

Strategický plán vybraného podniku

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Jakub Tabas, Ph.D.

Nela Cendelínová

Brno 2015

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Jakubu Tabasovi, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování mé bakalářské práce.

Zároveň mé poděkování patří R. J., který mi výrazně pomohl při dokončení práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: Strategický plán vybraného podniku vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 16. ledna 2014

Abstract

This thesis „Strategic plan of selected company“draft strategic business policy of the chosen company and proposes recommendations to minimize identified risks. Brno: Mendel University, 2013. An abstract is in (British) English.

Keywords

Strategy, strategic management, strategic analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis, value chain.

Abstrakt

Bakalářská práce „Strategický plán konkrétního podniku“ zpracovává návrh strategické obchodní koncepce vybrané společnosti, identifikuje rizikové oblasti společnosti a navrhuje doporučení vedoucí k minimalizaci zjištěných rizik. Brno: Mendelova Univerzita v Brně, 2013.

Klíčová slova

Strategie, strategický management, strategická analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, hodnotový řetězec.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	11
1.1	Úvod	11
1.2	Cíl práce	11
2	Postup zpracování práce, použité metody	13
2.1	Zpracování bakalářské práce	13
2.2	Použité metody.....	14
3	Teoretická část	16
3.1	Strategická analýza.....	16
3.1.1	Strategické cíle	16
3.1.2	Strategická analýza vnějšího okolí podniku.....	17
3.1.3	Analýza obecného okolí podniku	18
3.1.4	Analýza oborového prostředí podniku.....	19
3.1.5	Strategická analýza vnitřního okolí podniku	20
3.1.6	Syntéza analýz formou SWOT	22
3.2	Formulace návrhu strategie.....	23
3.2.1	Strategické alternativy.....	24
3.2.2	Výběr optimální strategie a její realizace	27
3.3	Implementace strategie	27
4	Praktická část	29
4.1	Charakteristika stavebního podniku	29
4.2	Strategická analýza vnějšího okolí podniku	32
4.2.1	Analýza českého trhu	32
4.2.2	PEST analýza	34
4.2.3	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	36
4.3	Strategická analýza vnitřního okolí podniku	38
4.3.1	Hodnototvorný řetězec	38
4.3.2	McKinseyho analýza 7S	40

4.4	Syntéza analýz formou SWOT	41
4.5	Strategický plán společnosti energo engineering	42
4.6	Formulace návrhu strategie.....	42
4.6.1	Současné strategické cíle společnosti	42
4.6.2	Vize konkurenceschopné a udržitelné společnosti	43
4.6.3	Volba strategie – proč následovník	43
4.7	Implementace strategie – Návrhy a doporučení.....	44
5	Diskuze	47
6	Závěr	48
7	Literatura	50

Seznam obrázků

Obr. 1	Faktory vnějšího prostředí podniku Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, Strategické řízení: teorie pro praxi, s. 36	17
Obr. 2	Rozdělení okolí podniku Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, Strategické řízení: teorie pro praxi, s. 37	18
Obr. 3	Porterův model pěti konkurenčních sil Zdroj: Dedouchová, Strategie podniku, s 18.	19
Obr. 4	SWOT matice Zdroj: Pošvář, Management I, str. 43	23
Obr. 5	Logo společnosti	29
Obr. 6	Základní údaje o společnosti	29
Obr. 7	Vývoj HDP	35

Seznam tabulek

Tab. 1	Index stavební produkce – stálé ceny	33
Tab. 2	Největší stavby, které SŽDC plánuje v letošním roce zahájit	33
Tab. 3	Prostředky SFDI na opravy a údržbu železničního svršku a spodku (v mil. Kč)	34
Tab. 4	Vývoj HDP v mld. Kč (ve stálých cenách r. 2009)	35
Tab. 5	Zaměstnanost ve stavebnictví (v tis. osob)	36
Tab. 6	Vyhodnocení PEST analýzy	36
Tab. 7	SWOT analýza	42

Seznam zkratk

ČD, a. s.	České dráhy, a. s.
DK	Dopravní kancelář
DŘT	Dispečerské řízení trakce
EOV	Elektrický ohřev výhybek
EPZ	Elektrické předtápěcí zařízení
EŽ	Elektrizace železnic
HDP	Hrubý domácí produkt
ISVZ	Informační systém veřejné zprávy
kV	Kilovolt
MD	Ministerstvo dopravy České republiky
MF	Ministerstvo financí České republiky
NKU	Národní kontrolní úřad
NN	Nízké napětí
OK	Optický kabel
ŘSD	Ředitelství silnic a dálnic
SFDI	Státní fond dopravní infrastruktury
SŽDC, s. o.	Správa železniční dopravní cesty, státní organizace
TrV	Trolejové vedení
TV	Trakční vedení
VN	Vysoké napětí

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma „Strategický plán vybraného podniku“. Stavební odvětví je zajímavé především tím, že má jistá specifika. S tím souvisejí jiné postupy při řízení stavebního podniku. Pro úspěšný podnik je důležité umět odhalit, analyzovat a odstranit případné hrozby a naopak zdokonalovat přednosti a maximálně využívat příležitosti. Zvolením vhodného strategického plánu, analytických metod a správné interpretaci jejich výsledků, je možné získat cenné informace, klíčové pro další rozhodnutí.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou, k níž je zapotřebí znát široké spektrum informací nejen o daném podniku, ale zejména o tržním prostředí, ve kterém se podnik nachází. V souvislosti se zaměřením společnosti se jedná o trh stavební, resp. trh dopravní infrastruktury.

Pro svoji práci jsem si zvolila stavební firmu energo engineering, s.r.o., která se zabývá výstavbou a rekonstrukcí trakčního vedení pro železniční dopravní cesty. Dalšími profilovými obory jsou zejména montáž energetických zařízení a energetických přenosových soustav, napájecích a zpětných vedení. Mým cílem je této firmě vytvořit doporučení vhodné strategie, která bude výsledkem mnou vypracovaných analýz.

Změna strategie netkví příliš v minimalizaci nákladů, i když se to z krátkodobého hlediska může zdát efektivní. Z dlouhodobého hlediska je klíčem k úspěchu zacílení strategie na zákazníka a veškeré řízení mu plně podřídit. Je nutné vytvořit takovou strategii, která zhodnotí, co nejlépe podnik umí cílovému zákazníkovi nabídnout, jaké jsou jeho potřeby a jak vnímá přidanou hodnotu.

Právě přidaná hodnota hraje klíčovou roli ve stavebních aktivitách podniku a případné neefektivnosti, plýtvání a zpoždění dokončování staveb je nutné eliminovat.

V oblasti řízení společnosti se vyznačuje segment stavebnictví poměrně nedostatečnými investicemi do inovací, také do nových technologií a stavební výroby. Stavební podniky, které chtějí být úspěšné, musí postavit konkurenční výhodu zejména na změně vnímání inovací, zorientovat se na kvalitu a kvalitní tým pracovníků a tím zvyšovat efektivitu a přidanou hodnotu

Výstupem mé práce bude tedy návrh strategie, vedoucí ke stabilizaci postavení na trhu a zlepšení konkurenceschopnosti podniku v daném odvětví.

1.2 Cíl práce

Aktuální vývoj ani budoucí očekávání vývoje českého stavebnictví nejsou pozitivní, a proto má správná volba strategie stěžejní vliv na budoucí úspěšnost podniku. Vstupními daty budou vnitropodnikové dokumenty, informace od majitele a jedna-

tele společnosti, data ze statistického úřadu, data z ministerstva dopravy ČR a SŽDC a také řada externích informací z odborné literatury a internetu.

Cílem mé práce je navrhnout vhodný strategický plán.

Díličními cíli jsou:

- Analýzy - zpracování situačních strategických analýz, zhodnocení současného stavu efektivnosti stavebního podniku a jeho zakázek
- Návrh – opatření vedoucí k plánovanému zvýšení konkurenceschopnosti podniku, úprava řízení, výkonnostních ukazatelů, plány
- Návrh implementace – realizace navržených opatření a zavedení jednotlivých řešení
- Návrh kontroly – důsledky zavedení nápravných opatření, zpětná vazba

2 Postup zpracování práce, použité metody

2.1 Zpracování bakalářské práce

Ke zpracování mé bakalářské práce použiji logické metody, které, podle prof. Zdeňka Molnára (2006) využívají logické myšlení. Jsou to tři párové metody:

- abstrakce – konkretizace,
- analýza – syntéza,
- indukce – dedukce.

Abstrakce – konkretizace

Podle Molnára (2006) je abstrakce myšlenkový proces, který od skupiny zkoumaných objektů odloučí pouze ty podstatné vlastnosti, které umožní vytvořit obecný soubor poznatků a charakteristických znaků tohoto objektu. Konkretizace je opačný proces, kdy se snažíme na konkrétní objekt aplikovat charakteristiky platné pro celou skupinu.

Analýza - syntéza

Molnár (2006; str.) definuje analýzu jako „proces faktického nebo myšlenkového rozčlenění celku (jevu, objektu) na část. Analýza umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného, odlišit trvalé vztahy od nahodilých“. Syntéza „dovoluje poznávat objekt jako jediný celek. Je to spojování poznatků získaných analytickým přístupem. Tvoří základ pro správná rozhodnutí“.

Indukce – dedukce

Molnár vysvětluje indukci jako proces vyvození obecných závěrů z jednotlivých poznatků, které jsou však vždy ovlivněny subjektivními postoji a proto jsou omezené. Dedukce je typ úsudku, kdy se z přijatého předpokladu, dostáváme k novému závěru.

Pro svou práci jsem si zvolila zejména metody analýzy a syntézy. Nejprve jsem ve své práci aplikovala abstrakci, kdy jsem z objektu informací musela abstrahovat pouze ty podstatné informace a to jak v teoretické části, kde jsem čerpala z nepřehledného množství článků, knih a poznatků z různých zdrojů, tak i v části praktické, kde jsem z množství informací o společnosti vyňala pouze ty pro mou práci podstatné. Následně jsem tyto výstupy zanalyzovala a metodou indukce vyvodila určité závěry, které popisují na konci mé práce.

2.2 Použité metody

Pro vypracování strategického plánu podniku je nezbytné zpracovat řadu analýz, které mi pomohou odhalit a uvědomit si, jaká je současná situace podniku, jaké jsou předpoklady úspěchu, na co se v budoucnu soustředit a jakým směrem podnik směřovat. Abych mohla rozpoznat a dobře pochopit faktory prostředí, které podnik ovlivňují, je třeba vypracovat řadu analýz, jak externích, zaměřené na vnější obecné a oborové prostředí podniku, tak interních.

Analýza vnějšího obecného prostředí - PEST

Pro zkoumání vnějšího obecného prostředí jsem zvolila metodu PEST, protože dle mého názoru toto prostředí nejlépe analyzuje. Faktory tohoto prostředí dělí do čtyř skupin, politické prostředí, ekonomické, sociální a technologické.

Analýza vnějšího oborového prostředí - Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro analýzu vnějšího oborového prostředí, jsem zvolila Porterův model pěti konkurenčních sil, zejména z toho důvodu, že model umožňuje přesně popsat podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví. Podle Vebera (2000) analyzuje pět klíčových vlivů, na jejichž základě lze vytvořit konkurenční výhodu pro daný podnik. Pomocí této analýzy vyhodnotím u podniku faktory, které určují strategickou tržní pozici v daném odvětví.

Analýza vnitřního prostředí podniku - Hodnototvorný řetězec

Následně je třeba zanalyzovat přednosti podniku, jeho specifické vlastnosti. K tomu jsem zvolila Porterův hodnototvorný řetězec. Rozděluje strategicky významné činnosti podniku, tak, aby bylo možné nalézt silné stránky, čili diferenciovat se od konkurence. Faktory hodnotového řetězce mi pomohou určit tyto činnosti a já budu schopna identifikovat konkurenční výhodou.

McKinseyho analýza „7s“

McKinseyho analýzu použiji ke kategorizaci výsledků předešlé analýzy. Díky tomu budu schopna odpovědět na otázky kým vlastně podnik je, čím se zabývá, kam podnik směřuje a jak se tam dostane.

Syntéza použitých analýz - SWOT

Výsledky předešlých analýz mi poskytnou určité výsledky a ty pak bude třeba vyhodnotit. K tomu použiji analýzu SWOT, klasifikuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Výsledkem této analýzy jsou 4 možné skupiny strategií: SO, WO, ST, WT. Tyto více popíši v kapitole 3.1.6. Díky SWOT analýze vytvořím výchozí diskusní k plánování strategických opatření.

Formulace návrhu - Porterův koncept generických strategií

Pro formulaci návrhu strategie jsem se rozhodla použít Porterův koncept generických strategií, který mi pomůže podrobně rozebrat základní oblasti podnikání spo-

lečnosti. Koncept mi umožní vyhradit jisté formy konkurenčního boje, zásadní pro realizaci strategie.

3 Teoretická část

3.1 Strategická analýza

Každý podnik sleduje určité cíle, kterými nemusí nutně být pouze ziskovost, ale například lepší postavení na trhu, větší konkurenceschopnost, udržení stávající prosperity, spokojenost zákazníků, podíl na trhu a mnoho dalších. S cíli, které firma sleduje, souvisí strategické řízení. Cíle jsou žádoucí stavy, kterých by podnik chtěl dosáhnout, strategie vyjadřuje představy o tom, jakým způsobem těchto cílů dosáhne. Je zřejmé, že neexistuje žádný obecný plán strategického řízení. Je to proces logických po sobě jdoucích navazujících kroků, který začíná vymezením cílů a posláním firmy a končí formulací možných variant řešení (Keřkovský, 2003).

Analýza podnikatelského prostředí by měla probíhat následovně:

1. Analýza vnějšího obecného a oborového prostředí podniku
2. Analýza vnitřního prostředí podniku
3. Vyhodnocení (syntéza) použitých analýz, diagnostika silných a slabých stránek podniku

Po realizaci výše zmíněných je možné přistoupit k formulaci strategie:

4. Formulace návrhu strategie
5. Výběr optimální strategie
6. Realizace strategie

3.1.1 Strategické cíle

Svou činností se snaží podnik dosáhnout určitých cílů, které jsou podstatou strategií. Podle Grasseové (2012) by cíle měly být vymezeny tak, aby jejich vlastnosti byly SMART, kdy:

- S vyjadřuje „specific“ – cíle mají být specifické
- M vyjadřuje „measurable“ – cíle by měly být měřitelné
- A vyjadřuje „acceptable“ – cíle mají být přijatelné
- R vyjadřuje „realistic“ – reálné, dosažitelné
- T vyjadřuje „time“ – určené v čase

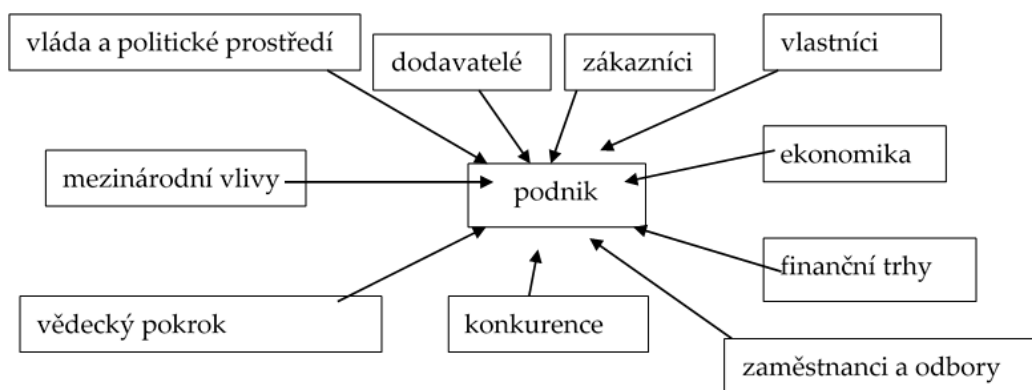
O jednotlivých cílech rozhodují různé faktory, kterými jsou zejména vliv prostředí, v němž se podnik nachází, budoucí očekávání, objem dostupných výrobních faktorů, velmi důležité jsou také interní vztahy. Jsou to také schopnosti a vlastnosti vedoucích manažerů a v neposlední řadě minulý vývoj podniku.

Velmi důležité je správně vymežit a definovat cíle. Nejprve je nutné formulovat cíle obecné, posléze cíle specifické, což mohou být cíle pro jednotlivé oblasti podniku, jednotlivé činnosti a nakonec stanovit příslušným cílům priority.

3.1.2 Strategická analýza vnějšího okolí podniku

Podle Sedláčkové (2006), působí v okolí podniku vlivy, které ovlivňují a v budoucnu budou ovlivňovat strategickou pozici tohoto podniku. Analýza vlivů makro a mikro okolí je neodmyslitelnou součástí pro tvorbu určení strategických cílů. Je třeba správně identifikovat relevantní faktory okolí, což může být velice složitý proces. Tyto faktory mohou být jednak v podobě příležitostí, na druhou stranu však mohou představovat pro podnik hrozby. Vývoj okolí je navíc nestálý a změny probíhají velice rychle. Uvedené skutečnosti je nutné vyhodnotit a pouze podnik, který je schopen na změny pružně reagovat a strategii podniku přizpůsobit, se může stát úspěšným.

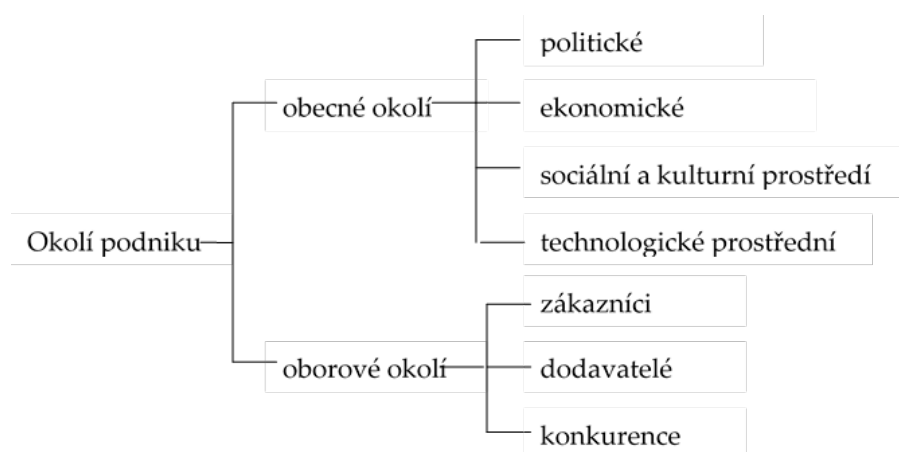
Na obr. 1 jsou uvedené základní faktory vnějšího okolí, které podnik ovlivňují. V bezprostřední blízkosti se nachází konkurenční podniky, dodavatelé a zákazníci. Jedná se o tzv. oborové prostředí podniku (mikrookolí).



Obr. 1 Faktory vnějšího prostředí podniku

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, Strategické řízení: teorie pro praxi, s. 36

Obecné prostředí (makrookolí) je společné pro všechny podniky a vytváří podmínky pro podnikání. Do tohoto okolí zahrnujeme zpravidla ekonomické, politické, legislativní, technologické a sociální podmínky. Rozdělení okolí podniku je zobrazeno na obr. 2.



Obr. 2 Rozdělení okolí podniku

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, Strategické řízení: teorie pro praxi, s. 37

3.1.3 Analýza obecného okolí podniku

Mezi základní nástroje analýzy obecného okolí patří podle Keřkovského PEST analýza. Zkoumá vnější faktory, které v budoucnu mohou znamenat hrozby nebo příležitosti pro analyzovaný podnik. PEST analýza je zkratkou pro Political, Economic, Social and Technological analysis. Tyto entity jsou podnikem neovlivnitelné, je však nutné brát jednotlivé aspekty v úvahu, podrobně je rozebrat, rozklíčovat současnou situaci a co nejpřesněji odhadnout budoucí vývoj.

Politické a právní prostředí

Politická situace je významným faktorem určujícím úspěšnost podnikání. Vláda a vládní instituce silně ovlivňují fungování ekonomiky a to nejen zákony a nařízeními. Stát vstupuje na trh jednak jako zaměstnavatel, ale také jako investor a zadavatel veřejných zakázek, které se týkají mimo jiné i stavebních činností. Proto je analýza tohoto prostředí mimořádně důležitá při tvorbě budoucích plánů.

Ekonomické prostředí

Dalším faktorem silně ovlivňujícím situaci podniku je stav ekonomiky. Je nutné analyzovat zejména, v jakém stádiu se nachází hospodářský cyklus, jaká jsou daňová zatížení podniků čili fiskální politiku, monetární politiku a s ní související úrokové sazby, vývoj kurzů, nabídky peněz a další faktory, které mohou souviset s dosažením strategických cílů podniku.

Sociální a kulturní prostředí

Oblast sociálního a kulturního prostředí je podstatná pro ty podniky, jejichž zákazníci jsou koncoví spotřebitelé. Analýza této oblasti se stává především z faktorů jako je životní úroveň, životní styl, kvalifikace populace, zdravotní stav a struktura populace, řeší se zde etnické a náboženské otázky, vnímání korupce a jiné demografické ukazatele.

Technologické prostředí

Novinky v oblasti vědy a techniky jsou faktory, které mohou podnik dramaticky ovlivňovat. Technologie mohou podniku otevřít nové výrobní možnosti a je proto nutné neustále sledovat technologický vývoj a proces výroby se snažit inovovat. Při analýze tohoto prostředí je třeba brát v úvahu nové pracovní metody a mechanismy, inovace v oblasti organizace práce a také inovace technologických možností v daném prostředí.

3.1.4 Analýza oborového prostředí podniku

Podle Dedouchové (2001), hraje postavení podniku v jeho podnikatelském prostředí významnou roli při úspěšném sestavení strategické analýzy. Hlavním úkolem manažerů je sledovat konkurenční prostředí a včas odhalit případné ohrožení ze strany konkurence. Oborové prostředí je však ovlivňováno nejen konkurenty, ale také dodavateli a zákazníky. Profesor Michael Eugene Porter, z Harvard School of Business Administration vytvořil jeden z nejvýznamnějších nástrojů pro analýzu tohoto prostředí, tzv. model pěti konkurenčních sil znázorněný na obr. 3. Porterův model se soustředí na tyto faktory:

- Ohrožení ze strany nových potenciálních konkurentů
- Konkurenční rivalita mezi stávajícími podniky
- Smluvní síly dodavatelů
- Smluvní síly odběratelů
- Ohrožení ze strany náhradních výrobků – substitutů



Obr. 3 Porterův model pěti konkurenčních sil
Zdroj: Dedouchová, Strategie podniku, s 18.

Potenciální konkurence

Dedouchová (2001) říká, že stav konkurenčního prostředí je daný velikostí podílu podniků na trhu v daném odvětví. Analýza potenciální konkurence zkoumá stávající pozici podniku vůči ostatním, jednotlivé změny a vývoj konkurence i ziskovost odvětví. Z hlediska hrozeb jsou podstatné bariéry vstupu a výstupu v odvětví, tedy skutečnosti, které podnikům usnadňují nebo naopak ztěžují prosazení v daném oboru. Hrozby vstupu konkurence jsou eliminovány, například pokud jsou vysoké

náklady pro vstup do odvětví, pokud je odvětví strukturováno jako přirozený monopol, pokud mají stávající podniky nákladové výhody nebo jsou-li stávající podniky agresivní v souvislosti se vstupem nových konkurentů.

Stávající konkurence

Další silou v Porterově modelu je míra rivality mezi stávajícími podniky. Silná rivalita znamená cenovou konkurenci. Cenová válka výrazně omezuje ziskovost a narušuje přirozenou tržní rovnováhu. Mallya (2007) tvrdí, že rivalita konkurenčních podniků je daná zejména tím, kolik konkurentů na daném trhu působí, jak se mezi sebou navzájem odlišují (zejména ve strategických přístupech), jaká je jejich velikost, finanční síla a systém vedení, zda je přístup na daný trh snadný či nikoliv, jaká je výrobní kapacita konkurentů a mnoha dalšími složkami.

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé tvoří podstatnou součást podnikatelského procesu a jejich pozice je klíčová v otázce změny cen. Podniky závisí na schopnostech a síle dodavatelů. Jestliže mají jejich výrobky málo substitutů, jsou-li na daných dodavatelích podniky závislé nebo na příslušném trhu působí významní dodavatelé, je vyjednávací síla (pozice) vysoká. Silní dodavatelé mohou zvyšovat své ceny a podniky tuto cenu musí zaplatit, to vede k poklesu zisku. V takovém případě je výhodné budovat s dodavateli dobré vztahy. (Keřkovský, 2003)

Smluvní síla zákazníků

Tak jako dodavatelé, i zákazníci mají významnou schopnost ovlivňovat ceny. Sílu vyjednávacího postavení zákazníků zvyšuje například mnoho podniků v odvětví s nízkými cenami, nebo pokud zákazníci nakupují ve velkém množství. Díky svému silnému postavení snižují ceny, a tím klesají zisky firem. Jedním z extrémních případů může být monopson, kdy se na trhu vyskytuje více prodávajících podniků a pouze jediný odběratel. (Keřkovský, 2003)

Hrozba substitutů

Posledním faktorem Porterova modelu ovlivňující oborové prostředí podniku je ohrožení ze strany substitučních výrobků. Je tedy nutné zjistit, zda nějaké blízké substituty existují, jaké jsou náklady na jejich výrobu a tím pádem i jejich cena, zda jsou tyto výrobky kvalitní a pro spotřebitele atraktivní. Všechny tyto informace je nutné ve volbě strategie zohlednit.

Analýza vnějšího prostředí podniku by měla podávat pouze účelné a podstatné údaje, jejichž výstupem jsou fakta využitelná při výsledném vyhodnocení a zároveň vstupem pro formulaci strategií. (Keřkovský, 2003)

3.1.5 Strategická analýza vnitřního okolí podniku

Vnitřní prostředí podniku představují silné a slabé stránky, které vycházejí z jeho podstaty. Analýzou tohoto prostředí je pak celková diagnostika stávající pozice podniku. Klíčovým faktorem zde jsou specifické přednosti podniku. Jeho jedinečnost. Jsou to určité vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od konkurence (Dedou-

chová, 2001). Tyto přednosti jsou jak hmotného, tak nehmotného charakteru a jsou zároveň vstupními daty pro vnitřní analýzu. Jedinečnost podniku vychází z organizační struktury, jsou to dovednosti řídicích manažerů, způsob jejich jednání uvnitř i vně podniku, způsob a správnost jejich rozhodování.

Abychom správně identifikovali schopnosti, tedy silné stránky podniku a mohli tak postoupit k formulaci strategie, je třeba prozkoumat několik základních oblastí, ve kterých se specifické přednosti podniku mohou nacházet. Dle Grasseové (2012) slouží k tomuto účelu různé metody, zejména to je Porterův hodnototvorný řetězec, dále pak McKinseyho analýza tzv. 7 S, portfolio analýza, analýza zdrojů, finanční analýza a další.

Hodnototvorný řetězec

Zdroje podniku, ať už finanční, hmotné či nehmotné anebo lidské zdroje, je třeba umět efektivně využívat. Podnik pak tyto zdroje přetváří ve výstupy, kterými jsou výrobky a služby. Ke každému zdroji přidává vlastní hodnotu a tím dochází ke zhodnocování. Cílem je tyto zdroje přetvořit s co nejnižšími náklady a vytvořit pro zákazníka co nejhodnotnější výstupy. Tento proces se nazývá hodnototvorný řetězec. Hodnoty se měří množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni zaplatit a vyjadřují schopnosti jednotlivých výrobků a služeb zákazníky uspokojit. To, za co zákazníci platí, nazýváme tzv. přidanou hodnotou. Ve své analýze rozdělil Porter činnosti na dva druhy, hlavní a podpůrné.

Hlavní funkce tvoří podobu výrobku a zajišťují jeho servis. Specifické přednosti jsou ve výrobě a marketingu. Podpůrné činnosti zajišťují vstupy pro primární činnosti. Jedná se o skladování, logistiku, zásobování, distribuci, technický vývoj, řízení lidských zdrojů, firemní infrastrukturu. Tyto činnosti významně ovlivňují výši nákladů, pokud má podnik strategické přednosti v těchto funkcích, významně to přispívá k tvorbě zisku. (Grasseová 2012)

McKinseyho analýza „7S“

Další analýzu vnitřního prostředí podniku popisuje McKinseyho model. Poukazuje na sedm rozhodujících faktorů, které se navzájem ovlivňují a determinují úspěch podniku při realizaci strategie. Toto pojetí nahlíží na každou organizaci jako na souhrn sedmi aspektů, které ve výsledku rozhodují o naplnění podnikové strategie. Tyto faktory začínají v anglickém jazyce vždy písmenem S:

- Strategie – dlouhodobý záměr činnosti zaměřený na dosažení cílů podniku
- Struktura - jedná se o organizační uspořádání podniku, hierarchii v podniku
- Systémy – procesy a toky v podniku, sloužící k řízení (výrobní procesy, informační systémy, kontrola kvality)
- Sdílené hodnoty – hodnoty a principy respektované ze strany většiny pracovníků společnosti majících zájem na úspěchu podniku
- Schopnosti – profesionální zdatnosti pracovníků jako týmového celku
- Styl vedení práce – řídicí styl vedení společnosti a způsob řešení případných problémů

- Zaměstnanci – jak řídící, tak řadoví pracovníci, jejich vztahy, motivace loajalita vůči podniku

Aby realizace strategie byl úspěšná, musí se všech sedm klíčových faktorů nacházet ve vzájemném souladu. Jen v takovém případě je podnik schopen odpovědět na otázky: „Kdo jsme?, Co děláme?, Kam směřujeme?, Jak se tam dostaneme?“. A na těchto základech postavit úspěšnou strategii. (Grasseová 2012)

3.1.6 Syntéza analýz formou SWOT

Východiskem k plánování strategické analýzy je diagnóza silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Předchozí interní a externí analýzy poskytly množství výstupů a SWOT analýza, dle Kotlera (2007), tyto výstupy zpracovává a zdůrazňuje klíčové faktory úspěchu. Z její podstaty vyplývá základní logika strategického návrhu a je proto velmi cenným zdrojem informací při formulaci strategie.

Příležitosti a hrozby

Management podniku musí být schopen rozpoznat příležitosti a hrozby, které na podnik působí. Příležitosti představují takové možnosti podniku, které mu pomohou k lepšímu využití zdrojů nebo k lepšímu dosažení vytyčených cílů. Faktory ovlivňující příležitosti podniku vyplývají zejména z PEST analýzy, tedy z analýzy vnějšího prostředí.

Stejně tak patří mezi externí vlivy i hrozby. Jsou to nepříznivé situace v podnikovém okolí, které mohou být překážkou pro úspěšný podnik. Ne všechny hrozby však mají ničivé důsledky. Manažer by měl umět odhadnout pravděpodobnost, s jakou na daný podnik zapůsobí, jak vysoké budou škody a připravit plán, jak se s těmito co nejlépe vypořádat. (Kotler 2007).

Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky ve SWOT analýze zahrnují klíčové faktory úspěchu podniku. Podle Kotlera (2007) představují silné stránky konkurenční výhodu, nelze je snadno napodobit a přinášejí zisk. Slabé stránky jsou pravým opakem silných. Znamenají určitý nedostatek, neefektivní jednání podniku. Silné i slabé stránky jsou relativním ukazatelem. To, co je pro jeden podnik silnou stránkou, může být pro jiný slabou. Pokud je podnik v něčem dobrý, ale konkurence je lepší, není to silná stránka. Management podniku by se měl snažit silné stránky maximalizovat a slabé stránky naopak minimalizovat.

Matice SWOT

Jakmile provedeme identifikaci silných a slabých stránek vnitřního prostředí, příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí, přistoupíme k samotné tvorbě SWOT analýzy. Vypracovává se nejčastěji formou matice, viz obr. 4.

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Analýza vnitřního prostředí	Příležitosti	Strategie „SO“ maximalizací silných stránek - maximalizovat	Strategie „WO“ minimalizací slabých stránek - maximalizovat
	Hrozby	Strategie „ST“ maximalizací silných stránek - minimalizovat hrozby	Strategie „WT“ minimalizací slabých stránek - minimalizovat hrozby

Obr. 4 SWOT matice

Zdroj: Pošvář, Management I, str. 43

Dle Pošváře (2008) vyplývá z matice 4 možné skupiny strategií:

- Strategie SO – je ofenzivní strategie, zaměřená na využití silných stránek a příležitostí
- Strategie WO – opatrný podnikatelský přístup, zaměřený na překonávání vlastních slabých stránek a posilování vlastní pozice
- Strategie ST – blokuje nebezpečí využitím silných stránek, snaha eliminovat negativní účinky hrozeb
- Strategie WT – strategie ústupu, uvažujeme o kompromisech, tato strategie je zaměřená na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám

3.2 Formulace návrhu strategie

Na základě principů, pomocí nichž jsme vymezili konkurenční podstatu podniku, je možné formulovat jednotlivé strategické alternativy. Z analýzy SWOT (viz kap. 3.6.1) vychází základní logika strategického návrhu: eliminovat slabé stránky a hrozby, využít silné stránky a příležitosti. Keřkovský (2003) doporučuje, aby fáze formulace návrhu strategie probíhala ve dvou fázích:

1. Tvorba adekvátního množství strategických alternativ
2. Výběr optimální strategie a její realizace

3.2.1 Strategické alternativy

Podle Blažkové (2007) existuje nepřeborné množství strategií. Podnik by měl definovat aspekty, na které chce zacílit a podle toho volit vhodné strategie. Podle velikosti podniku je možné volit množství a kombinace strategií.

Strategie člení autorka následovně:

- strategie zaměřené na konkurenci
- dle velikosti tržního podílu
- dle trendu trhu
- dle marketingového mixu
- růstové strategie
- dle cyklu životnosti trhu
- dle chování na trhu
- dle chování vzhledem k prostředí a konkurenci

Vzhledem k povaze podniku jsem zvolila strategii zaměřenou na konkurenci a strategii dle velikosti tržního podílu.

Konkurenční strategie

U této strategie jde zejména o to, vymezit základní prvky forem konkurenčního boje, které podnik využije při realizaci strategie. K tomu účelu se nejčastěji používá Porterův koncept generických strategií, který popsal ve své knize *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1993), jehož ústřední otázkou je postavení podniku v odvětví. I v případě nepříznivé situace v odvětví, může podnik dosahovat vysoké míry zisku. Základem takového úspěchu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Je možné, že má podnik mnoho silných stránek a příležitostí, avšak existují pouze dva předpoklady, které zajistí konkurenční výhodu a těmi jsou nízké náklady a odlišnost od konkurence. Tyto dva předpoklady vedou k jistým generickým strategiím, přičemž každá ze strategií směřuje elementárně odlišnou cestou. Opatření vedoucí k realizaci těchto strategií je mezi jednotlivými odvětvími velice rozlišný. Pokud chce podnik vynikat, musí si vybrat pouze jeden typ výhody, o kterou bude usilovat.

Mezi alternativy konkurenčních strategií můžeme zařadit:

- nákladová strategie
- strategie diferenciac

Nákladová strategie

V této strategii se podnik rozhodl, že ve svém odvětví bude všeobecně známým svými nízkými náklady. Má široký rozsah činností a je schopen působit v mnoha segmentech. Zdroje nízkých nákladů jsou rozdílné dle zaměření podniku. Mohou to být nízké režijní náklady, lepší technologie, levnější pracovní síla, efektivní pracovní postupy a další jiné faktory. Pokud podnik zvládne udržet nízké náklady a zároveň stejný nebo i nadprůměrný výkon, promítne se tato skutečnost do vyšších zisků. Tato situace však může být velice nebezpečná, pokud se jedná o oligopolní

strukturu trhu, jejíž subjekty jednají o společné cenové politice a tato nákladová strategie jednoho podniku může být považována za nekorektní konkurenční boj a vyvolat rozvrat trhu.

Diferenciace

Druhou generickou strategií je diferenciaci. U této strategie se podnik snaží o jedinečnost ve svém odvětví. Vybere si jednu nebo více schopností, které zákazníci považují za důležité. Na ní vybuduje své výhradní postavení a náležitě jej nacení. Diferenciace může spočívat jednak na výrobku či službě, osobním přístupem, servise nebo na mnoha jiných faktorech. Pokud podnik tuto diferenciaci udrží dlouhodobě, budou jeho zisky (za předpokladu že náklady na diferenciaci nepřekročí cenu produktu) nadprůměrné. Neznamená to, že podnik nebere v úvahu náklady, naopak se snaží nákladové položky snižovat, ale pouze ty, které nemají na diferenciaci vliv. Tato strategie je vhodná v prostředí, kde konkurence není příliš intenzivní.

Strategie dle velikosti tržního podílu

To, která strategie bude nejvhodnější, závisí podle Kotlera (2007) zejména na postavení podniku v odvětví. Strategii podniku je nutné volit v závislosti na tom, zda je podnik tržním lídrem, vyzyvatelem, následovníkem nebo vyhledává mezery na trhu.

Alternativy strategie:

- strategie tržního lídra
- strategie tržního vyzyvatele
- strategie tržního vyzyvatele
- strategie tržního následovatele
- strategie vyhledávající tržní mezery

Strategie tržního lídra

Podle Kotlera (2007) existuje v každém odvětví nějaký tržní lídr, vůdce, který má největší podíl na trhu a tuto pozici se snaží upevňovat a posilovat. Tuto pozici získal většinou prvenstvím na daném trhu. Tržní podíl je možné udržet inovací, nízkými náklady, tvorbou bariér vstupu nových konkurentů na trh.

Strategie tržního vyzyvatele

Jedná se o podniky na druhém, třetím nebo čtvrtém místě v odvětví. Účelem této strategie je zvýšit tržní podíl, a to buď na úkor tržního lídra, nebo menších podniků v odvětví. Agresivní jednání vůči tržnímu lídrovi nese podle autora určitá rizika, ale také možnost vysokého zisku. Aby byl podnik s takovým útokem úspěšný, musí mít silnou konkurenční výhodu. Tu může získat buď nižšími cenami, nebo výbornou kvalitou (Kotler 2007).

Strategie tržního následovatele

Některé podniky v odvětví nemusí usilovat o vedoucí postavení. Kotler (2007) tvrdí, že vůdčí podniky často nesou vysoké náklady spojené s vývojem nových produktů, informování trhu, výstavou nových distribučních cest. Pokud se podnik sta-

ne následovatelem, plyne z toho tedy pro něj celá řada výhod. Jeho primární snahou je udržet si tržní podíl, buď tedy napodobuje charakteristické znaky tržního lídra, anebo některé znaky kopíruje, ale stále si udržuje jisté diference.

Strategie vyhledávající tržní mezery

Tuto strategii volí spíše menší podniky, které mají určité specifické schopnosti a obvykle omezené zdroje. Své schopnosti pak využívají pro vyplňování tzv. tržních mezer. Pokud se podniku podaří úspěšně vyplnit tržní mezeru, může dosáhnout i velmi vysokých zisků (Kotler 2007).

Strategie dle trendu trhu

Dle Keřkovského (2003) přístupu, existují čtyři zásadní druhy strategických alternativ:

- strategie expanze – podnik vyvíjí nové výrobky, přichází na nový trh, s novými službami
- strategie stability - podnik pokračuje se stejnými službami a výrobky, na stejném trhu, ve stejné oblasti podnikání. Hlavní strategie tkví ve zlepšení postupů jednotlivých činností
- strategie omezení - podnik redukuje škálu výrobků a služeb, stahuje se z některých trhů, zužuje oblasti podnikání
- kombinovaná strategie – podnik využívá kombinaci předchozích strategií

Strategie expanze

Tento typ strategie vyžaduje podle Keřkovského (2003) určité změny v oblasti podnikání, expanze se může týkat např. v postupech, v tržním podílu, rozšíření společnosti. Vyžaduje vyšší investice a je tím pádem i rizikovější. Ze začátku může být méně efektivní a vyvolávat negativní reakce konkurence. Strategie expanze je vhodná zejména pro podniky, jejichž podnikatelské prostředí je velice proměnlivé. Je možné, že tato strategie vyvolá antimonopolní tlak.

Strategie stability

Strategie stability znamená zlepšovat efektivitu podnikových funkcí, pokud podnik jedná správně a podnikatelské prostředí se příliš nemění, jsou všichni zúčastnění se strategickou situací podniku spokojeni. Keřkovský (2003) tvrdí, že strategie stability je poměrně málo riziková, podniky ji mohou uplatňovat právě po strategii expanze, či po vnitřní krizi. Filosofie této strategie je pokračovat v již zaběhnutých kolejkách.

Strategie omezení

V případě strategie omezení může podnik např. zrušit výrobu, stáhnout se z některých trhů, propustit zaměstnance. Přesto i tato strategie může být efektivní. Prostředky, které jsou uvolněny díky takovým omezením, je možné použít ke zlepšení jiných klíčových činností. Přijetí takové strategie bývá pro management velice obtížné, znamená, že byly v minulosti provedeny některé chybné kroky, chybná roz-

hodnutí. Je nutné omezit ztrátové aktivity a prostředky vynaložit efektivněji (Keřkovský 2003).

3.2.2 Výběr optimální strategie a její realizace

Při výběru optimální strategie dochází k volbě různých strategických alternativ a variant strategií. Je to velice složitý proces, jehož výsledkem je efektivní dosažení vytyčených cílů. Z předložených návrhů je vytvořen jistý scénář, který se stává zejména z následujících kritérií:

Vhodnost strategie

Návrh strategie splňuje požadavky vzhledem k vizi společnosti či k jeho jiným strategiím. Zvolený návrh vychází z uskutečněných analýz a zahrnuje v úvahu všechny relevantní faktory. Návrh maximálně využívá klíčových schopností podniku.

Přijatelnost strategie

Dle Keřkovského (2003) má potenciální strategie uspokojit všechny zainteresované osoby, kterými jsou vlastníci, management, zaměstnanci, obchodní partneři a v neposlední řadě zákazníci.

Uskutečnitelnost strategie

Strategie musí být v praxi proveditelná. Podstatnými okolnostmi pro realizaci jsou zejména zajištěné výrobní faktory (kapitál, technologie, suroviny, materiál, kvalifikovaní pracovníci). Stabilizační faktory, které pomáhají eliminovat neočekávané situace, jako například finanční rezervy, strategické partnerské dohody či jiná opatření (Keřkovský 2003).

Rozhodnutí o volbě konkrétní strategie je odpovědností vrcholového managementu podniku a výběr je do značné míry ovlivněn také jeho postojem k riziku.

3.3 Implementace strategie

Úspěšná realizace strategie spočívá v převedení strategických záměrů do dílčích úkolů a tyto v průběhu realizace kontrolovat, popřípadě je upravovat a revidovat. Realizovaná strategie musí odpovídat měnícím se podmínkám. K tomu, aby byl rozvoj pomocí nové strategie efektivní, je nutné zvýšit účinnost, kvalitu, kontrolu a controllingové procesy v podniku.

Možným nástrojem implementace strategií je projektový controlling, který napomáhá posunout podnik k vytyčeným strategickým záměrům. Jeho hlavním úkolem je zajistit hospodárnost, porovnání naplánovaných a očekávaných nákladů s náklady skutečnými, průběžné hodnocení realizace pomocí ukazatelů, avízo o možných rizicích a nedostatcích a návrh na jejich zlepšení. Projektový controlling sleduje realizace strategie ve všech jejích fázích.

Základní činnosti projektového controllingu:

- podat spolehlivé informace o realizaci projektu/strategie

-
- podpora strategického řízení podniku
 - podpora rozhodnutí strategií
 - včasné avízo odchylek a rizik v projektu
 - podrobný přehled o vývoji projektu

System projektového controllingu může zásadním způsobem ovlivnit hospodářský výsledek podniku (Fotr 2012).

4 Praktická část

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala stavební firmu energo engineering, s.r.o.

Stávající situace českého stavebnictví není příliš příznivá. Deformované vztahy mezi investory a zhotoviteli budou pravděpodobně přetrvávat i po odeznění krize. Je třeba, aby stavební firmy na tuto situaci strategicky reagovaly. Již nyní se můžeme domnívat, že díky této krizi ve stavebnictví zmizí z tržního prostředí značná část stavebních podniků. Ostatní podniky musí na novou situaci nějakým způsobem reagovat, reorganizovat, přizpůsobit své činnosti nižším obrátům. V tomto směru je pro podniky užitečné zhodnotit, zda je zvolený strategický plán vhodný. V tomto okamžiku přichází zcela nové manažerské přístupy, tzv. koncept štíhlého stavebnictví, který se snaží o efektivní a pružné podnikové činnosti, zejména pak o výrobní činnosti.

4.1 Charakteristika stavebního podniku

energo engineering s.r.o.

Semická 2026/10; Praha 4; Modřany; 14300; IČ: 28476409; DIČ CZ: 28476409;

tel. 602472130; email. 2en@2en.cz; web: 2en.cz

společnost je zapsána u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 144389



Obr. 5 Logo společnosti

Obr. 6 Základní údaje o společnosti

Společnost vznikla v roce 2008 a zabývá se realizací liniových staveb, opravnými pracemi, rekonstrukcemi v oblasti trakčního vedení železniční dopravní cesty. Dalšími oblastmi specializace jsou montáž energetických zařízení a energetických datových přenosů, napájecích a zpětných vedení VN a VVN, závěsných a zemních kabelových systémů, kabelovodů a v neposlední řadě také technologických dopravních systémů osvětlení, DOUO, EO, EPZ.

Od roku 2013 je také držitelem certifikátů:

- ČSN EN ISO 9001:2009
- ČSN EN ISO 14001:2005
- ČSN OHSAS 18001:2008

Předmětem podnikání je:

- projektování elektrických zařízení
- poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti

- výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků
- výroba strojů a zařízení
- povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů
- zprostředkování obchodu a služeb
- projektování pozemkových úprav
- příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce

Výrobní činnosti

Výstavba trakčního vedení je hlavní prioritou v portfoliu výrobních činností společnosti energo engineering, s.r.o. Spolu s rozšiřováním působnosti postupně zařazovala do pracovního portfolia i další doplňující činnosti, jako železniční propustky, demontáž OK, výstavbu veřejného osvětlení, stavební činnost či speciální jeřábové a výškové práce.

V oblasti trakčního vedení se společnost zabývá zejména:

- opravou TV
- rekonstrukcí TV
- úpravami TV
- výstavbou TV
- revizí TV

Mezi doplňující činnosti patří zejména:

- demontáž návěstních lávek, krákorců a železničních mostů
- oprava železničních propustků
- demontáž optických kabelů
- výstavba veřejného osvětlení

Díky těmto doplňujícím činnostem vzniká ucelený soubor prací, které je společnost schopná provádět.

Společnost si v první řadě zakládá na kvalitě prováděných prací, kterou zaručuje dodržováním daných technologických postupů, splňující normy, předpisy a technické kvalitativní podmínky pro stavby SŽDC, a.s. a při montážích používá zásadně součásti dle technických parametrů pro trakční vedení.

Trakční vedení (TV)

TV je souhrn všech vedení, která slouží pro přenos elektrické energie napájecích stanic k elektrickým vozům nebo lokomotivám. Napájení může být buď ze sítě 110kV nebo 22kV. Trakční vedení se rozděluje dle účelu na:

- Napájecí vedení (NV) – přivádí elektrickou energii z napájecí stanice do trolejového vedení
- Trolejové vedení (TrV) – které je zavěšeno nad jízdní dráhou elektrického vozidla a dodává energii prostřednictvím tzv. sběrače, jehož hlavní součástí je trolejový drát.

Trakční vedení dělíme dvěma základními způsoby podle typu proudové soustavy:

- Stejnoseměrné (jednoseměrné) trakční vedení J – pro elektrizaci tratí proudovou soustavou 3kV
- Střídavé trakční vedení S – pro elektrizaci tratí proudovou soustavou 25kV

Sestavy trolejového vedení jsou navrhovány jako svislé řetězkové vedení s jedním nosným lanem a jedním trolejovým drátem.

Zaměstnanci

V současné době společnost zaměstnává 7 pracovníků, z nichž každý v podniku realizuje podstatnou specifickou funkci. V přímé výrobě pracuje 5 vysoce kvalifikovaných konstruktérů, jejichž hlavním úkolem je realizace stavebních prací. Podklady pro výrobu zajišťuje projektový manažer, jehož úkolem je individuální specifikace parametrů stavby v úzké spolupráci s investorem a realizace veškerých výrobních podkladů. Činnost v oblasti účetnictví a personalistiky vykonává 1 pracovníce, která má zároveň na starost administrativní chod společnosti, školení zaměstnanců, správu vozového parku včetně pojištění osob a majetku. Veškerou koordináční činnost, obchodní jednání s investory a strategický management zajišťuje majoritní vlastník společnosti.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Mezi významné obchodní partnery společnosti patří:

- OHL ŽS a. s.
- M-SILNICE a. s.
- GJW - Praha, spol. s. r. o.
- Skanska a. s.
- Elektrizace železnic Praha a. s.
- Viamont DSP a. s.
- EUROVIA CZ a. s.
- Chládek a Tintěra, Pardubice a. s.
- EDIKT a. s.
- FIRESTA-Fišer, rekonstrukce, stavby a. s.
- INSKY s. r. o.

Společnost energo engineering, s.r.o. používá pro montáž výhradně součásti společnosti SUDOP – EŽ, a to podle technických parametrů pro trakční vedení typu „J“ – 3kV a typu „S“ – 25kV.

Výhradním zadavatelem a investorem investičních veřejných zakázek je státní organizace Správa železniční dopravní cesty SŽDC, která je mj. také investorem modernizace železniční sítě ČR. Řídí se platnou právní úpravou ČR, zejména zákonem o veřejných zakázkách, který jasně definuje pravidla zadávání, počínaje zahájením zakázky, až po podepsání smlouvy o dílo. Ukládá zadavatelům zveřejňovací povinnost a pro tento účel slouží tzv. Informační systém veřejných zakázek (ISVZ). SŽDC jako subjekt odpovědný za realizaci aktivit v oblasti modernizace, oprav, rozvoje, výstavby nové a údržby stávající infrastruktury, využívá finanční prostředky

zejména z rozpočtu Ministerstva dopravy a Státního fondu dopravní infrastruktury.

Vybavení

Společnost disponuje plnohodnotným vybavením pro rekonstrukce, výstavbu a úpravy trakčního vedení. Mezi stroje a mechanismy patří mj.:

- montážní vůz RES 1, RES 2
- skladový vůz MTV 1, MTV 2
- plošinový vůz
- jeřábové zvedací zařízení PRAGA V3S
- nákladní a osobní automobily

4.2 Strategická analýza vnějšího okolí podniku

V této části chci přiblížit situaci železničního stavitelství v České Republice, nejprve zanalyzuji český trh a jeho ziskovost, poté aplikuji analýzu PEST, která zahrnuje faktory politické a právní, ekonomické, sociální a technické. Dále provedu analýzu konkurence, zákazníků, dodavatelů a aplikuji Porterův model. Tyto faktory mají přímý vliv na vnější prostředí společnosti ergo engineering, ale i na ostatní subjekty působící na trhu železničního stavitelství. Vývoj v tomto prostředí je jen velice málo ovlivnitelný samotnou společností, ačkoliv právě od něj, se odvíjí příležitosti a hrozby podniku.

4.2.1 Analýza českého trhu

Stavební trh v ČR se neustále vyvíjí. Bohužel, od roku 2010 zaznamenává každoročně pokles produkce, který vyvrcholil rokem 2012. V roce 2014 sledujeme mírné zlepšení, index stavební produkce vzrostl meziročně o 3,6 %, v inženýrském stavitelství až o 5,3 %. Můžeme tedy odhadovat, že se situace českého stavebnictví bude i v roce 2015 zlepšovat.

Tab. 1 Index stavební produkce – stálé ceny

	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
ISP celkem	100	96,4	89,1	83,1	86,7
Pozemní stavitelství	100	99,6	93,1	87,9	90,9
Inženýrské stavitelství	100	90,3	81,3	73,8	78,5

Zdroj: ČSÚ

V železničním stavitelství probíhá v České republice několik projektů výstavby a modernizací. Množství státem investovaných peněz se odhaduje na cca 36 miliard Kč, což je trojnásobek prostředků, investovaných v roce 2014.

Tab. 2 Největší stavby, které SŽDC plánuje v letošním roce zahájit

Koridor Sudoměřice - Votice	6,0
Koridor Praha Hostivař – Praha hl. n. 2. část	4,4
Koridor Soběslav - Doubí	3,5
Zvýšení kapacity Nymburk – Mladá Boleslav	0,92
Rekonstrukce mostu na trati Hohenau - Přerov	0,455
Modernizace Brno Maloměřice – Brno Židenice	0,745
Rekonstrukce zabezpečení Lovosice	0,69
Rekonstrukce koleje č. 2 Brno Maloměřice – Brno-Královo pole	0,68
Rekonstrukce koleje č. 2 Brno-Královo Pole – Kuřim	0,62
Rekonstrukce stanice Horažďovice předměstí2	0,64

Zdroj: SŽDC, 2015

4.2.2 PEST analýza

Politické a právní prostředí

Jelikož společnost energo engineering (přímo i nepřímo) participuje na státních zakázkách, lze v jejím případě hovořit o tom, že politické prostředí má na podnikatelskou činnost společnosti nejvýraznější vliv. Tyto zakázky se odvíjí od vládních politik, využití podpůrných fondů a také od příjmů rozpočtů jednotlivých krajů. Současná vláda slibuje výrazné zlepšení jak v oblasti investic do dopravní infrastruktury, tak zlepšení v absenci vynutitelnosti práva v oblasti obchodních vztahů, ve zvyšování flexibility státní správy, zjednodušení obsáhlé legislativy a vymýcení korupce v konkurenčním boji o státní zakázky. Rozpočtová situace se začíná příznivě vyvíjet. Dalším činitelem ovlivňujícím činnost stavebních společností, se stala přenesená daňová povinnost, která vyšla v platnost od 1. 1. 2012 a stanovuje povinnost přiznat daň plátcí daně, kterému bylo toto stavební plnění poskytnuto. Pro stavební podniky, kteří jsou plátcí, toto může znamenat komplikace a jistou byrokratickou zátěž ze strany státu.

Ekonomické prostředí

Lze tvrdit, že stav české ekonomiky se v současné době stále nachází v recesi, má však tendenci ke zlepšení. Největší dopad ekonomického prostředí na podnikatelskou činnost firmy byl v průběhu roku 2012, a to v důsledku zastavení investic do státních zakázek v oblasti rozvoje dopravní infrastruktury. Následkem bylo zejména propouštění kvalifikovaných pracovníků a celkové zúžení jak podnikatelské činnosti, tak personálního zastoupení ve společnosti. Již tak složitou ekonomickou situaci dále ztěžovala Správa železniční dopravní cesty, která výběr dodavatelů ztěžovala poměrně tvrdými požadavky na kvalifikaci. Za roky 2010 až 2014 bylo evidováno v registru veřejných zakázek SŽDC 1 304 zakázek na stavební práce, v celkové hodnotě 9,3 mld. Kč. 734 zakázek (56% podíl, což odpovídá hodnotě 4,6 mld. Kč) svěřila SŽDV pouze 7 dodavatelům. Tedy 3 % dodavatelů, získalo 56 % zakázek. Tyto náklady byly více než z 95 % hrazeny z prostředků Státního fondu dopravní infrastruktury (SFDI) (NKU, 2015).

Tab. 3 Prostředky SFDI na opravy a údržbu železničního svršku a spodku (v mil. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014
Schválený rozpočet	7 900	7 400	7 500	7 500	8 721
Skutečně čerpané prostředky	8 159	8 054	8 659	9 232	11 525

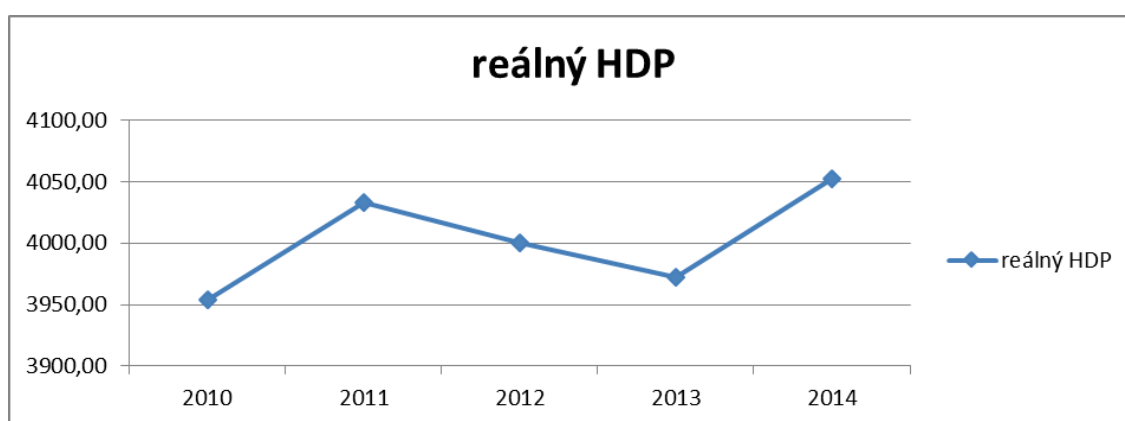
Zdroj: Evidence a podklady SŽDC

Výstavba nové, či rekonstrukce stávající dopravní infrastruktury je spolehlivým ukazatelem rozvoje země. Stavební aktivity jsou silně ovlivněné poptávkou a výrazně závislé na rozpočtu vládního sektoru, který je významným investorem a indikuje ekonomické prostředí České republiky. Stavební odvětví České republiky

začíná vykazovat růstový trend, což můžeme očekávat i v následujících letech, vzhledem k HDP, které vykazuje oproti roku 2013 růst o 2 %.

Tab. 4 Vývoj HDP v mld. Kč (ve stálých cenách r. 2009)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Nominální HDP	3 953,7	4 022,4	4 047,7	4 086,3	4 266,1
Reálný HDP	3 953,90	4 032,97	4 000,71	3 972,70	4 052,16
Meziroční změna reálného HDP	2,3 %	2 %	-0,8 %	-0,7 %	2 %



Obr. 7 Vývoj HDP

Sociální a kulturní prostředí

Počet zaměstnanců ve stavebnictví v závislosti na ekonomické recesi trvale klesá, což je jasně zřejmé z níže uvedené tabulky. Díky návrhu státního rozpočtu, došlo od r. 2010 k výrazné redukci či úplné likvidaci části firem, to vedlo ke ztrátě desítky tisíc pracovních míst a zaměstnanost klesla na historicky nejnižší míru. Od r. 2014 můžeme sice sledovat příznivější trend české ekonomiky, nicméně poměrně pomalý, aby vedl k výraznějšímu zvýšení zaměstnanosti (podle metodologie ČSÚ).

Významný aspekt ovlivňující toto prostředí je Evropská Unie, která vnímá železniční dopravu, jako budoucnost evropské ekonomiky. Jednak z důvodů snahy o snižování emisí skleníkových plynů, tak kvůli tvorbě vnitřního trhu dopravy – propracované infrastruktury, která utváří mobilitu, má kladný dopad na hospodářský růst, vytváří blahobyt a pracovní příležitosti. Železniční doprava může být vnímána, jako neatraktivní způsob dopravy, nicméně dle EU, může nabídnout i kvalitní služby. Je však třeba provést značné strukturální změny, aby železniční doprava mohla úspěšně konkurovat a k takové modernizaci je zapotřebí rozsáhlých investic (Bílá kniha).

Tab. 5 Zaměstnanost ve stavebnictví (v tis. osob)

Rok	2010	2011	2012
Počet osob pracujících celkem	3 792,3	3783,5	3 787,0
Počet osob pracujících ve stavebnictví	255,7	239,9	233,4

Technologické prostředí

Železniční stavitelství je vysoce náročné na technická zařízení a na požadavky vysoké kvalifikace. Společnost energo engineering si je této skutečnosti vědoma. Úzká specializace zaměřená na vysoce technologicky náročné montáže trakčních vedení, vyžaduje vysokou kvalifikaci svých pracovníků. Vzdělání v oblasti elektromontáží a dodržování zákonných norem je zajištěno pravidelnými školeními a vzdělávacími programy zaměstnanců. Přestože technologické postupy prací se za posledních 20 let nezměnily inovace pracovních nástrojů, zařízení, materiálů aplikuje výsledky a poznatky nejnovějších technologií v praxi.

Tab. 6 Vyhodnocení PEST analýzy

Politické faktory	+ příslib investic do infrastruktury - nestabilní politické prostředí
Ekonomické faktory	+ vyrovnavání státního rozpočtu
Sociální faktory	+rozvoj následkem růstu trhu +přírůstek HDP +zvyšování zaměstnanosti ve stavební sféře
Technické faktory	+ certifikace - vysoká technologická náročnost pracovního zařízení

poznámka: + (příležitosti), - (hrozby)

4.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Strategická pozice společnosti energo engineering na trhu železničního stavitelství určuje Porterův model konkurenčních sil. Vychází z předpokladu, že strategická pozice společnosti na daném trhu je daná zejména působením pěti následujících faktorů:

Potenciální konkurence

V současné době, vzhledem k recesi české ekonomiky a úzké specializaci zaměřené výstavbu a rekonstrukci trakčních vedení, je míra ohrožení ze strany nových konkurentů velmi nízká.

Faktory ovlivňující vstup nových konkurentů na trh jsou zejména:

- Vysoké náklady pro vstup do odvětví, zejména při použití nejmodernějších strojů a zařízení, čili velmi náročné kapitálové požadavky.
- Vysoké náklady spojené se zaručením konkurenceschopné ceny.
- Předpokládá se obrana stávajících firem působících na daném trhu proti vstupu nových společností, které již dlouho působí na trhu výstavby trakčního vedení, mají jisté reference, know-how a dlouholeté zkušenosti.

Stávající konkurence

Ačkoliv se v současné době v daném odvětví, ve kterém se společnost energo engineering pohybuje, nenachází příliš vysoký počet firem, je trh výstavby trakčního vedení vysoce konkurenčním trhem. Vzhledem k tomu, že tyto stavby jsou velice náročné na technologie, musí společnosti maximálně využívat své výrobní kapacity a produkční možnosti a maximálně usilují o nově vypsané zakázky. Průběh zadávacího řízení může společnost sledovat v Informačním systému ISVZ a tedy jedinou možností, jak získat zakázku, je účast ve výběrovém řízení. Tak se může stát, že se společnost k těmto řízením dostane později než konkurence. Úroveň stávající konkurence je vysoká, zejména v případě společností se stabilním, dlouhodobým postavením na trhu, s vysokou technickou vybaveností a vlastní výrobou. Příkladem je společnost EŽ Praha, a.s., která jako největší dodavatel v ČR vyrábí i dodává materiál a výrobky pro montáž trakčního vedení v ČR. Další společností potencionálně ohrožující podnik energo engineering může být Viamont DSP. Tyto společnosti podnik ohrožují zejména z důvodu jejich vysokého ročního objemu stavebních prací, což je hlavní kvalifikační předpoklad při zadávání veřejných zakázek SŽDC. Stavební objem musí překračovat až 10 ti násobek předpokládané hodnoty zakázky, což je prakticky možné právě u takto velkých společností.

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé jsou podstatnou součástí podnikatelského procesu společnosti energo engineering. V segmentu železničních staveb a výstavby trakčního vedení je jediným dodavatelem materiálu a výrobků podstatných v oblasti podnikání společnosti společnost EŽ Praha a.s., která má díky této skutečnosti významnou vyjednávací pozici. Další výhodou pro tohoto dodavatele je neexistence substitutů a tedy úplná závislost stavebních společností. Stanovuje cenové a obchodní podmínky na trhu v této oblasti podnikání.

Smluvní síla zákazníků

Společnost energo engineering se specializuje výhradně na státní správu. Zákazníkem, v tomto případě zadavatelem zakázek je pouze jediná organizace, SŽDC. Vzhledem k významnosti tohoto odběratele, je jeho vyjednávací síla vysoká. Zá-

kazník, vzhledem k množství působících společností na trhu, nemá problém přejít ke konkurenci. Je tedy zřejmé, že v tomto případě, kdy je na trhu citelný zásah státu, nemůže zcela fungovat tržní mechanismus a zákazník, tedy zadavatel, má významnou pozici a udává podmínky na trhu.

Hrozba substitutů

Substituty samozřejmě existují v podobě vodní, silniční či letecké dopravy, nicméně vzhledem k dopravní politice EU, která mimo jiné plánuje vytvoření jednotného evropského dopravního prostoru, účinně využívajícího zdroje a snižujícího vlivu na životní prostředí, je nahrazení železniční dopravy v podstatě nemožná. Tato skutečnost, staví železniční výstavbu jako takovou, do velmi zajímavé pozice. Oproti jiným formám dopravy má totiž železniční doprava vyřešenou otázku zásobování z jiných než kapalných uhlovodíkových zdrojů a jako taková je tedy nezávislá na ropě. Z toho je tedy naprosto zřejmé, že i v budoucnu budou projekty železniční výstavby významným stavebním segmentem.

Shrnutí

Vyhodnotila jsem jednotlivé body Porterovy analýzy a mohu konstatovat, že působení všech pěti faktorů vytváří pro společnost energo engineering poměrně příznivé podmínky. Konkurenceschopnost společnosti energo engineering, s. r. o. je velmi vysoká. Cílem je nastavit podnik tak, aby případné poklesy poptávky v oblasti stavebních prací jeho fungování neohrozily a aby byl schopen konkurovat i mnohem větším podnikům.

4.3 Strategická analýza vnitřního okolí podniku

4.3.1 Hodnototvorný řetězec

Hodnotou společnosti je lidský zdroj, cíleně řízený, ve finální podobě.

Primární činnosti

Vzhledem k tomu že hlavní hnací silou společnosti je síla pracovní a vstupuje na trh s nabídkou služeb, neexistuje ohrožení ze strany výrobců. V oblasti poskytování služeb společností energo engineering je ohrožení možné při nekvalitně odvedené práci.

Základem tvorby hodnoty ve společnosti je poskytování služeb, jimiž jsou hlavně realizace liniových staveb, opravné práce, rekonstrukce v oblasti trakčního vedení železniční dopravní cesty. Požadavky na kvalitu odvedené práce a o spokojenost zákazníků a dalších zainteresovaných subjektů, jsou činitelé neustále zasahující do všech procesů, které v podniku probíhají. Podstatou infrastruktury společnosti jsou efektivně využití lidské zdroje cíleně vedené dovednostmi řídicích manažerů. Lidské zdroje jsou tedy ve společnosti vnímány jako primární funkce s nejvyšší přidanou hodnotou.

Lidské zdroje

Nejprve jsou detailně specifikovány kvalifikační požadavky nového pracovníka, včetně praxe a dalších odborných znalostí. Výcvik nového pracovníka pak přebírá vedoucí práce. Nový pracovník je bezpodmínečně proškolen, dle budoucí funkce v podniku, v rámci bezpečnosti práce, cílech jakosti a je zařazený do výcviku. Motivace a odměňování pracovníků je v podniku na velmi dobré úrovni. Co se týče managementu podniku, společnosti zcela chybí pracovníci na pozicích středního managementu. Vedení společnosti zajišťuje pouze jednatel a mezi řadovými pracovníky a jím zcela chybí prostředník v podobě např. vedoucího realizace staveb apod. To je pravděpodobně největší problém v oblasti řízení projektů.

Provozní činnosti

Základní provozní činnost společnosti energo engineering je realizace liniových staveb, opravné práce, modernizace a rekonstrukce v oblasti trakčního vedení. Tato činnost obsahuje provedení dílčích činností, standardizovaných dle ČSN, Vyhlášek a Vzorových listů, které zahrnují jak standardy nákladů na provedení konstrukce trakčního vedení, připojení na trakční vedení od SpS, trakční měničny, napájecí stanice, transformátory, také ukolejnění kovových konstrukcí v celém mezi-staničním úseku, tak i cenový standard pro:

- zemní práce
- základy podpěr TV
- dodávka a montáž podpěr TV
- dodávka a montáž vodičů
- demontáž vodičů, podpěr TV
- revize, zkoušky, dokumentace skut. provedení

V případě získání veřejné zakázky určí jednatel společnosti vedoucího realizace stavby. Ten přebere technickou dokumentaci zakázky, navrhne optimální řešení vyhotovení, specifikuje jednotlivé komponenty pro nákup a další požadavky na realizaci. Samotná montáž probíhá podle specifik určených smlouvou. Každá zakázka je velice individuální. Tento proces by dle mého názoru měl zajistit pracovník na pozici projektového manažera, který však ve společnosti chybí.

Zásobování

Společnost řeší držení zásob metodou Just in Time, což znamená nákup v čase potřeby, tedy pokud je to možné, nakupuje zásoby materiálu až v případě získání konkrétní veřejné zakázky. Díky tomu jsou náklady na skladování výrazně sníženy. O to větší je kladen důraz na kvalifikovanost pracovníků a propracovanost celého procesu realizace.

Firemní infrastruktura

Firemní infrastruktura je ve společnosti zabezpečena lidskými zdroji a to zejména na úrovni managementu jakosti ISO 9001, ale také na právní a daňové úrovni.

4.3.2 McKinseyho analýza 7S

Strategie

Společnost energo engineering nemá vypracovaný žádný strategický plán, nicméně dle chování a jednání managementu společnosti se dá tvrdit, že posláním společnosti je poskytnout zejména kvalitní službu kvalifikovanými pracovníky. Odbornost pracovníků společnosti vidí společnost jako jeden z klíčových faktorů úspěchu.

Struktura a organizace

Vzhledem k velikosti společnosti a nízkému počtu zaměstnanců je organizační uspořádání podniku dvouúrovňové. První úroveň představuje management a organizace realizace a druhá úroveň představuje fyzickou realizaci zakázek, kdy tyto úrovně jsou velice úzce provázané.

Systémy a procesy

Podnik se řídí systémem jakosti. Ačkoliv existuje platná dokumentace a přehled všech procesů ve společnosti, aktuální problémy a rozdělení úkolů pro jednotlivé členy společnosti se řeší dle potřeby. Kompetence a odpovědnost jednotlivých zaměstnanců ve společnosti jsou poměrně dobře rozloženy.

Sdílené hodnoty

Tyto hodnoty můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Vnitřní hodnoty jsou pak loajalita pracovníků vůči společnosti a jejich obětavé pracovní nasazení. Jako vnější hodnoty mohou zmínit korektní a profesionální přístup společnosti ke všem zúčastněným subjektům, kterým společnost upevňuje své dobré jméno na trhu. Všichni zaměstnanci společnosti se snaží docílit vysoké kvality odvedené práce, podílejí se na udržování rozvoje všech činností společnosti, snaží se plnit veškeré požadavky a neustále tím zvyšovat efektivnost nabízených služeb. Neustále pracují na zlepšování jednotlivých procesů a tím zajišťují prosperitu společnosti.

Schopnosti

Součástí systému jakosti je i plán vzdělávání pracovníků společnosti. Např. jednotlivá školení, svářečské a paličské kurzy, vstupy do kolejiště, zvyšování kvalifikace v oblasti působnosti řízení motorových vozidel, řízení vlakových souprav apod.

Zaměstnanci

U společnosti charakteru podniku energo engineering je zřejmé, že její činnosti musí zabezpečovat výhradně specialisté. Každý pracovník na své specifické pozici se specialistou stává. Všichni pracovníci jsou však schopni se ve svých činnostech navzájem zastupovat, pro případ výpadku některého z nich. Tým pracovníků společnosti je nastavený tak, že dokáže flexibilně reagovat na nové požadavky, které jsou na něj kladené. Zaměstnanci jsou základem podniku a pouze jejich maximální zapojení umožní využít jejich schopností ve prospěch společnosti.

Styl vedení

Způsob vedení společnosti vychází jak z filosofie, tak z velikosti podniku. Lze jej charakterizovat jako týmový styl vedení pracovníků, manažer společnosti je ve své činnosti vysoce aktivní, mnohdy až příliš direktivní. Usiluje o prosperitu společnosti a výborné výsledky. Snaží se, aby zaměstnanci maximálně plnili jeho požadavky a příkazy. Pokud odvádějí zaměstnanci kvalitní práci, umí je dostatečně ohodnotit, motivovat, stará se o jejich potřeby a adekvátně je motivuje. Naopak, pokud pracovník poruší pracovní kázeň, podniká okamžité kroky a opatření formou „trestů“, tak aby se situaci již neopakovala.

4.4 Syntéza analýz formou SWOT

Silné stránky společnosti představuje tým vysoce kvalifikovaných pracovníků, do jejichž dalšího vzdělávání společnost i nadále investuje své prostředky. Společnost energo engineering působí na trhu železniční dopravní infrastruktury poměrně krátce, nicméně i za tuto krátkou dobu si stihla vybudovat velmi dobré jméno a pozitivní reference. Management společnosti má naopak dlouholeté zkušenosti s železničními projekty.

Mezi slabé stránky společnosti patří nedostatečně inovovaná technologie a velice zastaralý dlouhodobý majetek, potřebný k efektivní realizaci zakázek. Podnik sám nemá dostatečně silné finanční zázemí a zkušenosti v oblasti řízení sofistikovanějších projektů, v případě velkých zakázek působí pouze formou opravných prací nebo subdodávek. Společnosti rovněž chybí odborníci v řadách středního managementu. Ačkoliv jsou vrcholový management i řadový zaměstnanci vysoce kvalifikovaní a mají vysokou odbornost, společnosti chybí mezičlánek v podobě odborného středního managementu, který bude sledovat a naplňovat dílčí cíle společnosti.

Mezi příležitosti společnosti patří možnost financovat železniční projekty z fondů EU, což znamená příliv investic do železniční infrastruktury. Další příležitostí je také nízká rizikovost těchto projektů, vzhledem k tomu, že se jedná o státní zakázky. V současné chvíli se nachází úrokové sazby na historickém minimu, což je pro společnost velmi pozitivní, vzhledem k nutnosti obnovovacích investic, jak do stávajícího zastaralého kapitálu, tak do nových technologií.

Hrozbou však může být velice silná konkurence, která společnosti brání v přístupu na trh. Také neustálé inovace velkých firem, které neustále zvyšují kvalifikaci svých zaměstnanců, vkládají prostředky do nových technologií a získávají proto největší zakázky, jsou pro společnost energo engineering velkou hrozbou.

Tab. 7 SWOT analýza

S – STRENGTHS – Silné stránky	W – WEAKNESSES – Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Pružnost a přizpůsobivost společnosti • Vysoká kvalifikovanost zaměstnanců • Dobré jméno společnosti • Profesionální přístup, kvalita a záruky • Zkušenosti společnosti s výstavbou trakčního vedení • Jedna z pěti nej..... společností v ČR, zabývající se výstavbou TV • Individuální přístup k zákazníkovi 	<ul style="list-style-type: none"> • nejasný strategický záměr, neexistující poslání a vize • Orientace pouze na veřejné zakázky • Finanční situace v oblasti investic • Nedostatek inovací • Rizika v oblasti řízení složitých projektů • Zastaralost dlouhodobého majetku • Krátké působení společnosti na trhu
O – OPPORTUNITIES – Příležitosti	T – THREATS – Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Financování železničních projektů z fondů Evropské Unie • Nízké úrokové sazby • Zvyšování objemu železničních staveb • Ekologické citění • Nízká rizikovost železničních projektů • možnost proniknout ba nové tržní segmenty 	<ul style="list-style-type: none"> • Silně konkurenční prostředí • Hrozba větších společností působících na daném trhu, které získávají klíčové, velké zakázky • Silná vyjednávací pozice zákazníků • Nutnost nových technologií • Nestabilní politické prostředí

4.5 Strategický plán společnosti energo engineering

V rámci provedení jednotlivých analýz a po konzultaci s managementem podniku, jsem zjistila, že společnost nemá vypracovaný žádný strategický plán, nebyla definovaná vize ani mise podniku. Není tedy možné výsledky analýz reálně porovnávat. Proto se nyní zaměřím na vlastní návrh strategického plánu, který bude, dle mého názoru nejvhodnější v dané ekonomické situaci. Nevýhodou je, že majitel společnosti nemá jasnou představu o strategickém plánu a strategii podniku, ani jeho vize není nijak formulována. To je z dlouhodobého hlediska nevhodné. Následkem mohou být protichůdná a rozporuplná rozhodnutí, což může způsobit zásadní problémy ve společnosti.

4.6 Formulace návrhu strategie

4.6.1 Současné strategické cíle společnosti

Cíle doposud uplatňované společností energo engineering:

- Zvyšování ročního obratu
- Udržování kvality poskytovaných služeb a garance záruk
- Splňování nadstandartních požadavků zákazníka

Jako doposud hlavní cíl mohu uvést zvýšení obrátu za stávající kvality poskytovaných služeb, po zanalyzování situace současného stavu, bych k tomuto cíli ještě přidala:

- Zvýšení tržního podílu
- Posílení finančního potenciálu pracovního kapitálu v podmínkách ekonomické recese (rozvoj a modernizace strojní a technologické základny, inovace součástí a prvků pro výstavbu TV)
- Posílení týmu zaměstnanců v oblasti projektového řízení staveb
- Snížení nákladů s důrazem na racionalizaci ve všech činnostech společnosti.

4.6.2 Vize konkurenceschopné a udržitelné společnosti

Těchto cílů lze dosáhnout využitím silných stránek a příležitostí podniku a zároveň minimalizací hrozeb a důsledků slabých stránek následovně:

- Definovat prioritní strategické aktivity podniku
- Definovat klíčové úlohy, zajišťující úspěch nové strategie
- Zrevidovat standardy pracovních postupů
- Vytvořit lepší motivační systém, podporující pracovníky v úspěšné realizaci strategie

4.6.3 Volba strategie – proč následovník

K zavedení popsané vize bylo nutné vybrat jednu z mnoha v teoretické části popsaných strategií. Za současné situace, vzhledem k predikci vývoje trhu bych společnosti doporučila strategii tržního následovníka. Konkurenční strategie podle Portera, ať již nákladová, či strategie diferenciací, není dost dobře možná, zejména kvůli výrobním možnostem společnosti a specifikaci daného trhu. Kotler popsal své strategie dle tržního podílu a právě podle těchto modelů, odpovídá společnosti energo engineering strategie tržního následovníka. Jednou z nejrelevantnějších hrozeb společnosti je konkurence v podobě větších společností, které získávají klíčové velké zakázky. Těmto společnostem je velice složité konkurovat při získávání zakázek ve velké nominální hodnotě a se striktním časovým plněním. Velikost těchto společností se odráží na nezávislosti na cizím kapitálu, pracovní síle a úsporách z výroby a právě díky tomu má podstatně vyšší šanci tyto zakázky získat.

Pokud společnost zaujme na trhu pozici tržního následovatele, přesměruje závislost na relativně velkých zakázkách od zadavatele, na získávání subdodávek přímo od tržního vůdce. Strategie společnosti by se tedy měla ze všeho nejvíce soustředit na získání subdodávek od vůdčích firem na trhu, než usilovat o velké zakázky přímo od původního zadavatele. Aby bylo pro velké společnosti atraktivní společnost energo engineering na dané subdodávky najímat, je nutné podpořit nejdůležitější aspekty, které společnost determinují.

To jsou zejména:

- nízká cena, resp. nízké náklady

- rychlost řešení
- vysoká kvalita práce
- flexibilita a přizpůsobivost společnosti
- kvalitní zaměstnanci
- dobré jméno
- garance záruk
- profesionální přístup

To vše jsou aspekty klíčové pro výběr společnosti energo engineering, jako partnerské společnosti.

V dané situaci, by se tedy společnost měla orientovat na kvalitu při zachování ceny a velikosti společnosti. Právě velikost je dle mého názoru jeden z hlavních faktorů, který determinuje vhodnost strategie následovníka trhu. Odráží se v omezené pracovní kapacitě či nedostatku vlastního pracovního kapitálu. To může způsobovat problémy s časovým plněním a financováním relativně větších zakázek. Dalším podstatným aspektem, který částečně souvisí i s výše zmíněnou velikostí je flexibilita a přizpůsobivost společnosti, která zvyšuje konkurenceschopnost při získávání subdodávek. Menší flexibilní společnost je schopna realizovat širokou škálu subdodávek, což se jeví jako ziskovější možnost, než je orientace na zakázky, jejichž specifikace často představuje nepřekonatelnou bariéru pro vstup do soutěže.

Právě tyto aspekty dělají ze společnosti energo engineering pro konkurenci dobrého partnera. Vůdčí společnosti nebudou mít potřebu bojovat, popřípadě eliminovat společnost energo engineering jako hrozbu. Nebudou mít obavy z napadení, cenových válek, či jiných komplikací při získávání veřejných zakázek. Tak bude mít společnost energo engineering zajištěný určitý podíl na trhu, nemusí se bát hrozby likvidace ze strany vůdčích podniků a můžeme i předpokládat pozvolný růst společnosti. Tímto způsobem by se měla společnost profilovat i na trhu. Jako malá, flexibilní společnost, která zná svou pozici na tomto trhu. Zaručí dodržování požadavků a kvality zakázek. Počká, až si velké zakázky rozeberou silné společnosti a sama si drží pozici na malé zakázky a subdodávky. Snaží se být stále kvalitnější a zároveň levnější. Nebýt konkurencí, ale partnerem. Pokud by se společnosti podařil tento krok, měla by zajištěný přísun subdodávek ze strany vůdčích firem, pro které bude energo levnější variantou.

4.7 Implementace strategie – Návrhy a doporučení

Na začátku kapitoly jsem navrhla jisté cíle pro společnost energo engineering. Nyní bych chtěla k jednotlivým cílům stanovit přesné, konkrétní kroky, podle kterých se strategie společnosti bude ubírat.

Zvýšení obrátu a tržního podílu

Tento cíl jsem dopodrobna popsala v předchozí kapitole. Dle mého názoru je řešením zacílit na zmíněné subdodávky, díky kterým si společnost vybuduje svoji jistou pozici na daném trhu. Dalším krokem k naplnění tohoto cíle je vyjednání podmínek

s ostatními společnostmi na trhu => obchodní partnerství. Manažer společnosti energo engineering by měl sledovat svůj prospěch, nicméně je důležité přesvědčit o přínosu obchodního partnerství i vůdčí společnost. Na začátku tohoto procesu je nutné, aby vedení společnosti energo engineering zvážilo, jaký vhodný subjekt k obchodnímu partnerství využije. Je samozřejmě možné domluvit se a pro nové zakázky využít vždy jiné společnosti. Před jednáním s těmito společnostmi je vhodné provést analýzy a posbírat některá data o těchto společnostech. Zejména jsou to finanční analýzy. Poté co si manažer vybere vhodného společníka pro danou zakázku, je nutné s ním navázat kontakt. Při tomto kontaktu by měl manažer společnosti přesně popsat a analyzovat danou situaci a jasně jim definovat výhody obchodní spolupráce. Pokud jde vše podle plánu, bude následovat po vyjednání pracovních podmínek jednání o ceně. Poté již může dojít k uzavření obchodního partnerství. Podmínky jednání je vhodné jasně definovat ve smlouvě o dílo.

Rozvoj a modernizace zařízení

Tento cíl také úzce souvisí s již zmíněnými subdodávkami a konkurencí. Namísto konkurenčního boje vyčlenit finance do modernizace a rozšíření strojní a technologické základny společnosti. Díky cenovým válkám, podhodnocováním zakázek plynou do dané zakázky menší finance, pro společnost to tedy znamená nižší marže. Pokud by neexistovala cenová konkurence v soutěžích, zakázky by se nepodhodnocovaly a vyšetřené peníze, z vyšších marží se mohou použít právě do investic. Po konzultaci s manažerem společnosti jsem zjistila, že díky podhodnocení zakázky může být průměrné procento finanční ztráty až 18 % na jedné zakázce, což například u zakázky v hodnotě 15 mil. Kč činí 2,7 mil. Kč, který díky konkurenčnímu boji společnosti nemají možnost od zadavatele dostat. V praxi to tedy znamená, že pokud se společnost vhodně domluví na subdodávkách k jedné velké zakázce, tak je větší šance na generování potřebného zisku pro rozvoj a modernizaci zařízení.

Projektové řízení staveb

Dalším cílem, který jsem stanovila, byla potřeba pozice projektového manažera. Ze strategického hlediska, i z hlediska investice do lidských zdrojů je vhodné pro tuto pozici hledat již stávajícího pracovníka společnosti energo engineering. Z již zavedeného týmu tedy doporučuji zvolit pracovníka, který má nejlepší předpoklady ke zpracovávání zakázek formou projektů. Z hlediska firemní kultury působí na zaměstnance motivačním dojmem možnost postupu v rámci společnosti na finančně lukrativnější pozice. Z hlediska finanční investice do této pozice, se jeví dané řešení jako strategicky vhodnější jednak vzhledem k předpokládané loajalitě stávajícího zaměstnance a zkušenosti se společností energo engineering oproti výběru externího pracovníka, na jehož vyškolení by bylo nutné vynaložit dodatečné investice bez záruky setrvání tohoto pracovníka na zmíněné pozici. Dle náročnosti a množství projektů je možné, že bude v budoucnu potřeba vzít na předchozí pozici (montér TV) nového pracovníka. Nicméně vyškolení pracovníka na této pozici nebude časově ani finančně tak nákladné, jako výchova čistě externího projek-

tového manažera, který v podobné sféře trhu nikdy nepůsobil a v projektech železniční infrastruktury nemá zkušenosti.

Snížení nákladů, racionalizace činností

Posledním hlavním krokem, vedoucím k naplnění plánu, je zrevidovat, zefektivnit veškeré činnosti podniku. Minimalizovat časové a tím i finanční ztráty, zeštíhlit pracovní postupy, aby činnosti byly co nejefektivnější. To znamená, ke každé činnosti vytvořit jasný harmonogram prací, znormovat pracovní postupy a seznámit s nimi zaměstnance. Vždy je nutné, aby zaměstnanci přesně věděli, jaké stávající postupy jsou. Musí se s nimi dokonale ztotožnit, aby je mohli začít naplňovat a táhli za jeden provaz. Je dobré poslechnout si jejich názory, pokud jsou přínosné, zahrnout je do operačně-taktického plánu. Takový plán, by měl být jednoduchý soubor postupů a přístupů k řešeným problémům, zákazníkům, etc., při naplňování strategie společnosti. Každý člověk ve společnosti by měl vědět jaká je jeho role a co se od něj očekává. Měl by mít nastavená jasná pravidla, kompetence a metriku na hodnocení jeho práce a přínosu do společnosti. Toto vytváří firemní kulturu. A pokud chce být společnost partnerem pro velké společnosti, mělo by se to promítnout právě ve firemní kultuře a dbát o naplňování ze strany zaměstnanců. Za tímto účelem bych také doporučila zavést týdenní porady pracovního týmu, kde by vedoucí tohoto týmu (projekt manažér) jasně definoval pracovní postupy a nastínil harmonogram na následující pracovní týden, rozdělil práci a posléze dbal na jejich naplňování. Dále bych doporučila vytvořit jednoduchý interní dokument s jasnou organizační strukturou, popisem kompetencí, rolí a pravidel.

5 Diskuze

V této části práce bych se chtěla zaměřit na posouzení vhodnosti výběru strategie z pohledu očekávaného přínosu do společnosti energo engineering. Při výběru vhodné strategie pro společnost energo engineering jsem polemizovala nad použitím strategie následovníka trhu a strategií vstupu na zcela nový trh.

Vzhledem k nepříznivé ekonomické situaci v České republice mají tuzemské společnosti stále větší zájem vstupovat na zahraniční trhy, jejichž příležitosti mohou být mnohem zajímavější, než nabízí český trh a to jednak z důvodu velikosti generovaného zisku či množství zakázek. Takový vstup může sice znamenat pro společnost možnost růstu, ale také množství rizik, které může společnost dopředu jen stěží předvídat. V případě vstupu na zahraniční trh je nezbytné, aby vedení společnosti či projektový manažeři velmi podrobně prozkoumali legislativu v daném státě a nepodcenili přípravu ke vstupu na nový trh. I když není nikdy možné případná rizika úplně eliminovat, je možné snížit dopady na společnost. Tato strategie je náročná na kvalifikované lidské zdroje především z oblasti managementu a právního poradenství. Zejména je důležité nepodcenit místní legislativu a daňové zákony a za tímto účelem provést velmi důkladnou analýzu vstupu na daný trh. Řešením může být i spojení se společností, která na daném trhu již funguje, ale nezabývá se přímo zamýšleným předmětem podnikání nebo hledá zahraničního partnera s know-how či investičním kapitálem. Taková spolupráce může pomoci jasně definovat případná rizika. Avšak při hodnocení vhodnosti této strategie, vezmu-li v potaz velikost společnosti, velikost pracovního kapitálu, nedostatek inovací v oblasti technologického zařízení a krátkou dobu působení na českém trhu, musím danou strategii zhodnotit jako ne příliš vhodnou, pravděpodobně i nerealizovatelnou.

Strategie tržního následovníka se pro společnost energo engineering jevila jako vhodnější, ačkoliv má také svá úskalí. Je zřejmé, že při výběru této strategie, kdy se firma spokojí podle Kotlera, 1993, s pouze 20 % tržního podílu její ambice na zvyšování tohoto podílu budou v průběhu času spíše klesat, než aby se společnost snažila podíl zvyšovat. V praxi to tedy znamená, že v případě dlouhodobější stagnace na této pozici, snižuje možnost bojovat o pozici tržního lídra. Aby společnost eliminovala tuto hrozbu, je vhodné průběžně monitorovat konkurenční prostředí na daném trhu, popřípadě zpracovávat průběžné analýzy trhu. Na základě zhodnocení aktuálního stavu v čase vypracování daných analýz, pak může management společnosti zhodnotit vhodnost zvolené strategie, popřípadě na základě nových skutečností, zvolit jim úměrnou novou strategii.

Moje úvaha o strategii proniknutí na nový trh se tedy zcela nevylučuje a tuto variantu strategie je možné v budoucnu dále podrobněji rozpracovat.

6 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo sestavit pro společnost energo engineering návrh strategického plánu, který povede ke stabilizaci postavení společnosti na trhu a zlepšení konkurenceschopnosti v daném odvětví. Dílčím cílem bylo vytvořit podniku vhodné poslání, ze kterého by vyplynuly strategické cíle společnosti. Zásadní myšlenkou této práce bylo navrhnout společnosti plán, který by byl v praxi reálně použitelný a pomohl podniku získat větší podíl zakázek na trhu.

Z aplikace teoretické části na podnik energo engineering, vyplynulo hned několik výstupů. Tyto výstupy jsem spojila v jeden a to formou matice SWOT. Díky tomu, jsem mohla poměrně jasně definovat potřeby a cíle podniku energo engineering.

Jako hlavní strategické cíle jsem uvedla zvýšení tržního podílu, posílení finančního potenciálu pracovního kapitálu v podmínkách ekonomické recese (rozvoj a modernizace strojní a technologické základny, inovace součástí a prvků pro výstavbu TV), posílení týmu zaměstnanců v oblasti projektového řízení staveb a snížení nákladů s důrazem na racionalizaci ve všech činnostech společnosti.

Na základě strategických analýz jsem mohla zvolit strategii, vhodnou k naplnění těchto cílů, a to strategii tržního následovníka. Tato strategie je zaměřena zejména na podpoře silných stránek, minimalizaci, či eliminaci hrozeb a využití příležitostí. Co se týče hrozeb, výše popsaná strategie naprosto eliminuje hrozbu silné konkurence. Díky partnerskému přístupu, se nemusí obávat tlaku ze strany velkých společností, působících na daném trhu. Díky dělbě práce na velkých zakázkách, bude mít společnost zajištěný jistý podíl, aniž by sama musela do soutěže vstupovat. Další hrozbou, byla silná vyjednávací pozice zákazníků, jejich snazší přechod ke konkurenci. Tato strategie eliminuje i tuto hrozbu. Strategie následovníka trhu vede k potřebné optimalizaci i co se týče slabých stránek podniku. Složka příležitostí ve SWOT matici představuje především pozitivní faktory vzniklé důsledkem konce finanční krize. Tyto faktory jsou dány exogenně a samotná společnost na ně nemá vliv. Nízké úrokové sazby a snadnější získání externího financování však umožňují společnosti účast na více simultánních subdodávkách, kterých by se v předešlých letech (v době finanční krize) nemohla účastnit z důvodu omezení v podobě vlastních zdrojů a značně omezeného externího financování. Výsledkem je, že v případě implementace strategie následovníka trhu může společnost zvýšit poptávku po subdodávkách díky nynějším výhodným podmínkám externího financování, které je způsobeno vystoupením ekonomiky z recese a také nízkou rizikovostí železničních staveb.

V návaznosti na volbu strategie jsem ke konci práce vytyčila jednotlivé konkrétní kroky, vedoucí k naplnění cílů společnosti a vytvořila tak určitý strategický plán.

Věřím, že by výsledky mé bakalářské práce mohly být pro společnost energo engineering jistým přínosem a dopomohou jí k dosahování relativně konstantního zisku, resp. přebytků. Právě to je totiž podstatou ekonomické teorie a filozofie.

Sestavením strategického plánu pro podnik energo engineering, včetně stanovení konkrétních kroků vedoucích k jeho implementaci se domnívám, že byl splněn cíl této bakalářské práce.

7 Literatura

- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 8071796034.
- FOTR, J. A KOL., *Tvorba strategie a strategické plánování*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- JAUNCH, L. R., GLUECK F. W. *Business policy and strategic management*. 5. vyd. New York: McGraw-Hill, c1988, xix, 940 s. ISBN 070322347x.
- KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- LANDA, M., POLÁK, M. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PORTER M. E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. 2. vyd., Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008, 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, 2.přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

Internetové zdroje

- Evropský polytechnický institut, s.r.o. Michael Porter* [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mporter>
- SMART: Udržitelné stavební investice v ČR* [online]. 2012 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2013/Smart04-12.pdf
- MOLNÁR, Z. *Základy vědecké práce* [online]. 2012 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://people.fsv.cvut.cz/~dlaskpet/Help/ZakladyVedeckePrace.doc>

Přílohy

