

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

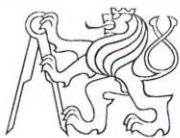
Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

Ondřej Hrabák



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Hrabák Jméno: Ondřej Osobní číslo: 409634

Zadávací katedra: Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví

Studijní program: Stavební inženýrství

Studijní obor: Management a ekonomie ve stavebnictví

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce: Analýza úrovně strategického řízení stavebních společností

Název bakalářské práce anglicky: Analysis of level of strategic management of construction companies

Pokyny pro vypracování:

Charakteristika strategického řízení stavebních společností

Analýza úrovně a směřování strategického řízení stavebních společností podle výročních zpráv

Porovnání úrovně a směřování strategického řízení českých a zahraničních stavebních společností

Seznam doporučené literatury:

John E. Schaufelberger: Construction Business Management

Výroční zprávy českých i zahraničních stavebních společností

Jméno vedoucího bakalářské práce: Doc. Ing. Aleš Tomek, CSc.

Datum zadání bakalářské práce: 6. 3. 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 28. 5. 2017

Údaj uveďte v sou

ného ak. roku

Podpis vedoucího práce

Podpis vedoucího katedry

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Beru na vědomí, že jsem povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je nutně uvést v bakalářské práci a při citování postupovat v souladu s metodickou příručkou ČVUT „Jak psát vysokoškolské závěrečné práce“ a metodickým pokynem ČVUT „O dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací“.

23. 2. 2017

Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího bakalářské práce Doc. Ing. Aleše Tomka, CSc.

Dále prohlašuji, že veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

6. 6. 2017

Ondřej Hrabák

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Doc. Ing. Aleši Tomkovi, CSc. za podporu; odborné vedení, cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

Analýza úrovně strategického řízení stavebních společností

**Analysis of level of strategic management of construction
companies**

Anotace

Tato bakalářská práce je zaměřena na strategické řízení vybraných předních společností podnikajících ve stavebním odvětví. V první kapitole jsou popsány nejprve jednotlivé fáze procesu strategického řízení obecně a poté charakterističnost strategického řízení v souvislosti se stavebnictvím. V praktické části jsou postupně představeny zkoumané společnosti a identifikovány jejich korporátní strategie. Následuje srovnání míry aplikování strategického řízení v dotyčných společnostech. Na základě poznatků z teoretické i praktické části jsou na závěr formulovány návrhy a doporučení v oblasti strategického řízení pro tuzemského lídra ve stavebním odvětví.

Annotation

This bachelor thesis is focused on strategic management of selected leading companies in the construction industry. The first chapter initially describes the individual phases of the strategic management process in general and then the characteristics of strategic management in the context of construction. In the practical part, the companies surveyed are successively presented and their corporate strategies are identified. Then the comparison of the rate of application of strategic management in the concerned companies follows. On the basis of the theoretical and the practical findings, proposals and recommendations on strategic management for the domestic leader in the construction sector are formulated.

Klíčová slova

Strategické řízení, korporátní strategie, strategické cíle, vize, poslání, strategická analýza, PEST analýza, Porterův model 5 sil, SWOT analýza, kontingenční model

Key words

Strategic management, corporate strategy, strategic goals, vision, mission, strategic analysis, PEST analysis, Porter's Five Forces, SWOT analysis, contingency model

Obsah

Úvod	10
1 Přehled z odborné literatury	12
1.1 Strategické řízení.....	12
1.2 Strategické plánování	14
1.2.1 Poslání (mise).....	14
1.2.2 Vize	14
1.2.3 Strategie a strategické cíle	15
1.3 Strategická analýza.....	17
1.3.1 Externí analýzy	17
1.3.2 Interní analýzy.....	20
1.3.3 SWOT analýza	20
1.4 Implementace strategie	21
1.5 Vyhodnocení strategie	22
1.6 Strategické řízení ve stavebnictví.....	24
2 Praktická část.....	29
2.1 Strategické řízení společnosti Balfour Beatty.....	29
2.1.1 Profil společnosti.....	29
2.1.2 Výkonnost společnosti.....	29
2.1.3 Strategie společnosti.....	30
2.2 Strategické řízení společnosti Fluor	32
2.2.1 Profil společnosti.....	32
2.2.2 Výkonnost společnosti.....	33
2.2.3 Strategie společnosti.....	35
2.3 Strategické řízení společnosti Metrostav	35
2.3.1 Profil společnosti.....	35
2.3.2 Výkonnost společnosti.....	36
2.3.3 Strategie společnosti.....	37
2.4 Komparace strategického řízení stavebních společností	38
2.4.1 Strategické řízení u zkoumaných stavebních společností.....	38
2.4.2 Strategické plánování u zkoumaných stavebních společností	39
2.4.3 Strategická analýza u zkoumaných stavebních společností	39
2.4.4 Implementace strategie u zkoumaných stavebních společností.....	40

2.4.5	Vyhodnocení strategie u zkoumaných stavebních společností.....	41
2.4.6	Zhodnocení korporátních strategií	41
2.5	Návrhy a doporučení	42
Závěr	44
Seznam použité literatury	46
Seznam obrázků a tabulek	49

Úvod

Dnešní tržní prostředí je vysoce turbulentní a společností, které zde působí, neustále hrozí nová ohrožení, jež mají potenciál k poškození jejich konkurenceschopnosti. Žádný z faktorů nacházejících se v externím prostředí nelze podcenit, protože i ze zdánlivě banálního rizika může vzniknout problém ohrožující existenci společnosti. To platí i o interním prostředí, ve kterém lze také identifikovat různá rizika, která mohou efektivnost podnikání poškozovat. Externí a interní prostředí však negeneruje pouze rizika či hrozby, ale také příležitosti pro rozvoj podniku. Zde platí, že jejich včasná identifikace může pomoci k plnění cílů organizace. Společností se v dnešní době doporučuje tvorba korporátních strategií, které vedou k identifikaci příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, a také zároveň ukazují cestu pro využití aktuální situace v interním a externím prostředí organizace, a to právě v její prospěch.

Tato aktivita má svůj přínos a velký smysl zejména pro organizace, které chtějí růst v dlouhodobém horizontu, a nikoliv pouze v krátkém období generovat zisk bez ohledu na svoje budoucí záměry. Trvale udržitelný růst je výzvou moderní doby. Právě tato skutečnost vytváří prostor pro růst zájmu o strategické řízení ze strany organizací. Jak bude v rámci této práce uvedeno, tak strategické řízení je nástrojem pro řešení příležitostí a ohrožení organizace, jejich interních nedostatků, či pro nalezení nejvhodnější možnosti využití předností organizace.

Tématem práce je: Analýza úrovně strategického řízení stavebních společností. Hlavním cílem práce je na základě analýzy korporátních strategií nadnárodních stavebních společností doporučit návrhy pro zlepšení strategie tuzemské společnosti Metrostav.

Dílním cílem je identifikovat strategie vybraných nadnárodních společností v oboru stavebnictví. Dále je dílním cílem komparace v praxi uplatňovaných strategií s postupy, které doporučuje odborná literatura, aby mohlo dojít ke zhodnocení toho, jestli jsou metody a prvky základních strategií stále uplatnitelné v podnikové praxi.

Komparace porovnává přístup ke strategickému řízení v organizacích Balfour Beatty, Fluor a Metrostav. Komparace je provedena na základě veřejně dostupných zdrojů, které jsou ovšem dostatečné pro získání přehledu o uplatnění strategického řízení v daných organizacích. Přínosem pro zpracování bylo i prostudování odborné literatury, která se vztahuje ke strategickému řízení v odvětví stavebnictví.

V rámci zpracování práce byla stanovena i hypotéza, která bude v průběhu práce potvrzena či vyvrácena.

Hypotéza

Úspěšné společnosti mají dobrou úroveň strategického řízení. Za úspěšné společnosti jsou v tomto případě považované společnosti podnikající na globálním trhu stavebnictví a vykazující dlouhodobě ziskové hospodaření.

Hypotéza reaguje na předpoklad, že strategické řízení skutečně může velmi efektivně a pozitivně ovlivňovat výkonnost organizace, ale pouze za předpokladu, že je realizováno správným způsobem.

1 Přehled z odborné literatury

Tato část práce postupně rozebírá pojem strategického řízení, strategického plánování, strategické analýzy, implementace strategie, vyhodnocení strategie, a také popisuje specifika strategického řízení ve stavebnictví.

1.1 Strategické řízení

Strategické řízení je souhrnem aktivit, které sestávají z výzkumu tržních podmínek, přání a potřeb zákazníků, identifikace silných a slabých stránek, specifikace sociálního, politického, legislativního prostředí, dále ze zhodnocení disponibilních zdrojů, kdy všechny tyto faktory mohou vytvářet příležitosti a hrozby pro podnik. Na základě těchto aktivit potom strategické řízení formuje dlouhodobé záměry pro fungování organizace [1].

Proces strategického řízení má být nikdy nekončící, tedy probíhat neustále jako posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků [2].

Souhrnně lze konstatovat, že „*strategické řízení, uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje firmy, na udržování souladu mezi dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji (včetně lidských) a rovněž na soulad mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Hlavním úkolem strategického řízení je vytyčování strategií a kontrola průběhu jejich realizace* [3].“

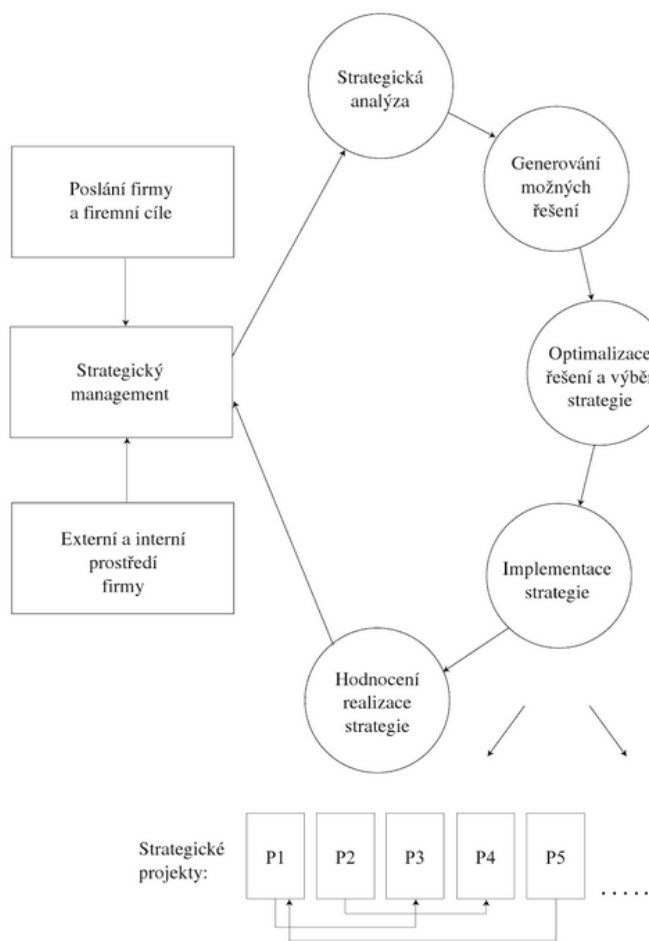
Strategické řízení se vyvíjí a odvíjí od 80. let minulého století, kdy se na světových trzích začala projevovat globalizace a převaha nabídky nad poptávkou. Podniky na tuto situaci reagují zvyšováním inovační schopnosti a hledáním nových cest pro získání zákazníků a zefektivnění vlastní činnosti. Cílem podniků se stává dosažení silné tržní pozice, dosažení flexibility, rychlé schopnosti reakce na tržní změny, využití kreativity a originality pro získání tržního úspěchu [4].

Právě strategické řízení umožňuje podnikům přizpůsobovat se změnám na trhu, ale také z těchto změn získávat výhody. Využití koncepce poskytuje jasné cíle a směry pro budoucí činnost organizace a předává tuto informaci i zaměstnancům. Řešením problémů strategického charakteru se řídicí pracovníci zdokonalují, a také platí, že podniky uplatňující strategické řízení jsou více efektivní [2].

Strategické řízení podniku je vytváření podnikové strategie, která je východiskem pro tvorbu cílů, plánování strategických opatření a vytváření základních předpokladů pro fungování podniku [5].

Proces strategického řízení lze rozložit do po sobě následujících fází v podobě strategického plánování, strategické analýzy, implementace strategie a hodnocení strategie. Názvy fází se mohou v odborné literatuře odlišovat, ale to nic nemění na tom, že je strategické řízení složitým procesem, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů ovlivňujících podnik a analýzu interních kapacit podniku [6].

Obrázek číslo 1 představuje souhrnný proces nepřetržitého strategického řízení. Z obrázku vyplývá, jaké jsou základní fáze procesu, a také jsou viditelné vzájemné návaznosti. Nejprve dochází k definici poslání podniku a podnikových cílů, a také k analýze interního a externího prostředí podniku. Na základě těchto poznatků se realizuje strategický management sestávající ze strategické analýzy, generování možných řešení, optimalizace a výběru (formulace) strategie, implementace strategie a hodnocení realizace strategie. Součástí celého procesu pak samozřejmě mohou být i různé strategické projekty, jejichž realizace vyplývá právě z procesu strategického řízení.



Obrázek 1 Nepřetržitý proces strategického řízení, zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006

1.2 Strategické plánování

Strategické plánování slouží k tomu, aby si organizace ujasnila svoji představu o budoucnosti, o tom, jakou chce hrát na trhu roli, a tedy i jaké má budoucí cíle. Přitom všem musí samozřejmě akceptovat i svoje okolní prostředí a zájmy dalších subjektů, které s organizací přichází do interakce. Například pokud je zřejmé, že odvětví, ve kterém organizace působí, bude upadat, tak nelze založit strategii na tom, že bude organizace růst. To by šlo pouze v případě jejího odchodu z trhu [7].

Účelem strategického plánování je vytvoření strategického plánu, který bude definovat postupové kroky mající vyústit v definici funkčních strategií pro podnik. Zároveň se jedná o dekompozici dlouhodobých strategických cílů na krátkodobé cíle [8].

1.2.1 Poslání (mise)

Poslání podniku vyjadřuje přání podniku o tom, jak by měla být organizace chápána veřejností. Správně formulovaná mise zdůvodňuje především oprávněnost existence podniku a prezentuje aktivity provozované podnikem (co dělá a jak to bude dělat). Poslání podniku specifikuje současný i budoucí předmět podnikatelské činnosti [10].

Poslání musí reflektovat historický vývoj podniku, jeho schopnosti, kompetence, strategické hodnoty, předpokládané vlivy prostředí a vyjádřit základní smysl podnikatelské činnosti v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Poslání lze vztáhnout k trhu, k výsledkům, specifčnosti podnikatelského programu, motivaci k plnění strategických cílů [8].

1.2.2 Vize

Vize podniku definuje budoucí představu o budoucím vývoji a postavení podniku, a to zejména v jejich všeobecných a koncepčních obrysech. Jedná se o myšlenky, které předbíhají svoji dobu a mají motivující charakter [10].

Tvorba vize by měla splňovat určité požadavky [8]:

- Pohlížet na vizi z různých úhlů pohledu. Jinak hrozí, že nebude nalezeno kompromisní řešení, které nepřivede podnikatelský subjekt do problémů.
- Vize musí definovat současný i budoucí stav, profilovou změnu, kterou má podnik absolvovat, či způsoby pro zachování nebo posílení konkurenceschopnosti v budoucnosti.

- Vize se musí orientovat na zákazníky, jejich přání a potřeby, resp. určit způsoby, kterými budou produkty uspokojovat přání a potřeby zákazníků.
- Deklarace sociální politiky, kterou v sobě vize ponese, tedy zodpovědnost k zákazníkům, zaměstnancům, environmentálnímu prostředí.
- Formulace komponent vize musí být přesná, aby bylo možné na základě zpřesňujících informací zjištěných v dalších fázích procesu strategického řízení provádět korekce.

1.2.3 Strategie a strategické cíle

Strategické řízení nelze realizovat bez ohledu na strategii podniku a úkoly, které si strategie definuje. Přitom platí, že čím vyšší je úroveň managementu, tím více vazby mezi jednotlivými oblastmi řízení splývají, a to se projevuje i v rámci strategie podniku, protože koncentrovanější přístup k řešení jednotlivých oblastí řízení je u vyšších stupňů managementu [5].

Strategie vyjadřuje základní představu o tom, jakou cestou budou podnikové cíle dosaženy. Cíle lze vždy dosáhnout různými postupy a způsoby, tedy různými strategiemi [2].

„Strategiemi se označují rozhodující akce, které hodlá organizace v plánovacím období podniknout pro naplnění strategických cílů. Není jenom jedna cesta, jedna strategie dalšího vývoje firmy. V každém podnikání, v každé konkurenční situaci je možné volit ze širokého spektra variant strategie [8].“

Dosah každé strategie je dlouhodobý, ale je také nástrojem dynamickým, který se musí umět přizpůsobit aktuálnímu vývoji. Tohoto je docíleno pravidelnou aktualizací strategie [5].

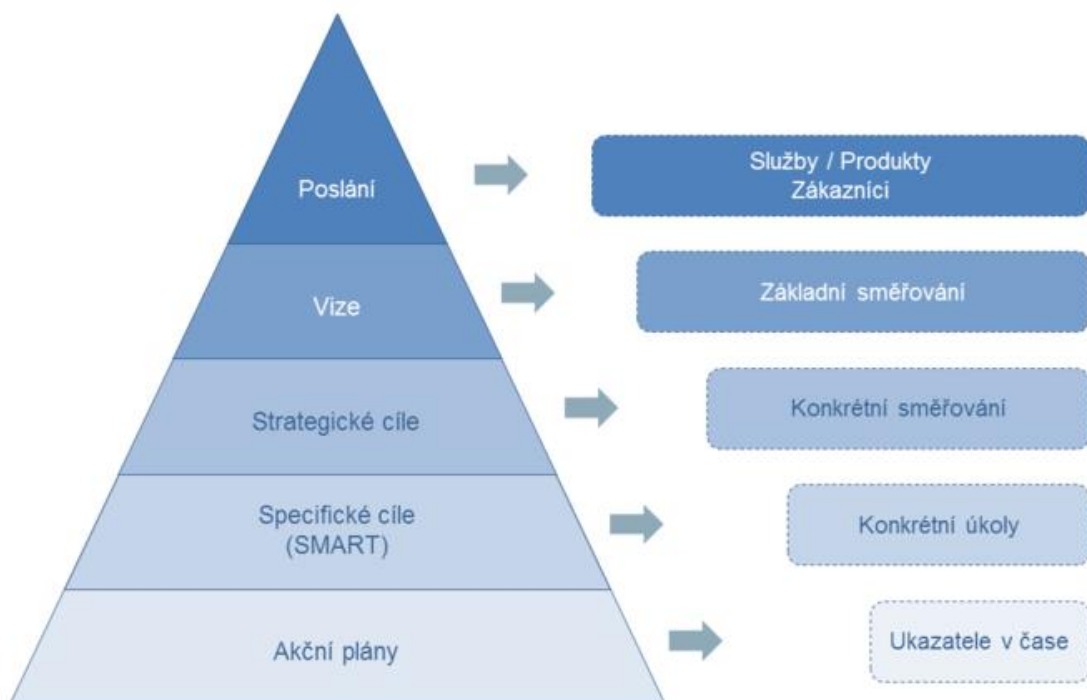
Strategické cíle lze definovat jako žádoucí budoucí stavy podniku nebo jeho části, kterých má být dosaženo, resp. se je podnik snaží naplnit prostřednictvím své existence a svých činností. V praxi se doporučuje vytvářet cíle tak, aby splňovaly metodiku SMART, což znamená, že mají být [3]:

- S – stimulující k dosažení co nejlepších výsledků,
- M – umožňující, změření toho, jestli byl cíl splněn, či nikoliv,
- A – akceptovatelné pro všechny zainteresované subjekty (zájmové skupiny typu vlastníků, zaměstnanců, odborů, zákazníků, dodavatelů, konkurentů atd.),
- R – dosažitelné, reálné,
- T – určené v čase.

„Prostřednictvím cílů se široce a všeobecně formulovaná vize transformuje do konkrétních a budoucích výsledků, a tak cíle představují závazek dosáhnout stanovené výsledky v daném

čase. Teprve po stanovení cílů je možné rozhodnout, jaké zdroje a které prostředky jsou nezbytné pro jejich dosažení a jakým způsobem a jaké časové horizonty jsou nutné pro jejich dosažení [10].“

Strategické cíle rozvíjejí a konkretizují vizi podniku (viz obrázek číslo 2), dále pak změny, které se vyžadují, aby mohla být naplněna vize organizace. Konkrétní podoba cílů je různorodá. Od cílů v podobě dosažení určitého tržního podílu, získání určitého počtu zákazníků, až po komunitní či environmentální cíle. Vždy záleží na podniku, jaký strategický cíl zvolí, ale je nutné respektovat, že strategické cíle vyjadřují výzvy pro rozvoj podniku [9].



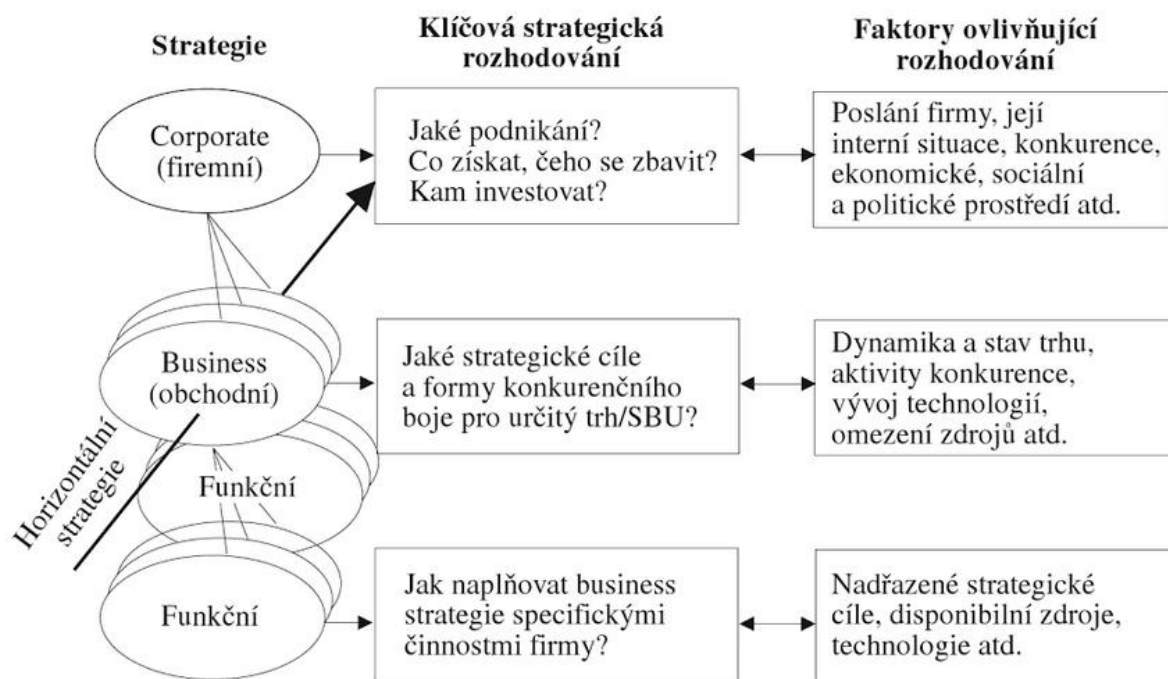
Zdroj: CorSet Framework, 2010

Obrázek 2 Hierarchie strategických cílů, zdroj: CorSet Framework, 2010

Při tomto je nutné akceptovat, že hlavním motorem změny a realizace strategického řízení jsou manažeři, kteří musí ostatní pracovníky zbavit nejistoty a vysvětlit jim důležitost změn, očekávání od změn, pravděpodobné dopady změn atd. Toto by mělo být součástí procesu strategického řízení už ve fázi formulace strategie a rozpisu cílů na nižší organizační složky [4].

Podle obrázku číslo 3 je zřejmé, že existují hierarchie podnikových strategií, kdy na nejvyšší úrovni stojí podniková (korporátní) strategie, při které se realizují klíčová strategická rozhodování (například v podobě určení předmětu podnikání, akvizic či prodejů částí podniku, definice poslání podniku, interní situace, charakteristiky konkurence, ekonomického,

sociálního či politického prostředí apod.). Z přehledu je patrné, že spolu jednotlivé strategie velmi úzce souvisí, navazují na sebe a vzájemně se ovlivňují.



Obrázek 3 Hierarchie strategií, zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006

1.3 Strategická analýza

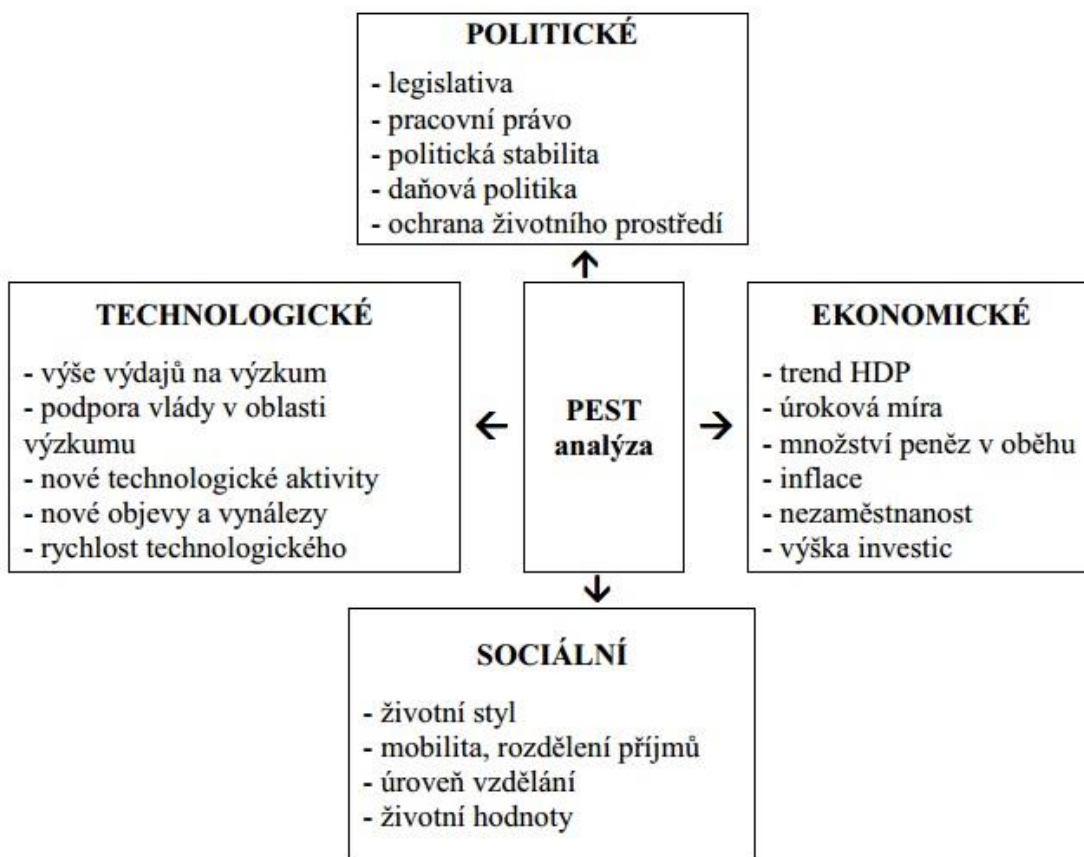
Efektivní tvorba strategie je podmíněna získáním a zhodnocením reálných faktů, které se zjišťují v rámci realizace strategické analýzy, soustředící se na podstatné jevy ovlivňující strategická rozhodování. Strategická analýza se provádí pro vnější prostředí podniku, očekávání důležitých zájmových skupin a pro interní prostředí podniku [2].

1.3.1 Externí analýzy

Externí strategické analýzy lze rozdělit na analýzy makroprostředí a mezoprostředí. U analýzy makroprostředí se analyzují faktory zahraničního a národního prostředí, které jsou významné pro strategický záměr. Analýza mezoprostředí rozebírá odvětví, ve kterém je podnik aktivní, či se zde chystá rozšířit svoji činnost. Tato má nejčastěji podobu Porterova modelu pěti sil [8].

PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí podniku či strategické obchodní jednotky. V každém prostředí se nacházejí různé vývojové trendy, které jsou pro podnik buď příležitostí, nebo hrozbou [3].



Obrázek 4 PEST analýza vlivu prostředí, zdroj: Šuleř, Košť'an, Bělohlávek, 2006

PEST analýza vychází z předpokladu, že klíčovými součástmi makroprostředí podniku jsou politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory, a také technické a technologické faktory. V každé z této skupin se vyskytují faktory, které různou měrou ovlivňují podnik [10].

K politicko-právním faktorům se zařazuje například typ vlády a její stabilitu, svobodu tisku, úroveň byrokracie a korupce, regulace a deregulace ekonomiky, trendy v tomto směru, pravděpodobné změny v politickém prostředí [11]. Politicko-právní faktory jsou tvořené společenským systémem, kde podniky svoji činnost realizují. Tento systém je výrazně ovlivněn mocenskými zájmy politických stran a vývojem politické situace v dané zemi či v jejím okolí [10].

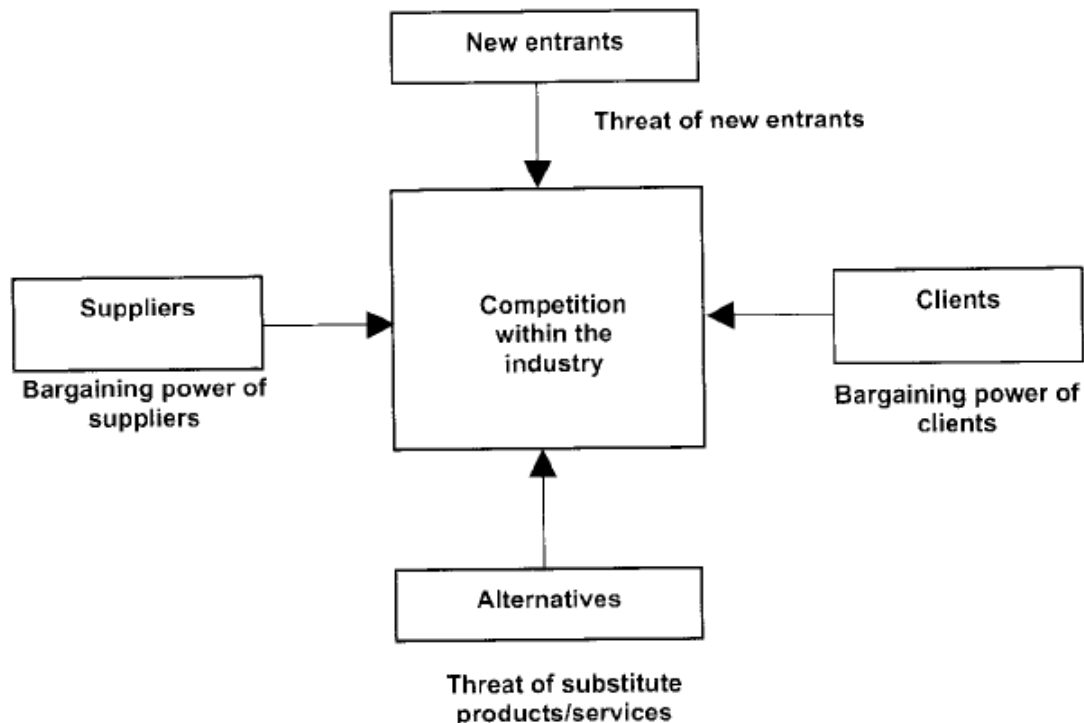
Ekonomické faktory se mohou s časem průběžně měnit, ať už se jedná o fázi ekonomického cyklu, vývoj cen a koupěschopné poptávky či hospodářskou politiku vlády. Nebo mohou být ekonomické faktory poměrně stabilní, což je například charakter ekonomiky, úroveň ekonomiky, konkurenceschopnost ekonomiky, disponibilní zdroje ekonomiky apod. [11]

K sociálním a kulturním faktorům se přiřazuje například historie a tradice, systém hodnot v dané zemi, množství a kvalita pracovní síly, věková, pohlavní či náboženská struktura, soustava vzdělávání, způsoby rozdělování příjmů ve společnosti [11].

Technické a technologické faktory souvisí s možnostmi využití vědy a techniky v aktivitách podniku, takže zde patří například informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Některé z technologií přímo podmiňují konkurenční schopnost podniku. Jedná se o základní technologie (může je využívat každý podnik), nebo klíčové technologie (nejsou dostupné pro všechny podniky a umožňují produkovat buď s nižšími náklady, nebo nabízet produkty odlišné), dále existují technologie rodící se (jsou v první fázi rozvoje a obsahují vysoký možný potenciál budoucích klíčových technologií) [11].

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil umožňuje pochopit síly, které v daném odvětví působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik největší význam, a které mohou být ovlivňované strategickým řízením podniku. Význam se posuzuje do budoucnosti [10].



Obrázek 5 Porterův model 5 sil, zdroj: Howes, Tah, 2003

Podle tohoto přístupu podnik ovlivňují faktory v podobě současné konkurence v odvětví, potenciálních konkurentů, dodavatelů, odběratelů a substitutů. Strategie podniku by potom měla najít takovou pozici v konkurenčním prostředí, ve které se může nejlépe bránit vůči těmto pěti silám či uvedené síly ovlivňovat ve svůj prospěch [12].

Celková ziskovost podniků v odvětví se snižuje v případě, že se zintenzivňuje působení některého z těchto faktorů. Nejkritičtější situace pro podnik nastává v případě, kdy se působnost těchto sil spojí a vytvoří tlaky tak intenzivní, že se vyhlídka pro dané odvětví stává nereálnou a naznačuje, že bude hospodaření podniku ztrátové. Prostřednictvím uplatnění Porterova modelu lze však identifikovat i potenciál budoucího rozvoje a ziskovosti podniku (či odvětví), což je signalizováno tím, že konkurenční síly nebudou silné a konkurenční prostředí bude příznivé a atraktivní [1].

1.3.2 Interní analýzy

Interní analýzy se mají systematicky zaměřit na následující podnikové oblasti (minimálně): management, marketing, finance a účetnictví, výroba, výzkum a vývoj, informační systémy [8].

V rámci interní analýzy se realizuje analýza vnitřních zdrojů a schopností, která má vést k vymezení zdrojů a schopností podniku, což je v podstatě jeho strategická způsobilost (schopnost reakce na hrozby a příležitosti v okolí podniku) [6].

Pro uplatnění efektivního strategického řízení je nutné prostřednictvím interní analýzy získat informace o tom, jaké zdroje má podnik k dispozici pro využití příležitostí z vnějšího prostředí. Konkrétní podoba interní analýzy závisí na přístupu podniku, ale musí identifikovat zdroje a kompetence, které podniku umožní budovat konkurenční výhodu, a to relativně trvale [1].

1.3.3 SWOT analýza

Výstupem strategické analýzy je identifikace a vyhodnocení silných stránek podniku, slabých stránek podniku, hrozeb a příležitostí pro podnik. Jedná se o tzv. SWOT analýzu, která přispívá k identifikaci hlavních konkurenčních výhod a klíčových faktorů úspěchu. Informace pro SWOT analýzu se shromažďují z různých zdrojů a prostřednictvím různých technik, ale nejčastěji se jedná o výstupy dílčích analýz, komparací s konkurencí, interview s relevantními odborníky atd. [2]



Obrázek 6 SWOT analýza, zdroj: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>, 2017

Výstupy z analýzy SWOT se potom uplatňují se základním cílem rozvoje silných stránek a potlačení slabých stránek. V externím prostředí je potom snahou využít příležitosti, a samozřejmě potlačit hrozby. Cílem SWOT analýzy přitom není pouze vytvoření seznamu silných stránek, slabých stránek, příležitostí či hrozeb, ale využití možností, které nabízí hluboce strukturovaná analýza poskytující užitečné poznatky [13].

„Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí [13].“

1.4 Implementace strategie

Implementace strategie je procesem, který uvádí strategie podniku do života. Je samozřejmé, že předchozí fáze strategického řízení postrádají smysl v případě, že nedojde k implementaci strategie. Procesu strategie je potom nutné věnovat stejnou pozornost jako předchozím analýzám a vlastní formulaci návrhu strategie [3].

Implementace strategie se realizuje s využitím nástrojů operativního řízení. Operativním managementem se rozumí řídicí aktivity, které mají zajistit zabezpečení efektivního a plynulého běhu výrobních procesů, ale také respektování stanovených provozních a legislativních standardů. Hybným prvkem implementace strategie je inovační potenciál, který je zmíněn ve vizi organizace [8].

V rámci implementace je důležité zajistit, aby se nesoustředila pouze na aspiraci něčeho dosáhnout, ale zejména na praktické dodání plánovaných výsledků. I ta nejlépe naplánovaná strategie nemusí přinášet výsledky v plánovaném čase, ale až v delším časovém horizontu. To bývá způsobeno nedostatkem pozornosti při její realizaci a při prezentování očekávaných přínosů, zvláště v součinnosti s následujícími negativními faktory [9]:

- Došlo k deformaci strategické vize, nebyla správně pochopena, resp. dostatečně vysvětlena těm, kteří ji implementují.
- Není soulad mezi úsilím a viditelnými přínosy, protože přínosy se očekávají až na konci strategického období, nikoliv v průběhu, což vytváří nesoulad mezi snahou a výsledky atd.

Úspěšná implementace strategie se zakládá na tom, jak dokázalo vedení organizace podnítit podřízené pracovníky k podpoře změn. Změny musí být přijaté a chápány jako příležitost k dalšímu rozvoji organizace, nikoliv jako hrozba. Odpor ke změnám je jednou z hlavních překážek efektivní implementace strategie [14].

1.5 Vyhodnocení strategie

Vyhodnocení strategie může být prováděno ve dvou základních směrech, kdy se jedná o korekci probíhajících procesů, ale také o vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů jako celku po skončení procesu realizace strategie. Při tomto hodnocení lze využívat jak kvantitativní metriky, tak i kvalitativní metriky, přičemž je zřejmé, že kvantitativní vyhodnocení musí být bezpodmínečně provedeno [8].

Smyslem kontroly v rámci strategického řízení je zjistit, jestli je v souladu s předpoklady vývoj jak interních podmínek v podniku, tak vývoj trhu (zejména v rámci konkurence a zákazníků). V neposlední řadě to, jestli nedochází k významným odchylkám ve vnějším prostředí [10].

Efektivní zhodnocení strategie může být realizováno pouze při zajištění těchto předpokladů [14]:

- Posouzení strategie bude hospodárné a mít konkrétní význam.
- Posouzení strategie bude generovat užitečné informace pro organizaci a přinese aktuální informace.
- Posouzení strategie poskytne skutečný obraz o tom, co se děje v rámci působnosti organizace.

Konkrétně může být kontrola realizována prostřednictvím controllingu či interním auditem. Controlling slouží pro pravidelnou kontrolu plnění plánovaných cílů, kdy se na základě srovnání plánu a skutečností určí, jestli existují odchylky, a při jejich výskytu se přijímají příslušná opatření. Interní audit posuzuje průběh a způsobilost procesů, které jsou klíčové pro zabezpečení strategických záměrů [10].

„Controlling je soubor vzájemně propojených kontrolních činností, které napomáhají dosažení podnikových cílů a včas indikují hrozby vyžadující přijmout příslušná opatření. Je to tedy koncepce řízení zaměřená na výsledek, která koordinuje plánování, kontrolu, finanční a informační toky [8].“

Pro efektivitu kontroly je důležitá fáze implementace strategie, při které jsou vedle prováděných plánovacích činností dostupné také výsledky konfrontující správnost a efektivnost uplatňované strategie. Kromě strategických kontrolních procesů pak musí probíhat i operace operativní kontroly, které budou klást důraz na hodnocení dílčích oblastí působnosti podniku [8].

Proces hodnocení a kontroly strategického řízení se ovšem potýká i s řadou problémů a překážek, kterými jsou nejčastěji [14]:

- Velmi složité externí prostředí, nemožnost odhadovat budoucí vývoj, rychlé stárnutí plánů organizace.
- Domácí a globální události, pokles časového rozsahu jistoty plánu.
- Nevhodně stanovené cíle v podobě rychlého získání tržního podílu, namísto systematického přístupu.
- Improvizace či sabotáže strategických cílů a kontroly ze strany zaměstnanců (mohou se snažit vymyslet důvody, aby kontrolní systém nefungoval).
- Nesprávné informace – nedostatečné informace, které nebudou včasné, a nebude možné určit, jaká je skutečnost v komparaci s plánem.
- Iluze kontroly – vrcholové vedení vidí, že existují problémy v rámci strategického řízení, ale střední management či operativní management zastává jiný názor.
- Osobní rozdíl – každý je motivován v různé době něčím jiným.
- Vysoká míra kontroly či příliš nízká míra kontroly – vede k problémům na pracovišti.
- Konfliktní cíle – cíle podniku jsou ve vzájemném konfliktu.

1.6 Strategické řízení ve stavebnictví

Stavebnictví má unikátní kombinaci externích a interních specifíků, které vyžadují specifickou úpravu procesu strategického řízení v komparaci s jinými odvětvími. Například výroba se provádí na jednom a předem určeném místě, které organizace nemůže ovlivnit. To platí i o jednotlivých stavebních projektech, kdy je každý jedinečný, což snižuje možnost standardizace a klade velký důraz na řízení znalostí. Strategické řízení musí být z těchto důvodů vysoce flexibilní a kompatibilní se specifiky odvětví stavebnictví, které se profiluje jako stagnující či málo rostoucí, a také technologicky méně náročné (low tech) s vysokým počtem subsektorů a variabilitou poptávky [17].

Ke klíčovým výzvám každého podniku podnikajícího v odvětví stavebnictví patří [19]:

- Nalezení optimálního počtu zákazníků,
- zajištění optimálních zdrojů financování (většina stavebních projektů je financována z cizích zdrojů, což musí být výhodné),
- zajištění dostatečné kvality lidských zdrojů (jejich odborných znalostí, zkušeností, dovedností),
- schopnosti správné kalkulace nákladů (u dlouhodobých projektů může dojít k mimořádným nákladům, což znamená ztrátu).

Poptávku (resp. zákazníky) lze rozdělit do dvou skupin, a to na veřejný sektor (nesleduje zisk, ale požaduje nižší cenu) a na soukromé subjekty (podniky či domácnosti, které sice sledují cenu, ale zvažují i další faktory při nákupním rozhodování). Typologii zákazníků ve stavebnictví lze ještě více rozšířit. Například soukromé subjekty se dělí podle způsobu využití produktu, a to na přímé či nepřímé užití. Přímé užití spočívá v tom, že má zákazníkům přinášet zisk a zajišťovat hlavní provozní činnost. Nepřímé užití znamená, že produkty například pouze podporují některé z podnikových procesů, či zlepšují podobu interního prostředí v organizaci. Zákazníkům se samozřejmě musí strategie podniku přizpůsobit. Nelze vytvářet strategii bez jejich znalosti [16].

Růst odvětví stavebnictví je vysoce závislý na externích faktorech, jako je například vývoj hrubého domácího produktu, nezaměstnanost, vládní výdaje, investiční nálada atd. Poptávku ovlivňují desítky faktorů, které stavební podniky nemohou ovlivnit, ale musí jim přizpůsobit svoje strategické záměry [16].

V odvětví stavebnictví tak dochází k neustálým změnám, ať už mají operativní či flexibilní charakter, nebo se jedná o změny transformační (komplexní, které vedou k nutnosti hlubokých změn v rámci celého fungování organizace) [18].

Složitost prostředí a vysokou míru podnikatelského rizika dokazuje i skutečnost, že přibližně polovina stavebních podniků zanikne do deseti let od svého vzniku (platí pro Spojené státy americké). K nejčastějším příčinám bankrotu patří [19]:

- Špatný vývoj makroekonomického prostředí,
- ztráta klíčových zákazníků
- příchod nové konkurence
- nedostatek kvalifikovaného personálu.

Z interního prostředí lze zmínit právě nedostatečné strategické řízení (mismanagement), které znamená, že podnik není správně připraven na vývoj v externím prostředí. Zejména se jedná o nedostatky ve strategickém plánování či implementaci strategie. S těmito nedostatky pak souvisí i potenciální vznik finančních problémů, které k bankrotu vedou. Je nutné zmínit i další negativní jev, o kterém se v souvislosti se stavebnictvím hovoří, a to je vysoká míra korupce [19].

„Podmínky na trhu jsou obtížné. Stavebnictví je známé tím, že disponuje velkými objemy a malými maržemi, do kterých se promítne každá chyba, která se ve stavebním procesu udělá. Abychom byli úspěšní, nesmíme jich dělat příliš. Úspěch v minulosti nám totiž nezaručí světlou budoucnost [20].“

Podnikům, které v globálním odvětví stavebnictví působí, se proto doporučuje, ať svoji strategii vyhodnocují a případně upravují ve čtvrtletních intervalech, to znamená vždy v krátkém období. Přitom vize může být stále dlouhodobého charakteru [21].

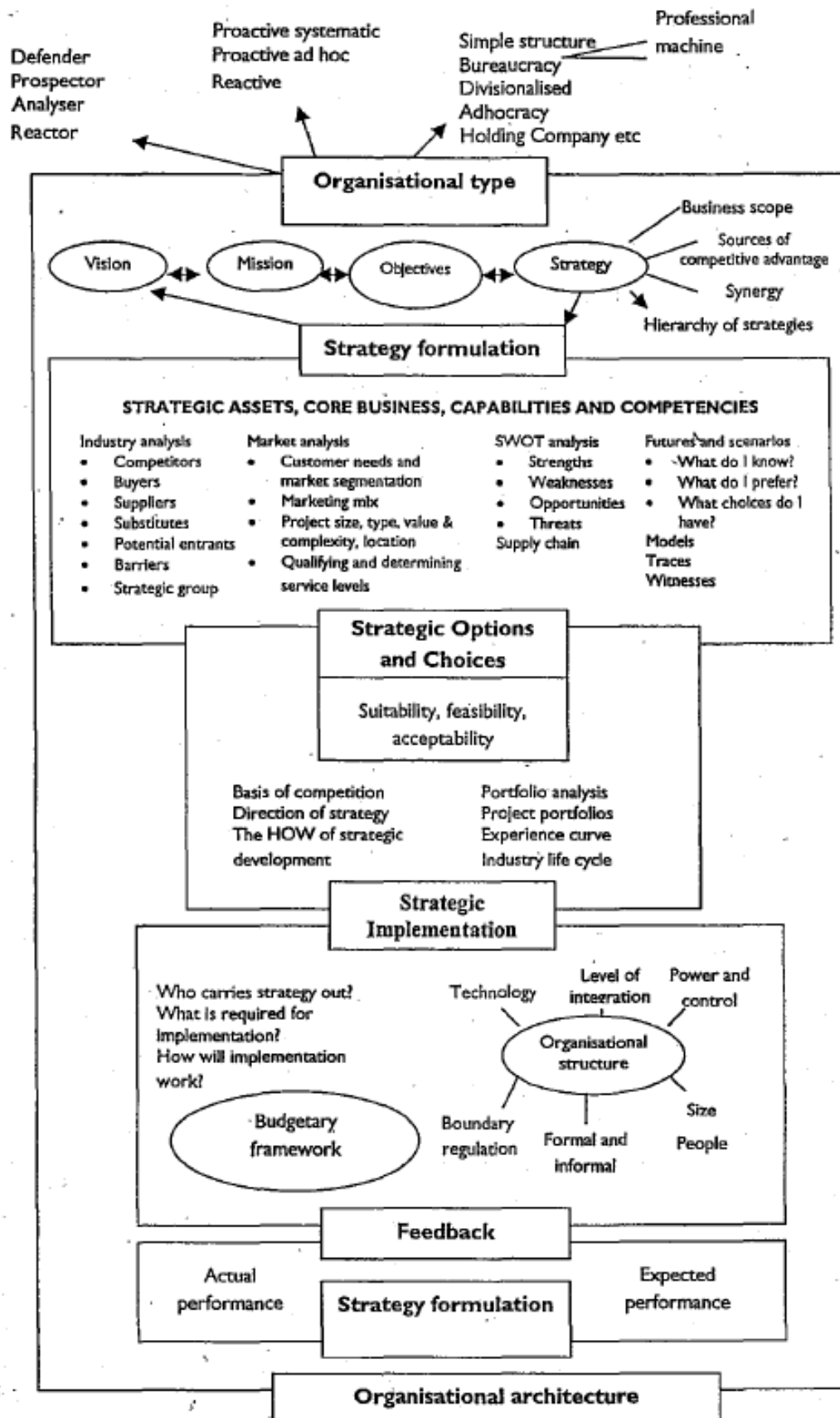
Globální odvětví stavebnictví se vyvíjí velmi rychlým tempem a v podstatě patří mezi nejvíce rozvinuté a nejpřínosnější ekonomické odvětví na světě. Poptávka po kvalitním stavebnictví už přesahuje národní trhy a motivuje stavební podniky k překročení národních hranic. Tento krok ovšem vyžaduje nutnost implementace zásad strategického řízení, protože jinak nelze zaručit, že stavební podnik dokáže na vysoce konkurenčním globálním trhu uspět. Nejúspěšnější globální stavební podniky dokážou využívat veškeré příležitosti a výhody, které mezinárodní tržní prostředí nabízí, to znamená, že např. spolupracují s nejlepšími obchodními partnery a specialisty, kladou důraz na efektivitu zdrojů a podnikají vysoké kapitálové investice atd. Přitom všem využívají výhod, které strategické řízení nabízí. Jejich tržní úspěch

je přímo podmíněn schopností vytvořit a implementovat životaschopnou strategii. Chybné strategie trh trestá, a velké stavební organizaci vlivem chybně stanovených strategií většinou vznikají také velké ztráty [15].

Globální odvětví stavebnictví je specifické přítomností tisíců různých podniků, které patří k vysoce specializovaným, až po podniky, které mají obecnější specializaci a poskytují širokou řadu služeb či produktů. Specifická je i poptávka, u které se velmi výrazně prosazuje veřejný zájem, protože největší zakázky pochází od veřejného sektoru a jejich realizace má sloužit veřejnému zájmu. To však neznamená, že neexistuje poptávka od soukromého nebo spotřebitelského sektoru [18].

Výzkum autorů Buyse a Van Rooyena pak ukázal, že velké stavební podniky v dobách krize odvětví stavebnictví pružně přecházejí do jiných odvětví. To znamená, že svoji činnost diverzifikují a pokles příjmů v důsledku krize kompenzují například zahájením zcela odlišné činnosti. Pro zajištění svého přežití tak ke snížení rizika používají strategii diverzifikace. Dalšími možnostmi je potom dobrovolné snižování zisku, zvyšování obrátu (například i prodejem nepotřebného majetku, továren apod.). [21]

Obrázek číslo 7 popisuje kontingenční model strategického řízení, který lze uplatnit ve stavebnictví, ale samozřejmě i v jiných oborech. Tento model shrnuje veškeré vztahy a souvislosti strategického řízení tak, aby jej ještě bylo možné upravit podle konkrétních podmínek organizace. Z modelu je patrné, že formulaci strategie ovlivňuje vize, mise, cíle podniku, ale i další prvky typu charakteristik odvětví, tržní charakteristiky apod. Na základě souhrnné SWOT analýzy a volby nejpravděpodobnějšího vývoje trhu dochází k výběru konkrétní strategie a implementaci strategie. Sběr zpětné vazby a kontrola strategie je potom samozřejmou součástí celého procesu, tak jako případné úpravy strategie podle výsledků kontroly a sběru zpětné vazby.



Obrázek 7 Kontingenční model strategického řízení ve stavebnictví, zdroj: Langford, Male, 2001

Z textu této kapitoly vyplývá, že má strategické řízení ve stavebnictví celou řadu specifík. Vývoj v celém odvětví je velmi rychlý a celkově jeho podoba vyžaduje, aby každá organizace implementovala strategické řízení. Velmi výrazný je i vliv externího prostředí na podnikání a tržní pozici každé organizace, takže strategická analýza musí objevit klíčové trendy vývoje, na které se následně musí podnik připravit, a to opět v koordinaci se svým strategickým řízením. Rychlé změny pak vyžadují, aby strategické řízení bylo možné proměňovat v souladu s aktuálním vývojem trhu. Změny přitom bývají komplexního (transformačního) charakteru a zvládne je pouze velmi dobře připravená organizace.

2 Praktická část

Praktická část navazuje na část přehledu z odborné literatury a představuje přístupy ke strategickému řízení u dvou globálních stavebních organizací a tuzemského lídra v odvětví stavebnictví – Skupiny Metrostav. Tato tuzemská organizace také realizuje svoji činnost v zahraničí a snaží se tak stát součástí globálního trhu. Přínosem práce je komparace přístupu tuzemské společnosti ke strategickému řízení se společnostmi na globálním trhu. Jak se prokázalo v předchozí části, tak strategické řízení je nezbytnou podmínkou pro dosažení tržního úspěchu a stabilizaci tržní pozice. Dvojnásobně to potom platí v odvětví stavebnictví, které je vysoce nestabilní a vyžaduje strategický přístup k řízení, který počítá s tím, že dochází k rychlým změnám (včetně transformačních změn). Globálně úspěšné společnosti potom mohou být inspirací pro tuzemského lídra ve stavebnictví.

2.1 *Strategické řízení společnosti Balfour Beatty*

2.1.1 Profil společnosti

Balfour Beatty je globální skupina stavebních podniků, která se zabývá realizací komplexních stavebních projektů s vysokou přidanou hodnotou. Více než 100 let poskytuje nejnáročnější řešení pro svoje zákazníky a další zájmové skupiny, ať už ze soukromého nebo veřejného sektoru. Svoje služby poskytuje na trzích Velké Británie, Spojených států amerických, Irska, Kanady, v jihovýchodní Asii a v dalších zemích. Struktura poskytovaných služeb je rozdělena do tří základních skupin: infrastruktura (budování komplexní infrastruktury), stavebnictví (budování staveb), podpora (outsourcing v podobě údržby, modernizace, správy budov, infrastruktury) [23].

Největší tržby (tj. 78 % v roce 2015) generuje činnost ve stavebnictví, dále 15 % tržeb v roce 2015 generovala podpora, poslední díl tržeb (tj. 7 % v roce 2015) byl generován projekty v infrastruktuře [24].

2.1.2 Výkonnost společnosti

V letech 2015 až 2014 došlo ve společnosti ke snížení provozních výnosů o 2 % a snížení počtu nových objednávek o 4 %, což bylo způsobeno změnou strategie společnosti (viz níže). Toto snížení nepovažuje společnost za problematické, protože se v podstatě jedná o důsledek opatření vedoucích k zajištění vyšší kvality produktů. Finanční hospodaření společnosti vykazuje vysoké ztráty, které jsou spojené s realizací problematických zakázek ve Velké

Británii, Spojených státech amerických či na Blízkém východě. Jedná se o historické problémy, které způsobila řada špatných rozhodnutí v minulosti. Tato rozhodnutí pak vedla k tomu, že musel být přijat plán reorganizace v roce 2014, který společnost přijala dobrovolně a má vést k její opětovné stabilizaci, což se částečně daří a potvrzuje už v roce 2015, kdy bylo hospodaření podniku ziskové [24].

Obrázek číslo 8 shrnuje výkonnost organizace Balfour Beatty v letech 2011 až 2015. Z přehledu vyplývá, že od roku 2012 byl generován pouze velmi nízký zisk (ve srovnání s předchozími lety), který se podařilo zvýšit až v roce 2015. Jak vyplývá z textu, tak hospodaření společnosti bylo velmi problematické v těchto letech, protože došlo ke špatným strategickým rozhodnutím a bylo nutné zvýšit kvalitu strategického rozhodování, což se prozatím podařilo.

	2015 £m	2014 £m	2013 £m	2012 £m	2011 £m
Income					
Revenue including share of joint ventures and associates	8,444	8,793	8,852	8,681	8,842
Share of revenue of joint ventures and associates	(1,489)	(1,529)	(1,364)	(1,301)	(1,420)
Group revenue from continuing operations	6,955	7,264	7,488	7,380	7,422
Underlying (loss)/profit from continuing operations	(106)	(58)	146	188	212
Underlying net finance costs	(17)	(22)	(15)	(6)	(14)
Underlying (loss)/profit before taxation	(123)	(80)	131	182	198
Amortisation of acquired intangible assets	(10)	(11)	(17)	(20)	(27)
Other non-underlying items	(66)	(213)	(163)	(159)	(21)
(Loss)/profit from continuing operations before taxation	(199)	(304)	(49)	3	150
Taxation on (loss)/profit from continuing operations	(7)	3	(4)	(6)	(30)
(Loss)/profit from continuing operations after taxation	(206)	(301)	(53)	(3)	120
Profit from discontinued operations after taxation	-	242	18	38	53
(Loss)/profit for the year attributable to equity holders	(206)	(59)	(35)	35	173
Capital employed					
Equity holders' funds	826	1,227	1,033	1,310	1,259
Liability component of preference shares	98	96	94	92	91
Net non-recourse borrowings – infrastructure concessions	365	445	354	368	332
Net (cash)/borrowings – other	(163)	(219)	66	(35)	(340)
	1,126	1,549	1,547	1,735	1,342

Obrázek 8 Základní parametry výkonnosti společnosti Balfour Beatty, zdroj: Balfour Beatty, 2016

2.1.3 Strategie společnosti

Strategie společnosti je nastavena na dlouhodobé dosahování přiměřeného růstu, který zajistí dlouhodobou konkurenceschopnost. Ve střednědobém termínu je strategií společnosti dosahovat průměrných výkonnostních hodnot (jaké jsou v celém odvětví), aby nebyla ohrožena stabilita společnosti a mohlo dojít k zajištění dlouhodobého růstu. V současné době prochází Balfour Beatty řadou změn, které reagují na vývoj globálního odvětví a připravují společnost na horší ekonomické časy. Teprve před nedávnem se společnosti podařilo zotavit z následků hospodářské krize v letech 2008 až 2009, a tedy je nutné vytvářet strategii, která v případě dalšího ekonomického poklesu neohrozí existenci společnosti. I přes uvedené

problémy má Balfour Beatty má organizace jednu z nejlepších bilančních sum v odvětví, velmi loajální klientelu, spolehlivé lidské zdroje a umí se prosadit na rostoucích trzích [24].

Strategické řízení společnosti se v současnosti mění, a to v důsledku nutnosti kladení vyššího důrazu na průběžnou kontrolu strategie a hodnocení efektivity jednotlivých činností. Řada méně rentabilních činností přestává být provozována a prioritně je pozornost orientována na výnosnější aktivity [24].

Střednědobý výhled společnosti je pozitivní a mělo by dojít k mírnému růstu výkonnosti společnosti, což je ovšem podmíněno efektivní přípravou na zásadní hrozby, kterými jsou trvalé zpomalení tempa růstu globální ekonomiky a špatné načasování realizace klíčových projektů v infrastruktuře v zemích, ve kterých společnost působí (a to zejména ve Velké Británii) [24].

Nedílnou součástí strategie jsou investice společnosti, ve kterých ani přes horší aktuální finanční výkonnost neustává. Investice směřují do nových tržních příležitostí a do zvyšování přidané hodnoty pro zákazníky a zájmové skupiny [24].

Každá realizovaná zakázka musí přežít tzv. test času, tedy vydržet v garantované kvalitě desítky let. Za tímto účelem se Balfour Beatty zavázala k neustálému zlepšování efektivity, inovacím a dodržení zásad bezpečnosti. Jedná se o základní hodnoty společnosti. Zlepšit efektivitu pro společnost znamená pracovat chytřeji, a to zejména úspornějším způsobem při dodržení kvalitativních požadavků zákazníků. Strategický závazek společnosti potom směřuje k tomu, že veškerá činnost organizace bude v souladu se zásadami: štíhlosti (lean), odbornosti (expert), důvěryhodnosti (trusted) a bezpečnosti (safe). Uvedené zásady jsou středobodem business modelu organizace. Strategie společnosti zároveň definuje kvantitativní a kvalitativní metriky pro zhodnocení toho, jestli jsou uvedené zásady dodržované. Například [24]:

- Štíhlost (lean) z obecného hlediska značí doručení vysoké přidané hodnoty zákazníkům prostřednictvím efektivity operativních procesů a eliminace ztrát (či podporou úsporných opatření). Konkrétně pak mají aktivity přinést vyšší provozní zisk



Obrázek 9 Zásady společnosti Balfour Beatty, zdroj: Balfour Beatty, 2016

před zdaněním až o 200 milionů liber a znamenat úsporu provozních nákladů minimálně o 100 milionů liber do roku 2017.

- Odbornost má být zajištěna dostatečnou kvalitou lidských zdrojů, což je zajišťováno prostřednictvím plnění cílů v podobě zvyšování spokojenosti zaměstnanců a prostřednictvím dalších personálních procesů.
- Důvěryhodnost si klade za ambici působit jako důvěryhodná organizace, která nebude zatížena žádnými skandály a problémy s pověstí. Metrikou pro zhodnocení tohoto cíle jsou pravidelné průzkumy spokojenosti zákazníků.
- Bezpečnost je potom podporována za účelem eliminace nehodovosti na pracovišti a metrikou pro zhodnocení je právě míra úrazovosti.

2.2 Strategické řízení společnosti Fluor

2.2.1 Profil společnosti

Organizace Fluor je dodavatelem komplexních infrastrukturálních projektů, včetně inženýrských řešení, konstrukčních řešení, údržbových aj. řešení. To vše s využitím vysoce individuálního přístupu ke každé zakázce, takže si vydobyla pozici globálního tržního lídra pro dodávání velkých, složitých a jedinečných staveb energetického, průmyslového či inženýrského charakteru. Více než 60 000 zaměstnanců působí ve více než 100 zemích na světě. Produkty společnosti, ať už jaderné elektrárny, plynárenská zařízení, či jiné stavby slouží pro spolehlivé dodávky energií. Každý projekt je realizován tak, aby vedl k úspoře nákladů a umožnil spolehlivost a bezpečnost pro klienta. Společnost dodává řešení pro různá odvětví, nejčastěji se jedná o řešení pro petrochemický průmysl, infrastrukturu, veřejný sektor, energetický sektor, a také poskytuje globální poradenství [25].



Obrázek 10 Výstavba nového mostu Tappan Zee, největší projekt mostu v USA, zdroj: Fluor, 2016

2.2.2 Výkonnost společnosti

V letech 2011 až 2015 se společnosti Fluor dařilo různými opatřeními stabilizovat svoji tržní pozici, zvyšovat spokojenost zákazníků, zlepšit efektivitu hospodaření s majetkem či snižovat náklady, ať už vlastní, nebo svých zákazníků (provozujících stavby vytvořené organizací). Tímto byl zajištěn dlouhodobý růst hodnoty pro akcionáře a další zájmové skupiny. Konkrétně je organizace Fluor v dobré finanční kondici, ale například příjmy společnosti v roce 2015 byly na menší úrovni než v předchozím roce. Prioritou financování však není maximalizace tržeb, ale dlouhodobost a udržitelnost ziskovosti [26].

Obrázek číslo 11 představuje základní přehled o výkonnosti společnosti v letech 2015 až 2011.

CONSOLIDATED OPERATING RESULTS					
Year Ended December 31	2015	2014	2013	2012	2011
(in millions, except per share and employee information)					
Total revenue	\$ 18,143.0	\$ 21,531.6	\$ 27,351.6	\$ 27,577.1	\$ 23,381.4
Earnings from continuing operations before taxes	726.6	1,204.9	1,177.6	733.5	1,001.8
Amounts attributable to Fluor Corporation:					
Earnings from continuing operations	\$ 418.2	\$ 715.5	\$ 667.7	\$ 456.3	\$ 593.7
Loss from discontinued operations, net of taxes	(5.7)	(204.6)	—	—	—
Net earnings	\$ 412.5	\$ 510.9	\$ 667.7	\$ 456.3	\$ 593.7
Basic earnings (loss) per share attributable to Fluor Corporation:					
Earnings from continuing operations	\$ 2.89	\$ 4.54	\$ 4.11	\$ 2.73	\$ 3.44
Loss from discontinued operations, net of taxes	(0.04)	(1.30)	—	—	—
Net earnings	\$ 2.85	\$ 3.24	\$ 4.11	\$ 2.73	\$ 3.44
Diluted earnings (loss) per share attributable to Fluor Corporation:					
Earnings from continuing operations	\$ 2.85	\$ 4.48	\$ 4.06	\$ 2.71	\$ 3.40
Loss from discontinued operations, net of taxes	(0.04)	(1.28)	—	—	—
Net earnings	\$ 2.81	\$ 3.20	\$ 4.06	\$ 2.71	\$ 3.40
Cash dividends per common share declared	\$ 0.84	\$ 0.84	\$ 0.64	\$ 0.64	\$ 0.50
Return on average shareholders' equity	13.6%	20.1%	18.6%	13.0%	17.4%

Obrázek 11 Základní parametry výkonnosti společnosti Fluor, zdroj: Fluor, 2016

Za největší hrozby pro svoji výkonnost a budoucnost považuje organizace Fluor rychlé změny, které probíhají na trzích, kdy se trhy navíc vyvíjejí cyklicky, tedy dochází ke snižování výkonnosti celých odvětví, aniž by toto podnik dokázal ovlivnit. Dále je hrozbou situace, kdy je zisk a obrat organizace pro příští roky nestabilní, protože nelze odhadovat, jestli se bude dařit organizaci získávat nové zakázky, či vůbec bude vznikat poptávka po nových zakázkách. Ve vysoce konkurenčním prostředí se může stát, že při výběrových řízeních budou vítězit podniky s lepší cenovou nabídkou. Dále je potom hrozbou špatná kalkulace (predikce) nákladů, která může způsobit, že bude projekt ve ztrátě. Přítomnost na globálních trzích pak generuje rizika v podobě [26]:

- Neočekávané změny vládní politiky, zákonů, smluv, nařízení, či vedení v jednotlivých zemích, kde společnosti působí.
- Embarga, obchodní omezení, sankce.
- Omezení pohybu měny, zvyšování daní, vysoká fluktuace měnového kurzu.
- Změny v pracovních podmínkách, potíže s personálem (nedostatek, špatná kvalifikace), problematické umístování zahraničního personálu do země.
- Změna vztahů vlády Spojených států s jednotlivými zeměmi, které klientela může vyhodnotit jako problematické.

- Mezinárodní válečné či jiné konflikty, nepokoje, občanské spory, válečné činy, terorismus a povstání.

2.2.3 Strategie společnosti

Posláním společnosti Fluor je zvládnání největších, nejsložitějších a nejnáročnějších stavebních projektů na všech místech planety, včetně těch nejodlehlejších. Vizí společnosti je: stabilita tváří v tvář tržní nejistotě. Strategické řízení využívá organizace velmi aktivně, a zejména od roku 2014, kdy bylo nutné řešit strukturální problémy, a tedy provést restrukturalizaci podniku, aby společnost mohla být efektivnější a přežít ve vysoce turbulentním prostředí, kde zákazníci hledají řešení podporující jejich kapitálovou efektivitu při stabilních nákladech. Implementace strategie umožnila zvýšit schopnost podniku generovat integrované řešení pro realizaci projektů, a to v průběhu celého životního cyklu projektu. Strategie se dále zaměřila na úsilí a rozvoj schopností organizace tak, aby došlo ke generování přidané hodnoty pro zákazníky, zlepšování dodavatelského řetězce a splnění požadavků veřejného sektoru. Strategie restrukturalizace také změnila způsoby financování provozní činnosti, která je nyní méně ovlivněna neustálými změnami cen zboží. Součástí strategie jsou i fúze jiných podniků, ať už konkurentů, nebo dodavatelů [26].

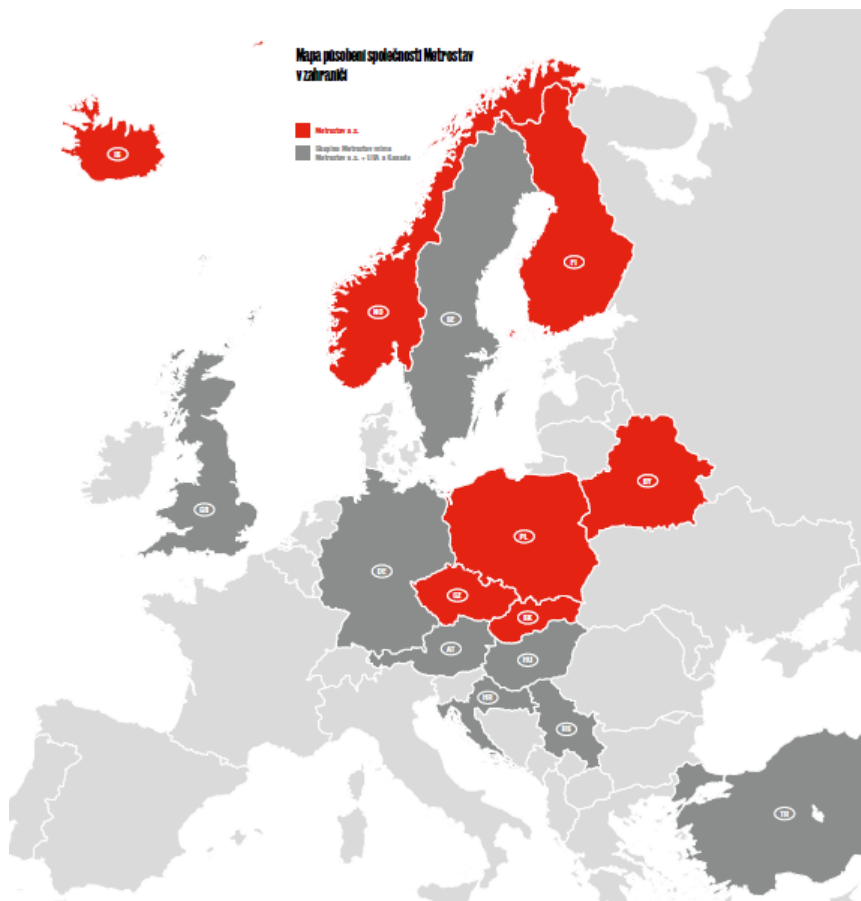
Současná podoba strategie je vytvořena na období 10 let a celé vrcholové vedení společnosti se k její podobě aktivně přihlašuje a zavazuje se k její realizaci. Strategie se zakládá na excelenci (v realizaci všech činností a dosažení výsledků), finanční síle, bezpečnosti (pro všechny zájmové skupiny), globálním působením, diverzitě produktového portfolia, budování vztahů se zákazníky, risk managementu a integraci řešení [26].

2.3 Strategické řízení společnosti Metrostav

2.3.1 Profil společnosti

Metrostav a.s. je lídrem trhu stavebních prací v České republice a přední tržní pozice dosahuje i na trhu ve střední a východní Evropě [27].

Skupina Metrostav se skládá z celkem 35 subjektů, které působí v oblasti stavební výroby, obchodu a developmentu. Klíčovým prvkem této soustavy je společnost Metrostav, a.s. K dalším významným členům Skupiny patří uskupení podniků pod vedením Subterra, a.s., která působí i na švédském, maďarském či německém trhu. Dále například společnosti Metrostav Development Pragis, Metrostav Slovakia, PK Doprastav atd. [27]



Obrázek 12 Mapa působení společnosti Metrostav v zahraničí, zdroj: Metrostav, 2016

2.3.2 Výkonnost společnosti

V roce 2015 generovala skupina Metrostav provozní obrát ve výši 31,6 mld. Kč a podařilo se jí dosáhnout provozního zisku 922 mil. Kč. Skupina zaměstnávala 5 068 zaměstnanců a působila v sedmnácti zemích světa. Na domácím trhu v České republice se dařilo skupině upevňovat svoje tržní postavení, i když je zde vysoká rivalita konkurence. Na zahraničních trzích Skupina Metrostav diverzifikuje různé aktivity a rozkládá podnikatelské riziko do více teritorií. Při výběru zahraničních zakázek je kladen mimořádný důraz na důvěryhodnost investora a jeho schopnost zajištění dostatku finančních zdrojů [27].

Obrázek číslo 13 charakterizuje základní ukazatele výkonnosti Skupiny Metrostav. Provozní výnosy Skupiny Metrostav průběžně rostou. Mírný růst z let 2011 až 2013 byl znatelnější v roce 2014 až 2013. Pak opět došlo k mírnějšímu růstu provozních výnosů. Růst byl zaznamenán i v oblasti provozních nákladů, což se pak projevilo na tom, že růst provozních výnosů v podstatě nezpůsobil vysoký růst provozního hospodářského výsledku. Ve sledovaném období (2011 až 2015) byl provozní zisk na rekordní úrovni v roce 2012.

Přítom provozní výnosy byly na rekordní úrovni v roce 2015. Z dalších údajů vyplývá, že průměrný přepočtený stav zaměstnanců Skupiny Metrostav postupně rostl.

		2011	2012	2013	2014	2015
provozní výnosy	tis. Kč	26 113 858	26 674 821	27 631 473	30 531 704	31 627 141
provozní náklady	tis. Kč	25 082 790	25 238 122	26 378 193	29 769 362	30 704 977
provozní hospodářský výsledek	tis. Kč	1 031 068	1 436 699	1 253 280	762 342	922 163
hospodářský výsledek před zdaněním	tis. Kč	1 130 361	740 644	560 737	774 670	852 310
čistý zisk	tis. Kč	867 394	434 772	358 425	538 782	590 288
bilanční suma	tis. Kč	23 642 219	23 314 292	26 370 312	26 514 587	25 945 561
dlouhodobá aktiva	tis. Kč	6 506 395	6 411 918	6 692 153	7 454 341	5 946 634
krátkodobá aktiva	tis. Kč	17 135 824	16 902 374	19 678 159	19 060 246	19 998 927
vlastní kapitál	tis. Kč	7 786 246	8 016 619	8 179 645	8 574 242	8 936 364
dlouhodobé závazky	tis. Kč	2 233 102	3 047 609	2 893 456	3 389 396	2 792 317
krátkodobé závazky	tis. Kč	13 622 871	12 250 064	15 297 211	14 550 949	14 216 880
prům. přepočtený stav zaměstnanců	osob	4 428	4 686	4 904	5 011	5 068

Obrázek 13 Základní parametry výkonnosti Skupiny Metrostav, zdroj: Metrostav, 2016

2.3.3 Strategie společnosti

Strategií společnosti Metrostav je výběr efektivních staveb s rozumnou mírou rizika a s přiměřenou výší dosahovaných hospodářských výsledků. Primárně se tak společnost neorientuje na rychlý extenzivní rozvoj a nárůst objemů tržeb, ale spíše na dlouhodobé záměry stabilního rozvoje. Cílem společnosti je udržet externí obrat v rozmezí 4 % až 5 % na stavebním trhu v České republice. V zahraničí jsou pro Metrostav prioritní trhy Slovenské republiky a Polsko. Součástí strategie je také neustálá investice do rozvoje skupinových kapacit, posilování vybavení v segmentu výstavby asfaltových a cementobetonových povrchů a pořízování nového vybavení v oblasti zkušebnictví [27].

Vizí společnosti je „*díky stálému zlepšování našich schopností být trvale dynamickou a respektovanou stavební firmou* [28].“

Posláním společnosti je být „*univerzální stavební společností, která zákazníkům pomáhá uskutečňovat jejich plány s maximálním ohledem na životní prostředí. Váží si podílu každého spolupracovníka na celkovém úspěchu* [28].“

Podle dalších informací je strategií společnosti snaha o maximální využití potenciálu v oblasti obchodu a marketingu s důrazem na spolupráci, synergii a posílení vnitroskupinových vazeb, dále snaha o rozvoj činnosti v zahraničí (zejména na Slovensku) a

rozvoj lidských zdrojů, včetně modernizace technologií a čerpání efektů z nových technologií [20].

Skupina Metrostav využívá tříletá strategická období (jako například 2013 až 2016). K nejzávažnějším ohrožením pro Skupinu Metrostav patří nízká kapacita k dostatečnému uspokojení poptávky v jednotlivých regionech České republiky, nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce. V interním prostředí je slabou stránkou rostoucí výše fixních nákladů, nevyrovnané příjmy mezi jednotlivými divizemi, vady v projektových dokumentacích [28].

2.4 Komparace strategického řízení stavebních společností

Předmět činnosti, velikost a zaměření společností umožňuje, aby byla provedena jejich relevantní komparace.

2.4.1 Strategické řízení u zkoumaných stavebních společností

Strategické řízení je souborem různých aktivit, které obsahují výzkum tržních podmínek, výzkum přání a potřeb zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálního, politického a legislativního prostředí, dále zhodnocení disponibilních zdrojů, včetně faktorů vytvářejících příležitosti a hrozby pro podnik.

Na základě této definice lze konstatovat, že všechny zkoumané společnosti realizují strategické řízení, ale v odlišné míře (alespoň to vyplývá z dostupných veřejných zdrojů). Za nejpokročilejší společnost v tomto ohledu lze považovat organizaci Fluor, který má zpracovanou strategii, a to veřejně dostupnou ve své výroční zprávě. Navíc je tato strategie obsáhlá a veřejně podpořena vrcholovým managementem podniku.

Ve všech společnostech je potom strategické řízení uskutečňované top managementem a soustředí se na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje podniku, přitom strategické řízení akceptuje specifické charakteristiky odvětví stavebnictví. To znamená, že je například nutné častěji revidovat strategii, protože se velmi rychle proměňuje celé tržní odvětví.

Pokud je v rámci strategického řízení cílem podniku dosažení silné tržní pozice, dosažení flexibility, rychlá schopnost reakce na tržní změny, využití kreativity a originality pro získání tržního úspěchu, tak i tyto charakteristiky zkoumané organizace splňují. Opět platí, že do různorodé míry. Prostřednictvím strategického řízení však sledují cíl v podobě dosažení silné tržní pozice, a to různými cestami, které vyžadují také flexibilitu, kreativitu, originalitu, rychlou reakci.

Východiskem strategického řízení je potom vytvoření korporátní (podnikové) strategie, která se zaměřuje na tvorbu cílů, plánování strategických opatření či vytváření předpokladů pro fungování podniku. Ve zkoumaných podnicích v minulosti došlo k problémům, které se podařilo vyřešit právě definicí nové strategie, a tedy využití strategického řízení. Tímto se potvrdilo, že má strategické řízení skutečně svůj smysl a přínos.

2.4.2 Strategické plánování u zkoumaných stavebních společností

Strategické plánování je určeno pro ujasnění představy o budoucnosti organizace a o tom, jakého chce dosáhnout tržního postavení, tedy jaké má cíle. Strategické plánování je proto velice důležité a je podstatou celého procesu, protože bez něj nelze organizaci nikam nasměrovat či identifikovat silné a slabé stránky podniku, popř. hrozby a příležitosti. Výstupem je potom strategický plán. Z informací uvedených v praktické části práce vyplývá, že zkoumané podniky uplatňují strategické plánování, vytvářejí strategie a svoje strategické cíle, kterých chtějí dosáhnout. Zveřejňují však jen obecné strategické cíle, nikoliv konkrétní. Lze však předpokládat, že je mají definované i podle metodiky SMART. Z důvodu citlivosti těchto údajů je pak nechtějí zveřejnit v jiné než obecné podobě. U společnosti Balfour Beatty či Fluor je patrné, že se jim strategické cíle prozatím daří naplňovat, tedy proces strategického plánování funguje. Strategie jako základní představa, jak budou podnikové cíle splněné, je definována ve všech případech. Už byla naznačena důležitost časového vymezení strategie, kdy by měla být dlouhodobá, ale vzhledem k podmínkám v odvětví musí být neustále revidována a kontrolována. Tuto podmínku zkoumané organizace splňují, strategii skutečně revidují. Pouze u Metrostavu je tento proces horší (podle veřejně dostupných informací), tedy nikoliv tak častý. Na toto reaguje návrhová část práce.

Vize, mise (poslání) či hodnoty nejsou u všech zkoumaných společností přímo definované, ale spíše se skrývají ve strategických prohlášeních, takže lze konstatovat, že zkoumané podniky vize, poslání či hodnoty mají. Opět je zde nedostatek u společnosti Metrostav, která nemá v žádných materiálech nijak definované hodnoty či podobné faktory.

2.4.3 Strategická analýza u zkoumaných stavebních společností

Strategická analýza slouží pro získání a zhodnocení reálných faktů, které se soustředí na jevy ovlivňující strategická rozhodování. Jedná se o externí a interní analýzy, které zkoumané organizace realizují, protože jinak nemohou vůbec strategii definovat či realizovat. Ve veřejně dostupných zdrojích pouze naznačují, že strategické analýzy realizují. U globálních organizací lze předpokládat, že mají svoje pokročilé postupy a metody pro realizaci tohoto

druhu analýz. Vzhledem k tomu, že je odvětví stavebnictví velmi závislé na vývoji externího prostředí, tak je nezbytné, aby každý podnik zde působící realizoval strategické analýzy vnějšího prostředí - jako například PEST či Porterův pětifaktorový model. PEST analýza umožňuje rychlou identifikaci trendů, které velmi výrazně ovlivňují odvětví, a tedy i podnik. Jedná se o vlivy politické a makroekonomické (v největší míře), ale samozřejmě jsou důležité i technologické vlivy či sociální trendy. Porterův pětifaktorový model potom pomáhá organizacím k vyhledání trendů v prostředí jejich odvětví, tedy stavebnictví. Platí, že je zde vysoká rivalita konkurence, ale také velká vyjednávací síla některých zákazníků. Interní analýzy pak poskytují prostor pro hledání způsobů pro zvýšení efektivity interních procesů. Zkoumané společnosti často zmiňují, že neustále realizují úsporná opatření a optimalizují svoje interní procesy za účelem úspory nákladů, což by bez realizace interní analýzy nebylo možné. Veškeré poznatky pak musí organizace definovat ve SWOT analýze, ze které vyplynou strategické varianty.

2.4.4 Implementace strategie u zkoumaných stavebních společností

Implementace strategie je proces, kterým se strategie podniku realizuje v praxi. Z informací zde uvedených vyplývá, že se organizacím daří strategii účinně implementovat, a to zejména v posledním zkoumaném roce (tj. 2015). V této době dokázala jak společnost Balfour Beatty, tak i společnost Fluor velmi dobře reagovat na nepříznivou tržní situaci a svoje hospodářské problémy z minulých let. Korekce či změna strategie dopomohla ke zlepšení výkonnosti obou společností. U Metrostavu nejsou přínosy implementace strategie natolik jednoznačné. Operativní a taktické řízení u této společnosti by mělo být zlepšené. U globálních společností (Balfour Beatty či Fluor) implementace strategie dodává konkrétní (plánované) výsledky a pomohla splnit strategické cíle (či operativní a taktické cíle vycházející ze strategického cíle). V obou případech se potom strategie orientuje na dlouhé období. Už nyní zkoumané společnosti hovoří o tom, že se jim daří strategii naplňovat, takže nedošlo k negativnímu jevu, kdy by nebylo vidět soulad mezi úsilím a přínosy. Přínosy jsou viditelné a strategické úsilí je ospravedlnitelné. V této fázi implementace je důležité i to, aby se implementace strategie stala zájmem celé organizace a vrcholové vedení strategii vyjádřilo jasnou podporu a motivovalo ostatní podřízené k její realizaci. Toto platí ve společnostech globálního charakteru jako Balfour Beatty či Fluor. Strategii prosazuje přímo vrcholové vedení svým závazkem a informuje o jejím úspěšném provádění. U Metrostavu v tomto směru není situace natolik jasná (jako u globálních společností). Metrostav sice pořádá vnitropodnikové schůze, kde

strategii projednává, ale pouze s manažery, a není jasné, jestli manažeři potom předávají informace o strategických cílech dále či jestli motivují svoje podřízené k jejich plnění.

2.4.5 Vyhodnocení strategie u zkoumaných stavebních společností

Vyhodnocení strategie se provádí buď formou korekce probíhajících procesů, či prostřednictvím vyhodnocení o naplnění strategie a strategických cílů jako celku po skončení procesu realizace strategie. U zkoumaných společností se realizují oba typy vyhodnocení, takže existuje soulad s odbornou literaturou. Ve zkoumaných společnostech se pro vyhodnocení strategie využívají zejména kvantitativní metriky. Informace hovoří o tom, že je úspěch plnění strategie definován podle toho, jestli se například podařilo optimalizovat náklady, tedy snížit náklady či podobně. Z veřejně dostupných informací pak není zřejmé, jestli zkoumané společnosti využívají controlling nebo interní audity pro posouzení plnění strategie. Lze však předpokládat, že zkoumané společnosti kladou velký důraz na proces kontroly, protože jinak nelze efektivně realizovat strategické řízení.

2.4.6 Zhodnocení korporátních strategií

Korporátní strategie lze vyhodnotit i ve vztahu ke specifikám strategického řízení ve stavebnictví. Toto odvětví se vyvíjí velmi rychlým tempem a patří mezi nejvíce rozvinuté na světě. Na jednu stranu se jedná o výhodu, protože nejúspěšnější podniky mají velké zdroje a svoje účinné know-how. Na druhou stranu to může být problematické, protože zde panuje vysoká rivalita konkurentů a lze jen hůře nalézt skutečné konkurenční výhody. Navíc zde řadu zakázek objednává veřejný sektor, který spíše upřednostňuje nízkou cenu, což je pak složitější při nutnosti zajistit kvalitu. Nejvíce problematické je toto pro společnost Metrostav, která nepůsobí na tolika trzích jako ostatní zkoumané podniky, takže jsou její možnosti diverzifikace portfolia omezenější. Metrostav se v současné době nemůže rovnat nejúspěšnějším globálním podnikům, které aktivně využívají veškerých příležitostí a výhod, které mezinárodní tržní prostředí nabízí. To však neznamená, že si Metrostav nemůže nastavit takovou strategii, aby se tato organizace stala opravdu globální. Strategické řízení je vhodným nástrojem k tomu, aby mohla tento cíl naplnit. K tomu musí být strategie skutečně velmi dobře vytvořená, podložena fakty a prognózami, implementovaná a kontrolovaná. Chyby ve strategii znamenají, že bude chybovat i celá organizace. Velmi složitě lze predikovat budoucí tržby, protože poptávka není stabilní a závisí na desítkách externích faktorů, které společnosti nemají jak ovlivnit. Korporátní strategie pak musí s tímto počítat, což je splněno v korporátní

strategii Fluor a Balfour Beatty. Organizace Fluor má pak nejlépe propracovanou strategii a splňuje většinu podmínek pro označení této strategie jako velmi kvalitní.

2.5 Návrhy a doporučení

K nejčastějším příčinám bankrotu stavebních organizací patří špatný vývoj makroekonomického prostředí, ztráta klíčových zákazníků, příchod nové konkurence, nedostatek kvalifikovaného personálu. Uvedené jevy ohrožují i Skupinu Metrostav a prostřednictvím zlepšení strategického řízení může eliminovat rizika, která souvisí s jejich vznikem. Z výše uvedeného textu vyplývají pro Skupinu Metrostav následující doporučení.

Hodnoty organizace

Metrostav oproti ostatním globálním společnostem, které jsou předmětem komparace, nemá jednoznačně definované hodnoty, jež následně doplňují jeho vizi a poslání. Hodnoty je vhodné deklarovat, protože jsou to jakési zásady podnikatelské činnosti a bylo by vhodné provést jejich definici. Nelze doporučit pouhé okopírování hodnot od některého z konkurentů v oboru, ale je nutné vytvořit hodnoty, které přesně respektují vnitřní situaci v podniku a principy jeho podnikatelské činnosti.

Závazky vůči zájmovým skupinám

Dále společnost Metrostav nemá definované závazky k zájmovým skupinám či prohlášení k zájmovým skupinám. Samozřejmě platí, že deklaruje pozitivní přístup k zaměstnancům či snahu o uspokojení přání a potřeb zákazníků, ale chybí zde důkladnější přístup a začlenění všech zájmových skupin do veřejně dostupného závazku. Právě tento závazek může vycházet ze strategie podniku a být ukazatelem toho, čeho chce společnost u jednotlivých zájmových skupin dosáhnout.

Pravidelnější aktualizace strategie

Vzhledem k charakteru odvětví stavebnictví se doporučuje realizovat aktualizace strategie ve čtvrtletních intervalech, což lze doporučit i podniku Metrostav. Na rychlé změny je nutné rychle reagovat a přinášet kreativní řešení pro využití tržních příležitostí. Bez kontroly plnění strategie a její aktualizace nelze této ambice dosáhnout. Čtvrtletní interval je dostatečný pro rychlé zhodnocení aktuálních změn strategie.

Strategický dokument typu strategie organizace Fluor

V organizaci Metrostav chybí strategický dokument takového rozsahu jako v organizaci Fluor, který je zveřejněn a podpořen přímým závazkem všech členů vrcholového vedení k jeho dodržení. Za vytvoření takového dokumentu (a také za realizaci navrhovaných doporučení) musí odpovídat vrcholové vedení organizace. K vytvoření tohoto dokumentu se může Metrostav inspirovat kontingenčním modelem, který je uveden v této práci na obrázku číslo 7. Tento model shrnuje veškeré náležitosti, které má strategické řízení obsahovat.

Závěr

Tato práce se zabývala strategickým řízením v odvětví stavebnictví, a to nejen obecně v daném odvětví, ale i jeho praktickým uplatněním ve vybraných podnicích.

Hlavním cílem práce bylo na základě analýzy korporátních strategií nadnárodních stavebních společností doporučit návrhy pro zlepšení strategie tuzemské společnosti Metrostav.

Prostřednictvím analýzy bylo zjištěno, že zkoumané globální organizace aktivně využívají strategického řízení a jeho prostřednictvím se jim daří plnit svoje plány a cíle. Přitom je stavebnictví velmi specifickým oborem, ve kterém je složité uspět a prosadit se. Neustále zde dochází ke změnám, ale stavební projekty přitom trvají i několik let (za tuto dobu se celé odvětví výrazně promění, ale plán projektu je nutné do určité míry dodržovat). Vysoká míra konkurence je potom dalším jevem, který z celého odvětví vytváří nejisté místo působnosti organizací. Využití strategického řízení se potom přímo nabízí pro získání stability a jistoty v nejistém prostředí. Toto se potvrzuje v praxi, kdy všechny zkoumané organizace využívají strategické řízení a naznačují, že je přínosem pro plnění jejich cílů. Metrostav však v tomto ještě oproti globálním lídrům zaostává, a to hned v několika oblastech, na což reagují návrhy a doporučení. Jejich podoba je následující:

- Definice hodnot organizace
- Definice závazků vůči zájmovým skupinám
- Pravidelnější aktualizace strategie
- Vytvoření komplexního strategického dokumentu a deklaráce závazku k jeho dodržení

Uvedené návrhy a doporučení reagují na nedostatky strategického řízení v organizaci Metrostav. Lze předpokládat, že jejich implementace pomůže organizaci k lepší výkonnosti a zlepšení tržní pozice.

Dílčím cílem bylo identifikovat strategie vybraných nadnárodních společností v oboru stavebnictví. Dále bylo dílčím cílem komparace v praxi uplatňovaných strategií s postupy, které doporučuje odborná literatura, aby mohlo dojít ke zhodnocení toho, jestli jsou metody a prvky základních strategií stále uplatnitelné v podnikové praxi.

Ke komparaci bylo využito veřejně dostupných informací o společnostech, a to výročních zpráv (vždy ze stejného roku – 2015), dále webových stránek či podnikového tisku (v případě společnosti Metrostav).

Strategie vybraných nadnárodních společností z oboru stavebnictví, tj. Balfour Beatty a Fluor mají téměř shodnou podobu, kdy se primárně zaměřují na dlouhodobou tvorbu zisku, tedy nikoliv krátkodobou maximalizaci zisku, ale spíše na dosahování každoroční ziskovosti, která nemusí být příliš vysoká. Obě společnosti si uvědomují, že podnikají ve vysoce rizikovém a proměnlivém odvětví a chápou strategické řízení jako prostředek pro definici budoucího směru organizace. To platí i o společnosti Metrostav, která principy strategického řízení také využívá.

Prvky a postupy, které uvádí odborná literatura, jsou uplatnitelné i v praktické realizaci, o čemž svědčí i praktická část práce, která popisuje jednotlivé fáze strategického řízení podle odborné literatury, a to přímo na příkladu všech tří společností. Existují body shody, které tuto kategorizaci a metodiku umožňují.

Na závěr práce lze ještě provést vyhodnocení hypotézy, která byla stanovena v úvodu práce.

Vyhodnocení hypotézy

Úspěšné společnosti mají dobrou úroveň strategického řízení. Tuto hypotézu lze považovat za potvrzenou. Ze sekundárních zdrojů (zejména odborné literatury a článků) vyplývá, že úspěšné společnosti velmi často využívají efektivně výhod, které strategické řízení nabízí. Jejich úspěch je samozřejmě ovlivněn i jinými faktory, ale bez strategického řízení by nebylo možné takových výsledků dosahovat. Dále byla hypotéza potvrzena prostřednictvím analýzy primárních zdrojů dat, a to výročních zpráv a veřejně dostupných zdrojů o zkoumaných společnostech. Nejúspěšnější společnosti na trhu aplikují principy strategického řízení. V případě organizace Balfour Beatty pak strategické řízení přispělo k úspěšnému zvládnutí změn a problému v hospodaření. O implementaci strategického řízení se snaží i organizace Metrostav, která si klade za cíl vyrovnat se nejlepším podnikům v oboru, což opět poukazuje na velký význam strategického řízení pro úspěšnost společnosti.

Seznam použité literatury

- [1] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 414 s. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.
- [2] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [3] HANZELKOVÁ, Alena et al. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C. H. Beck, 2013, xv, 159 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [4] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.
- [5] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4486-5.
- [6] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [7] PORTER, Michael E.; GOOLD, M.; LUCHS, K. From competitive advantage to corporate strategy. *Managing the multibusiness company: Strategic issues for diversified groups*, 1996, 285: 285-314.
- [8] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [9] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [10] SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

- [11] DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [12] PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [14] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [15] HOWES R a J. H. M. TAH. *Strategic management applied to international construction*. London: Telford, 2003. ISBN 0727732110.
- [16] MCCABE, Steven. *Corporate strategy in construction understanding today's theory and practice*. Chichester, U.K: Wiley-Blackwell, 2010. ISBN 9781444318760.
- [17] SKAIK, Samer. Implementing Strategic Management in Construction. *Cmguide.org* [online]. 2009 [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: <http://www.cmguide.org/archives/1375>
- [18] LANGFORD, D. A. a Steven. MALE. *Strategic management in construction*. 2nd ed. Malden, MA: Blackwell Science, c2001. ISBN 978-0632-04999-8.
- [19] SCHAUFELBERGER, John. *Construction business management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2009. ISBN 9780130907868.
- [20] METROSTAV. Budoucnost je v lidech. *Metrostav.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: http://www.metrostav.cz/pdf/noviny/07_2017.pdf
- [21] BUYS, Fanie; VAN ROOYEN, Roelof. The strategic management of construction companies during recessionary cycles. *Acta Structilia*, 2014, 21.2: 1-21. [online]. 2014 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.ajol.info/index.php/actas/article/viewFile/116175/105705>

[22] WAWERU, Paul Kamau; OMWENGA, Jane. The Influence of Strategic Management Practices on Performance of Private Construction Firms in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2015, 5.6. [online]. 2015 [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: <http://www.ijsrp.org/research-paper-0615/ijsrp-p42108.pdf>

[23] BALFOUR BEATTY. *Balfour Beatty* [online]. 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: www.BalfourBeatty.com

[24] BALFOUR BEATTY. *Balfour Beatty Annual Report and Account 2015*. 2016.

[25] FLUOR. *Fluor*. [online]. 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: www.fluor.com

[26] FLUOR. *Fluor Annual Report 2015*. 2016.

[27] METROSTAV. *Výroční zpráva 2015*. 2016.

[28] METROSTAV. Zhodnocení a strategie. *Metrostav.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.metrostav.cz/pdf/noviny/062013.pdf>

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Nepřetržitý proces strategického řízení, zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006.....	13
Obrázek 2 Hierarchie strategických cílů, zdroj: CorSet Framework, 2010.....	16
Obrázek 3 Hierarchie strategií, zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006.....	17
Obrázek 4 PEST analýza vlivu prostředí, zdroj: Šuleř, Košťan, Bělohávek, 2006	18
Obrázek 5 Porterův model 5 sil, zdroj: Howes, Tah, 2003	19
Obrázek 6 SWOT analýza, zdroj: https://managementmania.com/cs/swot-analyza , 2017	21
Obrázek 7 Kontingenční model strategického řízení ve stavebnictví, zdroj: Langford, Male, 2001	27
Obrázek 8 Základní parametry výkonnosti společnosti Balfour Beatty, zdroj: Balfour Beatty, 2016...	30
Obrázek 9 Zásady společnosti Balfour Beatty, zdroj: Balfour Beatty, 2016.....	31
Obrázek 10 Výstavba nového mostu Tappan Zee, největší projekt mostu v USA, zdroj: Fluor, 2016 .	33
Obrázek 11 Základní parametry výkonnosti společnosti Fluor, zdroj: Fluor, 2016	34
Obrázek 12 Mapa působení společnosti Metrostav v zahraničí, zdroj: Metrostav, 2016.....	36
Obrázek 13 Základní parametry výkonnosti Skupiny Metrostav, zdroj: Metrostav, 2016	37