

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2019

Tang Tuan Duy

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

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

Tang Tuan Duy

Datum 21/5/2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Tang** Jméno: **Tuan Duy** Osobní číslo: **458852**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Management a ekonomika ve stavebnictví**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Rozbor a aplikace strategického řízení ve stavebních firmách

Název bakalářské práce anglicky:

Analysis and application of strategic management in construction companies

Pokyny pro vypracování:

- úvod, vymezení tématu
- rozbor příčin neúspěchu firem
- strategie při vstupu stavebních firem na trh (mezinárodní)
- finanční analýza a management
- risk management
- aplikace na různých firmách
- závěr, shrnutí, zobecnění vytvořených poznatků, vyhodnocení

Seznam doporučené literatury:

LANGFORD, D. A. a Steven MALE. Strategic management in construction. 2nd ed. Malden, MA: Blackwell Science, c2001. ISBN 978-0632049998.
HOWES, R., TAH. J. H. M. , (2003) Strategic management applied to international construction, Thomas Telford, ISBN: 978-0727732118
SCHAUFELBERGER, John. Construction business management. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2009. ISBN 978-0-13-090786-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

doc. Ing. Aleš Tomek, CSc., katedra ekonomiky a řízení stavebnictví FSv

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

Datum zadání bakalářské práce: **21.02.2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26.05.2019**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

doc. Ing. Aleš Tomek, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Jiří Máca, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Rozbor a aplikace strategického řízení ve stavebních firmách

Analysis and application of strategic management in
construction companies

Anotace

V bakalářské práci je rozebrána a vysvětlená strategie řízení ve stavebních firmách. Teoretická část se zabývá popisem fungování strategického řízení ve stavebních podnicích. Vysvětlené tu jsou také rizika, na která si je třeba dávat pozor, neboť na nich mnoho podniků zkrachovalo. V další části je porovnání rozdílů strategií vybraných firem, které uspěly na mezinárodním trhu, pomocí srovnávací analýzy. Veškerá použitá data jsou převzata z výročních zpráv a webových stránek firem.

Annotation

The Bachelor thesis analyses strategic management in construction companies. The theoretical part is about description of strategic management in construction companies. Risks that need to be taken care of are explained because many companies have gone bankrupt due to them. Next section analyses chosen companies which are successful in the international market. Methodic which is used in this thesis is comparative analysis. All used data are taken from annual reports and company's website.

Klíčová slova:

Strategický management, mezinárodní, srovnávací analýza

Key words:

Strategic management, international, comparative analysis

Obsah

Teoretická část

1. Úvod	9
1.1. Koncept bakalářské práce	9
1.2. Cíl práce	9
1.3. Hypotézy.....	9
1.4. Struktura práce a výstupy.....	9
2. Strategické řízení	10
2.1. Obecný popis strategického řízení ve stavebnictví	10
2.2. Povaha stavebního podnikání	12
3. Mezinárodní trh	13
3.1. Vstup stavebních firem na mezinárodní trh.....	13
3.2. Charakteristika mezinárodního podnikání	13
3.3. Strategie velkých mezinárodních společností a jejich rozvoj	14
3.4. Způsoby rozvoje firmy	14
3.5. Druhy firem a jejich chování na mezinárodním trhu.....	16
3.5.1. Stavební podnikatelé	16
3.5.2. Konzultanti.....	16
3.5.3. Projektoví manažeři.....	16
3.6. Typy zákazníků či klientů ve stavebnictví	17
3.7. Strategie mezinárodních firem.....	18
4. Risk management	20
4.1. Obecné shrnutí řízení rizik.....	20
4.2. Risk management ve stavebnictví	22
4.3. Nejzásadnější obchodní rizika, kterým čelí většina stavebních firem	23
4.4. Řízení rizik ve velkých stavebních společnostech.....	24
4.5. Proces zpracování a nakládání s riziky.....	25

5. Neúspěch stavebních společností	27
5.1. Příčiny neúspěchu.....	27
5.1.1. Externí příčiny neúspěchu	27
5.1.2. Interní příčiny dle neúspěchu	27

Srovnávací analýza strategií společností Balfour Beatty, Skanska, Bechtel

6. Trend klientů poslední doby.....	29
7. Srovnávací analýza.....	30
7.0.1. Data společností uvedené ve výročních zprávách	32
7.0.1.1. Balfour Beatty	33
7.0.1.2. Skanska	37
7.0.1.3. Bechtel	41
7.1. Konkrétní strategie firem	44
7.2. Dosažený čistý zisk.....	45
7.3. ROE (Return of equity).....	45
7.4. Počet opakovaných zákazníků	46
7.5. Roční obrat stavebních společností.....	46
7.5. ROS (Return of sales).....	46

Celkové závěry

Závěr a vyhodnocení cílů práce	47
---	-----------

Zdroje

Použité zdroje.....	49
Seznam obrázků	51
Seznam tabulek	52
Seznam příloh.....	53
Použité zkratky	55

1. Úvod

1.1. Koncept bakalářské práce

1.2. Cíl práce

Cílem této práce je přiblížení problematiky strategického řízení ve stavebních společnostech a porovnání velkých stavebních společností a jejich strategie. Poukázat na hodnoty a principy, kterých si zákazníci cení. Najít rozdíly mezi nimi a porovnat je. Získat data ohledně jejich hospodaření z různých zdrojů a nakonec vyhodnotit jaká ze strategií je lepší a určit jejich rizikovost

1.3. Struktura práce a výstupy

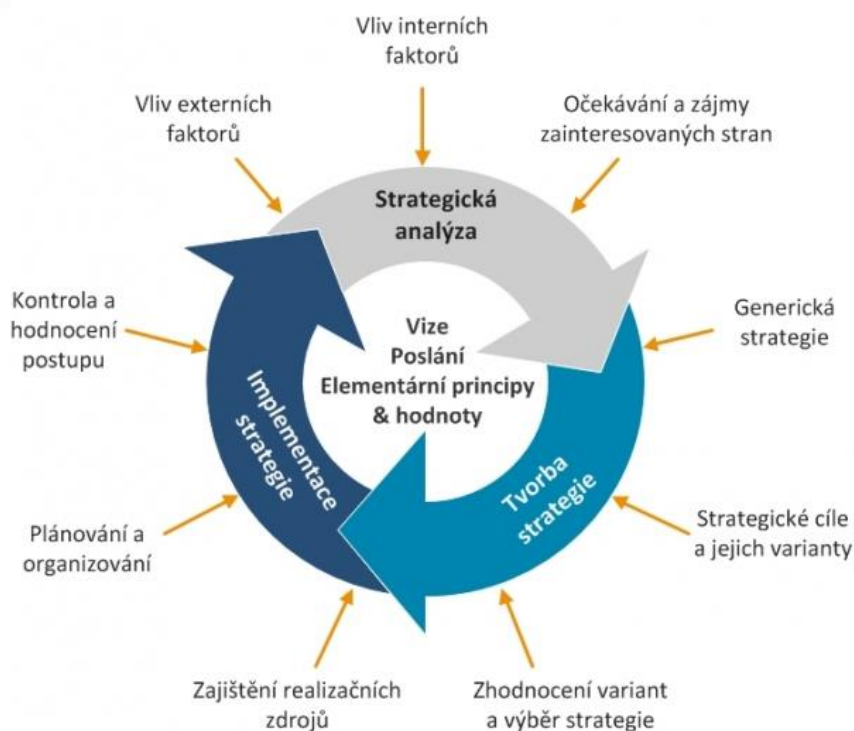
Bakalářská práce je složena teoretické části a srovnávací části. Teoretická část pojednává o strategickém řízení ve stavebnictví obecně a o jejich rizicích, ke kterým často dochází. V části srovnávací se porovnávají strategie, hodnoty a další aspekty velkých uznávaných firem této doby, konkrétně jsou to Skanska, Balfour Beatty a Bechtel.

2. Strategické řízení

2.1. Obecný popis strategického řízení ve stavebnictví

Strategické řízení je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení pro jakoukoliv firmu. Slouží především pro identifikaci a popis strategií, které mohou manažeři provádět tak, aby dosáhli co nejlepší výkonnosti a konkurenční výhody pro jejich organizaci. Má se za to, že organizace má konkurenční výhodu, pokud její ziskovost je vyšší než průměrná ziskovost všech společností ve svém odvětví. [29]

Můžeme ho také definovat jako soubor rozhodnutí a aktů, které se manažer ujímá a který rozhoduje o výsledku výkonu společnosti. Manažer musí mít důkladné znalosti a analýzu obecného a konkurenčního organizačního prostředí, aby mohl učinit správná rozhodnutí. Měly by alespoň provádět SWOT analýzu (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby), tj. měli by co nejlépe využít silných stránek, minimalizovat organizační slabiny, využívat vznikající příležitosti z podnikatelského prostředí a neměli by tyto hrozby ignorovat. [29]



Obrázek 1 Strategické řízení jako kontinuální proces

Strategické řízení není ničím jiným než plánováním jak předvídatelných, tak i neproveditelných podmíněných událostí. V podstatě jde o plánování a adaptaci chování firem na trhu, který se neustále mění. Je použitelná jak pro malé, tak i pro velké organizace, protože i nejmenší organizace čelí konkurenci a díky formulaci a implementaci vhodných strategií mohou dosáhnout udržitelné konkurenční výhody. Je to způsob, jakým stratégové nastavují cíle a pokračují v jejich dosahování. Zabývá se tvorbou a prováděním rozhodnutí o budoucím směřování organizace. Pomáhá nám určit směr, kterým se organizace pohybuje. [29]

Je to také kontinuální proces, který vyhodnocuje a kontroluje podnikání a průmyslová odvětví, ve kterých je organizace zapojena; vyhodnocuje své konkurenty a stanovuje cíle a strategie pro setkávání se všemi stávajícími i potenciálními konkurenty; a poté pravidelně přehodnocuje strategie, aby určil, jak byla implementována a zda byla úspěšná, nebo potřebuje náhradu. [29]

Strategický management dává zaměstnancům organizace širší pohled a dokáže lépe pochopit, jak jejich práce zapadá do celého organizačního plánu a jak je spoluvlastní s ostatními organizačními členy. Není to nic jiného než umění řídit zaměstnance způsobem, který maximalizuje schopnost dosahování obchodních cílů. Zaměstnanci se stávají důvěryhodnějšími, angažovanějšími a spokojenějšími, protože se mohou velmi dobře vyrovnat s každým organizačním úkolem. Dokáží pochopit reakci environmentálních změn na organizaci a pravděpodobnou reakci organizace s pomocí strategického řízení. Zaměstnanci tak mohou posuzovat dopad těchto změn na svou vlastní práci a mohou účinně čelit změnám. Manažeři a zaměstnanci musí vhodným způsobem dělat vhodné věci. Musí být efektivní i efektivní. [29]

Jednou z hlavních rolí strategického managementu je kompletně začlenit různé funkční oblasti organizace a zajistit, aby tyto funkční oblasti harmonizovaly a dobře se s nimi setkávaly. Další úlohou strategického řízení je průběžně sledovat cíle a cíle organizace. [29]

2.2. Povaha stavebního podnikání

Ve stavebním podnikání se pracuje s materiálem, lidmi a s vybavením. Se všemi těmito částmi je nutno nakládat logickým způsobem a sestavit vhodný sled prací, aby byl vytvořen projekt, se kterým by klient souhlasil. Tyto projekty jsou různého druhu, jsou to projekty od malých domků po sofistikované projekty jako infrastruktura (letišť, metra, další komplikované transportní systémy). Výzvy, se kterými se musí řídicí složky potýkat jsou:

- svou prací dosahovat zisk a pokrýt náklady s ním spojené
- poptávky dané firmy na prováděné práce jsou dostačující
- zdroje financí jsou zajištěny na pokrytí všech nákladů, než bude proplacena klientem
- firma má know-how a pracovní sílu, která je potřebná pro vybudování projektu
- náklady na režie jsou cenově dostupné, ale vystačující na daný projekt [3]

„Odvětví stavebnictví vytváří téměř 10 % HDP, poskytuje 20 milionů pracovních míst, zejména v mikropodnicích a malých podnicích, je významným spotřebitelem a má také významný dopad na energetiku, změnu klimatu a životní prostředí. Konkurenceschopnost stavebních společností je proto důležitá nejen pro růst a zaměstnanost obecně, ale také pro zajištění udržitelnosti odvětví.“ [5]

Podle dat z MPO [7], lze vidět, že se počty stavebních firem velmi mění, což znamená, že jich mnoho zaniká, ale také vznikají. Podnikání v tomto oboru je velmi riskantní mnoho firem se zadlužuje, protože nemají dostačující zdroje na pokrytí svých nákladů. Na rozdíl od podnikání s výrobky, stavebnictví nevyžaduje vysokou investici na založení fungující firmy, ale na druhou stranu je třeba dostatečný finanční zdroj na to, aby pokryly veškeré závazky. [3]

3. Mezinárodní trh

3.1. Vstup stavebních firem na mezinárodní trh

Langford[1] tvrdí, že mezinárodní stavebnictví není žádná novinka pro dnešní firmy . Historie se táhne již od dob Římanů. Obrovská vlna práce v zahraničí byla v roce 1970, kdy koncentrovala práce na Středním východě. Tato událost přinesla firmám další příležitosti v zahraničí.

Podle Howese [2] vyžaduje rozhodnutí kohokoliv, kdo se chystá vstoupit na mezinárodní stavební trh nebo jakýkoliv trh, značné množství úsilí, které je třeba vyvinout při shromažďování potřebných a dostatečných informací, aby se vytvořil pevný základ, na němž by se dala postavit obchodní strategie.

Můžeme rozlišit vstupy do zahraničního trhu, neboť je zde značný rozdíl mezi velkou operací týkající se pouze jednoho projektu a rozhodnutím o to být vlastníkem zahraniční společnosti. Ze začátku se preferují možnosti řídit a kontrolovat fungování z domácí základny, neboť se snižují rizika. Tento přístup umožňuje získat znalosti a zkušenosti a zároveň nejsou finanční ztráty natolik značné, pokud by byl podnik neúspěšný. Uznávány jsou různé strategické přístupy, které jsou nezbytné, aby ho přijali konzultanti, dodavatelé a podavatelé, a rozlišují se mezi stavebními činnostmi založenými na projektech a výrobou, která je součástí dodavatelského řetězce. [2]

3.2. Charakteristiky mezinárodního podnikání

Jauch a Glueck[8] identifikovali hlavní charakteristiky, která jsou součástí mezinárodního podnikání:

- vyšší konkurence
- větší různorodost
- větší komplexnost projektů kvůli rozmanitosti (kultura, vzdělání, politický, ekonomický systém)
- mezivládní vztahy

3.3. Strategie velkých mezinárodních společností a jejich rozvoj

Rozvoj zdravé a robustní firemní strategie je nezbytný pro úspěch na mezinárodním stavebním trhu, zkoumá faktory, které přispívají k úspěchu strategie zaměřené na ziskovost a růst vyplývající z mezinárodního i globálního působení. Vysvětluje a uplatňuje Porterovu klíčovou práci týkající se průmyslové a národní konkurenceschopnosti. Model Boston Consulting Group je popsán jako alternativní přístup k určení obchodního portfolia. [2]

Vysvětleny jsou různé přístupy ke globální strategii a je zdůrazněna důležitost k periodickému přezkumu výsledků s ohledem na vnitřní silné a slabé stránky. Příležitosti a hrozby jsou prezentovány dynamikou trhu a změnami v životním prostředí a navrhuje se, aby tyto změny byly neustále sledovány a přezkoumávány. Rizika jsou kategorizována jako politická, finanční, obchodní a klimatická a jsou popsány metody hodnocení rizik. [2]

3.4. Způsoby rozvoje firmy

a) Investice z vlastního kapitálu do úplně nového podniku na jeho založení a jeho provozování. [1]

b) Další možností je prostřednictvím akvizice nebo fúze. Tato možnost se často používá tam, kde je rychlost podstatná, nebo když trh roste velmi pomalu nebo „stagnuje“. Velkým problémem je ale jejich integrace mezi sebou nebo když je fúze úspěšná, tak je často problém vytvořit kulturu která by postihovala kultury obou spojených firem. [1]

c) Třetím způsobem je kombinovaná strategie, která kombinuje prvky vnitřního a externího vývoje prostřednictvím smluvních dohod. Příkladem takové strategie ve stavebnictví je využití joint ventures, což znamená, že spolu dva nebo více podniků spolupracuje na nějakém projektu, který sami nezvládnou a po realizaci se zase rozpustí. [1]

Firma, která chce prozkoumat různé metody pro provozování v mezinárodním měřítku, musí brát v úvahu a zvážit všechny faktory, které mohou ovlivnit pozitivně nebo i negativně podnikání. Znalosti získané z provozu a fungování na domácím trhu, nemusí být v plném rozsahu aplikovatelné na zahraniční trh. Znalost a odborná znalost je požadována pro rozvoj strategií, které se dále dají používat pro stavebnictví na mezinárodní úrovni. Tato znalost převyšuje tu, která je dostačující na tuzemském trhu. Faktory ovlivňující business v zahraničí a musejí se brát v potaz jsou sociální, ekonomické, politické a kulturní. Proto je nezbytné provést analýzu a posouzení regionů nebo zemí, které jsou cílem. Společnosti působící již na mezinárodní úrovni získaly již různé stupně zkušeností v závislosti jejich rozsahu a typu zapojení. [2]

Při vstupu na nové trhy bude nutné provést kompletní obchodní posouzení a provést vyhodnocení rizik. Výzkum bude hrát klíčovou roli při shromažďování dostatečných informací o příležitostech a hrozbách a pro podporu tohoto procesu bude vhodné získat znalosti o místní konkurenci a obchodních podmínkách. Rozhodnutí hledat zakázky a úkoly v zahraničí je významným krokem pro všechny podniky a mělo by být přijato na základě nejlepších možných informací. Rozhodnutí rozšířit obchodní aktivity do jiných zemí bude vždy přinášeno řadou nejrůznějších důvodů, ale základním cílem bude vždy zvyšování zisku rozvíjením iniciativ v nových obchodních místech, kde je konkurenční výhoda vnímána jako dosažitelná na přijatelné úrovni. rizika. [2]

3.5. Druhy firem a jejich chování na mezinárodním trhu

3.5.1. Stavební podnikatelé

Stavební podnikatelé, kteří mají zájem vstoupit na zahraniční trh, budou mít zájem především o úspěch a schopnost poskytnout co nejvyšší návratnost a profit z investovaného kapitálu. Přestože menší podniky byly úspěšné v mezinárodním fungování, ale jsou to obvykle spíše větší podniky, které jsou na pozici, kde by se dokázaly uchytit na cizím trhu, neboť mají prostředky a možnosti, díky kterým mohou operovat ve větším měřítku. [2]

3.5.2. Konzultanti

Konzultanti designových společností obvykle spoléhají na svoji pověst a poskytování odborných znalostí, které by přilákali zájem klientů z různých koutů světa. Největší globální designové poradenské firmy očekávají, že významnou část svých klientů budou získávat ze zahraničí a budou i nadále rozvíjet své znalosti prostřednictvím zkušeností z práce s designem a technologií v různých světových oblastech. Tím, že si tyto podniky udržují dobrou pověst a pozici na trhu, tak jsou schopny vytvářet stabilní backlog zakázek. [2]

3.5.3. Projektoví manažeři (Construction management)

Firmy tohoto druhu jsou pronajímány za účelem vedení projektu. Pomáhají klientům s výstavbou projektu od začátku do konce. Zapojí do výstavby všechny potřebné strany a komunikuje s nimi. Práce, které provádí jsou například:

- Plánování potřebného kapitálu
- Propočet
- Zajištění projektové dokumentace
- Zařazení zakázky do soutěže
- Uzavírání smluv s dodavateli
- Řízení celé výstavby a mnoho dalších [9]

3.6. Typy zákazníků či klientů ve stavebnictví

Ve stavebnictví je nutné své zákazníky znát a podle toho se k nim chovat. Podle Langforda [1] je možno identifikovat 3 základní typy klientů

- klíčoví klienti – ti zákazníci, kteří mají u firmy opakované objednávky a jejich ztráta by měla významný dopad na firmu
- existující ne-klíčoví klienti – ti zákazníci, kteří využívají služby firem, ale nepravidelně
- „ne“ klienti – klienti, kteří s firmou ještě nespolečně pracovali

Klíčový klient-marketing je důležitý ve stavebnictví, kde dodavatelé chtějí získat více opakovaných objednávek a sjednaných smluv. Vyžaduje budování vztahů mezi stavební firmou a organizací klienta, vyjednávacími schopnostmi, vnitřní koordinací, záložními službami, poprodejní péčí a pozorností a zlepšeným průzkumem trhu. [1]

Pro efektivní marketingové a propagační strategie musí stavební firma identifikovat a předpovídat nákupní chování klienta. Jedná se o pochopení procesu, kterým se klient rozhodne koupit služby dodavatele a těch, kteří v tomto rozhodnutí ovlivňují klienta. [1]

V posledních letech byly učiněny pokusy o rozvoj iniciativ péče o zákazníky ve stavebnictví. Péče o zákazníka je identifikace, řízení a kontrola důvěry zákazníků od okamžiku, kdy se dostanou do kontaktu s organizací, a to i potom co jsou její součástí. Jedná se o komplexní řadu vztahů mezi zákazníky, jednotlivými zaměstnanci a organizací, které pokrývají všechny aspekty činnosti organizace s cílem zlepšit kvalitu služeb zákazníkům. [1]

3.7. Strategie mezinárodních firem

Mnoho úspěšných stavebních firem, které působí celosvětově, vyvinuly své služby tak, že usnadnili práci svým klientům tím, že zavedly „one stop shop“, což znamená, že jim nabízí různou škálu služeb, zahrnující vývoj nemovitostí správu zařízení, design a výstavbu. Toho se často dosahuje pomocí mnohostranné organizace, které zahrnují specializované dceřiné společnosti, nebo také díky partnerství a aliancemi mezi konzultanty dodavateli a dalšími specialisty. Dodavatelé, kteří se snaží pomocí soutěží získat práci v mezinárodním měřítku jsou závislí na své schopnosti získat a nastavit zdroje za co nejvhodnější možnou cenu, která by odpovídala daným kvalitám a specifikacím. Klíčem k dosažení těchto požadavků je zaměstnávat kvalifikované pracovníky kteří jsou schopni poskytovat kvalitu a efektivitu práce která je potřeba pro podnikání. [2]



Obrázek 2

Obchodní strategie výrobců stavebních výrobků a společností dodávajících materiál se budou lišit od strategií konzultantů a dodavatelů a budou určeny povahou jejich podnikání. Na počátku se budou zabývat zřizováním továren nebo investováním do lomů a zpracovatelských závodů. Obě cesty obvykle vyžadují značné kapitálové investice v dostatečném předstihu před schopností vytvářet příjmy, a proto úroveň rizika vyžaduje pečlivé posouzení. Kompetentním přístupem bude získání stávajících společností, které harmonicky odpovídají cílům a strategiím korporace. Hlavním záměrem bude zvýšit podíl trhu a tam, kde je to možné, dominovat na trhu v rámci vnitrostátních právních předpisů. Další strategií je vstoupit do fúzí nebo spolenectví,

kde se organizace dohodly na rozvoji svých obchodních zájmů pro vzájemný prospěch. Klíčovými prvky, které by měly být obsaženy v podnikatelských plánech globálních dodavatelů, jsou získávání surovin, výroba a marketing. Dceřiné portfolio globální společnosti a její rozvoj jsou klíčem k růstu a úspěchu. Proto bude nutné nabývat a likvidovat dceřiné společnosti podle způsobu, jakým se trh mění. Úspěch bude záviset na vhodnosti přijaté strategie a na jejím uplatňování v praxi. Chyby jsou často drahé a je třeba dbát na to, aby veškerá aktiva, závazky, závazky a právní aspekty byly zohledněny při stanovení ocenění za akvizici, prodej nebo likvidaci. Výrobci a dodavatelé zařízení mají podobné strategie a tržní podmínky. Důraz bude kladen na inovace, výzkum a vývoj, který bude neustále usilovat o konkurenční výhodu v podpoře udržování a rozšiřování značek a zároveň hledat růst v nových oblastech. [2]

Stavba je v zásadě týmovým procesem, kdy všechny strany zapojené do projektů jsou vázány požadavkem na přizpůsobení se stanoveným normám kvality a provozování v rámci rozpočtu a časového harmonogramu. Proto se na jeho úspěšném dokončení podílejí všechny subjekty a osoby, kterých se projekt týká. Nejdůležitější je klient, který učiní konečný závazek investovat do projektu a který má právo očekávat, že dostane odpovídající služby a produkt za jeho investované peníze. Konzultanti v oblasti designu a dodavatelé budou mít zájem poskytovat seriózní produkt nebo službu v souladu se svými podmínkami. [2]

4. Risk management

4.1. Obecné shrnutí řízení rizik

Podle všech zdrojů lze risk management definovat jako proces minimalizace nebo zmírnění rizika. Začíná identifikací a hodnocením rizika, po kterém následuje optimální využití zdrojů ke sledování a minimalizaci rizika. [30]

Riziko obecně vyplývá z nejistoty. V organizacích může toto riziko pocházet z nejistoty na trhu (poptávka, nabídka a trh s akciemi), selhání projektů, nehod, přírodních katastrof atd. Existují různé nástroje, jak se vypořádat se stejným problémem v závislosti na druhu rizika. [30]

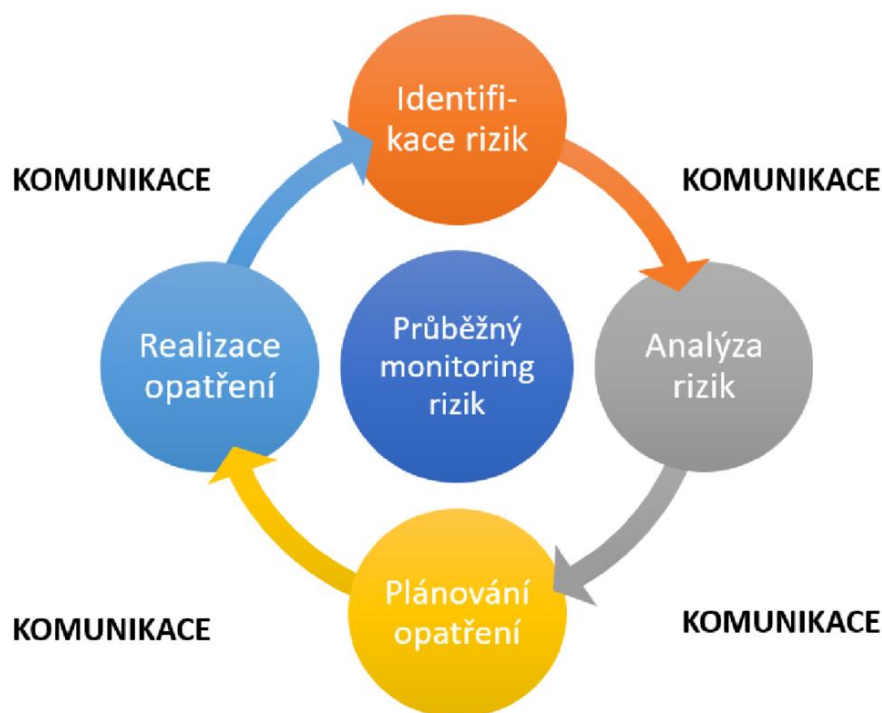
V ideálním případě je v řízení rizik dodržován proces stanovení priorit rizik, v němž jsou nejdříve řešena rizika, která představují hrozbu velkých ztrát a mají velkou pravděpodobnost výskytu. Viz tabulka níže: [30]

DOPAD	AKCE		
VELIKÝ	vyžaduje značné řízení	Musí být řízeno a sledováno	Potřeba rozsáhlého řízení
MÍRNÝ	Risk je snesitelný	Je dobré mít řízení	Je potřeba řízení
MALÝ	Přijmout risk	Přijetí se sledováním risků	Kontrola a sledování risků
	MALÁ	STŘEDNÍ	VYSOKÁ
	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU		

Tabulka 1 Určení rizik

Výše uvedenou tabulku lze použít k určení strategie v různých situacích. Dva faktory, které řídí požadovanou činnost, jsou pravděpodobnost výskytu a dopad rizika. Například podmínka, kdy je dopad menší a pravděpodobnost výskytu je nízká, je lepší přijmout riziko bez zásahů. Když je pravděpodobnost vysoká a její dopad je významný, vyžaduje rozsáhlé řízení. Takto lze určit určitou prioritu při řešení rizika. [30]

Kromě toho většina organizací obvykle sleduje cyklus řízení rizik. Viz schéma níže:



Obrázek 3 Cyklus řízení Rizik

„První fází je identifikace rizik, kdy se snažíme přijít na maximální množství relevantních rizik, které mohou projekt či produkt ohrozit. Je dobré tuto fázi oddělit od ostatních fází, protože má jiný charakter. Vyžaduje kreativitu, smysl pro detail a samozřejmě zkušenosti. Víc, než kdekoliv jinde zde platí: „více hlav více ví“. Čím více různých lidí do fáze identifikace zapojíte, tím více různých pohledů získáte. Výstupem této fáze je seznam rizik, který může být zpracován ve formě tabulky v Excelu, myšlenkové mapy či stěny poseté pestrobarevnými post-it papírky. [10]

Druhou fází je analýza rizik, v jejímž rámci se snažíme pro každé identifikované riziko určit zejména možné dopady a pravděpodobnost výskytu. S ohledem na výšku rizika pak ve třetí fázi plánujeme opatření pro snížení rizika, tedy jakým způsobem se k riziku postavit, abychom minimalizovali či plně eliminovali dopady rizika či pravděpodobnost jeho vzniku. Zde je nutné podotknout, že zcela legitimním „opatřením“ pro řízení rizika je přístup „nedělám nic“. V tomto případě aktivně nedělám žádné protiopatření, pouze monitoruji, zda se nezměnila pravděpodobnost či dopad. [10]

Čtvrtou fází je převod teorie do praxe – realizace naplánovaných opatření. Cílem této fáze je zajistit, že jsou vymyšlená opatření realizována.“ [10]

Identifikace rizika může začít na základně nebo na úrovni povrchu, v prvním případě je identifikován zdroj problémů. Nyní máme dvě věci, jak se vypořádat se zdrojem a problémem. [30]

Zdroj rizika: Zdroj může být buď interní, nebo externí. Externí zdroje jsou mimo kontrolu, zatímco vnitřní zdroje mohou být do určité míry kontrolovány. Například množství srážek, počasí na letišti atd. [30]

Problém: Problémem na úrovni povrchu by mohla být hrozba nehody a úrazu v závodě, požárního incidentu atd. [30]

Pokud je některý z výše uvedených dvou nebo oba výše uvedené známé předem, mohou být podniknuty určité kroky k jejich řešení. [30]

Poté, co bylo riziko nebo rizika identifikovány, musí být posouzeny z hlediska potenciálu kritičnosti. Zde se dostáváme k prioritizaci rizik. Obecně se „pravděpodobnost výskytu × dopad“ rovná riziku. [30]

Poté následuje vypracování plánu řízení rizik a jeho realizace. Skládá se z účinných bezpečnostních kontrol a kontrolních mechanismů pro zmírnění rizika. [30]

Náročnějším rizikem pro účinnost organizace je riziko, které je přítomno, ale nelze jej identifikovat. Například trvalá neefektivita výrobního procesu se hromadí v určitém časovém období a promítá se do operačního rizika. [30]

4.2. Risk management ve stavebnictví

Jak už bylo zmíněno, tak podnikání ve stavebnictví je velmi riskantní, a proto je risk management jednou z nejdůležitější součástí strategického managementu pro vytvoření úspěšné firmy, která by prosperovala na domácím nebo i na mezinárodním trhu. Díky ní se může kdokoliv pojistit nebo se na případné situace připravit. To zahrnuje rizika, s nimiž se setkáváme při podnikání, jakož i rizika spojená s výstavbou projektů. Podnikatelská rizika zahrnují odpovědnost za činnost zaměstnanců a případnou ztrátu nebo poškození majetku společnosti. Když stavební firma provede stavební smlouvu s vlastníkem projektu, přebírá rizika spojená s výstavbou projektu, jak je definováno v projektových plánech a specifikacích. [3]

Stavební projekty čelí řadě rizik, která mají negativní dopad na objekty projektu, jako je čas, náklady a kvalita. Ze studie, která je založena na výsledcích dotazníkového průzkumu řízení rizik ve stavebních projektech v Pákistánu uvádí význam různých typů rizik a účinnost některých nejběžnějších metod řízení rizik používaných v průmyslu. Byly použity dva typy technik řízení rizik: preventivní techniky, které lze použít před zahájením projektu k řízení rizik, která se předpokládají v průběhu realizace projektu; a opravné techniky, které se používají ve fázi provádění, jakmile již došlo k riziku. Studie ukázala, že finanční problémy pro projekty, havárie na místě a vadný design jsou nejvýznamnějšími riziky ovlivňujícími většinu stavebních projektů. [11]

V závislosti na tom, jak je smlouva stanovena (paušální částka, jednotková cena nebo cena plus), může stavební společnost převzít riziko získání potřebných materiálů, práce a vybavení v rámci sjednané ceny a dokončení projektu do smluvního data dokončení. Některé z těchto rizik mohou být smluvně převedeny na subdodavatele, ale velká část rizika zůstává u generálního dodavatele. Stavební firma navíc vystavuje riziko subdodavatelského bankrotu a špatnému zpracování při použití subdodavatelů. [3]

4.3. Nejzásadnější obchodní rizika, kterým čelí většina stavebních firem jsou:

- zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců při práci na pracovišti nebo na jiném místě
- újma nebo ztráta majetku třetím stranám v důsledku činnosti společnosti
- škoda nebo ztráty na stavebních objektech, které nebyly převzaty klientem
- ztráty nebo poškození vozidel a stavebního vybavení.

Tato rizika a závazky jsou tak velké, že většina stavebních firem musí uzavřít pojistné smlouvy, aby se chránila nebo částečně chránila před finančními ztrátami, které mohou vyplývat z těchto rizik. V první části této kapitoly se budeme zabývat různými formami pojištění, které většina stavebních firem nakupuje. [3]

4.4. Řízení rizik ve velkých stavebních společnostech

V této části jsou převzata data z ročních zpráv různých firem. Tyto data jsou zveřejněna na jejich stránkách. Nejsou zde vypsána všechna rizika, se kterými se potýkají, ale pouze podle mého názoru jsou to nejpravděpodobnější a nejčastější rizika a jsou to:

- Problematika etiky a korupce (Skanska)

Korupce, úplatkářství, praní špinavých peněz, antimonopolní právo, porušení hospodářské soutěže nebo jiné porušení hodnot

- Nedostatek odborných zaměstnanců (Skanska)

V poslední době se lidé žnou za firmami, které jim nabízí vyšší plat. Firmy často tímto způsobem ztrácejí jejich cenné zaměstnance. Proto si je snaží udržet pomocí odměn či pořádají různé akce.

- Ztrátové investice (Skanska)

Tyto situace mohou nastat různými způsoby. Špatný tým, špatná oblast pro podnikání nebo klient. Další možností je zvolení špatné smlouvy, kvůli této možnosti upadá mnoho menších i středních firem do dluhů.

- Politické změny (Hochtief)

V roce 2018 zaznamenal Hochtief mnohem nižší růst v oblasti Spojených států amerických. Při pohledu do budoucna může obchodní konflikt, který vznikl mezi Spojenými státy a Čínou, negativně ovlivnit i globální hospodářský růst a potenciálně přispět k poklesu hospodářského výkonu.

Trvalé politické nejistoty v Evropě mohou mít negativní dopad na evropský hospodářský region. Brexit a spor v Evropské unii o přijetí zejména italského rozpočtu by mohly mít pro hospodářství Spojeného království a Evropské unie dosud nepředvídatelné důsledky, a tudíž i dopad na HOCHTIEF.

4.5. Proces zpracování a nakládání s riziky



Obrázek 4 Schéma zpracování rizik; vlastní zpracování autora

Po výběru strategií je důležité sledovat získané výsledky. Některé stavební firmy mají manažera rizik na plný úvazek, zatímco v jiných společnostech je řízení rizik na částečný úvazek odpovědností, často je přiděleno řediteli pro bezpečnost společnosti. Celkovým cílem řízení rizik je snížit náklady na podnikání. [3]

Obecně existují tři alternativní strategie pro řízení rizika:

- Vyhněte se riziku
- Přijměte riziko

- Přeneste riziko

Někdy je projekt příliš riskantní podniknout a stavební firma se může rozhodnout, že o něj nebude soutěžit. To je příklad, jak se vyhnout riziku. V jiném projektu se stavební firma může rozhodnout přijmout riziko a zahrnout do svého návrhu vhodnou podmínku. K převodu rizika dochází prostřednictvím smluv, a to buď ve smlouvě o výstavbě nebo subdodávkami, nebo pojistnými smlouvami zakoupenými od pojišťoven. [3]

Hlavní rizika pro stavební firmy představují nehody na staveništích. Většina stavebních firem minimalizuje svá rizika tím, že přijímá a prosazuje dobré bezpečnostní programy, ale riziko nehody zůstává. Zatímco odpovědnost za mnohé přímé náklady spojené s nehodami může být převedena nákupem vhodných pojistných smluv, většina odpovědnosti za nepřímé náklady je nepřenositelná. V mnoha nehodách mohou být nepřímé náklady 10 až 20 násobkem přímých nákladů. Přímé náklady zahrnují lékařskou péči o zranění a náklady na opravu škod na majetku. Nepřímé náklady zahrnují ztrátu výroby na projektu, nepříznivou publicitu na pověsti stavební firmy a soudní spory třetích stran. [3]

5. Neúspěch stavebních firem

Existuje mnoho definic selhání. Podle knihy *Business failures in the construction industry* (2000) [13], neúspěch je neschopnost firmy zaplatit své závazky včas. Většinou se projevuje v kritické situaci v důsledku prudkého poklesu tržeb v důsledku recese, ztráty významného zákazníka, nedostatku zdrojů, deficitu managementu apod. Také definoval selhání z hlediska hospodářských kritérií. Má se za to, že společnost selhala, pokud je realizovaná míra návratnosti vloženého kapitálu s opravnými položkami k rizikům nižší než převažující sazby z podobných investic. Dalším kritériem jsou nedostatečné příjmy na pokrytí nákladů a situací, kdy průměrná návratnost investic je nižší než kapitálové náklady společnosti.

5.1. Příčiny neúspěchu

Schaufelberger [3] rozděluje příčiny do dvou skupin, Externí a Interní. Málokterých firem krachuje kvůli jednomu důvodu nebo kvůli katastrofální události.

5.1.1. Externí příčiny neúspěchu [3]

- Hospodářská recese
- Ztráta významných zákazníků
- Nová konkurence
- Nedostatek odborných pracovníků

5.1.2. Interní příčiny dle neúspěchu [3]

- Nedostatečný obchodní plán
- Mnoho různorodých projektů
 - Pouštění se do neznámého projektu, může dojít k velkému finančnímu riziku z důvodu podcenění zakázky
 - Odbornost zaměstnanců nemusí být dostatečná

- Neznámé prostředí
 - Vstup do nové oblasti(zeměpisné) může být velmi nepříznivé
 - Noví subdodavatelé nemusí být dostatečně vhodní
- Nedostatek manažerské odbornosti
 - Jak podnik roste, tak potřebuje více managerů, kteří by měli na starosti různé oblasti
- Velikost projektu
 - Finanční změny velkého projektu může mít obrovský dopad na firmu
 - Ztráta na velkém projektu je mnohonásobně náročnější na pokrytí než menší projekt
- Ztráta klíčového pracovníka
- Špatný odhad nákladů a risků
- Nevyužívání vybavení dostatečně
 - Pokud je vybavení půjčeno na leasing tak by mělo být využito naplno
 - Jestli se podnik rozhodne, že vybavení pořídí, tak by se mělo využít dostatečně na to, aby se samo zaplatilo
 - Nesplňuje-li ani jedno, tak by se mělo vrátit nebo prodat
- Špatná interní komunikace
 - Často se stává, že je špatná komunikace mezi místem výstavby a manažerským týmem
 - Následky mohou vést k vysokým ztrátám
- Nedostatečně vedené účetnictví
 - Mnoho pochybení ze strany dodavatelů je způsobena špatnými účetními postupy, a to může vést k nepřiměřenému cash flow
 - Proto je třeba revize faktur a dalších dokumentů

- Příliš vysoké dluhy
 - Všechny náklady v cash flow musejí být pokryty
 - Pokud si podnik sestaví cash flow a nemají dostatečný kapitál na pokrytí nákladů, tak si musí půjčit od bank
 - Hrozí tu riziku nedodržení termínů a celý cash flow se může změnit
 - Náklady mohou přesahovat předpokládanou částku a pokud jsou náklady mnohonásobně větší, může dojít k úpadku podniku

6. Trend klientů poslední doby

V posledních letech se řeší mnoho trendů, jak vylepšit a zjednodušit řízení projektů, projektování atd. Většina těchto věcí je pro zefektivnění práce a rychlosti výstavby. Jeden z nejdůležitějších služeb, do které začaly stavební společnosti investovat je Udržitelnost. Pokud se chtějí dodavatelé a stavební společnosti udržet na vrcholu, tak musí mít jejich projekty tuto vlastnost. [24]

Udržitelnost je úzce spjata se „zelenou“ technologií. Lze ji definovat jako metody a obchodní modely, které činí náš „svět lepším“. Součástí této udržitelnosti je například: Odpadková politika stavební firmy (Skanska má cíl 90% využít staveništní odpad), kvalita vnitřního prostředí (hluk, vzduch). Tyto oblasti jsou hodnocené pomocí systémů jako jsou LEED, BREEAM. [23]

Z rozhovoru s vedoucím oddělení udržitelnosti z článku v časopisu Forbes [25], lze vidět, jak velkou váhu dávají stavební firmy této oblasti ve stavebnictví. Existuje skoro 500 standardů na udržitelnost. Poslední dobou jde vidět, že trh má zájem o tuto oblast u stavebních společnostech. Nové technologie, analýzy a data zjednodušují rozhodnutí manažerů v této oblasti. Na druhou stranu záleží i na lídrech jak dobře udělí krok s rychle vyvíjecí se technologií. Nadnárodní společnosti pomalu uznávají, že je třeba zlepšit a zajistit jejich zdroje (přírodní zdroje, energii, pracovní sílu). Tato oblast udržitelnosti je nutnost a zároveň výzvou, ale na druhou stranu je to i příležitost.

7. Srovnávací analýza

Použití srovnávací analýzy k posouzení strategií je rychlým a dostatečně přesným způsobem na to, abychom porovnali a vyhodnotili jaká strategie je nejlepší. Nejdříve si musíme získat co nejvíce informací ohledně strategie vybraných podniků. Všechny tyto získané informace vložíme do tabulek a porovnáme jejich hodnoty. Všechny tyto strategie a data získáme z jejich výročních zpráv nebo z jejich domovských webových stran: Balfour Beatty[18],[19], Skanska [16],[17], Bechtel[20],[21]. Slovní popisy strategie porovnáme a zaznamenáme si jejich rozdíly, a nakonec je prodiskutujeme. Budeme srovnávat:

7.1. Konkrétní strategie firem

Ze získaných údajů o strategiích firem si rozdělíme strategie stejné či podobné a jejich rozdíly.

Představení strategie firem, které budeme mezi sebou porovnávat

- Balfour Beatty
- Skanska
- Bechtel

7.2. Dosažený čistý zisk

Dalším kritériem srovnávací metody je hodnota čistého zisku. Čistý zisk se vypočítá jako tržby snížené o náklady na prodané zboží, prodejní, správní a režijní náklady, provozní náklady, odpisy, úroky, daně a ostatní náklady. Toto číslo je uvedeno ve výkazu zisku a ztráty společnosti a je velmi důležitým měřítkem toho, jak je společnost rentabilní. [26]

7.3. ROE (Return of equity)

Třetím kritériem pro hodnocení je ukazatel ROE (Return of equity-> Rentabilita z vlastního kapitálu). Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je míra finanční výkonnosti vypočtená vydělením čistého zisku vlastním kapitálem. Vzhledem k tomu, že vlastní kapitál akcionářů se rovná aktivům společnosti po odečtení dluhu, může být ROE považována za návratnost čistých aktiv. ROE je považováno za měřítko toho, jak efektivní management využívá aktiv společnosti k vytváření zisků. ROE je vyjádřena v procentech a může být vypočtena pro každou společnost, pokud čistý příjem a vlastní kapitál jsou kladná čísla. Ve výročních zprávách firem jsou většinou uvedeny výsledky čistého zisku pro investory. Některé je neudávají, ale dají se vypočítat pomocí vzorečku [26]:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

7.4. Počet opakovaných zákazníků

Z přílohy č. 1, která byla vytvořena, vyčteme, kolik měl podnik opakovaných klientů z deseti vybraných staveb, které byly realizovány nebo jsou ve fázi realizace. Zaznamenáme si počty do tabulky a porovnáme je mezi sebou.

7.5. Roční obrat stavebních společností

V oboru stavebnictví je prosperita a růst ovlivněn ročním obratem. „*Celková hodnota výstupu z hospodářské činnosti uskutečněné během určitého časového období, obvykle měřená celkovými ročními tržbami po odečtení vráceného zboží.*“ Pomocí něho si dokáže firma s fungujícím managementem pokrýt náklady z projektů jinými projekty. Z ročních uzávěrek vybraných podniků si najdeme jejich roční obrat, který se podaří firmám uskutečnit za období 2017 a 2018 a porovnáme je mezi sebou a nakonec vyhodnotíme. [27]

7.6 ROS (Return on sales)

Dalším kritériem je ukazatel ROS. ROS (Return of sales -> Rentabilita tržeb) je poměr, který se používá k hodnocení provozní efektivity společnosti. Tento ukazatel nám dává přehled o tom, kolik zisku se vyrábí na korunu prodeje. Rostoucí ROS naznačuje, že společnost roste efektivněji, zatímco klesající ROS může signalizovat hrozící finanční problémy. Investoři, věřitelé a další držitelé akcií se na tento poměr efektivnosti spoléhají, protože přesně sdělují procentní podíl provozních peněžních prostředků, které společnost dosahuje na svých výnosech, a poskytují přehled o hodnotách dividend společnosti, reinvestiční potenciál a schopnost společnosti splácet dluh. [27] Výpočet ukazatele provedeme pomocí vzorce:

$$ROS = \frac{\text{provozní zisk (EBIT)}}{\text{Tržba(Obrat)}}$$

7.0.1. Data společností uvedené ve výročních zprávách

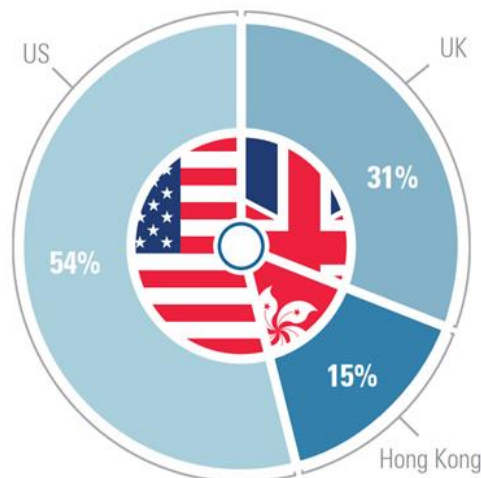
Všechny data společností byly převzaty z výročních zpráv, které mají firmy uvedené na stránkách Balfour Beatty [19], Skanska [17], Bechtel [21].

1) Balfour Beatty

Balfour Beatty

Obrázek 5 Logo Balfour Beatty

Balfour Beatty je stavební firma registrovaná ve Spojeném království od roku 1909. Oblasti, ve kterých tato firma hlavně operuje jsou: Spojené státy americké, Spojené království, a Hong Kong. Po celém světě zaměstnává přes 26 000 zaměstnanců.



Obrázek 6 Oblasti působení Balfour Beatty

Klienti této společnosti jsou různých charakterů, od veřejných po soukromých, různé agentury a organizace.

Zkušenosti v této oblasti již získávají skoro 110 let. Dodávají komplexní stavby s vysokou kvalitou pod dohledem odborných zaměstnanců, kteří mají vysoké standardy na bezpečnost a technické dovednosti. Snaží se co nejvíce spolupracovat s klienty a podporují místní firmy a komunity, neboť využívají jejich zdroje.

Služby v oblastech

- Výstavba elektráren
- Výstavba dopravní infrastruktury (silnice, železnice, letiště)
- Výstavba budov (komerční, vzdělávací, nemocniční, veřejné, obytné)
- Výstavba vodních nádrží

Hlavní oblasti jejich podnikání

- Investování (Development)
- Projektování a řízení
- Výstavba pozemních staveb, dopravní infrastruktury
- Údržba a provozování (operation and maintenance)

Strategie Balfour Beatty

Hlavní priority

- To be LEAN (Být štíhlý)
- To be EXPERT (Být odborný)
- To be TRUSTED (Být spolehlivý)
- B To be SAFE (Být bezpečný)
-

To be LEAN (Být štíhlý)

Balfour Beatty se snaží vylepšovat a zefektivňovat svůj řídicí management, aby co dosahovali nejvyšší kvalitu produktu. Také eliminují co nejvíce ztrát, aby ušetřili co nejvíce nákladů přímo z dodavatelského řetězce -> chce doručit co nejlepší produkt za co nejnižší cenu a zároveň aby dodrželi podmínky klientů (kontraktů).

To be EXPERT (Být odborný)

Zajišťují nejvyšší odbornost ve svém oboru - technické, designové a řídicí schopnosti. Dosahují tím nasazením zaměstnanců, kteří splňují požadované kvalifikační potřeby pro co nejkvalitnější konečný výrobek/konstrukci.

To be TRUSTED (Být spolehlivý)

V očích svých klientů musí být důvěryhodnými, aby získaly co nejvíce klientů a taky si je udržely, proto svojí strategii směřují hodně na klienty a jejich požadavky. Důvěryhodným chtějí být jak klientům, tak i dodavatelům. Včasné placení a dodržení dohodnutých termínů si svoji pověst udržují (repeat client).

To be SAFE (Být bezpečný)

Zajištění zdraví a bezpečnost pro všechny, co se dostanou do kontaktu s jakoukoliv aktivitou této firmy. Zajišťují pracoviště, na kterém dojde k úrazu velmi omezeně.

Pomocí těchto stručně popsaných strategických priorit se snaží Balfour Beatty vyhrávat a získávat zakázky. Jejich pilíř je Build to last - Postavit projekt s vysokou kvalitou, který vydrží po delší dobu bez potřeby velkých oprav.

Zaměstnávání

Jednou z Balfour Beatty předností je to, že se snaží neposuzovat svoje zaměstnance podle jejich pohlaví. V článku, který vydávají UK Gender Pay Report 2018/2019 reportovali data všech svých zaměstnanců a jaké procentuální obsazení žen a mužů ve firmě. Jsou zde uvedeny data o tom, jaké mají muži a ženy rozdíl ve vyplácení bonusů, také zde uvádí Dle článků se snaží vylepšovat pozice pro zaměstnance ženského pohlaví. Nejvyšší obsazení na vyšších pozicích mají muži. Tímto článkem se snaží získat nejen muže, ale i ženy. [4]

Proč si zákazníci vybírají Balfour Beatty

- Priorita Build to Last

Kvalitní a dlouhotrvající stavby jsou velmi lákavé pro klienty

- World-class track record

Dostali mnoho ocenění za stavby provedené na světové úrovni.

- People and knowledge

Disponují lidmi, kteří jsou experti ve svém oboru.

- Financial strength

Finanční stabilita a síla profinancovat každý projekt pomocí pracovního kapitálu.

- Supply chain relationships

Díky mnoholeté práci v tomto oboru si vybudovali pevné vztahy se svými dodavateli.

- Innovation

Společnost trvale inovuje technologie a veškeré procesy proto, aby zvládli uspokojit potřeby klientů.

- Values

Hodnoty, kterými se řídí, tak dodržují a klientů se takové jednání líbí.

- Business integrity

Čestnost v podnikání je jedna z dalších vlastností této firmy, které si mnozí akcionář, dodavatelé a další, s kým se mají nějaký vztah, váží.

Hlavní faktory udržitelnosti na stavebním a realitním trhu

- Ziskovost na trhu
- Zdravá komunita
- Životní prostředí

2) Skanska



Obrázek 7 Logo Skanska

Skanska je jednou z předních světových stavebních a developerských společností, zaměřených na vybrané domácí trhy v severském regionu, Evropě a USA. Působí již od roku 1887 a je registrovaná ve Švédsku. Jejími hlavními oblastmi, kde působí jsou Evropa, Severské oblasti a USA. K roku 2018 zaměstnává přibližně 38 000 zaměstnanců po celém světě.

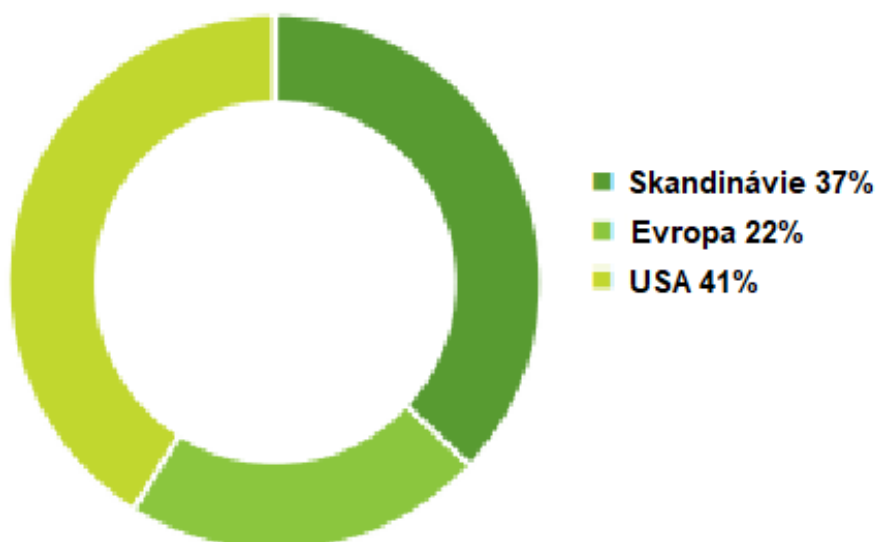
Hlavní oblasti jejich podnikání

Development a investování

Pozemní, silniční a železniční stavitelství

Údržba a provozování

Půjčovna strojů



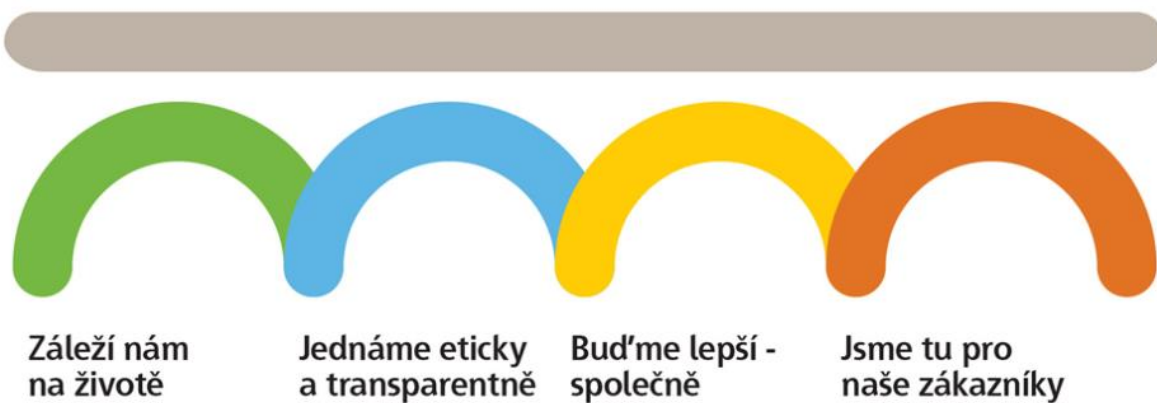
Obrázek 8 Oblasti působení Skanska

Strategie Skansky

- Řízený růst ve stavebnictví na domácím trhu

- Zvýšit investice do komerčního rozvoje, využít obchodní model rozvoje infrastruktury a udržet stabilní rezidenční rozvoj na našich domácích trzích
- Zaměření se na rozvoj lidí
- Udržet proaktivní přístup a úzkou spolupráci, která povede k dlouhodobým vztahům se zákazníky
- Zvýšení výkonu a dosažení vyšší úrovně provozní stability
- Řízení se podle svých hodnot
- Zvýšení spolupráce interních oddělení a rozvíjet se

Hodnoty Skansky, podle kterých se řídí



Obrázek 9 Hodnoty Skansky

- „Péče o život (Care for Life)“
 - Péče o zaměstnance a o životní prostředí
 - Bezpečná práce nebo se nepracuje vůbec

- *Všímáme si všech nebezpečných situací*
- *Podpora zdraví a blahobytu*
- *Snaha o zelená řešení a provoz všech operací zeleným způsobem*
- *Chováme se odpovědně vůči budoucím generacím*

- *Etické a transparentní chování*
 - *Čestné a transparentní podnikání*
 - *Řízení se podle Etického kodexu a neakceptují se žádné „zkratky“*
 - *Rozvoj pracovního prostředí, kde může každý otevřeně vyjádřit svůj názor*

- *Budme lepší - společně*
 - *Chceme se zlepšovat ve všem, co děláme*
 - *Jsme společnost, která se neustále učí a sdílí své odborné znalosti*
 - *Jsme hrdí na kvalitu a inovace*
 - *Společně se zákazníky a partnery vytváříme tým v duchu „Jedna Skanska“*
 - *Využíváme diverzitu k tomu, abychom dosáhli těch nejlepších výsledků*

Rozvíjíme kulturu, která je vstřícná, kde jsme vůči sobě otevření a féroví, navzájem si důvěřujeme a prokazujeme si úctu

- *Jsme tu pro naše zákazníky*
 - *Pomáháme našim zákazníkům, aby byli úspěšní ve svém podnikání.*
 - *Snažíme se porozumět jejich potřebám a potřebám jejich klientů*
 - *Jsme tu proto, abychom jim pomohli proměnit vize ve skutečnost [12]*

Hlavní faktory udržitelnosti na stavebním a realitním trhu

- Zdraví a bezpečnost
 - Tento faktor udržují pomocí školení svých zaměstnanců, podrobným plánováním projektů a řízením se podle bezpečnostní politiky firmy
- Etika
 - Etiku společnosti si udržují pomocí tří klíčových aspektů. Podnikat s vysokou integritou a transparentností, řídit se podle kodexu chování a rozvíjet kulturu, ve které může každý vyjádřit svůj názor
- Být „zelený“
 - Vytvářejí budovy a občanské infrastruktury, které mají téměř nulový dopad na životní prostředí a snižují dlouhodobé provozní náklady.
- Investice do společnosti
 - Přístup ke komunitním investicím má za cíl vytvořit společnou hodnotu tím, že zajistí vzájemný prospěch pro komunity, kde působí, zákazníky a také pro Skansku.
- Rozmanitost a začleňování
 - Zaměstnávání lidí s různým pohlavím, etnickou, věku a prostředím spolu s inkluzivní kulturou podporuje hodnotu Být lepší - spolu, a to jim umožňuje poskytovat zákazníkům lepší řešení.

3) Bechtel



Obrázek 10 Logo Bechtel

Bechtel je největší stavební a projektová firma v USA. V roce 2017 měli podle článku od autorů Construction Dive [14] největší obrat v celých Spojených státech amerických. Zaměřuje se hlavně na obrovské a komplexní projekty po celém světě. Registrován je ve Spojených státech amerických již od roku 1898.

Hlavní oblasti jejich podnikání

- Výstavba konstrukcí pro těžební účely
- Výstavba továren pro práci s kovy
- Výstavba továren pro práci s ropou, plyny a dalšími chemikáliemi
- Výstavba ochranných zařízení (zařízení pro armádu, chemické zařízení)
- Výstavba dopravní infrastruktury
- Údržba již postavených konstrukcí

Strategie Bechtel

- Inovace
 - Investice do „Future Fund program“, finance z tohoto fondu slouží ke zkouškám nových nápadů od zaměstnanců, kteří se snaží zefektivnit práci na stavbách a vůbec v celý proces výstavby
 - Pokud se po zkušební době ukáže, že by přispěly, tak se implementují do procesu
- Investice do svých zaměstnanců
 - Jednou z výhodou firmy Bechtel jsou jeho zaměstnanci, neboť do nich investují a proškolují si je
 - Neustálá školení vedoucích týmů a manažerů
- Výstavba pro dlouhodobé využití
 - Výstavba dlouhotrvajícího produktu

Hodnoty, kterým věří a řídí se jimi:

- Etika
 - Férovost a čestnost
- Bezpečnost a zdraví
 - Snaží se udržet zaměstnance a všechny účastníky výstavby v bezpečí a vytvořit bezpečné prostředí pro práci
- Kvalita
 - Snaží se předat stavbu v co nejlepším stavu, bez vad. Jejich reputace totiž záleží na konečném výsledku jejich práce.
- Lidé
 - Inspirace zaměstnanců, a dávají jim cíle a se smyslem

- Vytváření prostředí plných příležitostí, kde se mohou prosadit a nebo se dostat i na lepší pozice
- Kultura
 - Budují rozmanité prostředí, kde spolu všichni spolupracují a všechny názory jsou vítány
 - Jejich základy jsou postaveny na týmové spolupráci
- Mezilidské vztahy
 - Positivní a dlouhotrvající vztahy s klienty, dodavateli a se všemi, s kým spolupracují (dodavatelé, klienti, zaměstnanci)
- Inovace
 - Integrace nejlepší možné technologie do provozu pro zefektivnění celkového procesu výstavby a zlepšení kvality
 - Otevřenost k novým nápadům, které by pomohlo růstu
- Udržitelnost
 - Je jedna z faktorů, do kterých investuje společnost vysoké náklady, neboť si tímto způsobem získávají investory, kteří investují hlavně kvůli tomuto faktoru
 - Zlepšení kvality životního prostředí, tím že se snaží redukovat odpady a snaží se využívat obnovitelná zdroje pro projekty
 - Respektování místních obyvatel a kultur
 - Ochrana životního prostředí

7.1. Strategie konkrétních firem

Všechny tyto firmy mají velmi podobnou strategii. Tyto body: KVALITA, ETIKA, PÉČE O ZÁKAZNÍKY A ZAMĚSTNANCE, jsou ty nejdůležitější strategické body a hodnoty, které musí společnost vykonávat a řídit se podle nich, aby si dokázala udržet klienty a své zaměstnance. Z toho vyplývá, že bez zaměstnanců nemůže fungovat pro klienty a bez klientů se nemohou starat o své zaměstnance.

Jediným rozdílem těchto společností ze získaných dat, je rozdíl oblastí podnikání. Nebo spíše jejich specializace. V níže uvedené tabulce.

Balfour Beatty	Skanska	Bechtel
Development	Development	Výstavba konstrukcí pro těžební účely
Výstavba pozemních staveb, dopravní infrastruktury	Pozemní, silniční a železniční stavitelství	Výstavba továren pro práci s kovy, ropou, plyny a dalšími chemikáliemi
Údržba a provozování	Údržba a provozování	Údržba a provozování
Design a řízení	Půjčovna strojů	Výstavba dopravní infrastruktury
		Výstavba ochranných zařízení (zařízení pro armádu, chemické zařízení)

Tabulka 2 Porovnání oblastí podnikání společností vlastní zpracování autora na základě [17], [21], [19]

7.2. Dosažený čistý zisk

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny zjištěné zisky z výročních zpráv. Společnost Bechtel bohužel nezveřejňuje své zisky do svých výročních zpráv. Jediné, co se podařilo zjistit je pouze zisk, který uveřejnil tisk [22] v UK a hodnota jejich zisku byla 19,2 miliónů liber, což je v přepočtu 558,7 miliónů Kč. Také bylo zveřejněno, že výsledky Bechtel v UK roku 2016 byly ztrátové a pohybovaly se kolem -2,4 miliónů liber, ale další rok byla firma zase profitabilní. Uvedené hodnoty čistého zisku, jsou hodnoty celkové, zahrnují v sobě hodnoty ze všech oblastí tzn. investice, provoz atd.

Společnost		Balfour Beatty	Skanska	Bechtel
2017	Zisk před zdaněním [kč]	3 404 700 000	10 956 510 000	-
	Zisk po zdanění [kč]	2 095 200 000	9 743 070 000	-
2018	Zisk před zdaněním [kč]	3 579 300 000	13 475 820 000	-
	Zisk po zdanění [kč]	3 230 100 000	10 887 780 000	-

Tabulka 3 Porovnání zisků před zdaněním vlastní zpracování autora na základě [17], [21], [19]

7.3. ROE

Z tabulky 4 je vidět, že ROE závisí na kapitálu, který společnost vlastní. U společnosti Bechtel je tato informace bohužel nevyhledatelná.

Společnost		Balfour Beatty	Skanska	Bechtel
2017	Čistý zisk [kč]	2 095 200	9 743 070	-
	Vlastní kapitál [kč]	31 020 600	69 552 390	-
	ROE	7 %	14 %	-
2018	čistý zisk [kč]	3 230 100	10 887 780	-
	Vlastní kapitál [kč]	36 113 100	64 428 450	-
	ROE [kč]	9 %	17 %	-

Tabulka 4 Přehled zisku, vlastního kapitálu a ROE vlastní zpracování autora na základě [17], [21], [19]

7.4. Opakovaní zákazníci

Ve stavebnictví se může „měřit“ společnost pomocí toho, zda se klienti již dokončených staveb vracejí nebo ne. V této situaci jsem si vyhledal 10 staveb od každé společnosti a k nim jsem si vyhledal investory, kteří financovali stavbu. Závěrem je, že jediní klienti, kteří se vracejí jsou klienti z veřejné sféry.

7.5. Obrat firem získané z výročních zpráv za roky 2017 a 2018

Společnost	2017	2018
Balfour Beatty	374,21 x10 ⁹ Kč	227,4 x10 ⁹ Kč
Skanska Group	355,62 x10 ⁹ Kč	374,21x10 ⁹ Kč
Bechtel	600,88x10 ⁹ Kč	591,6x10 ⁹ Kč

Tabulka 5 Přehled obratu společností vlastní zpracování autora na základě [17], [21], [19]

7.6 ROS

	Společnost	Balfour Beatty	Skanska Group	Bechtel
2017	Provozní zisk	3 986 700	9 352 020	-
	Obrat	374 208 780	355 618 500	600 880 000 000
		1,07 %	2,63 %	-
2018	Provozní zisk	5 150 700	13 253 040	-
	Obrat	227 400 000	374 208 780	591 600 000 000
	ROS	2,27 %	3,54 %	-

Tabulka 6 Přehled provozního zisku, ročního obratu a ROS vlastní zpracování autora na základě [17], [21], [19]

Závěr a vyhodnocení cílů práce

Cíle, které byly stanovené pro tuto práci byly splněné.

Byla rozebrána a analyzována problematika strategického řízení ve stavebnictví. Byly popsány rizika, která vznikají při vstupu na mezinárodní trh a na co si dávat pozor. Možnosti růstu společnosti jako je investice do nového podniku, pomocí fúze či akvizice nebo kombinační strategie. Také se tu poukázalo na druhy stavebních oblastí, ve kterých se může podnikat.

Dalším smyslem a tématem této práce je, vytyčení hodnot a principů, kterými by se měla úspěšná firma řídit. Z výpisu dat velkých úspěšných společností jsme se dozvěděli, že hlavní kritérium pro akcionáře je hodnota akcií a to samozřejmě při dodržení hodnot jako jsou etika, bezpečnost a zdraví, kvalita. Společnost nemůže růst bez toho, aniž by respektovali výše uvedených etických a kvalitativních atributů. V neposlední řadě byl popsán trend a hodnotové parametry o které se snaží všechny společnosti.

V rámci provedené analýzy byly třeba najít rozdíly mezi firmami Bechtel (USA), Skanska (SWE) a Balfour Beatty (UK). Tyto tři společnosti fungují na velice podobném principu. Skanska a Balfour Beatty mají téměř stejnou strategii v podnikání. Jejich odbornost a služby, které poskytují jsou development a investování, výstavba infrastruktury a údržba a provozování. Jediným rozdílem ve službách těchto společností je, že Skanska půjčuje své stroje. Na druhou stranu společnost Bechtel, má služby velmi unikátní. Vysoká znalost a zvládnutí náročných projektů, jako jsou obří průmyslové stavby nebo náročné inženýrské stavby, je dostává na špičku na trhu. Pracují na obřích projektech v USA a i v zahraničí. Jejich odbornost na velmi finančně náročná zařízení jako jsou různé továrny, elektrárny, doly, tunely a další konstrukce, které musejí být pod kontrolou odborníků.

Nedá se přesně určit jaká ze strategií je lepší či horší. Velmi záleží na vrcholném managementu, jak se postaví ke změnám na trhu nebo k zákazníkům. Po provedení srovnávací metody bylo zjištěno, že dosahování zisku závisí na objemu vlastního pracovního kapitálu. Z analýzy ROS je možno vidět, že rentabilita tržeb u firmy Balfour Beatty za rok 2017 je dvojnásobně nižší. Pokud se ale podíváme hlouběji do historie zisků společnosti, která je uvedena v příloze č. 2, tak můžeme vidět, že se zisk

(respektive ztráta) firmy pohybovala v záporných číslech. Což si můžeme jen domyslet co přesně vedlo společnost k takovému výsledku. Pro identifikaci příčiny bychom potřebovali více dat, ale bohužel to jsou interní informace a nejsou veřejně dostupné. Přestože byli ve minulosti ve ztrátě, tak za poslední dva roky se jim daří mnohem lépe. V roce 2018 se jim zvýšila rentabilita tržeb o 1,2 %. U korporace Bechtel nebyly bohužel nalezeny téměř žádná data o jejich zisku nebo jejich kapitálu. V článku v UK bylo pouze zveřejněno, že v roce 2016 byla Bechtel v oblasti UK ve ztrátě, ale byla pravděpodobně pokryta jinou oblastí Bechtel. Z příkladu této společnosti můžeme říct, že čím větší zakázku si vezmeme tím větší bude zisk, ale s tím přicházejí i větší rizika a jejich dopady.

Souhrnně lze konstatovat, že společnosti s dobře fungujícím strategickým řízením jsou schopné konkurovat na vysoce rizikových v oblastech podnikání jako jsou výstavby velkých průmyslových projektů a infrastrukturních projektů.

Použité zdroje:

- [1] LANGFORD, D. A. a Steven MALE. Strategic management in construction. 2nd ed. Malden, MA: Blackwell Science, c2001. ISBN 978-0632049998.
- [2] HOWES, R., TAH. J. H. M. , (2003) Strategic management applied to international construction, Thomas Telford, ISBN 978-0727732118
- [3] SCHAUFELBERGER, John. Construction business management. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2009. ISBN 978-0-13-090786-8.
- [4] Balfour Beatty, 5 Churchill Place, Canary Wharf, London E14 5HU, UK Gender Pay Report 2018/2019; 2019
- [5] Strategie pro udržitelnou konkurenceschopnost odvětví stavebnictví a jeho podniků a akční plán "Stavebnictví 2020" | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © Copyright 2005 [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/strategicke-dokumenty-pro-udrzitelne-stavebnictvi/strategie-pro-udrzitelnou-konkurenceschopnost-odvetvi-stavebnictvi-a-jeho-podniku-a-akcni-plan-stavebnictvi-2020--173221/>
- [6] Během krize v Česku zkrachovalo 41 větších stavebních firem - Deník.cz. Deník.cz [online]. Copyright © [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/behem-krize-v-cesku-zkrachovalo-41-vetsich-stavebnich-firem-20140528.html>
- [7] Stavebnictví České republiky 2017 | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © Copyright 2017 [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2018/2/Stavebnictvi-2017_final.pdf
- [8] Lawrence R. Jauch, William F. Glueck (1988) Business Policy And Strategic Management, McGraw-Hill, 1988 , ISBN: 007032347X, 9780070323476
- [9] Capital project management Delta Pm [online]. Dostupné z: <https://www.deltapm.com/project-management>
- [10] Základní proces řízení rizik – tesena. tesena [online]. Copyright © 2019 tesena s.r.o., all rights reserved [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.tesena.com/zakladni-proces-rizeni-rizik/>
- [11] Shahid Iqbal, Rafiq M. Choudhry, Klaus Holschemacher, Ahsan Ali & Jolanta Tamošaitienė (2015) Risk management in construction projects, Technological and Economic Development of Economy, 21:1, 65-78, DOI: 10.3846/20294913.2014.994582
- [12] Naše hodnoty | www.skanska.cz. Skanska v České Republice | www.skanska.cz [online]. Copyright ©2019 Google [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/o-nas/nase-hodnoty/>

[13] *Business failures in the construction industry*

Arditi, D., Koksal, A., & Kale, S. (2000). Business failures in the construction industry. *Engineering Construction and Architectural Management*, 7(2), 120-132. doi:10.1046/j.1365-232x.2000.00143.x

[14] Construction of age-related reference centiles using absolute residuals [online]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/sim.4780121003>

[15] [online]. Copyright © 2019 [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.constructiondive.com/news/the-top-10-commercial-construction-companies/297657/>

[16] Skanska global corporate website | Skanska - Global corporate website. Skanska global corporate website | Skanska - Global corporate website [online]. Copyright ©2019 Google [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://group.skanska.com/>

[17] Annual reports | Skanska - Global corporate website. Skanska global corporate website | Skanska - Global corporate website [online]. Copyright ©2019 Google [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://group.skanska.com/investors/reports-publications/annual-reports/>

[18] [online]. Copyright © Balfour Beatty 2019 [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.balfourbeatty.com/>

[19] [online]. Copyright © Balfour Beatty 2019 [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.balfourbeatty.com/investors/results-reports-and-presentations/>

[20] Engineering, Construction & Project Management - Bechtel. Engineering, Construction & Project Management - Bechtel [online]. Copyright © 2019 [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.bechtel.com/>

[21] Annual Report of Business Performance & Highlights - Bechtel. Engineering, Construction & Project Management - Bechtel [online]. Copyright © 2019 [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.bechtel.com/about-us/annual-report/>

[22] Bechtel bounces back to profit in 2017 - Construction News. Construction News - Latest UK Construction News, Contracts and Data [online]. Copyright © 2019 EMAP Publishing Limited [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.constructionnews.co.uk/news/financial-news/bechtel-bounces-back-to-profit-in-2017-19-07-2018/>

[23] Magické slovo Sustainability □ Udržitelnost je jako „megatrend“ hlavním strategickým tématem kterékoliv stavební firmy, pojmy udržitelná strategie, finance, -

ppt stáhnout. SlidePlayer - Nahrávejte a Sdílejte své PowerPoint prezentace [online]. Copyright © 2019 SlidePlayer.cz Inc. [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/5828513/>

[24] 9 Construction Trends for 2019. The Balance Small Business [online]. Dostupné z: <https://www.thebalancesmb.com/top-construction-industry-trends-4125856>

[25] Corporate Sustainability Unfolding Forbes [online]. Copyright © 2019 Forbes Media LLC. All Rights Reserved [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/christopherskroupa/2017/05/30/corporate-sustainability-unfolding/#1612620915e0>

[26] Investopedia - Sharper Insight. Smarter Investing.. Investopedia - Sharper Insight. Smarter Investing. [online]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/>

[27] SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, a. s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

[28] Balfour Beatty PLC, BBY:LSE financials - FT.com. [online]. Copyright © THE FINANCIAL TIMES LTD. [cit. 24.05.2019]. Dostupné z: <https://markets.ft.com/data/equities/tearsheet/financials?s=BBY:LSE>

[29] Strategic Management - Meaning and Important Concepts. Management Study Guide - Free Training Guide for Students and Entrepreneurs. [online]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/strategic-management.htm>

[30] Risk Management - A Basic Understanding. Management Study Guide - Free Training Guide for Students and Entrepreneurs. [online]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/risk-management.htm>

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Strategické řízení jako kontinuální proces.....10

MBPCONSULTING. www.mbpconsulting.cz [online]. [cit. 22.5.2019]. Dostupný na WWW: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>

Obrázek 218

SOFT ICONS. <http://www.softicons.com/> [online]. [cit. 22.5.2019]. Dostupný na WWW: <http://www.softicons.com/system-icons/crystal-project-icons-by-everaldo-coelho/devices-globe-icon>

Obrázek 3 Cyklus řízení Rizik21

AUTOR NEZNÁMÝ. www.tesena.com [online]. [cit. 13.5.2019]. Dostupný na <https://www.tesena.com/zakladni-proces-rizeni-rizik/>

Obrázek 4 Schéma zpracování rizik; vlastní zpracování autora.....25

Obrázek 5 Logo Balfour Beatty.....32

BALFOUR BEATTY. <https://www.balfourbeatty.com> [online]. [cit. 13.5.2019]. Dostupný na WWW: <https://www.balfourbeatty.com/>

Obrázek 6 Oblasti působení Balfour Beatty.....	32
BALFOUR BEATTY. https://www.balfourbeatty.com [online]. [cit. 13.5.2019]. Dostupný na WWW: https://www.balfourbeatty.com/media/318113/balfour_beatty_annual_report_2018.pdf	
Obrázek 7 Logo Skanska.....	38
SKANSKA, Skanska. https://group.skanska.com/ [online]. [cit. 22.5.2019]. Dostupný na WWW: https://group.skanska.com/	
Obrázek 8 Oblasti působení Skansky.....	36
SKANSKA, Skanska. https://group.skanska.com/ [online]. [cit. 22.5.2019]. Dostupný na WWW: https://group.skanska.com/499a5b/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2018/annual-and-sustainability-report-2018.pdf	
Obrázek 9 Hodnoty Skansky.....	37
SKANSKA, Skanska. https://group.skanska.com/ [online]. [cit. 22.5.2019]. Dostupný na WWW: https://www.skanska.cz/kdo-jsme/o-nas/nase-hodnoty/	
Obrázek 10 Logo Bechtel.....	40
BECHTEL. https://www.bechtel.com/ [online]. [cit. 22.5.2019]. Dostupný na WWW: https://www.bechtel.com/	

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Určení rizik.....	20
AUTOR NEZNÁMÝ. www.managementstudyguide.com [online]. [cit. 13.5.2019]. Dostupný na WWW: https://www.managementstudyguide.com/risk-management.htm	
Tabulka 2 Porovnání oblastí podnikání společností	44
Tabulka 3 Porovnání zisků před zdaněním.....	45
Tabulka 4 Přehled zisku, vlastního kapitálu a ROE	45
Tabulka 5 Přehled obrátu společností	46
Tabulka 6 Přehled provozního zisku, obrátu a ROS vlastní zpracování autora.....	46

Seznam příloh:

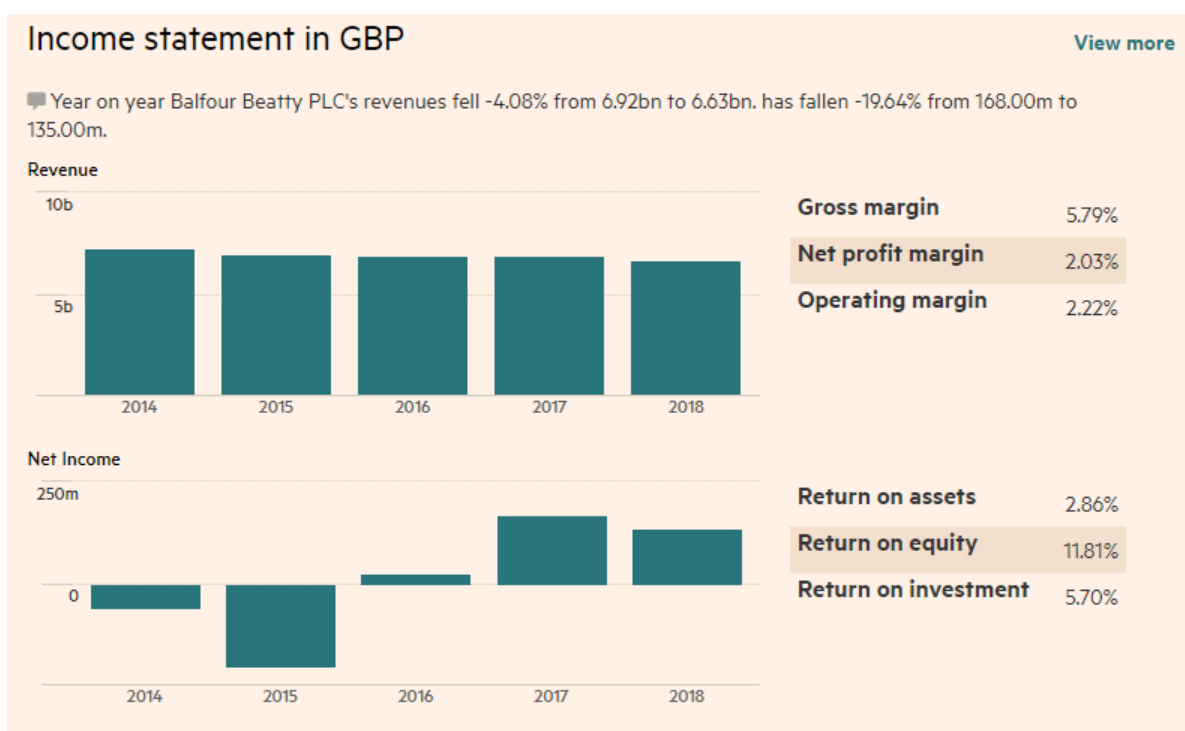
Příloha č. 1

Balfour beatty	
Stavba	Investor
MECD	The University of Manchester
Hinkley Point C	EDF of France, CGN of China
Surf City Bridge	Stát North Carolina
The Bobby Moore Academies	HZ & Associates (HZA)
East Slopes	University of Sussex
Norton Bridge	Město stafford
Whitechapel Main Station	Crossrail
Barons Quay	Cheshire West and Chester Council
Crossrail West Outer Section	Crossrail
Gateshead Energy Centre	Město Gateshead
Skanska	
Stavba	Investor
A1 Motorway	Ministerstvo Infrastuktury v polsku
Hallandsås	Trafikverket
Letiště LaGuardia	Port Authority of New York and New Jersey, LaGuardia Gateway Partners LLC
Malmö Live	Municipal of Malmö, Malmö Stadsfastigheter
Stadión MetLife	MetLife Stadium Company LLC
New Karolinska Solna	Krajská rada ve Stockholmu
Väla Gård	Skanska Švédsko
WTC Transportation Hub Oculus	Přístavní úřad New Yorku a New Jersey
Öresund Bridge	Sundlink Contractors
IKEA Home Furnishings	IKEA Property, Inc.
Bechtel	
Stavba	Investor
CARROLL COUNTY ENERGY FACILITY	Bechtel
CURTIS ISLAND LNG	ANZ

The Wheatstone Project	Chevron, KUFPEC, Woodside Petroleum Limited, Kyushu Electric Power Company, PE Wheatstone Pty Ltd
HORIZON WYLFA NEWYDD	Hitachi, UK vláda
WATTS BAR COMPLETION	The Tennessee Valley Authority
The RIYADH METRO	Saudská Arábie
LONDON GATWICK AIRPORT 2009	Global Infrastructure Partners
ESCONDIDA WATER SUPPLY	Vláda Chile
CAVAL RIDGE MINE PROJECT	BHP Billiton, Mitsubishi Development
CALIFORNIA VALLEY SOLAR RANCH	NRG Energy, SunPower

Příloha č. 2

V této příloze najdeme graf [28], který zaznamenává zisk firmy Balfour Beatty za roky 2014-2018.



Seznam zkratk

MECD

Manchester Engineering Campus Development

USA	United States of America
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
ROE	Return of equity (rentabilita vlastního kapitálu)
SWE	Švédsko
UK	Spojené království
ROS	Return on sales