

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategický plán rozvoje podniku

Strategic Business Plan for the
Development of the Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.

KLÁRA

HOUŠKOVÁ

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Houšková** Jméno: **Klára** Osobní číslo: **473583**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Strategický plán rozvoje podniku

Název diplomové práce anglicky:

Strategic Business Plan for the Development of the Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem diplomové práce je provést analýzu současného stavu podniku a na jejím základě vytvořit optimální strategický plán.

PŘÍNOS: Přínosem práce je vytvoření strategické analýzy a strategického plánu, který v podniku nyní neexistuje.

OBSAH: 1. Úvod, 2. Představení vybraného podniku, 3. Vnitřní a vnější analýza, 4. Strategický plán a návrh rozvoje, 5. Závěr

Pro analýzu podniku a následné optimální nastavení strategického plánu budou v práci použity metody komparace, indukce, syntézy a práce s primárními a sekundárními daty.

Zdroje dat pro praktickou část budu čerpat zejména z dostupně veřejných rejstříků, ale také z interních dat, jako jsou nastavení vnitřních manažerských a pracovních postupů společnosti nebo interních auditů.

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012.

FOTR, SOUČEK. Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hroz. a příležitost. Grada, 2020

HANZELKOVÁ, KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. C.H. Beck, 2017

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Grada, 2011.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

HOUŠKOVÁ, Klára. *Strategický plán rozvoje podniku*. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí práce doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D. za cenné rady a vedení při psaní této práce. Také bych chtěla poděkovat vedení společnosti Tunel, kteří mi velmi ochotně poskytli všechny potřebné informace. V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině, která mi k práci poskytovala zpětnou vazbu.

Abstrakt

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvořit strategický plán pro vybranou společnost Tunel. Práce byla rozdělena na dvě části. V teoretické byly vymezeny a popsány všechny pojmy související se strategickým řízením a vysvětlen postup tvorby strategického plánu a metody k tomu používané. V navazující praktické části byly tyto techniky aplikovány přímo na vybranou společnost. Ta nejprve prošla strategickou analýzou s vyhodnocením její aktuální pozice na trhu. Analýzu následovala tvorba mise a vize, které doposud ve firmě neexistovaly. Dále praktická část pokračovala určením strategické pozice společnosti a aplikováním scénářů budoucího vývoje. Na závěr byly definovány strategické cíle, která by měly být splněny do roku 2029, tak aby se společnost optimálně rozvíjela. Takto zpracovaný plán byl připraven k předání managementu společnosti Tunel, který na něm může stavět základy strategického řízení, které dosud ve firmě nebylo nijak ukotveno.

Klíčová slova

Strategické řízení, strategický plán, strategická analýza, Porterův model 5 sil, PESTLE analýza, Finanční analýza, model 7S, mise, vize, SPACE matice

Abstract

The main objective of this thesis was to develop a strategic plan for the selected company Tunel. The thesis was divided into two parts. The theoretical one defined and described all the concepts related to strategic management and explained the process of creating a strategic plan and the methods used for this purpose. In the following practical part, these techniques were applied directly to the selected company. The company first underwent a strategic analysis with an evaluation of its current market position. The analysis was followed by the creation of a mission and vision statement, which had not existed in the company until then. The practical part continued by determining the strategic position of the company and applying scenarios for future developments. Finally, strategic objectives were defined which are expected to be fulfilled by 2029 so that the company develops optimally. The plan thus prepared was ready to be handed over to Tunel's management, who can build on it the foundations of strategic management, which had not been established in the company yet.

Key words

Strategic management, strategic plan, strategic analysis, Porter's 5 forces model, PESTLE analysis, financial analysis, 7S model, mission, vision, SPACE matrix

Obsah

Úvod	5
1 Strategické řízení a strategický plán	8
1.1 Strategický plán	9
2 Strategická analýza	11
2.1 Analýza vnitřního prostředí	11
2.1.1 Finanční analýza.....	12
2.1.2 Model 7S.....	16
2.2 Analýza vnějšího prostředí	17
2.2.1 PESTLE analýza	17
2.2.2 Porterův model 5 sil.....	19
2.3 SWOT analýza.....	21
3 Tvorba strategického plánu	22
3.1 Formulace mise a vize.....	22
3.2 Zhodnocení vhodné strategické pozice	23
3.2.1 SPACE matice.....	24
3.3 Tvorba scénářů	26
3.4 Stanovení dlouhodobých cílů.....	27
4 Představení společnosti	30
4.1 Odvětví stavebnictví.....	30
4.2 Tunel.....	31
5 Strategická analýza společnosti Tunel	33
5.1 Analýza vnitřního prostředí	34
5.1.1 Finanční analýza.....	34
5.2 Analýza vnějšího prostředí	40
5.2.1 Porterův model 5 sil.....	40
5.3 SWOT analýza.....	42
5.3.1 Silné stránky	42
5.3.2 Slabé stránky	43
5.3.3 Příležitosti	44
5.3.4 Hrozby	45

6	Formulace mise a vize	46
7	Zhodnocení strategické pozice	47
8	Tvorba scénářů	50
9	Nastavení strategických cílů	53
	Závěr	57
	Seznam použité literatury	60
	Seznam elektronických zdrojů	61
	Seznam obrázků	62
	Seznam tabulek	62
	Seznam grafů	62
	Seznam příloh	63

Úvod

Vytvoření strategického plánu je zásadním krokem pro každou společnost, která chce růst a uspět v konkurenčním prostředí dnešního moderního, globalizovaného a rychle se rozvíjejícího světa. Takový dokument může totiž velmi jednoduše pomoci podniku, aby reagoval na všechny podněty proaktivně a nikoli reaktivně. Stejně tak ho může nasměrovat k takovým cílům, jejichž splnění zajistí jeho dlouhodobou prosperitu. Strategické plánování spolu se strategickou analýzou zároveň umožňuje společnosti identifikovat její současné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a následně vytvořit akční plán, který tyto poznatky ze zmapovaných oblastí využije. I přes nesporné výhody aplikace strategického plánování, je tato oblast v některých společnostech, zejména těch menších, stále opomíjena a není ji přisuzována dostatečná váha. To je i případ společnosti, která bude pro potřeby této práce uváděna pod smyšleným názvem „Tunel“. Tato společnost se specializuje zejména na bezvýkopové technologie, a i přes její expanzi v posledních letech se strategickým plánováním nezabývala. **Cílem této práce je tedy provést analýzu současného stavu podniku a na jejím základě vytvořit optimální strategický plán.** Název společnosti byl anonymizován kvůli použití interních údajů a konkurenčnímu boji v odvětví. Použitá data však budou úplná a reálná.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Začátek teoretické části se bude věnovat strategickému plánování jako pojmu a definici strategického plánu včetně nastínění jeho životního cyklu. Následně bude věnována pozornost strategické analýze, prvnímu kroku tvorby strategického plánu a nástroji, který umožňuje firmě zmapovat svoji aktuální pozici na trhu. Definovány budou určité metody strategické analýzy, které budou nejvíce relevantní k činnosti vybrané společnosti a které budou později použity v praktické části. Mezi těmito metodami budou například finanční analýza, PESTLE analýza, Porterův model 5 sil nebo SWOT analýza. Dále bude tato část práce pokračovat popisem následujících kroků tvorby strategického plánu a definováním všech souvisejících pojmů. Mezi tyto kroky tvorby bude zařazeno formulování mise a vize, určení strategické pozice firmy a použití scénářů vývoje. Jako závěrečný krok bude přestaveno nastavení strategických cílů a jejich vlastností, které by měly mít. V teoretické části budou použity následující výzkumné metody: literární rešerše pro vyhledání teoretických informací o problematice a deskripce pro následné popsání a definování základních pojmů a teoretických konceptů.

Praktická část pak bude zaměřena na konkrétní sběr a vyhodnocení dat pro společnost Tunel. V této části budou vypracovány všechny kroky tvorby strategického plánu vymezené v teoretické části. Data pro praktickou část budou získána, jak z veřejně dostupných zdrojů jako jsou účetní závěrky, výroční zprávy a data z odvětví, tak i ze schůzek s managementem firmy. Jako finální produkt této práce vznikne návrh samotného strategického plánu pro analyzovanou společnost Tunel.

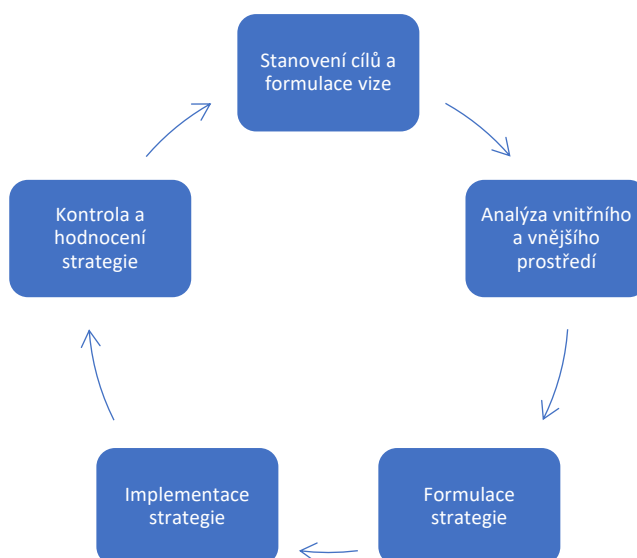
V praktické části bude pracováno s následujícími výzkumnými metodami: analýza, generalizace a komparace pro získání uceleného pohledu na společnost v kontextu celého odvětví a přímé dotazování managementu pro získání interních informací o podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Strategické řízení a strategický plán

Pod pojmem strategické řízení se nachází proces plánování budoucích kroků společnosti. Ty jsou nastaveny systematickým procesem, u kterého je jasně daná jejich posloupnost. Tyto kroky jsou prováděny na základě definovaných cílů a závisí na výstupech vypracovaných analýz. (Fotr, a další, 2020) K této definici je také vhodné doplnit pohled Keřkovského (2006 str. 4), který vymezuje cíle strategického řízení jako nastavení souladu mezi firemní misí, jejími cíli, zdroji a prostředím, ve kterém se společnost pohybuje. Mallya (2007 str. 27) zároveň nastiňuje i jakýsi životní cyklus „nikdy nekončícího“ strategického řízení.

Obrázek 1: Znárodnění cyklu strategického řízení



Zdroj: vlastní zpracování – podle Mallya (2007 str. 27)

Strategické řízení se zaměřuje oproti operativnímu řízení na dlouhodobé cíle a je vykonáváno průběžně vrcholovým managementem organizace. Problémy a úkoly se kterými se potýká jsou většinou unikátní a nepředvídatelné a neexistuje na ně žádný standardizovaný postup řešení.

Strategický management, tak jak ho známe dnes se začal vyvíjet na konci šedesátých let dvacátého století. V té době se soustředil zejména na návratnost investic s klíčovou metodou SWOT analýzou. Postupně se však přístupy ke strategickému managementu začaly přetvářet přes diverzifikaci portfolia, důraz na kvalitu výrobků až na současnou efektivitu produkce, zabezpečení konkurenceschopnosti a růst hodnoty. (Fotr, a další, 2020)

V dnešní době patří strategické plánování v organizacích mezi nejpopulárnější manažerské přístupy. Na tuto vysokou pozici se řadí oprávněně. Podle aktuální analýzy (George, a další, 2019) totiž vyplývá, že strategické plánování má významně pozitivní vliv na výkonnost organizací jak v soukromém, tak i veřejném sektoru napříč mezinárodním prostředím. Tato analýza zároveň uvádí, že existence strategického plánu má dopad také na efektivitu společnosti, zejména na dosahování stanovených cílů.

V posledních letech se do strategického řízení dostávají další novodobé trendy v oblasti digitální transformace, udržitelného rozvoje nebo prvky agilního řízení, které zajišťují větší reaktivitu. To je hlavně díky tomu, že firmy musí být schopny přizpůsobit své strategie rychle měnícím se podmínkám a být schopny reagovat na nové výzvy a příležitosti, aby si udržely svoji rentabilitu. Opatření, která jsou k tomu používána jsou například odhadování rizika, vytváření scénářů pro budoucnost nebo diverzifikace zdrojů. (Klesla, 29. října 2020)

Jeden ze způsobů, jak aplikovat strategický managementu do organizace, je vytvoření strategického plánu.

1.1 Strategický plán

Strategický plán je dokument, který popisuje dílčí cíle, priority a akce, které společnost plánuje realizovat v následujících letech k dosažení svých hlavních cílů. Zároveň slouží jako základní dokument pro řízení firmy a nástroj pro koordinaci činností různých oddělení. Strategický plán by se měl plánovat dlouhodobě a systematicky. Je ale vhodné, aby se dostatečně často auditoval a v případě změn byl přepracováván. (Mallya, 2007 str. 186) Podle Jakubíkové (2013) by měl být správný strategický plán snadno pochopitelný, přesný, realistický, upravitelný a měl by jasně identifikovat jednotlivé úkoly. Fotr (2020) pak dodává, že „zásadní aspektem jeho efektivní přípravy je organizační zabezpečení sběru dat a zpracování jednotlivých dílčích strategií“.

Zjednodušeně řečeno by měl správný strategický plán obsahovat vizi, misi, analýzu aktuálního stavu a akční, resp. operační plán podle kterého budou realizovány naplánované strategie. Při jeho tvorbě se také dlouhodobé strategické cíle musí přepracovat do cílů operativních, aby bylo možné je implementovat. (Fotr, a další, 2017)

Při vytváření strategického plánu stojí jeho pořizovatelé před dvěma důležitými otázkami: který subjekt plán zpracuje a co všechno bude jeho obsahem.

Na první otázku je možné podat několik odpovědí – metod tvorby strategického plánu:

Expertní skupina: skupina jednotlivců mimo firmu vypracovává plán, výhodou může být nezaujatost, naopak nevýhodou je neznalost prostředí

Komunitní metoda: plán vypracovávají lidé uvnitř komunity, tento postup se používá zejména pro vypracování strategických plánů pro municipality nebo kraje

Metoda vnitřních zdrojů: plán vypracovává úzká skupina vedoucích pracovníků (manažerů)

Při tvorbě strategického plánu se samozřejmě není nutné striktně jedné techniky pro tvorbu, proto se často stává, že je realizován prostřednictvím kombinace výše zmíněných metod. (Šilhánková , 2007)

Na druhou otázku odpovídá Fotr (2020), který definuje všechny kroky tvorby velmi podrobného strategického plánu. Na zpracovateli pak záleží, které z obsahových náležitostí vyhodnotí jako relevantní a nezbytné pro použití v jeho plánu pro konkrétní společnost.

Tyto kroky jsou následující:

Strukturální analýza odvětví – popisuje strukturu a dynamiku daného odvětví, zároveň monitoruje klíčové faktory, které ovlivňují konkurenci

Vyhodnocení strategické pozice firmy – poskytuje přehled o konkurenčním postavení, specifických přednostech a kompetencích, na kterých podnik staví svoji konkurenční výhodu

Formulování scénářů vývoje okolí – zobrazuje různé možné budoucí vývoje na základě konzistentní kombinace rizikových faktorů

Stanovení strategické mise, vize a cílů – stanovuje čeho chce firma dosáhnout a jak a kdy k tomu dojde

Testování variant plánu při jednotlivých scénářích – ukazuje, jak moc jsou jednotlivé varianty plánu životaschopné a výhodné při použití různých scénářů

Výběr varianty k realizaci – analyzuje a porovnává různé scénáře na základě jejich rizikovitosti, potenciální výnosnosti, náročnosti na zdroje a dalších atributů

Formulování funkčních či procesních strategických plánů – vytvoření dílčích strategických plánů jako je například marketingový, investiční nebo výrobní

Číselné vyjádření plánů pomocí rozpočtu – je vypracován finanční plán, který obsahuje plánované finanční výkazy doplněné o komentáře týkající se jednotlivých položek

Schválení strategického plánu – schvaluje vyšší managementem a statutárními, případně nejvyššími orgány

Implementace strategického plánu a průběžná kontrola jeho plnění – popisuje jaké budou kroky pro aplikování strategického plánu

V této kapitole byly popsány základní principy a metody strategického řízení, které jsou i přes svoji důležitost stále v mnoha organizacích často opomíjeny. Pokud totiž firma aplikuje strategický management do svého řízení, vhodně nastaví svoje cíle a

strategii, které implementuje do strategického plánu, má výrazně vyšší šanci realizovat v budoucnu kvalitní rozhodnutí a efektivně fungovat.

Všechny tyto podklady však podnik nemůže získat a vymyslet bez rozmyslu, protože by se mohlo stát, že své priority nastaví chybně. Potřebuje mít pro vytvoření strategického plánu reálné podklady o tom, jak se mu dařilo v minulosti a jak se mu daří nyní. K tomuto získání dat a vyhodnocení pozice organizace v prostředí se používá strategická analýza. Jelikož jsou informace ze strategické analýzy opravdu důležité a jedná se o „základní kámen“ budoucího strategického plánu, je strategické analýze věnována v této práci celá následující kapitola.

2 Strategická analýza

Keřkovský (2006 str. 189) strategickou analýzu definuje jako „proces shromáždění a vyhodnocení relevantních fakt a informací, potřebných pro formulaci strategií“. Obecným cílem strategické analýzy je poskytnout podniku přehled o jeho celkové současné situaci a konkurenční pozici. Tato analýza nabývá na významu v prostředí, které je charakterizováno nejistotou, nestabilitou a komplexností a je nezbytným předpokladem pro kvalitní vedení celého strategického procesu. Zároveň je potřebné, aby poskytovala všechny důležitá data, která mají vliv na provoz podniku. Pokud jsou totiž závěry strategické analýzy nedostatečné, neurčité nebo zkrácené, mohou vést ke strategickým rozhodnutím, která nepůjdou žádoucím směrem. (Jakubíková, 2013)

Strategická analýza může být zpracovávána ve dvou oblastech podle toho, jaké prostředí firmy je zkoumáno – tedy analýza vnitřního (uvnitř podniku) a analýza vnějšího prostředí (okolo podniku).

2.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního neboli interního prostředí podniku je nezbytnou součástí strategické analýzy a zaměřuje se na posouzení interních faktorů, které ovlivňují výkon a výsledky podniku. Dedouchová (2001 str. 29) jako klíčový faktor pro analýzu vnitřního prostředí označuje specifické přednosti. Ty umožňují podniku odlišení se od konkurence. Výhoda, kterou firma tímto odlišením od konkurence získává je velmi vzácná a je důležité, aby si jí udržela. Zdrojem pro specifické přednosti je majetek (hmotný i nehmotný) a schopnosti, které jsou produktem organizační struktury a stylu řízení.

Analýza vnitřního prostředí se obvykle zaměřuje na posouzení klíčových oblastí, jako jsou finance, marketing, výzkum a vývoj, výroba nebo lidské zdroje a jejím cílem je identifikovat silné a slabé stránky podniku, které mohou pomoci stanovit strategii a vytvořit konkurenční výhodu. (Srpová, a další, 2011)

Mezi nepoužívanější metody analýzy vnitřního prostředí se řadí následující:

2.1.1 Finanční analýza

Finanční analýza slouží k určení finančního zdraví a výkonosti podniku. Pomáhá stanovit silné a slabé stránky v oblasti finančního řízení a je velmi dobrým pomocníkem pro krátkodobé i dlouhodobé rozhodování managementu, ale i vodítkem pro externí partnery nebo banky. Finanční analýza vychází většinou z volně dostupných zdrojů. Těmi jsou účetní závěrky – rozvahy a výkazy zisků a ztrát (dále také jako „VZZ“) - nebo tiskové a výroční zprávy. Cílem finanční analýzy je interpretace dosavadního vývoje a výsledků a poskytnutí vstupních informací pro další rozhodování.

Finanční analýza totiž může pomocí různých ukazatelů i ve zdánlivě zdravém podniku odhalit slabé stránky, které by bez dalších zásahů mohly vést až k úpadku společnosti. Z toho důvodu je vhodné tuto analýzu provádět každý rok nebo zejména před velkými investičními akcemi, aby se případným problémům mohlo zabránit včas. (Knápková, a další, 2017) Na druhou stranu je nutné dodat, že vypracování kompletní finanční analýzy může být velmi časově náročné. Pro analýzu společnosti v této práci byly proto vybrány jen některé ukazatele, které budou nejvíce vypovídající.

Vybrané nejčastěji používané metody finanční analýzy:

Horizontální a vertikální analýza

Ukazatele rentability

Ukazatele likvidity

Ukazatele zadluženosti

Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální analýza patří k absolutním ukazatelům finanční analýzy, které se používají hlavně k analyzování vývojových trendů (vývoj v čase) a k procentuálnímu rozboru jednotlivých komponent (vývoj jednotlivých položek.) (Knápková, a další, 2017) Provádí se na rozvaze a také na výkazu zisků a ztrát.

Horizontální analýza

Horizontální analýza neboli analýza trendů se zabývá sledování vývoje jednotlivých veličin v čase. Pro tuto analýzu je dobré, pokud se vypracovává pro dostatečně dlouhý časový úsek, kdy pak dochází k eliminaci nepřesností. (Růčková, 2021) Je možné se setkat se dvěma variantami výpočtu. Podílovou metodou lze určit relativní nárůst veličin v procentech a rozdílovou metodou získáme absolutní výši změny.

Výpočet je následující:

Podílová metoda: veličina v roce n_{+1} / veličina v roce n

Rozdílová metoda: veličina v roce n_{+1} – veličina v roce n

Vertikální analýza

Vertikální analýza také označována jako procentuální rozbor se zaměřuje na vnitřní strukturu absolutních ukazatelů. Jedná se o srovnání jednotlivých položek základních účetních výkazů s jejich celkovou sumou. Použití této metody umožňuje srovnatelnost účetních výkazů s předchozími obdobími a také usnadňuje porovnání podniků ve stejném odvětví. (Růčková, 2021) Výhodou je přehlednost a fakt, že na vertikální analýzu nemá vliv inflace. Lze tedy vycházet i z opravdu historických dat. Naopak slabou stránkou je, že k vysvětlení některých procentuálních změn je potřeba znát další kontext.

Výpočet je následující:

rozvaha: určitá položka z rozvahy / celková aktiva (pasiva)

VZZ: určitá položka z VZZ / celkové výnosy nebo náklady

Ukazatele rentability

Ve finanční analýze se řadí tyto ukazatele k jednomu z nejdůležitějších. Používají k hodnocení efektivnosti vložených investic – neboli schopnosti společnosti využívat svoje zdroje ke generování zisku, což je údaj, který nejvíce zajímá například potenciální investory. (Růčková, 2021) Pro tyto ukazatele není stanovena žádná doporučená hodnota, které by měly dosahovat, nejlepší však je, pokud mají stoupající trend a drží se nad průměrem odvětví. Vývoj těchto ukazatelů je samozřejmě kromě výkonnosti firmy také odvislý od makroekonomické situace.

ROA – Return on Assets

ROA neboli rentabilita celkového kapitálu ukazuje, jak se zhodnotí jedna koruna vloženého kapitálu, vlastního i cizího. Čím vyšší je hodnota ROA, tím lépe se společnosti daří využívat své aktivní zdroje ke generování zisku.

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{aktiva}$$

Právě použití EBIT (zisk před zdaněním a odečtením úroků) v čitateli umožňuje měřit rentabilitu bez vlivů zadlužení nebo daňové zátěže. (Knápková, a další, 2017)

ROE – Return on Equity

ROE neboli ukazatel rentability vlastního kapitálu, zobrazuje, jak efektivně společnost používá své vlastní zdroje ke generování zisku. Tento ukazatel patří mezi nejčastěji používané ukazatele v různých statistikách.

Jeho výsledek by měl být vyšší než úroky z dlouhodobých vkladů. Rozdíl mezi těmito dvěma údaji totiž udává prémii za riziko, které podstupují vlastníci. Pokud by tedy bylo ROE nižší než zmiňované „spořicí“ úroky, nevyplácelo by se majitelům podnikat, protože by i bez rizika získali lepší zhodnocení svých peněz. (Knápková, a další, 2017)

$$\text{ROE} = \text{EAT}(\text{čistý zisk}) / \text{vlastní kapitál}$$

ROS – Return on Sales

ROS neboli ukazatel rentability tržeb ukazuje, kolik procent zisku plyne z jedné koruny tržeb. Tedy jakou má podnik stanovenou marži. Stejně jako u předešlých ukazatelů je žádoucí, pokud je tento ukazatel stabilní s rostoucí tendencí.

$$\text{ROS} = \text{EAT} / (\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{zboží})$$

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity ukazují míru schopnosti společnosti splnit včas své závazky vyplývající z krátkodobého cizího kapitálu. Tam patří například krátkodobé bankovní úvěry a krátkodobé závazky splatné do jednoho roku. Získaná data jsou velmi důležitá nejen pro management firmy, ale zejména také pro bankovní instituce, které se zajímají o to, jak je na tom daná společnost s plněním svých závazků. Podle toho pak tyto instituce mohou nastavovat úrokové míry pro budoucí úvěry. Sledují se tři druhy likvidity.

Likvidita okamžitá

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) hodnotí schopnost podniku okamžitě splácet své závazky. Do této likvidity se tedy počítá jen s těmi nejlikvidnějšími položkami – tedy s finančními prostředky. Doporučená hodnota je v rozmezí od 0,2 – 0,5.

Je však důležité poznamenat, že ani při nedodržení doporučených hodnot nemusí nutně hrozit společnosti finanční problémy v podobě platební neschopnosti. To hlavně díky různým kontokorentům nebo účetních přetažků, které nemusí být v rozvaze patrné. (Růčková, 2021)

$$\text{likvidita okamžitá} = \text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

Likvidita pohotová

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) je schopnost podniku splatit krátkodobé závazky krátkodobými aktivy, která jsou však očištěna o zásoby, které jsou nejméně likvidní složkou v rozvaze.

Doporučená hodnota ukazatele je mezi 1-1,5. Pokud tato hodnota klesne pod 1, musí firma počítat s případným prodejem zásob.

$$\text{likvidita pohotová} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

Likvidita běžná

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky – tedy kolikrát by byla větší suma odprodáných oběžných aktiv než suma krátkodobých závazků. Doporučená hodnota je 1,5 – 2,5. Je ale nutno podotknout, že krátkodobé závazky by měly být splaceny zdroji, které

jsou k tomu určeny, a nikoliv prodejem všech oběžných aktiv. (Kislingerová, a další, 2008)

$$\text{běžná likvidita} = \text{oběžná krátkodobá aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele sledují, v jakém měřítku firma využívá cizích zdrojů ke svému financování. Pokud není zadlužení enormní, není nutné se ho bát, ba naopak, je z určitých hledisek příznivé a žádoucí. Ve finančně zdravé společnosti totiž pomáhají dluhy a v návaznosti na to finanční páka k větší rentabilitě vlastního kapitálu. (Kislingerová, a další, 2008 str. 49)

Zadluženost, tak jako ostatní ukazatele zmíněné výše, je nutné porovnávat s hodnotami, které se se nacházejí v celém odvětví, aby nedošlo k unáhleným závěrům.

Celková zadluženost

Celková zadluženost, někdy také označována jako ukazatel věřitelského rizika znázorňuje, z jaké části jsou podniková aktiva kryta cizími zdroji. Financování cizími zdroji je totiž pro společnost levnější než financování zdroji vlastními.

S rostoucí hodnotou tohoto ukazatele však roste i riziko pro věřitele. Aby se tedy pro ně investice vyplatila, je nutné, aby procento rentability společnosti bylo větší než procento úrokové míry na spořicíh účtech. Zároveň platí, že čím více je podnik zadlužený, tím větší může mít problémy při zajišťování dalších úvěrů. (Růčková, 2021)

$$\text{celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Finanční páka

Finanční páka prezentuje, zda zadluženost zvyšuje rentabilitu podniku nebo ji naopak snižuje. Vše záleží na tom, jak efektivně je podnik schopný s cizími zdroji hospodařit.

Existují dvě „nastavení“ jak finanční páka může fungovat – pozitivní a negativní. Pokud je výnosnost z vloženého kapitálu vyšší než úroky z úvěrů, působí pozitivně. Pokud však jsou tyto úroky vyšší než rentabilita z vloženého kapitálu, působí finanční páka negativně. (Knápková, a další, 2017)

$$\text{index finanční páky} = (\text{výnosnost VK} / \text{výnosnost CK}) > 1$$

(VK – vlastní kapitál, CK – celkový kapitál)

Tento index ukazuje, zda je pro podnik výhodné si brát za stávajících podmínek další úvěr. Pokud je jeho hodnota větší než jedna, je pozitivní.

Aby byla firma schopna generovat zisky nebo včas splácet své závazky, potřebuje mít kromě jiného i kvalitní finančního řízení, které zaručí, že jsou všechny dostupné prostředky využívány efektivně. Pro finanční řízení poskytuje data finanční analýza, pomocí které lze různými metodami odhalit slabé stránky nebo naopak příležitosti, na které by si společnost měla dát pozor. Uvnitř organizace jsou však také kromě finančního řízení i další důležité faktory, které ji významně ovlivňují, jako jsou zaměstnanci, styl řízení nebo firemní hodnoty. Tyto vlivy jsou analyzovány například v modelu 7S.

2.1.2 Model 7S

Model 7S je nástroj, který slouží v analýze vnitřního prostředí k posouzení, jak dobře organizace funguje a jaké jsou klíčové faktory, které ovlivňují její výkon. Použitím 7S modelu mohou organizace identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení a následně vytvořit strategie pro řešení těchto problémů. Model 7S byl vyvinut již počátkem 80. let minulého století společností McKinsey a spol. a je velmi často používán nejen akademiky, ale i v praxi, a tím se řadí k jednomu z nejfrekventovanějších nástrojů strategického plánování. (Michulek, a další, 2022)

Sedm prvků modelu 7S:

1. **Strategie** – vyjadřuje, jak organizace plánuje dosáhnout svých cílů
2. **Struktura** – ukazuje hierarchické organizační uspořádání a vztahy mezi odděleními, jednotkami a lidmi
3. **Systémy** – procesy a postupy, které organizace používá k řízení každodenních aktivit – jedná se zejména o komunikační a manažerské informační systémy
4. **Styl řízení** – popisuje, jak společnost reaguje organizace na vyskytující problémy a jak přistupuje k řízení
5. **Spolupracovníci** – lidé v organizaci, včetně jejich dovedností, zkušeností a motivace
6. **Schopnosti** – unikátní dovednosti, technologie a znalosti, které organizace vlastní
7. **Sdílené hodnoty** – hodnoty a normy, které organizace a její zaměstnanci dodržují a respektují (Mallya, 2007 stránky 74-75)

Je podstatné, aby management společnosti bral všechny vyjmenované prvky jako jeden celek, jinak hrozí, že implementovaná strategie nebude úspěšná. Tyto faktory jsou totiž vzájemně provázány a pokud bude jeden z faktorů opomíjen, hrozí že se díky tomu zhroutí i ty ostatní. (Mallya, 2007 str. 73)

Analýza vnitřního prostředí je velmi důležitá, ale sama o sobě není pro analýzu celé společnosti dostatečná, musí se tedy doplnit o analýzu vnějšího prostředí.

2.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza externího prostředí podniku je proces sběru a vyhodnocování dat, které se nacházejí mimo organizaci a které mohou ovlivnit její výkonnost a ziskovost. Mezi tyto vnější vlivy patří například chování zákazníků, vlád, dodavatelů, bank nebo změna v technologiích. Strategická analýza vnějšího prostředí by se měla soustředit zejména na odhalení vývojových trendů, které mají bezprostřední vliv na chod společnosti. (Keřkovský, a další, 2006 str. 41)

Celkově lze konstatovat, že cílem vnější analýzy je identifikovat příležitosti a hrozby a získat komplexní pohled na prostředí, ve kterém podnik působí. Zároveň by měly tyto informace sloužit k tomu, aby bylo možné efektivně reagovat na změny a využít příležitosti k růstu.

Mezi nejpoužívanější metody analýzy vnějšího prostředí patří metody, které jsou uvedené v následujícím textu.

2.2.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy a navíc, na rozdíl od základní PEST analýzy také ekologické a legislativní vlivy, které se v současnosti stávají více relevantnějšími a nabírají na důležitosti. Všechny tyto oblasti na sebe navazují, ale také se prolínají a tvoří uskupení vlivů, které mohou působit na fungování organizace.

Tato analýza se zabývá sledováním makroprostředí. Do makroprostředí patří faktory, situace a vlivy, které podnik svým působením nemůže vůbec ovlivnit nebo jen v minimální míře. Při jeho analýze by se mělo postupovat od toho nejvzdálenějšího (globálního) prostředí až po prostředí nejbližší (lokální). Informace získané z tohoto sledování makroprostředí pak mohou být využity při tvorbě scénářů vývoje nebo mohou mít jiný vliv na další strategii podniku. (Jakubíková, 2013)

Politické faktory

Analýza politických faktorů pomáhá společností porozumět rizikům, které mají vliv na podnikání v dané zemi. Mezi politické faktory se nejčastěji uvádí stabilita státu, podpora exportu, politická strana u moci, vládní výdaje nebo členství v mezinárodních obchodních organizacích. (Mallya, 2007 str. 47)

Ekonomické faktory

Ekonomická situace má významný vliv na to, jak se podnikům povede. Je tedy důležité analyzovat faktory jako je hospodářský cyklus, celková politická situace, regulace, monetární a fiskální politika, situace na kapitálovém trhu nebo třeba míra inflace. (Keřkovský, a další, 2006 stránky 43-44) Změny ve zmíněných proměnných totiž mohou vést například k prodražení úvěrů, nedostatečné nabídce na trhu práce, nižšímu odbytu výrobků nebo nečekanému zdanění a mnoho dalšího. Takové změny pak mohou komplikovat fungování organizací a v některých případech dokonce mohou vést až k jejich úpadku.

Socio-kulturní faktory

Do sociálních faktorů patří demografické trendy, hodnotové stupnice lidí, životní styl a úroveň, věková struktura obyvatelstva nebo náboženství a kultura. Správná analýza těchto faktorů pomáhá s lepším cílením na zákazníky, protože se pak produkt nebo služba utváří přesně podle jejich preferencí.

Je také podstatné mít na paměti, že sociální faktory neovlivňují jen poptávku po zboží nebo službách. Současně ovlivňují i nabídku, a to například pracovním nasazením pracovníků nebo podnikavostí občanů. (Keřkovský, a další, 2006 str. 45)

Technologické faktory

Poměrně velký vliv na úspěšnost strategického záměru má také technologická úroveň jak v místě produkce, tak samotného uživatele. Kromě zkoumání přímo technologie, kterou společnost disponuje se také analyzují nové technologické standardy, postupy a inovace v odvětví. (Fotr, a další, 2017) Pozor by si tedy firma měla dát zejména na změnu legislativy v oblasti technologií a změnu rychlosti technologického vývoje, aby se nestalo, že jí „ujede vlak“.

(Ekologické faktory)

Téma ekologie je v dnešním světě velmi diskutované. Postupně dochází k aplikaci různých norem a regulací pro (ne)využití určitých materiálů a postupů. S tím je spojen i fakt, že projekty, které jsou environmentálně příznivé začínají mít větší šanci na realizaci. Je tedy důležité, když organizace aktivně sledují aktuální ekologické trendy jako jsou obnovitelné zdroje nebo nakládání s odpady a mnoho dalšího, aby mohly předejít komplikacím, které by je mohly v důsledku jejich neplnění postihnout. (Fotr, a další, 2017) Ekologické faktory nyní také častěji souvisí se zákazníky, kteří preferují značky a produkty, které se vyrábějí s ohledem na ochranu životního prostředí.

(Legislativní faktory)

Národní ale i nadnárodní legislativa radikálně ovlivňuje fungování firem. Sleduje se v několika oblastech jako je obecná legislativa, mezinárodní legislativa, odvětvová legislativa, legislativa hospodářská (daňová povinnost, daňově zatížení a odvody) a opět environmentální legislativa. (Fotr, a další, 2020) Všechny tyto legislativní oblasti by měl podnik sledovat a zároveň implementovat do tvorby svých interních i externích procesů a dokumentů, aby se nevystavoval zbytečnému riziku a udržel si dobrou pověst.

Další velmi oblíbenou metodou analýzy vnějšího prostředí je Porterův model pěti sil.

2.2.2 Porterův model 5 sil

Porterův model je nástroj používaný ke zkoumání konkurenčního prostředí a strategické pozice firmy v daném odvětví.

Tento model, naopak od PESTLE analýzy, sleduje mikro prostředí, tedy přímo prostředí (odvětví) ve kterém společnost podniká a svými aktivitami jej jednoduše ovlivňuje. Obecně lze do mikroprostředí zařadit partnery, zákazníky, konkurenci, veřejnost a další, kteří s organizací interagují. (Jakubíková, 2013)

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování - podle Peng (2009 str. 36)

Výkonnost firmy rozhodujícím způsobem závisí na míře konkurenceschopnosti pěti výše uvedených sil v rámci odvětví. Čím silnější a konkurenceschopnější tyto síly jsou, tím menší je pravděpodobnost, že firma bude schopna dosáhnout nadprůměrných výnosů, a naopak. (Peng, 2009)

Hrozba vstupu nového konkurenta

Aby si firmy udržely nebo zlepšily své místo na trhu, sledují a hlídají již zavedené společnosti, tj. stávající konkurenty. Zároveň ale mají eminentní zájem na tom, aby se na trhu neobjevovali potenciální noví účastníci, kteří jsou často nalákáni mimo jiné nadprůměrnými výnosy v odvětví. Hlavními zbraněmi již aktivních podniků proti novým vstupům je přítomnost tzv. vstupních bariér, jejichž překonání významně zvyšuje náklady pro vstup na trh. (Srpková, a další, 2011) Takovými bariérami může být, nutný vysoký vstupní kapitál, aplikování úspor z rozsahu (economies of scales), které s vyšší produkcí snižují cenu na jednotku nebo patenty nastavené tak, aby noví hráči nebyli schopni vyrábět, byť jen podobný výrobek. (Peng, 2009) Dalšími vstupními bariérami je také uzavřený přístup k distribučním kanálům a v některých případech i opatření vlád. (Porter, 1979)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou organizace, které poskytují do dalších organizací vstupy, jako jsou například materiály, služby a pracovní síla. Vyjednávací síla dodavatelů se týká jejich schopnosti zvýšit ceny anebo snížit kvalitu zboží a služeb.

Tato jejich síla se samozřejmě zvyšuje, pokud dodávají něco originálního nebo těžko nahraditelného. Další možností je, že na trhu vystupují jako monopol. (Porter, 1979)

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci pro podnik mohou být jednotlivci (model B2C – business to customer), ostatní podniky (model B2B – business to business) nebo vláda (model B2G – business to government). Vyjednávací síla každé z těchto skupin se velmi liší. Může záviset na celkovém počtu odběratelů, ale i množství statků, které kupují. Záleží ale také opět na vlastnostech výrobku, který pakliže je standardizovaný, může mít dostatek substitutů a několik výrobců. (Porter, 1979)

Hrozba substitutů

Substituty jsou alternativní výrobky, které uspokojují potřeby zákazníků stejně jako v současné době předmětný, potenciálně substituovaný výrobek. Substituty mohou představovat významnou hrozbu, zejména pokud je situace taková, že je přechod na jiný výrobek relativně snadný. Proto je nutné, aby firmy zkoumaly širší okolí a u svých výrobků/služeb zvyšovaly hodnotu pro zákazníka jako je cena, užitek, kvalita a lokalizace. (Peng, 2009)

Rivalita v odvětví

V Porterově modelu se rivalita v odvětví týká množství konkurence, která je přítomna a způsobu vzájemného ovlivňování, které může být podníceno například cenovými válkami, inovačními závody nebo marketingovými kampaněmi.

Mezi faktory, které rivalitu ovlivňují patří:

- množství firem na trhu
- dynamika růstu trhu
- fixní a skladovací náklady
- náklady spojené se vstupem firmy na trh
- diferenciace produktů (Porter, 1979)

Pokud se všechny tyto faktory dají dohromady, lze říci že s rostoucími náklady a větší odlišností produktů rivalita a konkurence klesá, naopak při nízkých nákladech a velmi podobných produktech je rivalita poměrně veliká.

Dosud vypsané metody analýzy se věnovaly odděleně pouze vnitřnímu nebo vnějšímu firemnímu prostředí. Aby však měl management podniku ucelený obrázek o jeho fungování, je vhodné aplikovat ještě další metodu – SWOT analýzu, která tato dvě prostředí kompiluje do jednoho uceleného obrázku.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je zařazena do samostatné podkapitoly, jelikož kombinuje analýzu jak interního prostředí (silné stránky a slabé stránky), tak i externího (příležitosti a hrozby). SWOT analýza je nástroj strategického plánování, jejíž název vzniká jako zkratka z prvních písmen anglických slov zkoumaných oblastí: strengths, weaknesses, opportunities, threats. (Dedouchová, 2001 str. 50) SWOT analýza je velmi rozšířená a populární a slouží nejen k analýze celých organizací, ale třeba i jednotlivých oddělení nebo projektů. Cílem SWOT analýzy je získat ucelený pohled na současnou situaci a potenciál organizace a použít tato data pro vytvoření účinné strategie pro budoucí růst a rozvoj. Do SWOT analýzy lze proto také aplikovat výsledky z ostatních metod strategické analýzy a přehledně je uspořádat. (Klesla, 29. října 2020)

Při vytváření SWOT analýzy není efektivní vycházet z dlouhého seznamu všech možných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Proto je důležité vybrat pouze ty nejvýznamnější – nejlépe maximálně pět nejdůležitějších bodů pro každou kategorii. V některých případech, zejména u malých firem, se může stát, že neexistují žádné významné hrozby ani příležitosti. V takovém případě není nutné naplnit ani pět položek v kategorii. (Srpová, a další, 2011)

Při sestavování SWOT analýzy je také důležité mít na paměti, že tato analýza samozřejmě také vykazuje slabá místa. Nejčastěji je zmiňováno, že je moc statická, subjektivní a nejde příliš do hloubky zkoumaného problému. Proto je vhodné ji navíc doplnit ostatními analýzami prostředí.

Obrázek 3: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá kapitola pojednává o strategické analýze, která je prvním a klíčovým krokem při tvorbě strategického plánu a pomáhá organizaci pochopit své slabé a silné stránky, identifikovat hrozby a nové příležitosti. Bez strategické analýzy by totiž mohla

organizace jen těžko odhadovat svoji aktuální pozici a dále pak určovat své cíle. Nejrozšířenější metody pro provedení strategické analýzy byly v této kapitole vyjmenovány a detailně popsány. V případě zpracování rozboru vnitřního prostředí se nejvíce používá finanční analýza nebo model 7S. Pro analýzu vnějšího prostředí se nejčastěji využívá PESTLE analýza a Porterův model pěti sil. Na závěr kapitoly o strategické analýze byla prezentována SWOT analýza, která propojuje obě prostředí (vnitřní a vnější). Třetí kapitola bude nyní navazovat s dalšími kroky tvorby strategického plánu.

3 Tvorba strategického plánu

Tvorba strategického plánu je jedním z klíčových kroků, kterým organizace musí projít, aby získala detailní popis svých budoucích postupů a zajistila si konkurenceschopnost na trhu a dlouhodobé udržitelné fungování.

Pro účely této práce budou použity zjednodušené kroky tvorby strategického plánu, které autorka spolu s managementem společnosti Tunel vyhodnotila jako stěžejní pro další rozhodování podniku.

Postup vypracování strategického plánu pro společnost Tunel tedy bude následující:

- 1) vyhodnocení strategické analýzy současného stavu
- 2) formulace mise a vize
- 3) zhodnocení vhodné strategické pozice firmy
- 4) tvorba scénářů
- 5) stanovení dlouhodobých cílů podniku

Prvnímu kroku, vypracování strategického plánu (strategické analýze a jejímu vyhodnocení) se věnovala celá druhá kapitola. Z toho důvodu proto bude v této kapitole rovnou navázáno krokem druhým, kterým je stanovení mise a vize.

3.1 Formulace mise a vize

Mise a vize jsou základní kameny pro fungování společnosti. Je důležité, aby si management nebo vlastníci firmy byli vědomi, že mise a vize nejsou jen tak nějaká slova na papíře nebo v prezentaci, ale reálný důvod, proč jejich firma existuje a jak má sloužit zákazníkům. S misí a vizí by měl být seznámen každý zaměstnanec a zároveň je respektovat. Tyto dokumenty by měly být velmi krátké a výstižné – v rozsahu jedné nebo několika málo vět, které by měly být úderné a jasné, aby je každý hned pochopil. Současně by měly být i jednoduše přístupné. Často tedy je vidět, že mise a vize jsou umístěny na intranetech nebo frekventovaně navštěvovaných místech ve firmách. (Klesla, 29. října 2020)

Mise

Mise neboli poslání společnosti odpovídá na otázku „Kdo jsme, co děláme a proč vůbec existujeme?“ Mise odlišuje jednu společnost od ostatních společností ve stejném oboru a poskytuje jasně definovaný směr, kterým by se měl celý podnik ubírat. Kvalitně napsaná mise by měla vzbudit city a vyzývat všechny zainteresované strany (stakeholdery) k činům. (Mallya, 2007 str. 31) Zároveň by měla ukazovat, že je firma úspěšná a hodna investování času i jiných prostředků. Nábrádi (2021) zmiňuje charakteristiky, které by měla mít každá dobře formulovaná mise. Jsou to například: identifikace užitečnosti výrobku/služby, široký rámec (neměla by zmiňovat přesná čísla), ukázka toho, že se společnost zajímá o sociální a environmentální problematiku nebo je dobré, když je psaná z perspektivy zákazníka.

Vize

Dobře formulovaná vize by naopak měla odpovídat na otázku „Čím se chceme stát a čeho chceme za dalších několik let dosáhnout?“ Zároveň by měla respektovat poslání firmy. (Fotr, a další, 2020) Vize by také měla jasně stanovit pravidla pro budoucí rozhodování. Z toho i vyplývá, že by se neměla často měnit. Aby byla vize kvalitně nastavená, tak Nábrádi (2021) opět doporučuje několik vlastností, které by měla mít:

jasná: vypovídá o typu odvětví a popisuje čím se společnost snaží stát

futuristická: odkrývá, čeho chce společnost dosáhnout například v horizontu 5 let

stručná: má nejlépe délku jedné až dvou vět

jedinečná: ukazuje konkurenční výhodu společnosti

inspirativní: motivuje k podpoře společnosti

I přes uvedené důvody, proč je správně formulovaná mise a vize důležitá, je stále v některých firmách tato činnost opomíjena a upozaděna před operativními činnostmi a administrativou. Dochází tedy k tomu, že stále mnoho podniků, od malých firem až po korporace, dosud svoji misi a vizi nevypracovaly nebo pokud vypracovaly, tak je ani ve vlastních procesech nerespektují.

Další složkou strategického plánování, která přímo navazuje na misi s vizí je zhodnocení strategické pozice firmy.

3.2 Zhodnocení vhodné strategické pozice

Současný pohled na definování strategie je velmi různorodý. Například Keřkovský (2006 str. 8) strategii definuje jako soubor budoucích kroků podniku, kterými naplní předem nastavené cíle. Zároveň dodává, že v praxi většinou nacházíme dva přístupy ke strategii.

top down: při tomto přístupu dojde nejdříve k analýze společnosti a jejího okolí na jejímž konci se nastaví strategie, která se pak postupně přenáší na hierarchicky nižší úrovně řízení

bottom up: toto druhé pojetí strategie se orientuje na rychlé reakce na změny v podnikatelském prostředí. Strategie se tedy připravuje a upravuje kontinuálně, a nikoliv periodicky jako v prvním případě. Tento přístup je vhodný pro firmy, které se pohybují ve velmi dynamickém a těžko předvídatelném prostředí

Mallya (2007 str. 34) vnímá strategii jako návrh nástrojů a činností, které zajišťují, aby podnik v konkurenčním prostředí dosáhl své cílové pozice. Zároveň uvádí, že je nutné, aby byla strategie schopná reflektovat změny, které se v externím a interním prostředí firmy dějí. Obecně však lze všechny tyto definice jednoduše shrnout do tvrzení, že strategie je zformulovaný postup pro dosažení definovaných cílů podniku.

Délka časového horizontu u strategií není jasně daná a pro všechny společnosti stejná. Zejména se liší podle odvětví podnikání, ve kterém se podnik pohybuje, konkurenčního boje nebo v jakém životním cyklu se nabízený výrobek či služba nachází.

Metod pro určení strategických pozic, které vycházejí z výsledků interní a externí analýzy je více. Příkladem je matice IE nebo TOWNS. (Fotr, a další, 2020) V této práci bude ale použita SPACE matice.

3.2.1 SPACE matice

SPACE matice neboli hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru kombinuje faktory z externího a interního prostředí firmy do jediného modelu, což umožňuje lépe porozumět současné pozici firmy a určit vhodnou strategii pro dosažení cílů. Zpracování této matice tedy usnadňuje vrcholovému managementu přijímat strategické rozhodnutí, celkově se rozhodovat a vytvářet strategický plán. (Mulder, 2019)

Vyhodnocení pozice společnosti se v této metodě odvíjí od dvojice interních a externích charakteristik.

Tabulka 1: Faktory při použití SPACE matice

	Charakteristiky strategické pozice	Posuzované ukazatele
interní	Finanční síla (FS)	výsledky finanční analýzy, vývoj hospodářského výsledku, srovnání výkonnosti s konkurencí
	Konkurenční vlastnosti (KV)	podíl na trhu, loajalita zákazníků, kvalita produktu/služby, technologické znalosti a parametry produktu
externí	Stabilita prostředí (SP)	stabilita poptávky, vývoj inflace, vliv ekonomického cyklu, environmentální omezení, náročnost vstupu do odvětví a cenová elasticita, fiskální a monetární politika
	Síla odvětví (SO)	potenciální růst odvětví, ziskovost, kapitálová náročnost, vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování – podle (Fotr, a další, 2020) a (Sherafat, a další, 2013)

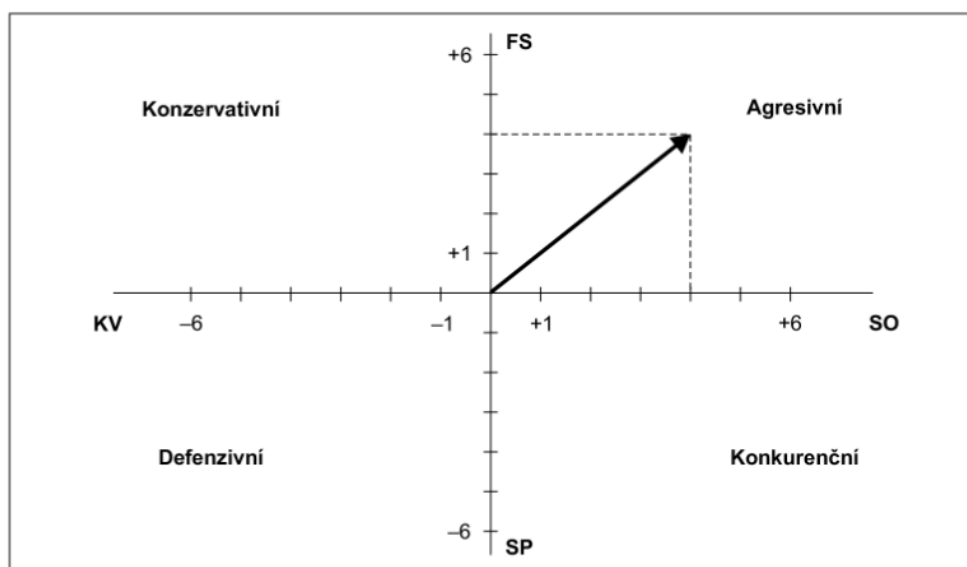
Tyto charakteristiky se následně ohodnotí číslem:

FS a SO – od +1 (nejhorší) do +6 (nejlepší)

SP a KV – od -6 (nejhorší) do -1 (nejlepší)

Výsledky ohodnocení se poté zanesou do grafu (viz níže), kdy je potřeba zjistit výslednou hodnotu na ose x (SO a KV) a y (FS a SP). Jelikož má každá hodnocená charakteristika několik ukazatelů, je potřeba vypočítat pro každou charakteristiku střední hodnotu. (Fotr, a další, 2020)

Obrázek 4: Hodnocení strategické pozice analyzovaného podniku



Zdroj: (Fotr, a další, 2020)

Na základě výsledného vektoru se může společnost pohybovat ve 4 různých strategických pozicích. Sherafat a další (2013) je specifikují následovně:

Konzervativní: Konzervativní pozice naznačuje, že má organizace dostatečnou finanční sílu, ale často není schopna dosahovat nadprůměrného zisku. V takové případě by měla kontrolovat náklady, udržet současné zákazníky i podíl na trhu a racionalizovat a přizpůsobit svoji kapacitu podle budoucích očekávání trhu. Zároveň by si měla udržet své silné stránky a vyhnout se zbytečným rizikům. Díky těmto opatřením a stanovené strategii může podnik nakonec svoje postavení upevnit nebo dokonce zlepšit.

Agresivní: Pokud je pozice společnosti v agresivním kvadrantu, je v nejlepším postavení pro využití všech současných příležitostí a pro eliminaci hrozeb. Také je to vhodný čas pro pronikání na nové trhy, vývoj a diverzifikaci výrobků. Nevýhodou může být, že manažeři se v tento moment mohou stát málo ostražitými.

Defenzivní: Tato strategie naznačuje, že nejen síla odvětví a konkurenční výhoda, ale také finanční síla a stabilita prostředí nejsou příznivé. V této pozici tedy musí společnost eliminovat své slabé stránky a předcházet hrozbám. Zároveň musí mít vedení na paměti, že společnosti hrozí úpadek, pokud se její prostředí nestane příznivějším. Hlavními strategiemi v těchto podmínkách jsou snižování nákladů, zlepšování produktu, snižování kapacity a případně i prodej nepotřebných zařízení a vybavení. Defenzivní strategie také může vést k prodeji nebo zrušení některých oddělení organizace.

Konkurenční: Konkurenční pozice naznačuje, že společnost má významné výhody, ale nedostatek financí k tomu, aby kompenzovala nestabilitu prostředí. Rychlou strategií v této pozici je zlepšení finanční síly a udržení konkurenční pozice (např. zvýšení kapitálu, zlepšení ziskovosti, využití investic externích investorů). (Sherafat, a další, 2013)

Po stanovení obecného strategického směřování společnosti by mělo dojít ke tvorbě scénářů pro budoucí vývoj.

3.3 Tvorba scénářů

Vzhledem k tomu, že okolní síly působící na podnik se mohou zásadně lišit od jejich aktuálních hodnot, je nutné počítat s tím, že fungování podniku se může začít ubírat jiným směrem, než se ubírá nyní. Nástroj vytvoření scénářů budoucnosti se tedy snaží předvídat možné budoucí vývoje a pomáhat zvyšovat pružnost a schopnost organizace reagovat na proměnlivé podmínky. (Fotr, a další, 2020)

Rozhodujícím krokem při tvorbě scénářů je identifikace klíčových faktorů, které by mohly mít dopad na budoucnost firmy. Mezi tyto faktory patří například: změny v nezaměstnanosti, zákonech, vývoji ekonomiky, poptávce, úrokových sazbách atd. Na základě těchto faktorů se poté vytváří různé scénáře. Každý scénář pak vyžaduje odpovídající strategii, která umožní organizaci úspěšně se přizpůsobit daným podmínkám.

Tyto strategie se obvykle navrhují s ohledem na klíčové cíle podniku a na jeho možnosti. (SME Strategy Consulting, 2020)

Mezi nejčastěji používané scénáře, aplikované v procesu tvorby strategického plánu patří:

stávající scénář (business as usual – BAU) – tento scénář předpokládá, že vývoj bude přibližně stejný jako v minulosti

pesimistický scénář – tento scénář předpovídá velmi špatný vývoj, zároveň je užitečný pro identifikaci rizik a hledání způsobů, jak eliminovat případné ztráty

optimistický scénář – tento scénář předpovídá, že se vše bude vyvíjet velmi dobře, zároveň pomáhá identifikovat příležitosti tak, aby firma využila pozitivního vývoje pro dosažení svých cílů

extrémní scénář – tento scénář simuluje neočekávaný vývoj pro situace, které nejsou vůbec běžné (SME Strategy Consulting, 2020)

Po aplikaci scénářů může strategický plán přejít k závěrečné fázi jeho tvorby, ke stanovení dlouhodobých cílů.

3.4 Stanovení dlouhodobých cílů

Další základní stavební jednotkou strategického řízení jsou cíle, ze kterých dále manažeři mohou formulovat strategie společnosti. Popisují žádané koncové stavy, ke kterým se chce firma dostat a navazují na firemní vizi. Jakubíková (2013) třídí cíle podle několika kritérií jako je například podle jejich významu (hierarchicky), časového hlediska, vztahu mezi nimi (komplementární, konkurenční) a podle obsahu. Blíže bude vysvětlený pohled na cíle z časového hlediska, protože je pro strategické plánování zásadní. Cíle se mohou dělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, kdy každá z těchto skupin má jiné principy řešení. V této práci se autorka zejména zaměří na dlouhodobé – strategické cíle, které jsou plánovány na delší časový úsek a nejvíce se s nimi pracuje se ve strategickém plánu.

Strategické cíle odpovídají na otázky kdo, co a jak? Fotr (2020) doporučuje, aby oslovovaly zainteresované strany a uspokojovaly je. To platí zejména pro zaměstnance, kteří by se měli podílet na vytvoření cílů, protože s nimi potom více souzní. Pro cíle dále platí, že jsou vždy orientovány na výsledky a musí být jasně definované, aby se dalo zpětně zhodnotit, zda jich bylo opravdu dosaženo

Všechny cíle by měly být tzv. SMART(ER) tedy:

S: specifické

M: měřitelné

A: akceptovatelné

R: realistické

T: časově vymezené

(E): etické

(R): zaměřené na zdroje

Závěr teoretické části

V teoretické části této diplomové práce byly popsány zásady strategického plánování, včetně výhod pramenících z jejich implementace do řízení společnosti. Dále byl kladen důraz na problematiku strategické analýzy, jak vnitřního, tak vnějšího prostředí. Bylo porovnáno několik možných analýz obou prostředí. Z těch pro potřeby společnosti Tunel vyšly jako nejvhodnější finanční analýza pro vnitřní prostředí, Porterův model 5 sil pro vnější prostředí a SWOT analýza pro finální shrnutí. V závěrečné kapitole teoretické části byl předestřen a popsán postup zpracování strategického plánu pro vybranou obchodní společnost. Bylo zvoleno pět základních kroků, které budou následovány a zpracovávány v praktické části. Těmito kroky jsou: vyhodnocení strategické analýzy současného stavu, formulace mise a vize, vyhodnocení strategické pozice, tvorba scénářů a na závěr stanovení dlouhodobých cílů podniku.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Představení společnosti

V praktické části této práce bude nejdříve představeno odvětví, ve kterém analyzovaná společnost podniká a následně i společnost samotná. Dále budou provedeny jednotlivé kroky tvorby strategického plánu, které byly nastíněny v minulých kapitolách.

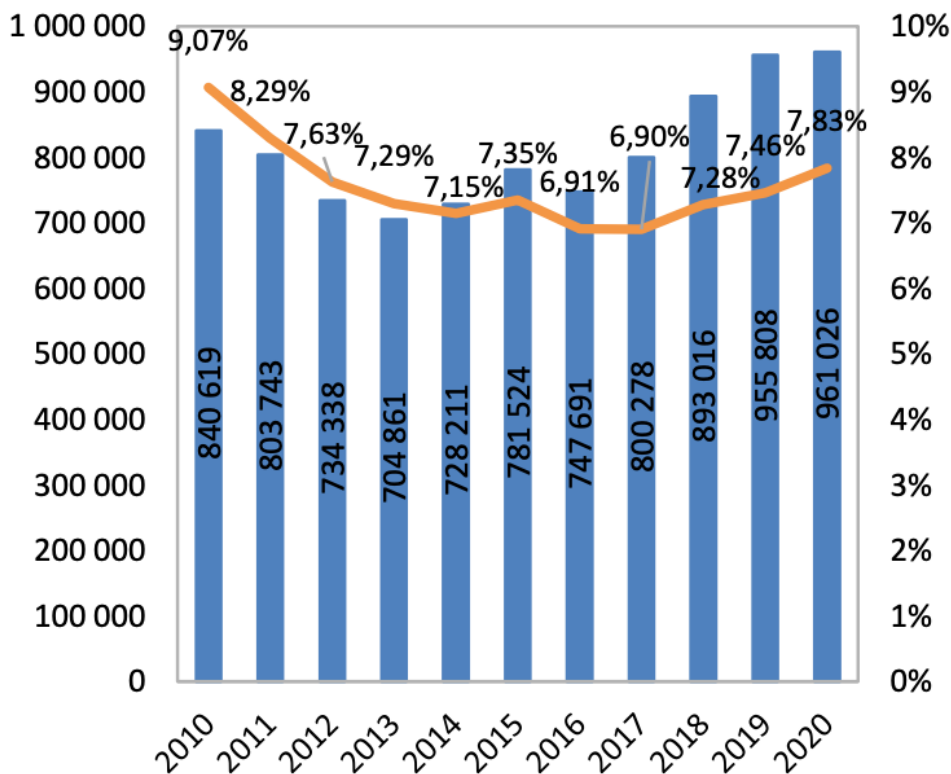
4.1 Odvětví stavebnictví

Jak už bylo dříve naznačeno, společnost Tunel působí ve stavebnictví se zaměřením zejména na bezvýkopové technologie. To jsou techniky pro výstavbu, výměnu nebo obnovu inženýrských sítí bez použití otevřené výkopové rýhy – k narušení povrchu tedy dochází jen v startovacích a cílových šachtách

Pokud se podíváme na celý sektor stavebnictví, dle dat ministerstva průmyslu a obchodu (Stavebnictví České republiky, 2021) hrubá přidaná hodnota v sektoru od krize v roce 2013 stabilně meziročně rostla. Tento trend byl lehce narušen jen v roce 2020, kdy na stavebnictví, stejně jako na celou ekonomiku, dopadla epidemie koronaviru SARS-CoV-2. V tomto období se díky omezením a nedostatku pracovní síly rapidně snížil výkon v pozemním stavebnictví. Naopak inženýrské stavebnictví, ve kterém podniká i podnik Tunel, mírně rostlo díky veřejným zakázkám a vyrovnávalo tak celkový propad. Sektor stavebnictví má nezanedbatelnou roli v rámci celé ekonomiky ČR nejen díky podílu na tvorbě HDP, ale i díky tomu, že je v něm dlouhodobě zaměstnáno mezi 7,5-9 % obyvatelstva v produktivním věku. Mezi největší podniky v odvětví patří např. Metrostav, Strabag, Eurovia, Skanska nebo Hochtief, které formou subzakázek poskytují práci ostatním menším stavebním firmám jako je třeba i Tunel.

Stavebnictví, samozřejmě jako jiná odvětví, prochází také snahami o modernizaci a automatizaci – tento proces je nazývaný jako „stavebnictví 4.0“. Důležitou složkou stavebnictví 4.0 je digitalizace, ve které figuruje zejména BIM (informační model budovy) pomocí kterého se vytváří digitální data o stavbě během celého jejího životního cyklu. To umožňuje zmenšovat náklady a zvyšovat její kvalitu. Další důležitou složkou je robotizace, která ale zatím ve stavebnictví není moc používaná. Velký potenciál do budoucna však mají robotická zařízení na manuální práci, která by mohla pomoci vyřešit problém s nedostatkem pracovníků v oboru. Je ale nutné dodat, že stavebnictví je specifický obor, který se ani při rychlém vývoji a modernizaci bez lidského faktoru a kontroly neobejde, tedy úplné nahrazení lidské síly roboty nehrozí. (Stavebnictví České republiky, 2021)

Graf 1: Produkce (mil. Kč) a podíl produkce stavebnictví na celé ekonomice v běžných cenách (v %)



Zdroj: ČSÚ, výpočty MPO, jednotky s 0 a více zaměstnanci

4.2 Tunel

Jak bylo zmíněno již na začátku, hodnocená společnost byla pro účely této práce anonymizována z důvodu možného zveřejnění citlivých dat, se kterými bude dále pracováno. Fiktivní jméno, které bude dále používáno je „Tunel“.

Společnost Tunel vznikla v devadesátých letech dvacátého století jako malá stavební firma. Lze ji charakterizovat jako rodinný podnik, jelikož má dva majitele, kteří jsou manželé. Ti také figurují současně jako jednatelé a management a zaměstnávají i své děti. Tunel je právnická osoba – společnost s ručením omezeným. Výhodou této formy podnikání je omezené ručení vlastníků do výše nesplaceného vkladu a zároveň snadná převoditelnost vlastnických práv. Nevýhodou však může být fakt, že zisky vyplácené vlastníků musí být dvojitě zdaněny. Tunel spadá dle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. mezi tzv. malé účetní jednotky. Dle účetních závěrek z posledních let dokonce splňuje všechny tři podmínky zařazení. Má nad 10 zaměstnanců, vlastní mezi 9 a 100 miliony Kč celkových aktiv a roční úhrn čistého obrátu se pohybuje mezi 18 – 200 miliony Kč.

Podnik se specializuje zejména na následující činnosti:

Bezvýkopové technologie

Obchod s ocelovými trubkami a dalším příslušenstvím

Výstavba potrubních systémů – výstavba všech inženýrských sítí jako jsou kanalizace, vodovody, rozvody plynu a horkovodů

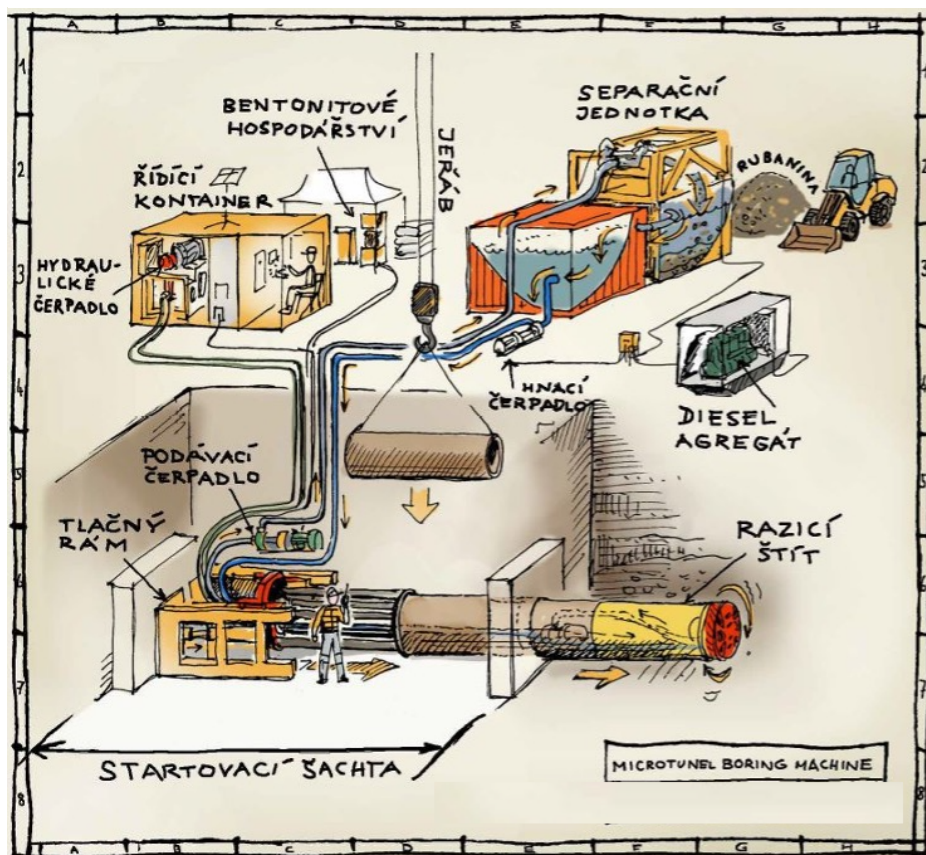
Ostatní činnosti – trhací práce nebo kovovýroba a okrajově provoz rekreačních zařízení a fotovoltaické elektrárny

Společnost Tunel se dělí na čtyři střediska právě podle výše zmíněných činností:

Mikrotunelování: toto středisko se specializuje na mikrotunelování neboli mikrotunelůž. Ta je jednou z nejmodernějších bezvýkopových technologií k pokládání podzemních vedení, která nemá téměř žádná technická omezení. Celý princip funguje tak, že rotující řezná hlava narušuje podloží, které je pak rozdrčeno, smícháno s výplachovou směsí a dostáváno na povrch. Zároveň s ražbou probíhá rovnou i pokládání potrubí, takže vše jde poměrně rychle. (Raclavský, 2004)

Celý proces je detailněji nastíněn na obrázku níže:

Obrázek 5: Schéma mikrotunelování



Zdroj: Tomáš Mácha pro společnost Tunel

Protlačování: středisko protlačování provádí bezvýkopové technologie pomocí šnekového vrtání, ručního ražení, protlačování, beranění a protlaků s použitím zemních raket.

Trubky a příslušenství: toto středisko zajišťuje dodávky hutního materiálu jak pro externí zákazníky, tak pro vlastní zakázky, současně zajišťuje i povrchové úpravy trubek a dovoz do místa určení.

Ostatní: do tohoto střediska jsou zařazeny okrajové činnosti společnosti Tunel jako je provozování penzionu, fotovoltaické elektrárny a další činnosti jako projektová a inženýrská činnost nebo kovovýroba a výroba plovoucích mol.

Tato střediska se na výkonu společnosti a celkových tržbách podílí následovně. Nejvíce tržeb v posledních letech generuje středisko mikrotunelování, a to okolo 65 procent. Druhé je středisko protlačování, které stabilně produkuje okolo 25 % tržeb. Zakázky těchto dvou středisek jsou téměř ve všech případech vykonávány jako subzakázky. To znamená, že jsou služby společnosti Tunel objednávané většími firmami na důležité stavby, jako je například výstavba dálnic. O zbytek zakázek, kterých je ale asi jen 10 %, buď Tunel sám soutěží ve veřejných zakázkách nebo se dohodne s objednavatelem napřímo. Středisko prodeje trubek je v současné době v útlumu, jelikož odebíralo větší množství materiálu z Běloruska a Ruska, na které je nyní kvůli konfliktu na Ukrajině uvaleno embargo. Během roku 2022 tedy prodej trubek tvořil jen 7 % z celkových tržeb společnosti. Malý zbytek tržeb pak tvořilo poslední středisko s ostatními službami. (Rozhovor s jednateli, 30.3. 2023)

S každoročním růstem obrátu firmy i množstvím zakázek se vedení společnosti rozhodlo oslovit autorku této diplomové práce s prosbou o pomoc se strategickým managementem. Protože se Tunel do současnosti žádným druhem strategického řízení nezabýval, nedisponuje žádným strategickým plánem.

5 Strategická analýza společnosti Tunel

Aby bylo možné vytvořit strategický plán pro společnost, je nejdříve nutné znát její aktuální kondici a postavení na trhu. Pro potřeby této práce byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí zakončená sumarizační SWOT analýzou. Podkladem pro všechny analýzy byly rozhovory s jednateli společnosti a veřejně dostupné informace jako jsou účetní závěrky.

5.1 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí společnosti Tunel byla vybrána finanční analýza, která může pomoci odhalit silné a slabé stránky ve finančním řízení podniku.

5.1.1 Finanční analýza

Finanční analýza společnosti Tunel byla v této práci provedena pro roky 2018-2022 a byly použity ukazatele popsané v teoretické části jako jsou ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Úplná data z účetních závěrek použitá pro výpočty jsou v příloze této práce, přičemž položky, u kterých byly hodnoty nulové byly pro lepší přehlednost skryty. Všechna čísla jsou uvedena v tisících Kč, pokud není uvedeno jinak. Některé výsledky ukazatelů byly porovnávány s oborovým průměrem pro lepší určení pozice Tunelu vůči jeho okolí. Hodnoty oborového průměru uvedené v letech 2018 a 2019 vychází z reálných čísel ze statistiky od MPO. Tuto statistiku už však MPO od roku 2020 nevytváří, protože nemá potřebná data od Českého statistického úřadu. Proto byly hodnoty pro ostatní roky určeny pomocí prognózování z dat mezi roky 2014-2019. Reálné hodnoty se tedy mohly lišit, ale velmi pravděpodobně byly oproti prognózovaným datům nižší díky útlumu ekonomiky díky pandemii Covid-19.

Výsledky hospodaření a čistý obrat

Finančním indikátorem, který bez jakéhokoliv dalšího vysvětlování zajímá zejména majitele firmy, management, investory, ale i třeba i dodavatele jsou výsledky hospodaření, které by v příznivém případě měly vždy být větší než nula. Jak je vidět v tabulce níže, společnost Tunel s tímto problémem neměla, naopak jejich čistý zisk po zdanění – EAT měl stoupající tendenci. Tento nárůst začal zejména po nákupu speciálního stroje na mikrotunelování v roce 2018. V tomto roce se firma sice musela zadlužit, ale od té doby má přístup k velkým zakázkám, díky kterým se hodnota EAT od roku 2018 mnohonásobně zvýšila. Záporný finanční výsledek je způsoben tím, že firma Tunel platí nákladové úroky z úvěrů a zároveň nemá téměř žádné investice, které by jí produkovaly finanční výnosy.

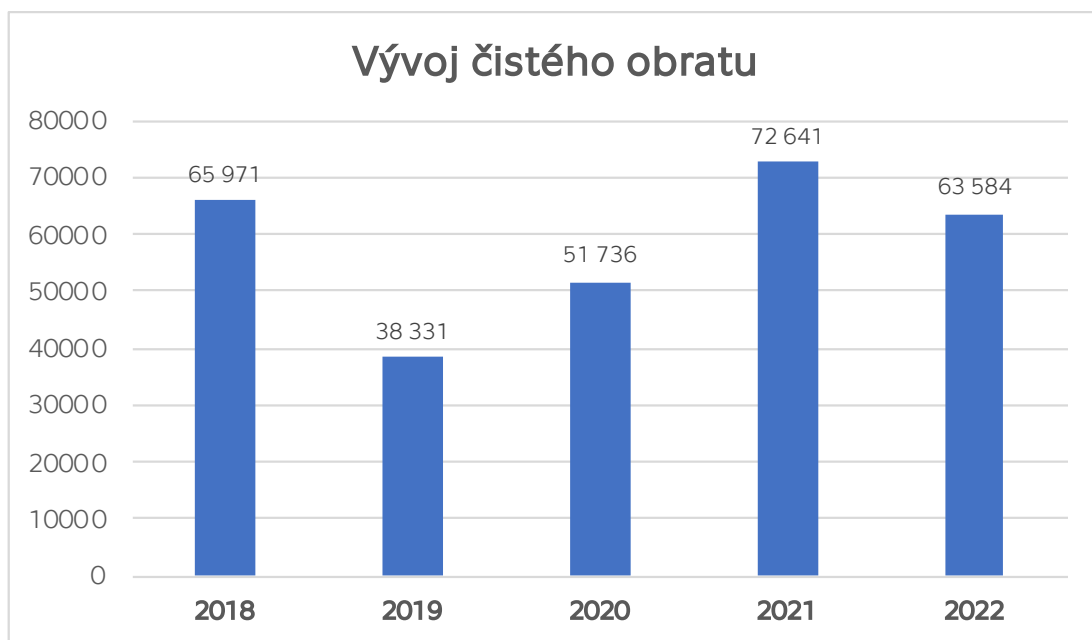
Graf 2: Výsledky hospodaření společnosti Tunel



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti Tunel

Dalším zajímavým údajem je čistý obrat za účetní období, ten byl v případě společnosti Tunel poměrně variabilní, což je způsobeno různorodou povahou jejího podnikání, kdy z každé zakázky plynou diametrálně odlišné zisky. Důležité je ale říci, že podniku k lepším výsledkům pouhé navyšování obratu nepomáhá. Pokud totiž svoji marži nastaví moc nízko, celkové výnosy sotva pokryjí celkové náklady. Dobrý trend lze však u firmy Tunel sledovat v roce 2022, kdy i přes snížení obratu podnik vygeneroval více čistého zisku než v roce 2021.

Graf 3: Vývoj čistého obratu společnosti Tunel



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti Tunel

Ukazatele rentability

Velmi významným sledovaným ukazatelem jsou ukazatele rentability, které posuzují efektivitu a výkonnost podnikání. Hodnoty společnosti Tunel jsou zobrazené v grafu a tabulce níže.

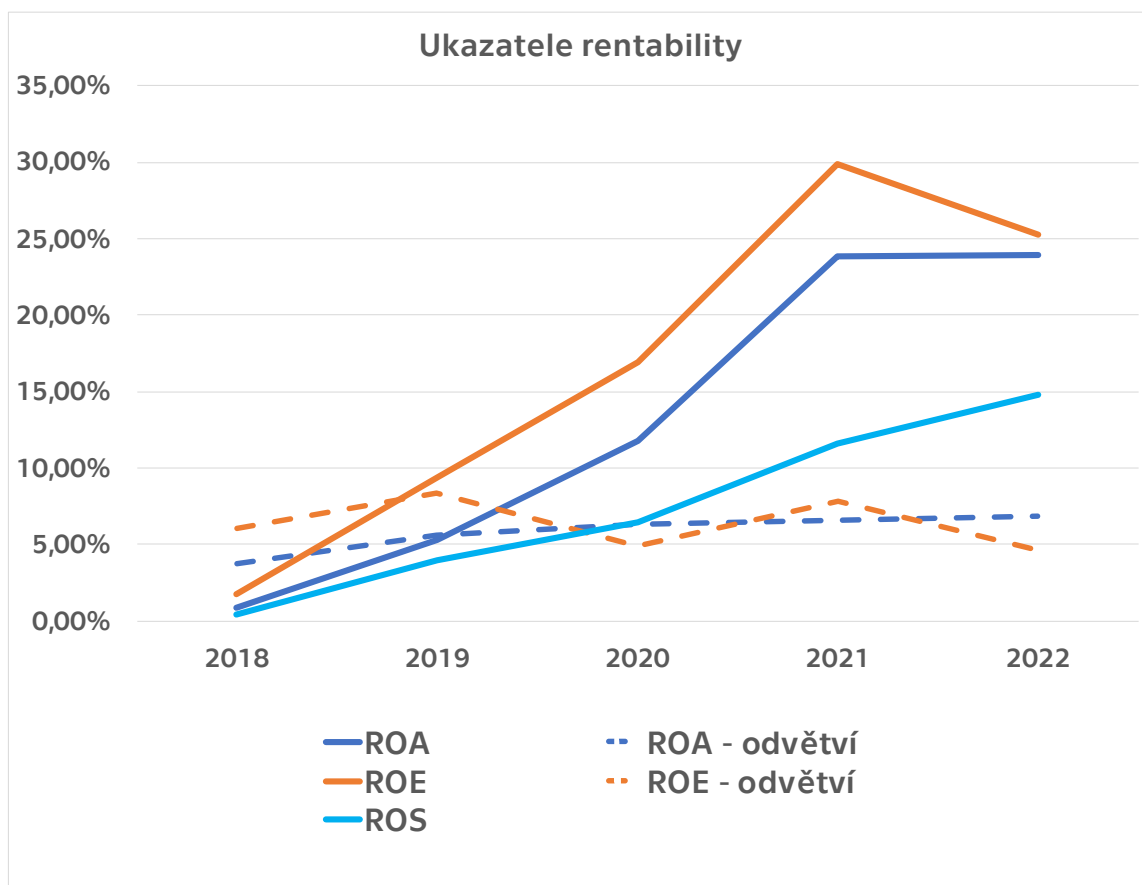
Jak je vidět, všechny tyto ukazatele byly v kladných hodnotách, to znamená, že společnost byla zisková. V případě rentability celkových aktiv (ROA) hodnota strmě rostla až na velmi vysokou hodnotu téměř 24 % v roce 2022. To značilo, že Tunel disponuje takovými aktivy, které přinášejí vysoký výnos. Ukazatel ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu kopíroval svým vývojem ROA. Vysoké hodnoty v posledních letech mohou vypovídat o tom, že byla společnost dobře řízena a efektivně hospodařila se svými zdroji, a tedy generovala vysoké zisky z vlastního kapitálu. Hodnota rentability tržeb (ROS) nebyla sice tak vysoká, jako ostatní hodnoty, ale stále přesahovala oborový průměr, což ukazuje že podnik Tunel má dobrou tržní úspěšnost.

Tabulka 2: Ukazatele rentability společnosti Tunel

	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	0,86%	5,27%	11,75%	23,83%	23,95%
ROE	1,73%	9,37%	16,89%	29,87%	25,24%
ROS	0,39%	4,00%	6,44%	11,57%	14,82%

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti Tunel

Graf 4: Ukazatele rentability společnosti Tunel



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních z účetních závěrek společnosti Tunel

Celkově lze zhodnotit, že kromě roku 2018, kdy byly hodnoty všech ukazatelů velmi nízké, se společnosti Tunel značně dařilo. Pokud tedy bude společnost schopna udržet takové hodnoty i nadále, stane se velmi zajímavá pro různé potenciální investory.

Ukazatele likvidity

Dalším použitým ukazatelem jsou likvidity, které vyjadřují schopnost organizace splácet své krátkodobé závazky. Jejich hodnoty by se měly pohybovat v doporučených mezích, které jsou uvedeny níže v tabulce. Z té je také patrné, že společnost Tunel ve většině let měla likvidity o dost vyšší než právě tyto doporučené hodnoty. To značí, že by měla velkou rezervu pro případné splacení všech svých krátkodobých závazků.

V případě likvidit 3. a 2. stupně byly jejich vysoké hodnoty způsobeny z velké části nejdříve pohledávkami, které do roku 2020 tvořily více než polovinu oběžných aktiv a poté po roce 2020 vysokými peněžními prostředky.

Okamžitá likvidita také mnohonásobně převyšovala od roku 2020 doporučené hodnoty, díky velkým částkám, kterými Tunel disponoval na běžných účtech. Proto by bylo pro Tunel snadné splatit všechny svoje krátkodobé závazky pouze penězi, bez nutnosti prodat jakákoliv jiná oběžná aktiva. Zároveň je ale nutné konstatovat, že je možné, že

tyto peníze na bankovních účtech nebyly využity dostatečně efektivně – tedy například nebyly nikde investovány.

Tabulka 3: Likvidity společnosti Tunel

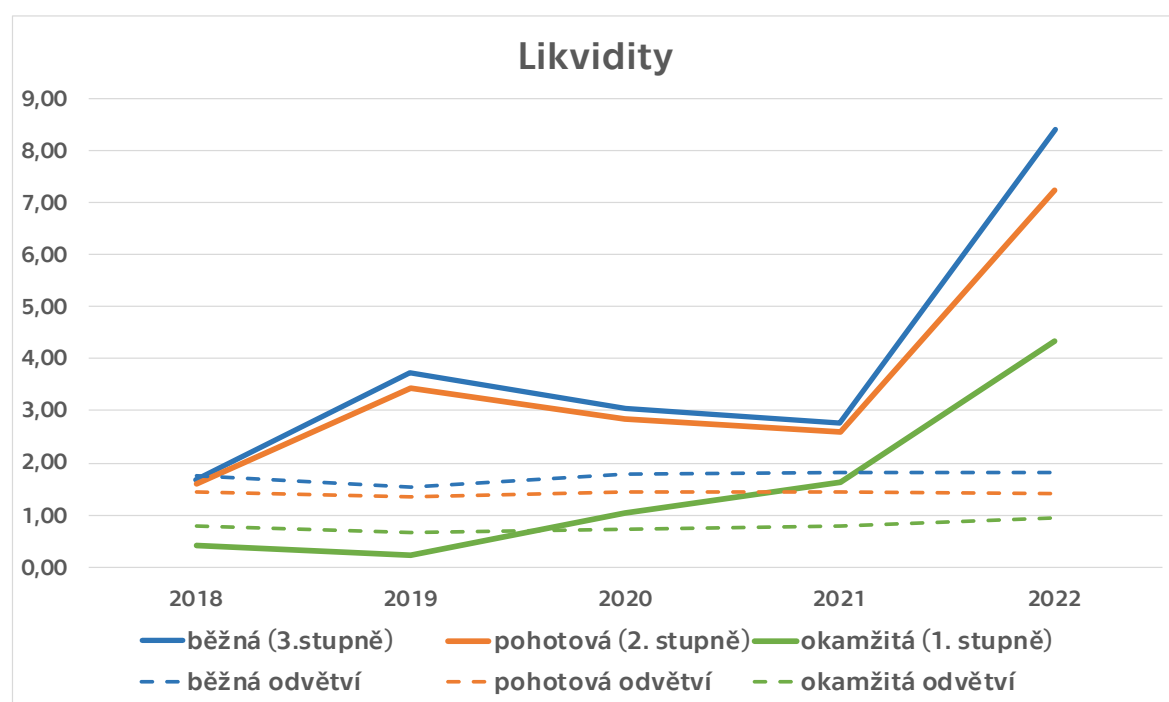
	2018	2019	2020	2021	2022	doporučené hodnoty
běžná (3.stupně)	1,67	3,73	3,06	2,78	8,39	1,5 - 2,5
pohotová (2. stupně)	1,59	3,43	2,85	2,59	7,24	1-1,5
okamžitá (1. stupně)	0,42	0,23	1,04	1,63	4,35	0,2 - 0,5

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti Tunel

I při porovnání likvidit firmy Tunel s odvětvovým průměrem si kromě okamžité likvidity vedla nadprůměrně.

Zároveň je v grafu vidět, že pohotová likvidita měla ve všech letech téměř stejnou hodnotu jako likvidita běžná díky malému podílu zásob na oběžných aktivech.

Graf 5: Likvidity společnosti Tunel



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti Tunel

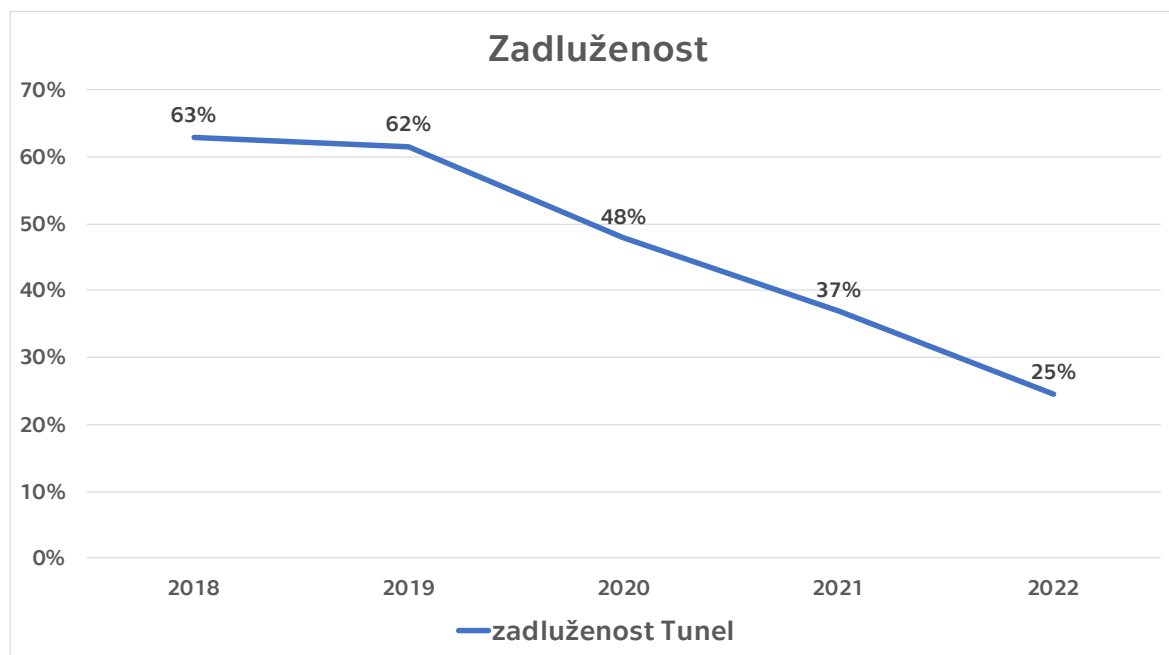
Ukazatele zadluženosti

Pro tuto práci byla z ukazatelů zadluženosti vybrána pro praktickou část celková zadluženost, která je zobrazená na grafu níže a index finanční páky. První roky byla společnost Tunel poměrně dost zadlužena – nad doporučenou hodnotu 50 % - a to kvůli investici do nového stroje mikrotunelář v roce 2018. Svoje dluhy k bankovním institucím a společníkům však postupně splácela a v roce 2022 se dostala už jen na 25 %. V souvislosti s tím by se tedy dalo doporučit, že by firma mohla znovu využívat více cizího kapitálu. To má také management Tunelu na rok 2023 v plánu, kdy díky další půjčce od

společníků zamýšlí koupit pozemek pro skladování strojů. (Rozhovor s jednatelem, 30.3. 2023)

Při porovnání hodnot Tunelu s oborovým průměrem, který se dlouhodobě pohybuje okolo padesáti pěti procent, lze konstatovat, že nejdříve byly jejich výsledky vyšší, ale potom spadly hluboko pod oborový průměr. To potvrzuje tvrzení, že by mohl Tunel využívat více cizího kapitálu. A to i díky tomu, že s nižší celkovou zadlužeností budou bankovní instituce více ochotny úvěry poskytovat.

Graf 6: Celkové zadlužení společnosti Tunel



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti Tunel

Se zadlužeností podniku také souvisí index finanční páky, který ukazuje, zda se firmě vyplatí její dluh a měl by vždy být nad hodnotou 1. U společnosti Tunel jsou všechny

Tabulka 4: Index finanční páky společnosti Tunel

	2018	2019	2020	2021	2022
index finanční páky	2,00	1,78	1,44	1,25	1,05

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti Tunel

hodnoty v pozorovaných letech vyšší než 1, tedy používání cizího kapitálu se společností vyplatilo a výkonnost aktiv byla vyšší než cena cizího kapitálu. Velmi blízko k jedné se však index dostal v roce 2022, z čehož opět vychází, že by opravdu mohl podnik používat více cizích zdrojů.

Po provedení vnitřní analýzy přišla na řadu analýza vnějšího prostředí.

5.2 Analýza vnějšího prostředí

Pro praktickou část této diplomové práce byl na analýzu vnějšího prostředí vybrán Porterův model 5 sil, který umožnil identifikovat klíčové faktory ovlivňující vnější prostředí a posoudit jejich význam pro firmu.

5.2.1 Porterův model 5 sil

Aplikací Porterova modelu pěti sil bylo analyzováno konkurenční prostředí společnosti Tunel, a tedy i identifikovány faktory, které ovlivňují její ziskovost a celkové fungování. Informace, které se týkají přímo společnosti Tunel byly získány z rozhovoru s jednatelem firmy z 5.4.2023.

Rivalita v odvětví

Jak již bylo uvedeno v informacích o společnosti, největším generátorem tržeb je středisko mikrotuneláže. Mikrotunelování je, i přes svoje nesporné výhody, stále v České republice velmi málo využívaný způsob provádění bezvýkopových prací. S tím souvisí i fakt, že žádná jiná česká stavební společnost svůj razící štít pro mikrotunelování nevlastní. Z toho profituje společnost Tunel, která není tolik tlačena ostatními dodavateli na snížení ceny jejich služeb. Občas se ale stane, že se do výběrových řízení přihlásí zahraniční společnosti nebo si české firmy mikrotunelovací razící štít na danou zakázku vypůjčí. Sjednávání výpůjček a najímání velmi specializovaných pracovníků však prodlužuje jejich reaktivitu a společnost Tunel je opět ve výhodě. Lze tedy říci, že v oboru mikrotunelování téměř žádná rivalita na trhu není. To se však nedá říci o protlačování ve kterém se pohybuje mnohem více subjektů, a to i přes nutné certifikace, které je nutné k vykonávání protlaků mít. Někteří z konkurentů pak často nasazují velmi nízké ceny, se kterými lze jen těžko soutěžit, tak aby bylo možné udržet zakázku neztrátovou. V podnikání s ocelovými trubkami je rivalita opět menší. Přestože firem s hutním materiálem je v Česku hodně, přímo na potrubí se specializují asi jen tři.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je relevantní zejména pro nákup ocelových trubek a dalšího příslušenství. V tomto případě celkem překvapivě, i když se jedná o specifické zboží, byla vždy vyjednávací síla dodavatelů poměrně slabá. Situace se lehce mění až nyní, díky již zmiňovanému konfliktu na Ukrajině a s ním spojenému embargu. Společnosti Tunel se totiž uzavřely některé cesty dovozu trubek a nemůže tak vybírat z tolika dodavatelů jako předtím. Stále ale platí, že obchodníci Tunelu mají nadstandartní vztahy se svými dodavateli, kteří tolik netlačí na zvyšování jejich marží. S cenami ale také samozřejmě hýbat museli, když se v posledních letech několikanásobně zvedly náklady na ocel. Společnost Tunel a v návaznosti na ní i koneční odběratelé to museli akceptovat.

Vyjednávací síla zákazníků

Na začátku je nutné poznamenat, že v případě Tunelu může být zákazník klasickým zákazníkem, který si například objedná položení kanalizace nebo se mnohem častěji stává, že zákazník je zároveň „nadřízeným“. K tomu dochází, když je Tunel objednán jako subdodavatel pro velké stavby.

Vyjednávací síla zákazníků je u mikrotunelování poměrně slabá díky jedinečnému postavení Tunelu v České republice. Ke slabé vyjednávací síle také pomáhají další skutečnosti, jako je třeba fakt, že je mikrotunelování u některých staveb ekonomicky nejvýhodnější a zároveň i neekologičtější. Z těchto důvodů se odběratelé mikrotuneláže většinou nepouštějí do tvrdých vyjednávání o ceně, protože kdyby Tunel odmítl, vystavovali by se riziku, že zakázka se díky hledání nového zhotovitele zpozdí nebo ještě výrazně prodraží kvůli případné změně technologií. Pro protlačování je opět vyjednávací síla zákazníků větší, díky přítomnosti více subjektů na trhu. Zakázky tak nejčastěji vyhrává nejlepší nabídka. Lepší je tedy pro Tunel, pokud ho zadavatel přímo osloví. Jednání jsou pak oboustranná a každá ze stran si může prosadit své vlastní podmínky. Občas se ale i u protlačování stane, že zákazník (zde je myšlen jako nadřízený) svoji vyjednávací pozici ztratí, a to zpravidla tehdy, když se dostane jeho stavba do skluzu. V takovém případě rychle shání subdodavatele, aby se vyhnul blížícím se pokutám z prodlení a tyto subdodavatele najímá za výhodnějších podmínek než obvykle. V prodeji trubek opět zákazníci moc velkou sílu nemají. Samozřejmě si mohou vybírat mezi tuzemskými prodejci, ale protože se jedná o velmi specifickou komoditu, moc zde takových poskytovatelů není. Nepochybně by si zákazníci mohli objednávat zboží přímo od dodavatele ze zahraničí, většinou ale nepotřebují tolik trubek, aby dostali velkoobchodní slevu, a ještě si ztíží celý logistický proces. Proto raději dávají přednost odběru rovnou od Tunelu, který všechny tyto nepříjemnosti vyřeší za ně.

Hrozba vstupu nového konkurenta

Obecně v celém odvětví stavebnictví může být vstup nového konkurenta složitý, protože vyžaduje značné kapitálové rezervy pro nákup všech potřebných strojů a jiného vybavení. Nová firma také musí dodržovat přísné stavební předpisy a normy. Velká část bezvýkopových prací se pak řadí svým charakterem mezi činnosti prováděné hornickým způsobem dle zákona č. 61/1988 Sb., o hornické činnosti, výbušninách a o státní báňské správě. Tyto činnosti jsou dozorované státní báňskou správou a mohou být realizované pouze subjekty s příslušným oprávněním, což je další bariéra pro vstup na tento trh. Začít tedy od nuly samozřejmě jde, například pomocí bezúročných půjček a dotací od státu nebo Evropské unie, ale je to komplikovaný proces s velmi nejistým výsledkem. A to také proto, že zavedení hráči na trhu by nebyli nadšení z nového konkurenta a byli by schopní jít se svými cenami na naprosté minimum, aby ho zahubili hned na začátku. Více realistická hrozba je tedy nikoliv vstup nového konkurenta do odvětví, ale spíše vstup velkého hráče do České republiky, který má všechen potřebný kapitál. V tomto případě by byly překážkou jen česká oprávnění a zákony, kterým by se ale firma, která tu chce podnikat pravděpodobně velmi lehce pomocí místních právnických kanceláří přizpůsobila. V případě prodeje potrubí by největší bariérou bylo

získat dobré kontakty na dodavatele, kteří by dodávali za dobrou cenu. A znovu samozřejmě kapitál na start podnikání a zajištění alespoň minimálních skladových zásob.

Hrozba substitutů

Bezvýkopové činnosti se provádějí zejména pro specifické zakázky, pro jejichž provedení je potřeba speciální technologie. Příkladem může být pokládání potrubí ve velké hloubce nebo pod vodními toky. Tuto technologii jde ale také bezesporu využít i k normálnímu pokládání potrubí ve standardních podmínkách. Výhodou bezvýkopových prací je již zmiňovaná šetrnost celého procesu k životnímu prostředí, jelikož práce zásadně nenarušují krajinný ráz a prostorové požadavky na stavenišťe jsou mnohem menší než u klasických výkopů. V mnoha případech tyto práce také představují i nižší ekonomickou zátěž pro investora akce. Kupříkladu odpadá starost s vyvážením zeminy na deponii, a tedy i k omezení využití těžké techniky. (Tunel, 2021) I přes všechny uvedené výhody je nutné podotknout, že hrozícím náhradním řešením stále může být klasická výkopová práce. Ta se realizuje tak, že je proveden výkop pro podzemní vedení, který je po položení potrubí následně zavezen. Toto náhradní řešení hrozí zejména při krátkých vzdálenostech k jejichž realizaci se bezvýkopové práce nehodí. K této substituci může také docházet ve velmi komplikované podloží. Dalším substitutem pro bezvýkopové práce by mohly být nové technologie s velkou mírou robotizace, které by mohly nabídnout nepřetržitý a velmi přesný provoz bez nutnosti několika desítek dělníků podílejících se na výstavbě, kteří jsou potřeba nyní. Proto je nutné, aby si společnost Tunel hlídala inovace v oboru, aby jí takzvaně neujel vlak. Co se týká potrubí, pro to zatím žádný substitut neexistuje. Do budoucna však hrozí, že bude objeven nový, lepší materiál než je ocel a dosavadní potrubí jím bude nahrazeno. To je ale opravdu jen velmi vzdálená budoucnost.

Dále práce pokračovala SWOT analýzou, která završila celou strategickou analýzu pro účely vytvoření strategického plánu pro společnost Tunel.

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza spojuje vnitřní a vnější prostředí do jedné přehledné tabulky. Výsledky společnosti Tunel jsou rozepsány v jednotlivých podkapitolách a následně shrnuty v tabulce níže. Při této analýze bylo vycházeno zejména z rozhovorů s managementem Tunelu z 30.3. 2023.

5.3.1 Silné stránky

Mezi silné stránky podniku Tunel patří nesporně jeho variabilita v poskytování různých služeb. I přesto, že většinu tržeb generuje mikrotunelování, firma by dokázala fungovat dál, i když by se mikrotuneláž dostala do velkého úpadku nebo by byla dokonce úplně omezena. Pravděpodobně by již nedosahovala takových zisků, ale zakázek by patrně stále měla dostatek i v jiných oborech, kterým se nyní věnuje jen okrajově. Příkladem

může být kovovýroba a plovoucí zařízení jako jsou mola, další bezvýkopové činnosti nebo projektová a inženýrská činnost. Další, velmi zásadní výhodou je nezávislost Tunelu na pronájmech jak strojů, tak nemovitostí. Co se týká strojů, Tunel vlastní všechny potřebné stroje, aby zvládl provést činnosti, které nabízí. Může tak odpovídat na požadavky bez časového prodloužení, protože vybavení už nemusí nikde shánět a samozřejmě nemusí své ceny navyšovat o půjčbové. Nezávislost na pronájmech se ale vztahuje také na nemovitosti. Tunel má svoji vlastní administrativní budovu, kterou částečně pronajímá, zázemí pro opravy a během několika následujících dní bude vlastnit i pozemek, na kterém mohou být uskladněny všechny stroje a potrubí čekající na svého kupce. Pro nákup pozemku se management rozhodl z důvodu nebezpečí, které představoval dosavadní skladovací pozemek. Tento pozemek si totiž Tunel prozatím bez problémů pronajímá. V novém metropolitním plánu Prahy je však zanesen, na rozdíl od aktuálního stavu, jako zastavitelné území a jeho majitel ho s velkou pravděpodobností může chtít prodat jako stavební pozemek nebo alespoň pronajmát za mnohem větší částky, než má Tunel zasmlouvané nyní. Další silnou stránkou Tunelu je držení všech potřebných certifikací a oprávnění jak pro výkopové činnosti, činnosti prováděné hornickým způsobem (ČPHZ), trhací práce prováděné pomocí odstřelu, tak i osvědčení pro projektování, navrhování objektů a vypracovávání plánů a dokumentací k různým zakázkám. Z posledního oprávnění plyne i další přednost a to je, že firma disponuje vlastními projektanty. Když tedy zákazník potřebuje položit například potrubí, může si od Tunelu objednat plný servis – tedy projekt, včetně kompletní realizace stavby a dodání materiálu. Samotnému Tunelu tento model velmi vyhovuje, protože mohou jeho projektanti udělat výkresy přesně na míru zvolené technologii, což nepochybně šetří finanční prostředky. Na tento proces navazuje i poslední silná stránka – disponování skladovými zásobami materiálu. Z toho opět těží obě strany obchodního vztahu, jelikož nedochází ke zbytečným průtahům při objednávání – Tunel může dodat materiál téměř ihned. Skladové zásoby se také osvědčily zejména pár let zpět, kdy se suroviny zdražily o několik desítek procent, ale Tunel byl stále schopný své zboží nabízet za velmi výhodné ceny.

5.3.2 Slabé stránky

Jednou z největších slabých stránek je neschopnost společnosti Tunel získat nové kvalifikované a spolehlivé zaměstnance. S tímto nedostatkem se však potýká celé odvětví stavebnictví v České republice. Z tohoto důvodu se Tunel dostává do situace, kdy by na další zakázky měl vybavení, materiál a stroje, ale nemůže sehnat lidi, kteří by je obsluhovali. Z tohoto důvodu se snaží získávat zaměstnance ze zahraničí, u kterých je však velmi komplikovaný byrokratický proces pro jejich přihlášení k práci v České republice, zejména pokud pochází ze zemí mimo EU. Dalším slabou stránkou je malá velikost společnosti, která jí dělá potenciálně nestabilní. To znamená, že dlouhodobá nemoc jednoho člověka v terénu nebo managementu má nezanedbatelný dopad na celé fungování společnosti, což může vést až k nedokončení zakázky v požadovaném termínu. S nestabilitou souvisí i fakt, že Tunel pracuje sám na sebe a nestojí nad tím

žádná velká společnost, která by případné problémy mohla vykrýt ze svých zdrojů. Poslední slabou stránkou je nedostatek majetku pro finanční, resp. bankovní záruky. V mnoha případech, kdy Tunel jako dodavatel zajišťuje dodávku určitých služeb nebo zpracování díla, je smluvně zakotveno, že si objednatel v průběhu realizace stavby, ale následně i po ní ponechá sjednané procento z celé ceny díla (zakázky) ve své detenci pro případ, že vznikne na díle vada. Tyto peníze drží až do doby, kdy uplynou záruční lhůty, což může být v případě rozsáhlých a komplikovaných staveb dokonce i 7 let. Po tuto dobu má tedy Tunel část peněz blokovanou a nemůže s nimi nijak nakládat, což má negativní důsledek na cash flow podniku. Z tohoto důvodu existují bankovní záruky poskytované bankovním sektorem, kdy objednatel všechny peníze Tunelu vyplatí a místo nich ručí banka. V případě realizace rizika – vada díla, pak banka z titulu bankovní záruky vyplatí objednateli sjednanou částku. Popsaná konstrukce může být považována za úvěr, kdy banka určí úrok ve stanovené výši, který pro Tunel znamená další náklad a současně Tunel musí poskytnout záruku (např. ručení v podobě zástavního práva k nemovité věci nebo pracovním strojům). Následuje však již zmíněná slabá stránka celého tohoto procesu. I přes to, že má společnost Tunel dle účetních závěrek dostatek dlouhodobých aktiv, které by mohly potencionálně být použity jako záruka, ne všechna aktiva banky akceptují. V praxi to znamená, že se Tunel zaručí pouze administrativní budovou a penzionem, protože ručení pozemky většinou bankovní instituce Tunelu nechtějí přijmout. Tyto dvě budovy ale nemají dostatečnou hodnotu k pokrytí všech jistin, a proto se společnost Tunel musí smířit s tím, že určitý obnos peněz bude stále zůstat „zmrazený“ u objednavatelů.

5.3.3 Příležitosti

Největší příležitostí pro podnik Tunel je celková expanze. Tunelu se dle všech ukazatelů daří a zakázek je dostatek. Rozšířením některého ze středisek by tak mohlo ukotvit svoji pozici na trhu, nabrat více zaměstnanců, „stabilizovat se“ a samozřejmě v neposlední řadě i generovat větší zisky než doposud. Další příležitostí by také byla expanze do zahraničí. Ta by mohla ze začátku probíhat formou soutěžení ve veřejných zakázkách v sousedních zemích a podle výsledků z této činnosti by se mohl Tunel rozhodnout dál. Výhodou rozšíření se do zahraničí by mohlo být získání nové pracovní síly, know-how, zahraničních certifikací, ale třeba i spojení s dalšími společnostmi. Další příležitostí je plánovaná a dobře připravená restrukturalizace. Jak bylo uvedeno dříve, Tunel je rodinná firma, u které jsou majitelé zároveň managementem. Bylo by tedy vhodné, pokud by byly připraveny různé plány do budoucna, které by počítaly s variantou, že se majitelé už na chodu společnosti nebudou chtít nebo nebudou moci podílet. Plán restrukturalizace by pak zajistil, aby došlo k hladkému předání všech potřebných úkonů někomu jinému – ať už někomu z rodiny, z externího prostředí nebo jiné společnosti. Tímto by se Tunel nejen vyhnul chaosu, který by mohl s odchodem stávajícího vedení nastat, ale mohlo by to podnítit i jeho další rozvoj.

5.3.4 Hrozby

Vzhledem k tomu, že je Tunel závislý z velké části na budování státní infrastruktury a na zakázkách s ním spojených, je pro něj velkou hrozbou, pokud by se tyto investice do infrastruktury začaly omezovat. K tomu by naštěstí v nejbližších letech nemělo dojít, protože jednotlivé úseky komunikací jsou již zasmluvněné dopředu. Je však otázka, zda útlum výstavby nepříjde z důvodu obrovských schodků v rozpočtu hned potom, co dosavadní smlouvy vyprší. Dalším ohrožujícím bodem je restrukturalizace, konkrétně neplánovaná. Jak bylo již řečeno, majitelé jsou zároveň jednateli, rozhodují o všech důležitých věcech a také budou za pár let v důchodovém věku. Pokud by se tedy rozhodli nebo byli nuceni svojí roli ve společnosti ukončit ze dne na den bez jakékoliv přípravy, znamenalo by to pro společnost obrovskou nestabilitu a hrozbu. Dalším problematickým bodem by bylo vyplacení společníka. Společnost Tunel v posledních letech svým majitelům téměř nevyplácela zisky a vše bylo investováno zpět do firmy. V případě, že se tedy společníci nepohodli a jeden by chtěl z Tunelu odejít, musel by být vyplacen. To by bylo pro podnik velmi těžké, jelikož tolika penězi na bankovních účtech nedisponuje a musel by začít prodávat svůj majetek, což by ho mohlo ohrozit. V tomto případě by také došlo k problémům, protože pozemek, na kterém se nyní nachází výrobní haly a garáže, je soukromě vlastněn oběma jednateli ve společném jmění manželů. Pravděpodobně by tedy muselo dojít k nové dohodě o nájemném. Další hrozby souvisí se zákazníky. U těch by se mohlo dojít k situaci, že by nezaplatili za dodané služby nebo by trvali na prodloužení splatnosti svých závazků. Díky tomu by se mohlo stát, že by Tunel musel platit své závazky dříve, než by dostal zaplacení za své pohledávky, což by ho opět mohlo finančně poškodit.

Tabulka 5: SWOT analýza společnosti Tunel

<p>SILNÉ STRÁNKY Variabilita služeb Nezávislost na pronájmech Certifikace a oprávnění Vlastní projektanti a obchodníci Skladové zásoby</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců Velikost firmy Fungování bez záštity velké společnosti Problém s ručením na bankovní záruky</p>
<p>PŘÍLEŽITOSTI Rozšíření portfolia Expanze do zahraničí Připravená restrukturalizace</p>	<p>HROZBY Omezení státních zakázek Nucená restrukturalizace Vyplacení společníka Pozemek pro výrobu a garáže Prodloužení splatnosti faktur od zákazníků</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovorů s managementem společnosti Tunel z 30.3. a 15.4. 2023

Po strategické analýze navazovala další část strategického plánu – formulace vize a mise.

6 Formulace mise a vize

I přes to, že vedení společnosti má jasnou představu o tom, proč Tunel existuje a jakým směrem by měl pokračovat, dosud nedefinovali svoji misi ani vizi. Ty jsou však klíčové pro nastavení dlouhodobých cílů, a proto byly v této práci nově vymezeny. Nejdříve byla stanovena mise, tedy proč podnik vůbec existuje, následována vizí, která popisuje kde se podnik vidí za několik dalších let.

Obecná mise, která vyšla z rozhovoru s jednatelem společnosti (30.3.2023) zněla následovně: Společnost Tunel se věnuje různým činnostem. K největším přednostem však patří bezvýkopové technologie, které provádí pomocí mikrotuneláže nebo protlačování. K těmto činnostem se vztahuje moto Tunelu, které zní „S námi uděláte díru do světa“. Vždy platí, že se Tunel svým zákazníkům snažit vyjít co nejvíce vstříc a najít způsob pro řešení i těch nejsložitějších úkolů. Zároveň Tunel usiluje o to, aby všechna komunikace se zákazníky probíhala bez zbytečných prodlení, aby nemuseli dlouhé týdny čekat, byť jen na nacenění zakázky. Všechnu práci Tunel vykonává podle svého nejlepšího vědomí a svědomí a upřednostňuje kvalitu nad kvantitou. To ale neznamená, že by na stavbách docházelo ke zbytečným průtahům, ba naopak, snaží se vše dokončit přesně ke smlouvenému termínu nebo naopak pokud je to možné, tak ještě dříve.

Konkrétní mise, která vychází z tohoto popisu by mohla tedy být následující:

Posláním společnosti Tunel je poskytování kvalitních služeb zejména z oblasti bezvýkopových technologií a připravenost řešit všechny úkoly, které jí klienti předloží.

Obecná vize, která také vzešla z rozhovoru s jednatelem (30.3.2023) byla popsána takto: Společnost Tunel by si v následujících letech chtěla chránit svůj tržní podíl v mikrotunelování i přes to, že by se v tomto oboru potenciálně mohla objevit nová konkurence. Zároveň by si chtěla upevnit a rozšířit své místo v protlačování a dostat se do podvědomí více lidí. Do budoucna se Tunel plánuje také více zajímat o prodej potrubí, které je nyní spíše okrajovou činností. Zároveň by se chtěl stát lídrem na trhu v tomto specifickém oboru. Samozřejmě by si také Tunel přál zachovat kvalitu prováděných služeb a dobré jméno firmy.

Konkrétní vize by mohla vypadat takto:

Vizí společnosti Tunel je být respektovaná a prosperující jednička na trhu v oblasti mikrotunelování, patřit ke špičce v oboru v oblasti protlačování a být největším prodejcem ocelového potrubí v České republice.

Po definici mise a vize tvorba strategického plánu pokračovala s ohodnocením strategické pozice společnosti.

7 Zhodnocení strategické pozice

Pro nastavení správných strategických cílů je nezbytné nejdříve zjistit strategickou pozici, ve které se firma právě nachází. Pro společnost Tunel byla tato pozice zjišťována pomocí SPACE matice. Hodnoty jednotlivých parametrů byly určeny na základě veřejně dostupných informací z odvětví stavebnictví a na základě několika rozhovorů s managementem firmy Tunel.

Autorka práce při tvorbě matice začala stanovením faktorů, které podnik Tunel nejvíce ovlivňují. Těmto faktorům pak byla ve spolupráci s managementem přiřazena váha a hodnocení, jak je vidět v tabulce níže. Hodnocení probíhalo na stupnici od -6 do 6, tak jak bylo specifikováno dle Fotra (2020) v teoretické části práce. Charakteristiky strategické pozice – konkurenční vlastnosti a stabilita prostředí byly konkrétně hodnoceny na škále od -1 do -6, kdy -1 byla nejlepší hodnota. Síla odvětví a finanční síla byly na škále od 1 do 6, kdy 6 byla nejlepší možná .

Tabulka 6: Parametry osy x a y pro SPACE matici

Pozice na ose x			
Konkurenční vlastnosti	váha	hodnocení	hodnocení (vážené)
Podíl na trhu	0,3	-3	-0,9
Zákaznické reference	0,25	-2	-0,5
Technické parametry služby	0,25	-1	-0,25
Srovnání s pozicí konkurence	0,2	-3	-0,6
celkem	1		-2,25
Síla odvětví	váha	hodnocení	hodnocení (vážené)
Potenciál ziskovosti	0,25	5	1,25
Vyjednávací síla zák. a dod.	0,2	3	0,6
Technologické know-how	0,35	4	1,4
Bariéry vstupu na trh	0,2	5	1
celkem	1		4,25
Pozice na ose y			
Finanční síla	váha	hodnocení	hodnocení (vážené)
ROA + ROE	0,15	5	0,75
Likvidity	0,15	5	0,75
Hospodářské výsledky	0,35	4	1,4
Zadluženost	0,15	4	0,6
Porovnání s konkurencí	0,2	3	0,6
celkem	1		4,1
Stabilita prostředí	váha	hodnocení	hodnocení (vážené)
Vývoj poptávky	0,25	-2	-0,5
Technologické změny	0,3	-3	-0,9
Dopad ekonomického cyklu	0,3	-3	-0,9
Legislativní opatření	0,15	-2	-0,3
celkem	1		-2,6

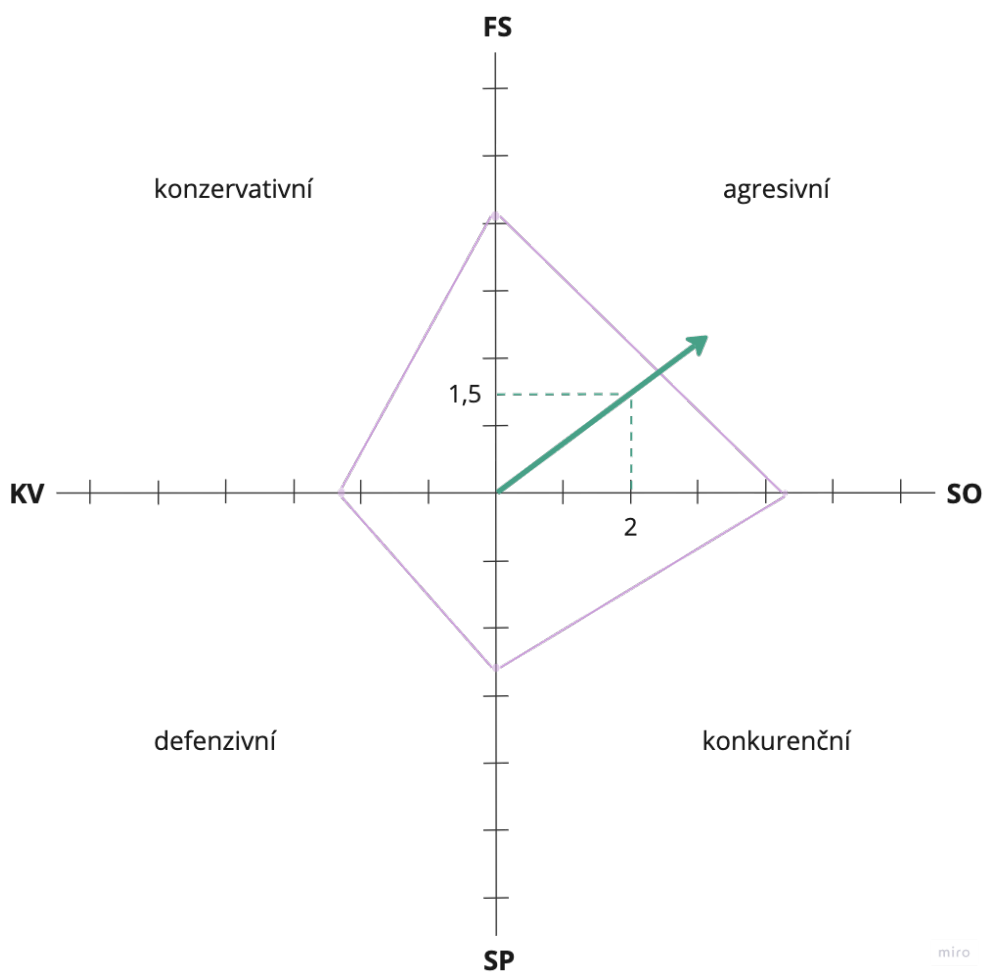
Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovorů s managementem

Po součtu celkového váženého hodnocení obou faktorů umístěných na jedné ose vyšlo, že výsledná hodnota na ose x byla 2 a na ose y 1,5. Z těchto souřadnic vznikl bod, který při spojení s počátkem grafu vytvořil spojnicu, která směřovala přesně do prvního kvadrantu, jak je vidět níže v grafu. To určilo, že by se strategie firmy Tunel měla ubírat agresivním směrem. V praxi to znamená, že je Tunel aktuálně v silné pozici vůči konkurenci a je nejlepší čas pro eliminaci hrozeb a expanzi, které mu pomohou upevnit svoji pozici a dosáhnout dlouhodobého úspěchu. Obecně se může jednat o rozšíření portfolia služeb, rozšíření svého působení na zahraniční trhy, ovládnutí určitého trhu v tuzemsku nebo vylepšení procesů, které by pak snižovaly náklady na chod společnosti.

Ani u všech těchto aktivit, ale podnik nesmí zapomínat na monitorování vývoje konkurence a celého trhu, aby mohl reagovat na případné změny a upravit si podle toho svoji strategii. Zároveň by neměl zapomenout na propočty, zda má opravdu dostatečné zdroje k financování svého růstu a rozvoje, aby nedocházelo ke zbytečně utopeným nákladům v nedokončených investicích jen díky jednomu chybnému odhadu.

Z grafu lze také vyčíst, že se všechna hodnocení charakteristik strategických pozic pohybovala blíže k nejlepším možným hodnotám. Tedy konkurenční vlastnosti a stabilita prostředí byly velmi blízko k -1 a finanční síla a síla odvětví se blížily k hodnocení 6.

Graf 7: Výsledek SPACE matice



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vyhodnocení strategické pozice se přešlo k tvorbě scénářů.

8 Tvorba scénářů

Dle vyhodnocení všech analýz a určení, že se společnost Tunel nachází v agresivní strategické pozici, byl na impuls managementu zformován specifický plán investice do nového stroje. Tento nákup by měl pomoci splnit některé z vytyčených strategických cílů a zároveň by měl přispět dalšímu rozvoji a maximalizaci zisků.

Společnost Tunel lze na základě provedených analýz označit za dostatečně finančně silnou. Zároveň má velmi dobré postavení na trhu na to, aby mohla dále expandovat. Současně by si majitelé Tunelu přáli, aby si mohli vyplácet zisky, jelikož se zatím většina z nich vracela zpět do firmy na investice. Návrh na další směřování je tedy rozšíření mikrotunelovacího střediska, které dosahuje výborných výsledků a má do budoucna velký potenciál. Toto rozšíření zahrnuje koupi nového stroje na mikrotuneláž a získání nových kvalifikovaných pracovníků nejen pro jeho obsluhu, ale i na administrativní činnosti, kteří by se starali o celý průběh všech zakázek. Pořídit takový stroj by vedení chtělo do konce roku 2023 a zaplatili by ho díky půjčce od společníků a ziskům z roku 2022. Tento rok by si tedy sice majitelé zisky opět vyplatit nemohli, protože by koupě mikrotunelovacího stroje byla velkou finanční zátěží, ale v dalších letech by s velkou pravděpodobností mohli začít.

Náklady na rozšíření mikrotunelovacího střediska by byly následující:

Tabulka 7: Náklady na nový stroj

Náklad	Cena
mikrotunelovací stroj	10 000 000 Kč
2x operátor mikrotunelovacího stroje	220 000 Kč/měsíc
4x obsluha mikrotunelovacího stroje	250 000 Kč/měsíc
1x administrativní pracovník pro sjednávání zakázek	65 000 Kč/měsíc
proškolení nových zaměstnanců	100 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tato potenciální investice byla dále podrobena třem různým scénářům vývoje – tedy pesimistickému, optimistickému a stávajícímu scénáři, aby bylo patrné na co by se Tunel v případě volby tohoto pokračování měl v budoucnu připravit.

Mezi faktory, které byly označeny jako faktory nejvíce ovlivňující vývoj firmy v následujících čtyřech letech v případě rozšíření jsou:

- **vývoj HDP**, který určuje výkonnost ekonomiky, což má zásadní dopad na to, zda bude existovat poptávka po nových stavbách a rekonstrukcích
- **vývoj (schodku) státního rozpočtu** a na něm závislé investice do infrastruktury

- **nezaměstnanost** na které závisí obtížnost hledání nových zaměstnanců
- **konkurence v oboru**, která by mohla ohrozit exkluzivní postavení společnosti Tunel na trhu
- **legislativní změny**, zejména zavedení ESG (z anglického environmental, social, and governance) i pro malé a střední firmy, které se zaměřuje na hodnocení společností dle kritérií z pohledu sociální a ekologické udržitelnosti a správného řízení a komplikuje v případě nedodržení určitých pravidel účast na veřejných zakázkách nebo přístup k financování od bankovního sektoru (ESG, 2023)

Pesimistický scénář

V pesimistickém scénáři by docházelo poklesu v HDP, jehož přírůstek by se na rozdíl od prognózy ČNB blížil k nulové hranici nebo dokonce pod ní. V závislosti na HDP by docházelo k prohlubování schodku státního rozpočtu, což by mohlo vést k drastickému omezení státních investic do infrastruktury na kterých je Tunel do velké míry závislý. Nezaměstnanost by se pravděpodobně dle makroekonomických pohybů naopak zvyšovala až například nad 5 %. Pro Tunel by tedy naopak bylo snazší získat nové zaměstnance, ale neměl by pro ně dostatek práce. Konkurence v oboru mikrotunelování by vzrostla, čímž by společnost Tunel ztratila své unikátní postavení. Z hlediska legislativy by ESG nebylo zavedeno pro malé firmy. To by sice ulevilo stávajícím zaměstnancům od administrativní zátěže, ale zároveň by společnost ztratila potenciální konkurenční výhodu, kterou by jí ESG mohlo přinést.

V pesimistickém scénáři by tedy Tunel musel velmi aktivně shánět nové zakázky, aby si nový stroj sám na sebe, ale i jeho obsluhu zvládl vyzískat dostatek finanční prostředků. Na zvážení by však muselo jít i rozhodnutí o jeho pronajímání cizím firmám nebo dokonce o celkovém prodeji.

Stávající scénář

Ve stávajícím scénáři by se HDP odvíjel jako doposud, tedy by se pohyboval okolo dvou až tří procent. Státní rozpočet by byl napjatý, ale investice do infrastruktury by se nemusely omezovat. Nezaměstnanost by byla okolo 3 %, při kterých by nebylo snadné nové zaměstnance najít, ale zároveň by to nebylo nemožné. Konkurence v oboru by byla velmi malá, jako doposud. Tedy že by si ostatní firmy občas mikrotunelovací stoj pronajaly, ale nevlastnily ho. ESG by zůstalo zavedeno jen pro velké společnosti a malých by se týkalo jen okrajově a na dobrovolné bázi.

Ve stávajícím scénáři, který navazuje na aktuální dění, by podnik Tunel neměl problém se získáváním nových zakázek a celkově by se mu dařilo, tak jako do současnosti.

Optimistický scénář

V optimistickém scénáři by se nárůst HDP pohyboval okolo 5 %, to by mělo opět vliv i na schodek státního rozpočtu, který by nemusel být v deficitu a došlo by k velkému rozvoji státních investic. Nezaměstnanost by naopak klesla až pod 2 %, což by

ztěžovalo Tunelu nabírání nových lidí. Ten by byl nucen pravděpodobně nabízet speciální benefity a přelácat ostatní firmy, aby potenciální zaměstnance vůbec zaujal. S tímto navyšováním mezd by však díky mnoha zakázkám neměl problém. Konkurence v odvětví by se v optimistickém scénáři ještě snížila a ostatní firmy by si už mikrotunelovací stroje ani nepronajímaly. Po legislativní stránce by bylo schváleno aplikování ESG i pro malé podniky. To by opět mohlo zmenšit konkurenci v oboru, protože by některé firmy nemusely normami ESG projít.

V optimistickém scénáři by Tunel ani nemusel soutěžit o jednotlivé zakázky a objednavatelé by ho sami poptávali. Pokud by takový stav vydržel delší dobu, mohl by dokonce přemýšlet i o dalším rozšiřování.

Jednotlivé ovlivňující faktory byly ohodnoceny procentem pravděpodobnosti jejich naplnění do stavu, který byl popsán v jednotlivých scénářích. Následně bylo vypočteno průměrné procento pravděpodobnosti nastání jednotlivých scénářů, které je uvedeno níže v tabulce.

Tabulka 8: Scénáře a jejich pravděpodobnosti

Faktory	Pravděpodobnost		
	pesimistický	stávající	optimistický
HDP	35%	45%	20%
Státní rozpočet	40%	50%	10%
Nezaměstnanost	25%	50%	25%
Konkurence v oboru	35%	55%	10%
Legislativní změny	25%	50%	25%
Pravděpodobnost uskutečnění daného scénáře	32%	50%	18%

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočtem průměru jednotlivých pravděpodobností vyšlo, že neočekávanější scénář je ten stávající, který je pro společnost Tunel velmi výhodný a docházelo by při něm k maximalizaci zisku. Druhým v pořadí je scénář pesimistický, který by v případě jeho naplnění byl o mnoho horší a podnik Tunel by se mohl dostat do problémů. Zároveň je ale nutné říct, že se společnost Tunel nemůže na tyto pravděpodobnosti plně spoléhat. Mohou přijít další faktory, které jeho podnikání významně ovlivní a jeho pozice se může diametrálně změnit ze dne na den. Příkladem může být pandemie Covid-19, ekonomická krize nebo nyní probíhající válka na Ukrajině.

9 Nastavení strategických cílů

Strategické cíle vychází z vize společnosti a určují směr, jakým se bude společnost dále ubírat. Následující strategické cíle byly pro podnik Tunel nastaveny na základě klíčových ukazatelů výkonnosti, ve kterých musí organizace být úspěšná, aby byla schopná naplnit svojí vizi. Jejich splnitelnost i relevantnost byla diskutována a revidována s vedením firmy Tunel a jejich krátký popis je v následující tabulce. Byly zvoleny tři globální cíle, u kterých bylo datum splnění určeno na konec roku 2029. Tyto globální cíle byly dále rozpracovány do cílů dílčích, které byly naplánovány pro nadcházející roky 2024 – 2026.

Tabulka 9: Strategické cíle společnosti Tunel

Číslo- vání	Cíl	Měřítko	Cílové hodnoty	Termín splnění
1	Růst zisku	EAT	navýšení o 30 %	12/2029
1.1	Zvýšení podílu na trhu v protlačování	Tržní podíl	zvýšení o 5 %	12/2025
1.2	Vzdělávání a školení zaměstnanců	Počet hodin na školeních na zaměstnance na rok	40	04/2024
1.3	Vypracování metodiky pro všechny procesy probíhající ve firmě	Metodické pokyny	metodické pokyny existují	12/2025
2	Expanze společnosti	Roční obrat	navýšení o 60 %	12/2029
2.1	Navázání partnerství s dodavateli potrubí	Počet navázaných partnerství	3	05/2024
2.2	Pořízení strojů	Nákup nových strojů	2	12/2025
2.3	Rozšíření pracovního týmu	Počet přijatých zaměstnanců	10	03/2026
3	Zvýšení povědomí o firmě	Počet oslovení pro provedení zakázek	zvýšení o 20 %	12/2029
3.1	Udržení dobrého jména	Kladné reference	100 %	1/2024
3.2.	Aplikace BIM	Projektování v BIM	100 %	12/2026

Zdroj: vlastní zpracování

Každý ze strategických cílů je v následujících odstavcích detailně popsán a k němu jsou uvedené i iniciativy díky kterým je možné ho dosáhnout.

Růst zisku (1)

Tak jako téměř každá firma, tak i Tunel hospodaří za účelem zisku. Jeho růst jí pomáhá k férovému placení zaměstnanců, spokojenosti majitelů a možnosti jeho reinvestování zpět do firmy. Iniciativ, které by zisky mohly zvýšit je hned několik a velmi úzce souvisí i s ostatními cíli. Příkladem může být navýšení tržeb, zvýšení marží, zvýšení efektivity, zmenšení nákladů, rozšíření produktového portfolia nebo využití inovací pro získání konkurenční výhody. Všechny tyto akce by měly být prováděny ideálně najednou, aby firma postupně mohla svoje zisky navyšovat. Zvolená cílová hodnota navýšení zisků o 30 % do konce roku 2029 byla nastavena v závislosti na růstu firmy v minulých letech, který byl ještě větší. Třicet procent by tedy mělo být určitě splnitelných.

Zvýšení podílu na trhu v protlačování (1.1)

Prvním dílčím cílem pro růst zisku je zvýšení podílu na trhu. Jak už bylo dříve zmiňováno, v oboru protlačování je poměrně velká konkurence, proto i upevňování a získávání většího podílu na trhu nebude jednoduchý úkol. Proto aby i nastavený cíl zůstal reálně splnitelný, byl nastaven na zvýšení o 5 %. Pro dosažení tohoto cíle by mohl Tunel začít intervence zejména v regionech, kde společnost zatím není tak dobře zavedená. Dále by se měl aktivně zúčastňovat různých veřejných zakázek a hledat nové potenciální zákazníky a ty neinvazivně oslovovat s nabídkami. Tento postup by mohl pomoci přesvědčit některé subjekty, aby nakonec daly přednost právě Tunelu a ten mohl postupně rozšiřovat svůj tržní podíl.

Vzdělávání a školení zaměstnanců (1.2)

Školení zaměstnanců může mít pro společnost mnoho výhod, proto by se nemělo podceňovat. Díky školení bezpečnosti může být sníženo riziko pracovních úrazů. Jiná školení podporují pochopení firemních procesů, rozvíjení schopností a dovedností a udržení konkurenční výhody. To vše vede ke zvýšení efektivity a produktivity a má kladný vliv na celkové zisky. Cílový počet hodin byl nastaven na 40 pro každého zaměstnance na rok, což by mělo být dostačující pro účast na všech relevantních školeních.

Vypracování metodiky pro všechny procesy probíhající ve firmě (1.3)

Jak bylo zmíněno ve SWOT analýze, hrozbou pro společnost je neplánovaná restrukturalizace v případě odchodu aktuálního vedení, které se nyní téměř o vše stará. Z tohoto důvodu by měly být vypracovány podrobné procesní diagramy i s popisem, co a jak funguje, aby bylo možné tyto akce jednoduše předat někomu jinému.

Expanze společnosti (2)

Druhým globálním cílem společnosti Tunel je její expanze a rozšíření. Důvodem je již ve SWOT analýze zmiňovaná nestabilita díky malé velikosti firmy. Postupným rozšiřováním portfolia služeb a aktuálních činností by se Tunel stabilizoval a byl by lépe připraven na případnou krizi. Měřítkem pro tuto expanzi by zvolen nárůst obrátů, které by se do konce roku 2029 měly navýšit o 60 %.

Navázání partnerství s dodavateli potrubí (2.1)

Vzhledem k tomu, že embargo uvalené na Rusko a Bělorusko bude ještě určitě nějaký čas trvat, je nutné, aby si společnost Tunel našla nové spolehlivé dodavatele potrubí i z jiných států. Ti by měli být ideálně z EU, aby se společnost vyhnula placení cla. Nyní Tunelu vypadli dodavatelé dva, ale vzhledem k možnému rozšíření, by bylo lepší, aby navázal partnerství minimálně se třemi novými. Tento cíl by měl být splněn do května roku 2024, aby se co nejrychleji vrátil obchod s trubkami v Tunelu do normálu.

Pořízení strojů (2.2)

Tunel má velký potenciál se rozvíjet a na trhu je stále dostatek příležitostí. Dalším cílem je tedy rozšíření provedené nákupem dvou nových strojů. Tyto stroje by mohly pomoci, jak s rozšířením stávajícího portfolia služeb, tak s rozvíjením se úplně jinou cestou. Tento nákup je plánovaný až do konce roku 2025, protože se jedná o investici náročnou na finanční kapitál, který musí nejdříve firma někde získat. Ať už z vlastních zdrojů nebo z cizích.

Rozšíření pracovního týmu (2.3)

S celkovým rozšířením služeb je také nutné rozšířit i pracovní tým. Noví pracovníci budou postupně nabíráni až do roku 2026, kdy by se měl jejich cílový počet dostat až na konečné zvýšení o 10 lidí. Tito zaměstnanci budou najímáni na administrativní činnosti, ale i na stavby, aby mohly nové stroje efektivně pracovat.

Zvýšení povědomí o firmě (3)

Posledním globálním cílem je zvýšení povědomí o společnosti, které je pro Tunel klíčové. Důvodem je, že většina zakázek přichází jako subzakázky, kdy si velké firmy najímají na práci ty malé. Je tedy důležité, aby o Tunelu věděly, jinak by ho s největší pravděpodobností ani neoslovily. Ke zvýšení povědomí o firmě samozřejmě pomáhají marketingové aktivity jako je prezentace na sociálních sítích, sponzorství akcí, publikování do odborných časopisů nebo využití PR. Dalším, ne tolik oblíbeným krokem, je nabídnutí svých služeb za velmi nízkou cenu. Ta sice sotva pokryje náklady, ale společnost taková zakázka může zviditelnit. Všechny tyto vyjmenované aktivity přispívají ke zviditelnění a následnému oslovování pro provedení zakázek, u kterého byl cíl nastaven na zvýšení o 20 %.

Udržení si dobrého jména (3.1)

Jako v téměř každém oboru, tak i ve stavebnictví je důležité hodnocení zákazníků, které se nazývá referencemi. Bez těchto referencí se nelze přihlásit ani do některých výběrových řízení pro státní zakázky, aby se nestalo, že vyhraje ta nejlevnější nabídka, ale od firmy, která práci provádí poprvé bez předchozích zkušeností. Tyto reference z provedených staveb jsou tudíž velice důležité, a proto by měl Tunel usilovat o 100 % pozitivních zpětných vazeb. Zakázky by tedy měly být dokončovány včas, bez vad a bez zbytečného následného navyšování rozpočtu. Za tento cíl by měli odpovídat

stavbyvedoucí z hlediska kvality a management, který zakázky naceňuje a určuje dobu, za kterou by měly být hotové. Tento cíl by se měl začít plnit co nejdříve a jeho trvání by mělo být optimálně trvalé. V tabulce je uveden začátek roku 2024, což je doba, do které by se mělo opravdu podařit vylepšit procesy společnosti tak, aby byly všechny reference pozitivní.

Aplikace BIM (3.2)

Aby byl Tunel schopný udržet si svoje místo ve stavebnictví, měl by postupovat s dobou a do svého podnikání zakomponovat i moderní technologie. Ve státní sféře nyní, pod taktovkou MPO, dochází ve velkém k digitalizaci dat pomocí BIM modelování. Pod pojmem model BIM si lze představit databázi informací, která obsahuje kompletní data o stavbě, od prvotního návrhu až po její likvidaci. BIM modelování se hodí jak pro pozemní, inženýrské i dopravní stavby a pro dosažení maximálního přínosu z jeho použití by žádná ze zainteresovaných stran neměla model BIM odmítat. Naopak by do něj měla poskytovat aktuální informace (BIM koncepce, 2017). Pokud tedy Tunel zavede BIM modelování, bude mít obrovskou konkurenční výhodu do budoucna jak pro tvoření projektů, tak i pro přejímání projektů pro stavby od ostatních. Protože se však BIM modelování rozvíjí velmi pomalu a je pro něj i nedostatek školitelů, bylo datum splnění tohoto cíle stanoveno až na konec roku 2026.

Se všemi těmito cíli by také měli být seznámeni všichni zaměstnanci firmy Tunel, aby se s nimi mohli obeznámit a uvědomit si, jak jejich práce přispívá k jejich dosažení.

Závěr praktické části

V praktické části této práce byla nejdříve představena společnost Tunel a odvětví ve kterém podniká. Následně byl vypracován samotný strategický plán podle postupů a zásad, které byly popsány v teoretické části. Vytvoření strategického plánu tedy začalo strategickou analýzou, na kterou navazovala formulace mise a vize, určení strategické pozice, tvorba scénářů a definování strategických cílů. Poté byl celý tento strategický plán předán managementu společnosti Tunel, který ho použije jako základ pro implementaci strategického řízení, které dosud ve společnosti vůbec neexistovalo. Obecně lze říci, že je Tunel zdravá firma s velkým potenciálem a pokud ho uchopí správně, může se do budoucna ještě hodně rozvíjet, což se potvrdilo ve všech bodech tohoto strategického plánu.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit strategický plán pro společnost Tunel, která se pohybuje v odvětví stavebnictví, konkrétně v segmentu prací prováděných bezvýmřkovými technologiemi.

V teoretické části práce byly nejdříve vymezeny základní pojmy ze strategického řízení, které je ve firmách stále často podceňováno i přes jeho nesporné výhody, které při jeho správném uplatnění přináší. Následně byl obecně popsán koncept strategického plánu a rozebrány možnosti jeho zpracování, jako je vypracování expertní skupinou, komunitní metodou nebo metodou vnitřních zdrojů. Dále byly popsány zjednodušené kroky tvorby konkrétního strategického plánu, které byly použity i v praktické části. Prvním krokem byla strategická analýza, u které byly definovány dvě nejčastější metody pro zpracování analýzy vnitřního prostředí, tedy finanční analýza a analýza 7S a další dvě pro analýzu vnějšího prostředí, kterými byly Porterův model pěti sil a PESTLE analýza. Druhým zkoumaným stádiem byla tvorba mise a vize. Zároveň byl objasněn i postup jejich definování. Třetím krokem bylo zhodnocení strategické pozice firmy, u kterého byl vymezen pojem strategie a rozebrána SPACE matice, pomocí které lze tuto strategickou pozici určit. Dále přišla na řadu fáze, ve které probíhá tvorba scénářů a současně byl popsán celý proces jejich praktické aplikace a uvedeny důvody, proč je vhodné je používat. Jako poslední byl popsán krok, ve kterém se stanovují strategické cíle. Tento pojem byl definován a současně byly také popsány charakteristiky, které by strategické cíle měly mít.

Praktická část pak navazovala na strukturu teoretické části, kdy byla nejdříve představena analyzovaná společnost Tunel a odvětví ve kterém podniká. Společnost následně prošla již zmiňovanými pěti kroky tvorby strategického plánu.

Základem pro splnění cíle této práce bylo provedení strategické analýzy, na jejímž základě se tvořila náplň pro další kroky strategického plánu. Výsledky analýzy vnitřního prostředí, která byla prováděná pomocí finanční analýzy byly velmi příznivé. Všechny rentability společnosti měly stoupající tendenci a byly o mnoho vyšší než je oborový průměr. Téměř to stejné lze říci i o likviditách. V případě zadlužení, by se společnosti dalo doporučit, že by bylo vhodné využívat více cizích zdrojů. Na druhou stranu je logické, že majitelé nechtějí svoji firmu příliš zadlužovat, když pro to nemají důvod, kterým by byla například nějaká zásadní investice. Pro analýzu vnějšího prostředí byl zvolen Porterův model pěti sil, pomocí kterého se zhodnotilo konkurenční prostředí společnosti Tunel. V tomto případě byl v jednotlivých faktorech zásadní rozdíl mezi jednotlivými středisky. Středisko mikrotuneláže nemělo, díky své jedinečnosti, téměř žádnou konkurenci. I vyjednávací síla zákazníků díky tomu byla poměrně slabá. Naopak středisko protlačování mělo v oboru velmi silný konkurenční boj díky existenci mnoha subjektů, a tedy i vyjednávací síla zákazníka pak byla mnohem větší. Středisko potrubí pak zejména ovlivňovala vyjednávací síla dodavatelů, která se v poslední době zvyšovala kvůli embargu na Rusko a Bělorusko, odkud byla importována velká část potrubí. Pro všechna střediska byla společnou hrozbou vstupu nového konkurenta. Tato hrozba

však byla pro celé odvětví poměrně slabá díky nutným obrovským počátečním investicím a získání certifikací a oprávnění. I hrozba substitutů pro celý sektor bezvýkopových technologií nebyla nijak zásadní, jelikož bezvýkopové technologie jsou v mnoha případech ekonomicky i ekologicky výhodnější než klasické výkopy. Zároveň zatím nehrozila substituce modernějšími technologiemi, jako je kupříkladu robotizace, protože jsou tyto disciplíny opravdu jen ve svém zárodku. Na závěr tohoto kroku byla vytvořena SWOT analýza. Ta odhalila silné stránky společnosti, ke kterým bezesporu patří nezávislost na pronájmech, vlastnictví všech potřebných certifikací a oprávnění nebo variabilita a komplexnost nabízených služeb. Mezi slabé stránky společnosti byl zařazen nedostatek kvalifikovaných pracovníků a velikost. Jako příležitost byly shledána zejména expanze celého Tunelu, hrozbou naopak byly omezení státních investic do infrastruktury a nucená nepřipravená restrukturalizace.

V dalším kroku byla na základě rozhovorů s managementem vytvořena mise a vize, kterými doposud společnost Tunel nedisponovala. Na ně pak navázalo určení strategické pozice Tunelu. Pro tento účel byla zvolena SPACE matice, ve které byly pečlivě vybrány a ohodnoceny faktory, které Tunel ovlivňují. Výsledkem SPACE matice po zanesení hodnot z tabulek do grafu byla jasná spojnice mířící do prvního kvadrantu grafu – tedy do agresivní strategie.

Čtvrtým krokem pro tvorbu strategického plánu pro společnost Tunel bylo aplikování scénářů pro záměr společnosti Tunel, který má být uskutečněn do konce roku 2023 a kterým je nákup nového mikrotunelovacího stroje, který by byl využit pro práci na dalších zakázkách. Těch je v současnosti tolik, že jsou nad aktuální kapacity Tunelu. V této kapitole byly nejdříve uvedeny náklady související s nákupem stroje. Tyto náklady nejsou jen na jeho pořízení, ale také na zaplacení dalších zaměstnanců, kteří by se například starali o chod stroje na stavbě a administrativu v kanceláři. Následně byly vytvořeny tři scénáře – stávající, pesimistický a optimistický scénář a zvoleny faktory, které nejvíce ovlivňují budoucí vývoj celého nákupu. Mezi tyto faktory byl zařazen vývoj HDP, vývoj (schodku) státního rozpočtu, nezaměstnanosti, konkurence v oboru a vývoj legislativy. V jednotlivých scénářích pak byly popsány změny v těchto faktorech. Na závěr bylo vypočteno, že s největší pravděpodobností, padesát procent, dojde k naplnění scénáře stávajícího stavu, což by bylo pro společnost Tunel velmi výhodné.

Na závěr byly definovány strategické cíle, které byly rozděleny na cíle globální, které by měly být splněny do konce roku 2029 a cíle dílčí, jejichž splnění bylo naplánováno mezi lety 2024 a 2026. Mezi globální cíle byl zařazen růst zisku, expanze společnosti a zvýšení povědomí o firmě. Nejdůležitější dílčí cíle, které by měly pomoci k naplnění těchto globálních, zahrnovaly nákup nových strojů, najímání dalších zaměstnanců a jejich školení, udržení kvality služeb a vypracování metodik pro všechny probíhající akce. Středisko protlačování má za cíl zvýšení tržního podílu a středisko pro prodej potrubí by mělo usilovat o navázání partnerství s novými dodavateli. Současně by do konce roku 2026 mělo být implementováno i BIM modelování.

Cílem této práce a hlavním přínosem bylo vytvoření strategického plánu pro společnost Tunel, která dosud žádným strategickým plánem nedisponovala. Tento plán byl předán managementu společnosti a mohl by sloužit jako podklad pro aplikaci

strategického řízení do této společnosti, kde dosud nebylo nijak ukotveno. Z tohoto důvodu tedy autorka této práce považuje strategický plán za podmětný a relevantní.

Seznam použité literatury

- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha : C.H. Beck, 2001. ISBN 8071796034.
- FOTR, Jiří, a další. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
- FOTR, Jiří, a další. *Tvorba strategie a strategického plánování - teorie a praxe*. Praha : Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - strategie a trendy (2. rozš. vydání)*. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Vykypěl, Oldřich. *Strategické řízení teorie pro praxi (2. vydání)*. Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Hnilica, Jiří. *Finanční analýza krok za krokem (2. vydání)*. Praha : C.H. Beck, 2008. ISBN 9788071797135.
- KLESLA, Arnošt. *Investiční plánování a strategie podniku [přednáška]*. Praha : ČVUT, 29. října 2020.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, a další. *Finanční analýza - komplexní průvodce s příklady, 3. kompletně aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MiCHULEK, Jakub a Křížanová, Anna. Analysis of Internal Marketing Communication Tools of a Selected Company in Industry 4.0 using McKinsey 7S Analysis. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 10(2), 2022, Sv. DOI 10.2478/mdke-2022-0011, stránky 154-166.
- NÁBRÁDI, Adrás, a další. Latest Trends and New Tools Being Used in Strategic Management. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. 2021, Sv. 1, 6, stránky 73-85.
- PENG, Mike W. *Global Strategy (2nd edition)*. Mason : South-Western Cengage Learning, 2009. ISSN 978-0-324-59099-9.
- PORTER, Michael E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57. 1979, Sv. no. 2, stránky 137–145.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
- RACLAVSKÝ, Jaroslav. DOS M 01.01.BVT Slovník pojmů ve výstavbě bezvýkopové technologie. Praha: Informační centrum ČKAIT, spol. s r.o., 2004. 128 s. ISBN 80-86769-24-0
- SHERAFAT, Abolfazi, a další. The Application of Strategic Position & Action Evaluation (SPACE) Matrix in the Organizational Goals and Strategies Development. *Journal of Applied Sciences Research*. 2013, 9(4), stránky 2666-2673.
- SRPOVÁ, Jitka, a další. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-7077-2.
- ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. str. 120 s. ISBN 978-80-7395.

Seznam elektronických zdrojů

BIM koncepce: Co je to BIM?, 2017. *Koncepce BIM* [online]. Praha: MPO, 2017 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.koncepcebim.cz/203-3-1-co-je-to-bim>

ESG: Co je to ESG a co pro vás znamená?, 2023. ESG na evropském trhu [online]. Praha: PRK Partners Attorneys at Law, 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=c537b2ae-79bb-44d2-a16a-e1ac4c8e4ad4>

George , Bert, Walker, Richard M. a Monster , Joost. . *Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis*, 2019. [Citace: 10. březen 2023.] Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13104>

MPO: Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018 [online]. [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018-248883/>

Mulder, Peter. SPACE Analysis. *Toolshero*. [Online] 2019. [Citace: 10. březen 2023.] Dostupné z: <https://www.toolshero.com/strategy/space-analysis/>.

SME Strategy Consulting. What is the scenario planning in a strategic plan? [video]. SME Strategy Management Consulting, 2020. [vid. 2.4.2023]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=ezUbcR9IzC0&ab_channel=SMEStrategyConsulting

Stavebnictví České republiky [online], 2021. Praha: MPO [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2022/1/Stavebnictvi-2021.pdf>

Webová stránka společnosti Tunnel: O bezvýchopových technologiích, 2021. *Tunnel* [online]. Praha, 2021 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: "www.tunnel.cz"

Seznam obrázků

Obrázek 1: Znázornění cyklu strategického řízení.....	8
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	19
Obrázek 3: SWOT analýza	21
Obrázek 4: Hodnocení strategické pozice analyzovaného podniku	25
Obrázek 5: Schéma mikrotunelování.....	32

Seznam tabulek

Tabulka 1: Faktory při použití SPACE matice	25
Tabulka 2: Ukazatele rentability společnosti Tunel.....	36
Tabulka 3: Likvidity společnosti Tunel	38
Tabulka 4: Index finanční páky společnosti Tunel	39
Tabulka 5: SWOT analýza společnosti Tunel	45
Tabulka 6: Parametry osy x a y pro SPACE matici.....	48
Tabulka 7: Náklady na nový stroj	50
Tabulka 8: Scénáře a jejich pravděpodobnosti.....	52
Tabulka 9: Strategické cíle společnosti Tunel.....	53

Seznam grafů

Graf 1: Produkce (mil. Kč) a podíl produkce stavebnictví na celé ekonomice v běžných cenách (v %).....	31
Graf 2: Výsledky hospodaření společnosti Tunel	35
Graf 3: Vývoj čistého obrátu společnosti Tunel.....	36
Graf 4: Ukazatele rentability společnosti Tunel	37
Graf 5: Likvidity společnosti Tunel	38
Graf 6: Celkové zadlužení společnosti Tunel.....	39
Graf 7: Výsledek SPACE matice	49

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha společnosti Tunel 2018-2022.....	64
Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2018-2022	65

Příloha 1: Rozvaha společnosti Tunel 2018-2022

ROZVAHA (v tis. Kč)		2018	2019	2020	2021	2022
AKTIVA CELKEM	001	39 700	42 114	37 377	43 940	49 150
Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	22 359	28 852	23 826	22 442	36 106
Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 2)	014	22 359	28 852	23 826	22 442	36 106
Pozemky a stavby	015	9 036	8 831	8 615	8 398	8 181
B.II.1.1. Pozemky	016	470	482	482	482	482
B.II.1.2. Stavby	017	8 566	8 349	8 133	7 916	7 699
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	13 323	19 831	15 211	12 481	19 010
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	0	190	0	1 563	8 915
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	1 563	279
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	0	190	0	0	8 636
Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	17 288	13 224	13 486	21 262	12 832
Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	818	1 052	917	1 452	1 768
Materiál	039	622	759	624	1 159	1 475
Výrobky a zboží	041	196	293	293	293	293
C.I.3.2. Zboží	043	196	293	293	293	293
Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	12 083	11 371	7 969	7 312	4 409
Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0	833	540
C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	809	466
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	052	0	0	0	24	74
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	24	74
Krátkodobé pohledávky	057	12 083	11 371	7 969	6 479	3 869
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	11 523	10 690	7 272	5 670	1 928
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	061	560	681	697	809	1 941
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	064	322	278	591	665	1 625
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	238	403	106	144	245
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	0	0	0	0	71
Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	071	4 387	801	4 600	12 498	6 655
Peněžní prostředky v pokladně	072	18	13	99	1	171
Peněžní prostředky na účtech	073	4 369	788	4 501	12 497	6 484
Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	074	53	38	65	236	212
Náklady příštích období	075	53	38	65	236	212
PASIVA CELKEM	078	39 700	42 114	37 377	43 940	49 150
Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	079	14 640	16 153	19 435	27 713	37 071
Základní kapitál (ř. 81 až 83)	080	100	100	100	100	100
Základní kapitál	081	100	100	100	100	100
Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	10	10	10	10	10
Ostatní rezervní fondy	093	10	10	10	10	10
Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	095	14 277	14 530	16 043	19 325	27 603
Nerozdělený zisk minulých let	096	14 277	14 530	16 043	19 325	27 603
Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 140))	099	253	1 513	3 282	8 278	9 358
Gzí zdroje (ř. 102 + 107)	101	25 015	25 939	17 886	16 206	12 070
Rezervy (ř. 103 až 106)	102	0	0	720	1 440	588
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105			720	1 440	588
Závazky (ř. 108 + 123)	107	25 015	25 939	17 166	14 766	11 482
Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 119)	108	14 680	22 395	12 755	7 108	9 953
Vydané dluhopisy	109	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	112	6 500	13 770	10 465	7 053	9 822
Dlouhodobé přijaté zálohy	113	110	110	0	55	67
Závazky z obchodních vztahů	114	0	0	0	0	64
Závazky - ostatní	119	8 070	8 515	2 290	0	0
C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120	8 070	8 515	2 290		
Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 133)	123	10 335	3 544	4 411	7 658	1 529
Krátkodobé přijaté zálohy	128	0	35	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	129	9 117	865	1 884	3 865	216
Závazky ostatní	133	1 218	2 644	2 527	3 793	1 313
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	134	28	28	29	99	52
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	195	190	157	258	288
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	96	112	94	119	164
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	98	354	523	1 332	566
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139	800	1 923	1 532	1 985	243
C.II.8.7. Jiné závazky	140	1	37	192	0	0
Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	141	45	22	56	21	9
Výdaje příštích období	142	45	22	56	21	9

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2018-2022

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (v tis. Kč)		2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	57 223	30 465	47 359	64 148	57 659
Tržby za prodej zboží	02	8 341	7 360	3 614	7 404	5 470
Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	55 807	24 559	33 658	48 193	35 860
Náklady vynaložené na prodané zboží	04	7 142	5 296	3 145	4 315	3 093
Spotřeba materiálu a energie	05	15 302	7 759	7 764	12 367	9 301
Služby	06	33 363	11 504	22 749	31 511	23 466
Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	1 228	0	0	0	0
Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	4 230	3 887	4 416	5 113	6 830
Mzdové náklady	10	3 221	2 950	3 560	3 942	5 210
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	1 009	937	856	1 171	1 620
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	932	866	775	1 018	1 451
2. 2. Ostatní náklady	13	77	71	81	153	169
Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	3 448	7 106	8 060	7 252	9 055
1. 1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	3 448	7 106	8 060	7 252	9 055
Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	363	492	748	809	407
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	0	0	294	0	70
Tržby z prodeje materiálu	22	0	0	5	148	65
Jiné provozní výnosy	23	363	492	449	661	272
Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	524	370	1 055	1 287	-373
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0	13	0	8
Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0	0	0	45
Daně a poplatky	27	151	198	193	254	85
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	222	-187	685	720	-805
Jiné provozní náklady	29	151	359	164	313	294
Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	690	2 395	4 532	10 516	12 164
Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 + 46)	43	8	334	328	221	197
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	8	334	328	221	197
Ostatní finanční výnosy	46	44	14	15	280	48
Ostatní finanční náklady	47	391	188	154	326	439
Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-355	-508	-467	-267	-588
Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	49	335	1 887	4 065	10 249	11 576
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	82	374	783	1 972	2 218
Daň z příjmů splatná	51	82	374	783	1 972	2 218
Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 50 - 51)	53	253	1 513	3 282	8 277	9 358
Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	55	253	1 513	3 282	8 277	9 358
Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	65 971	38 331	51 736	72 641	63 584

