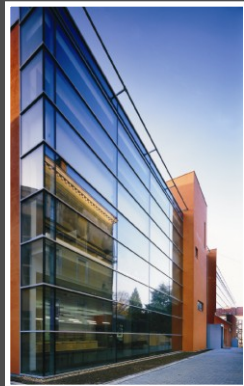
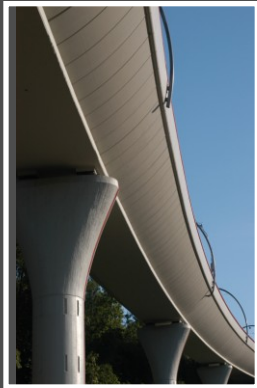


# STRATEGIE SPOLEČNOSTI

## příklad z praxe

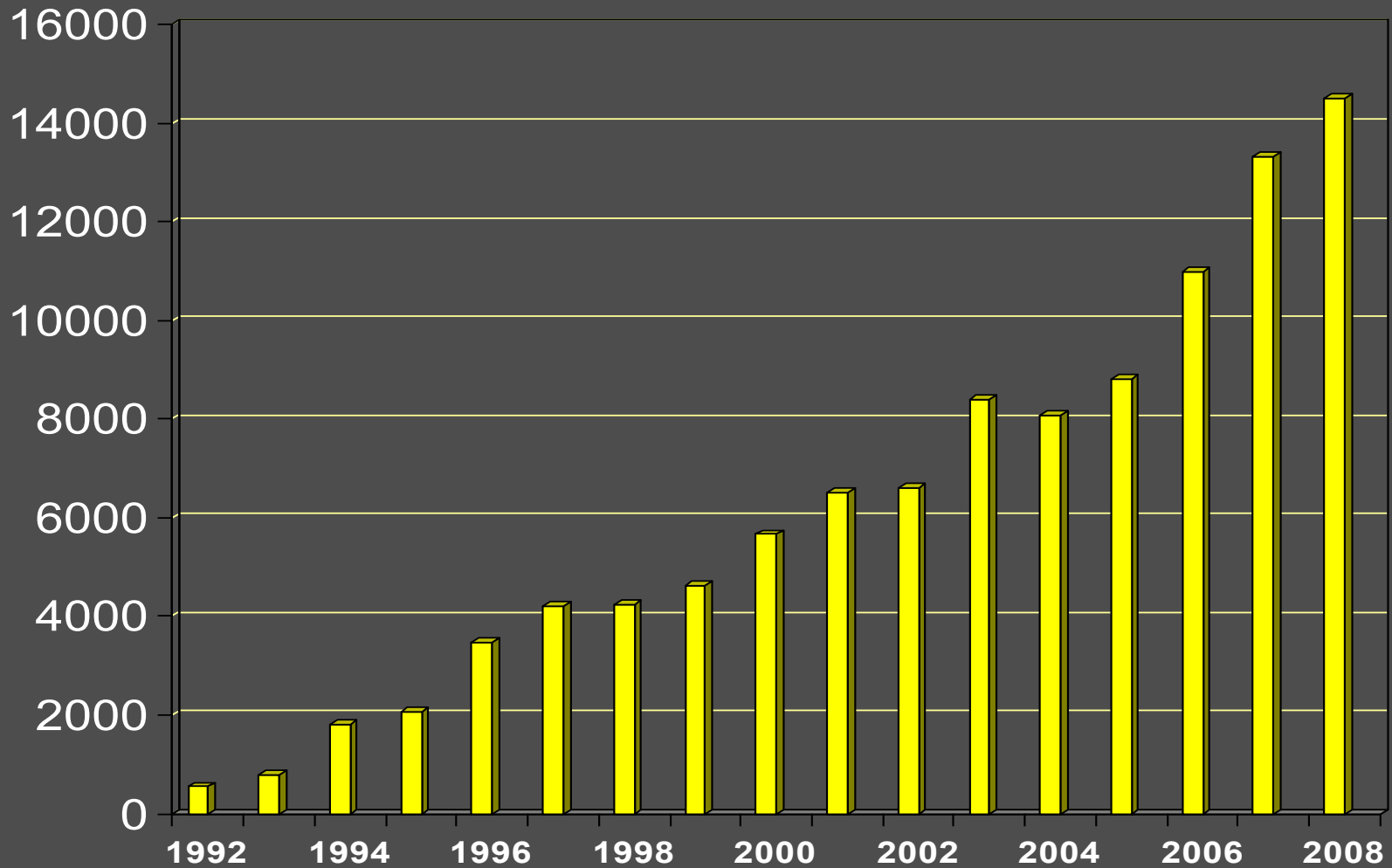


Přednáší: Ing. Michal Štefl, GŘ OHL ŽS - 21. 10. 2009



# Výnosy 1992-2008

(české standardy v mil. Kč)



# Úloha strategického řízení

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

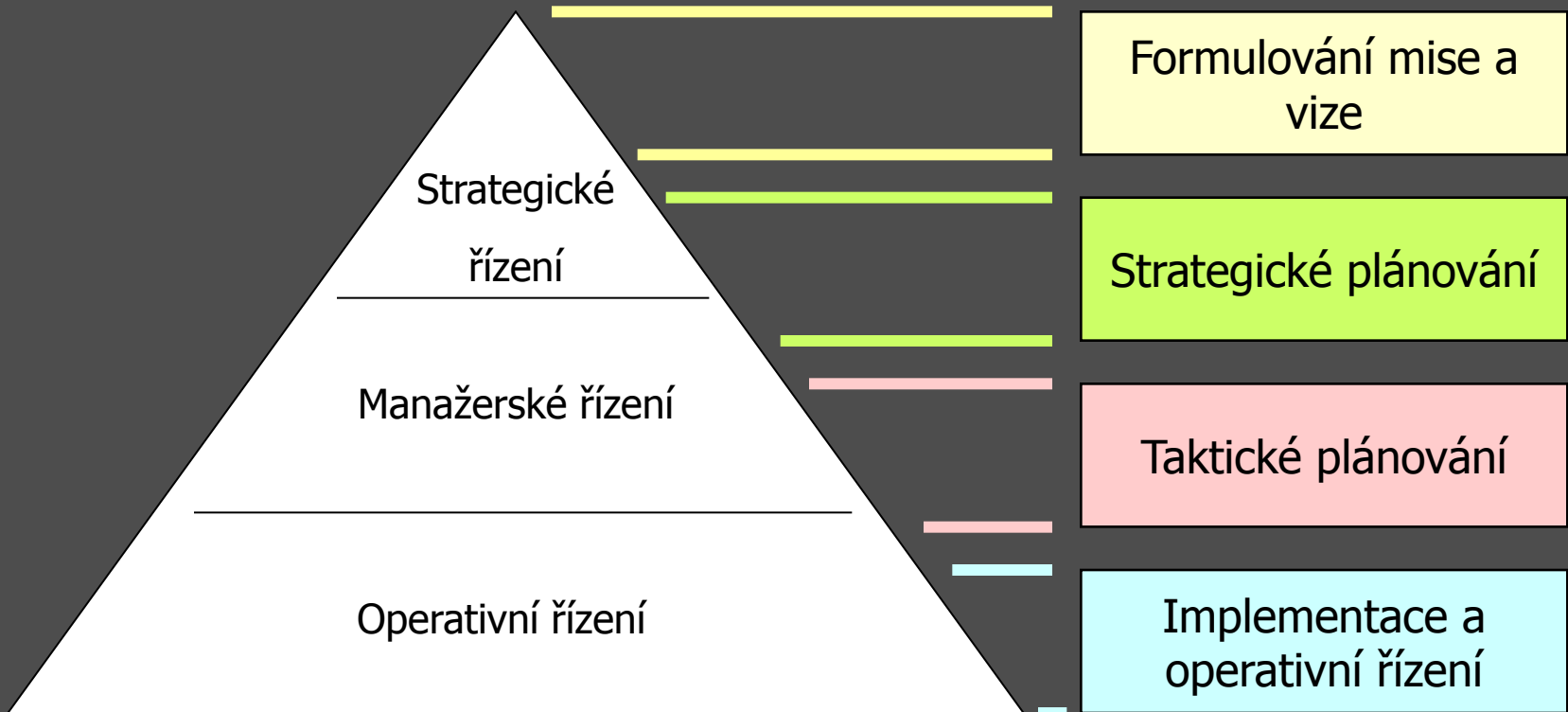
Pokud nemáme strategii, nemůžeme dlouhodobě dosahovat svých cílů.

## Řízení x Vedení

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

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

# Úrovně manažerského řízení



# Oblasti strategického plánu

## Strategický plán firmy

Mise

Vize

Strategie

Cíle

Plán

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

**Vize** → říká, jak bychom chtěli svou firmu vidět.

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

**Cíle firmy** → určují, čeho chce společnost dosáhnout.

**Plán firmy** → stanovuje postup implementace

(lidé, rizika, zdroje, konkretizaci řešení).

# Mise a poslání společnosti

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

Součásti mise:

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

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

# Příklad: Mise a Vize 1

## Mise

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

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

# Příklad: Mise a Vize

2

## Vize

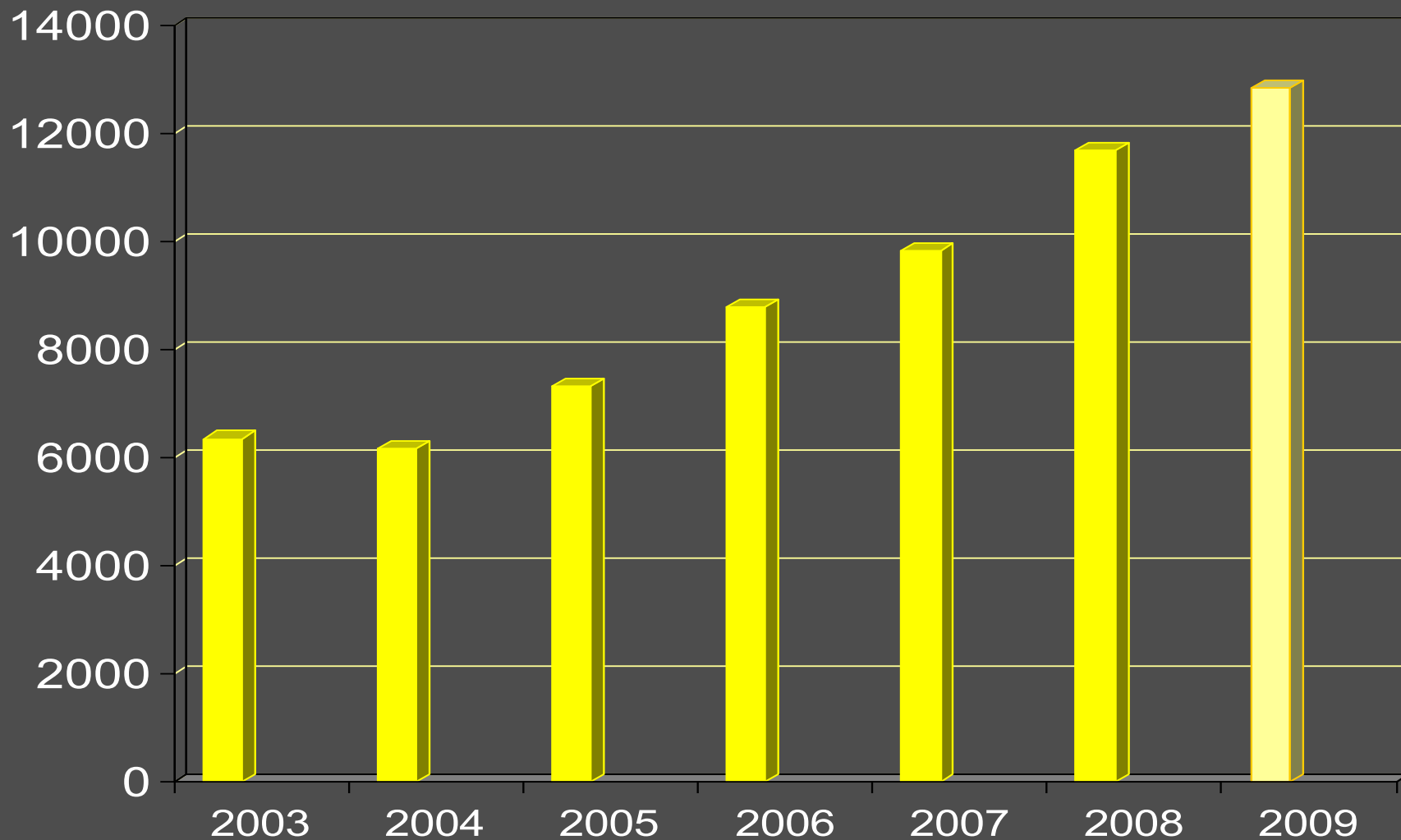
V horizontu do roku 2012 chce společnost být ekonomicky silnou, stabilní a konkurenceschopnou společností s pevným místem mezi pěti největšími českými stavebními společnostmi a dále pak také mezinárodně působící společností aktivně se zapojující do železničních stavebních projektů v zemích východní a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



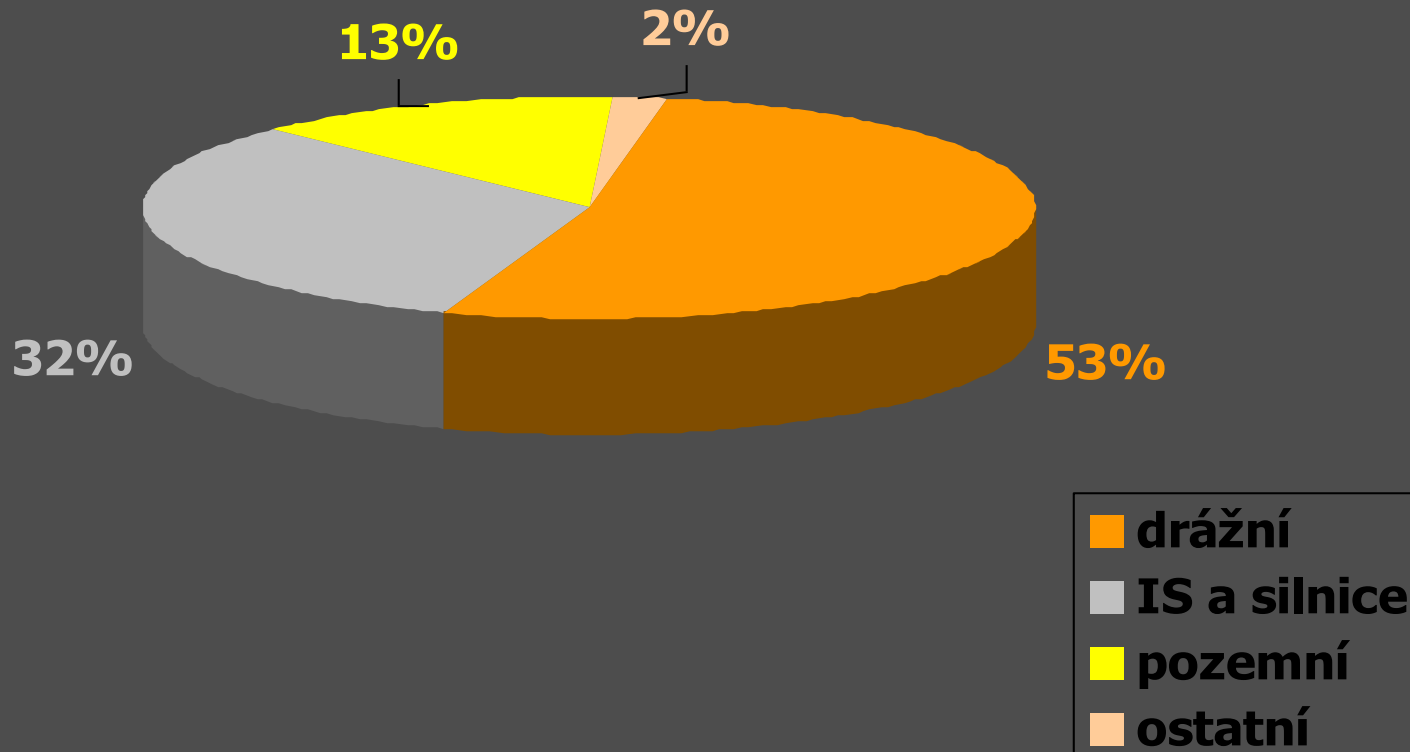
# Základní charakteristiky období 2003 - 2008

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

# Výnosy – standardy IFRS (mil. Kč)



# Oborová struktura výnosů 2008



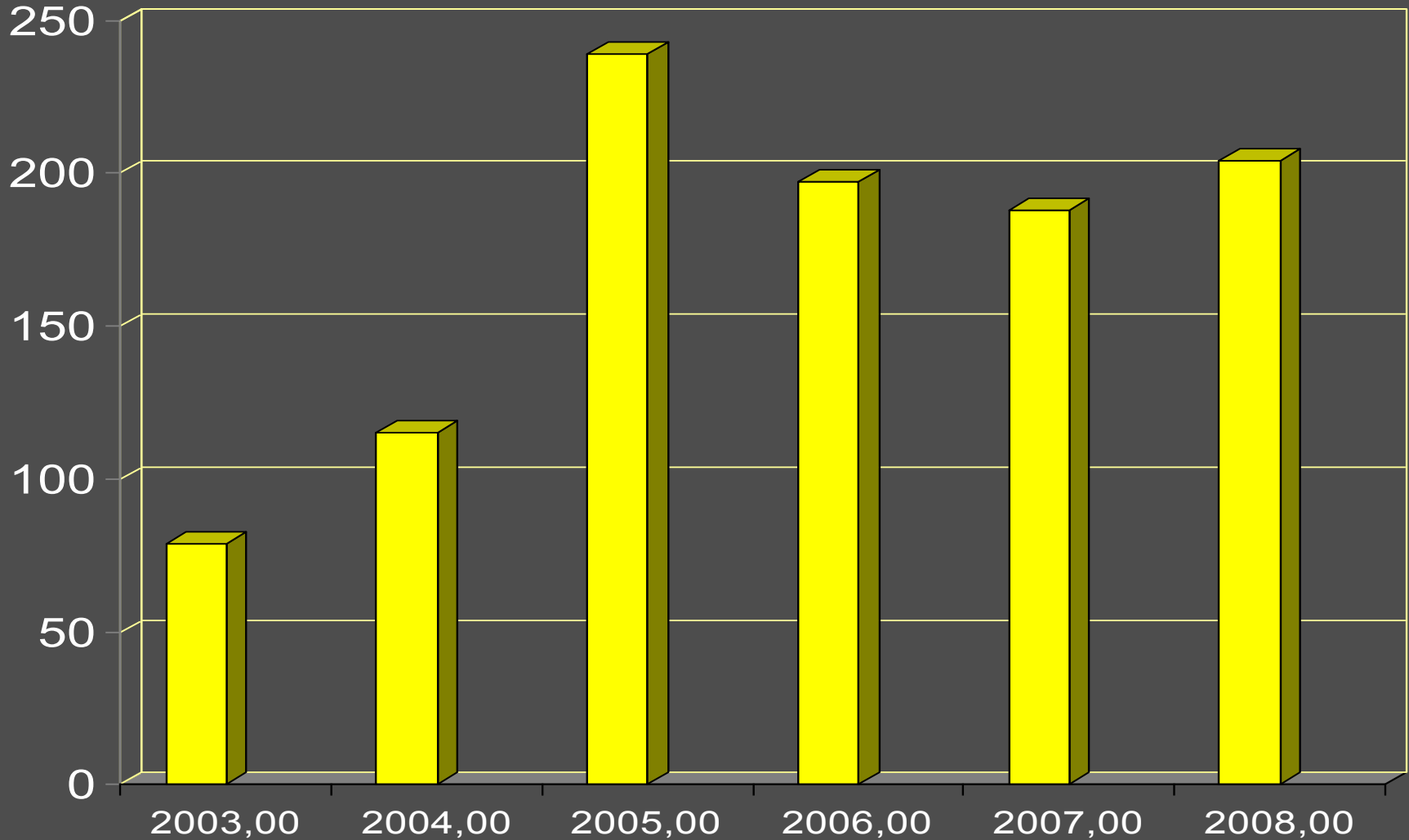
# Oblastní struktura výnosů (%)

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



# Zisk 2003-2008

(IFRS v mil. Kč)



# Věřitelské riziko (%)



# Analýzy externí 1

## Analýza makroprostředí

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

## Analýza trhu

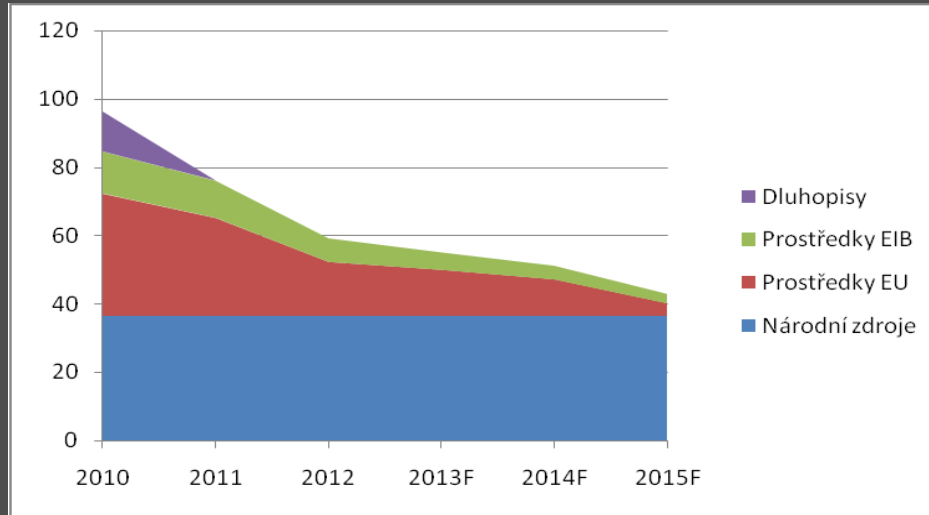
- Definice trhu (geograficky, segmenty, úroveň, objem, potenciální poptávka, marketingové prostředí)
- Popis trhu (popisování současné povahy zákazníka, produktu, poptávky)

## Analýza konkurence

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

# Analýzy externí

2



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



# Analýzy interní

## Marketingové politiky

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

Analýza nákupní, výrobní, logistická

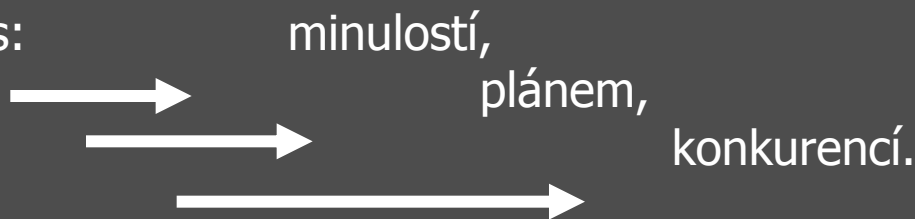
Analýza výzkumu, vývoje

Analýza vlastnické struktury a managementu

Analýza lidských zdrojů a firemní kultury

Finanční analýza

Srovnáváme s:



# Provedené analýzy v OHL ŽS

## PŘÍKLAD

### Externí analýzy:

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

### Interní analýzy:

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

# SWOT

SWOT analýza –  
vychází z provedené interní a externí analýzy.

Ptáme se:

Jak může silná stránka firmy ovlivnit příležitosti?

Jak může silná stránka zabránit hrozbám?

Jak může slabá stránka ovlivnit příležitosti?

Jak může slabá stránka zabránit hrozbám?

# Příklad: SWOT analýza

## Silné stránky

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

## Slabé stránky

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

## Příležitosti

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

## Hrozby

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

# Vytýčení cílů a hlavních strategií

## Strategie růstu

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

Strategie stability - udržení existujícího stavu.

## Strategie útlumu

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

# Konkurenční strategie

## Porterovy strategie konkurence

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

## Kotlerova teorie pozice konkurence

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

# Příklad: Strategie OHL ŽS

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

# Příklad: Strategický cíl a dílčí cíle <sub>1</sub>

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

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

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

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



# Příklad: Strategický cíl a dílčí cíle 2

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

# Příklad: Strategický cíl a dílčí cíle <sup>3</sup>

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

# Implementace

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

Děkuji Vám  
za pozornost