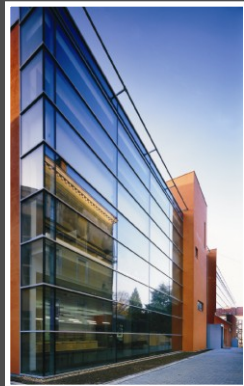


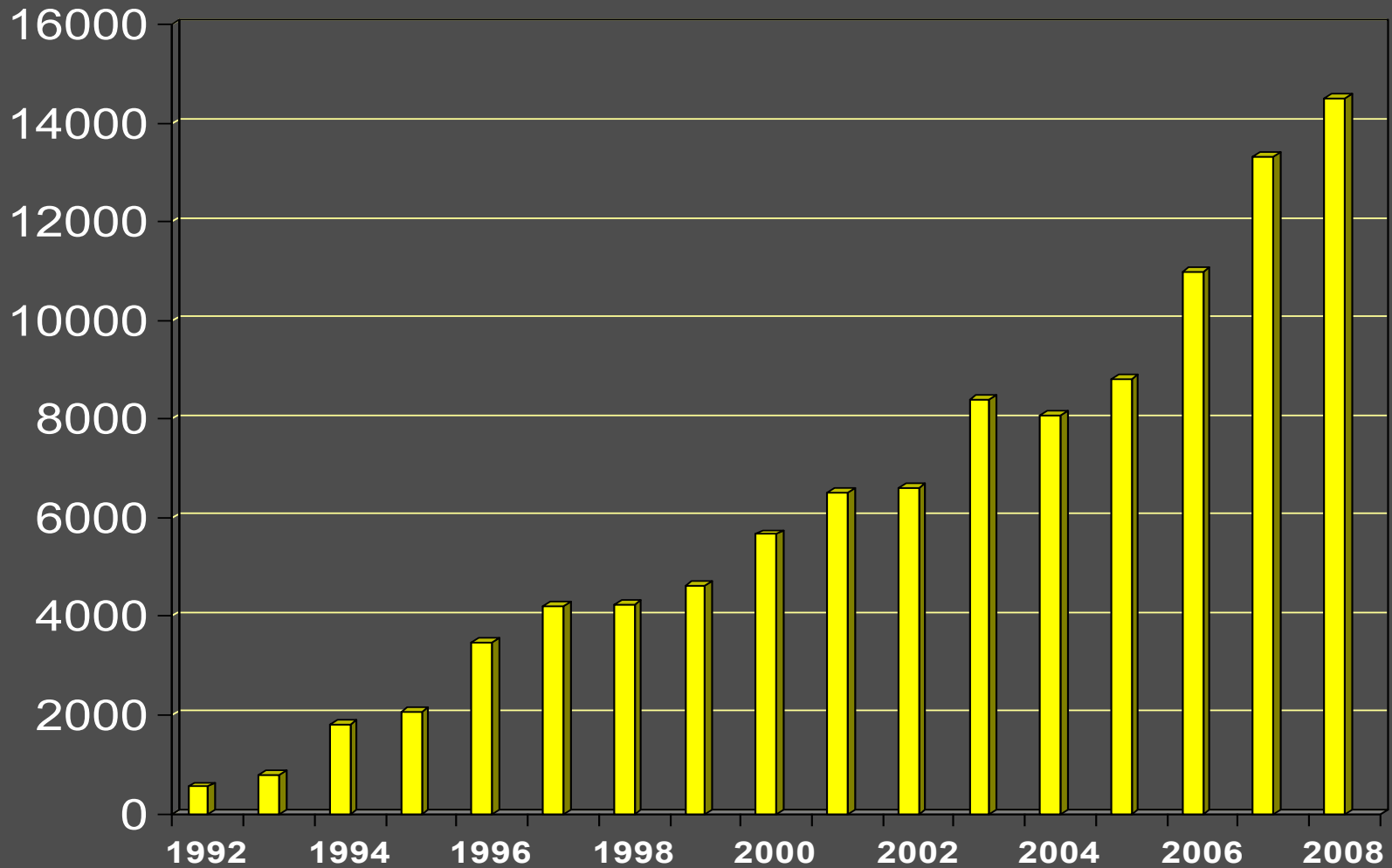
STRATEGIE SPOLEČNOSTI

příklad z praxe



Výnosy 1992-2008

(české standardy v mil. Kč)



Úloha strategického řízení

Úlohou strategického řízení je pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit a v určitém čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů.

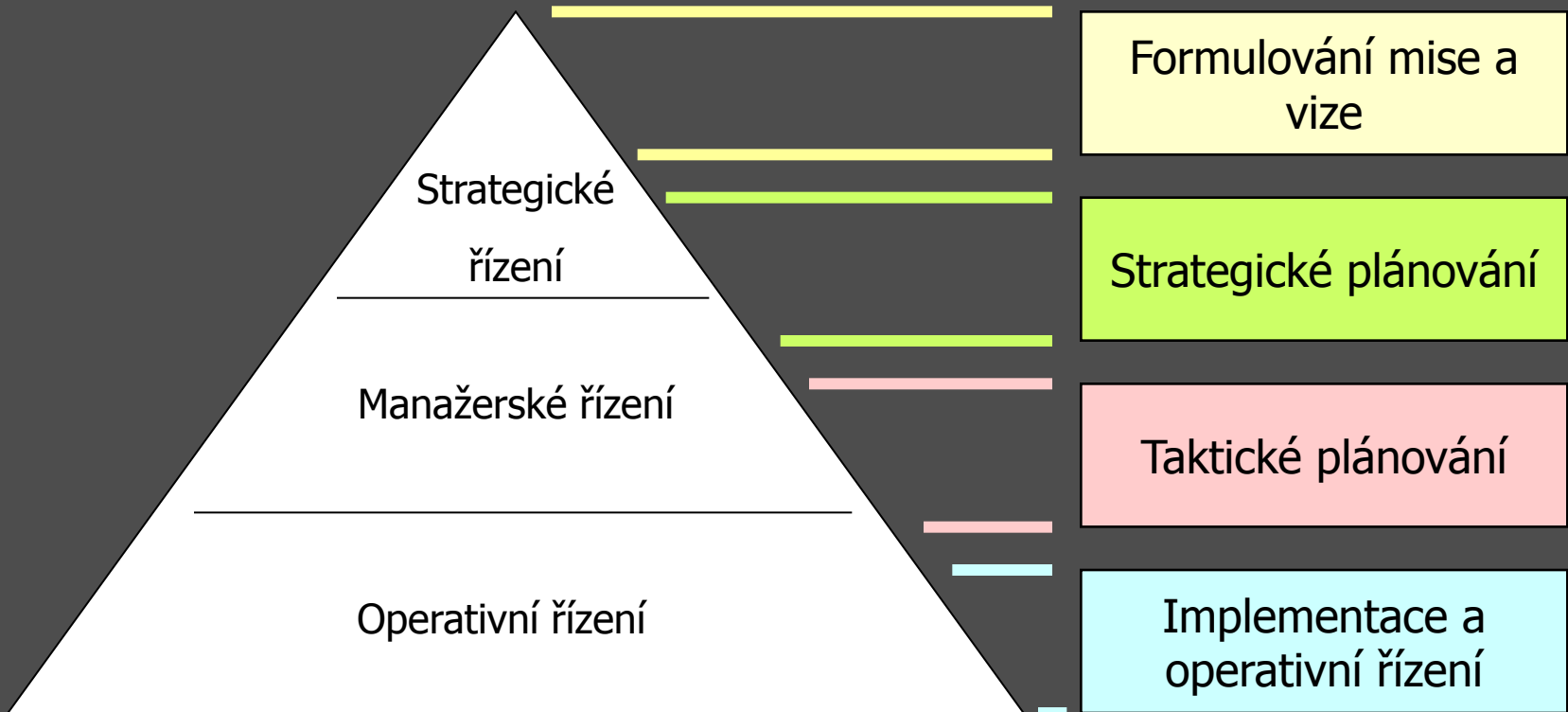
Pokud nemáme strategii, nemůžeme dlouhodobě dosahovat svých cílů.

Řízení x Vedení

Řízení je soubor procesů, které zajišťují hladký chod složitého systému, který tvoří lidé a technologie (operativní řízení).

Vedení je soubor procesů, které organizaci vytvářejí, nebo ji uzpůsobují změněným podmínkám. (strategické řízení).

Úrovně manažerského řízení



Oblasti strategického plánu

Strategický plán firmy

Mise

Vize

Strategie

Cíle

Plán

Mise (poslání) → společnosti odpovídá na otázku proč firma existuje.

Vize → říká, jak bychom chtěli svou firmu vidět.

Strategie → říká, jak chce společnost dosáhnout naplnění mise a vize

Cíle firmy → určují, čeho chce společnost dosáhnout.

Plán firmy → stanovuje postup implementace

(lidé, rizika, zdroje, konkretizaci řešení).

Mise a poslání společnosti

Mise neboli **poslání** vyjadřuje, proč firma na trhu existuje. Odráží stávající realitu.

Součásti mise:

- Proč je firma na trhu
- Jak se chce vymezovat vůči zákazníkům
- Co chce udělat pro vlastníky
- Jak se vymezuje k vnějššímu okolí

Vize znamená vytváření budoucnosti. Říká, jak bychom chtěli svoji firmu vidět.

Příklad: Mise a Vize 1

Mise

Společnost chce vrcholově zabezpečovat komplexní realizaci velkých stavebních děl, jejich modernizaci, rekonstrukci a údržbu dle potřeb a přání našich zákazníků v oborech:

- dopravní stavby,
- vodohospodářské,
- inženýrské stavby,
- pozemní stavby.

Příklad: Mise a Vize

2

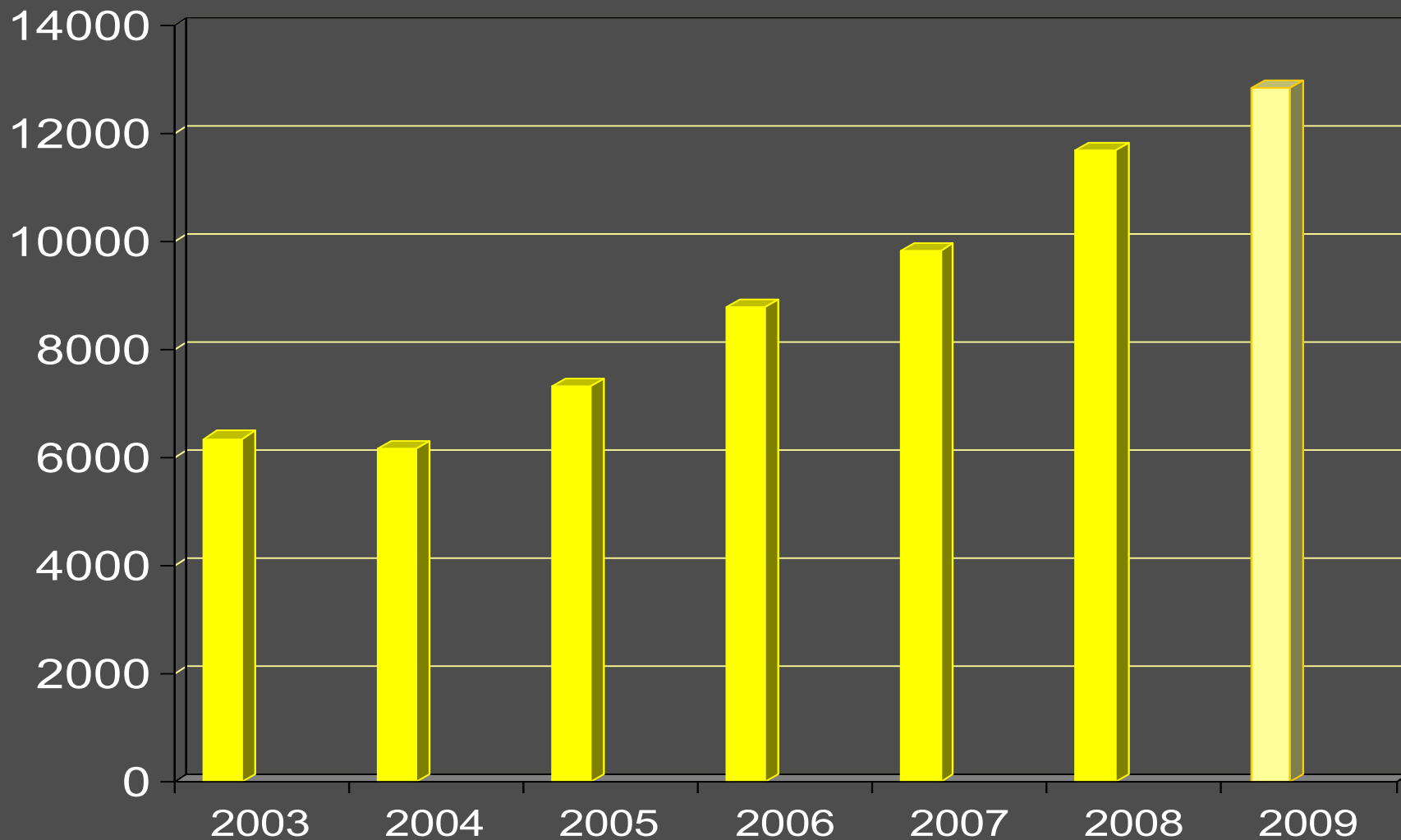
Vize

V horizontu do roku 2012 chce společnost být ekonomicky silnou, stabilní a konkurenceschopnou společností s pevným místem mezi pěti největšími českými stavebními společnostmi a dále pak také mezinárodně působící společností aktivně se zapojující do železničních stavebních projektů v zemích východní a střední Evropy, čímž se chce společnost podílet na spojení východní a západní Evropy v dopravních sítích. Budou výrazně posíleny regionální a nadnárodní aktivity společnosti a poroste počet krajů a zemí se stálou přítomností společnosti, bude kladen důraz na stavbu jako zdroj zisku a její efektivní podporu ze strany podpůrných činností společnosti a bude důvěryhodným a spolehlivým obchodním partnerem plnícím své závazky.

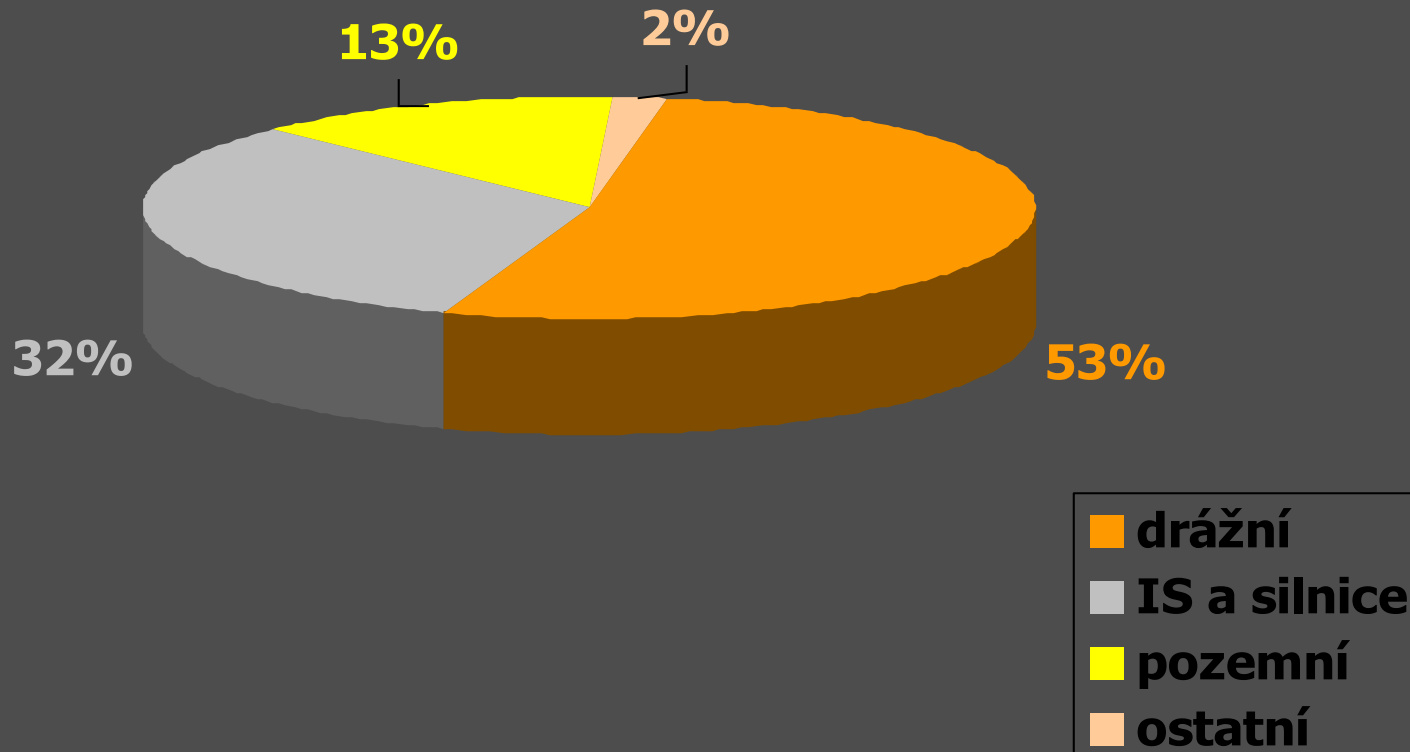
Základní charakteristiky období 2003 - 2008

- vstup strategického partnera – španělské firmy OHL (98% podíl)
- vnitřní změny (organizace, systém řízení)
- vytvoření dvou velkých oborových celků (dopravní a pozemní stavby) místo čtyř závodů
- stabilní pozice na trhu drážních staveb v ČR
- rozšiřování pozice na trhu pozemních prací v ČR
- zvyšování objemu dopravních staveb v zahraničí
- stabilizace financování

Výnosy – standardy IFRS (mil. Kč)

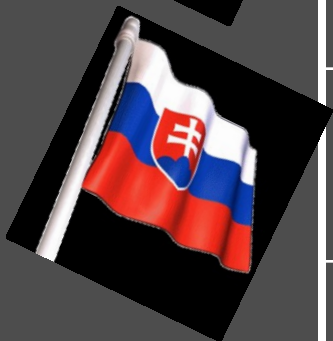
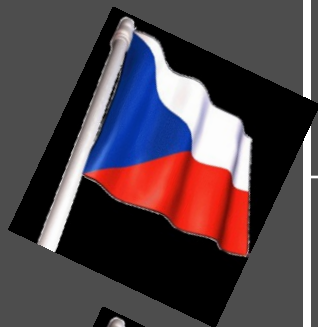


Oborová struktura výnosů 2008



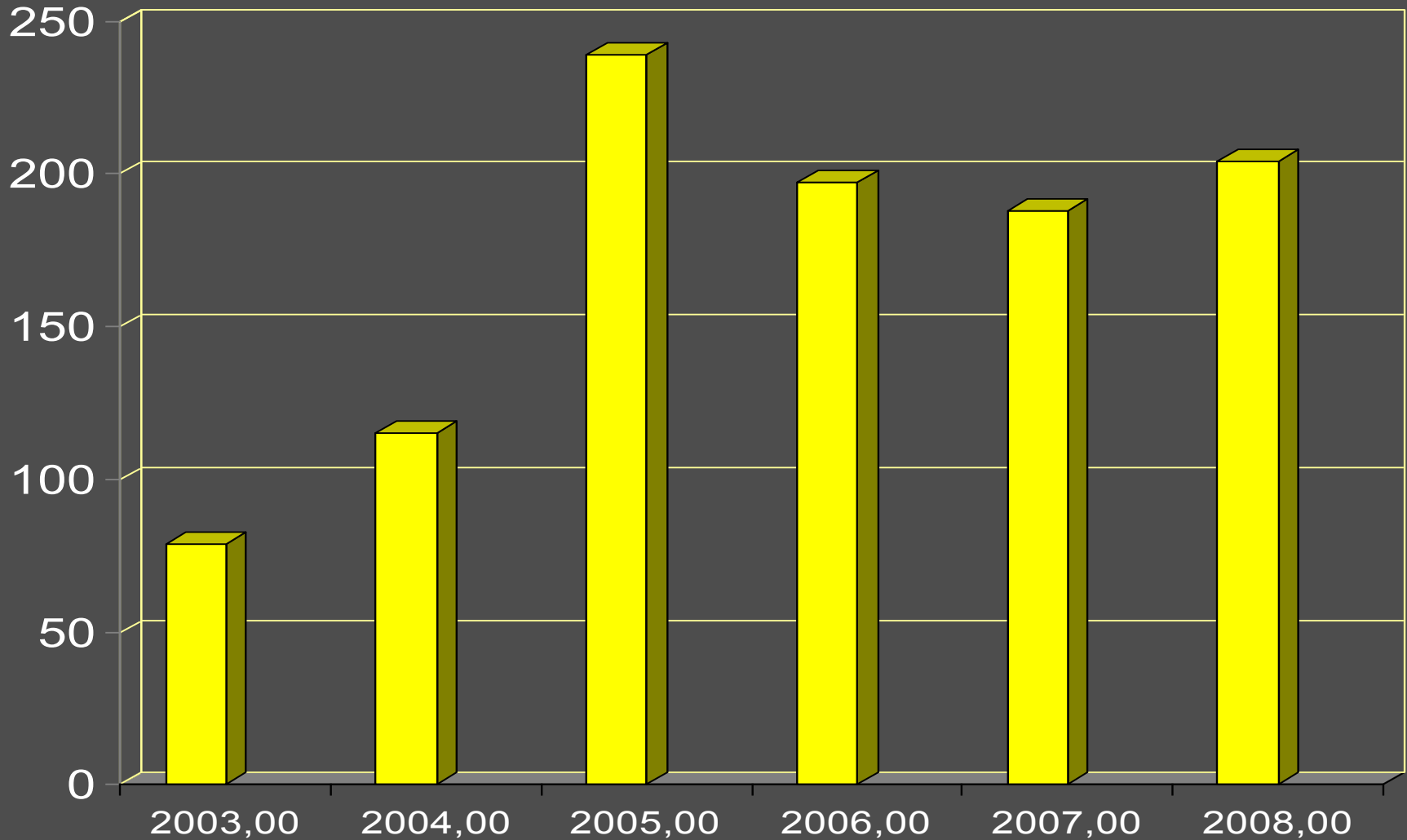
Oblastní struktura výnosů (%)

	2004	2005	2006	2007	2008
Česko	91,8	90,2	74,5	74,7	85,4
Slovensko	0,5	6,9	14,5	12,1	3,7
ostatní	7,7	2,9	11,0	13,2	10,8

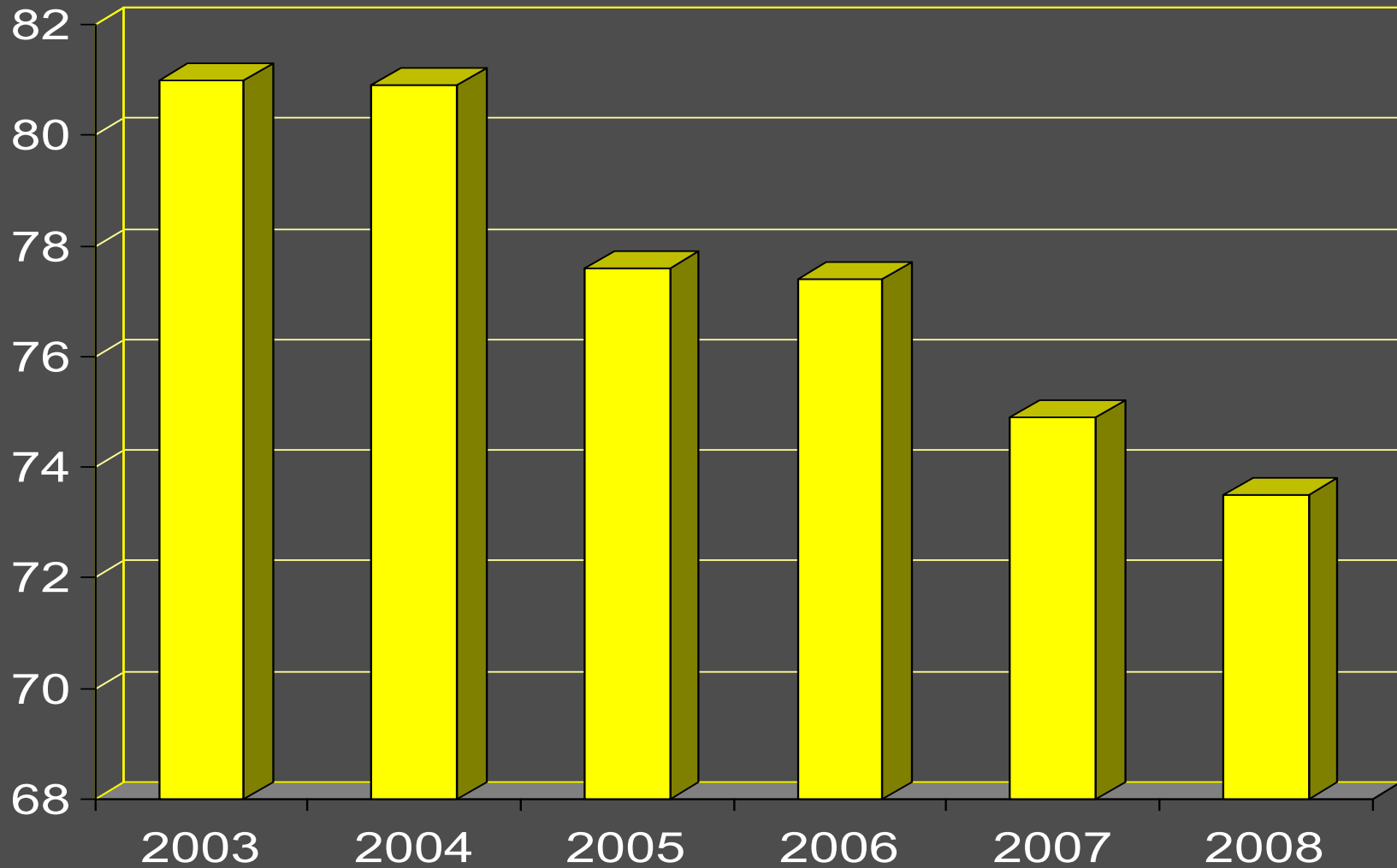


Zisk 2003-2008

(IFRS v mil. Kč)



Věřitelské riziko (%)



Analýzy externí 1

Analýza makroprostředí

- Demografie (charakter, množství a složení obyvatelstva)
- Sociální a kulturní (trávení volného času, bydlení, zájmy)
- Přírodní podmínky (dostupnost surovin, životní prostředí)
- Politické, právní (legislativa, daně)
- Ekonomický (zaměstnanost, příjmy a výdaje)
- Technologický (nové výrobky, postupy, metody)

Analýza trhu

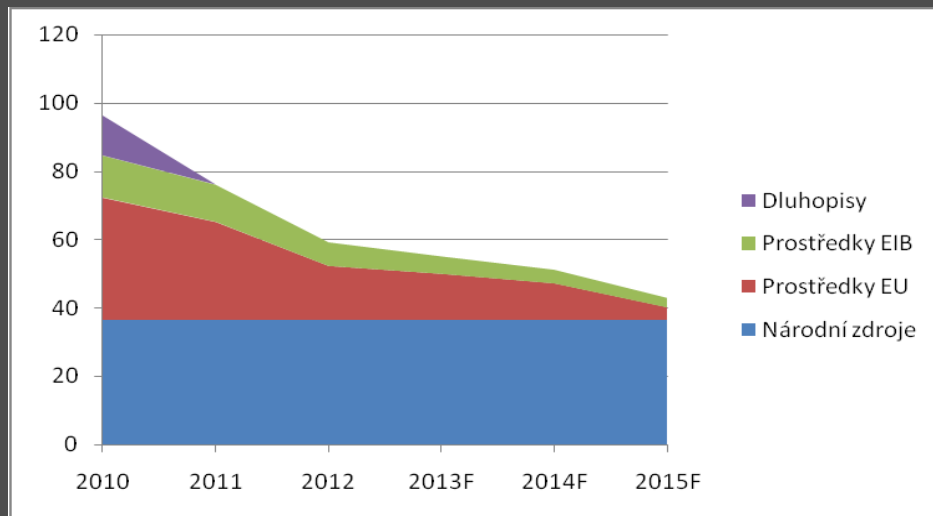
- Definice trhu (geograficky, segmenty, úroveň, objem, potenciální poptávka, marketingové prostředí)
- Popis trhu (popisování současné povahy zákazníka, produktu, poptávky)

Analýza konkurence

- Teorie tržních forem (monopol, oligopol, dokonalá konkurence, monopolistická konkurence)
- Teorie tržních sil (Porter- teorie pěti konkurenčních sil)

Analýzy externí

2



<i>rok</i>	2010	2011	2012	2013F	2014F	2015F
<i>zdroje celkem</i>	96,3	76,1	59,3	55,2	51,3	43,1
<i>opravy a údržba</i>	17,6	18,5	19,4	20,4	21,4	22,5
<i>prostředky očištěné o údržbu a opravy</i>	78,7	57,6	39,9	34,8	29,9	20,6

Analýzy interní

Marketingové politiky

- Analýza obratu
- Analýza podílu na trhu
- Analýza nákladů a zisku
- Analýza politiky – marketingový mix (produkt, cena, distribuce, propagace)

Analýza nákupní, výrobní, logistická

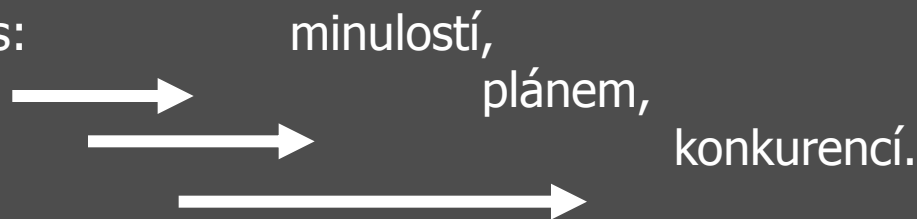
Analýza výzkumu, vývoje

Analýza vlastnické struktury a managementu

Analýza lidských zdrojů a firemní kultury

Finanční analýza

Srovnáváme s:



Provedené analýzy v OHL ŽS

PŘÍKLAD

Externí analýzy:

- Analýza makroprostředí
- Analýza atraktivity trhu
- Analýza zákazníků
- Analýza konkurence

Interní analýzy:

- Ekonomická a finanční situace
- Analýza finančních zdrojů
- Analýza materiálové nákladovosti
- Analýza investic
- Marketingová analýza
- Analýza informačních systémů

SWOT

SWOT analýza –
vychází z provedené interní a externí analýzy.

Ptáme se:

Jak může silná stránka firmy ovlivnit příležitosti?

Jak může silná stránka zabránit hrozbám?

Jak může slabá stránka ovlivnit příležitosti?

Jak může slabá stránka zabránit hrozbám?

Příklad: SWOT analýza

Silné stránky

- jedna z pěti největších stavebních společností v ČR
- diverzifikovaný rozvoj
- tradice a know-how
- dobře zmapovaný trh
- individuální přístup k zákazníkovi
- nový systém řízení APO
- kvalifikovaná pracovní síla

Slabé stránky

- orientace na veřejné zakázky
- zastaralost dlouhodobého majetku
- absence růstových programů
- dlouhodobé plánování investic
- materiálová základna pro silniční stavby

Příležitosti

- příliv prostředků z EU
- nízké úrokové sazby
- vládní priority v oblasti infrastrukturních staveb
- ekologické cítění
- velké dopravní zakázky v zahraničí

Hrozby

- nedostatečné zdroje SFDI
- mezinárodní inflační tendence
- daňové reformy
- zahraniční bariéry trhu
- tvrdé podmínky soukromých investorů

Vytýčení cílů a hlavních strategií

Strategie růstu

- Intenzivní růst – zvyšovat prodej a zisky vlastními silami.
- Integrační růst – integrace dopředná nebo zpětná.
- Diverzifikační růst – vstup podniku na zcela nový obor podnikání.

Strategie stability - udržení existujícího stavu.

Strategie útlumu

- Strategie zvratu – konsolidační strategie. V první fázi redukce činnosti a pak postupné budování.
- Strategie zbavení se – více oborů podnikání, zbavení se oboru s nepříznivými výsledky.
- Strategie likvidace

Konkurenční strategie

Porterovy strategie konkurence

- Strategie nejlepšího v nákladech (firma má nejnižší náklady)
- Strategie diferenciacce (firma je něčím jedinečná, odlišuje se)
- Strategie ohniska (specializované zaměření)

Kotlerova teorie pozice konkurence

- Vedoucí firma na trhu (je dodavatel s dominantním podílem na trhu, strategií je budovat a posilovat)
- Vyzývatel (dodavatel na 2-4 pozici, který má velký podíl, ofenzivní strategie – hledá slabá místa s cílem zaútočit)
- Následovník (je dodavatel s menším podílem, strategie vychází z napodobování úspěšnějších firem)
- Výklenkář (soustřeďuje se na tržní výklenky, zaměřuje se na určitý segment)

Příklad: Strategie OHL ŽS

- Společnost OHL ŽS, a.s. uplatňuje při své činnosti **strategii růstu**.
- Ve vztahu ke konkurenci - konkurenční **strategii diferenciaci**.
- Silnou stránkou firmy, v rámci této strategie, je její obchodní značka s dlouholetou tradicí a kvalitou poskytovaných služeb. Naopak slabou stránkou je chybějící konkurenční výhoda vyplývající z uplatňování speciálních technologií, které by zákazníkovi nabídly vyšší přidanou hodnotu.
- V rámci této strategie se při segmentaci trhu společnost řídí principy **diferencovaného marketingu**, kdy při zaměření na trh veřejných zakázek rozlišujeme segment pozemní, vodohospodářský, silniční a železniční.

Příklad: Strategický cíl a dílčí cíle 1

V rámci strategie společnosti byl určen **strategický cíl**:

Zajistit obrat 1 mld. Eur při nepřekročení 3,5% správní režie a s minimálně 10% provozní rentabilitou.

Pro splnění tohoto cíle bylo definováno **10 dílčích cílů**:

1. Zajistit růst tržního podílu u železničních staveb v ČR na 27% a v rámci SR udržet pozici leadera za podmínky koordinace investic prostřednictvím závodu Dopravní stavby v rámci skupiny OHL .
2. Zvýšit tržní podíl na 7% v rámci silničních staveb formou investic do akvizice a nebo do technicko-technologického rozvoje.

Příklad: Strategický cíl a dílčí cíle 2

3. Posílit v oblasti pozemních staveb regionální pozici a rozšířit působnost do zbývajících krajů formou zřízení divizí.
4. V rámci zahraniční politiky:
 - zaměřit organizační složku v Rusku na realizaci konkrétních projektů,
 - zahájit kroky pro vstup na Polský trh,
 - dokončit schvalovací procedury související se získáním majority a nebo odprodeje v dceřiných společnostech v Maďarsku, Bosně a Hercegovině,
 - zavést centralizaci struktury řízení zahraničních obchodních zastoupení, organizačních složek a dceřiných společností.
5. Zavést nový informační systém a rozpracovat v něm oblast řízení zdrojů:
 - výrobní controlling včetně APO,
 - centrální nákup.

Příklad: Strategický cíl a dílčí cíle ³

6. Pokračovat v implementaci projektového řízení staveb, včetně nastavení pravidel odměňování projektových týmů a výchovy nových týmů.
7. Udržet likviditu v podmínkách finanční krize, včetně vhodného nastavení kursové politiky.
8. Nastavit střednědobou politiku (5let):
 - dividendovou,
 - investiční,
 - posílení finančního potenciálu pracovního kapitálu.
9. Zajistit přechod na nový systém výplaty nemocenské a kontroly nemocných.
10. Vhodným využitím ISŘ zajistit trvalé zvyšování jeho efektivity při respektování zásad udržitelného rozvoje.

Implementace

- Přerozdělit zdroje tak, aby vyhovovaly potřebám nové strategie
- Identifikovat klíčové úkoly, které zajistí úspěch nové strategie
- Napláňovat prioritní strategické aktivity
- Vypracovat nové standardy pracovních postupů
- Implementovat prvky firemní kultury podporující strategii
- Vytvořit motivační systém podporující úsilí lidí o úspěšnou realizaci strategie
- Zajistit odpovídající podpůrný informační systém
- Přizpůsobit nové strategii systém kontroly
- Zabezpečit fungování vnitropodnikového komunikačního systému
- Převést strategii do operativních cílů.

Děkuji Vám
za pozornost