schopnosti, sdílené hodnoty, personál a styl vedení. Cílem je analyzovat jejich vzájemné propojení a identifikovat, jakým způsobem ovlivňují celkový úspěch společnosti.

Po zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí pomocí výše uvedených analýz následuje jejich syntéza. K tomu napomůže tzv. SWOT matice, která umožní přehledně spojit výsledky a poskytne základ pro strategická rozhodnutí. Princip spočívá v identifikaci klíčových silných a slabých stránek uvnitř podniku a současně příležitostí a vnějších hrozeb vnějšího prostředí, na jejichž základě bude SWOT matice sestavená. Každá položka bude ohodnocena bodovým skórem od 1 do 5, kde hodnota 5 představuje největší význam a hodnota 1 nejnižší. K hodnoceným položkám budou přiděleny váhy, s celkovým součtem vah rovným 1. Výsledné hodnoty budou vypočítány jako součin přidělených bodů a odpovídajících vah. Nakonec budou tyto hodnoty sečteny pro každou kategorii. Identifikací nejvyšších součtů bude možné určit, ve kterém kvadrantu se společnost nachází, což poskytne vodítko pro zvolení vhodné strategie.

3 Teoretická východiska

Cílem této části práce je vymezení potřebného rámce teoretických poznatků týkajících se strategického řízení a představení některých široce užívaných nástrojů pro provedení strategické analýzy.

3.1 Strategie a strategické řízení

Termín strategie, původem z řeckého slova „*stratēgos*“, je využíván již od starověku a je primárně spojen s vojenstvím, kdy šlo o vojevůdcovskou zdatnost naplnění vojenského cíle a získání výhody nad nepřítelem. Původně vojenské pojetí strategie se začalo využívat ve firemní praxi na přelomu 50. a 60. let minulého století.

Tradiční přístup vnímá strategii jako dlouhodobé plánování – vymezení podnikových cílů, alokace zdrojů a určení způsobů dosažení vytyčených cílů. Alfred DuPont Chandler ve svém díle *Strategy and Structure* (1962) byl jedním z prvních, kdo použil termín strategie k označení podnikových aktivit. Za známého průkopníka, v rámci strategických aktivit, je považován také Igor Ansoff, jenž se ve svém díle *Corporate Strategy* (1965) zabýval otázkou dosažení největšího růstu organizace. Tradiční pojetí strategie prosazoval také známý americký ekonom Peter F. Drucker, který přišel s teorií tzv. řízení podle cílů. Řízení podle cílů klade více důraz na výsledek než na způsob jeho dosažení, přičemž Drucker zdůrazňuje, že každá pracovní funkce musí být zaměřena na cíle a úspěch celé organizace (Drucker, 2002)

V současné době existuje nespočet definic vymezujících obsah pojmů strategie a strategické řízení, které si prošly dynamickým vývojem. Obecně platí, že strategie vstupuje do hry tam, kde dochází ke skutečnému nebo potenciálnímu konfliktu, kdy se zájmy střetávají a je vyžadováno řešení. Proto je strategie mnohem víc než plán. Podstatné je, aby organizace pochopila rozdíl mezi plánem a strategií. Přesto velká část firem preferuje cíle, které jsou příliš krátkodobé namísto udržitelné konkurenční výhody – takové, kterou její konkurence jen velmi obtížně napodobí. Navíc tyto cíle nesou pouze kvantitativní charakter, například růst zisku, návratnosti investic či podílu na trhu. Způsob myšlení manažerů je pak založen spíše na prognózách na základě minulého vývoje než na vizích.

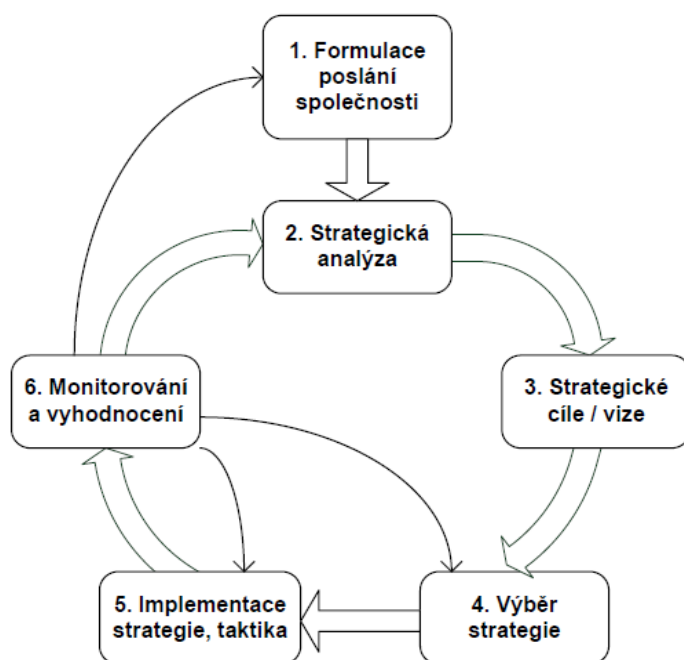
Milníkem ve vývoji chápání strategických aktivit se stal rok 1980, kdy americký ekonom Michael E. Porter vydal knihu *Competitive Strategy* (1980), ve které přišel s modelem pěti konkurenčních sil, hodnototvorným řetězcem a třemi druhy generických strategií. Období zhruba od začátku 80. do poloviny 90. let 20. století, kdy orientace směřovala na zákazníka, redukci nákladů, navyšování kvality a badáním tzv. „nejlepších praktik“, se označuje za počáteční fázi strategického řízení. Moderní pojetí strategie k ní tedy přistupuje mnohem komplexněji – opouští chápání strategie jako pouhé plánování a prosazuje se strategické řízení.

Vývojová etapa po roce 1995 se vyznačuje řadou změn, kdy strategické aktivity organizací byly orientované na inovace jako na způsob dosažení vysoké výkonnosti bez nutnosti soupeřit s konkurenty, a to do té doby, než bude daná inovace napodobená. Inovačním přístupem se zabývá řada autorů z různých úhlů pohledů. Zatímco někteří vnímají inovace jako vývoj nových produktů, jiní k inovacím přistupují jako k cílovému stavu a nejhodnější možné strategii podniku.

Z řad českých autorů se na uchopení strategického řízení podílel například Keřkovský a Vykypěl (1999), Dedouchová (1995), kteří charakterizují strategické řízení jako kontinuální proces logického sledu aktivit. Autoři Košťan a Šuleř (2002) vnímají strategické řízení jako nepřetržitý cyklus strategických kroků, kdy od poslední aktivity, kterou je monitorování a vyhodnocení, je nutné se opět vrátit ke strategické analýze, případně k formulaci poslání společnosti. Celý tento proces zachycuje obrázek 1. Dále například Veber a Srpová (2005) považují za klíčové zkoumání tržních podmínek, přání zákazníků a identifikaci silných a slabých stránek organizace – pro formování dlouhodobých cílů.

Strategie určuje dlouhodobý směr organizace ve snaze vybalancovat své dlouhodobé cíle a zdroje s prostředím, ve kterém se nachází či bude nacházet. Proto se její řízení realizuje na nejvyšší úrovni – na úrovni vrcholového managementu. Strategie je pak východiskem veškerých plánů a projektů organizace. Souček (2005) tvrdí, že univerzální recept na dokonalou strategii neexistuje, co však existuje je jistá posloupnost etap, jež je vhodné dodržet. Autor dále upozorňuje, že klíčem k dosažení úspěšné firemní strategie je úspěšné strategické řízení.

Obrázek 1 Cyklus strategického řízení



Zdroj: Košťan a Šuleř (2002, s. 19)

Řízení podniku lze podle oblasti rozhodování rozdělit na tři základní úrovně – operativní, taktické a strategické. Operativní řízení zajišťují manažeři první linie. Jde o velmi konkrétní a detailní opatření rutinního charakteru v krátkém časovém horizontu (dny, měsíce, čtvrtletí). Taktické řízení probíhá na úrovni středního managementu a má za úkol konkretizovat strategické cíle a řídit procesy a prostředky vedoucí k efektivní realizaci podnikové strategie. Veškeré činnosti a chování každého člena podniku by měly směřovat k vytváření a udržení konkurenční výhody tím, že každodenní rozhodnutí na sebe navazují a vycházejí z dlouhodobé strategie. Pro strategické rozhodování platí, že musí být jedinečné a dlouhodobé výhledy i cíle určuje vrcholový management nebo vlastníci podniku na základě poznání podmínek okolí.

3.2 Principy strategického myšlení

Strategické myšlení představuje proces, který se zaměřuje na systematickou analýzu příležitostí a výzev z celkové perspektivy. Strategičtí myslitelé se snaží vizualizovat a předvídat budoucí scénáře a zohledňovat potenciální dopady svých rozhodnutí na různé

zainteresované strany. Tímto přístupem překonávají omezené a krátkodobé myšlení a přicházejí s inovativními a efektivními řešeními. Strategické myšlení zahrnuje kritické myšlení, analytické schopnosti a schopnost vidět širší souvislosti a dlouhodobé trendy. Je klíčovým prvkem pro formulaci a implementaci strategií, které umožňují organizacím vytvářet konkurenční výhodu a dosahovat dlouhodobého úspěchu na trhu. Pro formulaci úspěšné strategie je nezbytné porozumět principům strategického myšlení, které se navzájem doplňují a prolínají. Nejvýznamnější principy, které například vymezuje Dedouchová (2001), jsou uvedeny v následujících odstavcích.

Princip variantnosti klade důraz na fakt, že podnik nemůže přesně předvídat vývoj faktorů ovlivňujících strategii. Proto je důležité vypracovat strategii ve více variantách, aby se minimalizovalo riziko neočekávaných problémů. Stavebnictví je odvětví, které se často setkává s nejistotou a změnami, proto jsou flexibilita a schopnost adaptovat se na proměnlivé podmínky pro úspěch klíčové.

Princip vědomí práce s rizikem navazuje na předchozí bod, s ohledem na nejistotu vývoje faktorů je důležité, aby byl podnik obezřetný a vědomě pracoval s rizikem. Riziko nelze zcela eliminovat, ale lze ho zmírnit prostřednictvím vytvoření více variant strategií.

Princip permanentnosti ve strategickém řízení zdůrazňuje potřebu trvalého a kontinuálního procesu. Vzhledem k nejistotě vývoje faktorů je podnik nucen neustále pracovat na strategii a průběžně monitorovat a hodnotit vývoj těchto faktorů.

Princip vědomí práce s časem se vztahuje k efektivnímu využívání času jako cenného zdroje, zejména v oboru stavebnictví. Čas má větší hodnotu než peníze, a proto je důležité se zaměřit na správné načasování činností, výzkumu a vývoje a efektivního využívání finančních prostředků.

Princip celosvětového systémového přístupu je založen na sběru a využití znalostí a informací týkajících se např. politické, ekonomické, ekologické, vědeckotechnické a sociální oblasti ve světovém kontextu. To umožní podnikům lépe se adaptovat a vytvářet konkurenční výhodu na mezinárodní úrovni.

Princip interdisciplinarity spočívá v aktivním využívání poznatků a metod z různých vědních oborů při formulaci strategie. Například oblast stavebnictví může zahrnovat různé

disciplíny, jako jsou architektura, inženýrství, ekonomie, environmentální vědy a sociální aspekty. Propojení těchto oborů umožňuje hlubší porozumění komplexním výzvám, kterým čelí stavební odvětví, a přináší inovativní a udržitelná řešení.

Princip koncentrace zdrojů je klíčovým faktorem při stanovování strategických cílů. Není možné dosáhnout vynikajících výsledků ve všech oblastech. Je nezbytné se zaměřit na klíčové cíle a zdroje, které jsou nejrelevantnější a nejvíce přispívají k dosažení konkurenční výhody. V oboru stavebnictví se princip koncentrace zdrojů může projevovat specializací na konkrétní typy projektů nebo technologií nebo koncentrací na určité geografické trhy.

Princip tvůrčího přístupu se projevuje tím, že úspěšné firmy přicházejí na trh s novátorskými a netradičními myšlenkami, nápady a řešeními. V oboru stavebnictví by šlo např. o použití nových stavebních materiálů nebo technologií, které zlepšují energetickou účinnost budov nebo snižují environmentální dopady.

Zde je nutné podotknout, že strategie by se měla zaměřovat na podnik jako celek a vzájemné vazby mezi jednotlivými částmi, činnostmi a funkcemi v podniku, nikoliv pouze na izolované části.

3.3 Poslání, vize a hodnoty

Strategické analýze předchází formulace poslání, vize a hodnot organizace, které vzájemně souvisí a jsou propojeny. Součástí strategie organizace by tedy měly být hodnoty podporované firmou, vize, kterou přijali její vůdci, a poslání, které následuje. Vize a poslání vycházejí ze základních etických hodnot organizace a jsou zásadní pro její úspěch, protože jí udávají směr.

Vize je orientovaná na budoucnost a popisuje, kde by se organizace chtěla na trhu umístit za 5, 10, 15 nebo 20 let. Jde o cílový stav ztělesňující dlouhodobou ambici toho, kde by se organizace chtěla v budoucnu nacházet ve srovnání se svými konkurenty. Firemní vize je obvykle vyjádřena prostřednictvím jednoduchého jednořádkového prohlášení o vizi. Tyto typy prohlášení nabízejí strategický cíl, který může být poněkud ideální nebo normativní vzhledem k omezením v reálném světě, avšak nabízí organizaci inspiraci k překonání překážek ve společném úsilí. V tomto ohledu je vize klíčovou hnací silou organizačních inovací, odhodlání a motivace zaměstnanců, efektivity a úspěchu v konkurenčním prostředí.

Protože je vize úzce napojena na strategii, je to právě vrcholový management, který určuje a popřípadě zdokonaluje organizační vizi. Jako vhodné se však jeví zapojit k definování vize i zaměstnance, kteří mohou vnímat potenciál organizace jinak než management a poskytnout cenné poznatky o potenciálním dlouhodobém pokroku. Zapojení zaměstnanců je tak důležité, že to Talbot (2000) nazvala „*zlatým pravidlem*“ – každý, koho se rozhodnutí týká, by se měl do jeho tvorby zapojit, kdykoli je to možné a praktické. Jakmile je prohlášení o vizi kodifikováno, je zásadní vyzdvihnout vizi organizace mezi všemi zájmovými skupinami, ačkoli tyto snahy bývají často sporadické.

Zakladatel Microsoftu Bill Gates měl radikální prohlášení o vizi, a to umístit počítač na každý stůl v Americe (Dutt, 2018). Síla této vize je nyní evidentní. Konkurenční výhodu organizace lze vypilovat tím, že přesně ví, kam se chce ubírat. Aby vize byla skutečně efektivní, je také nezbytné, aby všechny zájmové skupiny v ni uvěřily. Potom je šance, že bude naplněná, výrazně vyšší.

Poslání (též mise) je následování jedinečného cíle, který vytváří konkurenční výhodu organizace a zároveň znovu zdůrazňuje její hodnoty. Cílem poslání je odpovědět na otázku „Proč existujeme? Jakou funkci organizace plní? Jakou hodnotu přináší? Pro koho? Jak? Kam by mělo směřovat úsilí každého člena organizace? V čem je organizace jedinečná?“

Podle Pearce a Davida (1987) jsou prohlášení o poslání zásadní pro strategické plánování a organizační procesy, protože pomáhají objasnit účel a cíle organizace, rozsah její činnosti a hodnotu produktu nebo služby, kterou poskytuje. Cornelissen (2004) vysvětluje poslání z pohledu hodnoty vytvářené pro stakeholdery: „*Poslání je obecným vyjádřením prvořadého účelu organizace, který je v ideálním případě v souladu s hodnotami a očekáváními hlavních stakeholderů a zabývá se rozsahem činnosti organizace.*“ Abratt (1989, s. 70) vnímá poslání jako destilovanou formu podnikové filozofie, která formuje strategické řízení. Posláním je tedy široké vyjádření rozsahu podnikání, účelu a provozu, které odlišuje podnik od ostatních. Pomáhá managementu organizovat hierarchii priorit, kterým musí organizace čelit v každodenních a dlouhodobých činnostech.

Na rozdíl od prohlášení o vizi jsou prohlášení o poslání obvykle dlouhá několik vět. Je dostatečně konkrétní, zaměřuje se na priority organizace, rozhodování a vyzdvihuje klíčové aktivity a zdroje tvořící konkurenční výhodu. Stejně jako u prohlášení o vizi musí prohlášení o poslání vycházet z etických hodnot organizace.

Základní etické **hodnoty** organizace jsou zásadní pro určení toho, jak se sama vidí na konkurenčním trhu, a jsou stavebními kameny prohlášení o vizi a misi. Podle Bowena (2016) hodnoty popisují základní přesvědčení, která řídí každé rozhodnutí a nabízejí prioritní pořadí ke zvážení. Hodnoty a přesvědčení tvoří postoje a řídí chování organizace. Jsou stabilní a v dlouhodobém horizontu se mění jen velmi málo.

3.4 Strategická analýza podniku

V obecném pojetí lze analýzu definovat jako rozložení určitého celku na jeho jednotlivé části. Analýzy používáme k odhalování problémů, k identifikaci základních faktorů a ke studiu jejich dopadu. Analýza je stěžejní součástí tvorby strategie podniku, neboť charakterizuje podnik zevnitř a informuje o vlastnostech jeho okolí.

Fáze provádění strategické analýzy přichází v úvahu poté, kdy jsou hodnoty, vize a poslání organizace definovány. Strategická analýza je systematickým a důkladným rozpoznáváním veškerých relevantních faktorů, které mají nebo mohou mít vliv na strategii a fungování podniku. Napomáhá porozumět nejen minulému vývoji a současné situaci, ale částečně umožňuje prognózovat vývoj budoucí podnikatelského prostředí (Horáková, 2003). Je nutné podotknout, že pokud jde o budoucí vývoj, velkou roli zde sehrává pravděpodobnost. Sedláčková a Buchta (2006) zdůrazňují, že klíčovým úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které se s velkou pravděpodobností v budoucnu vyskytnou. Formulace strategie pak vychází z výsledů strategické analýzy, které popisují vztahy a souvislosti mezi faktory okolí podniku a jeho vnitřním zdrojovým potenciálem.

Chceme-li v rámci strategického rozhodování učinit rozhodnutí, které bude v budoucnu včasné a efektivní, mělo by vycházet z předvídání změn v prostředí. Strategická analýza by proto měla hrát důležitou roli ve strategickém rozhodování. Udržitelné konkurenční výhody, což je žádoucím efektem strategického řízení, lze dosáhnout nepřetržitým sledováním a přizpůsobováním se změnám vnějšího (externího) i vnitřního (interního) prostředí.

Každý podnik má se svým okolím velmi úzké vzájemné vztahy a vazby, neboť bez něj by nebyl schopen existovat – potřebuje zaměstnance, zákazníky, dodavatele či obchodní

partnery apod. To znamená, že nejenže využívá zdroje (vstupy) ze svého okolí, ale zároveň je pro něj dodavatelem svých výstupů.

Autoři, například Sedláčková a Buchta (2006), Fotr a kol. (2012), Dedouchová (2001), Souček (2015), se mírně rozcházejí v členění podnikatelského prostředí, ve své podstatě však všichni hovoří o tom stejném. Pro potřeby dané práce je využité členění podnikatelského prostředí dle Součka (2015, s. 277), který ho rozděluje na makrookolí, mikrookolí a vnitřní potenciál podniku.

3.4.1 Analýza makrookolí – STEP

Ve vzdáleném podnikatelském prostředí existují makroelementy, které ve větší či menší míře ovlivňují postavení a chování, a tedy poptávku a zisk všech aktivních účastníků trhu. Málokdy bývá v moci podniku tyto vlivy, jakkoliv ovlivnit, neboť vznikají mimo něj. Organizace se tak může pouze připravit na možné scénáře a posléze se přizpůsobovat těmto vlivům a tím určovat směr svého dalšího vývoje (Sedláčková a kol., 2006, s. 19)

Většina těchto vlivů má dynamický charakter, a tak vyvolávají neustále nové příležitosti, ale i ohrožení. Dle Dedouchové (2001) by management měl být schopen důkladně poznat, analyzovat, monitorovat vývojové trendy těchto faktorů a jednat tak, aby si udržel konkurenční výhodu.

Jedním z vhodných formátů výzkumu jednotlivých částí makrookolí se jeví STEP analýza, která zkoumá vnější vlivy vznikající mimo dotyčné odvětví. V odborné literatuře je možné najít mnoho různých variací – PEST, SLEPT, STEELED, PESTLE atd. Užití variací závisí na potřebách výzkumu nebo preferenci uživatelů, v zásadě však jde o jednu a tutéž analýzu poskytující kritickou metodu pro snadnější přijímání důležitých rozhodnutí (Aguilar, 1967). Hodnota informací, které STEP analýza nabízí, spočívá v možnosti vyhýbat se hrozbám a využívat příležitostí. Velké úsilí by mělo být věnováno prediktivní složce analýzy s určením budoucího vývoje a očekávaných změn. STEP analýza by měla vést zodpovězení otázek jako: „Které z faktorů mají vliv na zkoumaný podnik? Jaké účinky mohou mít tyto faktory na daný podnik? Které z faktorů budou pro podnik nejdůležitější v blízké době?“ STEP analýza bývá často velmi obsáhlá, proto se obecně doporučuje vystihnout pouze klíčové faktory. To potvrzuje i Tyll (2014, s. 13), jenž doporučuje v rámci

každé skupiny faktorů se zaměřit na nejvýše 2–3 dílčí faktory s největším dopadem na firmu. STEP analýza rozlišuje makroprostředí podniku dle čtyř základních skupin faktorů:

- Politicko-legislativní,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické.

Každá vláda má odlišnou představu o hospodářské politice a tím významně ovlivňuje trh prostřednictvím státních zásahů. Mezi ně může například patřit – cenová politika, regulace hospodářské soutěže, regulace vývozu a dovozu, svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce aj. V tomto prostředí je důležité si všimnout legislativy regulující podnikání, tedy daňové zákony, zákony upravující ochranu známek a patentů, ochrana životního prostředí, pracovní právo a další. Rostoucí důraz se klade také na etiku a společenskou zodpovědnost. Značný účinek na podnikatelské subjekty, ať už ve formě příležitostí, nebo ohrožení, má členství státu v Evropské unii (Sedláčková a kol., 2006).

Ekonomické faktory se týkají vyhodnocení stavu ekonomiky státu, ve kterém společnost působí. Jelikož jsou tyto faktory úzce propojené, je vhodné je sledovat nejen odděleně, ale i ve vzájemných souvislostech. Například Dedouchová (2001, s. 27) za základní a nejdůležitější ekonomické makro ukazatele považuje míru ekonomického růstu, úrokovou míru, směnný kurz a míru inflace. Ekonomický růst dokáže zajistit více příležitostí díky rostoucí spotřebě, úroková míra má vliv na výnosnost podniku skrze investiční činnost a směnný kurz určuje konkurenceschopnost firmy na globálním trhu. Zatímco míra inflace působí na vývoj vyjmenovaných ukazatelů, a tedy ovlivňuje ekonomický růst, výši úrokové míry a stabilitu směnného kurzu. Snadněji rozpoznat, jaké produkty a služby by mohly být poptávané, umožní sledování vývoje hospodářského cyklu ekonomiky a odvětví, v němž organizace působí. Hanzelková a kol. (2017) také doporučují sledovat míru nezaměstnanosti. Ta prozradí pravděpodobnou obtížnost najímání nových pracovníků, ale rovněž se od ní odvíjí kupní síla obyvatelstva.

Sociální faktory zahrnují široké spektrum jevů reflektujících strukturu společnosti a její postoje (Sedláčková a kol., 2006). Patří sem demografické a kulturní změny jako životní struktura populace, dostupnost pracovní síly potřebné kvalifikace, pracovní zvyklosti, geografické a etnické rozložení, míchání kultur, tradiční role rodiny apod. Důležité je také

sledovat změny životního stylu obyvatelstva působící na nákupní chování. Kupříkladu lze uvést trend ochrany životního prostředí, zájem obyvatelstva o zdravotní péči, změny týkající se trávení volného času, preference pružné pracovní doby aj. V oboru stavebnictví by mohlo jít např. o změny v preferencích a požadavcích zákazníků na typy staveb, trendy v udržitelné výstavbě a environmentálních standardech, demografické změny, které ovlivňují poptávku po různých druzích staveb. Zmíněné, ale i související, faktory se neustále vyvíjí, a pokud chce podnik získat předstih v konkurenčním boji, musí tyto trendy dobře rozpoznat a zahrnout je do své strategie (Sedláčková a kol., 2006). Jejich analýza umožní předpovědět vývoj poptávky, snadněji identifikovat cílovou skupinu zákazníků a přizpůsobit se jejím potřebám (např. formou technologie, marketingu aj.).

Dopady technologických faktorů plynou z neustále se zrychlujícího technického a vědeckého vývoje, je tedy zásadní držet s ním krok, protože stagnace by mohla organizaci negativně poznamenat. Zde vstupují do hry rychlost morálního zastarávání technologie a zkracující se životní cyklus produktů, podpora vlády ve výzkumu a vývoji, nové vynálezy, technologie a rychlost jejich realizace. Pro obor stavebnictví lze pak uvést tyto příklady – pokrok v technologiích stavebnictví, zavádění moderních stavebních postupů, využití informačních technologií v projektování a stavebním procesu, nové materiály a techniky. Inovace na druhou stranu obnáší i vysoké náklady a nejistotu, zda požadovaného výsledku bude dosaženo a zda podnik uspěje u spotřebitele. Může docházet k situacím, kdy se určitý produkt nebo služba stanou nahraditelnými novou technologií, takže podnik bude nucen svou činnost ukončit (Dedouchová, 2001). Z toho vyplývá, že to může podniku přinést spoustu příležitostí, ale také hrozeb. Pro zachování konkurenceschopnosti je však nutné do technologického vývoje a inovací investovat, např. do techniky, výrobních postupů či nástrojů pro oblast řízení a tím zvyšovat svoji produktivitu.

3.4.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí se týká analýzy odvětví a zkoumání jeho základních charakteristických prvků. Kovář (2008) za odvětví považuje skupinu firem, jejichž produkty mají tolik společných charakteristik, že spolu soutěží o stejného zákazníka. Součástí mikroprostředí jsou i další subjekty mající bezprostřední vztah k organizaci, a to zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, veřejnost (Dedouchová, 2001).

Protože v ekonomice existuje mnoho odvětví, je vhodné začít vymezením relevantního odvětví, v němž se podnik nachází, a specifikovat jeho vlastnosti. Jednotlivá odvětví se od sebe mohou výrazně lišit v mnoha ohledech. Obecně je třeba brát v úvahu (Sedláčková a kol., 2006):

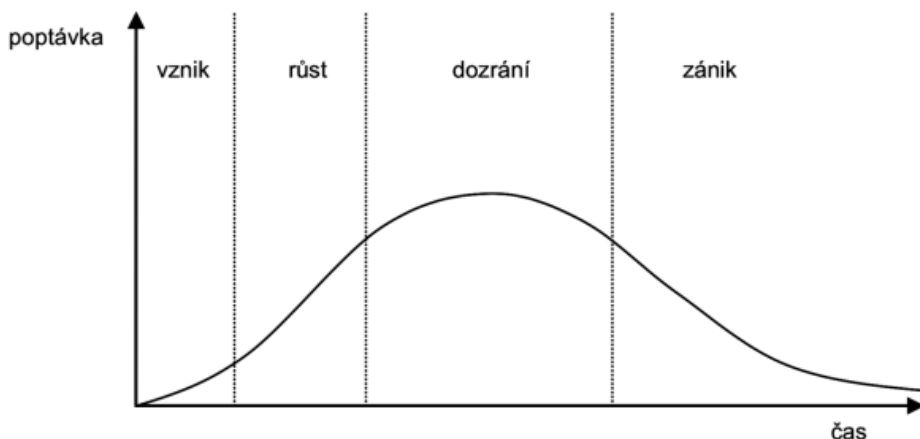
- velikost a profitabilita trhu,
- geografický rozsah konkurence – lokální, regionální, globální,
- míra růstu trhu a fáze životního cyklu odvětví – vznik, růst, zralost, úpadek,
- množství konkurentů a jejich velikost a míra rivality,
- počet zákazníků,
- vstupní a výstupní bariéry,
- diferenciací portfolia v odvětví,
- stupeň vertikální integrace a další,
- úspory z rozsahu a využití kapacit,
- technologie, inovace v odvětví.

Jak podotýká Tyll (2014, s. 19) odvětví se také mohou lišit v závislosti na směru vývoje ekonomiky státu. Můžeme je členit na cyklické, pokud je jeho úspěšnost závislá na růstu ekonomiky, neutrální, kdy je spotřeba nezávislá na stavu ekonomiky, nebo anticyklické v případě, že odvětví roste v době poklesu ekonomického růstu.

Pokud jde o strukturu odvětví, lze ji určit porovnáním tržních podílů jednotlivých podniků figurujících v daném odvětví a určením míry koncentrace trhu. Ta se pak pohybuje na intervalu mezi atomizovanou a konsolidovanou strukturou. Zatímco atomizovaný trh přesycený velkým množstvím firem se vyznačuje minimálními bariérami vstupu na trh a standardizovanými produkty, konsolidovanému odvětví dominuje buď velmi malý počet hráčů (oligopol), nebo jedna společnost (monopol). Toto odvětví se vyznačuje velkými bariérami vstupu, kde hlavní hráči stanovují ceny a směr technologického vývoje. Ostatní firmy je pak následují. Pro přežití na atomizovaném trhu se jeví za vhodné optimalizovat náklady. V případě konsolidovaného odvětví se často využívá strategie diferenciací kvality nabízených produktů či služeb.

Pro pochopení podmínek odvětví je třeba také sledovat, v jakém stadiu se dané odvětví nachází a jak se pravděpodobně může v budoucnu vyvíjet. Zpravidla lze životní cyklus rozdělit na čtyři fáze, a to vznik a vývoj, růst, zralost a pokles nebo zánik, viz obrázek 2. Každá z těchto fází má svá specifika, která je nutné zvážit při tvorbě strategie.

Obrázek 2 Životní cyklus odvětví



Zdroj: Sedláčková a kol. (2006)

Stadium vzniku a vývoje odvětví nabízí spoustu příležitostí s minimálními bariérami vstupu. V této fázi je v odvětví spousta příležitostí a bariéry vstupu jsou minimální, poptávka nízká, ale s rostoucím trendem. Je však velice náročné předpovědět, které podniky přežijí a stanou se úspěšnými, které ale budou nuceny trh opustit.

Dle teorie životního cyklu je poté tempo růstu odvětví prudké, poptávka i nabídka se zvyšují. Dochází k růstu počtu firem na trhu, ale zákazníci stále nejsou tak dobře informováni, aby jejich vyjednávací síla byla silná. Na druhou stranu dodavatelé si již svůj význam začínají uvědomovat.

Dozrání odvětví s sebou přináší stabilitu, avšak rivalita mezi firmami roste. Kupující pak mají na výběr mezi mnoha konkurujícími společnostmi, čímž roste jejich vyjednávací síla. V tento okamžik může na trhu docházet i k nedostatku vstupů, a tedy k posílení vlivu dodavatelů. Odvětví roste jen velmi pomalu, dokud nedosáhne svého poptávkového stropu.

Až k tomu dojde, poptávka v odvětví se začne pomalu snižovat a odvětví se tak obvykle dostane do fáze zániku, kdy často dochází k extrémní cenové rivalitě mezi

konkurenty. Důležité je zde také brát v potaz velikost bariér vyplývajících z výstupu z odvětví (Tyll, 2014).

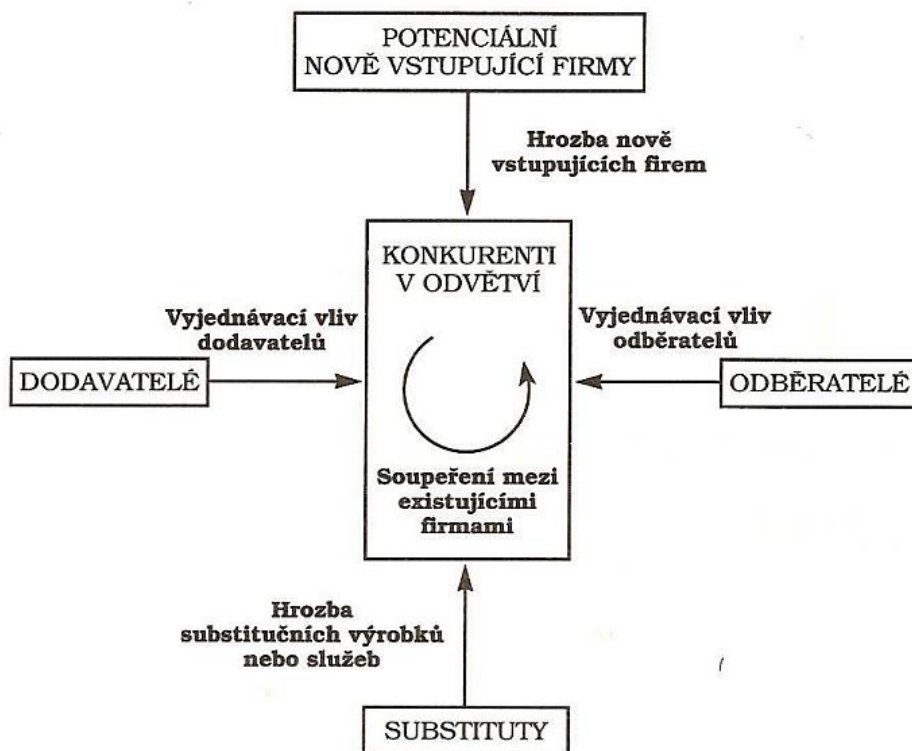
Jak ukazuje praxe, odvětví se nemusí vyvíjet přesně podle výše zmíněných fází. Například namísto fáze zralosti dojde k prudkému úpadku, nebo úplnému zániku firmy. Naopak se podnik může po období poklesu a ústupu dostat do obnovy a zažít další růst. Proto je klíčové identifikovat faktory, které ovlivňují změny v daném odvětví.

3.4.3 Model pěti konkurenčních sil

Obvyklým a široce využívaným nástrojem pro analýzu mikrookolí, který bude využit v předložené práci, je model pěti konkurenčních sil. Autorem dané metody je profesor Harvardské obchodní školy Michael E. Porter (1980), který tvrdí, že na stav konkurence a atraktivitu odvětví má vliv pět základních sil, viz obrázek 3. Model vychází z předpokladu, že podnik soupeří nejen se stávajícími konkurenty, ale taktéž s potenciálně nově vstupujícími společnostmi, substitučními produkty, dodavateli i se zákazníky. Porter poukazuje na nutnost porozumět působení těchto sil na konkrétní podnik v konkrétních situacích a tomu přizpůsobovat strategii. Analýza by se opět neměla zabývat pouze současnou situací, ale také budoucí.

První konkurenční síla vyplývá z **intenzity soupeření mezi existujícími podniky** a snahy figurujících hráčů zvýhodnit své postavení v odvětví použitím celé řady nástrojů. Důsledkem toho je konkurenční tlak, ale zároveň příležitost ke zlepšení své pozice. Pod tímto si lze představit například snižování cen, výhodnější nákupní podmínky, kvalitnější diferencovaný produkt apod. Snížení ceny je nejistým způsobem soupeření, které by mohlo (především v případě vysoké elasticity poptávky) vést ke snížení profitability celého odvětví, protože konkurenti se ji budou snažit vyrovnat (Porter, 1994, s. 17–18). V extrémních případech může docházet k tzv. cenovým válkám. Vyšší intenzitu konkurence obvykle vykazuje odvětví, které má nízké tempo růstu, a nabídka je zde vyšší než poptávka.

Obrázek 3 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Porter, (1994, s. 4)

Riziko ve formě **vstupu nové potenciální konkurence** je úměrné obtížností vstupu do daného odvětví. To znamená, že čím více existuje bariér a případných důrazných reakcí stávajících firem, tím nižší je pravděpodobnost vstupu nového subjektu do odvětví. Tyll (2014, s. 24) a Sedláčková a kol. (2006, s. 52) mezi vstupní bariéry řadí úspory nákladů z při velkém objemu produkce, zkušenostní efekt, technologie a know-how, omezený přístup ke zdrojům a distribučním kanálům, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost při vstupu na trh atd. Proto mohou etablované subjekty odradit potenciální konkurenci vytvářením vhodných vstupních překážek do odvětví (Porter, 1994, s. 7).

Nízká atraktivita odvětví může být také způsobena snadným nahrazením existujícího produktu substituty. Globální trh nabízí velký objem produktů, které se mohou navzájem substituovat. Substituty mohou nabývat různé podoby, ale na první pohled přitom nemusí být vůbec zřetelné. Může to být produkt, služba, jakož i odlišný prodejní kanál. Pokud zákazníkovi uspokojuje stejnou potřebu, má vyšší přidanou hodnotu nebo lepší dostupnost, je pro společnost ohrožením. Pokud takový substitut existuje, dává zákazníkům vyšší

vyjednávací sílu (Mallya, 2007). Konkurenční sílu substitutů lze identifikovat zodpovězením otázek: „Je náš produkt nahraditelný jiným? Přináší substitut větší hodnotu pro zákazníka? Je zákazník citlivý na změnu ceny? Jaké náklady se pojí s přechodem zákazníka k substitutu?“ (Tyll, 2014). Podnik tedy musí neustále sledovat trh a brát v úvahu zmíněné otázky.

Vyjednávací síla odběratelů získává na významu za předpokladu, že jich má společnost pouze malé a omezené množství, či v případě, že jednotliví velcí odběratelé tvoří podstatnou část jejich tržeb (Porter, 2008). Vliv odběratelů spočívá v diktování cenových podmínek, vyžadování množstevních slevy a jiných výhod, tlak na zvyšování kvality apod. To vše nutí konkurenty k uplatňování tvrdšího přístupu proti sobě navzájem a může způsobit nemalé ztráty na zisku podniku i odvětví. Zdroje jejich vyjednávací síly jsou tedy často – monopolní síla odběratelů (tzn. tržní prostředí se skládá z několika podstatných velkoodběratelů), míra informovanosti zákazníků o ostatních nabídkách od konkurence, firmy nabízejí málo diferencovaný produkt a trh je silně konkurenční, náklady na přechod k jinému dodavateli jsou nepodstatné, je reálná možnost zpětné vertikální integrace, tzn. odběratel může obejít svého dodavatele a nakoupit přímo od výrobce (Tyll, 2014). Cílem podniku je v tomto případě snažit se co nejvíce oslabit vyjednávací sílu odběratele.

Vyjednávací síla dodavatelů může být charakterizovaná růstem cen nebo snížením kvality dodávaných produktů a je závislá na řadě aspektů. Zaprvé, pokud jsou koncentrovaní (malý počet velkých dodavatelů), dodávaný produkt je jedinečný a představuje pro odebírající podnik důležitý zdroj (Dedouchová, 2001). Dále pokud podnik není pro dodavatele jediným nebo důležitým zákazníkem a jeho případná ztráta neohrozí zisk, či pokud existuje postih za rozvázání dodavatelských smluv. Nebezpečí také plyne z perspektivy dopředné vertikální integrace, tedy nabídka produktu přímo konečnému zákazníkovi s vynecháním prostředníka. Opět je zde nutné učinit kroky, které oslabí negativní vliv dodavatelů, například jejich diverzifikací. Je třeba podotknout, že za dodavatele nemůžeme považovat pouze dodavatele surovin, materiálů a zboží, ale také pracovní sílu, know-how a služby usnadňující fungování podniku.

Cílem této analýzy je najít pro podnik pozici, která mu umožní minimalizovat zranitelnost vůči konkurenčním silám, nebo je dokonce využít ve svůj prospěch. Je důležité si uvědomit, že vliv těchto pěti činitelů nemusí být v každém odvětví stejný, protože každé

odvětví má svou vlastní strukturu. Analýza pěti sil umožňuje nahlédnout do struktury odvětví a identifikovat klíčové faktory ovlivňující konkurenci v daném odvětví.

3.4.4 Analýza zainteresovaných stran

Další z metod strategické analýzy, která napomáhá rozklíčovat a poznat faktory a jejich působení na dosahování cílů organizace, je analýza zainteresovaných stran (též stakeholderů nebo zájmových skupin). Freeman (2010, s. 25) vymezuje zainteresované strany jako „*subjekty, které mohou ovlivňovat anebo jsou ovlivněné výsledky cílů daného podniku*“. Z logiky věci vyplývá, že takto široce pojatá definice může zahrnovat nespočet subjektů, s nimiž organizace přichází do styku. Obrázek 4 zobrazuje příklady možných zainteresovaných stran. A jak je patrné, zainteresované strany mohou být jak z externího, tak interního prostředí podniku.

Obrázek 4 Skupiny zainteresovaných stran podniku



Zdroj: Freeman, (2010, s. 25)

Žádný univerzální postup provedení analýzy zainteresovaných stran neexistuje. Může být doplňující součástí jiných analytických strategických nástrojů, například Porterovy

analýzy konkurenčních sil. Jedním z nápomocných způsobů provedení dané analýzy může být hledání odpovědí na následující otázky (Buchholtz a kol., 2009, s. 94):

- Kdo jsou naše zainteresované strany?
- Jaký je jejich „vklad“ ve smyslu hmotného zájmu o prosperitě a maximální výkonnosti firmy?
- Jaké povinnosti či závazky (ekonomické, právní, etické, filantropické) má podnik vůči jednotlivým subjektům?
- Jaké příležitosti a hrozby představují pro podnik?
- Jaké strategické kroky by měl podnik učinit, aby využil příležitosti nebo ubránil se proti hrozbám ze strany stakeholderů?

Freeman doporučuje pro vlastní dobro organizace odhalit vlivy a vazby každé jednotlivé zainteresované skupiny, jakým způsobem bychom se k nim měli chovat, a tato zjištění zahrnout do podnikové strategie (Freeman, 2010, s. 26).

3.4.5 Interní prostředí podniku

Základním kamenem úspěšnosti podniku jsou zdroje, jež má k dispozici, a schopnost s nimi nakládat, protože právě skrze ně reaguje na všechny externí vlivy okolí. Analýza vnitřního potenciálu organizace je čistě interní záležitostí dané firmy, jakousi diagnózou s cílem odhalit a zhodnotit její silné a slabé stránky. Zatímco vnější vlivy obvykle podnik nedokáže nijak ovlivnit a předvídat, vnitřní zdroje jsou dobře ovlivnitelné a relativně předvídatelné (Mallya, 2007). Interní zdroje podniku se obvykle rozdělují do následujících kategorií:

- hmotné zdroje (např. stroje a zařízení, nemovitosti, dopravní prostředky),
- lidské zdroje (např. zaměstnanci, organizační struktura, management, kvalifikace a rozvoj lidských zdrojů),
- finanční zdroje (např. vlastní a cizí kapitál, zkušenostní efekt, rentabilita, provozní páka),
- nehmotné zdroje (např. technologie, duševní vlastnictví, dobrá pověst a vztahy se zákazníky).

Základním krokem při interní analýze je hodnocení stávající strategie, které umožní identifikovat hlavní strategické problémy. Hodnotitel se zaměřuje na to, zda dosavadní strategie přináší očekávané výsledky a zda firma je schopna adekvátně reagovat na neočekávané změny. Dále se zkoumá, zda podnik disponuje vhodnou organizační strukturou, která umožňuje efektivní realizaci strategie. Analyzují se i potenciál růstu a dlouhodobá udržitelnost podniku. Mezi nejčastěji využívané metody hodnocení dosažených výsledků finanční analýza. Pro analýzu interního prostředí však existuje celá řada metod, jejich použitelnost a efektivnost se však liší s ohledem na jedinečnost vnitřního systému každé firmy.

Pro provedení interní analýzy v této práci budou použity specifické strategické nástroje, a to finanční analýzy a hodnocení faktorů úspěchu zvoleného podniku pomocí modelu 7S od firmy McKinsey.

3.4.6 Finanční analýza

Finanční analýza slouží k evaluaci finančního zdraví organizace a reflektuje dosahování výsledků použitím současné strategie. Účelem je především zhodnocení finanční pozice podniku a identifikace silných stránek a slabín. Výsledky této analýzy je nutné brát v úvahu při tvorbě strategie, protože má významný vliv na její realizovatelnost a na celou řadu strategických rozhodnutí. Jde tedy o specifickou součást analýzy zdrojů, která má nezastupitelnou úlohu při strategickém řízení.

Jelikož by komplexní finanční analýza byla nad rámec předložené práce, pozornost bude věnována nejvýznamnějším finančním ukazatelům, které budou použité v aplikační části. Při hodnocení finanční situace se bere v úvahu zejména schopnost včas splácet závazky, zhodnocování vloženého kapitálu, míra využití aktiv, zadluženost a struktura zdrojů podniku.

Ukazatele rentability neboli výnosnosti slouží k posouzení schopnosti podniku generovat nové zdroje (zisk) prostřednictvím investovaného kapitálu (Rejnuš, 2011, s. 253). Obecně se rentabilita měří poměrem zisku k vloženému kapitálu. Udává tedy, kolik procent zisku připadá na jednu korunu jmenovatele, kterým může být například vlastní kapitál (ang. Return on Equity, zkr. ROE), aktiva (ang. Return on assets, zkr. ROA) či tržby (ang. Return on Sales, zkr. ROS). Do čitatele ukazatelů rentability lze dosazovat různé formy zisků dle

potřeby, pro interní hodnocení podniku výkonnosti se doporučuje čistý zisk, tj. zisk po zdanění. Vzorce pro výpočet ukazatelů rentability jsou následující (Kislingerová a kol., 2007):

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad [\text{v \%}]$$

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad [\text{v \%}]$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times 100 \quad [\text{v \%}]$$

Ukazatele aktivity (obratovosti) informují podnik o efektivitě hospodaření s aktivy k realizaci tržeb. V případě, že podnik disponuje nevyužitou kapacitou, negativně ovlivňuje zisk, jelikož mu vznikají dodatečné náklady. Nebo pokud nemá optimální vybavenost aktivy, přichází o potenciální příležitosti a tím i o možné výnosy (Sedláček, 2007, s. 56). Ukazatele aktivity se vyskytují ve dvou podobách. První je počet obrátek, tedy kolikrát se určitá položka aktiv nebo pasiv přemění do jiné za konkrétní období. Tím druhým je doba obratu, tedy období nezbytné k uskutečnění jednoho obratu položek aktiv nebo pasiv ve dnech. Využívané jsou zpravidla ukazatele obratu aktiv, zásob a jejich doby obratu, taktéž doba splatnosti pohledávek či krátkodobých závazků. Pro výpočet ukazatelů se do vzájemných vztahů dávají různé hodnoty položek aktiv a pasiv s hodnotami tržeb (Kislingerová, 2007). Vzorce pro výpočet ukazatelů jsou následující:

$$\text{Počet obrátek celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Počet obrátek zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}} \quad [\text{ve dnech}]$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní tržby}} \quad [\text{ve dnech}]$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky z obchodního styku}}{\text{denní tržby}} \quad [\text{ve dnech}]$$

Ukazatele likvidity (krátkodobé platební schopnosti) hodnotí, jak rychle je podnik schopen přeměnit svá oběžná aktiva do formy pohotových peněžních prostředků (např. hotovost, peníze na bankovním účtu, krátkodobé cenné papíry), aby mohl řádně a včas uspokojit své krátkodobé závazky. Podnik je likvidní, pokud k příslušnému dni má více pohotových peněžních prostředků, než je výše splatných závazků. Běžně se zde sledují ukazatele celkové (běžné), pohotové a okamžité likvidity, které se liší dle rychlosti přeměny. Likvidita je podmínkou dlouhodobé platební schopnosti (solventnosti), jejíž případný špatný stav negativně působí na pověst a obchodní vztahy firmy. Výše doporučené výsledné hodnoty ukazatelů likvidity se liší v závislosti na odvětví, ve kterém podnik působí. Vzorce pro výpočet ukazatelů jsou následující:

$$\text{Celková (běžná) likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele zadluženosti informují o míře používání cizích zdrojů podnikem k financování svých aktiv a činností a analyzují dopady spojené s využitím cizích zdrojů. Společnosti upřednostňují větší míru využití cizích zdrojů, jelikož jsou zpravidla levnější než zdroje vlastní, zvyšují výnosnost vlastního kapitálu a zisku na akcii. Hovoří se zde o efektu tzv. finanční páky. To taktéž souvisí s tzv. daňovým štítem, kdy úroky z úvěru jsou odečitatelnou položkou z daňového základu. To vše ale za cenu vyššího rizika finanční nestability. Rovněž je nutné počítat s tím, že čím více je podnik zadlužen, tím je pro něj obtížnější a dražší získat cizí kapitál (Rejnuš, 2011, s. 255). Nicméně společnost by se neměla obávat vysoké zadluženosti, pokud ji dokáže řídit správně. Účelem analýzy zadluženosti je tedy stanovení optimálního poměru zadluženosti, kdy očekávaný výnos z celkového kapitálu převyšuje náklady na cizí kapitál (Kislingerová, 2007). Obecně platné pravidlo říká, že by cizí kapitál neměl přesahovat vlastní zdroje krytí. Avšak optimální míra

zadluženosti se liší v závislosti na odvětví. Celková zadluženost (též ukazatel věřitelského rizika) vyjadřuje podíl cizího kapitálu na celkových zdrojích společnosti. Zadluženost lze také sledovat z dlouhodobého nebo krátkodobého hlediska. Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv (koeficient samofinancování), pak zobrazuje, do jaké míry je společnost finančně nezávislá. **Úrokové krytí** vyjadřuje, kolikrát generovaný zisk (před úroky a zdaněním, EBIT) pokrývá nákladové úroky. Vzorce pro výpočet ukazatelů jsou následující:

$$\text{Zadluženost (věřitelské riziko)} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad [\text{v \%}]$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad [\text{v \%}]$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}}$$

3.4.7 McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S je jednou z dalších technik pro odhalení podnikových silných a slabých stránek a klíčových faktorů úspěchu. Nástroj byl vyvinut v 80. letech 20. století zaměstnanci konzultační společnosti McKinsey. Cílem modelu je zjistit, jak nejlépe lze sladit množinu sedmi interních faktorů podniku takovým způsobem, aby bylo efektivně dosaženo vytyčených cílů. Princip modelu tkví v propojenosti těchto faktorů a změna v jedné oblasti vyžaduje změnu ve zbytku firmy, tzn. faktory se navzájem ovlivňují a podmiňují. Model je pojmenován dle názvů sedmi níže uvedených faktorů (Peters a kol., 2004):

- 1) **Strategie** (*Strategy*) – týká se přístupu, který podnik používá k získání konkurenční výhody a dosažení svých dlouhodobých cílů. Dobrá strategie je posílena jasnou vizí a posláním a také pevnými hodnotami.
- 2) **Struktura** (*Structure*) – představuje způsob, jakým je organizace uspořádaná a zahrnuje informace o tom, kdo je komu a za co zodpovědný. Struktura je ovlivněná strategií, velikostí a různorodostí podniku.

- 3) **Systémy** (*Systems*) – jsou formální a neformální procesy a postupy, veškerá obchodní a technická infrastruktura od výroby až po distribuci sloužící k řízení každodenních činností organizace a způsobů rozhodování.
- 4) **Styl vedení** (*Style*) – odkazuje na styl vedení a řízení problémů managementem, který převládá ve společnosti. Zahrnuje také neformální pravidla a kulturu společnosti. Dobrý styl vedení je nezbytný pro zajištění spokojenosti a produktivity práce.
- 5) **Personál** (*Staff*) – nezahrnuje pouze zaměstnance, ale také plánování lidských zdrojů, jejich nábor, rozvoj, motivování, odměňování, chování vůči firmě, vzájemné vztahy a snaha udržet si je v organizaci.
- 6) **Schopnosti** (*Skills*) – jde o schopnosti a kompetence organizace, která skrze profesionalitu a zkušenosti svých zaměstnanců dosahuje cílů a utváří konkurenční výhodu.
- 7) **Sdílené hodnoty** (*Shared values*) – patří sem poslání a vize organizace, hodnotový kodex a normy, které řídí chování zaměstnanců a jednání společnosti. Hrají důležitou roli při sladění všech klíčových faktorů a napomáhají k udržení efektivity napříč podnikem.

3.4.8 SWOT matice

Po zhodnocení vnějšího a vnitřního okolí podniku prostřednictvím výše uvedených analýz přichází na řadu jejich syntéza, která umožňuje přehledně propojit výsledky a slouží jako podklad pro strategické rozhodování. Pro tento účel může posloužit široce užívaný nástroj SWOT matice, jejíž název je akronymem anglických slov *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*, v českém překladu se tedy jedná o silné stránky, slabiny, příležitosti a ohrožení, kterým může společnost čelit.

Tento nástroj nabízí prosté a nekomplikované řešení, pokud společnost neví, jakým směrem se má ubírat. Principem je identifikace strategicky významných silných stránek a slabín uvnitř podniku stejně jako atraktivních příležitostí k růstu a nejvíce zranitelných hrozeb z vnějšího prostředí podniku. Vzájemnou interakcí zmíněných prvků lze generovat základní přístupy při tvorbě strategie, jak je naznačeno v tabulce 1.

Tabulka 1 SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	<p>WO přístup „Strategické hledání“</p> <p>překonání slabé stránky využitím příležitosti</p>	<p>SO přístup „VYUŽITÍ“</p> <p>využití silné stránky ve prospěch příležitosti</p>
Ohrožení (T)	<p>WT přístup „VYHÝBÁNÍ“</p> <p>minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</p>	<p>ST přístup „KONFRONTACE“</p> <p>využití silné stránky k odvrácení ohrožení</p>

Zdroj: Váchal a Vochozka (2013)

Přístup „**strategického hledání**“ se zaměřuje na odstranění nebo zmírnění identifikovaných slabých stránek podniku prostřednictvím efektivního využití existujících příležitostí v okolním prostředí. Tento přístup často zahrnuje úsilí o získání dalších zdrojů, například prostřednictvím uzavření strategických aliancí nebo náboru kvalifikované pracovní síly s cílem maximalizovat výhody těchto příležitostí.

Přístup „**využití**“ představuje žádoucí, avšak relativně vzácný stav, v němž podnik disponuje dostatečnou kapacitou a schopností k efektivnímu využití příležitostí, které se naskýtají v okolním prostředí. Tento přístup je esenciální pro definici vize a následně odvozených cílů organizace.

Přístup „**konfrontace**“ spočívá v aktivním využití identifikovaných silných stránek organizace při konfrontaci s existujícími hrozbami v okolním prostředí a snažení se minimalizovat jejich negativní vliv. Nicméně tento přístup vyžaduje, aby organizace disponovala dostatečně robustními a konkurenceschopnými silnými stránkami, které jsou schopny účinně reagovat na výzvy vnějšího prostředí.

Přístup „**vyhýbání**“ reprezentuje defenzivní strategii, jejímž cílem je eliminovat identifikované slabé stránky organizace, minimalizovat vliv vnějších hrozeb a zachovat existenci organizace v souladu s její stanoveným posláním. Tato strategie může zahrnovat opuštění některých tržních segmentů, redukci nákladů, částečné odprodeje aktiv, fúze a další kroky, s cílem zajištění dlouhodobé udržitelnosti organizace na trhu.

Matice SWOT má však svá úskalí, která zabraňují objektivnímu posouzení výsledků, proto se její využití doporučuje v doprovodu některých dalších analýz, podložených dat, expertních posudků atd.

3.5 Specifika stavebního odvětví

Stavebnictví je důležitou součástí české hmotné produkce a ekonomiky. Jeho jádrem je realizace stavebních děl. Do odvětví stavebnictví spadá také údržba, rekonstrukce, modernizace objektů či montáž stavebních konstrukcí. Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE patří stavebnictví do sekce F, která ho následně třídí do tří oddílů (CZ-NACE, © 2018):

- oddíl 41 – výstavba budov – jde o pozemní stavitelství, které zahrnuje výstavbu budov všeho druhu,
- oddíl 42 – inženýrské stavitelství – jedná se o velké stavby jako dálnice, mosty, železniční tratě, vzletové a přistávací dráhy, kanalizace, potrubí a elektrická vedení a ostatních stavby jinde nezařazené,
- oddíl 43 – specializované stavební činnosti – jde o konkrétní oblast výstavby, která je společná pro různé druhy staveb a pro niž jsou nutné specifické odborné znalosti nebo technické vybavení, například práce dlaždičské, lešenářské, omítkářské práce, sklenářské, truhlářské, ale také dokončovací práce nebo demolice.

Stavební odvětví je charakteristické svou vysokou náročností na kapitál a jeho pomalou obrátkovostí. Poptávka v odvětví se vyznačuje vysokou citlivostí na aktuální kondici ekonomiky státu. Na rozdíl od průmyslové výroby se ve stavebnictví nevytváří do zásoby, mimo developerské projekty. Klimatické a sezónní faktory mají také velký vliv, neboť některé stavební práce nelze provádět v zimních měsících nebo období dešťů. Tato sezónnost výrazně ovlivňuje plánování a realizaci stavebních projektů.

Stavby se odlišují od běžných produktů z několika aspektů. Za prvé, jsou trvalou součástí pozemku, což znamená, že nelze snadno změnit jejich umístění. Jejich realizace vyžaduje značné investice času a finančních prostředků. Stavby bývají obvykle navrhovány

a realizovány na míru podle potřeb investora. Vzhledem k dlouhé životnosti mohou starší budovy tvořit konkurenci novým projektům (Pleskač a kol., 2001).

Stavební zakázky představují plánovaný objem stavebních prací definovaných v dodavatelských smlouvách. Cena stavby, která je uvedena ve smlouvě o dílo, se obvykle stanovuje kombinací nákladového odhadu (založeného na předběžném rozpočtu) a konkurenčně orientované metody.

Ve stavebnictví jsou tři základní způsoby získání zakázky. U prvního způsobu představuje důležitou roli zákon o veřejných zakázkách. Jakákoliv veřejná zakázka je vždy alespoň z části financována z veřejných zdrojů, a proto se musí řídit právě tímto zákonem. Druhým přístupem ke získávání zakázek jsou soukromí investoři. Je pravda, že mnozí soukromí investoři nemají tak velký kapitál, aby mohli samostatně uspokojit potřeby a kapacitu stavebních firem. Na druhou stranu výhodou soukromých investorů je v tom, že nejsou vázáni zákonem o veřejných zakázkách a mohou si vybrat projekční a stavební firmu na základě svých vlastních preferencí a potřeb. Posledním způsobem získávání zakázek je realizace vlastních developerských projektů. Samotná stavební firma v této roli vystupuje jednak jako dodavatel prací, jednak jako investor projektu. To znamená, že následný prodej nebo pronájem výsledného díla je plně v rukou této firmy. Tento způsob přináší stavebním firmám potenciálně největší zisky, ale zároveň nese nejvyšší riziko. Jeho hlavním původem je skutečnost, že developerské projekty jsou obvykle financovány z vlastních zdrojů, často kombinovaných s externím financováním, jako jsou bankovní úvěry. To vyžaduje důkladné zhodnocení potenciálních rizik spojených s tímto způsobem získávání zakázek, neboť v případě neúspěchu projektu hrozí firmě značné existenční riziko.

Podle analýzy získávají výzkumné společnosti CEEC Research (2023, s. 11) stavební firmy nové zakázky převážně díky osobním kontaktům a dlouhodobým vztahům se zadavateli, méně často prostřednictvím veřejných výběrových řízení (což neplatí pro velké inženýrské organizace, pro které jsou veřejné zakázky prioritou). Největší důraz u klientů hraje cena nabídky, naopak reklama má menší význam při jejich rozhodování.

3.6 Shrnutí teoretické části

Cílem teoretické části bylo vymezit potřebný rámec teoretických poznatků týkajících se strategického řízení a charakteristika nejvyužívanějších nástrojů strategické analýzy. Prostřednictvím studia odborné literatury tuzemských i zahraničních autorů bylo tohoto cíle dosaženo. Zpočátku byla pozornost věnována samotným pojmům strategie a strategické řízení a důvodu, proč je vhodné rozlišovat strategii od plánu. Na druhou stranu, univerzální recept pro dokonalou strategii neexistuje, nicméně klíčem k dosažení úspěšné firemní strategie je právě úspěšné strategické řízení na základě poznání faktorů, které podnik zásadním způsobem ovlivňují. Základním stavebním kamenem strategického řízení jsou poslání, vize a hodnoty, jež podniku udávají směr.

Důležitou součástí strategického řízení je strategická analýza klíčových faktorů ovlivňujících úspěšnost podnikatelského subjektu a jeho postavení na trhu. Z tohoto důvodu byla větší část teoretického rámce zaměřena na metody strategické analýzy podnikatelského prostředí – makrookolí, mikrookolí a prostředí uvnitř podniku. Principem strategické analýzy je identifikace významných silných stránek a slabín uvnitř podniku stejně jako atraktivních příležitostí k růstu a nejvíce zranitelných hrozeb z vnějšího prostředí podniku. Propojení výsledů analýz poté slouží jako podklad pro strategické rozhodování. Závěrem této části byla stručně popsána specifika stavebního odvětví, která ho odlišují od ostatních.

4 Aplikační část

Tato část diplomové práce se věnuje analýze vnějšího a vnitřního prostředí zvolené obchodní společnosti. Cílem této analýzy je poskytnout pohled na okolní podmínky, ve kterých organizace působí, a na vnitřní faktory, které mohou ovlivnit její strategické rozhodování a výkonnost.

4.1 Představení vybrané společnosti

JTM Partners, s.r.o., která je předmětem analýzy, je malým a rozvíjejícím se stavebním podnikem se sídlem v Praze. Společnost zajišťuje kompletní stavební služby po celé České republice od roku 2009. Má sedm kmenových zaměstnanců a tým externích spolupracovníků, kteří se společností spolupracují již dlouhá léta.

JTM Partners se zaměřuje na dvě oblasti podnikání. První a hlavní specializací této společnosti jsou stavební činnosti. Podnik se především věnuje výstavbě rodinných domů „na klíč“, kdy se postará o všechny aspekty projektu od spolupráce s architekty po kolaudaci domu. Dále se věnuje zakázkám různých rozsahů a nabízí komplexní služby spojené s energetickou úsporností, na které má potřebnou certifikaci. Patří sem zateplení rodinných domů, panelových i zděných bytových domů. Spolupracuje s odborníky na rekuperaci budov a zajistí vše, co si klienti představí pod pojmem Zelená úsporám. Kromě toho se zabývá rekonstrukcemi bytů či pouze koupelen, bytových jader a dalších jednotlivých částí bytu. Firma také provádí rekonstrukce historických fasád a komerčních prostorů a poskytuje odborný technický a stavební dozor.

Druhá oblast činnosti této firmy je úzce propojena s tou první a zahrnuje lokalizaci a odstraňování vodovodních havárií a poradenskou činnost v této oblasti. Firma také poskytuje konzultace a pomoc při řešení pojistných událostí, které mohou nastat v důsledku povodní a jiných živelních událostí. Ovšem míra významnosti této oblasti je na tolik minimální, že je spíše vnímána jako doplňková činnost než jako klíčový prvek podnikového modelu. Z tohoto důvodu je analytický rámec práce primárně zaměřen na stavební činnosti podniku.

Více podrobností o vnitřním prostředí podniku obsahuje kapitola „Interní analýza“.

4.2 Analýza makrookolí – STEP

Nadcházející kapitola je věnována analýze makroekonomických faktorů, které působí na stavební firmu, a to ve čtyřech klíčových aspektech: politicko-legislativním, ekonomickém, socio-kulturním a technologickém. STEP analýza poskytuje hlubší vhled do vnějšího prostředí, což umožní lépe porozumět vlivu těchto faktorů na strategické rozhodování společnosti v oboru stavebnictví.

4.2.1 Politické prostředí

Politické prostředí má pro stavební podniky značný význam. Změny ve stavebním zákonu, územním plánování, stavebním řádu, veřejných zakázkách, ekologické regulaci a ekonomických stimulech mohou výrazně ovlivnit činnost stavební firmy, ať už pozitivně, nebo negativně. V neposlední řadě vytváří takový stát i investiční klima pro zahraniční investory, což může vést k nárůstu či poklesu stavebních projektů.

V žebříčku Světového indexu míru¹ (ang. Global Peace Index) se Česká republika umístila na 12. místě (IEP, 2023). Oproti minulému roku spadla z osmé příčky, přesto si udržuje pověst jedné z nejbezpečnějších zemí světa. Podle toho, by se dalo předpokládat, že politické a sociální prostředí v České republice bude v dlouhodobém horizontu relativně stabilní, což má pozitivní vliv na vývoj podnikatelských aktivit. Nicméně je třeba mít na paměti, že situace v mezinárodní politice a geopolitické události mohou mít vliv na mír, stabilitu a blahobyt i ostatních zemích. Široké důsledky mají například ruská invaze na Ukrajinu či konflikt na Blízkém východě, které nyní zásadně přispívají ke zhoršení globálního míru a hospodářské stability na celém mezinárodním jevišti.

V kontrastu s tím, jak dokládá Centrum pro výzkum veřejného mínění ve své tiskové zprávě „Spokojenost se stavem vybraných oblastí veřejného života“, došlo k nárůstu nespokojenosti české veřejnosti s oblastmi, jako jsou – politická stabilita, stav veřejných financí, hospodářská politika korupce, sociální nejistoty a bezpečnostní situace země. Tento vývoj může představovat hrozbu pro stavební trh, protože klesající důvěra spotřebitelů

¹ Světový index míru pokrývá 163 zemí zahrnujících 99,7 % světové populace, při analýze konkrétních zemí zkoumá celou řadu aspektů – od politické stability, míry kriminality až po konflikty, demonstrace nebo stupeň militarizace

a jejich opatrnost při utrácení mohou ovlivnit aktivitu na trhu. Investice do stavebních projektů, kupní síla a poptávka po nemovitostech mohou být negativně ovlivněny nedůvěrou veřejnosti v politickou a ekonomickou stabilitu.

Pokud jde o legislativu, v České republice začne platit nový stavební zákon, což přinese změny v procesech stavebního řízení. Tato reforma se snaží zjednodušit a zrychlit stavební povolování a související procedury, které byly dlouhodobě považovány za složité a časově náročné. K této změně by částečně měl přispět zákon č. 283/2021 Sb. neboli nový stavební zákon (NSZ), jenž vstupuje v účinnost dne 1. 7. 2024 (pro vyhrazené stavby již 1. 1. 2024). Zákon klade důraz na digitalizaci a zavádí tzv. portál stavebníka. To umožní elektronické vyřizování některých úkonů (MMR, © 2023). Přestože nelze očekávat okamžité urychlení a zjednodušení stavebního řízení, tato změna je určitě správným směrem a přinese budoucí výhody stavebním firmám, které nebudou muset tolik času a zdrojů věnovat administrativním procesům.

Kdežto vyhláška č. 264/2020 Sb., o energetické náročnosti budov, která nabyla účinnosti v roce 2022, přinesla významné zpřísnění požadavků pro novostavby. Tato nová legislativa zdůrazňuje harmonizaci tří pilířů – udržitelnou architekturu, efektivní technologická řešení a aktivní využití dostupných obnovitelných zdrojů. Zpřísnění ekologických požadavků může zvýšit náklady na provoz podniku a ovlivnit výběr materiálů a postupů. Tato změna ve stavební regulaci může představovat jak příležitost, tak i výzvu pro stavební firmu.

Dalším souvisejícím zákonem, kterým se firma musí řídit, je zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech, a vyhláškou č. 273/2021 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady, které vznikají při stavebních činnostech a demolicích. Tento nabyl účinnosti v roce 2021 v souladu s právními předpisy Evropské unie z tzv. balíčku oběhového hospodářství. Zákon klade na stavební společnosti řadu povinností, jako je správné nakládání s odpady, a to s důrazem na jejich opětovné využití a recyklaci. Dále každý, kdo produkuje nebo nakládá s odpady, s výjimkou nepodnikajících občanů, je povinen vést průběžnou evidenci odpadů. Nedodržení těchto pravidel může vést k sankcím. Význam tohoto opatření je podtržen tím, že více než polovina veškeré produkce odpadů v České republice je způsobena stavebními a demoličními pracemi.

JTM Partners ve snaze zapojit se do trendu udržitelného a úsporného stavitelství, šetrnému k životnímu prostředí, se například stala certifikovaným partnerem projektu Zelená úsporám, a to v oblasti zateplovacích systémů a topení. Program Nová zelená úsporám (NZÚ, © 2023) představuje v České republice významný dotační projekt s důrazem na energetickou úspornost v rodinných a bytových domech, tak aby to bylo v souladu se strategií Evropské unie a českými energetickými cíli. Během období od roku 2014 do 2021 přinesl program na energetické úspory finanční podporu celkem 16 miliard korun pro více než 74 tisíc příjemců. V rámci daného programu, počínaje zářím 2023, poskytuje Ministerstvo životního prostředí ve spolupráci se Státním fondem životního prostředí ČR podporu až 50 % vynaložených nákladů na zateplení rodinných domů a další stavební úpravy, a to za splnění stanovených kritérií. Navíc žadatelé, kteří splní požadavky, budou také mít od ledna 2024 možnost využít výhodný úvěr od stavebních spořitelen. Dotace jsou financovány prostřednictvím Modernizačního fondu, což představuje finanční prostředky poskytované z Evropské unie. Celkový objem finančních prostředků určených pro dotace v rámci programu Nová zelená úsporám činí 55 miliard korun (MŽP, 2023). Oba tyto programy podporují nárůst poptávky po stavebních pracích, což je pro JTM Partners příležitostí. Udržitelnost a využívání obnovitelných zdrojů jsou klíčovými faktory, na které se stavební společnost musí zaměřit jak v současnosti, tak i v budoucnosti, aby si udržela svou konkurenceschopnost.

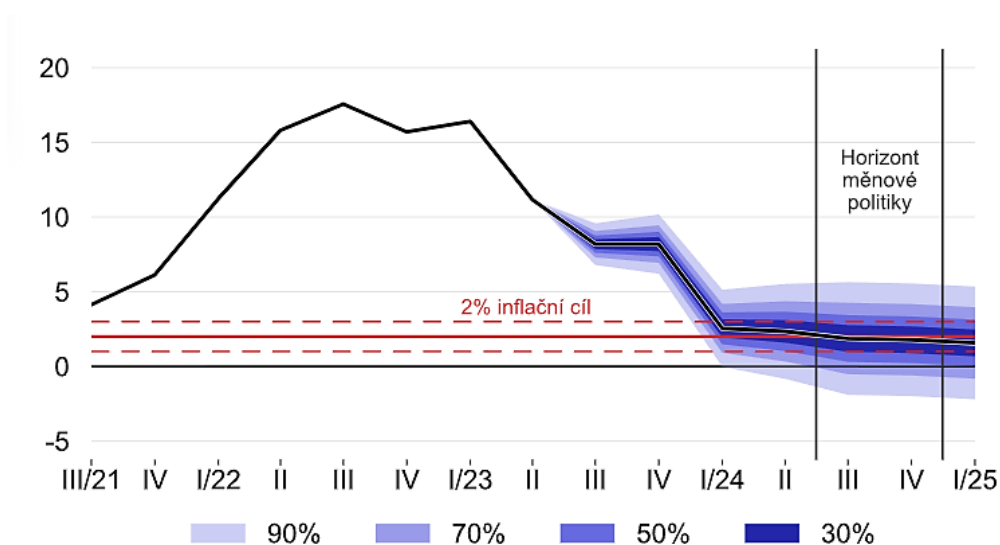
Jelikož se společnost JTM Partners příležitostně účastní veřejných zakázek a tendrů, musí se řídit zákonem č. 166/2023 Sb., o zadávání veřejných zakázek, jenž byl v letošním roce 2023 novelizován. Tato novela by pro JTM Partners mohla představovat příležitost k posílení jejich pozice při získávání veřejných zakázek díky snížení administrativní náročnosti a uvolnění příliš přísných pravidel.

Vzhledem k tomu, že portfolio zakázek zkoumaného podniku zahrnuje i restaurování historických budov, s kterým již má jistou zkušenost, je třeba zmínit zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči ve znění pozdějších předpisů. Kontinuální monitorování legislativního rámce a trvalý rozvoj odborných dovedností v kontextu památkové péče mohou poskytnout firmě strategickou konkurenční výhodu směřující k odborné specializaci v tomto segmentu trhu. Zároveň umožní diverzifikovat portfolio nabízených stavebních služeb.

4.2.2 Ekonomické prostředí

Současné podmínky v ekonomickém makroprostředí, jak bude vysvětleno níže, JTM Partners a trh obecně spíše ohrožuje. Pro analýzu hospodářského makrookolí jsou zvoleny tyto ukazatele, které mají největší působení na JTM Partners – průměrná roční míra inflace, s tím související vývoj cen stavebních vstupů a úrokové sazby.

Graf 1 Vývoj a prognóza míry inflace v České republice (v %)



Zdroj: ČNB, (2023, s. 7)

Růst míry **inflace** pro stavební společnosti znamená prodražení stavebních materiálů, pracovní síly a dalších nákladů na výstavbu. To vede ke snížení ziskovosti, pokud firmy nemohou tyto zvýšené náklady přenést na své zákazníky prostřednictvím vyšších cen. Vývoj inflace zobrazuje graf 1, publikovaný Českou národní bankou (ČNB, 2023, s. 7). Takový inflační šok začínající v roce 2022, Česká republika dlouho nezažila, vyvolává obavy u spotřebitelů plynoucí z rychlého růstu životních nákladů a také zvýšené úrokové sazby a odrazuje od plánování stavebních projektů nebo je nutí k odkládání.

Přestože inflace od září 2022 klesla z 18 % na 8,8 % v červenci 2023, stále se nachází na nepřijatelných hodnotách. Česká národní banka však prognózuje skokový pokles inflace se začátkem roku 2024 do blízkosti 2% inflačního cíle. Zda se ale tato předpověď naplní, není příliš pravděpodobné.

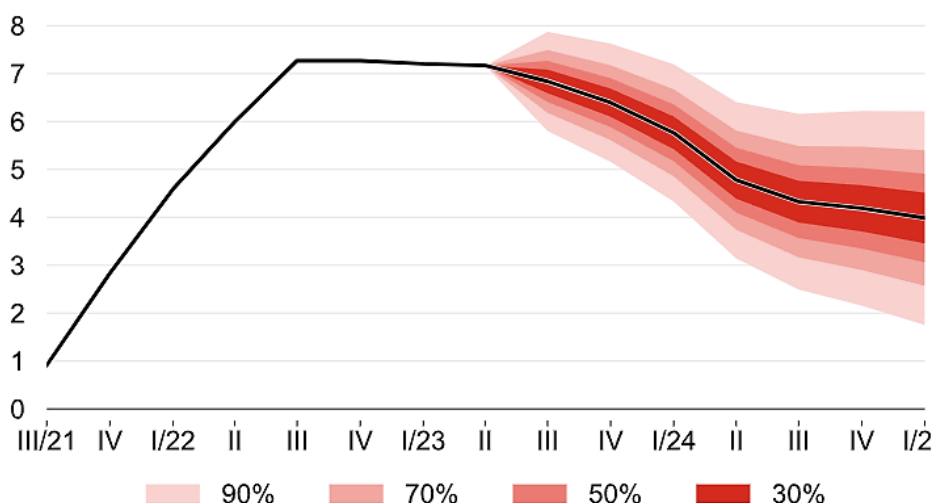
Stavební materiály tvoří průměrně 40–60 % z celkových nákladů na stavbu a představují tak její významnou část (ÚRS, © 2023). Ceny materiálů, jako jsou – ocel, měď, elektroinstalační materiály, plasty a dřevo – zaznamenaly prudký nárůst v první polovině roku 2021 (Cenové soustavy ÚRS). Tento růst byl dán jak vysokou poptávkou po stavebních pracích, tak i dopady pandemie, která způsobila přerušení výroby, problémy v logistice a narušení dodavatelských řetězců. Tyto podmínky zároveň vedly ke globálnímu nedostatku stavebních materiálů. Ruská invaze na Ukrajinu na začátku roku 2022 následně zvýšila ceny těchto surovin. Od poloviny roku 2022 některé suroviny, jako jsou ocel, plastové výrobky a dřevo, jež jsou obchodované na světových trzích, začaly svůj růst zpomalovat. Dle názoru generálního ředitele VINCI Construction CS Martina Borovky: „*v současné době je nárůst stabilizovaný, ale neklesá.*“ Neočekává, že by se ceny vrátily na výši před pandemií či zahájením válečného konfliktu na Ukrajině (ČT24, 2023).

Ceny stavebních materiálů jako beton, cement, keramika, sklo a cihly vyžadují energeticky náročnou výrobu. Například výrobci cementu často spotřebovávají černé uhlí, zatímco pro výrobu zdících materiálů a cihel je typickým zdrojem zemní plyn.

V neposlední řadě mají rostoucí ceny pohonných hmot za následek růst nákladů firmy na dopravu. Ceny uhlí, zemního plynu a ropy prošly v nedávné době dynamickým vývojem. V roce 2022 dosáhly historicky vysokých hodnot a ke konci roku poklesly. (Trading Economics, © 2023). Předpovídání budoucího vývoje cen těchto komodit je obtížné a plné nejistoty. Zdá se však, že ceny zemního plynu a uhlí zůstanou v roce 2024 pravděpodobně stabilní. Cena ropy má naopak stoupající trend, a to kvůli několika faktorům, jako jsou snížení produkce ropy ze strany zemí OPEC+, konflikt na Blízkém východě, rostoucí poptávka po ropě (zejména ze strany Číny) a celkový pokles světových zásob ropy. Očekává se až 25% nárůst cen ropy, což by mohlo dále posílit inflaci a zpomalit ekonomický růst (Parlamentní listy, 2023). Celkově vzato představuje vývoj cen materiálu a energií pro JTM Partners spíše hrozbu a je třeba neustále sledovat jejich vývoj.

Dalším důležitým ekonomickým faktorem pro vybranou společnost, je **míra úrokových sazeb**, prožívající poměrně turbulentní období. Pro podnik to znamená dražší úvěry, pro domácnosti nákladnější půjčky na bydlení. Dosavadní přísné nastavení měnové politiky s cílem snižování míry inflace přispělo k růstu úrokových sazeb z hypoték a k citelnému ochlazení na realitním trhu. Poté, co se v roce 2020 přiblížily k historickým minimům, začaly opět růst, a to k téměř rekordním výškám. V roce 2023 se pohybovaly okolo 6 %, což se projevilo i na slabé poptávce po nových úvěrech.

Graf 2 Vývoj a predikce úrokových sazeb ČNB (v %)



Zdroj: ČNB, 2023

Bankovní rada potvrzuje své odhodlání pokračovat v boji proti inflaci, dokud nebude plně pod kontrolou, tedy stabilizována poblíž dvouprocentního cíle. Proto výhled do budoucna není příliš optimistický, rok 2024 sice přinese snižování úrokových sazeb, ale jen velmi zvolna a sazby zůstanou po určitou dobu na relativně vysoké úrovni oproti minulosti. „Cílem zvýšených sazeb bylo snížit „pumpování“ peněz do společnosti. Roztáčely totiž inflační spirálu. Teď to vypadá, že inflaci zvládneme a trh s nemovitostmi výrazně ochladl,“ říká Miroslav Majer, CEO portálu *banky.cz* (Banky.cz, 2023).

4.2.3 Sociálně-kulturní prostředí

Nedostatek pracovní síly, a to především **kvalifikované**, představuje dlouhodobou výzvu pro stavebnictví v České republice. Demografický vývoj hraje svou roli, neboť

stárnutí obyvatelstva a pokles porodnosti vedou k postupnému úbytku pracovníků v produktivním věku. Nicméně hlavním důvodem je postoj k oboru stavebnictví ze strany nových generací, které ho nepovažují za atraktivní kariérní volbu. Například podle statistiky Českého statistického úřadu (dále ČSÚ) bylo v roce 2021 v oblastech technických věd, výroby a stavebnictví o 40 % méně studentů oproti roku 2010 (ČSÚ, 2022). To má za následek, že stavební podniky mají potíže se získáváním kvalifikované pracovní síly, která by měla nezbytné dovednosti a odborné znalosti. Práce ve stavebnictví je známá svojí vysokou náročností, a to jak z hlediska časového, tak i znalostního. Co je ještě významnější, tato práce vyžaduje velkou míru odpovědnosti, která často nepřináší odpovídající uznání ani finanční ohodnocení. Proto většina mladé generace upřednostňuje kariéru v oborech tradičního ekonomického, právního nebo humanitního zaměření, které nabízejí výhodnější pracovní podmínky a jsou vnímány společností jako atraktivnější.

Dle analýzy společnosti CEEC Research za třetí čtvrtletí 2023, která čerpala informace ze 139 stavebních firem, více než třetina z nich čelí nedostatku pracovníků, což má za následek snížený objem nasmlouvaných zakázek. Největší obtíže mají firmy při hledání kvalifikovaných dělníků. Analytická studie odhalila, že téměř 90 % stavebních společností scházejí absolventi stavebních oborů (CEEC Research, 2023). Jak vyplývá z analýzy „Budoucnost českého pracovního trhu“, realizované společností Boston Consulting Group, nelze očekávat výrazný růst počtu kvalifikovaných pracovníků v oboru stavebnictví minimálně do roku 2030 (BCG, 2022). I přes tvrzení vedení společnosti JTM Partners, že se zatím významně nepotýká s touto nedostatečností, je nutné mít na paměti, že pokud by firma chtěla expandovat, může tento faktor představovat potenciální hrozbu pro realizaci plánovaného růstu.

Preferenční rozhodnutí obyvatel České republiky ohledně **vlastnictví oproti pronájmu** bydlení má významný dopad na poptávku po stavebních pracích. Podle průzkumu provedeného investiční společností CREDITAS Real Estate preferuje většina obyvatel České republiky vlastní bydlení, zatímco pouze 22 % upřednostňuje pronájem. To je v porovnání se sousedním Německem či Rakouskem dvojnásobně menší číslo (Creditas Real Estate, 2023). Toto silné upřednostňování vlastního bydlení je v České republice typické a stalo se silnou sociální normou. Sociolog Akademie věd ČR Martin Lux poznamenává, že vlastnictví bytu nebo domu se vnímá jako ukazatel úspěchu, a ti, kdo nemají vlastní bydlení, mohou být společností vnímáni jako neúspěšní (Menzelová, 2019).

Tato preference vlastního bydlení vede k investicím do výstavby, rekonstrukcí a údržby nemovitostí, což vytváří obchodní příležitosti pro stavební firmy díky rostoucí poptávce po stavebních službách.

Do odvětví stavebnictví se skrze stále přísnější normy (viz politicko-legislativní faktory) promítá výrazný **trend energeticky úsporného a udržitelného řešení domácností**. Zohledňování energetické náročnosti nemovitostí se stalo důležitým hlediskem při rozhodování o jejich nákupu pro více než tři čtvrtiny lidí. Hlavním stimulem pro tento přístup jsou především finanční úspory, ale zájem stoupá i o ochranu životního prostředí. Tento závěr je výsledkem průzkumu provedeného na zakázku Raiffeisen stavební spořitelny a realizovaného výzkumnou agenturou NMS Market Research (B2B Network News, 2021). Je třeba poznamenat, že zájem o energetická opatření byl významný i před zavedením nových energetických norem pro novostavby. V roce 2020 přibylo v České republice zhruba 18 tisíc nových rodinných domů, z nichž téměř 70 % spadalo do kategorie velmi úsporných budov, a dokonce 8 % bylo mimořádně úsporných (ČSÚ, 2020, s. 7). Tento vzrůstající trend preferující energetickou úspornost otevírá nové obchodní příležitosti pro společnost JTM Partners. Tyto příležitosti zahrnují rostoucí poptávku po stavebních pracích, jako jsou zateplení střech, podlah, obvodových zdí či výměna oken.

4.2.4 Technologické prostředí

Následující technologické faktory mají potenciál ovlivnit stavebnictví, včetně firmy JTM Partners, jak v současnosti, tak v budoucnosti – **alternativní stavební materiály a nové technologie**.

Novým globálním trendem v oblasti stavebnictví je zvýšený důraz na používání materiálů s dlouhou životností, které jsou zároveň šetrné k životnímu prostředí. Stavební průmysl však často trpí svou vlastní konzervativností, tendencí k standardizaci a byrokratickým procedurám, což komplikuje jakoukoli změnu. Současná tržní situace a ekologické změny ale poukazují na potřebu nových řešení. Velké stavební společnosti proto začaly investovat do vývoje s cílem nalezení nových alternativ. *„Za necelých 40 let v Česku dojde k vyčerpání aktuálních zdrojů přírodního kameniva. Ačkoli se to může zdát jako dlouhá doba, je třeba už teď hledat alternativní technologie,“* říká Tomáš Koranda, předseda představenstva společnosti Hochtief CZ (CEEC Research, 2023). Ovšem u většiny stavitelů

i zadavatelů se stále projevuje značná nedůvěra v používání těchto alternativních materiálů. Bez ohledu na to povede současný důraz na cirkulární ekonomiku a udržitelnost pravděpodobně k tomu, že alternativní a recyklovatelné materiálové zdroje se v budoucnu stanou klíčovými pro všechna průmyslová odvětví. Tato situace přináší nové příležitosti nejen pro stavební firmy.

S tím souvisí i vývoj nových technologií. Ačkoliv pro českou ekonomiku je odvětví stavebnictví významné, dosud nevyužilo plně potenciál digitálních technologií. Avšak tato situace se začíná postupně měnit, neboť odborníci ve stavebnictví si stále více uvědomují, že pro dosažení konkurenční výhody a rozvoje musí změnit svůj způsob myšlení a pracovních postupů. Níže je uveden výčet některých inovativních technologií a postupů, které spolu souvisí a jsou provázané:

- informační modelování staveb,
- digitální dvojče,
- umělá inteligence,
- internet věcí,
- virtuální realita,
- využití dronů,
- 3D tisk,
- cloudové služby atd.

Informační modelování staveb (Building Information Modelling, BIM) představuje metodiku v oblasti návrhu a realizace stavebních projektů. Nejde o pouhé virtuální modelování staveb, ale zahrnuje také komplexní digitální zobrazení fyzických a funkčních vlastností objektů. Digitální dvojčata (Digital Twins) potenciál BIM naplno využívají tím, že spojují data a procesy s dynamickou obousměrnou výměnou informací v reálném čase. Oba tyto nástroje jsou poháněny moderními technologiemi včetně 3D modelovacího softwaru, cloudových služeb, umělé inteligencí a internetem věcí (IoT). Také drony se stávají nedílnou součástí stavebního průmyslu, kde slouží k průzkumu stavenišť, mapování terénu a monitorování pokroku projektů. V oblasti automatizace a robotizace se stále více prosazují autonomní stroje a 3D tisk, což může zvýšit produktivitu a bezpečnost pracovníků na staveništích (PlanRadar, 2021).

V českém stavebnictví se výzkum aktuálně zaměřuje na dva hlavní směry – 3D tisk a robotické pracovníky. Oba tyto směry mají jednu společnou vlastnost – používání robotů. Nicméně z hlediska finanční efektivity se ukazuje, že nasazení robotů je značně nákladnější než zaměstnání lidských pracovníků. Podle Radoslava Sovjáka, ředitele Národního centra Stavebnictví 4.0 a profesora na ČVUT, se zdá, že reálnější budoucností stavebnictví je přechod k prefabrikaci – modulárnímu stavitelství. To znamená způsob, kdy na stavenišťe se dopraví předem vyrobené celky, jež se na místě smontují. Metoda modulárního stavitelství se vyznačuje rychlejší výstavbou, minimalizací tvorby prachu a odpadu. V důsledku využití linkové výroby a důkladnější kontroly kvality představuje vysoce standardizovaný přístup ve stavebnictví. Významným aspektem této metody je také schopnost plného přizpůsobení modulárních domů individuálním potřebám a přáním zákazníků (Tůmová, 2023).

Z finančního hlediska nasazení robotů výrazně zvyšuje náklady ve srovnání s využitím lidské pracovní síly, neboť technologie jsou zpravidla investičně náročnější než zaměstnanci. V situaci, kdy se pracovní síla stává méně dostupnou, organizace budou pravděpodobně nuceny přistoupit k automatizaci a robotizaci svých procesů. Zavedení informačních technologií ve stavebnictví je dnes oblastí, kde lze dosáhnout příležitosti ve formě konkurenční výhody.

Celkově vzato v krátkodobém horizontu hrají primární roli makroekonomické faktory a politická stabilita ovlivňující stavební odvětví. Celková inflace, snižující kupní sílu, a inflace vstupů pro stavebnictví, vedoucí k zdražení stavebních materiálů, pracovní síly a energií, jsou klíčovými determinanty. Vysoké úrokové sazby, i když nepřímo, výrazně ovlivňují poptávku po stavebních pracích. Daná ekonomická situace vyvolává nedůvěru obyvatelstva v ekonomickou a politickou stabilitu, což vede k větší úspoře a menší spotřebě. Aktuálně tyto faktory nejvíce brzdí růst stavebního odvětví a negativně ovlivňují poptávku po stavebních službách i ziskovost zkoumaného podniku. Naopak na pozitivní straně by mohl v krátkodobém horizontu přinést výhody nový stavební zákoník, usnadňující náročné povolovací procesy. Rovněž aktualizovaný dotační program Zelená úsporám by mohl zmírnit dopady turbulentní makroekonomické situace a stimulovat poptávku po stavebních službách, zejména v oblasti energetické úspornosti a zateplování budov. S tím souvisí i zvyšující se zájem o energeticky úsporné řešení domácností.

V delším časovém horizontu se ukazuje, že podnik nejvíce ovlivní nedostatek kvalifikované pracovní síly a celkový nezáměr nové generace o daný obor. To může představovat překážku pro případnou expanzi firmy. Pro zvládnutí této situace by se dalo uvažovat o využití robotizace a automatizace, které mohou zvýšit efektivitu práce a minimalizovat závislost na práci manuální. Avšak s ohledem na vysoké finanční nároky těchto opatření a konzervativní charakter stavebního odvětví lze předpokládat, že přínos technologických inovací pro ziskovost podniku nebude v blízké budoucnosti patrný. Podnik tak čelí značné výzvě spojené s potřebou adaptace na proměnlivé pracovní preference.

4.3 Analýza mikrookolí

Účelem této kapitoly je provést identifikaci a evaluaci vlivů klíčových aktérů, které formují strategické rozhodnutí podniku v rámci stavebního odvětví. K dosažení tohoto cíle je využit analytický rámec Porterova modelu pěti sil a provedena identifikace vlivů zainteresovaných stran (stakeholderů).

4.3.1 Odvětví

Stavebnictví se řadí mezi cyklická odvětví, která vykazují výraznou citlivost na ekonomickém cyklu národního hospodářství. To znamená, že stavebnictví může v období ekonomické recese čelit výraznému nepříznivému vlivu. Vloni bylo poznamenáno řadou nepříznivých faktorů, především nárůstem cen stavebních materiálů, obtížemi v dodávkách některých surovin, dopady konfliktu na Ukrajině a Blízkém východě, včetně zvýšení cen energií, viz kapitola STEP analýza. Zásadní roli hrál rovněž významný růst úrokových sazeb, který negativně ovlivnil zájem o hypotéky. Za rok 2023 očekávají stavební společnosti pokles tržní aktivity o –1,5 %. Pro následující rok 2024 je prognózován mírně klesající trend, který se blíží stagnaci na úrovni –0,5 %. Na počátku roku 2024 se očekává stabilizace odvětví, první pozitivní signály by se měly objevit již ve druhé polovině roku 2024. „Na základě zájmu o kalkulaci spotřeby stavebních materiálů můžeme říct, že touha po vlastním bydlení nezmizela. Investoři jen vyčkávají na lepší podmínky financování,“ podotýká Kamil Jeřábek, generální ředitel společnosti Wienerberger (CEEC Research, 2023).

Jak již bylo vysvětleno v teoretické části práce, dané odvětví má svá specifika. Pro stavebnictví je charakteristická náročnost na kapitál a jeho pomalou dobou obratu. Smlouvy o dílo, uzavírané mezi investory (kupujícími) a dodavateli (prodejci), bývají často komplexní a jedinečné, což je způsobeno specifickými potřebami každého projektu. Stanovení ceny za stavební práce probíhá zvláštním způsobem, přičemž se vychází z individuálního předběžného rozpočtu. Oproti průmyslové výrobě se ve stavebnictví nevytváří do zásoby (vyjma developerských projektů). Stavby jsou koncipovány a realizovány na míru konkrétního projektu. Stavebnictví je také vystaveno sezónním a klimatickým faktorům. Některé stavební práce nelze provádět v zimních měsících nebo v období dešťů. Tato sezónní povaha má zásadní dopad na plánování a provádění stavebních projektů.

Podrobnější analýza odvětví stavebnictví je provedená v následující kapitole. Prostřednictvím modelu pěti konkurenčních sil je vyhodnocena síla působení – odběratelů, substitutů, dodavatelů, stávající i potenciální konkurence.

4.3.2 Model pěti konkurenčních sil

Cílem následující analýzy je zhodnocení úrovně konkurence ve stavebním odvětví a stanovení postavení podniku v něm. K tomuto účelu jsou analyzovány následující konkurenční síly – síla odběratelů, dodavatelů, substitutů, hrozba vstupu nové konkurence a rivalita mezi stávající konkurencí.

1) Síla odběratelů

Odběratele ve stavebním odvětví lze rozdělit na dva hlavní segmenty podle zdroje financování stavebních zakázek. Na jedné straně je významným odběratelem stavebních děl a prací stát, který si vybírá dodavatelské firmy na základě výběrových řízení, jež upravuje zákon. Většina zakázek má striktně danou nejvyšší cenu, kterou vybraný zhotovitel nesmí překročit. Pravidla jsou tedy jasně stanovená a není zde žádný prostor pro případné vyjednávání. Na druhé straně jsou to soukromí investoři, a to jak fyzické, tak právnické osoby.

Analyzovaná společnost se zaměřuje především na soukromé investory a v budoucnu plánuje tento segment dále rozvíjet. Do zákaznického portfolia firmy patří v menší míře i stát.

Stavební díla jsou finančně náročné produkty a pro odběratele představují významné náklady, z toho důvodu jsou při rozhodování opatrnější, pozorní a více nároční. Mimo to v odvětví často dochází k tzv. *vícepracím*, což jsou změny v rozsahu díla, jež vzniknou během realizace stavebního projektu. Většina stavebních smluv stanoví, že jakékoli změny v rozsahu práce musí být provedeny pouze na základě písemného dodatku ke smlouvě, který musí být podepsán oběma stranami. Nicméně v praxi stavebníci často provádějí vícepráce, aniž by byl uzavřen písemný dodatek, z různých důvodů, jako jsou časový tlak, snaha minimalizovat zpoždění v projektu nebo dobrá víra. Odběratel často nesouhlasí s platbou za vícepráce, což zpravidla vede k právním sporům. Konflikty ohledně zaplacení za vícepráce jsou běžnými problémy ve stavebnictví.

Dle výsledků Kvartální analýzy výzkumné společnosti CEEC Research je hlavním kritériem pro výběr stavební firmy u většiny zákazníků konečná cena a zkušenosti se stavební firmou. Jednatelé JTM Partners na základě svých pozorování zdůrazňují, že k získání zákazníků je spíše rozhodující důvěra a osobní jednání s klienty, nikoli pouze cena.

Co se týče získávání veřejných zakázek, podle výzkumu CEEC Research je pro stavební firmy nejčastějším způsobem dlouhodobá spolupráce se zadavatelem, což platí zejména pro menší firmy. Toto tvrzení potvrzují i jednatelé společnosti. Dále dodávají, že klíčovou roli hraje pro ně doporučení a síť kontaktů. Velké firmy podle zmíněného výzkumu získávají zakázky hlavně díky tendrům a výběrovým řízením (CEEC Research, 2022). Jako méně častý způsob získávání zakázek pak většina firem označila přímou poptávku od zákazníka.

Podle vyjádření jednatelů firmy nejsou potíže se získáváním zákazníků na pořadu dne, tvrdí, že „práce je vždy dost“. Nicméně autorka předložené práce přisuzuje vlivu odběratelů mnohem větší význam. Vzhledem k vysoké konkurenci ve stavebním odvětví, kde mnozí hráči disponují silným postavením a lepšími konkurenčními výhodami, lze konstatovat, že míra vlivu odběratelů na zkoumaný podnik je silná. Odběratelé mají klíčový vliv, protože jsou zdrojem zakázek a jejich preferenční rozhodnutí mají výrazný dopad na tržby podniku.

2) Síla dodavatelů

Na trhu působí mnoho stavebnin, které soutěží o zákazníky na základě velikosti, sortimentu, cenové dostupnosti a kvality nabízených produktů. Některé z těchto společností se dokonce spojují ve snaze získat větší podíl na trhu.

Dodavatelé jsou pro firmu důležitými partnery, protože zajišťují potřebné vstupy pro podnikání. Pro JTM jsou dodavatelé stavebniny, dodavatele strojního a technického vybavení (jako bagry, lešení, zvedací zařízení, informační systémy), externí pracovníci (architekti, elektrikáři, instalatéri, řemeslníci, účetní a daňové poradenství apod.). Jednatelé zmínili některé největší dodavatele, např. společnost DEK, Skanska Transbeton nebo půjčovnu náradí DKNV, která nabízí dopravu zdarma. Společnost pečuje o konstruktivní vztahy s dodavateli a s některými z nich má sjednané výhodné obchodní podmínky, což je přínosné pro konkurenční výhodu.

S ohledem na stávající vazby mezi JTM Partners a dodavateli nelze předpokládat, že by v krátkodobém horizontu došlo k výrazným změnám z hlediska změny dodavatelů. Vyjednávací vliv dodavatelů je proto spíše slabý.

3) Síla substitutů

V tuto chvíli neexistuje žádný adekvátní substitut, který by dokázal zcela nahradit stavební produkci. Stavební průmysl je v současné době stále jedinečný a nemá žádnou reálnou náhradu. Každé stavební dílo a služba je individuální. Přestože teoreticky vzato existující stavební díla díky své dlouhé životnosti, mohou konkurovat nově vzniklým, je hrozba substituce ve stavebnictví nízká.

4) Hrozba vstupu nové konkurence

Potenciální konkurenti vstupující do odvětví představují novou stavební kapacitu, což může způsobit snížení dostupných zakázek a tím možného zisku stávajících hráčů v odvětví. Nicméně nové firmy mohou narazit na několik bariér, které jim vstup na trh komplikují. Za přední bariéry vstupu lze označit – úspory z rozsahu, kapitálovou náročnost, nedůvěru investorů nebo např. přechodné náklady.

Velikost podniku se projevuje jako důležitý faktor v konkurenčním prostředí. Velké stavební společnosti s rozsáhlými projekty mají konkurenční výhodu, která spočívá v možnosti dosáhnout výhodných smluvních podmínek s dodavateli a uspořit na stavebních nákladech. Úspory z rozsahu jsou důležitým vstupním limitem, který může malé a střední podniky vytlačit z trhu.

Kapitálová náročnost v odvětví stavebnictví se liší na základě prováděných činností. Například dokončovací práce na stavbách vyžadují menší vstupní kapitál než výstavba budov, která nese finančně náročné počáteční i průběžné investice na stavební techniku, materiál a odměny pracovníků. To má za následek, že požadavky na kapitál představují významnou bariéru pro nově vstupující firmy.

Jak již bylo zmíněno, stavební díla jsou pro odběratele nákladnou investicí. To vede k velké opatrnosti při výběru dodavatele. Proto získání a udržení dobrého jména, založeného na pozitivních zkušenostech klientů, představuje zásadní strategický faktor. To umožňuje udržet stávající zákazníky a získávat nové. Naopak pro nového konkurenta, který nemá vybudované jméno, je jak časově, tak i finančně obtížné získat zájemce o své služby. Z tohoto lze usoudit, že opatrnost a nedůvěra ze strany investorů jsou silnou překážkou pro nové hráče při vstupu do stavebního odvětví.

Pokud by nastala situace, že zákazník vyjádří zájem o změnu dodavatele, vznikají mu další, doplňující náklady spojené s ukončením stávajícího kontraktu a navázáním nových smluvních vztahů. Tyto dodatečné náklady mohou být opět finančně i časově náročné. A je logické, že se zákazník bude spíše snažit o udržení současného dodavatele, než aby přecházel k jiné firmě. Z toho plyne, že přechodové náklady lze klasifikovat jako význačnou bariéru pro nové hráče snažící se proniknout na stavební trh.

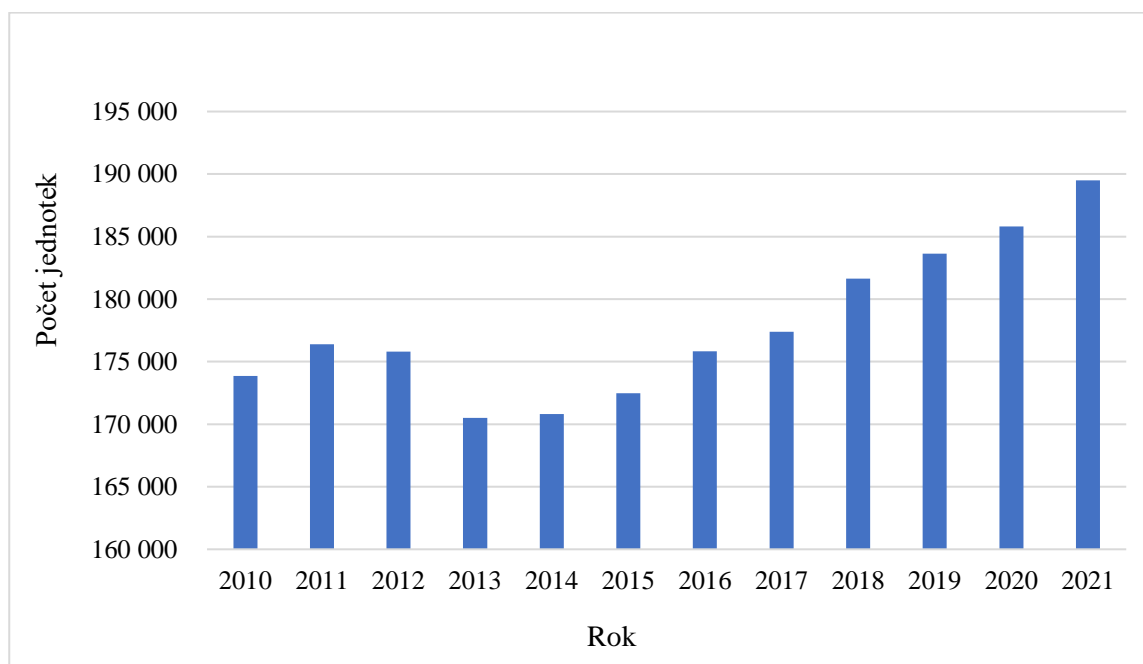
Je třeba zdůraznit, že většina stavebních podniků na trh dávno pronikla a je málo pravděpodobné, že by nový menší prodejce výrazně ohrozil postavení JTM Partners na trhu. Skutečným rizikem však mohou být organizace, které přecházejí z jiné činnosti (např. silniční stavitelství) a disponují značným kapitálem a odbornými zkušenostmi v oboru. Stejně tak strategické aliance mezi existujícími subjekty na trhu mohou představovat značnou hrozbu. Pokud jde o krátkodobý časový horizont, stavební sektor neposkytuje příliš přívětivé podmínky pro nové podniky, neboť tempo růstu odvětví klesá v důsledku omezené

kupní síly a ztížené dostupnosti hypotečního financování. Na základě výše uvedených faktorů lze konstatovat, že vstup na trh stavebnictví je spojen s vysokými bariéry vstupu.

5) Rivalita mezi stávající konkurencí

Ve stavebním odvětví jsou služby víceméně totožné a firmy se ucházejí převážně o stejné skupiny zákazníků. Pokud jde o strukturu odvětví, je atomizovaná a s velkým množstvím hráčů. To má za následek intenzivní konkurenční boj. Z grafu 3 lze vyčíst, že po výrazném poklesu v roce 2013 z důvodu hluboké recese, ve které se nacházela česká ekonomika, začal počet stavebních firem postupně stoupat. Odvětví je tradičně zastoupeno malými podniky do 19 zaměstnanců, zejména živnostníci tvoří v tomto sektoru významný podíl (MPO, 2022, s. 8).

Graf 3 Vývoj počtu stavebních firem v letech 2010–2021

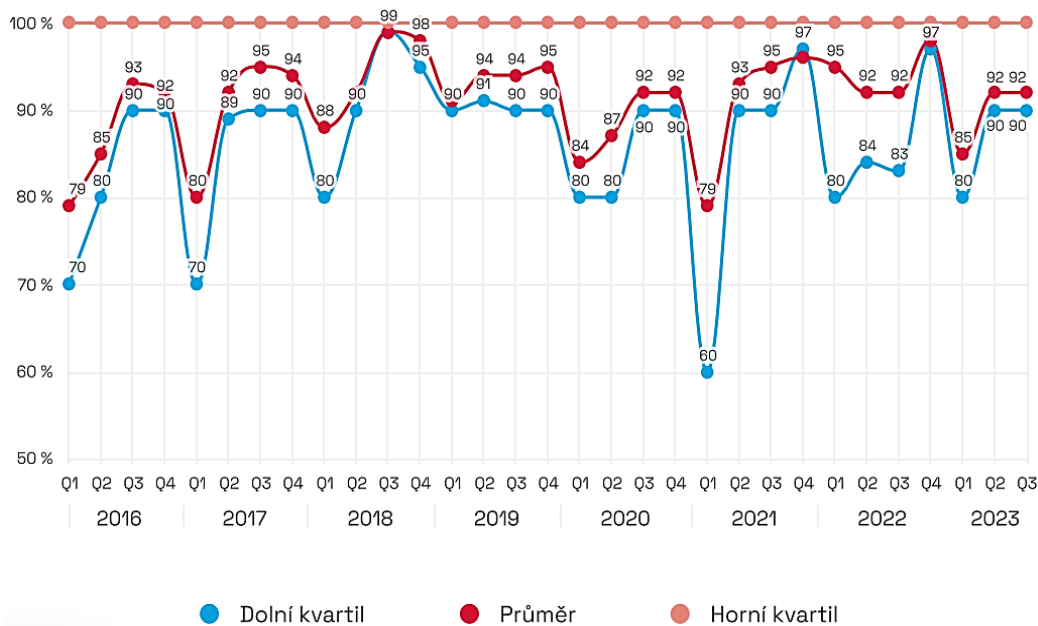


Zdroj: ČSÚ (b.r.)

Rivalitu mezi subjekty na trhu lze analyzovat ze dvou perspektiv, z hlediska ceny a ostatních necenových faktorů. Cenová rivalita hraje zásadní roli při hodnocení nabídek ze strany potenciálních klientů. Kvůli silnému konkurenčnímu tlaku jsou firmy často nuceny snižovat ceny svých zakázek. Obvykle se velké společnosti o malé zakázky neucházejí, protože jsou pro ně finančně i objemově nezajímavé. Ovšem dochází k situacím, kdy

takovéto zakázky na trhu chybí a velké firmy ve snaze pokrýt tento nedostatek přijímají všechny typy. Konkurence probíhá i prostřednictvím dodacích lhůt, firmy se dnes předhánějí v termínech dodání, ale také v kvalitě či celkové pověsti firmy.

Graf 4 Vývoj vytiženosti stavebních podniků (v %)



Zdroj: CEEC Research (2023)

Jak poukazuje graf 4 stavební firmy si udržují vysokou kapacitní vytiženost (92 %), což je pozoruhodné v době, kdy se očekává spíše pokles v odvětví. Toto vysoké vytižení je důsledkem několika faktorů. Jedním z nich jsou stávající kontrakty, které byly nasmlouvány v minulosti. Dalším faktorem je výzva vyplývající z nedostatku kvalifikované pracovní síly, které stavební společnosti stále čelí (CEEC Research, 2023).

Analýzovaná společnost se potýká s konkurencí, kterou lze rozdělit do tří hlavních kategorií: velké stavební firmy, developerské společnosti a podniky s obdobnými charakteristikami jako JTM Partners. Podle názoru jednatelů společnosti jsou v současné době, tedy v roce 2023, největší konkurencí JTM Partners právě velké stavební firmy. Toto tvrzení vysvětlují tím, že v důsledku krize v odvětví, kterou způsobily makroekonomické faktory, se tyto velké firmy začaly zajímat i o zakázky menšího rozsahu. Díky své velikosti mají velké firmy určité výhody, jako jsou úspory z rozsahu, lepší technologické vybavení a vyšší úroveň důvěry ze strany zákazníků. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti JTM

Partners zamýšlí rozvíjet své aktivity v oblasti realizace developerských projektů, tedy výstavbě nemovitostí s cílem prodeje, je důležité brát v úvahu také stávající developerské firmy jako významnou konkurenční skupinu. A konečně střední a menší subjekty na trhu, které mají obdobné charakteristiky jako JTM Partners, tvoří další významnou a početnou konkurenční skupinu. Tyto podniky jsou významnými aktéry, kteří aktivně konkurují na trhu a disponují kapacitami a schopnostmi srovnatelnými s JTM Partners. Je nezbytné zohlednit jejich přítomnost a činnost, neboť mohou výrazně ovlivnit stavební odvětví a chování zákazníků.

Zde následuje výčet a stručné představení klíčových velkých stavebních firem v České republice:

- Metrostav a.s.,
- STRABAG a.s.,
- Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.,
- SWIETELSKY stavební s.r.o.,
- PORR a.s.
- Skanska a.s.

Metrostav a.s. – založená v roce 1990 jako právní nástupce stejnojmenného národního podniku z roku 1971, je lídrem českého stavebního odvětví. Specializuje se na komplexní projekty v oblasti občanského, průmyslového, podzemního a dopravního stavitelství pro veřejné i soukromé investory. Jako součást Skupiny Metrostav působí v dalších 12 evropských zemích (Metrostav, © 2021).

STRABAG a.s. – patří do stavebního koncernu rakouského původu STRABAG, s historií sahající až do roku 1835, aktivně operuje v České republice od roku 1994. Dnes zastává významnou pozici v odvětví. Je specializována na komplexní realizaci stavebních projektů v různých odvětvích, včetně dopravního, pozemního a inženýrského stavitelství (STRABAG, b.r.).

Chládek a Tintěra, Pardubice, a.s. – ryze česká stavební společnost založená v roce 1995, poskytuje komplexní stavební služby včetně dopravní infrastruktury, budov

a inženýrských sítí. Kromě toho se specializuje na další oblasti, jako jsou správa stavební techniky, výroba ocelových konstrukcí a projektové řízení (Chládek & Tintěra, © 2023).

SWIETELSKY stavební s.r.o. – původně založená v Rakousku v roce 1936, nyní působí ve 21 zemích. V České republice začala operovat od roku 1992 a rychle se stala významným hráčem na poli stavebnictví, specializujícím se zejména na pozemní, silniční, inženýrské a železniční stavby (SWIETELSKY, © 2023).

PORR a.s. – rovněž rakouského původu a s kořeny sahajícími až do roku 1869. Je součástí mezinárodní stavební skupiny PORR a působí v několika evropských zemích. V České republice je aktivní od roku 1991. Specializuje se na rozsáhlé komplexní stavební projekty (PORR, © 2023).

Skanska a.s. – je organizací se švédskými kořeny sahajícími do roku 1887. Na českém trhu figuruje od 50. let 20. století. Jako součást mezinárodního koncernu patří mezi jedny z největších světových stavebních a developerských organizací (Skanska, © 2023).

Jak bylo apelováno výše, vedení JTM Partners zamýšlí budoucnost orientovat směrem k developerským projektům. Z toho důvodu je nezbytné mít přehled alespoň o prominentních hráčích v oblasti developerského trhu:

- **Central Group a.s.** (vznik 1994) – jeden z největších českých rezidenčních developerů s největší developerskou vzorkovnou na trhu (CENTRAL GROUP, © 2023),
- **Finep CZ a.s.** (vznik 1995) – česká developerská společnost působící v Praze, Bratislavě a nově také v Mongolsku (Finep CZ, © 2023),
- **PSN s.r.o.** (vznik 1991) – původně Pražská správa nemovitostí, působí v Praze, Pardubicích a Hradci Králové (PSN, © 2023),
- **YIT Stavo s.r.o.** (vznik 1987) – finská společnost, která působí v sedmi evropských zemích, včetně ČR od roku 2008 (YIT, © 2023),
- **Skanska Property Czech Republic, s.r.o.** (vznik 1997) – je součástí švédského koncernu Skanska Group (Skanska, © 2023)

- **AFI EUROPE Czech Republic, s.r.o.** (vznik 1997) – figuruje ve střední a východní Evropě a je součástí izraelského holdingu AFI Group (Europe, © 2023).

Uvedené velké firmy, ať už se zaměřují na stavební, nebo čistě developerské činnosti, jsou spojeny určitými zásadními rysy, které jim umožňují dosahovat vedoucích pozic v oblasti stavebnictví. Pokud společnost JTP Partners usiluje o budoucí růst a úspěch v rámci svého podnikání, měla by se těmito charakteristikami inspirovat a vzít je v úvahu:

- dlouholetá působnost a vybudovaná image,
- globální zkušenosti, umožňující ujímat se těch nejsložitějších stavebních projektů,
- široké produktové portfolio,
- kompetentní a kvalifikovaná pracovní síla,
- zaměstnávají tisíce lidí a jejich obraty jsou miliardové,
- technologická vybavenost a úspory z rozsahu,
- svou strategii zakládají na principech inovativnosti, udržitelnosti a společenské odpovědnosti, o kterých aktivně komunikují uvnitř i vně podniku,
- horizontální a vertikální integrace, partnerství a kooperace.

Samozřejmě JTM Partners čelí významné konkurenci ze strany firem, které jsou podobného rozsahu, pokud jde o počet zaměstnanců a roční obrat a které se angažují v obdobné oblasti podnikání – výstavba domu na klíč. JTM Partners realizuje projekty po celé České republice, nicméně činnosti podniku jsou koncentrované převážně v Praze a jejím okolí. Níže je uveden výčet některých těchto konkurentů, kteří působí v daném regionu:

HELP Stavby spol. s r.o. (vznik 2002)

- kompletní realizace staveb na klíč pro koncové zákazníky,
- rekonstrukce rodinných domů a bytů, realizace zahradních přírodních jezírek,
- prvořadým cílem firmy je stavbu dokončit ve slíbeném termínu, kvalitě a nasmlouvané ceně – „*jako by se jednalo o stavbu vlastní*“

- úspěch podnikání firma vidí v osobním a individuální přístup ke každému jednotlivému projektu (HELP Stavby, b.r.)

AW Domy s.r.o. (vznik 2009)

- komplexní realizace zděných rodinných domů na klíč, vybavení interiéru, elektroinstalace, rekonstrukce, bazény a jezírka, oplocení, zdravotní technika, vytápění a plyn,
- poskytuje také dřevostavby, pasivní či modulové stavby, rekonstrukce domů a bytů,
- hlavním cílem společnosti je dopřát klientovi veškeré služby, které jsou s výstavbou domu spojené,
- firma si zakládá na lidském přístupu a kvalitně odvedené práci a zároveň se vždy snaží *„najít kompromis mezi přáním investora a technologickými a finančními možnostmi“* (AW Domy, © 2023)

KyraStav spol. s r.o. (vznik 2013)

- stavby na klíč, kompletní rekonstrukce včetně zateplování, komplexní řízení projektů,
- inženýrské stavby – rozvody vody, kanalizace a jejich rekonstrukce, opravy povrchu komunikací,
- působnost je především v regionu Středočeského kraje a Prahy, ale podílí se také na mezinárodních projektech, nejen v Evropě, ale i ve Střední Americe či Africe,
- firma se pyšní okruhem stabilních a dlouhodobě ověřených subdodavatelů pro speciální a montážní práce,
- za faktor úspěchu považuje osobní přístup pracovníků k zákazníkovi tak, *„aby všechny jeho požadavky byly v průběhu spolupráce vždy vyjasněny a jednoznačně specifikovány“* (KyraStav, © 2023).

GLOB Production, s.r.o. (vznik 2007)

- zaměřuje se na stavby na klíč, rekonstrukce, revitalizace, zateplování budov,

- kromě České republiky působí již několik let na slovenském a maďarském trhu a postupně buduje mezinárodní skupinu,
- cílem je vždy spokojený klient a cesta k němu je v kvalitě a spolehlivosti,
- základním pilířem činností firmy je důraz na ekologii, sledování a adaptace na nové trendy, inovace a spolehlivost (GLOB, b.r.).

Závěrem analýzy modelu pěti sil lze konstatovat, že nejvyšší míra konkurenční síly vyplývá ze stávajících stavebních a developerských firem působících v daném odvětví. Odběratelé, tj. zákazníci, představují rovněž vysokou, ba dokonce vyšší sílu. V kontextu vysoké konkurence v odvětví, kde mnozí aktéři disponují silnějším postavením a lepšími konkurenčními výhodami než společnost JTM Partners, lze vyvodit, že míra vlivu odběratelů na zkoumaný podnik je velice významná. Odběratelé představují klíčový zdroj zakázek a jejich preferenční rozhodnutí výrazně ovlivňují tržby podniku.

Naopak potenciální nová konkurence projevuje nižší konkurenční sílu, což lze přičítat významným bariérám vstupu do odvětví. Tyto bariéry zahrnují vysokou kapitálovou náročnost, nedůvěru investorů, výhody spojené s úsporami z rozsahu a přechodné náklady. Dodavatelé zkoumané firmy jsou důležitými partnery, avšak neovládou monopolní pozici ani vzácnými zdroji a podnik si může vybírat z rozsáhlého pole dodavatelů. Nejmenší vliv je zaznamenán v oblasti substitutů, které v daném odvětví téměř neexistují. Jedinou alternativou mohou být existující stavební objekty, které díky své dlouhé životnosti mohou představovat konkurenci novým stavebním projektům.

Podnik se nachází v náročném konkurenčním prostředí a jeho pozice v odvětví není příliš silná. Je nezbytné strategicky využívat silné stránky podniku k udržení a zlepšení jeho postavení. Jedním z možných přístupů je budování a udržování loajální zákaznické základny, což může snížit vliv odběratelů na podnik. Důraz na využití finančně přijatelných marketingových prostředků může zvýšit povědomí o firmě a vytvořit pozitivní vnímání u zákazníků. Také navázání spolupráce s konkurenčními firmami může přinést řadu výhod, avšak zde je nezbytné pečlivě posoudit i potenciální rizika spojená s touto strategií.

4.3.3 Analýza zainteresovaných stran

Tato kapitola je zaměřená na identifikaci a hodnocení vlivů zainteresovaných stran, tedy subjektů, které mohou ovlivňovat anebo jsou ovlivněné činnostmi JTM Partners.

1) Vlastníci podniků

Podnik JTM Partners má tři majitele, kteří jsou zároveň jeho manažery. Pro firmu představují vlastníci tvorbu primárních podmínek podnikání – základní vklady, za něž se pořizuje kapitál, ale také know-how, určování směřování podniku apod. Na druhou stranu vlastníci, nesou největší riziko. Očekávají, že jejich riziko a investice budou odměněny ve formě zisku a růstu hodnoty firmy. Správné řízení a strategické rozhodování jsou zde klíčová, aby se tato očekávání mohla splnit.

Pokud by došlo k odlišným cílům a prioritám jednotlivých vlastníků (např. preference krátkodobých zisků na úkor dlouhodobé udržitelnosti firmy), mohlo by to vést k neshodám a komplikacím v řízení podniku. Proto je důležité udržovat otevřenou a pravidelnou komunikaci mezi vlastníky a také nastavit jasná pravidla pro rozdělení zisku, řízení firmy a způsob řešení sporů, popřípadě zvážit zapojení nezávislých odborníků nebo poradců, kteří mohou pomoci s řízením konfliktů a strategickým plánováním.

2) Zaměstnanci

JTM Partners má 7 zaměstnanců, ostatní a zároveň většinová pracovní síla je outsourcovaná, tedy jde o dodavatele. Pro zaměstnance značnou část hodnoty přinášející podnikem je odměna v kombinaci s řadou dalších motivačních faktorů (samotná práce, seberealizace, pracovní podmínky atd.). Oproti tomu pracovníci a jejich odbornost a zkušenosti mají pro podnik velmi důležitý význam. Firma by měla poznat potřeby a hodnoty svých zaměstnanců a zajistit jim potřebné, bezpečné, motivující pracovní a mzdové podmínky.

3) Stát

Pokud jde o přínos státu pro firmu, státní orgány jsou zodpovědné za vytváření podnikatelské infrastruktury, která zahrnuje silnice, telekomunikační sítě, energetickou infrastrukturu a další klíčové prvky. Kvalitní infrastruktura usnadňuje podnikání a logistiku.

Stát dále investuje do výzkumu a vývoje, což může prospět inovacím, regulace může poskytovat firmám jistotu a jasnost v obchodním prostředí, což je důležité pro plánování a stabilitu. Stát hraje klíčovou roli v oblasti vzdělávání a odborné přípravy pracovníků, což je nezbytné pro kvalitu pracovní síly. Stát může ovlivnit dostupnost úvěrů, nabízí programy na podporu hypoték, což má vliv na schopnost zákazníků investovat do nemovitostí. Stát je však také důležitým zákazníkem, neboť veřejné zakázky jsou důležitou obchodní příležitostí, zdrojem příjmu a posílení firemní pověsti. Ačkoli veřejné zakázky nabízejí stavebním firmám mnoho příležitostí, vyžadují také schopnost efektivně řídit náročné výzvy, např. přísné technické požadavky, zdoluhavé byrokratické postupy, silná konkurence.

V kontrastu s tím stát očekává od podniku plnění jeho povinností, tzn. placení daní a jiných odvodů a dodržování všech příslušných předpisů, technických a bezpečnostních norem. Rozhodnutí státních orgánů o stavebním povolení má klíčový vliv na umístění a provedení stavebních prací. Tato pravomoc státu představuje potenciální riziko spojené s odmítnutím stavebního povolení, které by mohlo ovlivnit realizaci plánovaného projektu. Aby se společnost JTM Partners před tímto rizikem ochránila, musí mít připravenou kvalitní projektovou dokumentaci, která splní veškeré předpisy. V případě nejistoty je vhodné konzultovat situaci s právníky specializujícími se na stavební právo. Stejně tak je dobré mít náhradní plán pro případ odmítnutí povolení.

4) Lokální komunity

Místní komunita žijící v okolí staveniště, může mít značný vliv na projekt stavební firmy, jenž může být vnímán nejen během samotného stavebního procesu, ale také po dokončení projektu. Například lokální komunitu může obtěžovat intenzivní doprava či znečišťování okolních ploch a komunikací, emise jako prašnost, hluk, vibrace. Komunity mohou nesouhlasit s plánovanou výstavbou, zejména pokud se jedná o výstavbu, která není v souladu s existujícím charakterem oblasti. Například když je plánována výstavba v blízkosti památky, může to vyvolat protesty místních obyvatel i ochranných spolků. Dalším příkladem může být plánovaná stavba průmyslového závodu v rezidenční oblasti. Je také důležité dbát na to, aby stavební činnosti nepoškodily místní ekosystémy a zachovaly ekologické funkce a vazby v krajině.

Vedení společnosti potvrzuje, že na základě předchozích zkušeností společnosti s náročnými vztahy k místním komunitám lze konstatovat, že síla vlivu této zainteresované

skupiny je významná. Jako ilustrace této situace může posloužit případ, kdy jedno z místních občanských sdružení silně nesouhlasilo s projektem a muselo dojít k jeho zrušení. Aby stavební firma úspěšně realizovala svůj projekt, musí komunikovat a spolupracovat s místní komunitou, respektovat její obavy a přijímat opatření k minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí a pohodlí obyvatel.

5) Věřitelé

Primární hodnota podniku pro věřitele tkví v úrocích zaplacených za půjčené peníze. Pro podnik znamená přijatý úvěr možnost zhodnocení těchto financí. Protože se jedná čistě o finanční vztah, není příliš velký prostor pro tvorbu hodnoty navíc. Přesto podnik může snižovat riziko vnímané věřitelem například transparentním chováním a větší informační otevřeností.

6) Dodavatelé

Dodavatelé mají významný vliv na JTM Partners a tato interakce funguje obousměrně. Dlouhodobý obchodní vztah zvyšuje vzájemnou jistotu. Pro stavební firmu představuje dodavatel inovační iniciativu, například prostřednictvím nabídky inovativních materiálů nebo poskytnutí know-how. Zároveň umožňují budovat nové obchodní kontakty. Na druhou stranu zajišťují pravidelné zakázky od stavebního podniku pro dodavatele konstantní obchod. U opakované spolupráce začínají hrát větší roli nejen cena, ale také spolehlivost, přesnost, kvalita a včasné plnění. Podnik by měl zajistit, že smlouvy s dodavateli jsou dobře vypracované a ochraňují jeho zájmy. Dále není zbytečné pravidelně sledovat a hodnotit výkon dodavatelů a mít připravený krizový plán pro případ, že hlavní dodavatel selže (např. diversifikací sítě dodavatelů).

7) Zákazníci

Zákazníci pro podnik nejsou pouze zdrojem zisku, ale rovněž tvoří důležitou referenční základnu. Podnik by měl rozumět, jakou hodnotu jeho služby zákazníkům přináší. Například výstavba domu pro koncového zákazníka je více než jen stavební projekt. Jde o významný milník života jedince či domácnosti, zajištění bezpečí a pohodlí či často ukazatel společenského postavení. Firma by měla aktivně budovat a udržovat dlouhodobé vztahy se svými zákazníky, a to zejména poskytováním kvalitních služeb a spolehlivostí. Tímto způsobem se firma stane atraktivnější i pro potenciální zákazníky. Nicméně současně

je nezbytné provádět vhodné marketingové aktivity, které momentálně analyzované firmě výrazně chybí.

Celkově vzato vedle vlivu zákazníků, dodavatelů a státu, které byly detailně analyzovány v předchozích studiích, mají klíčový vliv také vlastníci společnosti JTM Partners a lokální komunity. Vlastníci formují základní podmínky podnikání a určují strategický směr firmy. Udržování pravidelné a transparentní komunikace mezi vlastníky a stanovení jasných pravidel pro řízení podniku jsou proto klíčové. Místní komunita žijící v blízkosti staveniště může významně ovlivnit průběh stavebních projektů. Společnost se již potýkala s problémy spojenými s nesouhlasem místních sdružení s probíhajícími stavebními pracemi, což vedlo až ke zrušení daného projektu. Aby firma úspěšně pokračovala ve svých aktivitách, je nezbytné, aby aktivně komunikovala a spolupracovala s místní komunitou, a to nejen před zahájením, ale i v průběhu realizace stavebního díla. Zaměstnance je také důležité neopomíjet, neboť jejich dovednosti a zkušenosti mají zásadní vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Firma by měla pečlivě identifikovat potřeby a hodnoty svých zaměstnanců a zajistit jim odpovídající pracovní podmínky, které jsou bezpečné a motivující.

4.3.4 Výsledky analýzy vnějšího prostředí

Pro shrnutí analýzy vnějšího prostředí slouží tabulka 2, kde jsou jednotlivým faktorům přiděleny vlivy, které jsou klasifikovány jako příležitosti nebo hrozby v závislosti na jejich kontextu. Význam těchto faktorů je ohodnocen na škále od 1 (nejnižší) do 5 (nejvyšší). Jako nejvlivnější faktory jsou vybrány ty, které dosáhly nejvyššího hodnocení (4 a 5), jež bylo vytvořeno na základě analýzy jak na makroúrovni, tak na mikroúrovni okolí firmy. Důležitým prvkem byl i dialog s vlastníky JTM Partners, což přineslo cenné poznatky týkající se jejich vnímání těchto faktorů. Tabulka slouží jako základ pro SWOT analýzu a následnou formulaci strategických doporučení, jež pomohou firmě účinně reagovat na současné a budoucí výzvy v rámci stavebního odvětví.

Vybrané faktory v externím prostředí firmy mají zásadní vliv na její strategickou pozici a dlouhodobý úspěch. Některé z těchto faktorů přinášejí příležitosti, zatímco jiné představují výzvy, jimž firma čelí.

Z hlediska **příležitostí** bylo identifikováno několik nejdůležitějších faktorů. Nový stavební zákon představuje potenciál pro zjednodušení administrativy a snížení požadavků, což by mohlo urychlit stavební povolení. Dále dotační program Zelená úsporám a rostoucí trend energeticky úsporných řešení domácností mohou vést k nárůstu poptávky po stavebních pracích, zejména zateplování budov. Automatizace, robotizace a modulární stavitelství přináší technologické inovace, které mohou zlepšit kvalitu výstupů, snížit chybovost a zvýšit spokojenost zákazníků. Modulární stavitelství by mohlo pomoci firmě rozšířit její portfolio a oslovit nové zákaznické segmenty.

Tabulka 2 Hodnocení vlivu faktorů vnějšího prostředí na podnik

Faktor	Vliv	Míra vlivu
Nedůvěra spotřebitelů v politickou stabilitu	hrozba	4
Nový stavební zákon	příležitost	4
Legislativa zpřísnující požadavky pro novostavby	hrozba/příležitost	3
Zákon o odpadech	hrozba	3
Novela zákona o zadávání veřejných zakázek	příležitost	3
Dotační program Zelená úsporám	příležitost	4
Nedůvěra spotřebitelů v ekonomickou stabilitu	hrozba	5
Inflace a růst cen vstupů	hrozba	5
Vysoké úrokové sazby	hrozba	5
Nedostatek (kvalifikované) pracovní síly v oboru	hrozba	4
Preference vlastního bydlení před pronajímáním	příležitost	2
Trend energeticky úsporného řešení domácnosti	příležitost	4
Alternativní materiály	příležitost	2
Automatizace, robotizace, modulární stavitelství	příležitost	4
Míra působení odběratelů	hrozba	5
Míra působení dodavatelů	neutrální	2
Míra působení substitutů	neutrální	1
Hrozba vstupu nové konkurence	hrozba	3
Rivalita mezi stávající konkurencí	hrozba	5
Míra působení lokálních komunit	hrozba	4
Míra působení vlastníků podniku	příležitost/hrozba	4
Míra působení věřitelů	hrozba	3

Co se týče klíčových **hrozeb**, jsou to nedůvěra spotřebitelů v politickou a ekonomickou stabilitu, které způsobují pokles kupní síly a poptávky po stavebních projektech. Růst cen vstupů a celková inflace zvyšují náklady pro firmu a současně taktéž snižují kupní sílu klientů. Vysoké úrokové sazby mohou představovat potíže pro odběratele při financování nemovitostí. Nedostatek dělníků a kvalifikovaných pracovníků v oboru může ovlivnit kapacitu firmy a způsobit vyšší chybovost a nižší kvalitu poskytovaných služeb.

Neméně důležité jsou míra působení odběratelů, rivalita na trhu mezi konkurencí a vliv lokálních komunit a vlastníků firmy. I to jsou faktory, které ovlivňují dlouhodobý úspěch stavební firmy. Odběratelé mají klíčový vliv, protože jsou zdrojem zakázek a tržeb. Vzhledem k tomu, že na trhu existuje mnoho stavebních firem, mají zákazníci větší výběr, s kým budou spolupracovat. Jejich preferenční rozhodnutí mohou tedy mít výrazný dopad na tržby podniku. Stavební odvětví je silně konkurenční, větší firmy mají výhodu ve formě úspor z rozsahu a mohou zaujmout více zákaznických segmentů. Kromě toho si větší firmy mohou dovolit více investovat do inovací a moderních technologií. Dále místní komunity mohou ovlivnit průběh stavebních projektů svým postojem. Jejich nesouhlas nebo požadavky mohou zpomalit nebo zastavit projekty, vést k dodatečným nákladům a ztrátě času. A v neposlední řadě hrají vlastníci firmy zásadní roli při určování strategického směřování a alokaci zdrojů podniku. Jejich rozhodnutí ohledně investic, rozvoje a cílů firmy mají významný dopad na dlouhodobý úspěch zvolené stavební firmy.

4.4 Interní analýza

Daná kapitola se zabývá zhodnocením interního prostředí organizace s cílem identifikovat její silné a slabé stránky. Pro provedení této analýzy jsou využity analytické nástroje, konkrétně McKinseyho model 7S a finanční analýza založená na vyhodnocení poměrových ukazatelů.

4.4.1 McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S identifikuje sedm vnitřních faktorů podniku – strategii, strukturu, systémy, schopnosti, sdílené hodnoty, personál a styl vedení – a hodnotí, jakým způsobem ovlivňují fungování a úspěch společnosti.

1) Strategie

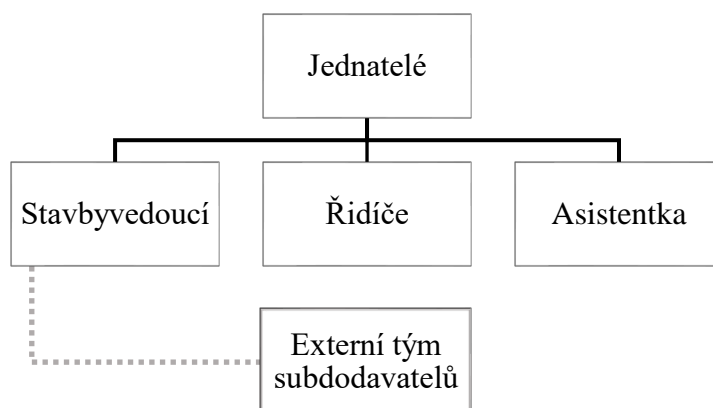
Společnost JTM Partners nemá přesně vytvořenou strategii a upřednostňuje flexibilní a krátkodobý přístup k řízení a plánování, a to zejména kvůli své velikosti. Fungování podniku je více orientováno na konkrétní taktické a operativní cíle, což zahrnuje přípravu, koordinaci a kontrolu stavebních zakázek, které jsou aktuálně v realizaci. Každá zakázka představuje pro podnik klíčový cíl, který musí být úspěšně dokončen v souladu s termíny a specifikacemi klienta. Tento postup podle vedoucích umožňuje JTM Partners reagovat na aktuální potřeby trhu a zákazníků a maximalizovat efektivitu v rámci svého omezeného rozsahu a kapacit.

V souladu s rozhovorem s jednatelem, chce firma směřovat k rozšíření developerských projektů a zaměřit se na dodávky staveb na klíč, které jsou přizpůsobeny individuálním požadavkům konkrétních klientů. Jednatelé to odůvodnili tím, že tato oblast činností přináší podniku nejvyšší úspěch ve formě tržeb. Ostatní aktivity, jako jsou rekonstrukce, zateplování a řešení havárií vody, jsou vnímány jako opatření ke zmírnění sezónních vlivů a rozložení rizika v obchodních operacích.

2) Struktura

Jak již bylo zmíněno, JTM Partners má sedm kmenových zaměstnanců a tým externích pracovníků (subdodavatelů), kteří se společností spolupracují již dlouhá léta. Společnost JTM Partners nemá přesně definovanou strukturu, což je opět důsledkem jeho velikosti. Nicméně ve firmě existují jasně stanovené obsahové a funkční role, kompetence a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců a externího týmu. Na základě rozhovorů s jednatelem bylo autorkou této práce sestaveno následující schéma řídicí struktury:

Obrázek 5 Schéma řídicí struktury podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Podnik je řízen dvěma jednateli, z nichž jeden má na starosti celkové řízení společnosti, zatímco druhý se specializuje na obchodně-ekonomickou oblast. Jednatelé určují cíle a směr, kterým by se firma měla ubírat, a rozhodují o klíčových strategických krocích. Jsou zodpovědní za posouzení rizik a příležitostí na trhu a rozhodování o tom, jak se firma bude dále vyvíjet. Sledují a spravují finanční aspekty, budují a udržují vztahy s klienty a obchodními partnery. Zajišťují, aby firma dodržovala veškeré právní předpisy a zákony v oboru. Informují o většině těchto záležitostí s příslušnými podřízenými a konzultují je s nimi. Tato otevřená komunikace vytváří důvěru, což má pozitivní vliv na celkový výkon firmy.

Mezi další zaměstnance patří asistentka jednatelů, dva stavbyvedoucí a dva řidiči. Asistentka zařizuje veškerou podpůrnou administrativu spojenou s chodem společnosti. Stavbyvedoucí mají za úkol organizovat, koordinovat a řídit činnosti na staveništi podle projektové dokumentace. Jejich odpovědnosti zahrnují ekonomické a technické aspekty projektů, správné zásobování materiály, sledování harmonogramů, koordinaci externích pracovníků a dozor nad prováděnými pracemi. To vše konzultují s jednateli firmy a mají povinnost je pravidelně informovat o dění na staveništích. Zodpovídají se jim za svěřený stavební projekt. Společnost také zaměstnává dva řidiče, kteří zajišťují včasnou distribuci materiálu, náradí a dalšího vybavení pro výstavbu. Řidiči jsou nejvíce v kontaktu se stavbyvedoucími, ti je informují a konzultují s nimi potřebné záležitosti.

Dále společnost spolupracuje s odbornými pracovníky – subdodavateli, kteří se společností dlouhá léta spolupracují – architekti, projektanti, elektrikáři, instalatéři, rozpočtáři a řemeslníci, účetní a daňový poradce apod.

3) Systémy

Společnost se při svém fungování spoléhá také na informační a operační systémy, které jsou při řízení společnosti nezbytné. Jako základní lze zmínit např. speciální program pro kvalitní rozpočtování CENKROS 4, nepostradatelným pomocníkem je software AutoCAD, který umožňuje vytvářet přesné 2D a 3D výkresy, zpracování informací probíhá pomocí firemní databáze. Společnost také využívá cloudové služby.

Vnitropodniková komunikace probíhá v organizaci prostřednictvím firemních telefonů a e-mailové komunikace. Co se týče vnější komunikace s potenciálními zákazníky, společnost nevyužívá žádné jiné reklamní nástroje kromě své webové stránky a firemní stránky na sociální síti Facebook, které však nejsou udržované a pravidelně aktualizované. Tato volba vychází z přesvědčení jednatelů společnosti, kteří považují osobní doporučení stávajících zákazníků za hlavní způsob získávání nových klientů. Kromě toho se aktuálně zaměřují na udržení stávajícího zákaznického portfolia, s nímž má dlouholeté vztahy.

Kontrolní systém je zajišťován stavbyvedoucími prostřednictvím týdenních kontrolních dnů, kde se sejdou zodpovědní pracovníci spojení s projektem. Během těchto kontrolních dnů se probírá postup stavby, odchylky od plánu a rozpočtu, změny v projektu a jejich dopady. Tyto schůzky jsou zdokumentovány a slouží jako základ pro další sledování.

Podnik nevyužívá pravidelné porady, pravidelné schůzky se konají pouze v rámci vedení firmy, kde se řeší operativní záležitosti a výkony společnosti. Ostatní zaměstnanci nemají pravidelné schůzky, ale mohou komunikovat dle potřeby.

4) Spolupracovníci

Všechny personál společnosti má jasně stanovené pracovní role, povinnosti a oblasti odpovědnosti. Každý ví, na koho se může obrátit v případě problémů nebo dotazů. Motivace zaměstnanců je kombinací pevného platu a pohyblivých prémiových složek. Společnost rovněž podporuje rozvoj odborných dovedností svých zaměstnanců. Nabízí také

rozvoj i externím spolupracovníkům prostřednictvím školení. Ti však dle názoru vlastníků firmy neprojevují téměř žádný zájem účastnit se školení, která jsou jim nabízena.

Jednatelé nicméně zdůrazňují, že jak zaměstnanci, tak externí spolupracovníci jsou vůči firmě loajální a mnozí z nich s ní udržují dlouhodobé pracovní vztahy. Tato loajalita je pro společnost důležitá a přispívá k dlouhodobé stabilitě a spokojenosti zaměstnanců a externích partnerů.

5) Styl vedení

Vedení společnosti kombinuje participativní a direktivní přístup, adaptovaný na konkrétní potřeby okolnosti. To znamená, že zaměstnance částečně zapojuje do procesu rozhodování tím, že vítá jejich nápady a názory. V situacích, kdy je potřeba jednoznačné směrnice, se používá direktivní přístup, kde vedoucí výrazněji instruuje své podřízené. Tento přístup se ale používá výjimečně, protože firma se snaží vybírat své spolupracovníky pečlivě. Vedení tedy bere v potaz různé kontexty a vybírá vhodný styl vedení podle konkrétní situace.

6) Schopnosti

Jednatelé společnosti jsou oceňováni především za svou schopnost osobního jednání se zákazníky, což je klíčové pro získávání zakázek. Jelikož se firma specializuje na výstavbu, je nezbytné, aby někteří pracovníci disponovali speciálními dovednostmi, jako jsou obsluha těžké techniky nebo práce ve výškách. Kromě toho firma klade důraz na bezpečnost práce a pravidelně školí své zaměstnance v této oblasti. S dlouholetou zkušeností si firma vybudovala kompetentní tým, který jí pomáhá dosahovat stanovených cílů a stát se konkurenceschopnou na trhu.

7) Sdílené hodnoty

Společnost klade důraz na několik hlavních hodnot. První z nich je spolehlivost, což zahrnuje dodržování termínů a kvality práce. Důležitým aspektem je rychlost, zejména v procesech zpracování zakázek. Kromě toho firma dbá na to, aby maximálně vyhověla zákaznickým požadavkům. Má dlouholetou historii na trhu, což jí zajistilo stálou klientelu a solidní pověst. Přestože je firma organizována jako rodinný podnik, vztahy mezi zaměstnanci jsou přátelské, což přispívá k jejich efektivitě a spolupráci.

Během této analýzy byly odhaleny vnitřní faktory ovlivňující fungování podniku, které jsou vzájemně provázané. Dlouholeté zkušenosti, dobrá pověst a schopnost osobního jednání s klienty patří mezi výrazné silné stránky společnosti, což je klíčové pro získávání zákazníků. Organizované role a odpovědnosti členů týmu a přátelské a loajální vztahy mezi zaměstnanci podporují efektivní spolupráci. Hodnoty společnosti založené na spolehlivosti a maximalizaci splnění požadavků zákazníka jsou jasně definovány.

Naopak byly identifikovány určité slabiny. Zanedbání strategického řízení a orientace na krátkodobé a spíše kvantitativní cíle může podniku bránit v adaptaci na změny v prostředí. Absence jasně definované vize může vést k problémům ve vnímání role a pozice na trhu. Důraz na rozvoj kompetencí pracovníků a efektivní komunikace s vnějším prostředím jsou oblasti, na které by se podnik měl zaměřit pro další zlepšení.

4.4.2 Finanční analýza

K analýze finančního zdraví podniku jsou použité pouze některé vybrané poměrové ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadlužeností, neboť záměrem předložené práce není zpracování komplexní finanční analýzy. Vstupní podklady pro finanční analýzu jsou shrnuté v tabulce 3. Pro finanční analýzu jsou použity údaje za pětileté období, a to od roku 2018 do roku 2022, a to na základě rozvahy, výkazu zisku a ztrát a informací poskytnutých účetní. Účetní výkazy jsou také přílohou této práce.

Tabulka 3 Podkladové údaje pro finanční analýzu podniku

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Aktiva	12 753	29 430	31 194	41 684	40 420
Stálá aktiva	2 700	2 089	810	4 438	3 470
Oběžná aktiva	9 933	26 513	30 266	31 064	32 975
Zásoby	1 234	1 892	1 936	4 448	3 753
Pohledávky	6 545	19 827	23 230	19 740	21 177
Krátkodobé pohledávky	5 190	15 716	9 880	10 276	14 934
Pohledávky dlouhodobé	1 355	4 111	13 350	9 464	6 243
Krátkodobý finanční majetek	3 388	6 686	5 100	6 876	8 045
Pasiva	12 753	29 430	31 194	41 684	40 420
Vlastní kapitál	3 037	4 392	5 744	6 201	7 986
Cizí zdroje	9 716	25 038	25 450	29 478	29 713
Krátkodobé závazky	6 357	12 362	12 218	2 778	9 464
Dlouhodobé závazky	3 359	12 676	13 232	26 700	20 249
Nákladové úroky	50	56	31	46	118
Tržby	40 788	76 779	69 705	80 755	92 459
EBIT (Provozní výsledek hospodaření)	1 158	1 757	1 755	1 024	2 580
EAT Čistý zisk (výsledek hospodaření za účetní období)	879	1 355	1 408	532	2 342

Zdroj: výkazy zisků a ztrát (2018–2022)

Z tabulky je na první pohled patrné, že téměř u všech položek došlo k růstovému trendu. Pokud jde o aktiva, nejvyšší položku tvoří aktiva oběžná s významným podílem krátkodobých pohledávek. To znamená, že stavební podnik má velkou část svých aktiv

vázanou v pohledávkách od zákazníků. Situace může být důsledkem rozsáhlé obchodní aktivity. Nicméně skutečnost, že pohledávky převažují mezi aktivy, může také naznačovat, že stavební podnik čelí problémům s inkasem nebo dlouhou dobou splatnosti pohledávek. Převažující cizí zdroje v kapitálové struktuře poukazují na to, že podnik financuje své aktivity zejména cizími zdroji, z nichž významnou část tvoří dlouhodobé závazky.

1) Ukazatele rentability

Jak dokumentuje tabulka 4, rentabilita celkových aktiv (ROA) společnosti JTM Partners v analyzovaných letech výrazně zaostává za průměrem v odvětví, a to téměř dvakrát. Nejhoršího výsledku o hodnotě 1,28 bylo dosaženo v roce 2021. Nicméně v roce 2022 došlo k významnému zlepšení, kdy rentabilita dosáhla hodnoty kolem 6 %.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) naopak dosahuje pozitivních výsledků během celého sledovaného období. V některých letech dokonce překonává průměr odvětví. Nejvyšší hodnoty byly zaznamenány v roce 2019, kdy na každou korunu vlastního kapitálu bylo vyděláno 30,85 haléřů. I přes prudký pokles v roce 2021 a následné zlepšení v roce 2022 lze celkově rentabilitu vlastního kapitálu hodnotit kladně.

Tabulka 4 Ukazatele rentability podniku v porovnání s oborovým průměrem

Ukazatele rentability (v %)	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilita aktiv JTM Partners	6,89	4,60	4,51	1,28	5,79
Rentabilita aktiv – průměr odvětví	9,22	10,02	9,67	8,73	x
Rentabilita vlastního kapitálu JTM Partners	28,94	30,85	24,51	8,58	29,33
Rentabilita vlastního kapitálu – průměr odvětví	21,17	22,34	21,34	20,36	x
Rentabilita tržeb JTM Partners	2,16	1,76	2,02	0,66	2,53
Rentabilita tržeb – průměr odvětví	7,69	8,35	8,46	7,88	x

Zdroj: vlastní zpracování; ČSÚ (b.r.)

Naopak rentabilita tržeb (ROS), která vyjadřuje podíl čistého zisku na každou korunu tržeb, vykazuje kolísavý vývoj a výrazně zaostává za průměrem odvětví. Značný pokles v roce 2021 je způsoben nejnižším čistým ziskem za sledované období. Vzhledem

k vysoké konkurenci ve stavebním odvětví je obtížné udržovat vysoké hodnoty rentability tržeb. Hodnoty ukazatele v roce 2022 naznačují určité zlepšení v tomto ohledu, stále ale zůstává pod průměrem odvětví. Souhrnně lze pozorovat výzvy, kterým společnost JTM Partners čelí při dosahování a udržování své rentability v takto konkurenčním prostředí.

2) Ukazatele aktivity

Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, podnik má velkou část svých aktiv vázanou v pohledávkách od zákazníků. Druhou největší položku tvoří stálá aktiva a o něco málo nižší hodnota je vázaná v zásobách. I přes klesající trend obrátkovosti celkových aktiv společnosti JTM Partners v posledních letech stále zůstává nad doporučeným rozpětím 1–1,5krát. Výsledky ukazatelů aktivity dokumentuje tabulka 5. Tento fakt svědčí o efektivním využívání zdrojů společnosti a o adekvátním poměru velikosti aktiv k tržbám.

Obrátkovost zásob měla klesající trend. K největšímu poklesu došlo v roce 2021, v roce následujícím se situace výrazně zlepšila. Analogicky při vysoké obrátkovosti se doba obratu zásob snižovala. Za celé sledované období byla průměrná doba obratu zásob 30 dnů, čímž se téměř přiblížila úrovni průměrné doby obratu zásob v odvětví, která je 31 dnů (ČSÚ, b.r.). Celkově lze proto výsledky těchto ukazatelů hodnotit kladně.

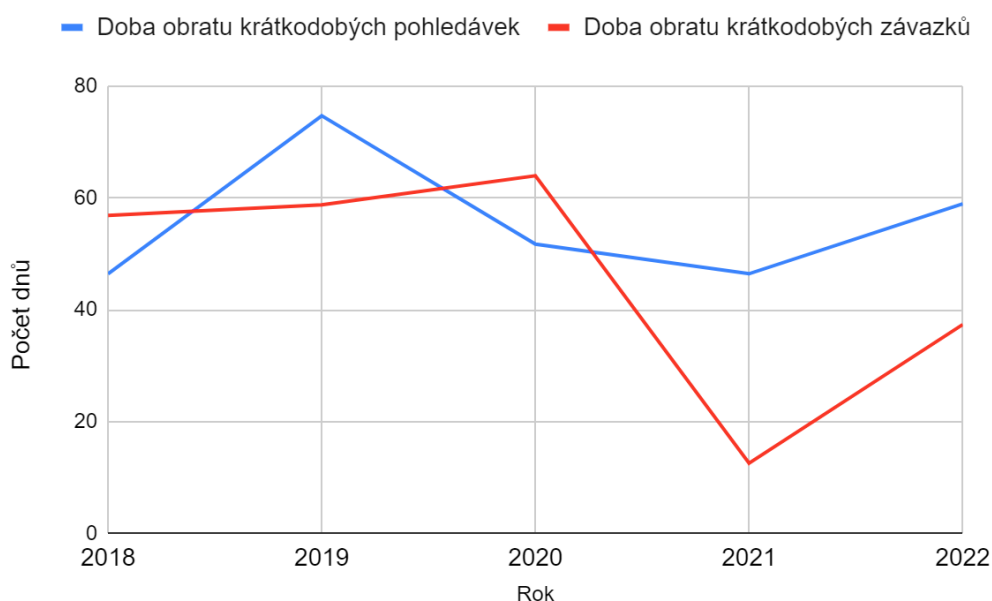
Tabulka 5 Ukazatele aktivity podniku

Ukazatele aktivity	2018	2019	2020	2021	2022
Počet obrátek celkových aktiv	3	3	2	2	2
Počet obrátek zásob	33	41	36	18	25
Doba obratu zásob ve dnech	11	9	10	20	15
Doba obratu (inkasa) pohledávek ve dnech	46	75	52	46	59
Doba obratu (splatnosti) závazků ve dnech	57	59	64	13	37

Zdroj: vlastní zpracování

Dalšími dvěma ukazateli jsou doba obratu krátkodobých pohledávek a doba obratu krátkodobých závazků. Z logiky věci, by měla doba obratu krátkodobých závazků být delší než doba obratu krátkodobých pohledávek, aby se minimalizovalo riziko problému s likviditou při jejich splácení.

Graf 5 Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5 je očividné, že podnik zaplatí své krátkodobé závazky dříve, než inkasuje pohledávky. Konkrétně splatí podnik za sledované pětileté období své závazky v průměru od 10 dní dříve, než své pohledávky dostane uhrazené. Tato situace je ve stavebním odvětví častá, není však pro podnik prospěšná a může předznamenávat problémy s likviditou. Největší rozdíl byl zaznamenán v roce 2021, kdy doba obratu pohledávek byla o 34 dní delší než splatnost závazků. Tato výrazná odchylka ovšem byla způsobená nízkou hodnotou krátkodobých závazků, tudíž daný výsledek příliš společnost neohrozil.

3) Ukazatele likvidity

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, běžná likvidita ukazuje, do jaké míry jsou krátkodobé závazky kryté oběžnými aktivy. Obvyklé doporučené hodnoty jsou od 1,5 do 2,5. Z níže uvedené tabulky 6 lze pozorovat, že ve všech sledovaných letech se tento ukazatel

držel na velmi dobré úrovni. V roce 2021 je opět vidět výrazná odchylka zapříčiněná nízkou hodnotou krátkodobých závazků v daném roce.

Tabulka 6 Ukazatele likvidity podniku

Ukazatele likvidity	2018	2019	2020	2021	2022
Celková (běžná)	1,6	2,1	2,5	11,2	3,5
Pohotová	1,4	2,0	2,3	9,6	3,1
Okamžitá	0,5	0,5	0,4	2,5	0,9

Zdroj: vlastní zpracování

Posledním ověřovaným ukazatelem je okamžitá likvidita. Jde o podíl krátkodobých finančních prostředků a krátkodobých závazků. Doporučený rozsah pro tento ukazatel je obvykle mezi 0,2 a 0,5. Výsledky analýzy ukazují, že zkoumaná společnost také tento ukazatel udržuje v požadovaném rozmezí. Je patrné, že v oblasti likvidity dosahuje firma v některých ukazatelích nadprůměrných hodnot, což naznačuje její schopnost poměrně dobře řídit finanční aspekty svého podnikání.

4) Ukazatele zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti se v celém sledovaném období držel na vysoké úrovni, v průměru na 77,4 %, jak dokumentuje tabulka 7. V odvětví stavebnictví jsou jednoznačně převažujícím způsobem financování zdroje cizí. V porovnání s odvětvím je podnik zadlužený o něco více než oborový průměr, který v roce 2022 dosahoval 59 % (MPO, 2022).

Tabulka 7 Ukazatele zadluženosti podniku

Ukazatele zadluženosti	2018	2019	2020	2021	2022
Zadluženost (v %)	76,19	85,08	81,59	70,72	73,51
Úrokové krytí	23	31	57	22	22

Zdroj: vlastní zpracování

K oborovém průměru měl podnik nejbliže v roce 2021, kdy byla celková zadluženost na úrovni 70,72 %. Na jednu stranu vyšší míra zadluženosti s sebou nese větší riziko finanční nestability a zároveň se těší nižší oblibě u věřitelů. Na druhou stranu však může růst zadluženosti přispívat ke zvýšení celkové rentability investovaných zdrojů.

Ukazatel úrokového krytí poskytuje informaci o tom, kolikrát je podnik schopen pokrýt své úrokové náklady z provozního zisku (EBIT). Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 3. Úrokové krytí společnosti JTM Partners dosahuje velmi dobrých výsledků a významně přesahuje stanovené minimální doporučené hodnoty úrokového krytí ve všech sledovaných letech.

Vysoká zadluženost nemusí být nutně negativní, pokud je řízena správným způsobem a pokud jsou všechny povinnosti řádně splaceny, což společnost splňuje. Důležité je neustále sledovat finanční situaci podniku a přijímat opatření, která zajistí udržitelnost a růst. Dále by měl mít podnik připravený plán pro případ, že by se zadluženost stala nepříznivou. To zahrnuje kroky pro snižování nákladů, prodej neziskových aktiv atd.

Na základě analýzy poměrových ukazatelů lze vyvodit několik klíčových závěrů. Rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb v daném podniku jsou poměrně nižší než průměr v odvětví, což je důsledek vysokých nákladů, které ovlivňují celkový zisk. Ačkoliv podnik dosahuje nadprůměrné rentability vlastního kapitálu, což by mohlo na první pohled působit pozitivně, analýza zadluženosti odhalila, že společnost je v porovnání s konkurencí výrazně zadlužena. To naznačuje, že vysoká návratnost vlastního kapitálu je podpořena zejména využitím cizích zdrojů financování. Tato situace pak může způsobit větší citlivost na ekonomický cyklus. Na druhé straně ukazatele aktivity a likvidity vykazují pozitivní výsledky, avšak delší doba obratu krátkodobých pohledávek než krátkodobých závazků by mohla signalizovat potenciální problémy s likviditou, neboť podnik splácí své závazky dříve, než obdrží platby za poskytnuté služby.

4.4.3 Výsledky analýzy vnitřního prostředí

Následující tabulka 8 zobrazuje shrnutí výsledků analýzy interního prostředí podniku a kategorizuje jednotlivé faktory jako silné, nebo slabé stránky. V tomto kontextu není

využito škálování silných a slabých stránek, neboť všechny faktory uvedené v tabulce jsou rovnocenně důležité.

Tabulka 8 Silné a slabé stránky podniku

Faktor	Kategorie
Mnoholeté zkušenosti a dobrá pověst	Silná stránka
Vybudované portfolio stálých zákazníků	Silná stránka
Kompetentní a loajální pracovní síla	Silná stránka
Důvěrné vztahy s dodavateli	Silná stránka
Zkušenosti s veřejnými zakázkami	Silná stránka
Absence strategického řízení a orientace na krátkodobé cíle	Slabá stránka
Nedostatečné řízení rizik	Slabá stránka
Malá velikost podniku	Slabá stránka
Nedostatečné řízení pohledávek	Slabá stránka
Podprůměrné marketingové aktivity	Slabá stránka

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik JTM Partners vyniká v oblasti dlouholetých zkušeností, které mu poskytují výhodu v podobě stabilního portfolia stálých zákazníků a mnoho kladných referencí. Tato reputace je důležitá zejména v odvětví, kde osobní doporučení hraje značnou roli při výběru dodavatele. Konkurence nově vstupující na trh by mohla čelit obtížím při získávání zakázek bez podpory zkušeností a doporučení. Dále dobré vztahy s dodavateli a úspěšné zkušenosti s veřejnými zakázkami představují další silné stránky, které podniku poskytují konkurenční výhodu.

Na druhé straně jsou však patrné i slabiny, a to zejména v absenci strategického řízení a jasného strategického záměru. Nedostatečné řízení rizik a nedostatek plánování pro neočekávané události mohou ohrozit stabilitu podniku. Například analýza poměrových ukazatelů odhalila, že podnik platí své krátkodobé závazky, před inkasováním pohledávek, a to průměrně o deset dní. Tato situace, i když běžná ve stavebním odvětví, představuje potenciální riziko pro likviditu firmy. S častými výkyvy ve stavebnictví, jako jsou vícepráce, pozastávky a zpožděné platby klientů, může tato nerovnováha mezi příjmy a výdaji ohrozit finanční stabilitu podniku.

Další slabou stránkou je podprůměrná úroveň marketingových aktivit. I když osobní doporučení hraje klíčovou roli, firma by měla zdokonalit svou viditelnost prostřednictvím aktualizace webové stránky a efektivnějšího zapojení do marketingových aktivit. Tato opatření by firmě pomohla lépe konkurovat na trhu a získávat více obchodních příležitostí.

5 Výsledky a návrh doporučení

Tato kapitola má za úkol poskytnout stavebnímu podniku JTM Partners strategická doporučení a opatření na základě syntézy výsledků provedených analýz. K tomu je použitý osvědčený strategický nástroj – matice SWOT, která kombinuje silné a slabé stránky podniku s příležitostmi a hrozbami vyplývajícími z vnějšího prostředí.

5.1 Syntéza výsledků strategické analýzy

Na základě identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení je vytvořena SWOT matice, kterou ilustruje tabulka 9. Každá položka byla ohodnocena bodovým skórem od 1 do 5, kde hodnota 5 představuje největší význam a hodnota 1 nejnižší. K hodnoceným položkám jsou přiděleny váhy s celkovým součtem vah rovným 1. Výsledné hodnoty jsou vypočítány jako součin přidělených bodů a odpovídajících vah. Nakonec jsou tyto hodnoty sečteny pro každou kategorii. Identifikací nejvyšších součtů lze určit, v kterém kvadrantu se společnost nachází, což poskytuje vodítko pro zvolení vhodné strategie.

Dle výsledků lze konstatovat, že společnost čelí především určitým ohrožením a zároveň vyniká silnými stránkami. Kombinace silných stránek a ohrožení řadí společnost do kvadrantu ST, tedy strategického přístupu „konfrontace“. To znamená, že se společnost nachází v situaci, kdy může využít své vnitřní síly k efektivnímu zvládnutí vnějších hrozeb. Toto zjištění odpovídá realitě, neboť firma během svého dlouholetého působení úspěšně rozvinula své silné stránky. V případě ohrožení to také poukazuje na to, jak citlivé je odvětví stavebnictví na ekonomický cyklus a celkovou hospodářskou situaci v zemi.

Tabulka 9 SWOT matice

Silné stránky	Body	Váha	Konečné hodnocení	Slabé stránky	Body	Váha	Konečné hodnocení
Mnoholeté zkušenosti a dobrá pověst	5	0,30	1,5	Absence strategie a orientace na krátkodobé cíle	5	0,30	1,5
Vybudované portfolio stálých zákazníků	5	0,30	1,5	Nedostatečné řízení rizik	5	0,25	1,25
Kompetentní a loajální pracovní síla	5	0,20	1	Nedostatečné řízení pohledávek	5	0,25	1,25
Důvěrné vztahy s dodavateli	2	0,10	0,2	Malá velikost podniku	3	0,10	0,3
Zkušenosti s veřejnými zakázkami	4	0,10	0,4	Podprůměrné marketingové aktivity	2	0,10	0,2
Celkem	1	4,6	Celkem	1	4,5
Příležitosti	Body	Váha	Konečné hodnocení	Hrozby	Body	Váha	Konečné hodnocení
Nový stavební zákon	3	0,10	0,3	Intenzita stávající konkurence	5	0,30	1,5
Dotační program Zelená úsporám a související podpory státu	4	0,30	1,2	Vysoké úrokové sazby hypoték	5	0,15	0,75
Trend energeticky úsporného řešení domácnosti	4	0,20	0,8	Inflace a růst cen vstupů	5	0,20	1,15
Automatizace, robotizace, modulární stavitelství	4	0,10	0,4	Vysoká konkurenční síla odběratelů	5	0,30	1,50
Vertikální a horizontální integrace	5	0,30	1,5	Vysoká míra působení lokálních komunit	3	0,05	0,15
Celkem	1	4,2	Celkem	1	5,05

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Návrh strategických doporučení

Pro aktivní konfrontaci s hrozbami plynoucími z vnějšího prostředí jsou doporučena opatření, která využívají silné stránky firmy k účinnému odvrácení těchto rizik.

5.2.1 Posílení kvality a pravidelné sledování potřeb zákazníků

Firma by mohla úspěšně využít svou pověst, pozitivní reference a loajální klientelu jako způsob překonání nepříznivých podmínek na trhu. Toho by dosáhla zvyšováním kvality svých produktů, aktivním sběrem zpětné vazby od zákazníků a průběžným sledováním jejich potřeb.

Prvním krokem směrem k posílení kvality služeb je identifikace klíčových oblastí ovlivňujících tuto kvalitu. K tomu patří aktivní sběr zákaznické zpětné vazby, který je nezbytný pro získání cenných informací o oblastech, ve kterých lze služby vylepšit. Dále je důležitý pravidelný dohled nad pracovními postupy s cílem nalézt možnosti zefektivnění a eliminace neefektivních kroků, což může vést k optimalizaci nákladů a zároveň k posílení kvality. Rovněž je nezbytné se zaměřit na produktivitu práce a identifikovat přidanou hodnotu jednotlivých zaměstnanců. Posílení kvality zahrnuje i používání kvalitnějších stavebních materiálů. Nicméně je klíčové pečlivě zvažovat rovnováhu mezi náklady na tyto materiály a jejich potenciálním dopadem na ziskovost. Důležité je prověřit, zda je zákazník ochoten ocenit výhody vyšší kvality, i když to pro něj znamená vyšší náklady.

Firma by měla věnovat více zdrojů a času na systematická školení svých pracovníků. Dobře vyškolený personál má kapacitu poskytovat služby vyšší kvality. Školení představuje relativně nízkonákladový nástroj ke zvýšení kvality služeb a současně může napomoci k omezení plýtvání stavebními materiály. Jak již bylo zdůrazněno v rámci interní analýzy, externí pracovní síla nevykazuje dostatečný zájem a ochotu účastnit se školení, která jsou firmou nabízena. Z tohoto důvodu by firma měla implementovat povinné školení jako neoddelitelnou součást spolupráce s externími pracovníky, aby zajistila maximální efektivitu a dosažení požadovaných standardů kvalifikace a kompetencí. S cílem udržet stávající pracovní sílu a přilákat novou by mohlo být prospěšné rozšířit současnou nabídku motivujících prvků a benefitů. Mezi možné benefity lze zařadit například vylepšené pracovní podmínky, nasazení nových strojů a technologií pro ulehčení práce, příspěvek na dopravu

a stravování a odměny za úspěšné přilákání nových kvalifikovaných jedinců. Vzhledem k fyzické náročnosti práce by firma mohla zvážit finanční podporu zaměstnancům na masáži, rehabilitační procedury či rekondační pobyty v období zimy.

Dalším možným krokem je navázání spolupráce s odborníky či externími konzultanty. Dokonce i krátkodobá spolupráce může přinést cenné rady a osvědčené postupy, jež povedou ke zlepšení celkové kvality poskytovaných služeb.

5.2.2 Komunikace a vztahy s veřejností

V odvětví stavebnictví jsou reference a doporučení klíčové pro úspěch při získávání nových obchodních příležitostí a zákazníků. Nicméně aktivní komunikace a řízení vztahů s veřejností hrají také významnou roli ve zlepšování viditelnosti firmy a budování pozitivních vztahů s potenciálními klienty. Je to jeden ze způsobů, jak vyniknout v konkurenčním prostředí a budovat pevnější pozici na trhu.

Z tohoto důvodu je dalším doporučením provést úpravy na současné webové stránce a pravidelně ji aktualizovat. Například na stránce společnosti chybí ucelená prezentace škály služeb, jako jsou zakládání chytrých domácností, tvorba exteriérů, výstavba dřevostaveb, montáž solárních panelů či možnost práce s alternativními materiály. V době, kdy potenciální zákazníci často vyhledávají stavební společnosti online, je důležité, aby webová stránka poskytovala komplexní a profesionální dojem o nabídce firmy.

Dále je patrné, že JTM Partners téměř nevyužívá nejsnáze dostupný způsob propagace současné doby – sociální sítě (např. Facebook, LinkedIn, Instagram apod.). I když má firma zřízenou facebookovou stránku, není udržována. Aktivní přítomnost na sociálních médiích je v dnešní době důležitá pro budování povědomí o firmě a lze ji realizovat relativně jednoduše a finančně nenáročně. S ohledem na omezený čas vedení firmy by bylo vhodné zvážit možnost najmutí šikovného brigádníka–studenta, který by efektivně spravoval propagační kanály.

Za zvážení stojí také účast na workshopech, konferencích a veletrzích či jejich pořádání. Je to efektivní prostředek pro sdílení a získávání odborných znalostí, zároveň poskytuje příležitost prezentovat firmu a navazovat nové obchodní kontakty. Dalším

možným krokem je navázání spolupráce s akademickým prostředím v oblasti stavebnictví a přidružených disciplínách, včetně nabídky brigád a praxe pro studenty. Současný přístup analyzované firmy k partnerským vztahům se školami se zda být spíše povrchní. Avšak skrze spolupráci se studenty by firma mohla otevřít nové zdroje nápadů či a identifikovat talentované jedince, kteří by mohli představovat cenný přínos pro budoucí rozvoj společnosti.

5.2.3 Větší důraz na monitorování a spolupráci s konkurencí

Následujícím strategickým doporučením je intenzivněji monitorovat aktivity konkurenčních firem, analyzovat jejich úspěchy, selhání a identifikovat oblasti, ve kterých má JTM Partners konkurenční výhodu, či kde naopak zaostává. Vzhledem k silným stránkám, kterými podnik disponuje, se nabízí možnost navázání spolupráce s konkurenčními firmami. Tento krok by mohl být efektivním opatřením ke zmírnění současných hrozeb plynoucích z makroprostředí.

Monitorování konkurence lze provádět z různých perspektiv. To zahrnuje analýzu finančních výsledků konkurentů a srovnání s výkony vlastní firmy, sledování nových služeb a cenových strategií, reakcí na změny ekonomického cyklu, změny v poptávce a chování zákazníků a využívání nových technologií konkurenty. Dále je nezbytné pravidelné sledování veřejně dostupných informací o konkurenci, jejích marketingových praktikách, online recenzích a aktivitách na sociálních sítích. Rovněž je důležité být si vědom silných a slabých stránek konkurence.

V současném dynamickém tržním prostředí je patrný trend směřující k větší spolupráci a partnerství mezi vzájemně si konkurujícími firmami. Klíčové je vnímání konkurentů jako možných spojenců, nikoli jako nepřátel, a respektování jejich předností. Tato změna v přístupu ke konkurenci a spolupráce může přinést synergické efekty, které budou pro všechny účastníky výhodné. Společné úsilí může konkurujícím firmám pomoci vyhnout se nadměrným nákladům a umožnit sdílení odborných znalostí.

Spolupráce mezi firmami může nabývat různých forem, ovšem je nezbytné, aby tyto formy nebyly v rozporu s legislativou proti nekalé soutěži. V současné době se jeví jako vhodná a flexibilní možnost tzv. konsorcium, což představuje dočasné nebo příležitostné

sdružení firem, zaměřené na dosažení konkrétního cíle. Takovým cílem může být například spolupráce na realizaci stavebního projektu většího rozsahu.

Jako příklad lze zmínit možnost spolupráce s firmou specializující se na tzv. chytré domácnosti. Tato oblast je aktuálně výrazně sledovaným trendem, a proto by společnost měla maximálně využít tuto příležitost ve svůj prospěch. Díky spolupráci s developerskými společnostmi nebo realitními kanceláři může firma lépe identifikovat investiční příležitosti a rychleji reagovat na aktuální poptávku na trhu. Zde je však nutné správně nastavit smluvní podmínky spolupráce a výsledný zisk pro zúčastněné strany.

5.2.4 Zvýšení efektivity řízení pohledávek

Pro efektivnější reakci na hrozby vyplývající z makroekonomického prostředí se nabízí doporučení zaměřit pozornost vlastníků také na pravidelné sledování finančních ukazatelů. Během analýzy poměrových ukazatelů bylo zjištěno, že podnik splácí své krátkodobé závazky před inkasováním pohledávek průměrně o deset dní. Tato situace, přestože je v odvětví stavebnictví běžná, představuje potenciální riziko pro likviditu firmy. Je proto vhodné monitorovat vývoj likvidity a reagovat na případné snižování, které by překračovalo akceptovatelnou hranici. S častými výkyvy ve stavebnictví, jako jsou vícepráce, pozastávky a zpožděné platby klientů, může tato nerovnováha mezi příjmy a výdaji ohrozit finanční stabilitu podniku a ohrozit současné silné stránky. Z tohoto důvodu je nezbytné implementovat opatření zaměřená na správu pohledávek.

Primárním krokem je efektivní prevence. Společnost by měla provést pečlivou analýzu bonity nového zákazníka, alespoň prostudováním účetních závěrek a veřejných rejstříků. V následné fázi je nezbytná důkladná úprava a sestavení obchodní smlouvy. V situacích, kdy je důvěra nedostatečná, by měla společnost zvážit možnost vyžadovat zálohové platby předem a začlenit do smluv s odběrateli různé finanční sankce, které by posílily motivaci k včasnému uhrazení.

Jednou z možností pro stimulaci rychlejší úhrady pohledávky je nabídnout zákazníkovi skonto, což představuje slevu udělenou v případě, že klient uhradí svůj závazek před stanoveným termínem splatnosti. Například v případě, že zákazník uhradí pohledávku do 10 dnů od vystavení faktury, bude mu poskytnuta sleva ve výši 2 % z celkové částky

faktury. Při úhradě do 15 dnů může zákazník využít slevu ve výši 0,75 % z celkové částky. V situaci, kdy je faktura uhrazena v době splatnosti, není poskytnuta žádná sleva. Tato strategie může fungovat jako pobídka k rychlejší platbě, avšak je nezbytné pečlivě zhodnotit a nastavit optimální podmínky v souladu s konkrétními potřebami a možnostmi podniku.

Další možností je také případné zajištění pohledávky. Nejběžnějšími a nejjednoduššími způsoby jsou směnky nebo bankovní záruky. V případě potřeby lze uvažovat i o financování pomocí faktoringu, avšak tato možnost by měla být jako poslední řešení vzhledem k vysokým nákladům spojeným s touto formou financování.

5.2.5 Vytvoření strategie pro pružnou reakci na ekonomické změny

Je nezbytné, aby firma jasně definovala svou vizi a strategii, vypracovala konkrétní plán dosažení dlouhodobých cílů a věnovala se strategickému řízení co nejdříve. Strategie podniku musí být uzpůsobená tak, aby pružně reagovala na změny vnějšího prostředí. Strategické řízení umožní firmě lépe identifikovat své silné a slabé stránky, což povede k efektivnější alokaci zdrojů a lepšímu využívání kapitálu, pracovní síly a dalších aktiv. Strategická analýza prezentovaná v uvedeném dokumentu má potenciál poskytnout vlastníkům podniku podněty k formování strategie a strategických cílů. Přitom strategické cíle by měly být formovány s maximální konkrétností, kde klíčovým aspektem je měřitelnost, dosažitelnost a realističnost. Každý cíl by měl být spojen s jasným termínem pro jeho úspěšné dosažení. Je také důležité zdůraznit, že sledování změn v externím i interním prostředí by mělo probíhat kontinuálně, neboť kdykoli může dojít ke změnám podmínek a faktorům ovlivňujícím podnikání.

Pro zahájení procesu strategického řízení ve firmě je nezbytné zdokonalit strategické myšlení vedení podniku. Toto myšlení vyžaduje nejen pozornost a schopnost naslouchat, ale i schopnost identifikovat strategické signály a vodítka. Kromě toho je nezbytné kombinovat logiku a kreativitu, vyžaduje se kritické myšlení a schopnost pohlížet na problémy z různých úhlů. Důležité jsou také trpělivost, soustředění a kontinuální učení. V kontextu strategického myšlení může být nápomocné využití koučinku. Kouč není pouze poradcem, inspiruje a podněcuje myšlení otázkami, což může efektivně posílit strategické uvažování. Alternativou může být sebekoučování, kdy jedinec zastává obě role – kouče i koučovaného.

Jednou z neúspěšnějších koučinkových technik pro dosažení úspěchu je model GROW. Tento model postupuje prostřednictvím čtyř fází:

- 1) cíl (ang. **Goal**),
- 2) realita (ang. **Reality**),
- 3) možnosti (ang. **Options**),
- 4) volba či vůle (ang. **Will**).

První fáze se zaměřuje na identifikaci cíle, druhá fáze zkoumá aktuální situaci, třetí zkoumá reálné i nereálné možnosti a cesty k dosažení cíle a v poslední fázi se vytváří individuální akční plán.

Další účinnou technikou pro vytváření, revidování a ověřování realizovatelnosti vize je Disneyho model. Tato metoda poskytuje pohled na situaci z tří odlišných perspektiv – snílka, kritika a realisty. Snílek je kreativní a odpovídá na otázku: „Co?“ Realista hledá praktické možnosti řešení a odpovídá na otázku: „Jak?“ Kritik hodnotí vizi s cílem ji zdokonalit a odpovídá na otázku: „Proč?“ Tato strukturovaná interakce mezi různými pohledy umožňuje hlubší a komplexnější analýzu strategických aspektů.

Vlastníci podniku mohou využít konzultace s odborníky na strategické řízení, kteří poskytnou firmě externí perspektivu a rady na zdokonalení strategického myšlení. Pro aktivní rozvoj strategického myšlení by se vedení firmy mohlo aktivně účastnit různých networkingových akcí, kde mohou navázat kontakt s podnikateli v rámci stovebního odvětví či jiných, získat inspiraci a novinky o technologických inovacích. Jednou z perspektivních možností je zapojení se do tzv. mastermind skupiny. Tento koncept spočívá v pravidelných setkáních s jednotlivci sdílejícími podobné cíle, kteří se navzájem podporují, inspirují a sdílejí své zkušenosti. To může zároveň přinést nové obchodní příležitosti a navázat užitečné kontakty. Vedení firmy by rovněž mohlo uvažovat o možnosti zaměstnání manažera s příslušnými dovednostmi, který bude schopen úspěšně řídit firmu směrem k definování a dosažení jejích strategických cílů. Alespoň při dalším růstu firmy bude tento krok nezbytný.

6 Závěr

Cílem předložené diplomové práce bylo identifikovat a vyhodnotit silné a slabé stránky malého stavebního podniku JTM Partners s.r.o. a odhalit potenciální příležitosti a ohrožení, které vyplývají z vnějšího prostředí. Následným cílem bylo na základě provedené analýzy nabídnout doporučená strategická opatření pro podporu rozvoje dané firmy.

V teoretické části práce byla pozornost věnovaná zejména studiu literatury a představení některých významných nástrojů strategické analýzy, včetně stručně charakterizovaných specifik stavebního podnikání. V praktické části práce byly tyto nástroje aplikované na vybraný stavební podnik.

Pro analýzu makrookolí podniku byla zvolená STEP analýza, která odhalila, že na podnik a jeho odběratele mají největší vliv makroekonomické ukazatele jako inflace a výše úrokových sazeb hypoték a celková nedůvěra českých občanů v ekonomickou i politickou stabilitu. Toto zjištění poukazuje, nakolik je poptávka po stavebních pracích citlivá na ekonomický cyklus a hospodářskou a politickou situaci v zemi. Značnou roli ve stavebnictví sehrává legislativa, která stanovuje podmínky a pravidla pro řadu oblastí. Jde například o podmínky pro účast na veřejných zakázkách, zpřísnění požadavků energetické náročnosti budov a nakládání s odpady, technických a bezpečnostních norem, podmínky pro restaurování historických budov. Nový stavební zákon by měl zjednodušit a zrychlit složité a časově náročné povolování staveb, což je pro podnik příhodné. Dále se stavebnictví potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a nezájmem o tento obor. JTM Partners má sice dlouhodobě loajální a poměrně kvalifikovanou pracovní sílu, nicméně pokud by podnik chtěl růst, pravděpodobně na tento nedostatek narazí. Co se týče technologických faktorů, stavebnictví je silně konzervativní odvětví a potenciál inovativních technologií dosud plně nevyužívá. Avšak tato situace se začne postupně měnit, neboť stavební firmy si stále více uvědomují, že pro dosažení konkurenční výhody a rozvoje musí změnit svůj způsob myšlení a pracovních postupů. Navíc v situaci, kdy se pracovní síla stává méně dostupnou, budou organizace pravděpodobně nuceny přistoupit k automatizaci a robotizaci svých procesů. Ve svém mikrookolí se podnik potýká se značnými výzvami vzhledem k vysoké koncentraci konkurence ve stavebním odvětví, kde mnozí hráči disponují silným postavením a lepšími

konkurenčními výhodami. Odběratelé tak mají větší výběr, s kým budou spolupracovat. Odběratelé jsou zdrojem zakázek a jejich preferenční rozhodnutí mají výrazný dopad na tržby podniku.

Naopak interní analýza poukázala na to, že firma JTM Partners vyniká v oblasti dlouholetých zkušeností, které jí poskytují výhodu v podobě stabilního portfolia stálých zákazníků a mnoha kladných referencí. Tato reputace je důležitá zejména v odvětví, kde osobní doporučení hraje značnou roli při výběru dodavatele. Dobré vztahy s dodavateli a dobré zkušenosti s veřejnými zakázkami představují další silné stránky, které podniku poskytují konkurenční výhodu. Na druhé straně jsou však patrné i slabiny, zejména orientace na krátkodobé cíle spíše než na strategické řízení, nejasný strategický záměr, nedostatečné řízení pohledávek a podprůměrná úroveň marketingových aktivit.

K naplnění stanoveného cíle této práce významně přispěla SWOT matice, tedy syntéza výsledku výše uvedených analýz. V rámci tohoto nástroje bylo zjištěno, že společnost JTM Partners čelí především určitým ohrožením a zároveň vyniká silnými stránkami. Kombinací silných stránek a ohrožení byla společnost zařazena do kvadrantu „ST“ matice, tedy strategického přístupu „konfrontace“. To znamená, že se nachází v situaci, kdy může využít své vnitřní síly k efektivní konfrontaci vnějších hrozeb.

Firma by mohla úspěšně využít svou pověst, pozitivní reference a loajální klientelu jako způsob překonání nepříznivých podmínek na trhu. Toho by dosáhla zvyšováním kvality svých produktů, aktivním sběrem zpětné vazby od zákazníků a průběžným sledováním jejich potřeb. Doporučen je i větší důraz na rozvoj schopností a dovedností pracovní síly, což je relativně nízkonákladový nástroj ke zvýšení kvality služeb, který současně může napomoci k omezení plýtvání stavebními materiály. Vzhledem k fyzické náročnosti práce by firma mohla zvážit občasnou odměnu pracovníkům ve formě poukazů na rehabilitační procedury či rekondiční pobyty. Dalším doporučením je provést úpravy současné webové stránky takovým způsobem, aby poskytovala komplexní a profesionální dojem o nabídce podniku. Také aktivní přítomnost na sociálních sítích by poměrně jednoduše a finančně nenáročně umožnila zlepšit viditelnost a budování povědomí o firmě. Vedení podniku by mohlo zvážit možnost najmutí šikovného brigádníka, který by efektivně spravoval propagační kanály. Za zvážení stojí také účast na workshopech, konferencích a veletrzích, navázání spolupráce s akademickým prostředím, včetně nabídky brigád a praxe pro studenty. Je to efektivní

způsob sdílení a získávání odborných znalostí, zároveň poskytuje příležitost prezentovat firmu a navazovat nové obchodní kontakty.

Vzhledem k silným stránkám, jimiž podnik disponuje, se rovněž nabízí možnost navázání spolupráce s konkurenčními firmami. Tento krok by mohl být efektivním opatřením ke zmírnění současných hrozeb plynoucích z makroprostředí. Spolupráce může přinést synergické efekty, které budou pro všechny účastníky výhodné, vyhnou se nadměrným nákladům a umožní sdílení odborných znalostí.

Pro efektivnější reakci na hrozby vyplývající z makroekonomického prostředí se vlastníků nabízí doporučení pravidelněji se věnovat sledování finančních ukazatelů, zejména pak oblasti řízení pohledávek. S častými výkyvy ve stavebnictví, jako jsou vícepráce, pozastávky a zpožděné platby klientů, může nerovnováha mezi příjmy a výdaji ohrozit finanční stabilitu podniku a ohrozit současné silné stránky. A koneckonců je opravdu nezbytné, aby firma jasně definovala svou vizi a strategii, vypracovala konkrétní plán dosažení strategických cílů a začala se věnovat strategickému řízení co nejdříve.

Při implementaci výsledků předložené diplomové práce je nezbytné zohlednit interpretační faktory a omezení, která pramení z nevyhnutelné subjektivity. Navzdory relativně subjektivní povaze analýzy bylo zajištěno, aby se výsledky práce co nejvíce přibližovaly objektivitě a odpovídaly realitě zkoumané firmy.

Seznam použitých zdrojů

ABRATT, R. 1989. A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*. 5 (1), 63–76.

AGUILAR, F. J. 1967. *Scanning the business environment*. New York : Macmillan.

ANSOFF, H. I. 1965. *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill. ISBN 978-0-283-99354-1.

AW DOMY. © 2023. *Služby a činnosti*. [Online] © 2023. Dostupné z: <https://www.awdomy.cz/sluzby-a-cinnosti>.

B2B NETWORK NEWS. 2021. *Lidé preferují úsporné a zároveň ekologické bydlení*. [Online]. Dostupné z: <https://www.b2b-nn.com/lide-preferuji-usporne-a-zaroven-ekologicke-bydleni/>.

BANKY.CZ. 2023. *Vývoj úrokových sazeb hypoték*. [Online]. Dostupné z: <https://www.banky.cz/clanky/vyvoj-urokovych-sazeb-hypotek/?ref=copy>.

BCG. 2022. *Budoucnost českého pracovního trhu*. Boston Consulting Group. [Online] Dostupné z: <https://web-assets.bcg.com/db/7d/9e4efb494d71bd3a285c296ead48/budoucnost-ceskeho-pracovniho-trhu.pdf>.

BOWEN, S. 2016. Clarifying ethics terms in public relations from A to V, authenticity to virtue. *Public Relations Review*. 42(4), 564–572

BUCHHOLTZ, A. K. a CARROLL, A. B. 2009. *Business & Society*. Mason : South-Western Cengage Learning. ISBN 978-0-324-58065-5.

CEEC RESEARCH. 2023. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q2/2023*. [Online] 2023. Dostupné z: <https://ceec.eu/analyzy/?filtr=stavebni>.

CEEC RESEARCH. 2022. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q4/2022*. [Online] Dostupné z: <https://ceec.eu/analyzy/?filtr=stavebni>.

CENTRAL GROUP. © 2023. 7 důvodů, proč si vybrat nový byt od CENTRAL GROUP. [Online] © 2023. <https://www.central-group.cz/page/proc-central-group>.

CORNELISSEN, J. 2004. *Corporate communications: theory and practice*. London : SAGE. ISBN 978-0-7619-4436-2.

CREDITAS REAL ESTATE. 2023. *Zájem o nájemní bydlení v Česku stoupá. Rozhodujícím faktorem pro výběr*. [Online]. Dostupné z: <https://www.creditasre.cz/files/cre-tz-najemni-bydleni.pdf>.

CZ-NACE. © 2018. *F - Stavebnictví*. [Online]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/F-stavebnictvi>.

ČNB. 2023. Zpráva o měnové politice – léto 2023. *Česká národní banka*. [Online]
Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_menove_politice/2023/leto_2023/download/zomp_2023_leto.pdf.

ČSÚ. 2020. Bytová výstavba v České republice (včetně mezikrajského). *Český statistický úřad*. [Online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/142333260/33025621a.pdf/34e79e1b-77e5-4f08-bf77-a02c4b03de31?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Fczso%2Fdomov%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_advancedSearch%3Dfalse.

ČSÚ. 2022. Český statistický úřad. *Vysoké školy v Česku studuje cca 300 tisíc studentů, klesá zájem o techniku, v kurzu je zdravotnictví*. [Online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysoke-skoly-v-cesku-studuje-cca-300-tisic-studentu-klesa-zajem-o-techniku-v-kurzu-je-zdravotnictvi>.

ČSÚ. b.r.. Ekonomické výsledky stavebnictví (ročně). *Stavebnictví - časové řady*. [Online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr.

ČT24. 2023. Není to tak zlé, říká k poklesu stavebnictví Kupka. Další zjednodušení povolovacího procesu nevylučuje. *Česká televize*. [Online]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3592177-neni-tak-zle-rika-k-poklesu-stavebnictvi-kupka-dalsi-zjednoduseni-povolovaciho>.

DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. Praha : C.H. Beck, 2001. ISBN 978-80-7179-603-9.

DEDOUCHOVÁ, M. 1995. *Strategie podniku: učební texty pro inženýrské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 978-80-7079-713-6.

DRUCKER, P. F. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press. ISBN 80-7261-066-X.

DUTT, A. 2018. Tech in Asia. *A computer in every home: How a crazy 'shared mission' drove Microsoft's early days*. [Online]. Dostupné z: <https://www.techinasia.com/computer-home-crazy-shared-mission-drove-microsofts-early-days>.

AFI EUROPE. © 2023. *O společnosti*. [Online]. Dostupné z: <https://www.afi-europe.cz/#about>.

FINEP CZ. © 2023. *O FINEPU*. [Online]. Dostupné z: <https://www.finep.cz/cs/o-finepu>.

FOTR, J. a kol. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

FREEMAN, E. 2010. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-15174-0.

GLOB. b.r. *O NÁS*. Skupina GLOB. [Online]. Dostupné z: <https://www.globproduction.cz/o-nas/>.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. 2017. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

HELP STAVBY. b.r. *O Nás*. [Online]. Dostupné z: <https://helpstavby.cz/o-nas/>.

HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2003.

CHANDLER, A. D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Boston: MIT Press. ISBN 978-1587981982.

CHLÁDEK & TINTĚRA. © 2023. *O společnosti | Chládek & Tintěra, a.s.* [Online]. Dostupné z: <https://www.cht.cz/o-spolecnosti/>.

IEP. 2023. Institute for Economics & Peace. *Global Peace Index 2023*. [Online]. Dostupné z: <https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2023/06/GPI-2023-Web.pdf>.

JTM Partners. © 2016. *Kompletní služby ve stavebnictví - JTM Partners*. [Online]. Dostupné z: <http://www.jtm-partners.cz/>.

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. 1999. *Strategické řízení*. Brno : PC-DIR Real. ISBN 978-80-214-1406-8.

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. 2006. *Strategické řízení. 2 vyd. 2.* Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Manažerské finance*. Praha : C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-903-0.

KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha : Computer Press. ISBN 978-80-7226-657-9.

KOVÁŘ, F. 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-33-2.

KYRASTAV. © 2023. *O NÁS*. [Online]. Dostupné z: <https://kyrastav.cz/o-nas-a-kontakt>.

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

MENZELOVÁ, K. 2019. Bydlet ve vlastním se v Česku stalo silnou sociální normou. *Lidové noviny*. [Online]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/ceska-pozice/bydlet-ve-vlastnim-se-v-cesku-stalo-silnou-socialni-normou.A190625_152122_pozice-tema_lube.

METROSTAV. © 2021. *O společnosti*. [Online]. Dostupné z: <https://www.metrostav.cz/cs/o-spolecnosti>.

MMR. © 2023. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Nový stavební zákon.* [Online]. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/stavebni-pravo/pravo-a-legislativa/novy-stavebni-zakon>.

MPO. 2022. Stavebnictví. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.* [Online]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2023/1/Stavebnictvi-2022.pdf>.

MŽP. 2023. Oprav dům po babičce nabídne zálohově více než milion korun a možnost výhodného úvěru na komplexní rekonstrukce starších rodinných domů. *Ministerstvo životního prostředí ČR.* [Online]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/news_20230717-Oprav-dum-po-babicece-nabidne-zalohove-vice-nez-milion-korun-a-moznost-vyhodneho-uveru-na-komplexni-rekonstrukce-starsich-rodinnych-domu.

NZÚ. © 2023. Nová zelená úsporám – Dotace pro úsporné bydlení. [Online] *Státní fond životního prostředí ČR.* Dostupné z: <https://novazelenausporam.cz/>.

PARLAMENTNÍ LISTY. 2023. *Ropa výrazně podraží, uvidíme to na další inflaci. Varuje už i premiérův poradce.* [Online]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Ropa-vyrazne-podrazi-uvidime-to-na-dalsi-inflaci-Varuje-uz-i-premieruv-poradce-742667>.

PEARCE, J. A. a DAVID, F. 1987. *Corporate Mission Statements: The Bottom Line.* Academy of Management.

PETERS, T. a WATERMAN, R. 2004. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies.* London: Profile Books. ISBN 978-1-86197-716-8.

PLANRADAR. 2021. *Nové technologie ve stavebnictví v roce 2022.* [Online]. Dostupné z: <https://www.planradar.com/cs/nove-technologie-ve-stavebnictvi/>.

PLESKAČ, J. a SOUKUP, L. 2001. *Marketing ve stavebnictví.* Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0052-2.

PORR. © 2023. *Společnost. Inteligentní stavění spojuje lidi.* [Online]. Dostupné z: <https://porr.cz/spolecnost/>.

PORTER, M. E. 1980. *Competitive Strategy.* New York : Free Press. ISBN 978-0-02-925360-1.

PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha : Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, M. E. 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy.* *Harvard Business Review.* 86 (1): 78–93, 137.

PSN. © 2023. *O Nás.* [Online]. Dostupné z: <https://www.psn.cz/psn>.

REJNUŠ, O. 2011. *Finanční trhy.* Ostrava : Key Publishing. ISBN 978-80-7418-128-3.

- SEDLÁČEK, J. 2007.** *Finanční analýza podniku*. Praha : Computer Press, 2007. 978-80-251-1830-6.
- SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. 2006.** *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SKANSKA. © 2023.** *O nás*. [Online]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/o-nas/>.
- SOUČEK, Z. 2005.** *Firma 21. století. Přestihneme nejlepší*. Praha : Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6.
- SOUČEK, Z. 2015.** *Strategie úspěšného podniku*. Praha : C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- STRABAG. b.r.** *STRABAG v České republice*. [Online]. Dostupné z: https://www.strabag.cz/databases/internet/_public/content30.nsf/web30?Openagent&id=CZ-STRABAG.CZN_strabagcz.html&men1=1&sid=100.
- SWIETELSKY. © 2023.** *Rozsah činností koncernu*. [Online]. Dostupné z: <https://www.swietelsky.cz/rozsah-cinnosti-koncernu/>.
- TALBOT, M. 2000.** *Make your mission statement work: how to identify and promote the values of your organisation*. Oxford : How To Books, 2000. ISBN 978-1-85703-557-5.
- TRADING ECONOMICS. © 2023.** *Crude Oil. Forecast*. [Online]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/commodity/crude-oil>.
- TŮMOVÁ, M. 2023.** Robotizace a modulární stavby jsou budoucností stavebnictví. *Konstrukce.cz*. [Online]. Dostupné z: <https://konstrukce.cz/lide/robotizace-a-modularni-stavby-jsou-budoucnosti-stavebnictvi-1256>.
- TYLL, L. 2014.** *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
- ÚRS. © 2023.** Sledování vývoje cen stavebních materiálů. *Cenová sousta ÚRS*. [Online]. Dostupné z: <https://www.urs.cz/software-a-data/sledovani-vyvoje-cen-materialu>.
- VÁCHAL, J. a VOCHOZKA, M. 2013.** *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, J. a SRPOVÁ, J. 2005.** *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- YIT. © 2023 .** *Vše o YIT*. [Online]. Dostupné z: <https://www.yit.cz/prodej-bytu/o-nas>.

Legislativní dokumenty

Vyhláška č. 264/2020 Sb., o energetické náročnosti budov

Vyhláška č. 273/2021 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady

Zákon č. 166/2023 Sb., o zadávání veřejných zakázek

Zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči

Zákon č. 283/2021 Sb., stavební zákon

Zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

6.1 Seznam obrázků

Obrázek 1	Cyklus strategického řízení	16
Obrázek 2	Životní cyklus odvětví.....	25
Obrázek 3	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	27
Obrázek 4	Skupiny zainteresovaných stran podniku.....	29
Obrázek 5	Schéma řídicí struktury podniku	70

6.2 Seznam tabulek

Tabulka 1	SWOT matice	36
Tabulka 2	Hodnocení vlivu faktorů vnějšího prostředí na podnik	67
Tabulka 3	Podkladové údaje pro finanční analýzu podniku.....	74
Tabulka 4	Ukazatele rentability podniku v porovnání s oborovým průměrem	75
Tabulka 5	Ukazatele aktivity podniku	76
Tabulka 6	Ukazatele likvidity podniku.....	78
Tabulka 7	Ukazatele zadluženosti podniku	78
Tabulka 8	Silné a slabé stránky podniku	80
Tabulka 9	SWOT matice	83

6.3 Seznam grafů

Graf 1	Vývoj a prognóza míry inflace v České republice (v %)	44
Graf 2	Vývoj a predikce úrokových sazeb ČNB (v %)	46
Graf 3	Vývoj počtu stavebních firem v letech 2010–2021	56
Graf 4	Vývoj vytíženosti stavebních podniků (v %)	57
Graf 5	Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků	77

6.4 Seznam použitých zkratk

EAT	Zisk po zdanění (ang. Earnings After Taxes)
EBIT	Zisk před úroky a daněmi (ang. Earnings Before Interest and Taxes)
ROA	Rentabilita aktiv (ang. Return on Assets)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (ang. Return on Equity)
ROS	Rentabilita tržeb (ang. Return on Sales)

STEP Sociální, technologický, ekonomický, politický (ang. social, technological, economic, political)

SWOT Silné stránky, slabiny, příležitosti, hrozby (ang. strengths, weaknesses, opportunities, threats)

Přílohy

Příloha 1 Výkazy zisků a ztrát společnosti JTM Partners za období 2018–2022.