



WORKING PAPER č. 9/2010

Firemní strategie malé stavební firmy

Jana Gibarti
Michal Žurovec

Prosinec 2010



Řada studií Working Papers Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky je vydávána s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1M0524.

ISSN 1801-4496

Vedoucí: prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., Lipová 41a, 602 00 Brno,
e-mail: slany@econ.muni.cz, tel.: +420 549491111



FIREMNÍ STRATEGIE MALÉ STAVEBNÍ FIRMY

Abstract:

The paper focuses on the proposal of a strategy of the particular firm's future development and on drawing, if possible, a full plan of its implementation. The paper aims to maximise the economic value of the opportunities provided by the National Innovation Policy and Strategy, including departments as well as that of EU program documents under the conditions of a small enterprise, with unfavourable aspects characteristic for this kind of enterprise - such as minimum planning, flexible organisational level, limited financial background, the absence of research and development or top technologies. Changing economic and technological conditions, trends and impacts create a natural turbulent environment that can be predicted in a certain way and then incorporated into reflections on the corporate strategy. By modifying the innovation environment, e.g. as a consequence of the termination of the seventh general program of the European Union in 2013, the possible motivation of small businesses to venture into current interesting projects that will not be co-funded from the European sources any longer will de facto disappear. Yet, even a changing innovative environment, especially one that is currently improving, will bring more new opportunities in compliance with the visions of strategically-minded companies. The identification of appropriate possibilities on the basis of a corporate strategy drawn up in a good manner will only bring a different outcome and its subsequent implementation will have a different course.

Abstrakt:

Práce se zabývá návrhem strategie budoucího směřování konkrétního podniku a zpracováním pokud možno plnohodnotného plánu její implementace. Cílem je pokusit se v podmínkách malého podnikání s nepříznivými aspekty pro malé podnikání typickými – jako jsou minimální plánování, flexibilní organizační úroveň, omezené finanční zázemí, absence výzkumu, vývoje, či špičkové techniky – maximálně ekonomicky zhodnotit event. příležitosti Národní inovační politiky a strategie včetně resortů, i programové dokumenty EU. Měnící se ekonomické a technologické podmínky, trendy a vlivy vytvářejí přirozené turbulentní prostředí, které lze predikovat a následně zakomponovat do úvah o strategii podniku. Změnami inovačního prostředí, např. v důsledku ukončení sedmého rámcového programu Evropské unie v roce 2013, zanikne de facto i případná motivace malých podniků pouštět se do v současnosti zajímavých projektů, které již nebudou spolufinancovány z evropských zdrojů. Přesto i měnící se



Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky
Research Centre for Competitiveness of Czech Economy

inovační prostředí, obzvlášť takové, které se zkvalitňuje, bude přinášet nové příležitosti shodující se s vizemi strategicky smýšlejících podniků.

Recenzoval: doc. Ing. Karel Müller, CSc.

1. DEFINOVÁNÍ STRATEGIE PODNIKU

Na prvním místě při úvahách o budoucnosti podniku musí být vypracování firemní strategie. Řada malých podnikatelů je přesvědčena, že tvorba podobného dokumentu by v jejich podmínkách měla minimální význam. Zapomínají, že i v takové situaci, kdy si jej podnikatel zpracuje docela sám, nemusí jít jen o přenos myšlenek z hlavy na papír. Povaha dokumentu, který, má-li být podnikovou praxí označen jako jeho strategie, je natolik komplexní, že neposlouží-li nakonec jako platforma pro inovace, budou jistě alespoň některé jeho části využity při jiných provozních činnostech (žádost o úvěr či dotaci, tvorba propagačních materiálů, budování internetových stránek, komunikace se zákazníkem a argumentace, tvorba statistik a přehledů o majetku, nákladech, dosavadních činnostech atd.).

Strukturálně lze práci na firemní strategii rozložit do tří částí, a to část **analytickou**, která vyčerpávajícím a srozumitelným způsobem analyzuje firmu samotnou, její prostředí a trh. Neomezuje se přitom pouze na popis současného stavu, ale obsahuje i nástin budoucího vývoje a vrcholí analýzou SWOT. Další nepostradatelnou součástí firemní strategie musí být **stanovení vize**. Ta obnáší formulaci cílů pro dlouhodobější horizont a je přímo žádoucí, aby zde obsažené myšlenky předběhly svou dobu a měly pro podnik motivující charakter. Klíčovou roli hraje fantazie, intuice a vnímavost jejího tvůrce. **Třetí** neodmyslitelnou částí strategie je plán zdrojů potřebných k dosažení vytyčených cílů a finanční rozpočet (viz Marinič, 2008).

1.1. Analytická část

Jako nejnáročnější na zpracování se jeví analytická část, tedy situační analýza prostředí podniku. Odborná marketingová literatura nabízí nepřeberné množství metod, jimiž lze k tomuto složitému úkolu koncepčně přistoupit. Přístupem, který do nekončící spleti elementů obklopující firmu dokáže vnést pro analýzu potřebný řád, je notoricky známé rozložení na vnitřní a vnější prostředí.

Cílem analýzy **vnitřního prostředí** společnosti je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy (viz Jakubíková, 2008). Porter zdůrazňuje provázanost jednotlivých složek ve firmě s marketingovou filozofií jejího vedení – tedy nutnost harmonické spolupráce všech oddělení v podniku na uspokojení zákaznických potřeb (viz Porter, 1994). Zkoumání vnitřního prostředí by se pak mělo zaměřit na míru, v jaké se daří této kooperace dosahovat. Zdaleka ne všechna metodika interních analýz je ale vhodná pro malé firmy, kde tyto modely, konstruované pro organizace se spleťtými strukturami, prakticky nelze seriózně aplikovat. Jedním z vhodných postupů je **VRIO analýza**, sloužící k ohodnocení ekonomického přínosu jednotlivých složek podniku, resp. jejich vlivu na budoucí prosperitu.

VRIO analýza je zaměřena na zdroje a kapacity podniku, jimiž se rozumí finance, fyzický kapitál, lidské zdroje a nehmotné (individuální) kapacity. Účinnost těchto zdrojů na konkurenční pozici a ekonomický přínos se posuzuje podle následujících čtyř kritérií (viz Jakubíková, 2008):

V (value)	vytvářet hodnotu,
R (rareness)	ojedinělost,
I (imitability)	napodobitelnost,
O (organization)	schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít.

Jsou-li vnitřní faktory hodnoceny jako hodnototvorné, ojedinělé, hůře napodobitelné a zároveň dobře podnikem využité, pak zlepšují konkurenční postavení a svým ekonomickým přínosem přesahují normál (viz tamtéž). Dobrá znalost vlastní firmy je prvním úkolem, s nímž je potřeba se při transformaci vypořádat. Kromě toho, že získané výstupy budou využity v jednotlivých projektech, jde rovněž o důležité marketingové informace, nezbytné například pro identifikaci silných a slabých stránek společnosti (Analýza SW – Strengths and Weaknesses) v kontextu příležitostí a hrozeb na trhu.

Jestliže v dosavadních krocích byl malý podnik, alespoň co do množství vhodných pracovních postupů limitován, při analýze **vnějšího prostředí** ho omezují pouze jeho vlastní kapacity. I velmi úspěšné menší společnosti znají svůj specializovaný segment a jsou schopny se v něm orientovat a využívat cenných poznatků z jeho zkoumání ke svému prospěchu, aby pak úspěšně zvolenou strategií dokázaly konkurovat i největším lídrům odvětví. Analýza vnějšího prostředí obnáší pokud možno systematické zkoumání okolí podniku z hlediska minulosti, přítomnosti a budoucnosti. Jedním z vhodných formátů tohoto výzkumu je **PEST analýza**, která přibližuje vnější vlivy vznikající mimo dotyčné odvětví.

PEST analýza zahrnuje politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Sleduje tedy vývoj tzv. makroprostředí s vazbou na analyzovaný podnik a obor jeho podnikání. Společným rysem zjišťovaných podmínek je, že málokdy bývá v moci firmy je jakkoliv ovlivnit. (Výjimkou může být např. hromadná iniciativa firem sdružených ve svazu, lobbying apod., vedoucí k politickým rozhodnutím a právním změnám.) Vlivy vnějšího makroprostředí zato ovlivňují všechny aktivní účastníky trhu, konkurenční firmy nevyjímaje. Při sestavování PEST analýzy je nutné vybrat ze všech faktorů především ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Maximální úsilí je věnováno identifikaci budoucího vývoje, trendům a předpokládaným změnám. Nejčastěji sledované faktory vnějšího makroprostředí jsou zaznamenány v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Sledované faktory vnějšího makroprostředí

POLITICKÉ/PŘÁVNÍ	EKONOMICKE	SOCIÁLNÍ	TECHNOLOGICKÉ
Inovační politiky, inovační prostředí regionu	Vývoj HDP, ekonomický růst (obecný či v odvětví), změny kupní síly	Demografické faktory (např. věková struktura obyvatelstva, velikost populace, rodiny)	Obecná technologická úroveň
Legislativa regulující podnikání	Monetární politika (úrokové sazby)	Sociální stratifikace společnosti a její uspořádání	Rychlost morálního zastarání
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení, nehotová legislativa, deregulační opatření	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Regionální rozdíly	Nové technologické aktivity, vědeckotechnické parky
Ochrana spotřebitele	Měnové kurzy	Pracovní mobilita	Rychlost realizace nových technologií
Pracovní právo	Míra nezaměstnanosti a politika proti nezaměstnanosti	Spotřební zvyky, osobní image	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy na ochranu prostředí, památková péče, recyklační nařízení	Struktura spotřeby, změny spotřebních zvyklostí	Změny životního stylu, postoje k práci a volnému času	Trendy ve výzkumu a vývoji
Daňová legislativa	Úroveň a struktura investic	Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Vládní výdaje na výzkum
Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení	Přístup k finančním zdrojům (dostupnost a formy úvěrů, náklady na místní půjčky)	Sociokulturní faktory podmiňující chování organizací	Nové materiály, polotovary, nové řešení funkcí u stávajících výrobků

Zdroj: Blažková, M., 2007, s. 53; vlastní úprava.

Hodnota informací získaných PEST analýzou spočívá v možnosti přizpůsobit se očekávaným změnám, vyhýbat se hrozbám a využívat příležitostí, které by měly podhalit. Protože ale vnější vlivy působí obvykle na všechny firmy v odvětví, klíčová je schopnost vyrovnat se s nimi lépe než konkurence (viz Jakubíková, 2008). Standardním nástrojem vyhodnocení PEST analýzy je analýza OT – opportunities and threats (příležitostí a hrozeb), která společně s výše avizovanou

SW analýzou vytváří populární nástroj pro jednoduché strategické řízení známý pod zkratkou **SWOT**¹. Nicméně do odpovídající OT analýzy je neméně nutné zahrnout také vlivy obklopující podnik v jeho nejbližším okolí. Ty jsou označovány jako vlivy mikroprostředí a zahrnují partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, marketingové zprostředkovatele, dopravce atd.), zákazníky, veřejnost a také konkurenty. Mezi sofistikované modely podnikového mikroprostředí patří například Model pěti konkurenčních sil Michaela Portera, bohužel, pokud jde o množství potřebných dat, jde zároveň o mimořádně náročnou metodu.

1.2. Formulace podnikové vize

Většina podnikatelů a vůdčích osobností firem má nepochybně utvořen svůj systém názorů na příslušnou branži a má určitou představu o vývoji a směřování podniku. Přesto je systematické strategické plánování v malých i středních podnicích stále podceňováno a opomíjeno, často je také prováděno špatně a neefektivně (viz Blažková, 2007). Podle průzkumu prestižního časopisu Fortune Magazine je realizováno méně než 10 % zformulovaných strategií, a to především proto, že by jejich implementace nebyla efektivní (jsou nerealistické, těžkopádné, subjektivní, nepodložené, podnik nemá zdroje apod.).

Strategická podniková vize má především formulovat perspektivní orientaci a hlavní cíle podniku v dlouhodobějším horizontu. Výsledkem snahy dobrých vizionářů je přitažlivý obraz podniku v budoucnosti, který však stojí na reálných základech a respektuje skutečné možnosti podniku, jejichž zohledněním předchází osudu více než 90 % strategií analyzovaných vlivným americkým časopisem. Vychází v první řadě z informací obsažených v již dokončené analytické části práce, zejména analýz PEST a SWOT. *Budou-li v nich převládat silné stránky spolu s příznivou situací na trhu (např. otevření nových trhů, růst poptávky), může podnik zvažovat i například orientaci na inovace vyššího řádu, kterými by posílil své postavení v soutěži. Naopak při dominujících slabých stránkách bude muset podnik své inovační aktivity pečlivě zvažovat a spíše se bude orientovat na inovace nižších řádů, realizované z pozice „pozdějšího přichozího“* (viz Švejda, 2007, s. 130).

Kvalitní podniková vize je tedy interním materiálem firmy, výsledkem zamyšlení nad vývojem podnikatelského prostředí a vnitropodnikovými procesy, který je zpravidla dostupný jen omezenému počtu pracovníků (viz Lednický, 2006). Jednotlivé stupně jeho tvorby představují následující procesy (viz tamtéž):

¹ S nárůstem popularity analýzy SWOT narůstá také kritika a množství výhrad vůči této metodě. Povědomí o jejích slabínách může přispět k jejímu efektivnímu využití. Nevýhodami jsou zejména statická povaha, fixace na minulost a současný stav podniku a zejména subjektivita (kdo určuje co je silné, slabé, příležitost apod.).

- počáteční hledání vhodných nápadů a podnikatelských šancí,
- soustředění na podstatné nápady a jejich důkladné prověření vzájemnou komunikací,
- vypracování možných perspektiv, různé analýzy a konfrontace,
- zpřesnění požadovaných základních hodnot, priorit a stanovení potřebné strategické orientace,
- prověření a integrování možných vývojových alternativ,
- dosažení potřebného souladu a shody jako spojovacího tmelu budoucích tvůrců strategie.

Tvorba podnikové vize je v podstatě střednědobým až dlouhodobým prognózováním relevantních sociálně-politických, vědecko-technických a ekonomických okolností. Proto, jakkoliv se její hodnota odvíjí převážně od schopností a kreativity manažerů, je vhodné využít některou z prognostických metod či metod podporujících inovativní myšlení, případně jejich kombinaci.

Otázkou však zůstává, nakolik jsou manažeři či vlastníci malých podniků připraveni tyto postupy, zahrnující například simulační a pravděpodobnostní modely, scénáře vývoje nebo pravděpodobnostní stromy, správně aplikovat. I v případech, kdy jsou prognózy zpracovány odborníky, je třeba mít na paměti, že problematické může být i samotné přijímání, správné pochopení a racionální využití prognostických informací, neboť jde o data nutně spojená s jistou mírou nejistoty, nepřesností a rizika (viz Machač, 2003).

Z řady použitelných technik patří k nejznámějším delfská metoda (metoda Delphi), metoda tvorby scénářů, analýzy dokumentů a následného reflexivního a intuitivního posouzení.

Delfská metoda patří mezi metody expertního rozhodování, využívána jednak pro kvalitativní analýzu rizik, ale zejména pro předpovídání v oblasti vědy a techniky, k němuž byla také primárně vytvořena. Cílem Delphi je strukturováním názorů různých nezávislých odborníků získat jasnější představu o budoucím vývoji, nejčastěji v oblasti technologického rozvoje příslušné oblasti. S problematikou dobře seznámený koordinátor výzkumu se obrátí na jednotlivé odborníky, jejichž názor považuje za expertní. Úspěšné a efektivní použití Delphi je pokládáno ponejvíce za situační umění tohoto koordinátora, proto se mimo jiné různí i doporučení ohledně počtu respondentů. Jsou doloženy úspěšné projekty čítající 8, ale i 140 respondentů. Nejčastěji byly dokončeny studie s 15–35 panelisty. K dotazování se nejčastěji používají formuláře rozesílané prostřednictvím elektronické pošty (konvenční Delphi), nověji také speciálně vytvořené on-line aplikace (Real Time Delphi), které lze s pomocí specializovaného serveru (viz např. <http://www.realtimedelphi.org/>) konstruovat i bez znalosti programování. Výhodou pokročilejší formy je jednak přívětivější použití

pro dotazované, kteří jsou ušetřeni například komplikovanému vyplňování tabulek v textových editorech spojeného s následným ukládáním a zpětným zasíláním, zejména však eliminuje časové prodlevy a přibližuje metodu určité formě e-konference. Výhody delfské metody, jako je například anonymita názorů, jsou přitom, na rozdíl od jednání konferenčního typu, zachovány (viz Linstone, Murray, 1975).

Obvykle se její průběh, ať už konvenční nebo real-time formy, skládá ze čtyř částí. Nejprve jsou zvoleni experti srozuměni se samotnou metodou, získají první informace o cíli výzkumu a může jim být předložen návrh dotazníku. Cílem je, aby každý jednotlivec, vnímající problém odlišně, dal koordinátorovi možnost korekce výzkumných otázek. Dalším krokem je příprava a formulace otázek a rozeslání dotazníku. S jeho distribucí je vhodné spojit také odeslání průvodního dopisu, který by měl obsahovat popis a cíl studie, časový harmonogram a slib zachování anonymity. Vhodná je formulace uzavřených otázek, umožňujících následně kvantitativní vyhodnocení. Otevřených otázek by mělo být co nejméně. Cílem je poznat, s čím jednotlivý respondent souhlasí a nesouhlasí, co je vhodné, proveditelné, důležité či nedůležité. Vyjadřuje se v relativních číslech, procentech, označením odpovědi, případně slovně. Odpovědi se kompilují a složené výsledky se skupině opět předkládají. Pokud se mezi účastníky vyskytne významný nesouhlas, pak jsou ve třetí fázi zkoumány právě kladné a záporné argumenty k rozdílným názorům a experti mohou přehodnocovat a zdůvodňovat své postoje a činit nové předpovědi. Postoje účastníků by se měly vzájemně zpřesňovat a sbližovat, což obvykle bývá žádoucí také pro koordinátora i investora výzkumu. Jednou z častých organizačních chyb je umělé vytváření konsenzu, ignorování a nezkoumání neshod. Shoda názorů není cílem. Generování konečných výsledků nesmí proběhnout dříve než jsou všechna stanoviska prodiskutována včetně jejich vzájemného ovlivnění. Znamená to, že se proces kompilování a zpětného předpovídání může i několikrát opakovat a doba od zahájení studie do jejího ukončení značně prodlužovat (viz tamtéž).

Metoda je populární pro nižší náročnost na spotřebu zdrojů a možnost velmi rychlého získání expertních názorů. Výhodou je také anonymita účastníků, bez níž by některé unikátní myšlenky z obavy před kritikou mohly zůstat nevyřčeny, eliminující zároveň tzv. efekt vlaku s kapelou – nadvlády množství nebo silných osobností (viz tamtéž).

Dalším z vhodných a zároveň jedním z nejčastějších postupů užívaných v prognostice je **metoda tvorby scénářů**. Její vznik, podobně jako vznik řady jiných významných vědeckých poznatků, spadá do období 2. světové války. Od 60. let je, coby nástroj strategického plánování, běžně využívána veřejnou i soukromou sférou (viz Frič, Veselý, 2010). „*Psaní scénářů budoucnosti se nejlépe osvědčuje v případě, kdy existuje potřeba pracovat s mnoha faktory najednou a v situaci vysoké nejistoty ohledně budoucnosti. Cokoli, co*

pomůže (vysoce postaveným manažerům a veřejným činitelům) učinit rozhodnutí uprostřed nejistoty, je cenné; scénáře jsou jedním z takových nástrojů“ (tamtéž, s. 8). Při jejich tvorbě se obvykle využívají podklady, které již byly získány jinými prognostickými metodami, např. Delfskou, brainstormingem nebo při tvorbě PEST analýzy. Může jít o metodu poměrně rychlou a není vyloučena ani „one-man verze“, zhotovená jediným člověkem. Kvalitní scénáře ale musí splňovat tyto podmínky (viz tamtéž):

- hodnověrnost a přesvědčivost,
- vnitřní konzistence a logika,
- dostatečná zajímavost a inspirativnost pro rozhodování (základ pro strategie a vize),
- kreativita (nikoliv mechanické promítání současného stavu do budoucnosti),
- stručnost a zpracovanost zároveň,
- zaměřenost na konkrétní problém, respekt k vnějšímu kontextu (komplexnost),
- jasné a transparentní klíčové předpoklady,
- odpovídat svému účelu,
- odvětvové scénáře obsahují faktor konkurence a předpoklady jejího chování.

Proces tvorby scénářů vyžaduje kreativní přístup, nadto je závislý na tom, o jaký typ scénářů jde. *Prediktivní typy* pracují s nepravděpodobnějším vývojem a odpovídají na otázku, co se stane, když k tomuto vývoji (události) opravdu dojde. Jejich logika je odvozena z minulých zkušeností. *Explorační scénáře*, které se využívají například ve veřejné politice (tvorba dlouhodobých politik apod.), zase hledají odpověď na otázku, co by se případně mohlo změnit ve vývoji externích faktorů nebo co může způsobit určitá naše činnost nebo nečinnost. Bývají v nich zapracovány i zásadní strukturální změny. Jiný princip mají *normativní scénáře*, které se používají k predikci velmi dlouhých časových horizontů: 25–50 let. Každý z nich vyžaduje jiný postup. Zpravidla je prvním krokem vymezení účelu práce, následuje sběr informací a dat. Dalším, klíčovým krokem, je stanovení hybných sil a klíčových charakteristik jednotlivých scénářů. Na časovou osu jsou na základě logické návaznosti umisťovány dílčí události a jejich řetězením je předpovídán budoucí vývoj. Scénářů je obvykle psáno několik, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v neisté budoucnosti bude některý z nich skutečně naplněn. Cílem je prostřednictvím více alternativ vytvořit určitou „mapu možných budoucností“. Podnik, který si vypracoval více scénářů budoucnosti, má možnost snížit stupeň

nejistoty při volbě konkrétní strategie, případně upravit svou strategii získaným předpokladům a pravděpodobnostem (viz tamtéž).

Nemalou roli může při formulaci podnikové vize sehrát i **analýza dokumentů**. Úspěch při využití této metody je s výjimkou svých standardizovaných forem, resp. typu obsahové analýzy, závislý na individuálních preferencích, analytických předpokladech, zkušenostech či jazykové výbavě výzkumníka a nemalou roli může sehrát i náhoda. Jde vlastně o prozkoumávání jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem našeho výzkumu. Existuje mnoho zdrojů, s nimiž je dobré při plánování výzkumu počítat, protože mohou přinést potřebné informace. Především jsou to knihovny, které mohou umožnit přístup k většině z nich. Základ tvoří databáze, časopisy, knihy, noviny, vládní dokumenty, sborníky z konferencí, dizertační práce, internet nebo diskusní skupiny. Přehled o relevantních dokumentech je pro projekt našeho typu velice důležitý, protože umožňuje získat znalosti zdaleka nejen z oblasti technologií, ale seznámí nás také s klíčovými otázkami problematiky a získáme povědomí o příslušných výzkumech, které již byly provedeny.

Metodická doporučení pro analýzu dokumentů mohou mít formu pracovních zásad, případně, jako je tomu v mnoha univerzitních knihovnách, osvědčených pracovních postupů. Následující schéma je syntézou rad knihovníků dvou britských univerzit, Robert Gordon University a The University of Sheffield, svým studentům (viz <http://www4.rgu.ac.uk/library/howto/page.cfm?pge=25989>, <http://www.shef.ac.uk/library/libdocs/ml-rs17.html>):

- a. **Definujte téma.** Objasněte si jeho význam, zformulujte klíčové otázky, případně hypotézy, které by vás mohly zajímat.
- b. **Stanovte rozsah a hranice vyhledávání.** Není možné analyzovat všechny dostupné dokumenty, rozhodněte se předem, které do výzkumu zahrnete a které nikoliv (například podle data zveřejnění, geografického vymezení, jazyka). Mějte na paměti daná omezení, jako je množství vašeho času, knihovní zdroje, požadovaný rozsah výstupu.
- c. **Přemýšlejte nad klíčovými slovy.** Zvažte, která klíčová slova budete používat pro vyhledávání. Nezapomeňte na synonyma a alternativní výrazy – využijte služby tezaurus, pokud je k dispozici. Nezapomínejte na možné změny v terminologii, hledáte-li ve starších materiálech. Při vyhledávání v databázích je možné klíčová slova propojit. Vyplatí se navštívit speciální stránky o technikách vyhledávání.
- d. **Sestavte seznam zdrojů.** Přemýšlejte, kde všude mohou být relevantní informace umístěny, do kterých knihoven budete potřebovat přístup, budete potřebovat databáze nebo jen

běžné internetové vyhledávače? Můžete získat přístup ke všem potřebným zdrojům?

- e. **Sestavte časový plán vyhledávání.** Zajistěte si dostatek času na jednotlivé fáze průzkumu.
- f. **Ved'te si o vyhledávání záznamy.** Měly by obsahovat přehled prozkoumaných databází a vyhledávaných klíčových slov. Užitečné odkazy si pochopitelně ukládáme elektronicky, písemně nebo jako fotokopii. Setkáme-li se s hodnotným materiálem, u kterého je k dispozici pouze anotace či náhled, můžeme využít meziknihovní výpůjční služby.
- g. **Zkontrolujte výsledky.** Pokud jste našli materiálů příliš mnoho nebo naopak příliš málo, zvažte návrat do 2. fáze tohoto pracovního postupu. Důležitá je kvalita a užitečnost, nikoliv kvantita.
- h. **Získané prameny studujte, tříd'te.** S informacemi dále pracujte, rozvíjejte jejich informační hodnotu. Možná získáte zcela nové podněty a váš výzkum se bude ubírat jiným, lepším směrem.

1.3. Plán zdrojů

Poté, co jsme prostřednictvím prognostických metod vypracovali životaschopnou podnikovou vizi, měli bychom se zaměřit na analýzu zdrojů. V této fázi ještě ale nevíme, jaké konkrétní projekty budeme realizovat a neznáme tedy ani požadavky na zdroje. Bez jejich znalosti nelze zdroje kapacitně plánovat (síťovými grafy, histogramy apod.), ale můžeme je alespoň identifikovat, čímž usměrníme přepis strategických cílů do realizovatelného firemního plánu.

Pojem zdroje zahrnuje pracovníky, zařízení, infrastrukturu (jako je náradí, vybavení, informační technologie apod.), peněžní fondy, znalosti, informace a nejrůznější dokumenty. V českém prostředí mezi zdroje nepočítáme materiál. Materiál se činnostmi projektu spotřebovává, na rozdíl od zdrojů, jejichž dostupnost se činnostmi projektu omezuje, ale nespotebovává (viz Doležal, Máchal, Lacko, 2009). Pokud jde o podnikové finance, lze využít formalizované nástroje analýzy údajů z finančních výkazů: analýzu cash flow, ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE), výnosnosti celkových aktiv (ROA), rentability tržeb (ROS), ukazatel celkové likvidity podniku a další.

2. DEFINOVÁNÍ STRATEGIE FIRMY INTERCANTIERI

Společnost **INTERCANTIERI, s.r.o.**, která je předmětem analýzy, je malou, relativně novou a dynamicky se rozvíjející stavební firmou působící v Moravskoslezském kraji. Společnost vznikla v roce 2007, má sedm zaměstnanců a tým externích spolupracovníků. Hlavní osobností firmy je její zakladatel, Geom. Martino Brugnolo, stavební technik s četnými technicko-manažerskými zkušenostmi, například z řízení stavby dvou bytových domů v italském Bolzáně, nové stanice neapolského metra, logistického parku v Bukurešti nebo podzemních garáží v Sofii.

Posláním firmy je samostatně, zodpovědně a profesionálně zabezpečovat složitá stavební díla. Konkurenční výhodou je komplexnost nabízených služeb, kterou umocňuje mezinárodní síť vlastních subdodavatelů (Itálie, Rumunsko, Česká republika). Firma je dle potřeb připravena nabídnout jak špičkovou kvalitu za odpovídající cenu, tak i standardní kvalitu při mimořádně nízkých nákladech.

V krátké firemní historii lze poukázat zejména na kompletní stavební koordinaci developerského projektu čítajícího 24 bytových jednotek, spolupráci při rekonstrukci památkově chráněné budovy z 19. století, odbornou spoluúčasť na nové bytové výstavbě v italské Cortině, přestavbou skladovací haly na multifunkční sportoviště a na realizaci kompletních rekonstrukcí více než dvaceti bytových jednotek v klasické činžovní výstavbě. Nositelem dalších hodnotných referencí je majitel firmy. Společnost má pro svoji činnost zajištěny veškeré administrativní i skladovací prostory. Je vybavena dopravními prostředky a pracovními stroji, přístroji a náradím, které jsou pořízovány zpravidla jen jako nové a jsou udržovány autorizovanými servisy.

Firma, navzdory dosavadnímu dostatku zakázek, si je realisticky vědoma své konkurenční pozice a v zásadě nejisté budoucnosti. Nemá-li se stát absorpentem nekvalifikované námezdní síly zcela subdodavately závislé na významných dodavatelích, případně projektech spřízněných developerů, tak jako doposud, musí uvažovat a konat strategicky. Kromě určité nejistoty ohledně budoucnosti podniku v případě zachování současného stavu, podnítila zájem managementu o inovace také silná vůle hledat a umocňovat skryté podnikatelské příležitosti a dostatek partnerů odhodlaných podílet se na náročných strategických projektech a inovacích.

Dosavadní důraz na operativní a taktické řízení, jednoduchá organizační struktura odpovídající nízkému počtu zaměstnanců v kombinaci se značným využíváním outsourcingových služeb (a to jak některých odborných činností, tak např. účetnictví), nezakládá důvod pro aplikaci formalizovaných interních analýz uvedených v teoretické části práce (např. VRIO).

2.1. PEST analýza

Všudypřítomná nutnost racionálního využití času v malé organizaci s minimálním počtem zaměstnanců i administrativou velí použít pro zpracování širokého okruhu potenciálních dat a informací ryze pragmatický přístup. Nezhledňujeme tedy pouze vztah mezi informací a subjektem, který by za předpokladu precizního zpracování vedl k rozsáhlému výstupu zahrnujícímu mimo jiné plná znění relevantních operačních programů, politik, strategických dokumentů apod. Rozhodující bude závislost jak mezi informací a firmou, tak cílem, který si firma vytkla – v tomto případě je jím zaznamenání šancí a hrozeb. Takto provedený rozbor je vlastně plnohodnotným substitutem analýzy OT, která zpravidla vychází právě z rozšířené analýzy PEST.

Politicko-právní faktory

Základní legislativní rámec České republiky naplňuje základní předpoklady pro rozvoj českého stavebního trhu, nicméně legislativní, koncepční a finanční nástroje vztahující se ke stavebnictví jsou rozděleny mezi pět ministerstev a značný vliv mají také společné politiky Evropské unie. Absence jakéhokoliv centrálního státního orgánu, který by měl rezort v kompetenci, je terčem dlouhodobé kritiky ze strany Českého svazu podnikatelů ve stavebnictví, jenž je tak v podstatě vrcholným představitelem českého stavebnictví. Příčiny této komplikace spočívají pravděpodobně již v samotném charakteru stavebního trhu, který se skládá z několika různorodých segmentů a zcela jistě nepatří mezi monolitní prostředí. Z hlediska marketingu jsou v jeho rámci rozlišovány 4 subtrhy (trh stavebních hmot, trh realizace stavebních děl, trh nemovitostí, trh stavebního servisu).

Trh realizace stavebních děl, kde dochází ke střetu poptávky investorů a nabídky stavebních firem, je těžištěm celé této struktury i předmětem našeho zájmu, neboť sem patří i společnost Intercantieri. Je to zejména povaha a složitost právě tohoto trhu, kam řadíme jak dopravní stavby (silnice, železnice, mosty, letiště apod.), obytné domy, občanskou výstavbu (kulturní a sportovní stánky, budovy a haly pro obchod a služby, administrativu apod.), tak inženýrské stavby typu ropovod či kanalizace, případně vodohospodářské stavby či jiná díla k řadě dalších účelů, jež znesnadňuje analýzu politicko-právních faktorů působících ve stavebnictví.

S ohledem na cíl práce, kterým je zformování firemní strategie a návrh na její implementaci, je vhodné se zaměřit na ty politicko-legislativní faktory, které mají rovněž spíše strategickou povahu. Z procesu jejich identifikace je vynechán okruh legislativních norem upravujících obecné podmínky podnikatelské činnosti, jako je například obchodní či daňové právo, a je upuštěno od cíleného studia platných a připravovaných norem ekvivalentního souboru mocenských a administrativních složek státu. Velikost sazby daně z příjmu právnických osob, stále odkládaná rozsáhlá novelizace stavebního

zákona, současná agenda ministerstva životního prostředí i jiné aspekty budou mít bezesporu nemalý vliv na podnikání, ale je otázkou, zda mají potenciál stát se hlavními hybnými vývojovými silami a zda je efektivní se na ně zaměřit. Právní faktory, které mohou mít zásadní vliv na postavení stavební komunity, bývají zaznamenány, diskutovány a vyhodnocovány lobbistickými organizacemi, které v případě předpokladu negativního dopadu usilují o jejich úpravu. Nejedná se zdaleka jen o předpisy pro oblast roztržitého rezortu stavebnictví, podstatné mohou být daňové reformy, různá protikrizová opatření, či zdánlivě nesouvisející zákony. Využijeme zde vysoké profesionality a dominantního postavení Svazu podnikatelů ve stavebnictví, garantujícího zastupování oboru na vládní úrovni.

Dlouhodobé koncepce českého stavebnictví nejsou formovány vládou České republiky ani žádným z ministerstev. Vydané právní předpisy a podpůrné programové nástroje více méně reagují na konkrétní, často naléhavé podněty, z nichž nejvýznamnější pocházejí ze strany Evropské unie. Konkrétní způsoby, které vláda k dosažení cílů zvolí, představují pro odvětví příležitosti i hrozby. Zatímco o hrozbách se management pravděpodobně dříve nebo později dozví, jsou to právě příležitosti, jejichž odhalení, umožňující vhodné přizpůsobení vlastní činnosti, představuje skutečnou informační hodnotu. Budeme tedy vycházet jednak z informací diskutovaných svazem, dále z agendy související s probíhajícím programovacím obdobím Evropské unie (2007–2013) a v neposlední řadě z dostupných zdrojů o nadcházejícím programovacím období po roce 2013.

Aktuální rozpoznané policko-právní změny s dopadem na stavební firmy, které *nemají* přímou souvislost s agendou EU, jsou tyto:

- **Program Ministerstva životního prostředí „Zelená úsporám“.** Česká republika se ratifikací Kjótského protokolu iniciovaného OSN zavázala snížit emise skleníkových plynů o 8 %. Protože se daří snižovat emise na našem území více než protokol ukládá, může být, v rámci mechanismu obchodování s emisemi, tento rozdíl prodáván zemím, které tuto hranici překračují. Následné výnosy musí ČR, podobně jako ostatní země prodávající kredity, použít pouze na speciální programy vedoucí k dalšímu snižování skleníkových plynů. Postupné prodeje povolenek přinesly do programu „Zelená úsporám“ již téměř 18 mld. Kč, které jsou průběžně čerpány jednotlivými žadateli. Díky průběžně navyšovanému objemu finančních prostředků je pravděpodobné, že navzdory velkému zájmu o dotační tituly nebude muset být program zastaven dříve než 31. 12. 2012, kdy je plánováno jeho oficiální ukončení.

Žadatelem o podporu může být pouze osoba, která je majitelem nebo spolumajitelem obytné budovy. Výčet oblastí, o jejichž spolufinancování lze žádat, je taxativně určen. Nejčastěji jde o zateplení domu, instalaci solárního kolektoru, tepelného čerpadla,

kotle na biomasu či stavbu pasivního domu. Velikost podpory rozhodně není zanedbatelná, ale její velikost je, zejména v případě zateplování, různá. Podle dostupných ukázkových studií² lze usuzovat, že velikost dotace na zateplení (poskytované ex post zhruba do dvou měsíců po ukončení stavby), je schopna pokrýt i více než 50 % nákladů. Stavba domu v pasivním energetickém standardu je dotována 250.000,- Kč / RD a příspěvkem na projekt ve výši 40.000,- Kč. Investorův prospěch spočívá přirozeně i v ušetřené energii během následujících let, kdy bude hospodárnou stavbu užívat.

Strmý nárůst počtu žadatelů o dotace z programu Zelená úsporám představuje zajímavou příležitost pro stavební firmy i dodavatele materiálů. Podmínkou je registrace do oficiálního seznamu odborných dodavatelů a montážních firem programu, spojená s prokázáním odborné způsobilosti, bezdlužnosti a beztrestnosti. Samotná registrace je bezplatná. Přináší jednak možnost být zákazník v seznamu vyhledán, kromě toho má registrovaný dodavatel k dispozici propagační materiály a grafické prvky sloužící k aktivnímu oslovení klientů.

• **Zastavení státní podpory na opravy panelových domů.** Počet panelových bytových domů v České republice dosahuje téměř 200 tisíc, v nichž je 1,2 milionu bytů, což tvoří zhruba 55 % všech bytů v bytových domech a zhruba 30 % bytů celého bytového fondu. Ostravsko a Moravskoslezský kraj celkově jsou regiony s absolutně nejvyšší koncentrací panelových domů v ČR. Jejich technický stav je různý, časté jsou ale statické a technologické vady a poruchy, dlouhodobé zanedbání údržby i špatné energetické vlastnosti jednotek. Díky masivní vlně rekonstrukcí v posledních letech (zejména v oblasti zateplování obvodových pláštěů, střech a výměny oken), můžeme zaznamenat jeho postupné zlepšování.³

Významný stimul pro tyto regenerace představovaly dotace z programů státní podpory. Jde o program Ministerstva pro místní rozvoj, určený pro sanace závažných konstrukčních závad, dále program energetických úspor Ministerstva průmyslu a obchodu, program Panel financovaný ze Státního fondu rozvoje bydlení, případně obecní dotace. Postupně byly první dva programy zastaveny a dominantními nástroji se staly Panel (později Nový panel) a také výzva Zelená úsporám. Proto má pozastavení programu Nový panel (13. srpna 2010) a vyčlenění panelových domů z programu Zelená úsporám (24. srpna 2010) velice negativní efekt na trh rekonstrukcí těchto domů.

² Ukázky realizace programu Zelená úsporám.

<<http://www.zelenausporam.cz/sekce/573/ukazkove-priklady/>>

³ Studie PanelSCAN <<http://www.sfrb.cz/file/104/>>

Podle studie stavu bytového fondu (PanelSCAN) vypracované Státním fondem rozvoje bydlení zbývalo na počátku roku 2009 45 % panelových bytů, které opravou neprošly vůbec, a dalších zhruba 20 % bytů, které byly opraveny pouze dílčím způsobem a komplexní opravu je u nich potřeba dokončit. Že bude Státní fond rozvoje bydlení (resp. program Nový panel) disponovat finančními prostředky v roce 2011 je v tomto okamžiku nepravděpodobné. Schválený rozpočet s nimi nepočítá.

Potřeba řešit stále vysokou zanedbanost fondu dává do budoucna tušit významnou rekonstrukční etapu. Při modelování její podoby jsou přitom prognózy vývoje státních podpor klíčovým elementem. Realistická varianta počítá s fungováním programu Nový panel do roku 2020 a celkovou alokací téměř 7 mld. Kč ve formě zvýhodněných úvěrů investorům.⁴ To by mělo vést k pokračování ve snižování zanedbanosti bytového fondu a tedy i oživení trhu jeho rekonstrukcí. Přelomovým rokem se může stát rok 2013, kdy končí platnost programu, začíná nové programovací období EU, a lze tedy očekávat podstatné změny. Na dodavatele staveb v rámci programu Nový panel jsou kladeny poměrně přísné podmínky, především jde o nutnost zavedení a certifikace systémů jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001 nebo EN ISO 9001.

- **Stavebnictví a DPH.** V daňových záležitostech, především v případě daní nepřímých, tedy daní s bezprostředním dopadem na volný pohyb zboží a služeb, usiluje Evropská unie o úplnou harmonizaci. Přesto dosud existuje množství výjimek, které si jednotlivé státy dokázaly vyjednat. Základní sazba DPH nesmí být v zemích EU nižší než 15 %, však jednotlivé země mohou uplatnit jednu nebo dvě zvýhodněné sazby na vybrané zboží či služby. Také Česká republika, jejíž základní sazba je v současnosti 20 %, disponuje výjimkou. Do konce roku 2010 může na stavební práce související s bydlením uplatňovat sníženou sazbu. Ta byla vládou přitom již dvakrát navýšena: nejprve z 5 na 9 % a následně od roku 2010 na současných 10 %, tedy rovnou polovinu základní sazby.

Případné podstatné zvýšení daně, která se sice vybírá v každém článku výroby, distribuce i dodávky, ale v konečné fázi ji hradí zákazník, bude mít nepříznivý dopad na celkovou poptávku v odvětví, již tak dost poznamenanou krizí reálné ekonomiky. Současnou snahou Svazu podnikatelů ve stavebnictví jsou legislativní změny, které by naopak daň z přidané hodnoty pro stavby a rekonstrukce bytového fondu snížily na původních 5 % a tato sazba by měla být fixována do roku 2013. U všech ostatních stavebních prací je cílem prosazení 9% sazby. Podporou pro tyto snahy je vysoká schopnost stavebního sektoru generovat multiplikační účinky v národním hospodářství a tedy

⁴ Studie PanelSCAN <<http://www.sfrb.cz/file/104/>>.

stimulovat ekonomický rozvoj a zaměstnanost. Jakým směrem se nakonec daňová legislativa bude ubírat, však pro tuto chvíli nelze spolehlivě určit.

Aktuální rozpoznané politicko-právní změny s dopadem na stavební firmu, které *mají* přímou souvislost s agendou EU, jsou tyto:

- **Politiky EU:** Jednotlivé politiky Evropské unie si kladou různé cíle a zároveň i různé lhůty pro jejich dosažení. Bývají to často dlouhodobé záměry, například směrnice související s energetickou politikou z července 2010, která ukládá státům společenství povinnost transponovat do národních právních řádů poměrně přísné podmínky energetické náročnosti budov. Směrnice 2010/31/EU například požaduje, aby nejpozději do 31. prosince 2020 byly všechny nové budovy navrhovány v energeticky pasivním standardu – tedy s tak výrazným omezením tepelných ztrát, že v nich již tradiční způsob vytápění nebude vůbec nutný. V případě budov užívaných veřejnými orgány je lhůta ještě o dva roky kratší. Bezprostřední vliv na české stavebnictví mohou mít kromě energetické politiky i jiné, nejen společné či koordinované politiky, ale i ostatní iniciativy a strategie společenství (Strategie Evropa 2020, finanční rámce apod.). Také v tomto případě, podobně jako při výše nastíněném pohledu na pouze české politicko-právní prostředí, jde o téměř nepřehledné množství informací. Určitým mezičlánkem mezi nadřazenými evropskými politikami a národními soustavami, který se z pohledu tvorby podnikatelské strategie zdá být zároveň i nejužitečnějším zdrojem uchopitelných informací, jsou spíše tzv. programovací období.

Programovací období (například probíhající období 2007–2013 nebo nadcházející po roce 2013) jsou periodami, ve kterých EU realizuje cíle své regionální a strukturální politiky. To je z pohledu ČR, kde všechny její regiony, s výjimkou jediného, nedosahovaly v rozhodném roce 2006 klíčových 75 % průměrného HDP členských zemí EU – a mají tedy nárok na rozvojovou pomoc mimořádně důležité. Zároveň se lze spolehnout, že ačkoliv jde o programovací období regionální a strukturální politiky, zahrnuje i jiné relevantní jak unijní, tak vnitrostátní agendy. Neboť co se stane. Před každým programovacím obdobím putují evropskou komisí navržené a evropským parlamentem schválené *Strategické obecné zásady společenství* (odrážející aktuální priority společenství) na *Řídící a koordinační výbor* (ŘKV) do České republiky. Zde je na jejich základě a v souladu s národními dokumenty, jako jsou například Národní program reform, Konvergenční program, politiky jednotlivých ministerstev, vytvářen klíčový dokument, zvaný *Národní strategický referenční rámec*. Poté, co se stát a komise dohodnou na jeho konečné podobě, představuje rámcovou rozvojovou

strategii České republiky pro příslušné sedmileté období, prezentuje strukturu operačních programů a alokaci finančních prostředků.⁵

- **Programovací období 2007–2013.** V rámci programových období jsou sestavovány konkrétní operační programy pro různá témata, cíle a regiony. Jsou to programové dokumenty na nejnižší úrovni s jasným vymezením řídicích orgánů.

Ideálů je dosahováno podporou určitých oblastí, prostřednictvím speciálně vytvořených dotačních programů určených podnikatelským subjektům. Provedení důkladné analýzy jejich potenciálu by proto mělo být pro podnik pravidlem a to vždy, když dojde k jejich revizi, opětovnému spuštění apod., k čemuž dochází i několikrát ročně. Poskytováním aktuálních informací je ze zákona pověřena agentura CzechInvest (viz <http://www.czechinvest.org>), která rovněž zajišťuje realizaci programů a koordinaci projektů v rámci OP Podnikání a inovace.

Pro stavební firmu může být potěšující, že část stavebnictví (udržitelná výstavba⁶) byla zařazena z iniciativy Evropské komise do skupiny šesti trhů (tržních sektorů) s nejvyšším inovačním potenciálem. Smyslem *Iniciativy rozhodujících trhů* je podpořit některé nově vznikající trhy, vyznačující se příznivým hospodářským a společenským dopadem. Iniciativa je však pouze určitým druhem apelu na všechny aktéry (Radu, parlament, členské státy), aby koordinovaly své kroky a prováděly vhodná opatření. Navrhovatel odhaduje, že budou-li vybraným oblastem zajištěny příznivé podmínky pro jejich růst (dobře koncipované právní předpisy, státní podpora a pobídky, rozsáhlé investice do inovací), mohl by se celkový objem této šestice do roku 2020 více než zdvojnásobit a vytvořit tak přibližně jeden milion nových pracovních míst.⁷ Zda se tato iniciativa setkala s dostatečnou politickou podporou, napoví závěrečná zpráva o její první fázi, která má být zveřejněna v průběhu roku 2011.

- **Programovací období po roce 2013.** O programovacích obdobích se podle dosavadních zkušeností (viz Ferechová, 2007) začíná intenzivně jednat zhruba s dvouletým předstihem. Již dnes však můžeme zaznamenat řadu jasných tendencí, kdy jednou z důležitých bude pravděpodobná změna statutu České republiky z čistého

⁵ V období 2007–2013 může ČR čerpat v rámci Strukturálních fondů a Fondu soudržnosti zhruba 753 mld. Kč. Pro srovnání, plánované výdaje státního rozpočtu ČR na rok 2011 jsou 1 213 mld. Kč.

⁶ Udržitelná výstavba představuje velmi komplexní oblast trhu, která zahrnuje otázky týkající se životního prostředí (např. účinné elektrické přístroje a topná zařízení), zdraví (např. kvalita vzduchu uvnitř budov) a pohodlí uživatelů (např. s ohledem na omezenou pohyblivost starších osob). Zahrnuje rovněž vývoj udržitelných řešení pro bytové a nebytové budovy i infrastrukturální zařízení.

⁷ Iniciativa rozhodujících trhů pro Evropu <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52007DC0860:CS:NOT>>

příjemce peněz na čistého plátce do evropského rozpočtu.⁸ Dotačních příležitostí pro české podniky tedy výrazně ubude a bude obtížnější na ně dosáhnout. Můžeme dále očekávat, že priority budou v souladu s dlouhodobou strategií Evropa 2020, která byla schválena jako nástupce Lisabonské strategie ukončené v roce 2010. Strategie Evropa 2020 předkládá tři základní priority: *inteligentní růst* (založený na znalostech a inovacích), *udržitelný růst* (s podporou ekologičtější, na zdroje méně náročné, konkurenceschopné ekonomiky) a *růst podporující začlenění* (sociální a územní soudržnost).

Z pohledu stavební firmy se zdá být nejdůležitější podpora udržitelného růstu. K jeho zabezpečení se členským státům ukládá například povinnost používat regulační nástroje, normy o energetické náročnosti budov a tržně orientované nástroje, jako jsou daně, dotace a veřejné zakázky, vedoucí ke snižování spotřeby energie a zdrojů, a také využívat strukturální fondy k investicím do energetické účinnosti ve veřejných budovách a do účinnějšího recyklování. Dominantní bude v následujících letech také směřování k nízkouhlíkové ekonomice využívající elektřinu z obnovitelných zdrojů, později i k tzv. bioekonomice, tedy hospodářství (stavebnictví nevyjímaje), založenému na přírodních materiálech a zdrojích.⁹

Socio-kulturní faktory

V rámci této části se nejprve zaměříme na kulturní a sociální faktory, které ovlivňují kupní chování zákazníků na trhu občanských a bytových staveb, a následně i na ty faktory, které nejvíce působí na chování organizací.

A. Rozpoznané socio-kulturní faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů

- **Rostoucí zájem o dřevostavby.** Trend výrazně stoupající popularity dřevěných konstrukcí, který se projevoval v západní Evropě 80. let, začíná být podle řady indicií pozorovatelný také v České republice. Odhadovaný podíl dokončených rodinných domů na bázi dřeva tvořil v roce 2009 rekordních cca 5 %, což je stále v porovnání

⁸ Již v roce 2006, kdy vznikly dosud nejaktuálnější oficiální souhrnné statistiky o HDP evropských regionů NUTS II, dosahoval nejchudší český kraj Střední Morava 60,14 % HDP Evropské unie. Vyšší dynamika růstu českých regionů v poměru k západoevropským regionům v posledních letech a uvažované rozšíření o Západní Balkán se pravděpodobně promítne na dosažení 75 % evropského průměru, pokud k němu již reálně nedošlo. Stále hlasitěji se rovněž ozývají názory, že by se od roku 2013 měly dotace zaměřit na regiony výrazně hospodářsky zaostávající (do 50 % průměru), případně by měly být více akcentovány strategické makroregiony, jako je Porýní či Pobaltí. Ve všech těchto případech je ČR plátcem, nikoliv příjemcem a v porovnání se současností jasně ztrátová.

⁹ Biologické produkty jsou rovněž jedním z šesti sektorů, které chce Evropská komise podpořit v rámci Iniciativy rozhodujících trhů pro Evropu.

s například Rakouskem či Německem (cca 30 %) poměrně velmi málo. Dřevěné stavby mají v oblasti funkce, technických a architektonických aspektů, ekonomiky a ekologie v České republice zatím skrytý a nevyužitý pozitivní potenciál. Zejména u mladé generace, akcentující používání ekologických materiálů, s případnou zahraniční zkušeností potvrzující plnohodnotnost dřevěné alternativy, lze očekávat příznivé přijetí stoupající mediální publicity dřevěného stavění. Tato publicita se zdá být dlouhodobě zajištěna – tvoří ji jednak působení odborných i populárních časopisů, marketingové aktivity samotných výrobců, vznikající internetové portály, rostoucí prostor na veletrzích a od roku 2007 i samostatný veletrh. Jak uvádíme výše, trend udržitelného rozvoje a bioekonomiky se výrazně prosazuje i na scéně EU a je tedy zřejmě jen otázkou času, kdy se tato politická vůle promění na nějakou formu dotační politiky, resp. státní podpory. *„Průnik nízkenergetických staveb do bytové výstavby se patrně bude v České republice ubírat právě cestou rozšiřování poptávky po dřevostavbách, které jsou vůči klasickým technologiím nejvíce konkurenceschopné“* (viz Dupal, 2007, s. 117).

Konkrétní statistiky, které by dokládaly renesanci dřevěného stavění v ČR, platí za veřejně nedostupné zboží.¹⁰ Fakticky jediným zdrojem dat jsou údaje Asociace dodavatelů montovaných domů, která pro svou interní potřebu shromažďuje údaje z jednotlivých stavebních úřadů a vytváří tak přesnou evidenci počtů dokončených rodinných domů podle druhu nosné konstrukce.

- **Fenomén energetické efektivity.** Přirozenou odpovědí na tendence neustálého zvyšování cen energie je růst poptávky po energeticky efektivní výstavbě, případně po opatřeních směřujících ke snížení spotřeby ve stávajících domech. Možnosti úspor při provozu budov je značný, minimálně 40 % pouhým zateplením, optimálně 70 % u novostaveb v nízkenergetickém standardu a ideálně 90 % v energeticky pasivním standardu. Hospodaření s energií je problém, který se bude do budoucna zvětšovat. O významu relativního poklesu spotřeby energie svědčí jak strategické dokumenty Evropské komise, tak nově definovaná stupnice energetické náročnosti budov, průkazy energetické náročnosti, zavádění energetického auditu apod. (viz tamtéž).

Dominantní roli má při snižování ztrát kromě kvalitní nové výstavby sehrát i rekonstrukce zanedbané části stávajícího bytového fondu. V této souvislosti lze poukázat na zajímavý výsledek zpracovaný formou anketních dotazníků pro Ministerstvo průmyslu a obchodu a Státní fond rozvoje bydlení v roce 2005. Ve stručném shrnutí lze uvést, že bylo zjištěno, že *„...investice spojená se zateplením*

¹⁰ ČSÚ nerozlišuje mezi konstrukčními technologiemi dokončených jednotek, stavební úřady zpravidla nemají statistickou službu a jsou navíc decentralizovány na úroveň jednotlivých obecních úřadů.

nezatěžuje domácnosti nadměrně. Zvýšení měsíčních plateb v důsledku splácení hypotečních úvěrů na tyto rekonstrukce je ve velké míře kompenzováno snížením provozních nákladů. Pokud vznikají u zhruba 8 % domácností, jimž byl poskytnut hypoteční úvěr, potíže se splácením, netkví obyčejně důvod v rekonstrukčních nákladech snížených o úspory“ (viz tamtéž, s. 117).

Nákladný provoz budov sloužících veřejnému sektoru (školství, zdravotnictví) i bydlení je hlavním důvodem nepříznivého postavení ČR v ukazatelích energetické náročnosti zemí EU.¹¹ Mezinárodní energetická agentura (IEA) v současnosti apeluje na Českou republiku, aby systematickým působením státu usilovala především o úspory v dopravě a ve výstavbě včetně zateplování, kde shledává největší potenciál úspor na českém území.¹²

- **Vývoj IT a automatizace jako všeobecný trend.** Vývoj informačních technologií se promítá do všech oblastí lidské činnosti, ale zatímco například v telekomunikačních technologiích, spotřební elektronice či automobilovém průmyslu je vliv těchto inovací patrný téměř ihned, ve stavitelství můžeme registrovat jistý deficit. Rozvoj informačních technologií však například v bytové výstavbě i účelových stavbách¹³ otevírá nové možnosti a převratná, zákaznický orientovaná řešení. Rostoucí nároky uživatelů na komfort, velký význam automatizace budov pro úsporu energie a racionální řízení její spotřeby¹⁴, zajištění bezpečnosti i nezanedbatelný sociální, zábavní či komerční potenciál inteligentních budov, jsou silnými argumenty proč se domnívat, že rostoucí poptávka po těchto technologiích představuje první fázi klíčového trendu v odvětví, na jehož konci budeme žít v domech, které nás (s trochou nadsázky) ráno vzbudí, uvaří nám kávu a po našem odchodu do práce aktivují alarm.

- **Současné změny funkce bytu.** Výhled budoucích požadavků na funkci a kvalitu bydlení v souvislosti s měnícími se způsoby života shrnuje tabulka č. 2.

¹¹ Státní energetická koncepce ČR <<http://www.mpo.cz/dokument5903.html>>

¹² International Energy Agency – tisková sdělení <http://www.iea.org/press/press-detail.asp?PRESS_REL_ID=399>

¹³ Pod pojmem účelové stavby (občanská výstavba) rozumíme budovy, které plní určité funkční zaměření. Patří sem například kancelářské budovy, nákupní střediska, nemocnice, nádražní budovy, podzemní garáže apod.

¹⁴ Studie tradičních kancelářských budov prokázaly, že je možné ušetřit až 25 % nákladů na vytápění, až 40 % nákladů na klimatizaci a dokonce až 60 % nákladů na osvětlení. Čím je budova větší a strukturovanější, tím větší jsou potenciální úspory.

Tabulka č. 2: Charakteristika současných změn funkce bytu

Společný život rodiny	nárůst nároků na standard bydlení nárůst nároků na plošný standard, především centrální místnosti bytu
Soukromí členů rodiny	vyšší časová náročnost zaměstnání → nutnost práce i doma → nutnost pracovny pro každého člena rodiny
Spaní	vyšší nároky na pracovní a volnočasové aktivity → vyšší nároky na délku a především kvalitu spánku nutnost změn s ohledem na růst a diferenciaci zájmů jednotlivých členů rodiny
Práce v domácnosti, vedení domácnosti, skladování	nárůst přístrojové techniky v domácnostech → nutnost růstu plošného standardu bydlení pozwolný návrat pomocnic do domácností → nutnost zásahu do dispozic bytu zvyšující se konzumní styl života → vyšší standard skladových prostor, tradiční slabiny bytových dispozic
Příprava jídel a stolování	častější uplatnění tzv. obytné kuchyně (kuchyň + jídelna + obývací pokoj) nutnost změny dispozic kuchyňských prostor myšlenka konzumace hlavních jídel mimo byt – dnes představa minulosti
Osobní hygiena	nutnost zvýšení plošného standardu místností pro osobní hygiena
Zábava, Hobby	postupný růst objemu volného času uživatelů bytu → požadavek většího časového a věcného prostoru pro hobby a zábavu
Společenský život v bytě	stále častější uplatnění tzv. obytné kuchyně

Zdroj: Zdařilová, 2008, s.19.

B. Rozpoznané socio-kulturní faktory spojené s chováním organizací:

- **Formalizované modely řízení kvality ve stavebnictví jako nástroj konkurenčního boje.** Stále více podniků vynakládá značné prostředky na získání nejrůznějších certifikací. To do jisté míry souvisí se základním předpokladem pro fungování jednotného trhu EU, kterým je sjednocení technických předpisů a norem ve všech jeho segmentech. Existují-li v příslušné oblasti dobré vědecké nebo technické důvody pro zavedení omezení, stávají se certifikáty o shodě (s nařízením, normou) nezbytnou podmínkou pro obchodování (viz Vymazal, 2004).

Jiné je to s jakostí. Certifikace systémů řízení jakosti (například podle normy ČSN EN ISO 9001:2010) je sice podmínkou pro uchazeče o státní zakázky, ale k podnikatelské činnosti v jakékoliv jiné oblasti administrativně vyžadována není.¹⁵ Je regulérní otázkou současnosti, po dvaceti letech tzv. revoluce kvality v České republice, kdy certifikaci ISO získaly tisíce českých podniků, jaké jsou skutečné motivy pro držbu ČSN EN ISO 9001 a podobných osvědčení.

¹⁵ Bývá však zohledněna mj. při bodovém hodnocení projektových záměrů pro žadatele o podporu ze strukturálních fondů.

Pojetí kvality je komplexní problematikou a jakákoliv zjednodušení zpravidla nebývají ze strany odborníků vítána, proto je pro oblast jakosti příznačná vysoká míra nezřetelnosti. Ta se projevuje například velice obtížným získáváním konkrétních informací o délce, ceně, formě, předmětu a náležitostech certifikačních auditů, jakož i nesnadnou orientací v systému auditorských kompetencí a nekompetencí pro jednotlivé systémy. S ohledem na širší záběr práce je ale zjednodušení nezbytné.

Proces certifikace je zhruba následující. Podnik se obrátí na akreditovaného auditora kvality či certifikační společnost, se kterým uzavře smlouvu o provedení auditu. Následuje spolupráce, jejíž intenzita a délka se odvíjí od velikosti podniku, konkrétních podmínek i profesionality certifikačního orgánu.¹⁶ Předmětem důkladného rozboru je organizační struktura, veškeré podnikové procesy a jejich vzájemné působení. Jeho výsledkem je vytvoření dokumentů definujících politiku jakosti organizace, příručky kvality, směrnic a technologických postupů. Poté, co si podnik písemně stanovil kritéria a metody pro zajištění efektivního fungování procesů, se pozornost auditorů zaměří na jejich dodržování, včetně monitoringu spokojenosti zákazníků, která je ústředním principem koncepce.

Udržení certifikátu ČSN EN ISO 9001 přirozeně vyžaduje také udržování zavedených principů, což kromě pozitiv obnáší zvýšenou míru dokumentace a administrativy, zavedení některých formálních aktivit a pravidelné náklady na recertifikaci. Motivací je možnost poskytovat služby i nejnáročnějším zákazníkům, zkvalitnění systému řízení, zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v organizaci, zvýšení důvěry veřejnosti a orgánů státní správy, konkurenční výhoda a ve svých důsledcích snad i navyšování tržeb a zisku.¹⁷ Náklady certifikace lze na základě informací dostupných z internetových stránek poradců¹⁸ hrubě odhadovat na nejméně 90.000 Kč v případě malého podniku.

Kromě řízení jakosti (*Quality Management System – QMS*) stoupá také význam skupiny normativních dokumentů řady *ISO 14 000*, které slouží pro zavádění environmentálního managementu do podnikové praxe (*Environmental Management Systém – EMS*) a normy ČSN *OHSAS 18 001*, coby nástroje specifikujícího požadavky na manažerský systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (*Health and Safety Management Systém – HSMS*).

- **Průmyslová štíhlost.** Nekompromisní jakost, která významně přispěla k japonské průmyslové excelenci, byla záhy následována důrazem na štíhlost. Také její původ má své kořeny v úspěšné průmyslové realitě poválečného Japonska. „Lean production“, jak se štíhlá výroba označuje v anglosaském světě, znamená „libová výroba“.

¹⁶ Zpravidla trvá déle než 3 měsíce.

¹⁷ Sdružení pro certifikaci systémů jakosti. <Cqs.cz>

¹⁸ Např. <<http://www.sulc-iso.cz/>>

Výroba zbavená zbytečného výrobce „tuku“, výroba bez „obezity“. Postupně se ukázalo že zdaleka nejen výrobu, ale téměř všechny činnosti podniku lze potenciálně ztenčit. Postupem času se lean production rozšířila z japonských automobilek do globálního prostoru a v něm do celého spektra hospodářských odvětví (viz Jirásek, 2008).

Stavební firmy se nyní potýkají s nedostatkem zakázek a vzhledem k charakteru stavebnictví je pravděpodobné, že ani v případě pokračování úspěšného vývoje české ekonomiky nelze automaticky počítat s paralelním vývojem v rezortu stavebnictví. Řada podniků ukončila nebo omezila výrobu, když se jedním z jejich zásadních problémů stal propad výkonů v kombinaci s vysokými fixními náklady. Flexibilita, štíhlá administrativa, štíhlá logistika a materiálový tok, minimální plýtvání a jiné stavební kameny štíhlé výroby se staly jedním z nejčastěji předepisovaných receptů na krizi. Krize reálné ekonomiky přiblížila českým stavebním firmám filozofii štíhlého podniku a to je signál, že se brzy stane standardem i pro období makroekonomicky příznivější (viz obrázek č. 1).

Obrázek č. 1: Štíhlá stavební firma



Zdroj: vlastní zpracování.

Obrázek ukazuje s ohledem na konkrétní podmínky firmy Intercantieri možný přístup k případné realizaci filozofie štíhlého podniku: *štíhlou administrativou* se rozumí eliminace plýtvání ve všech Eministrativních i servisních činnostech. Koncept *Just in Time* vyžaduje harmonizaci logistiky a informačních toků, tedy správné informace, materiál a lidi na správném místě a ve správnou dobu. Dlouhodobá redukce potřebného času, minimalizace čekání, dopravy, zásob či nekvalitní výroby je složitý proces, který se neobejde bez *týmové spolupráce*.

Ačkoliv nižší spotřeba materiálu, paliv, či energie přináší úspory, ztotožňovat štíhlost s úsporami by bylo chybné. Za ideál by se mohlo považovat co nejvíce přidané hodnoty a co nejméně hmoty (viz tamtéž). Také odstranění problémů s kvalitou a vysoká míra

pořádku v organizaci, byť nenormalizového, je podle řady dosavadních podnikatelských zkušeností nezbytnou podmínkou pro úspěch podobné transformace (viz Mičochová, 2009).

Technologické faktory

Studiem odborných časopisů věnujících se oblastem podnikání ve stavebních firmách, účasti na odborných veletrzích, výstavách a s využitím odborných poznatků manažerů usilujeme o zaznamenání co nejširšího spektra technik a technologií, jimž je přisuzována perspektiva nebo které pokládáme za potenciálně zajímavé.

Přehled technologií zaznamenaných v rámci PEST analýzy:

- inovované komínové systémy,
- inovované systémy elektrických rozvodů s mobilními zásuvkami,
- inteligentní automatické dveřní systémy,
- inteligentní systémy řízení osvětlení,
- odvodňovací systémy pro ploché střechy,
- vegetační střechy,
- kondenzačně solární systémy na solární ohřev teplé vody a podporu vytápění,
- integrace solárních kolektorů do obálky budovy,
- využití počítačové simulace pro vytvoření optimálního návrhu vytápění velkoprostorových objektů světelnými plynovými zářiči,
- přizpůsobování systémové techniky možnostem automatizace budovy,
- nízkoteplotní vytápění (sálavé, stropní, stěnové),
- energetické soustavy nízkoenergetických domů,
- prvky energeticky efektivních domů a jejich aplikace ve stavebních konstrukcích,
- nízkoenergetické a aktivní střechy a nízkoenergetická střešní okna,
- progresivní stavební prvky a materiály využívající výsledky nanotechnologického výzkumu.

Zaznamenané komponenty budou verifikovány při formulaci podnikové vize (zejména tvorbou scénářů budoucnosti a prostřednictvím delfské metody).

2.2. SWOT analýza

Dalším krokem při tvorbě strategie pro firmu Intercantieri bylo zkoumání slabých a silných stránek firmy a hledání příležitostí a hrozeb. Na základě této činnosti byla vytvořena SWOT analýza, kterou přibližuje tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: SWOT analýza firmy Intercantieri

Silné stránky
kvalifikovanost pracovníků řemeslných profesí, schopných samostatného rozhodování a improvizace, sítí spolehlivých dodavatelů a subdodavatelů, z nichž někteří mají unikátní charakter, odborné schopnosti a zkušenosti manažera a technického ředitele z různorodých zahraničních stavebních projektů, vysoká efektivita činnosti s ohledem na počet interních zaměstnanců a dobu působení na trhu, plná využitelnost výrobních kapacit, soustavná péče o lidské zdroje a odhodlání managementu zpracovat a realizovat strategickou koncepci rozvoje, využívání zahraničních manažerských znalostí a dovedností v podnikové praxi
Slabé stránky
marketing a obchodní činnosti, nutnost využívání outsourcingových služeb, nedostatečná odbornost zaměstnanců v oblasti vyspělých technologií stavění energetická a surovinová náročnost realizovaných stavebních děl, nedostatečná jazyková vybavenost a odbornost zaměstnanců v IT, úzká odborná profilace zaměstnanců, nedostatečně dlouhá doba působení na trhu nutná k vytvoření dobré všeobecné reputace stavební firmy
Příležitosti
včasné přizpůsobení činnosti novým trendům v oboru a získání konkurenční výhody, integrace moderních prvků do stavebního procesu, schopnost přizpůsobit se požadavkům investora i koncového zákazníka uzpůsobením díla novým požadavkům (strukturovaná kabeláž, sofistikované systémy vytápění, digitální systémy v domě), požadavky na radikální snižování energetické náročnosti stávajících budov, schopnost zabezpečit kvalitní, spolehlivé, rentabilní řešení s přidanou hodnotou, zavedení nových technologií (aplikace výrobků s nanovláknem apod.), vysoce poddimenzovaný segment dřevěného stavění v ČR (výhodné ekonomické podmínky), obrovský potenciál environmentálně vyspělého stavění (pasivní, nulové, uhlíkové neutrální domy). Od r. 2019 by měly být v EU stavěny pouze budovy schopné zajistit si většinu provozní energie samy, relativně nízká míra konkurence v segmentech plánovaného rozvoje a podceněné vzdělávání v této oblasti
Hrozby
nepřizpůsobení prodejní, marketingové a vzdělávací strategie vývoji trhu, pomalá realizace opatření směřujících k odbornému posunu organizace, spokojení se se současnými technologiemi pod vlivem dostatku zakázek

a plného využití kapacit,
nedostatek kvalifikovaných pracovníků a vysoké náklady na pracovní sílu,
podcenění opatření proti vzniku chyb při montážích pokročilých zařízení,
značné náklady na vyřizování reklamací,
rychlejší přizpůsobení konkurence novým podmínkám,
akcelerující ekonomická stagnace a další pokles investic do stavebnictví

Zdroj: vlastní zpracování.

2.3. Stanovení vize

Poznatky získané v analytické části jsou strukturovaným a sumarizovaným souborem dat o aktuální situaci podniku, okolních faktorech a jejich konstelaci. Usměrnují strategické uvažování a zmenšují komplexitu strategických rozhodnutí. Nicméně, právě v kontextu strategického plánování je potřeba integrace informací zaměřených na budoucnost a jejich skutečně důsledné prověření, na jehož základě je bude možno zpracovat do podnikové vize. Na rozdíl od analytické části, kde se pracuje především s informacemi již dostupnými (sekundárními), je v této fázi kladen menší důraz na teoretickou základnu a analýzu údajů z minulosti, za to je žádoucí generovat informace nové a více diskrétní. Vycházíme z analýzy vnitřního prostředí, analýzy PEST a také SWOT, která je vlastně hrubým zhodnocením dosavadních zjištění. Zaměříme se přitom spíše na externí rámcové podmínky definované rozbořením okolí organizace, tedy na analýzu šancí a rizik. Druhý pilíř SWOT, který vycházel z dat podniku a jeho konkurentů a odpovídá na otázku, jaké jsou jeho silné a slabé stránky, přijde na řadu později.

Analýza technologického portfolia studiem dokumentů

Zvláštní postavení v podnikovém okolí zaujímají příležitosti v podobě technologií (viz Trommsdorff, Steinhoff, 2009). Proto se nejprve zaměříme na hodnocení atraktivity identifikovaných technologií prostřednictvím metody **technologického portfolia**. Atraktivita je posuzována pro každou z technologií, kterou pokládáme za atraktivní, zvlášť.

Nejprve se zaměříme na část, kde bude naším cílem zhodnotit, do jaké míry je potenciál příslušné technologie skutečně relevantní. Tedy jaké ekonomické a technické výhody technologie zákazníkům přináší nebo by přinášet mohla. Nástrojem pro získávání informací je především studium dokumentů: odborných časopisů, ročenek a aktuální technické literatury. Aplikaci na stavební firmu přináší tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Hodnocení relevantnosti potenciálu identifikovaných technologií

Vegetační střechy
Podíl rovných střech pokrytých vegetací se například v Německu odhaduje na 12 % s průměrným ročním nárůstem segmentu o 10–15 % ¹⁹ . V České republice je koncept zelených střech zkoumán spíše na akademické úrovni, ale objevují se už i první realizátoři, prodejci fólií apod. Mezi dosavadní překážky obecného přijetí patří nedostatečné povědomí o technologii, vyšší realizační náklady, nedostatek empirických studií prokazujících výhody, minimum technických informací pro jejich stavitele a instalátory, chybějící vládní pobídky či daňové úlevy. Případné překonání uvedených těžkostí však otevírá do budoucna zcela nový trh potenciálně zahrnující všechny stávající a budoucí střechy v zemi. Podle některých prognóz (viz např. Kyselka, 2005) architektonického vývoje bydlení bude spojení architektury a přírody – zelené významným trendem
Časová náročnost: v závislosti na způsobu převzetí inovační technologie. Komplexní adopce vyžaduje kompetence nejen architektonicko-stavební, ale také zahradnické. Naopak pouze konstrukční přizpůsobení staveb je otázkou krátkodobého školení/studia.
Odvodňovací systémy pro ploché střechy
Podtlakové systémy odvodňování střech byly použity ve skandinávských zemích již v 60. letech minulého století a v současnosti se setkáváme spíše s dílčími inovacemi, jako je počítačové programování systému v konkrétních podmínkách. Systém může být použit na všech současných typech plochých střech, efektivní je ale zejména pro odvodnění velkých střech nad 1000 m ² . Technologie má pro své výhody potenciál nahradit klasický gravitační systém. Efektivita jejího využití na malých střechách (garáže apod.) je sporná, u velkých střech jde však již v podstatě o etablovaný systém (viz Časopis Stavitel, Moderní odvodnění plochých střech).
Časová náročnost: krátkodobé školení montérů prostřednictvím některého z licencovaných výrobců či distributorů.
Inovované komínové systémy
Vysoká funkčnost, bezpečnost i dlouhá životnost komínových systémů ve světle dynamického vývoje spotřebičů, kamen a jiných technologií postupně vytlačuje klasické komíny z pálených cihel. Komínové systémy provázejí neustálé inovace, nejnověji takové, které reagují na požadavky energetické účinnosti moderního bydlení. Inovované systémy předních výrobců umožňují průběžné větrání a zajišťují dostatek čerstvého vzduchu na správném místě – ventilaci. Kromě hygienického efektu mohou výrazně ušetřit náklady na vytápění. Technologie je však skutečně smysluplná jen v kontextu nízkooenergetické výstavby (viz Časopis Stavitel. Komínové systémy provázejí inovace).
Časová náročnost: nutné školení montáže systémů různých výrobců i znalost širší problematiky, např. vytápění, požární bezpečnosti, odvodu spalin, větrání, aktuálních norem apod. Částečně lze využít odborných seminářů pořádaných výrobcí.
Elektrické rozvody s mobilními zásuvkami

¹⁹ Výzkum budoucnosti zelených střech v USA, Michigan State University <[http://www.hrt.msu.edu/greenroof/#The future of green roofs in the United States](http://www.hrt.msu.edu/greenroof/#The_future_of_green_roofs_in_the_United_States)>

<p>Jedno z rychlých řešení jak alespoň částečně reagovat na změny v požadavcích zákazníků, tedy řešit rostoucí požadavky montážní kompatibility (kabeláž, veškeré rozvody) s rostoucími nároky na vybavenost bytových i nebytových prostor moderními technologiemi. Toto praktické řešení může uspokojit požadavky těch zákazníků, jejichž elektrické rozvody jsou již zabudovány (většina) a neodpovídají požadavkům flexibility (stále aktuálnější), přičemž komplexní rekonstrukci kabeláže odmítají (viz Časopis Stavitel. Nadčasová novinka mezi elektrorozvody).</p>
<p>Časová náročnost: možnost okamžité adopce</p>
<p>Inteligentní automatické dveřní systémy a inteligentní systémy osvětlení</p>
<p>Tyto technické systémy řadíme do širokého spektra služeb tzv. konceptu inteligentních budov (IB). IB v současném pojetí je budova vybavená sjednoceným řízením jednotlivých funkčních systémů mj. tak, aby si nekonkurovaly a přinášely maximální efekt (viz Kabele, 2010). Studie IBM z roku 2009 považuje koncept za jeden z pěti inovačních směrů vůbec, které budou hrát v následujících deseti letech dominantní roli (viz IBM's next 5 in 5 study <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/29049.wss>). Dveřní systémy schopné automatizovat svůj chod a inteligentní systémy osvětlení s možností volby různých scénářů již dnes pronikají z veřejných prostor do domácností, coby jedny z prvních vlaštovek pokročilých služeb konceptu IB (viz Šobra, 2009).</p>
<p>Časová náročnost: potřeba intenzivního dlouhodobého školení v příslušné oblasti. S ohledem na vysoký potenciál IB propojit se znalostí systému managementu budov přes standardizovaná rozhraní a souvisejícími profesemi.</p>
<p>Přizpůsobování systémové techniky možnostem automatizace budovy</p>
<p>S ohledem na budoucí potenciál IB a předpoklad postupné integrace jednotlivých prvků do stávajících a nových budov je jednoznačně žádoucí, aby již při výstavbách a rekonstrukcích jednotek byly vytvořeny různé, dostatečně kapacitní sítě, např. instalační kanály, prázdné kolektory a rezervní kabeláže (viz Časopis Stavitel. Automatizace budov vede k úspoře energie). I v případě, kdy se stavební firma nezaměřuje na samotnou montáž systému, bude její schopnost přizpůsobit stavbu případným požadavkům a tedy nahradit mnohé zaběhnuté principy novými, oprávněným požadavkem racionálního investora (viz Merz, Hansemann, Hübner, 2008).</p>
<p>Časová náročnost: potřeba průběžného školení a neustálé aktualizace poznatků s ohledem na měnící se požadavky.</p>
<p>Nízkoteplotní vytápění (sálavé, stropní, stěnové)</p>
<p>Charakteristické vlastnosti nízkoteplotního vytápění ho předurčují k aplikaci v nízkoenergetických a ekologických domech. Jsou rovněž vhodné pro využívání energie z nízkopotenciálních energetických zdrojů, jimiž jsou solární energie apod. Přes fakt, že sálavé vytápění teplým vzduchem je známé téměř sto let, v praxi výrazně převažují tradiční otopné soustavy a jeho masivní rozšíření je, i s ohledem na energetické výzvy budoucnosti, otázkou nadcházejícího desetiletí (viz Petráš, 2008).</p>
<p>Časová náročnost: potřeba dlouhodobého školení v příslušné oblasti.</p>
<p>Kondenzačně solární systémy na solární ohřev teplé vody a podporu vytápění</p>
<p>Algoritmická optimalizace plynových spotřebičů se solární energií dokáže na základě průběžných výpočtů očekávaného množství slunečního záření předem redukovat spotřebu plynu až o 15 %. Jde o patentované řešení a zároveň o jedno z nejzajímavějších systémových řešení, které je však zajímavé pouze pro majitele solárních kolektorů (viz Časopis Stavitel).</p>

Regulace spotřeby plynu podle slunce).
Časová náročnost: Pro podnik zabývající se montážemi solárních kolektorů a související techniky, je adopce záležitostí produktového školení.
Prvky energeticky efektivních domů a jejich aplikace ve stavebních konstrukcích (včetně dalších témat souvisejících s energeticky efektivní výstavbou)
Navrhování, výstavba a provoz budov budou stále více určovány environmentálními požadavky a právem se hovoří o nadcházejícím zásadním přerodu celé stavební sféry. Ve srovnání s běžnou výstavbou se tento druh budov vyznačuje určitými specifiky – na obvodové stěny, střechy, stropy, podlahy, okna, dveře apod. Realizace vyžaduje změnu přístupu od všech účastníků stavebního procesu (viz Nagy, 2009).
Časová náročnost: potřeba dlouhodobého školení v příslušných oblastech.

Zdroj: vlastní zpracování.

Atraktivita technologie je dále determinována tím, do jaké míry je pro zákazníky skutečně potřebná a zda o ní mají zájem. Historie zná nejméně jeden případ, kdy zákazníci inovaci nepřijali. Často je důvodem odmítavého postoje k novému výrobku fakt, že zákazník očekává další vývoj – novou generaci výrobku, jíž přisuzuje lepší parametry, a rozhodnutí o nákupu raději přesune do budoucna (viz Trommsdorff, Steinhoff, 2009). Proto se nyní zaměříme jednak na to, jakým způsobem lze vybrané technologie v současnosti využít, a dále na průběh jejich difúze – tedy rychlost a postup jejich rozšiřování mezi zákazníky (viz tabulka č. 5).

Tabulka č. 5: Hodnocení relevantnosti potřeby identifikovaných technologií

Vegetační střechy
Rozsah použití/druhy použití: vegetační střechu lze de facto vytvořit na střeše ploché i strmé, zvláště jsou vhodné pro střechy ploché a střechy s mírným sklonem do 20°. Intenzivní střešní zeleň je vhodná pro vytvoření zahrady s použitím keřů, nízkých stromů a květin. Zaznamenány jsou vegetační střechy s instalovaným bazénem. Tzv. extenzivní zeleň pro střechy s nižší nosností zahrnují především trvalky a skalničky. Kromě dekorativních střech zaznamenáváme nově i technologie, jež primárně využívají výhod, které přináší vegetační porost (izolační, klimatizační, absorpční aj.) a jsou instalovány ve formě zelených kobereců (viz Výzkum budoucnosti zelených střech v USA, Michigan State University < http://www.hrt.msu.edu/greenroof/#The future of green roofs in the United States >).
Průběh difúze: v ČR se objevují první zákazníci – pionýři mezi inovátory.
Odvodňovací systémy pro ploché střechy
Rozsah použití/druhy použití: zejména pro rychlé a efektivní odvodnění střech např. letištních terminálů, továrních hal, supermarketů a stadionů. Teoreticky lze využít i pro zamezení komplikací s neodtékající vodou u panelových domů, garáží apod. (viz Časopis Stavitel, Moderní odvodnění plochých střech).
Průběh difúze: v segmentu velkých střech relativně adoptovaná technologie.
Inovované komínové systémy
Rozsah použití/druhy použití: komínové systémy jsou plnohodnotným

<p>substitutem klasických komínů a nabízejí oproti nim řadu výhod. Pro nízkoenergetickou výstavbu jsou téměř nezbytné, protože mohou zajišťovat nejen odvod spalin, ale i větrání utěsněných prostor, přívod vzduchu ke spotřebičům apod. Mohou tedy mimo jiné v určitých druzích objektů zajistit vysoce efektivním způsobem hygienické požadavky na výměnu vzduchu.</p>
<p>Průběh difúze: technologie komínových systémů je adoptována časnou většinou.</p>
<p>Elektrické rozvody s mobilními zásuvkami</p>
<p>Rozsah použití/druhy použití: na metrovou napájecí lištu lze připojit až 12 zásuvkových adaptérů. Použití je univerzální: může být připevněna na stěnu, sklo či zabudována do desky pracovního stolu. Řešení je vhodné pro domácnost (urychlí například práci v kuchyni), kancelář, dílnu nebo komerční prostor (viz Časopis Stavitel. Nadčasová novinka mezi elektrorozvody).</p>
<p>Průběh difúze: formují se první uživatelé, v naprosté většině v komerční sféře.</p>
<p>Inteligentní automatické dveřní systémy a inteligentní systémy osvětlení</p>
<p>Rozsah použití/druhy použití: automatické dveřní systémy jsou použitelné pro všechny typy posuvných dveří (včetně celodřevěných), kromě přirozeného zvýšení komfortu napomáhají k minimalizaci tepelných ztrát. Mohou zahrnovat bezpečnostní funkce i prvky přístupových a identifikačních procedur (viz Časopis Stavitel. Inteligentní automatické dveře). Také řízení osvětlení zvyšuje komfort, hospodárnost a úspory energií. Jeho jednodušší varianty jsou poměrně rozšířené (samočinné spínání vnějšího osvětlení domu instalovaným hlásičem vstupu). Mezi komplikovanější řešení patří: regulace osvětlení podle jasu venkovního prostředí, světelné scény (motivační cykly), ovládání konstantního osvětlení snímačem jasu v místnosti, regulace rozptýleného světla nastavením lamel žaluzií podle intenzity slunečního svitu apod. (viz Šobra, 2009).</p>
<p>Průběh difúze: v případě domácností jde v ČR o záležitost prvních zákazníků – pionýrů mezi inovátory.</p>
<p>Přizpůsobování systémové techniky možnostem automatizace budovy</p>
<p>Rozsah použití/druhy použití: různé standardizované technologie z oblasti elektrotechniky (Evropská instalační sběrnice, LonWRKS a pokročilejší) tvoří nezbytnou platformu pro integraci inteligentních systémů v domě (viz Merz, Hansemann, Hübner, 2008).</p>
<p>Průběh difúze: záležitost inovátorů.</p>
<p>Nízkoteplotní vytápění (sálavé, stropní, stěnové)</p>
<p>Rozsah použití/druhy použití: Z různých systémů sálavého vytápění jsou za nejprogresivnější považována velkoplošná sálavá teplovodní řešení na bázi zabudovaných trubek nebo s lamelami. Možné je provedení jak podlahové, tak stropní či stěnové (viz Petráš, 2008).</p>
<p>Průběh difúze: v ČR můžeme zaznamenat některé významné realizace včetně realizace ve starší zástavbě. Často jde o pilotní instalace v dané oblasti.</p>
<p>Kondenzačně solární systémy na solární ohřev teplé vody a podporu vytápění</p>
<p>Rozsah použití/druhy použití: jedinou funkcí je optimalizace plynových spotřebičů se solární energií. Primárně solární ohřev teplé vody, případně i vytápění (viz Časopis Stavitel. Regulace spotřeby plynu podle slunce).</p>
<p>Průběh difúze: V ČR se objevují první zákazníci – pionýři mezi inovátory.</p>
<p>Prvky energeticky efektivních domů a jejich aplikace ve stavebních konstrukcích. (Včetně dalších témat souvisejících s energeticky efektivní výstavbou)</p>
<p>Rozsah použití/druhy použití: náklady na vytápění (klasická výstavba =</p>

100 %): Energeticky úsporný dům 28–34 %, nízkoenergetický dům 15–20 %, pasivní dům 9 %. Celkové provozní náklady: Energeticky úsporný dům 48–60 %, nízkoenergetický dům 42–48 %, pasivní dům 34–42 %. Nízkoenergetická výstavba bytů je zhruba o 8 % dražší než u srovnatelné konvenční výstavby. Návratnost zvýšené investice je odhadována na cca 10–12 let (viz Nagy, 2009).

Průběh difúze: časní adaptoři. V případě pasivních domů pionýři mezi inovátory.

Zdroj: vlastní zpracování.

Atraktivita technologie je určována kombinací relevantnosti její potřeby a potenciálu. Z provedené analýzy vyplývá, že v poměru k ostatním je méně atraktivní v zásadě tato trojice technologií: kondenzačně solární systémy, zelené střechy a podtlakové odvodňovací systémy. Otázkou však zůstává, do jaké míry se skutečně podařilo studiem existující literatury a v ní obsažených diskuzí, objektivně zhodnotit reálné rozložení trendů a tendencí v segmentu pozemního stavitelství. Komplexní pohled musí zahrnovat perspektivu všech hlavních zúčastněných stran – tedy korporátní, akademické i byrokratické složky. I když bychom mohli provést tradiční průzkum, kde bychom shromáždili související vstupy představitelů těchto skupin, lepší metodiku pro rigorózní šetření nalezneme v metodě Delphi (viz Okoli, Pawlowski, 2004) zaznamenanou v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Metoda Delphi

Využití Delfské metody pro predikci vývoje tržního segmentu pozemního stavitelství v ČR do roku 2020	
Definice základních výzkumných otázek	VO1: Které technologie související s pozemním stavitelstvím mají potenciál nejvyššího ekonomického benefitu, při jejich implementaci stavebními firmami v horizontu 2-10 let? VO2: Jaké faktory (přírodní, ekonomické, sociopolitické) budou mít v této souvislosti podstatný vliv?
Výběr kvalifikovaných odborníků (např. na základě jejich publikační činnosti)	Akademici Institute: Fsv ČVUT, FA ČVUT, FAST VŠB-TUO, FCE VUT Brno, FA VUT Brno, FAU TU Liberec, Sociol.úst.AV Publikace: Stavební obzor, Stavebnictví, Sborníky vědeckých prací (např. Výzkum proměn bydlení)
	Praktici Institute: Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, Český svaz stavebních inženýrů, Asociace en.auditorů Publikace: Zpravodaj AEA, Publikace SPS, Stavební ročenka, záv. zprávy z veletrhů (např.FORARCH)
	Zaměstnanci vládních a neziskových institucí Institute: SEVEN, N.S.C., Nadace pro rozvoj architektury a stavebnictví, Odbor strategií a trendů MPO Publikace: Zpravodaj N.S.C., Zpravodaj SEVEN, archiv Nadace pro rozvoj architektury a stavebnictví
Přizvání odborníků k účasti na studii	Panel A (akademici) 10 expertů Panel B (Praktici, stakeholders) 10 expertů Postupně osobní přizvání expertů zavazujících se zpracovat 3-4 15min. dotazníky s termínem odeslání vždy do 3 dnů, celkem 1 hodina, maximální doba výzkumu 2 měsíce. Seznámení s předmětem studie. (3 typy motivace: Učení se z budování konsenzu, zvýšení viditelnosti ve vlastní organizaci i vně, být vybrát z rozmanitého souboru.)
Brainstorming. Sjednocené dotazování	Cíl: Vytvořit infrastrukturu faktorů, sjednotit terminologii, empirický základ pro další fáze 1. otázka: Uvést (nikoliv v libovol. pořadí) 6 technologií (okruhů, nebo konkrétních řešení) budoucnosti. 2. otázka: Jaké faktory ovlivní (mohou ovlivnit) rozvoj každé z technologií, příp. stručně vysvětlí
10 technologií	Cíl: Konfrontací stanovisek redukovat množství technologií Experti vybírají ze spektra technologií nejméně 10, které považují za nejvíce relevantní (v libovolném pořadí)
Velký třesk	Vyřazení technologií, které nebyly vybrány alespoň 50% odborníků. Přiřazení zaznamenaných faktorů.
Kompilace názoru prostřednictvím bodového hodnocení.	Cíl: Dosáhnout konvergence v pořadí technologií i relevantních faktorů a jejich pravděpodobnosti (V případě potřeby může být postupně zpřesňováno vícero dotazníky) Experti jsou požádáni, aby bodově ohodnotili relevanci technologií a k nim přiřazených faktorů. V případě, že je jejich názor na faktory odlišný, aby svůj názor zdůvodnili.

Zdroj: vlastní zpracování.

Provedené analýzy firemního okolí a zjištěný skutečný stav firmy naznačují řadu příležitostí k budoucímu rozvoji. Vzhledem k velikosti firmy a minimu interních finančních zdrojů je zřejmé, že aby mohly být tyto příležitosti považovány za reálné, bude kromě investičního odhodlání vlastníků zapotřebí nejen externích zdrojů financování, ale pravděpodobně též synergických efektů ze sdílených hodnot a sdíleného kapitálu v rámci nutné strategické aliance. V souladu s přesvědčením podloženým mimo jiné analýzou PEST, že současná

doba malým podnikům a rozvoji podnikání přeje²⁰ i s ohledem na mínění vlastníků podniku, že „kdo chce, tak hledá způsoby“, bude se vize skládat také z relativně smělých, obtížně realizovatelných cílů. Finanční analýzou zjištěné zdroje nebudou příliš limitující.

Obecně deklarovanou vizí podniku je maximálně využít příležitostí vyplývajících z budoucích trendů a vývoje poptávky, přizpůsobit jim celkovou firemní strategii a zabezpečit si i do budoucna schopnost mít ve správný čas odpovídající nabídku s vysokou kvalitou provedení a rentabilitou zakázky. Dobrý kontakt s trhem a přesnou identifikaci požadavků zákazníků lze v zásadě pokládat za podmínku přežití jakéhokoliv racionálně řízeného podniku, která je plně v souladu s cílem maximalizace jeho tržní hodnoty – elementárního cíle každé obchodní společnosti.

Naplnění uvedeného záměru tedy bezpodmínečně vyžaduje stanovení dílčích cílů. Ty mohou být vymezeny ve dvou rovinách: hlavní subcíle pro jednotlivé funkční oblasti podniku a obecné podpůrné cíle (např. marketingové, personální, organizační) (viz Pleskač, 2001). Pro lepší orientaci jsou konkretizované cíle shrnuty do tabulky č. 7.

Tabulka č. 7: Hlavní subcíle firmy

KRÁTKODOBÉ CÍLE (DO 1 ROKU)
Vnější projev a jméno podniku: důležitý prvek konkurenceschopnosti proti subjektům s delší tradicí.
Upevnit svou pozici komplexního dodavatele stavebních děl zabezpečením vlastního personálu k činnostem specializovaných odborných prací: a) montáž protipožárních sádkartonových konstrukcí systému Rigips a Knauf, b) inteligentní elektroinstalace, c) dodatečná izolace starých staveb (vnější zdi, okna, sanace topení).
Nastartování absorpční inovační strategie založené na získávání nově vyvíjených technologií a exitujících poznatků (know-how).
Rozšíření portfolia o některé progresivní prvky: elektrické rozvody s mobilními zásuvkami, inovované komínové systémy, inteligentní automatické dveřní a světelné systémy, technologie trubcových střešních oken (světlovodů).
STŘEDNĚDOBÉ CÍLE (DO 3 LET)
Vlastnictví certifikátu kvality a zavedení systému řízení jakosti (QMS) podle normy ISO řady 9000. Úplné zavedení do praxe (event. certifikace) systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a systému environmentálního managementu.
Samostatně realizovat výstavbu různých typologických druhů energeticky efektivních domů – rodinné domy, vícepodlažní bytové domy, budovy občanského charakteru na různé konstrukční bázi s výjimkou masivních dřevostaveb.
Integraci solárních kolektorů do obálky budov v kombinaci s dalšími zdroji energie, znalostí a schopností adaptovat nové výsledky výzkumu a vývoje (kondenzačně solární systémy apod.) rozšířit portfolio o možnost realizace

²⁰ Např. Vládní koncepce podpory MSP na období 2007–2013, Strategické obecné zásady společenství, OP Podnikání a inovace.

energeticky nezávislého domu.
Zájemcům zabezpečit odpovídající systémovou techniku (propojení sítí pomocí instalační sběrnice do jednoho systému sladěného s elektroinstalací tak, že bude schopna zajistit fungování automatizovaných systémů).
Poradenství a fundovaná instalace digitální měřicí, kontrolní, regulační a řídicí techniky pro automatizaci budov.
DLOUHODOBÉ CÍLE (DO 10 LET)
Nabídka originálních komplexních řešení návrhu a realizace energeticky efektivních staveb s širokým využitím automatizace a intuitivních inteligentních systémů.
Osvojení technologie suchého stavění, dřevostaveb, respektive různých alternativ (např. slaměné stavění) v případě naplnění potenciálu tzv. bioekonomiky (Vize Evropa 2020).

Zdroj: vlastní zpracování.

V oblasti základních mechanismů tvorby strategické koncepce podniku, tedy stanovení vize, stanovení cílů a poslání podniku, se nyní může firma Intercantieri zařadit k minoritnímu podílu strategicky řízených podniků pracujících s vizí a dlouhodobými cíli.²¹ Odsklon většiny konkurenčních manažerů od strategického řízení k řízení operativnímu či taktickému může být v budoucnu z hlediska konkurenceschopnosti pro analyzovaný podnik jednoznačně příznivé.

²¹ Pouze 8 % stavebních podniků přiznává existenci vize a strategických cílů. (viz např. Záthurecký, 2009).

3. FORMULACE A PŘEPIS STRATEGICKÝCH CÍLŮ DO FIREMNÍHO PLÁNU

Strategické analýzy popsané a využité v předchozí kapitole posloužily k identifikaci cílů, resp. určité strategické koncepce. Tyto cíle vytvářejí představu o budoucím obrazu podniku, který se z dnešního pohledu jeví jako žádoucí, ale jehož brzké přeměně ve skutečnost stojí v cestě řada okolností, jako je nedostatečné zázemí, know-how, nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Teoretický aparát strategického managementu nabízí praxí potvrzené způsoby, jak tyto nástroje konkurenceschopnosti promítnout do konkrétních podnikových plánů a jak trvale hlídat jejich plnění. Ještě než se pro některý z nich rozhodneme, je na místě krátké zastavení nad historickým vývojem strategického managementu, neboť, jak se zdá, nejnovější myšlenkové proudy v této oblasti zamíchaly kartami doposud nejvíce zavedených metod pro přepis strategie do plánu.

Jedny z přístupů k vytváření konkurenceschopnosti podniku vycházejí z **odvětvově-konkurenční analýzy** rozpracované Michaelem Porterem a jeho následovníky.²² Porterova teorie konkurence z roku 1986 byla dlouho výchozím nástrojem pro analýzy odvětví a určování konkurenčních strategií. Předpokládá co nejpřesnější vymezení trhu, v němž firma podniká. To znamená, že kromě nalezení relevantních a významných konkurentů v odvětví zahrnuje také tok hodnot uvnitř jeho struktur; například celkovou sumu peněz, jež jsou zákazníci ochotni zaplatit, materiál, energie, pracovní síly nebo finančních zdroje. Uvnitř vymezeného odvětví působí pět konkurenčních sil – **nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů**. Jejich společné působení ovlivňuje potenciál konečného zisku v odvětví. Úkolem firmy je rozpoznat vliv těchto sil na její činnosti, vůči každé z nich zvolit vhodnou a udržitelnou strategii a tímto způsobem si zajistit co největší podíl z celkového zisku odvětví (viz Porter, 1994).

Porter definoval dva základní možné typy konkurenčních výhod, a to výhodu nízkých nákladů a diferenciaci. Zvolená konkurenční výhoda je potom jádrem jakékoliv podnikové strategie.

Použití Modelu pěti sil bylo pro účely analýzy již na počátku práce vyhodnoceno jako ne zcela vhodné pro jeho vysokou pracnost, která je navíc zvyšována roztržitostí stavebního odvětví. Kromě náročnosti na data, zcela neúměrné možnostem velmi malého podniku, jde o model, který je v posledních letech terčem odborné kritiky a lze jej

²² V České republice to byl např. Ludvík Čichovský a František Bartes.

proto v některých ohledech pokládat za pravděpodobně překonaný (viz např. Speed, 1989 nebo Karagiannopoulos, 2005).

Vyloučení modelu ovlivnilo výběr provedených strategických analýz ve smyslu odklonu od zkoumání konkurence a statusu quo spíše ke zkoumání podstaty a očekávaného vývoje, z tohoto důvodu se ani tvorba podnikových plánů nemůže řídit doporučeními Portera, kam patří zejména vytváření hodnototvorných řetězců²³ a generických strategií²⁴, protože pro plánování tohoto typu činností nemáme dostatek dat.

Dalším z přístupů determinujících přepis strategických cílů do firemního plánu je **Balanced Scorecard (BSC)**, stále zdokonalovaný koncept²⁵ Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona, původně publikovaný v roce 1992. Bylo by nesprávné tvrdit, že *Model pěti sil* a *Balanced Scorecard* si v zásadě odporují, neboť se za určitých okolností, jak ostatně dokazuje množství manažerské literatury, mohou oba přístupy synergicky doplňovat. Přesto, pomineme-li samotný fakt, že BSC je na implementaci strategie zaměřena primárně a Porterův model parciálně, zůstává mezi oběma přístupy v pohledu na strategii nezanedbatelná míra disonance. Zatímco první přístup je zaměřen na rozvoj konkurenčních výhod strukturálního typu (nízké náklady, technologie, podíl na trhu, rozsah výroby apod.), BSC naopak upřednostňuje funkční výhody a vytváření funkční dokonalosti podniku. Rovněž i klíčové faktory BSC, které ovlivňují způsob tvorby podnikových plánů, jsou docela jiné než v případě tzv. hodnototvorných řetězců Portera.

Pokud se podnik rozhodne pro sestavování plánů na základě Balanced Scorecard, čeká ho náročný proces vybírání, vytváření, řízení a kontroly celé řady finančních i nefinančních ukazatelů, umožňujících měřit úroveň dosažení předsevzatých cílů pro jednotlivé vzájemně provázané perspektivy. BSC je jednak výkonný manažerský nástroj k měření výkonnosti organizace a míry naplňování strategie, neméně důležitá je také jeho role při samotné tvorbě úkolů, kde integrací cílů firmy a nástrojů na jejich měření vytváří jasný rozpis činností napříč organizací. Zdokonaluje zpětnou vazbu a proces učení se podniku. Silnou pozici Balanced Scorecard ve strategickém řízení podniků světové extratřídy dokládá například výzkum prestižní konzultační skupiny Bain & Company. Přibližně 50 % společností v žebříčku Fortune 1000 ze Severní Ameriky a zhruba 40 % evropských firem používá některou z jejich forem (viz Gumbus, Lyons,

²³ Nástroj pro rozpoznání a udržení konkurenční výhody, který rozděljuje podnik do jednotlivých samostatných činností ve výzkumu a vývoji, projektování, výrobě, zavádění na trh, marketingu a distribuci výrobků.

²⁴ Strategie nízké ceny a nízké přidané hodnoty, strategie diferenciacce, strategie specializace a hybridní strategie.

²⁵ V současnosti se hovoří již o čtvrté generaci Balanced Scorecard (4G BSC).

2002). Je přirozené, že velké mezinárodní firmy se potýkají s extrémně konkurenčním prostředím, mají více produktů a procesů, které je potřeba koordinovat a monitorovat, a mají rovněž více prostředků pro realizaci změn a strategických iniciativ. Malé nebo lokální společnosti mají zpravidla jiné potřeby, a to, co funguje pro velké společnosti, nemusí být účinné a smysluplné pro ně. Základy metody BSC jsou však relevantní pro téměř všechny typy organizací s tím, že komplexnost a formálnost může být v malých firmách snížena. Naopak určité výhody jednoduchých struktur, jako je možnost a schopnost snadněji dosáhnout konsenzu a pružně informovat zaměstnance o změnách, usnadňují dosažení tolik potřebné zainteresovanosti každého jednotlivce (viz Bergen, Benco, 2004).

Nejnovějším z významných názorových proudů je **Strategie modrého oceánu**. Jde o zcela protichůdný přístup vůči *Modelu pěti hybných sil*. Základem úspěchu vůdčích firem zítřka nemají být vítězné střety s konkurenty, ale vytváření „modrých oceánů“ svrchovaného tržního prostoru zralého pro další růst. Jinými slovy, prostřednictvím „hodnotových inovací“ vytvářet a ovládat doposud nedotknuté prostory trhu, poskytující příležitost k ziskovému růstu a umožňující vyřazení konkurence ze hry (viz Katolický, 2005). Pokud se má podnik vyhnout konkurenci způsobem, kdy poskytuje zcela nové služby nebo produkty, zpravidla sehrává rozhodující roli faktor času. Výsledky strategických analýz musí být včas následovány přechodem do předem připravené pozice a uspokojením „skrytých“ potřeb zákazníků. Školení a vzdělávání, které by vedlo k cíli za několik let, je v těchto případech nahrazeno přijímáním nejschopnějších lidí dostupných na pracovním trhu nebo přiváběním klíčových zaměstnanců konkurence.

4. ZÁVĚR (NÁVRHY A DOPORUČENÍ)

Žádný z uvedených přístupů nemůže, podobně jako všechny ostatní, které nebyly zmíněny, ukázat podniku cestu k úspěchu, výkonnosti a efektivitě. Správné skloubení teoretických znalostí s praktickými předpoklady, což je podstata spojení ekonomické teorie a praxe, je kritickým faktorem úspěchu.

Identifikované příležitosti a vize mohou být v souladu s Balanced Scorecard transponovány do systému měřitelných úkolů a způsobů jejich měření. Plán v souladu s BSC by ve svém důsledku nebyl jen propojením krátkodobého plánování s dlouhodobou strategií, ale posloužil by i jako akcelerátor tvůrčí invence, základna pro budování efektivního systému řízení a potenciální multiplikátor dalšího růstu. Cílů by bylo dosahováno postupně, v souladu s rámcovým harmonogramem strategických subcílů, a podstatně zvýšenou mírou administrativy.

Stejně tak může být zásadní revizí termínů pro realizaci cílů v oblasti produktu připravena zajímavá pozice pro vytvoření modrého oceánu, neboť bude za 10 let žádanou novinkou, může být v současnosti téměř nedotknutým prostorem trhu (*a například v případě výstavby automatizovaných domů skutečně je*). Výrazná akcelerace zavádění technologií by byla doprovázena vysokými náklady a nutností jejich okamžitého krytí například půjčkou, zvýšeným rizikem a nároky na neméně pohotovou transformaci ostatních činností podniku, zejména organizačních, personálních a marketingových. Monopolní postavení je charakteristické vysokou ziskovostí, ale udržení a obnova modrého oceánu vyžaduje enormní náklady a včasné vytvoření vlastních inovací, neboť na novou poptávku brzy zareagují společnosti vybavené nesrovnatelně větším kapitálem a možnostmi.

S ohledem na konkrétní situaci firmy, přínosy a úskalí uvedených východisek jsou navrženy následující kroky, které lze s ohledem na teoretická východiska pokládat za kompromis.

- Odsunout případné představy o vlastním segmentu (modrém oceánu) do budoucnosti a soustředit se na budování infrastruktury podniku, která vytvoří předpoklady pro možnost rychlé reakce na měnící se podmínky a využití nepředvídatelných příležitostí. Přizpůsobení všech oblastí podniku požadavku pružnosti.
- Hlavních subcílů pro funkční oblasti dosahovat v souladu s rozvržením na krátkodobé/střednědobé/dlouhodobé cíle prostřednictvím zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností, vědomostí a změny postoju zaměstnanců, realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání.

- Je-li jednou z ambic BSC směřování k učící se organizaci, pak to mimo jiné znamená, že jsou v této metodice všechny komponenty budování učící se organizace obsaženy (viz Vodách, Kucharčíková, 2007). Proces implementace metodiky BSC by neměl být překotný, ale postupný tak, aby odpovídal skutečným potřebám a vyspělosti podniku. V první fázi navrhujeme důraz na perspektivu růstu a rozvíjení cílů a ukazatelů podporujících učení a růst jednotlivců a podniku jako celku. Jde zejména o vývoj produktivity, vybavenost pracovníků novými technologiemi, IT kompetence, čas strávený vzděláváním, počet certifikátů získaných v příslušných oblastech, počet stálých zaměstnanců ke smluvním, index motivace, spokojenosti a loajality zaměstnanců, vyhodnocování nárůstu vědomostí.
- Vytvoření strategické aliance zaměřené na podporu vzniku, sdílení, osvojování a zhodnocování dat, informací a znalostí. Tvůrčí týmovou prací spojenou s výrobnými, technologickými, procesními a dalšími inovacemi a koordinací společného systému vzdělávání dosáhnout potřebné synergie. Spolupráci s konkurenční složkou v rámci strategické aliance směřovat k dočasnému sdílení zdrojů a činností.
- Vypracování projektového záměru na Školící středisko podniku Intercantieri, s.r.o., které se stane pilířem strategického rozvoje podniku a jeho aliančních partnerů. Vypracování žádosti na dotační podporu z Operačního programu Podnikání a inovace, programu Školící střediska, výzvy III, jejíž spuštění je podle neoficiálních informací agentury CzechInvest plánováno na první čtvrtletí roku 2011. Získání 60% podpory na úhradu výdajů souvisejících s jeho vybudováním a vybavením. Monitorování dotačních příležitostí na zajištění financování a spolufinancování následného procesu vzdělávání.

5. POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽKOVÁ, M. (2007): Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007.

BERGEN, C.W., BENCO, D. C. (2004): A balanced scorecard for small business. Proceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference. Dallas, Texas, 2004.

DOLEŽAL, J. MÁCHAL – P. LACKO, B. (2009): Projektový management podle IPMA. Praha, Grada, 2009.

DUPAL, J. (2007): Nízkoenergetické stavby ve světle rozvoje bydlení České republiky. Stavební ročenka 2008. Bratislava, Jaga, 2007.

FERECHOVÁ, M. (2007): Tvorba regionálních operačních programů. Bakalářská práce. Brno, Masarykova univerzita, 2007.

FRIČ, P. VESELÝ, A. (2010): Riziková budoucnost: Devět scénářů vývoje české společnosti. Praha, Matfyzpress, 2010.

GUMBUS, A. LYONS, B. (2002): The balanced scorecard at Philips electronics. Strategic Finance (November), s. 45–49, 2002.

JAKUBÍKOVÁ, D.(2008): Strategický marketing. Praha, Grada, 2008.

JIRÁSEK, J. A. (2008): Management budoucnosti. Praha, Professional Publishing, 2008.

KABELE, K. (2010): Koncept inteligentních budov. TZB Info, 2010.

KARAGIANNOPOULOS, G. D. (2005): Fathoming Porter's five forces model in the internet era. The journal of policy, regulativ and strategy for telecommunications, 7(6), s. 66–76, 2005.

KATOLICKÝ, A. (2005): Recenze knihy: Strategie modrého oceánu, umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. AKA Monitor, 2005.

KYSELKA, M. (2005): Architektonické formy bydlení. Výzkum proměn bydlení v České republice: sborník prací, 2005.

LEDNICKÝ, V. (2006): Strategické řízení. Ostrava, Repronis, 2006.

LINSTONE, H. – MURRAY, T. (1975): The Delphi Method: Techniques and Applications. Addison-Wesley, 1975.

MACHAČ, O. (2003): Informace pro strategické řízení. IT Systém 9/2003.

MARINIČ, P. (2008): Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha, Grada, 2008.

- MERZ, H., HANSEMANN – T. HÜBNER, CH. (2008): Automatizované systémy budov. Praha, Grada, 2008.
- MLČOCHOVÁ, P. (2009): Případová studie zavádění Just in Time. Brno: Masarykova univerzita, 2009.
- NAGY, E. (2009): Nízkoenergetický a energeticky pasivní dům. Bratislava, Jaga, 2009.
- OKOLI, CH. – PAWLOWSKI, S. D. (2004): The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), s. 15–30, 2004.
- PETRÁŠ, D. (2008): Nízkoteplotní vytápění a obnovitelné zdroje energie. Bratislava, Jaga, 2009.
- PORTER, M. E. (1994): *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994.
- SPEED, R. J. (1989): Oh Mr Porter! A Re-Appraisal of Competitive Strategy. *Marketing Intelligence and Planning*, 7(5/6), s. 8–11. 1989.
- ŠOBRA, P. (2009): Inteligentní systémy řízení osvětlení. *Časopis stavebnictví*, 11-12/09, s. 25–26, 2009.
- ŠVEJDA, P. (2007): *Inovační podnikání*. Praha, Asociace inovačního podnikání ČR, 2007.
- TROMMSDORFF, V. STEINHOFF, F. (2009): *Marketing inovací*. Praha, C. H. Beck, 2009.
- VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. (2007): *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha, Grada, 2007.
- VYMAZAL, T. (2004): *Jakost ve stavebnictví*. Brno, CERM, 2004.
- PLESKAČ, J. – SOUKUP, L. (2001): *Marketing ve stavebnictví*. Praha, Grada, 2001.
- ZÁTHURECKÝ, V. (2009): *Konkurenceschopnost a strategické řízení podniku*. Disertační práce. Brno, Masarykova univerzita, 2009.
- ZDAŘILOVÁ, R. (2008): *Regenerace bytových domů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2008.