

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

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 1/1/2020



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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 978-0832049888.

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

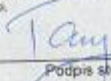
 doc. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) katedry

 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, jejích pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

21. 2. 2019
Datum převzetí zadání


Podpis studenta

Rozbor a aplikace strategického řízení ve stavebních firmách

Analysis and Application of Strategic Management in
Construction Companies

Anotace

Tato bakalářská práce pod názvem „Rozbor a aplikace strategického řízení ve stavebních firmách“ se zabývá problematikou strategie řízení ve stavebních firmách. Práce je založena na informacích z praxe, současné literatury a na analýze výročních zpráv třech velkých světových stavebních podniků.

Informace ze současné literatury obsahuje hlavně popis fungování strategického řízení ve stavebních podnicích. Vysvětlené tu jsou také rizika, na které si je třeba dávat pozor při vstupu podniku na mezinárodní trh, neboť na nich mnoho podniků neuspělo, kvůli nedbalosti nebo podcenění možných ekonomických nebo tržních rizik.

Analýzy vybraných firem zahrnuje jejich cíle, principy, jejich přístup k novým trendům jako jsou: udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost a další ekonomické a finanční výsledky. Veškerá použitá data, jsou převzata z výročních zpráv vydaných analyzovanými společnostmi. Výstupy z práce jsou podloženy vyhodnocenými analýzami a o teoretickou základnou, která vychází z použité literatury.

Annotation

This bachelor thesis called “Analysis and application of strategic management in construction companies” deals with the issue of management in construction. The work is based on information from practice, contemporary literature and on the analysis of annual reports of three major world construction companies.

Information from the current literature contains mainly a description of the functioning of strategic management in construction companies. The risks to be taken into account when entering a business on the international market are also explained, as many have failed because of negligence or underestimation of potential economical or market risks.

Analysis of selected companies include their goals, principles, their approach to new trends such as: sustainable development and social responsibility and other economic and financial results. All data used are taken from reports issued by the analyzed companies. Outputs of this work are supported by evaluated analysis and theoretical basis, which is based on used literature.

Klíčová slova:

Strategický management, mezinárodní, srovnávací analýza, hodnocení firem, stavebnictví, rizikový management, základy strategického řízení

Key words:

Strategic management, international, comparative analysis , company valuation, civil engineering, risk management, basics of strategic management

Obsah

Teoretická část

Předmluva	10
1.1. Cíl práce	10
1.2. Struktura práce a výstupy.....	10
2. Strategické řízení	11
2.1. Úvod do strategického řízení.....	11
2.1. Povaha stavebního podnikání	14
3. Mezinárodní trh	16
3.1. Vstup stavebních firem na mezinárodní trh.....	16
3.1.1. Analýza Five Forces.....	17
3.1.1.1. Stávající konkurence.....	17
3.1.1.2. Nová konkurence.....	18
3.1.1.3. Vliv odběratelů.....	18
3.1.1.4. Vliv dodavatelů.....	19
3.1.1.5. Substituční produkty.....	19
3.2. Strategie velkých mezinárodních stavebních společností a jejich budování.....	20
3.3. Budování portfolia pro mezinárodní stavebnictví.....	21
3.4. Druhy firem a jejich chování na mezinárodním trhu.....	23
3.5.1. Stavební podnikatelé	23
3.5.2. Konzultanti.....	23
3.5.3. Projektoví manažeři.....	23
3.5. Typy zákazníků či klientů ve stavebnictví	24
3.6. Strategie mezinárodních firem	25
4. Risk management	27
4.1. Obecné shrnutí řízení rizik.....	27
4.2. Risk management ve stavebnictví	29
4.3. Nejzásadnější obchodní rizika, kterým čelí většina stavebních firem	30

4.4. Řízení rizik ve velkých stavebních společnostech.....	31
4.5. Proces zpracování a nakládání s riziky	33
5. Neúspěch stavebních společností	35
5.1. Strategic management – basics.....	35
5.2. Příčiny neúspěchu.....	35
5.2.1. Externí příčiny neúspěchu	35
5.2.2. Interní příčiny dle neúspěchu	35
6. Trend klientů poslední doby.....	38
7. Parametry ovlivňující hodnoty firmy a jejich způsob oceňování.....	39
7.1. Důvod, proč koupit stavební firmu.....	39
7.2. Standardy hodnoty.....	41
7.2.1. Reálná tržní hodnota.....	42
7.2.2. Tržní hodnota.....	42
7.2.3. Hodnota investice.....	42
7.2.4. Reálná hodnota.....	42
7.2.5. Předpoklad hodnoty	43
7.3. Výběr metody oceňování.....	43
7.3.1. Oceňovací přístup	43
8. Charakteristika vybraných společností.....	45
8.1. Charakteristika společnosti Skanska	45
8.1.1. Hlavní oblasti podnikání	45
8.1.2. Strategie Skansky.....	46
8.1.3. Hodnoty Skansky, podle kterých se řídí.....	48
8.1.4. Historie Skansky.....	50
8.2. Charakteristika společnosti Balfour Beatty	51
8.2.1. Hlavní oblasti podnikání	52
8.2.2. Strategie Balfour Beatty	52
8.1.4. Historie Balfour Beatty	53
8.3. Charakteristika společnosti Metrostav	55
8.2.1. Hlavní oblasti podnikání	55
8.2.2. Strategie Metrostavu.....	55

8.1.4. Historie Metrostavu.....	57
9. Srovnávací analýza již zmíněných stavebních společností.....	58
9.1. Strategie konkrétních firem.....	61
9.2. Dosažený čistý zisk.....	62
9.3. ROE (Return of equity).....	63
9.4. Opakovaní zákazníci	64
9.5. Obrát firem získané z výročních zpráv za roky 2008 až 2018	65
9.6. ROS (Return of sales).....	65
<u>Celkové závěry</u>	
10. Závěr a vyhodnocení cílů práce.....	66
<u>Zdroje</u>	
Použité zdroje.....	70
Seznam obrázků	73
Seznam tabulek	74
Seznam příloh.....	75
Použité zkratky	77

1. Předmluva

Stavebnictví je jedno z náročnějších podnikatelských odvětví, a to je zapříčiněno hlavně obrovskou konkurencí, nízkou produktivitou, množstvím automatizovaných procesů, dodavatelskými řetězci a jedním z největších problémů je vysoký nárok na pracovní sílu.

Strategické řízení je proto nezbytné pro přežití stavebních firem. Záměrem práce je odhalit klíčové oblasti strategického řízení a navrhnout možná a aplikovatelná opatření v těchto oblastech. Práce se soustředí zejména na velké podniky působící mezinárodně.

1.1. 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. Získat data ohledně jejich hospodaření z různých zdrojů. Najít rozdíly mezi nimi a porovnat jejich strategie a vyhodnotit jaké postupy jim zajistilo jejich místo na trhu.

1.2. 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. Také se vyzvedávají hodnot, které jsou důležité pro mezinárodní podnikání. V části srovnávací se porovnávají strategie, hodnoty a další aspekty současných velkých a uznávaných firem, konkrétně jsou to Skanska, Balfour Beatty Metrostav. Nakonec se pojednává o jejich výsledcích.

2. Strategické řízení

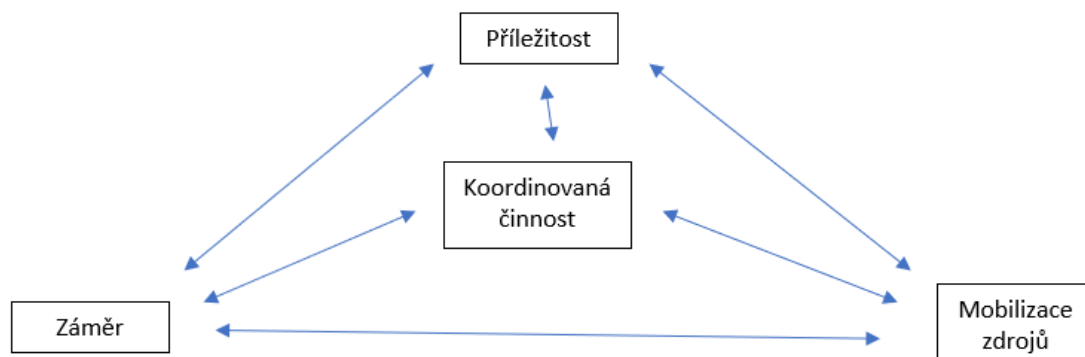
Co můžeme udělat pro to, aby se společnost stala úspěšnou a byla stále dynamická? Toto je otázka, kterou si položí snad každý podnikatel, bez ohledu na to, v jakém druhu podnikání se nachází. Určitě se nemůžeme spolehnout pouze na tradiční způsoby, jak zajistit bezpečný chod našeho podnikání. [27]

Není to tak dávno, kdy stačilo vyrábět a prodávat zboží a služby v rámci svých národních hranic, aby byla obchodní společnost považována za úspěšnou. Později většina společností expandovala do cizích zemí a zvyšovaly tedy svoji ziskovost exportem produktů do cizích zemí. Podobně před polovinou 90. let mohla být obchodní společnost úspěšná, aniž by používala internet k udržení svých sociálních vazeb. Ale dnešní době to již není možné. Globalizace, internacionalizace trhů a společností, zcela změnila způsob, jakým moderní podniky obchodují a pracují. Dosažení nízkých nákladů a nízkých cen je jednou z věcí, která vede k úspěšnému a dlouhotrvajícímu úspěchu. Společnosti, které se snaží být konkurenceschopné, přicházejí s myšlenkou „globálního trhu“ místo národního trhu, který by je omezený. S globalizací více průmyslových odvětví se strategické řízení stává stále důležitějším způsobem sledování a přizpůsobení se mezinárodnímu vývoji a tím si udržet postavení společnosti a tím i dlouhodobou konkurenční výhodu. [27]

2.1. Úvod do strategického řízení

Ve své nejjednodušší koncepci je strategie považována za sjednocující myšlenku, která spojuje účel a činnost. Pro Witna a Meyera [28] je důležité použít strategii a stojí si za tím, že strategie je jakákoli akce či postup pro dosažení cílů organizace. Podle slov Alfreda Chandlera [29], prvního moderního teoretika obchodní strategie, je strategie v oblasti podnikání definována jako „stanovení základních, dlouhodobých cílů a cílů podniku a přijetí kroků a alokace zdrojů nezbytných pro tyto cíle. Můžeme tedy říct, že strategie je „koordinovanou řadou akcí, které zahrnují zaměstnávání zdrojů, ke kterým má člověk přístup k dosažení daného cíle“. kombinuje artikulaci lidských cílů a organizaci lidské činnosti k dosažení těchto cílů. Stanovení cílů zahrnuje identifikaci příležitosti. Strategie je tedy proces převádění možných příležitostí do úspěšných výstupů, a to prostřednictvím účelného jednání, které je udržované po významně

dlouhou dobu. Musí existovat přinejmenším jasný záměr převoditelný do konkrétních cílů a některé definované a účinné prostředky k dosažení těchto cílů prostřednictvím úmyslného jednání zahrnujícího využití zdrojů, k nimž má člověk přístup (obrázek 1).



Obrázek 1 Čtyři hlavní strategické prvky

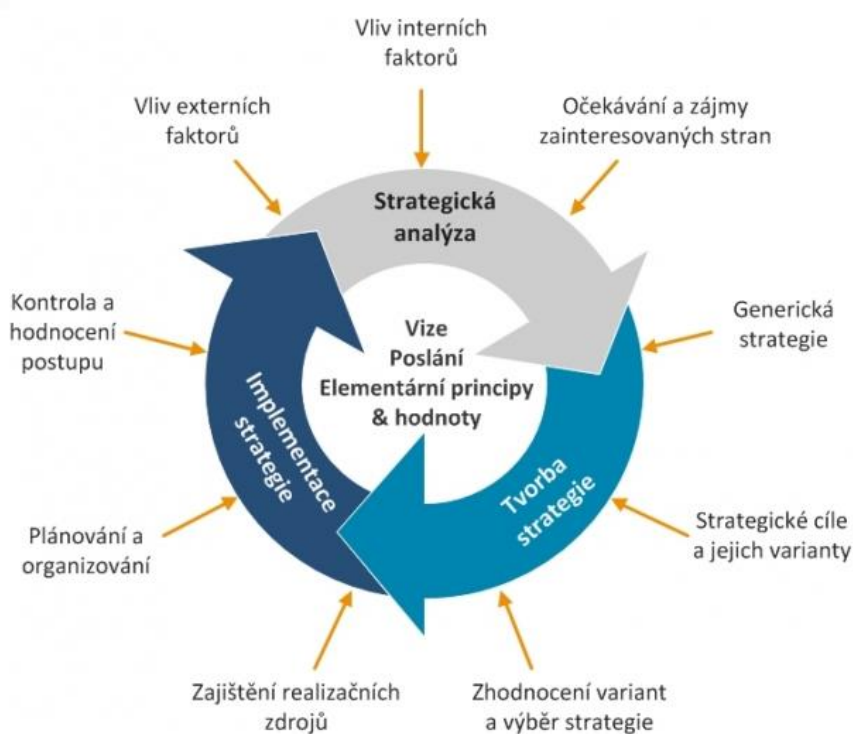
Strategie zahrnuje přemýšlení o činnosti dvěma různými způsoby: vertikální (racionální) myšlení a kreativní (intuitivní) myšlení. Zabývá se konvergentními problémy, tj. problémy s jedním možným řešením, a problémy, tj. problémy s řadou možných řešení. Strategie vyžaduje od stratéga (stratégů) jak kreativitu - laterální myšlení, často aplikované na odlišné problémy, tak i racionalitu - vertikální myšlení, často aplikované na konvergentní problémy. To znamená, že v oblasti podnikání strategie kombinuje vizi a manažerskou efektivitu při realizaci této vize, která se označuje jako provozní efektivita, a tedy jak využití intuice, tak použití rozumu. Ve světě podnikání je strategie o úspěšném podnikání a dobrém řízení. Tyto dvě oblasti strategického myšlení si jsou si protikladné, a proto je to velmi složité na pochopení, ale jsou nezbytné a obě musí být zahrnuty do jakékoli analýzy tvorby strategie (obrázek 1.2).

Způsoby myšlení	Použití kreativity, intuice a představivosti	Použití logiky
Problém	Divergentní: mnoho řešení	Konvergentní: jedno řešení
Oblast použití	Tvorba vize	Realizace vize

Tabulka 1 Způsoby myšlení při řešení problémů

Strategické řízení 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. [25]

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. [25]



Obrázek 2 Strategické řízení jako kontinuální proces

Strategické řízení není ničím jiným než plánováním jak předvídatelných, tak i nepředvídatelných 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. [25]

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. [25]

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 flexibilní. [25]

Jednou z hlavních rolí strategického managementu je kompletně začlenit různé funkční oblasti organizace a zajistit, aby tyto funkční oblasti harmonizovaly a byly kompatibilní. Další úlohou strategického řízení je průběžně sledovat cíle a vize organizace. [25]

2.2. Povaha stavebního podnikání

Ve stavebním podnikání se pracuje s materiálem, lidmi a se strojním 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]

Stavebnictví je považováno jako jedna z nejdůležitějších oblastí národního hospodářství. Z různých dat, které lze získat ze statistik, např. (ministerstvo průmyslu a obchodu v USA):

„Odvětví stavebnictví vytváří například v USA 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 získaných ze statistik MPO ČR [6], byl průměrný podíl HDP ve stavebnictví okolo roku 2010 (tedy v době stagnace) v průměru 10%. Z dalších článků a statistik z různých zemí, jak v západních vyspělých zemí tak i v rozvíjejících se zemí, se pohybuje podíl HDP cca kolem 8-12%, což znamená, že tato oblast poskytuje velké množství pracovních míst. Dalším důvodem, proč je stavebnictví důležité pro výkonnost národní ekonomiky je, že je závislá na další odvětví. V ČR v současné době však dosahuje podíl stavebnictví na HDP jen 8,4.

Lze zde také vyčíst, 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 zadluhuje, 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

„Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Konečný výběr strategie ovlivňuje celá řada faktorů: rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí, potenciál cílového trhu a další, které jsou podrobně rozebírány v dokumentu.“ [30]

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]

Pro vstup do podnikání v zahraničí lze na začátku využít Porterovu analýzu Five Forces. Díky této analýze dokáže stavební společnost analyzovat produkty, oblasti, ve kterých chce působit a identifikovat oblasti, ve kterých je zvýšená poptávka. Tato analýza je základem pro řízení, pomáhá stavebním společnostem s rozhodnutím, zadali je projekt, či jiná činnost související s podnikáním společnosti správná či nikoli.

3.1.1. Analýza Five Forces

Tato analýza se zabývá 5 silami, které je třeba brát v úvahu, neboť budou mít velký vliv na potencionální zisk. Popisuje externí situaci a podmínky na trhu, a jsou velmi důležitými faktory pro efektivnější řízení. Analyzované faktory jsou proměnlivé, proto je dobré pravidelně aktualizovat, hlavně pro klíčové služby a produkty. Tyto síly jsou to tedy:

Stávající konkurence

Nová konkurence

Vliv odběratelů

Vliv dodavatelů

Substituční produkty

3.1.1.1. Stávající konkurence

„První Porterovou silou je konkurenční rivalita. Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok. Pokud bychom se měli vrátit zpět k našemu příkladu potravin Vonásek a syn vs Tesco, tak pokud si v Uherském Brodě otevře Tesco svoji prodejnu Tesco Express, pak bude pan Vonásek schopen konkurovat například kvalitnějšími potravinami, byť někdy za vyšší cenu. Pokud si však v Brodě a dost možná i v Hradišti otevře Tesco plnohodnotnou velkou prodejnu, má pan Vonásek problém a dříve či později přestane být schopen s Tescem bojovat o zákazníky a zkrachuje. V současném světě se přitom v otázkách konkurenční rivalryity je třeba zabývat i konkurencí „offline“ hráči versus „online“ hráči, lokální hráči versus národní či mezinárodní hráči, atd.“ [31]

3.1.1.2. Nová konkurence

„Další Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Ta je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste. Typickým příkladem takového trhu mohou být chytré mobilní telefony. Tento trh dříve opanovala Nokia se systémem Symbian. Dalším hráčem byl Palm, který zcela propadl, a Microsoft, jehož Windows Mobile oslovily jen pár uživatelů. Pak ale přišel RIM (BlackBerry), který část trhu rozvířil a následně Apple spolu s Googlem zcela změnil rozložení sil a radikálně snížily podíl Nokie na tomto trhu. Zajímavé, a velice důležité, na tomto příkladu přitom je to, co se týká i zbylých analýz, které jsou součástí strategického řízení – Porterova analýza se nedělá jen jednou, je jí nutné dělat pořád, protože i trh a podmínky na něm se neustále mění. Součástí analýzy této síly by přitom měly být i klasické mikroekonomické otázky jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání (zejména u průmyslových a energetických podniků to mohou být horentní sumy) nebo třeba infrastrukturní otázky (např. vstup nových hráčů na železnici byl v ČR donedávna bez vlastních kolejí prakticky nemožný), otázky regulace (např. státem garantované monopoly), atd.“ [31]

3.1.1.3. Vliv odběratelů

„Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít jinam. Přitom zejména síla kupujících je od vzniku krize velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat ani tehdy, kdy se zaměřujete čistě na retailové produkty. Dnes už je totiž běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu takových komodit jako je pojištění, bankovní služby, auto, spotřební elektronika, nábytek, telekomunikační služby atd. Zákazníci (zejména ti movitější) si totiž díky krizi uvědomili, že jsou to oni, kdo má navrch a dávají to dodavatelům a prodejcům náležitě najevo. V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je váš produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty, nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách u nás ale i v zahraničí (bez pohledu na ceny za volání v Rakousku či na Slovensku by u nás nikomu draho nepřišlo), atd.“ [31]

3.1.1.4. Vliv dodavatelů

„Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje vaše podnikání, je síla dodavatelů. Ta je v některých odvětvích jako je již zmiňované potravinářství takřka nulová a v některých jako je třeba strojírenství nebo elektronika může být tou silou největší, tedy z pohledu vlivu na složení a cenu vašich produktů. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím jste na nich závislejší. Na přetřes tak přijdou otázky jako je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí, míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti, atd.“
[31]

3.1.1.5. Substituční produkty

„Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Tou přitom nemusí být nutně jen otřepaný mikroekonomický příklad o rohlících a houskách. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytujete zrovna vy. Nemusí to rozhodně být dokonalý substitut jako rohlík a houska, ba dokonce to z pohledu Porterovy analýzy nemusí být substitut vůbec. V češtině se u této síly totiž setkáte i s trochu trefnějším překladem – hrozba vzniku náhražek. Abychom uvedli nějaký konkrétnější příklad, tak mějme například soukromou vysokou školu, která poskytuje studium MBA. Náhražkou za její služby může být firma, která bude poskytovat zájemcům obdobné znalosti, avšak bez akademického titulu a diplomu. Ta přirozeně osloví jen ty, kterým jde primárně o znalosti a nikoliv o „papír.“ Při analýze této síly proto padají otázky jako jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů a potažmo jak moc jsou spokojeni se současnou situací (ideálním příkladem jsou zde ceny za mobilní volání v ČR, protože první operátor, který by přišel s rozumnými cenami srovnatelnými např. s Rakouskem by získal obrovské množství zákazníků), jaké jsou náklady zákazníka na přechod na substitut (typickým příkladem jsou fotografové a jejich závislost buď na produktech Nikon, nebo Canon, neboť mají podstatně větší množství peněz ve vzájemně nekompatibilním příslušenství jako jsou blesky, objektivy apod. než v samotných fotoaparátech), atd.“ [31]

3.2. Strategie velkých mezinárodních stavebních společností a jejich budování

Před představením dalších teorií o konceptu strategického managementu je důležité pochopit, jak lze takovou strategii aplikovat do tak složitého odvětví, jako je stavebnictví (různé oblasti: Architekt, Projektant, Dodavatel atd.). Je všeobecně známo, že stavebnictví je průmysl, který je založený na znalostech a informacích. Dle profesora Brandona [32] je nutné adaptovat strategické řízení unikátním a jiným způsobem, než byla aplikovaná v minulosti. Tvrdí také, že vzhledem k úrovním rizik spojených se stavební činností a turbulentní změnou prostředí se řídí aspoň takovou strategií, která jim umožní alespoň přežít.

Jauch a Glueck [7] ve svém díle identifikovali důležité charakteristické faktory, které se váží k mezinárodnímu podnikání, které nelze pominout.

Vyšší konkurence, je první z faktorů, který je třeba brát v úvahu. Při vstupu na zahraniční trh je nutno myslet na to, zda-li je vhodné podnikat v této oblasti v dané lokalitě, neboť se tam může nacházet mnoho jiných společností, které podnikají ve stejné oblasti, ale jsou již zaběhlé a mají již nějaké jméno. Je tedy třeba změnit oblast nebo nabídnout něco navíc co jiné společnosti nenabízejí, jinak by nově založená společnost neměla šanci přežít. [7]

Dalším faktorem, na který je třeba brát ohled je komplexnost projektů. V dnešní době jsou požadavky na kvalitu a na vzhled velmi vysoké. Není vždy jednoduché se přizpůsobit zahraničním požadavkům, neboť ty jsou silně ovlivněny kulturou, vzděláním a ekonomickým systémem. Se vstupem do zahraničí se pojí mnohé překážky. [7]

Třetí faktor, který je třeba v dnešní době zvážit jsou také mezivládní vztahy a politický systém [7]. Zde se nacházejí. Zde je třeba také dobré sledovat zákony a jejich změny. Například od roku 2010, kdy se vztahy mezi ČR a Čínou zintenzivnil, tak tak se export až ztrojnásobil. A to bylo kvůli masivním změnám, v právní sféře v Číně, kdy převzali a zmodernizovali jejich normy a instituce. Sice se tam mnoho zákonů a norem zavedlo, ale nejsou úplně dodržovány. [34]

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]

3.3. Budování portfolia pro mezinárodní stavebnictví

a) Investice z vlastního kapitálu do úplně nového podniku na jeho založení a jeho provozování. Tento způsob se dá uskutečnit, ale je to velmi náročné jak finančně, tak i rizikově náročné. V oblasti stavebnictví se tato možnost tolik nepoužívá, je to možnost. [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]

U této volby se jedná o dobrovolné sjednocení více organizací do jednoho celku. Důležitou součástí tohoto procesu akvizice je tzv. due diligence, což je intenzivní hloubková prověrka cílového podniku. Ta je nezbytná, aby se dala stanovit tržní cena, návratnosti a rizika investice. Zjišťují se zejména právní spory, smlouvy, stanovy, licence, účetnictví (výkazy), zákazy, vlastnictví, systém řízení, aktiva, atd. [33]

Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující cenu akvizice jsou hospodářské výsledky, které byly dosaženy za poslední období, dalšími faktory jsou aktiva jak hmotná aktiva (stroje, auta, atd) tak i nehmotná aktiva (know-how, pozice na trhu, jméno společnosti). Při zkoumání, zda li je akvizice výhodná, je třeba sledovat nejen tyto atributy, ale také cíle společnosti. Při větších sjednoceních a akvizicích je třeba brát v úvahu vliv úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. [33]

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] Cílem je využít přednosti a zkušenosti všech účastníků.

Charakteristikou tohoto způsobu je, že se podílí všichni na zisku a zároveň se všichni podílejí na ztrátě rovným dílem. Výhodou tohoto způsobu je tedy to, že není náročný na kapitál a na riziko s tím související. Většinou se tento způsob uplatňuje u jednorázové zahraniční projekty.

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]

3.4. Druhy stavebních firem a jejich působení na mezinárodním trhu

V oblasti stavebnictví se vyskytuje mnoho firem s různými zaměřenými. Proto bych tu charakterizoval nejzákladnější účastníky výstavbového projektu.

3.4.1. Stavební podnikatelé

Stavební podnikatelé, kteří chtějí vstoupit na zahraniční trh, budou mít zájem především o úspěch a schopnost poskytnout co nejvyšší návratnost a profit z investovaného kapitálu. Přestože se i menší podniky úspěšně prosadily na v mezinárodním trhu, tak jsou to obvykle spíše větší podniky, které by se dokázaly uchytit na cizím trhu, neboť mají k tomu prostředky a možnosti [2]. Typickými representanty jsou Hochtief, Balfour Beatty a Fluor. Jejich nejziskovějšími projekty jsou dlouhodobé účasti na PPP projektech, kde působí jako stavební dodavatelé i provozovatel po velmi dlouhou dobu (35 let). Například Hochtief Airports provozují dlouhodobě dnes osm letišť jako PPP operátor.

3.4.2. Konzultanti

Konzultanti projekčních společností obvykle spoléhají na svoji pověst a poskytování odborných znalostí, které by přilákali zájmy klientů z různých koutů světa. Největší globální designové poradenské firmy očekávají, že významnou část svých klientů budou získávat ze zahraničí, a to zejména na PPP projektech a projektech velkých investičních celků (chemické továrny, rafinerie a extrémní dopravní infrastrukturní stavby) budou i nadále rozvíjet své znalosti (know-how) 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]

3.4.3. 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 vlastním projektovým týmem, veškeré pracovní síly jsou sub-dodávány.[8]

3.5. Typy zákazníků (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 méně významní klienti – ti zákazníci, kteří využívají služby firem, ale nepravidelně
- noví klienti – klienti, kteří s firmou ještě nespolečně pracovali

Klíčový klientský 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]

3.6. Strategie mezinárodních firem

Mnoho úspěšných stavebních firem, které působí celosvětově, vyvinuly své služby tak, že usnadnily práci svým klientům tím, že zavedly „one stop shop“, což znamená, že jim nabízí různou škálu služeb, zahrnující development nemovitostí, design, výstavbu a správu zařízení. 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 zakázky 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. [2]



Obrázek 3 Propojení světa

Obchodní strategie výrobců stavebních technologií a produktů a společností dodávajících materiály se budou lišit od strategií konzultantů a dodavatelů a budou určeny povahou jejich podnikání. Na počátku se budou zabývat investicemi do výroben stavebních produktů nebo investováním do lomů a zpracovatelských závodů. Obě cesty obvykle vyžadují značné kapitálové investice v dostatečném předstihu před schopností generovat příjmy. Jedním z vhodných postupů je 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 spojenectví, 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 a strategické řízení stavebních firem

Tato oblast je nedílnou součástí každé mezinárodní společnosti, ať je to stavební firma, oděvní či softwarová společnost.

4.1. Obecné shrnutí řízení rizik

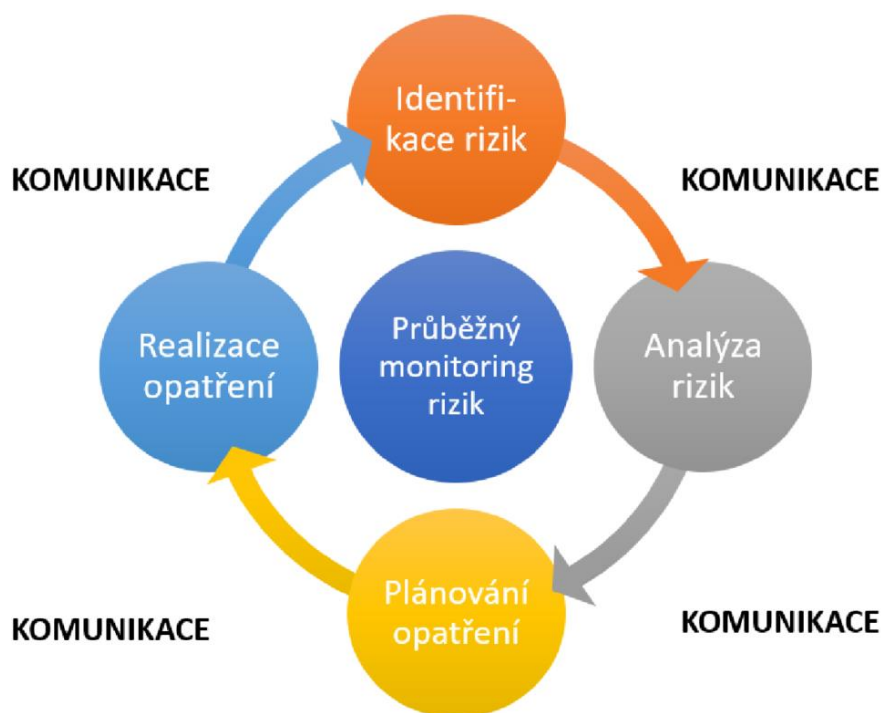
Podle všech zdrojů lze risk management definovat jako proces minimalizace nebo zmírnění rizika. Začíná identifikací a hodnocením rizika, po kterém následuje optimální využití zdrojů ke sledování a minimalizaci rizika. Riziko obecně vyplývá z nejistoty. V organizacích může toto riziko pocházet z nejistoty na trhu (poptávka, nabídka a trh s akcemi), selhání projektů, nehod, přírodních katastrof atd. Existují různé nástroje, jak se vypořádat se stejným problémem v závislosti na druhu rizika. 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: [26]

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 2 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. [26]

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



Obrázek 4 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: „víc hlav víc 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. [9]

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. [9]

Čtvrtou fází je převod teorie do praxe – realizace naplánovaných opatření. Cílem této fáze je zajistit, že jsou vymyšlená opatření realizována.“ [9]

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. [26]

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. [26]

Problém: Problémem na úrovni povrchu by mohla být hrozba nehody a úrazu v závodě, požárního incidentu atd. [26]

Pokud je některý z výše uvedených dvou nebo oba výše uvedené známé předem, mohou být podniknuty určité kroky k jejich řešení. [26]

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. [26]

Poté následuje vypracování plánu řízení rizik a jeho realizace. Skládá se z účinných bezpečnostních kontrol a kontrolních mechanismů pro zmírnění rizika. [26]

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. [26]

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. [10]

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.

- Získávání zakázek (Balfour Beatty)

Je velmi těžké identifikovat, ocenit a provést projekty a investiční příležitosti tak, aby byly pokaždé ziskové pro všechny akcionáře. Toto riziko je veliké hlavně u velkých komplexních projektů, které mohou způsobit dokonce i krach firem. Může to být způsobeno špatnými rozhodnutími vedoucích útvarů, špatnou predikcí návazností stavebních procesů a časových intervalů, nepochopením projektu nebo nedostatečné specifikaci. Dalším rizikem je také schopnost placení investora, tedy pokud není investor platit a zastaví se práce, tak jsou ztráty na obou stranách. U velkých projektů, kde je vytvořena spolupráce joint venture hrozí neschopnost spoluúčastníka plnit své povinnosti.

- Kybernetická bezpečnost (Balfour Beatty)

Toto riziko je čím dál tím více častější, a proto je důležité se chránit. Při výstavbě velkých projektů je velmi důležité udržovat diskrétnost. Toto se týká třeba výstavby jaderných elektráren nebo věznic. Dalším problémem je porušení zákona o ochraně údajů nebo obecného nařízení o ochraně údajů (GDPR) nebo klíčových údajů společnosti nebo jiných důvěrných informací.

- Nejistota v ekonomickém prostředí (Balfour Beatty)

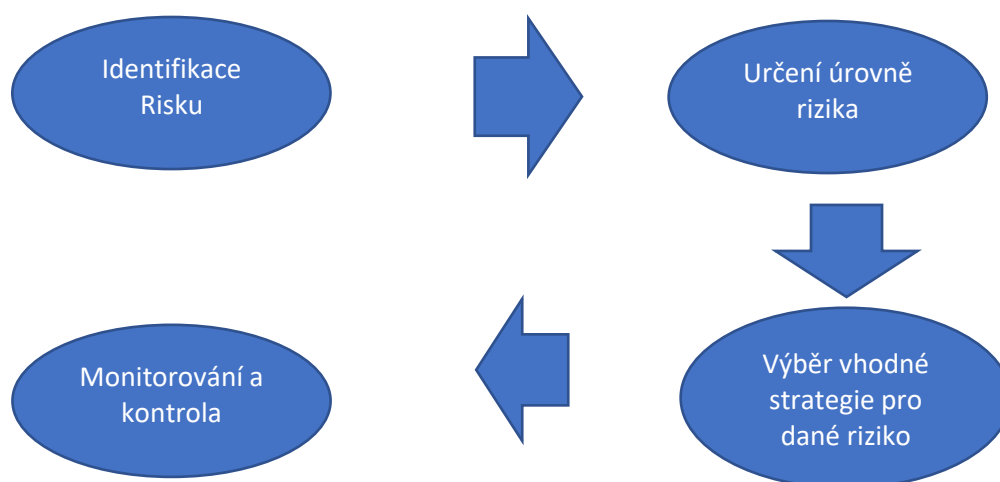
Účinky vnitrostátních nebo tržních trendů, politických nebo regulačních změn (včetně odchodu Spojeného království z EU a změny správy v USA) nebo nový vývoj výdajů na infrastrukturu nebo zadávání veřejných zakázek mohou způsobit, že zákazníci přehodnotí stávající nebo budoucí projekty.

-Finanční síla (Balfour Beatty)

Neschopnost společnosti udržet si finanční sílu potřebnou k provozování svého podnikání a dosažení svých cílů. Neschopnost řídit finanční rizika, včetně prognózování příležitostí, a finančních zdrojů společnosti, které podporují její schopnost plnit pokračující závazky, a to hlavně v oblasti likvidity. Proto je velmi důležité udržovat důvěru zákazníků a klíčových trhů, a díky tomu nadále získávat dlouhodobé projekty.

4.5. Proces zpracování a nakládání s riziky

Řízení rizik je popsáno jako „systematický prostředek k vědomému zkoumání oblastí rizika v určitém projektu a k určení toho, jak by se s nimi mělo zacházet. Je to nástroj řízení, jehož cílem je identifikovat zdroje rizika a nejistoty, určit jejich dopad a rozvíjet se reakce na směr.“ Jedná se o kompletní balíček porozumění rizik, hodnocení rizik a rozhodování s cílem zajistit kontrolu rizik v požadovaném projektu. Řízení rizik aktivně začalo identifikovat možná nebezpečí vedoucí k pokračujícímu řízení těchto rizik, která byla považována za přijatelná.



Obrázek 4 Schéma zpracování rizik; vlastní zpracování autora

Pro identifikaci rizik je možné použít mnoho metod, které se v průběhu let osvědčily. Jednou z možností je najmutí si experta, který se touto oblastí zabývá. Poučení z chyb je jedna z možností. Další a jednou z velmi používanou metodou je použití checklistu, kde je seznam věcí, který ulehčuje manažerům práci s přemýšlením a řídí se jím (příloha č. 1). Jsou tu uvedeny oblasti či určité procesy, které je třeba analyzovat. V neposlední řadě je brainstorming, což je metoda používaná na velmi specifické projekty.

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 čtyři alternativní strategie pro řízení rizika:

- Ochrana před rizikem
- 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

5.1. Strategic management - basics

Existuje mnoho definic selhání. Podle knihy *Business failures in the construction industry* (2000) [11], 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.

5.2. Příčiny neúspěchu

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

5.2.1. Externí příčiny neúspěchu [3]

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

5.2.2. Interní příčiny dle neúspěchu [3]

- Nedostatečný obchodní plán
 - Úloha tohoto plánu slouží především pro podnikatele samotného. Tento plán se má svoji koncepci a představuje nástroj, který napomáhá podnikateli úspěšně řídit firmu, kontrolovat toky peněz atd.

- Mnoho různorodých projektů
 - Je velmi riskantní pouštět se do mnoho velkých projektů, které jsou komplexnější a náročné na řízení, neboť může dojít k podcenění projektu a může dojít k velké finanční ztrátě. Dalším důvodem je odbornost zaměstnanců, které nemusí být vždy dostatečná
- Neznámé prostředí
 - Vstup do nové oblasti(zeměpisné) může být velmi nepříznivé, pokud si podnikatel nezajistí potřebné informaci o lokalitě a zakázky. Jako subdodavatelé z oblasti projektu. Ti nemusí být vždy dostatečně vhodní pro daný projekt a transport vhodných prostředků může být často velmi nákladné
- Nedostatek manažerské odbornosti
 - Jak podnik roste, tak potřebuje více managerů, kteří by měli na starosti různé oblasti, bez těchto lidí se velká společnost neobejde. Čím větší se společnost stává, tím těžší je pro manažery zvládnout více oblastí najednou. A často se pak stává, že nějakou oblast zanedbá a společnost se dostane do finanční ztráty, kvůli nepozornosti
- Velikost projektu
 - Finanční změny velkého projektu může mít obrovský dopad na firmu, pokud dojde ke ztrátám na projektu, tak se musí pokryt pomocí jiného. Ztráta na velkém projektu je mnohonásobně náročnější na pokrytí než menší projekt
- Ztráta klíčového pracovníka
 - Klíčovým pracovníkem se považuje osoba, který plní velmi důležitou funkci v koordinaci a organizaci buď společnosti nebo projektu (CFO, vedoucí projektu). Náhradní osoba nemusí být vždy adekvátně připravena, aby řídila projekt či společnost.

- Špatný odhad nákladů a risků
 - Tato příčina je velmi častá. Podcenění rizik a malá rezerva na rizika. Zanedbání analytiků a přehlížení některých z rizik může mít kritický následek. V mezinárodních firmách se toto stává často, ale ta je tak velká, že dokáže pokrýt ztráty pomocí jiné divize
- Nevyužívání vybavení dostatečně
 - Pokud je vybavení půjčeno na leasing tak by mělo být využito naplno, jinak je velmi neekonomické nechávat vybavení jen tak stát. Jsou to zbytečné náklady, které by se daly investovat do něčeho prospěšnějšího. Jestli se podnik rozhodne, že vybavení pořídí, tak by se mělo využít dostatečně na to, aby se samo zaplatilo co nejdříve a poté produkovat zisk. Jestli vybavení neplní funkci či je nepotřebné, tak by se mělo vrátit nebo prodat
- Špatná interní komunikace
 - Často se stává, že je špatná komunikace mezi místem výstavby a manažerským týmem, což vede k opoždění přenosu informací, což může být kritické. U velkých projektů je požadována od manažerů vysoká úroveň koordinace a dynamická rozhodnutí řešení náhlých problémů. Následky špatné komunikace 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. V mezinárodních firmách je tato položka ještě důležitější, neboť musí řešit také daně. A každý stát, ve kterých operuje má jiné sazby na daně, což je velmi náročné na správu a mnoho firem má oddělení, které se soustředí pouze na daně

- Příliš vysoké dluhy
 - Je velmi důležité, aby všechny náklady v cash flow musejí být pokryty. Pokud si podnik sestaví cash flow na nějaký projekt a nemají dostatečný kapitál na pokrytí nákladů, tak si musí půjčit od bank. Je-li třeba půjčit si od banky, tak je nutné do sestaveného cash flow zahrnout i úroky požadované od banky. Pokud by společnost neměla dostatečný kapitál, tak by nestíhala vyplácet subdodavatele, a ti budou požadovat sankce za pozdní platbu a potom i zastavení prací. Hrozí tu riziku nedodržení termínů a celý cash flow se může změnit. Náklady mohou nakonec 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. [20]

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. [19]

Z rozhovoru s vedoucím oddělení udržitelnosti z článku v časopisu Forbes [21], 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 společností. Nové technologie, analýzy a data zjednodušují rozhodnutí manažerů v této oblasti. Na druhou stranu záleží i na lídrech, jak dobře udrží 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. Parametry ovlivňující hodnoty firmy a jejich způsob oceňování

Pro tvorbu strategického plánu pro každou společnost jejich hodnota ekonomická. V této práci se nebudeme zabývat hodnocením firmy, ale v této části se pouze popíše princip postupu výpočtu hodnoty společnosti.

Hodnocení společnosti je proces, který odhaduje ekonomickou hodnotu vybrané společnosti. Může být použito pro různé účely a hodnotu společnosti bude chtít znát mnoho potenciálních investorů nebo akcionářů. Hodnocení společnosti nepřináší přesnou hodnotu společnosti, ale spíše její průměr, neboť se neustále mění. Je třeba zdůraznit, že existuje rozdíl mezi cenou společnosti a její hodnotou. Cena je skutečná hodnota, za kterou se společnost prodává, zatímco hodnotu lze kdykoli odhadnout, a to i bez prodeje, a přesto se může lišit od skutečné ceny, za kterou byla společnost prodána. Hodnota společnosti se může lišit pro každou zúčastněnou stranu, například majitel může vnímat hodnotu velmi odlišně od potenciálního kupce 40.

Můžeme tedy ocenit společnost různými způsoby, ale v této části se budeme zabývat pouze atributy, které mají vliv čistě na cenu společnosti z ekonomického hlediska.

7.1. Důvod, proč koupit stavební firmu

Nejběžnějším účelem ocenění podniku je prodej společnosti. Zatímco společnosti jsou prodávány napříč celým průmyslovým odvětvím velmi často, tato situace se ve stavebnictví neobjevuje tak často. 40

Existuje mnoho důvodů, většinou ekonomických, na koupi společné společnosti, ale důvod ke koupi stavební společnosti se obvykle liší. Je to způsobeno dlouhou návratností investice a vysokým rizikem, které má kořeny v relativně malém množství projektů a malých marží ve srovnání s jinými průmyslovými odvětvími. Neurčuje nic jiného než účel být většinou strategický.40

Zde jsou představeny důvody, proč nakoupit zrovna stavební firmu. Samozřejmě mohou existovat i jiné konkrétní důvody pro koupi společnosti, ale to jsou nejčastější důvody.:40

- **Růst**

Akvizice společnosti poskytuje jeden ze způsobů, jak dosáhnout rychlého růstu, který je obecným cílem většiny stavebních společností. Proto se firmy, které se chtějí rozrůst rozhodují, jestli by koupě jiné firmy napomohla jejich růstu a zda je to pro ně výhodné či nikoli.

- **Diverzifikace**

Protože je běžnou strategií stavebních společností diverzifikovat se, aby přežily na trhu. Diverzifikace ve stavebnictví poskytuje společnosti rostoucí příležitosti v různých segmentech průmyslu. Akvizicí společnosti, která má zkušenosti v konkrétním sektoru a má reference, je cesta bezpečnější, neboť mají investoři větší důvěru, a hlavně se snižuje riziko nedůvěryhodného dodavatele, který by mohl zasáhnout do celého průběhu stavby.

- **Zvýšení pracovní síly**

Obvykle, když společnost vstupuje na nový trh, postrádá kvalifikovanou pracovní sílu v této oblasti. Řešením pro zajištění této pracovní síly může být nákup společnosti, která již působí na cílovém trhu, zejména v případě, že je trh ovládán několika klíčovými hráči s klíčovými místními vztahy.

- **Poptávka zákazníků**

Aby byl zákazník spokojený, může nastat situace, kdy bude vyžadovat vstup společnosti na nový trh, další dovednosti nebo personál, který uspokojí jeho touhy. V ostatních případech je klient vždy vnímán pozitivně, pokud jsou poskytovány doplňkové služby, kterých lze dosáhnout akvizicí jiné společnosti.

- **Zeměpisné rozšíření**

Pravděpodobně nejběžnějším důvodem nákupu společnosti ve stavebnictví je geografická expanze. Snaží se jednoduše snížit riziko v dané oblasti. Akvizice společnosti v nové geografické oblasti může být mnohem rychlejší, a ještě méně nákladná než počáteční společnost, pokud bude celý proces proveden správně.

- **Akumulace aktiv**

Společnost možná bude chtít koupit jinou firmu jednoduše za účelem rozšíření svých klíčových aktiv namísto nákupu nových.

- **Zákazníci**

Jedním ze způsobů, jak rozšířit zákaznickou základnu, je akvizicí společnosti, která již má opakované klienty. Zákazníci ve výstavbě jsou obvykle loajální, dokud nemají s dodavatelem špatné zkušenosti. Chcete-li tyto zákazníky využít, může být nákup jedinou možností.

- **Konsolidace hospodářské soutěže**

Tento důvod se týká pouze několika segmentů průmyslu a pro ostatní je nemyslitelný. Pokud je v této oblasti jen několik konkurentů, může to být dobrá strategie, na rozdíl od případu, kdy je zde významný počet konkurentů. Může také přinést další výhody, jako je snížení režie, když se spojí dvě velké společnosti.

- **Vertikální integrace**

Vertikální integrace je na rozdíl od ostatních velmi obranným důvodem akvizice. Jednou z možností je, že společnost nakupuje dodavatele, aby zajistila zdroj dodávky, a eliminuje marži dodavatele. Další možností je získání zákazníka, což má za následek zaručenou dodávku práce, na tento případ se mohou velmi často dívat společnosti, které vlastní také developerské společnosti.

7.2. Standardy hodnoty

I když existuje rozdíl mezi cenou a hodnotou, nekončí tímto dělením. Existuje více než jen jedna definice hodnoty společnosti, proto je tato kapitola věnována rozlišení těchto hodnot od sebe navzájem. Tento krok má velký význam, protože metoda oceňování je obvykle určena definicí hodnoty. Hodnotové standardy jsou obvykle odvozeny z předpokladu; kdo je prodávajícím a kdo je kupujícím v transakci. Standard hodnoty často určuje vhodnou metodu oceňování a faktory, které by měly být brány v úvahu.

[41]

7.2.1. Reálná tržní hodnota

Reálná tržní hodnota je hodnota, za kterou by podnik kupoval ochotný kupující a prodával by ochotný prodávající, aniž by byl ovlivněn jakýmkoli zvláštními motivacemi, které nejsou typické pro typického kupujícího nebo prodávajícího. Strany mají také schopnost ochoty nakupovat nebo prodávat. Reálná tržní hodnota je definována ASA jako „Cena, vyjádřená jako peněžní ekvivalenty, za kterou by majetek změnil ruce mezi hypotetickým ochotným a schopným kupujícím a hypotetickým ochotným a schopným prodejcem, který bude jednat za tržních podmínek otevřeným a neomezeným způsobem na trhu, kdy ani jeden není nucen nakupovat nebo prodávat a pokud oba mají přiměřenou znalost příslušných skutečností.“ [36]

7.2.2. Tržní hodnota

Tržní hodnota je velmi podobná reálné tržní hodnotě s rozdílem skutečných podmínek. Na rozdíl od reálné tržní hodnoty, která má pouze hypotetické kupce a prodávající, je tržní hodnota podle skutečného trhu a zúčastněných stran transakce. [37]

7.2.3. Hodnota investice

Na rozdíl od tržní hodnoty odráží investiční hodnota subjektivní vztah mezi investorem a danou investicí. I přes tento rozdíl může být hodnota investice totožná s tržní hodnotou. Tato situace nastává, když jsou požadavky investora podobné typickým požadavkům trhu.

Hodnota investice je definována ASA jako „Hodnota pro konkrétního investora na základě individuálních investičních požadavků a očekávání.“ [36]

7.2.4. Reálná hodnota

Reálnou hodnotu lze vysvětlit v závislosti na jejím kontextu. Existuje reálný rozdíl v účetnictví a reálná hodnota v oceňování podniků. Podle Zákona o jednotných obchodních společnostech je reálná hodnota definována jako „reálná hodnota, pokud jde o akcie disidenta, znamená hodnotu akcií bezprostředně před uskutečněním podnikové akce, proti které disident má výhrady, s vyloučením jakéhokoli zhodnocení nebo znehodnocení v předvídání podnikových kroků, pokud by vyloučení nebylo nespravedlivé.“ Definice reálné hodnoty však bohužel nekončí výše uvedenou definicí, existuje více než jen jedna definice a v mnoha zemích. [36]

7.2.5. Předpoklad hodnoty

V zásadě existují dva předpoklady hodnoty, které jsou založeny na předpokladu, zda společnost bude i nadále fungovat jako „nepřetržitá činnost“ nebo zda zastaví svou činnost, vstoupí do „likvidace“ a začne prodávat svá aktiva a splácí své závazky. Likvidační předpoklad hodnoty pak lze klasifikovat do dalších dvou prostor: [38]

- Okamžitá likvidace
- Řádná likvidace

Podniky mohou být oceňovány podle stejného standardu hodnoty a stále se výrazně liší podle předpokladu hodnoty. Stejná společnost oceněná např. Standardem reálné tržní hodnoty, který požaduje „ochotného kupujícího“ a „ochotného prodávajícího“, bude mít pro obě strany jinou hodnotu, pokud jde o pokračující činnost, než kdyby se jednalo pouze o inkaso aktiv jako likvidované podnikání. [38]

7.3. Výběr metody oceňování

Existuje mnoho přístupů k ocenění společností. Ke každému odvětví je třeba přistupovat jinak, proto si tu ukážeme základní přístupy, které se často používají.

7.3.1. Oceňovací přístup

Existuje mnoho přístupů k oceňování podniků a jejich částka se pravděpodobně stále zvyšuje, která jsou založena na různých principech. Tato kapitola se proto zaměřuje na nejčastěji používané přístupy. Jak bylo řečeno, existuje mnoho přístupů, a proto mnoho metod, jak klasifikovat přístupy k ocenění, byla vybrána ta, která uznává klasifikaci do tří skupin, jako například [35]:

1. Aktivní přístup
2. Tržní přístup
3. Příjmový přístup

7.3.2. Aktivní přístup

Tato metoda je definována dle The International Valuation Glossary jako: „Metoda určování hodnoty podniku, obchodního nebo obchodního podílu na základě součtu čisté hodnoty jednotlivých aktiv a pasiv. Protože každé z aktiv a pasiv bude oceněno pomocí tržního, výnosového nebo nákladového přístupu, nejedná se o odlišný přístup k ocenění.“ Tento přístup oceňuje společnost podle čisté hodnoty aktiv, využívá především k určení čisté hodnoty společnosti rozvahu společnosti. Tato metoda je velmi objektivní vzhledem k tomu, že jí chybí subjektivní úsudek hodnotitele, který hodnotí potenciální růst společnosti. Na druhé straně může být hodnota společnosti vyšší než pouhá částka jejích aktiv. Je třeba vzít v úvahu Goodwill společnosti a jejích zvláštních produktů. [35]

7.3.3. Tržní přístup

Tato metoda je definována dle The International Valuation Glossary jako: „Metoda ocenění, která poskytuje indikaci hodnoty porovnáním předmětného aktiva s totožnými nebo podobnými aktivy, pro které jsou dostupné informace o cenách.“ Ocenění podle tržního přístupu je založeno na srovnání podobného podniku a jeho hodnoty. Pokud je společnost ve svém podnikání opravdu dobrá, existuje vysoká pravděpodobnost, že jiné podniky dělají stejné nebo podobné věci. Pak je stanovení hodnoty společnosti jen o porovnání společností a jejich rychlosti. [35]

7.3.4. Příjmový přístup

Tato metoda je definována dle The International Valuation Glossary jako: „Metoda ocenění, která poskytuje indikaci hodnoty převedením budoucích peněžních toků na jednu současnou kapitálovou hodnotu.“ Tento způsob oceňování je přímo odvozen od schopnosti společnosti vydělat peníze. Protože očekáváme příjem v budoucnu, odhadce musí vyhodnotit riziko, že nedostane očekávané peníze zpět. Také proto, že v současné době oceňujeme společnost, očekávaný budoucí příjem, takže riziko musí být převedeno i do současnosti. Tento koncept očekávání z něj činí velmi subjektivní metodu. Přes subjektivitu je to metoda nejvhodnější pro stavebnictví, protože jak již bylo řečeno, hodnota stavební společnosti nespočívá v jejích aktivech, ale ve schopnosti vydělávat peníze, která je odvozena z její dobré vůle a minulých referencí. [35]

8. Charakteristika vybraných společností

V této části jsou charakterizovány vybrané společnosti: Skanska, Balfour Beatty a Metrostav. Podíváme se jakou mají strategii, hodnoty a další specifika společností.

8.1. Charakteristika společnosti Skanska

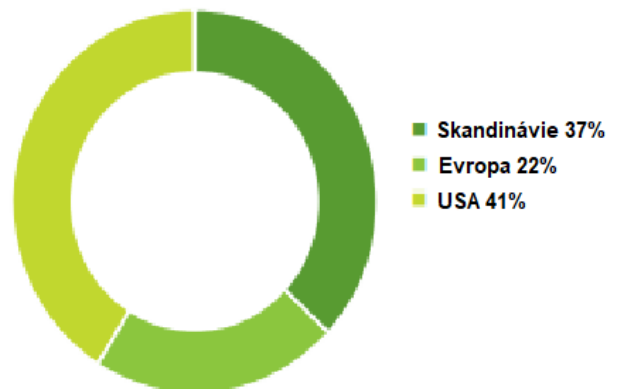


Obrázek 6 Logo Skanska

Skanska je jednou z předních světových společností v oblasti stavebních služeb a rozvoje projektů, která má své domácí trhy v severském regionu, Evropě a USA. Jeho práce je charakteristická reakcemi na potřeby spotřebitelů a realizací projektů založených na environmentálním zájmu, kvalitě a spolehlivosti. Od svého založení v roce 1887 vytvořila Skanska globální síť operací na 23 stálých trzích, v současné době zaměstnává 38 000 lidí.

Skanska dále působí v rámci celého stavebního cyklu, od malých stavebních projektů až po celkovou odpovědnost za účelem uspokojování dlouhodobých potřeb zákazníků v rámci stavebních služeb. Má také schopnost spolupracovat s klienty a vytvářet

dohody, aby převzala úplnou odpovědnost za projekt, jako je BOT (Build-Operate / Own-Transfer), který zákazníkům umožňuje soustředit se na svoji práci (např. provoz továren, elektráren).



Obrázek 8 Oblasti působení Skanska

8.1.1. Hlavní oblasti jejich podnikání

- Development a investování do realit
- Pozemní, silniční a železniční stavitelství
- Údržba a provozování
- Půjčovna strojů

8.1.2. Strategie Skansky

Pro rok 2016 – 2020 sestavila model „Business plan: Profit with Purpose“, podle kterého se řídí po dobu 2016 – 2020. Jejich motto je: „*Guided by the Profit with Purpose Business Plan, Skanska is striving to increase shareholder value while building for a better society.*“, což v překladu znamená, že se snaží navýšit hodnotu akcií pro investory a usiluje o budování lepší společnosti.



Obrázek 7 Hodnoty Skansky

Hlavním cílem Skansky je tedy budování pro lepší společnost, ale pro to, aby společnost prosperovala a zároveň plnila cíle, tak je třeba plán, podle kterého je třeba se řídit k dosažení maximální efektivity. Skanska má svůj plán, který je rozložen do několika oblastí. Pětiletý plán zisku s cílem trvajícím do roku 2020 - je zakládán na vizi, že zisk a účel jsou propojeny, přičemž každý z nich posiluje druhý. Zisk je nutný k tomu, aby splnil účel společnosti Skanska stavět pro lepší společnost, a tímto účelem přispívá k zisku společnosti Skanska. K dosažení cílů a ambicí společnosti je tento plán zakládán na oblasti/akce, na které se zaměřuje. Tyto akce se zaměřují na rozvoj lidí skupiny; zdokonalování schopností „tvorby trhu“ ke zlepšení služeb zákazníkům; a zvýšení výkonu operací a podpůrných funkcí. Toto jsou oblasti, na které se zaměřuje:

- Zaměstnanci (Great People)
- Budování trhu (Market Making)
- Dokonalost v provozování služeb (Operational excellence)

Zaměstnanci

Skanska potřebuje skvělé lidi, kteří mají správné dovednosti a odhodlání a kteří sdílejí a žijí hodnoty skupiny. Lidé, kteří prosperují v kultuře založené na transparentnosti, důvěře, hodnotách a vysoce výkonné týmové práci. Lidé, kteří hledají příležitosti k učení a růstu.

Přitahování takových talentovaných lidí, jejich rozvoj a udržení je klíčovou výzvou a příležitostí. Na všech frontách dosahuje Skanska pozitivní pokrok. V roce 2018 byla skupina i nadále hodnocena jako nejlepší zaměstnavatel na klíčových trzích. Důležitými výhodami společnosti Skanska jsou hluboce zakořeněné hodnoty skupiny, mnoho příležitostí k profesnímu rozvoji a silný účel - všechny faktory, které zaměstnavatelé stále více hledají.

Pro ty, kteří jsou již součástí společnosti Skanska, výsledky průzkumu mezi zaměstnanci v roce 2018 ukazují pozitivní dopady iniciativ, které lidem umožňují vykonávat svou nejlepší práci a zároveň využívají jejich odhodlání a motivace. Například 78 procent respondentů doporučuje Skanska jako dobré místo pro práci a 84 procent tvrdí, že jejich práce dobře využívá jejich dovednosti a schopnosti. Obě metriky překonávají průmyslová měřítka.

Budování trhu

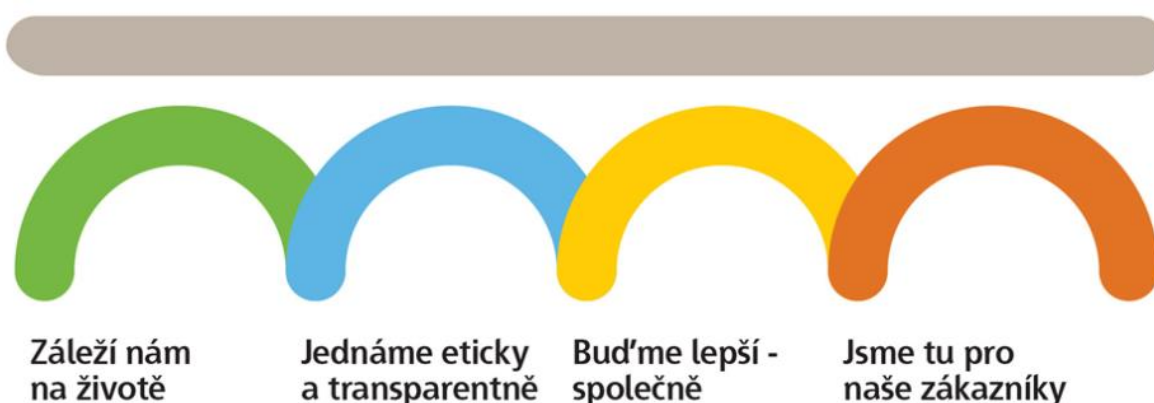
Skanska se snaží sladit široké talenty skupiny a poskytovat řešení, která dosahují požadavků zákazníků. Zásadní pro pochopení vyvíjejících se potřeb a výzev zákazníků, včetně širšího kontextu tržních trendů a vládních priorit, je dosaženo včasným a trvalým kontaktem se zákazníky. Zákazníci stále více a více oceňují firmy, které se zapojují již na začátku životního cyklu projektu a to zejména těmi, kteří mají velmi náročné a vysoké požadavky na kvalitu.

Hodnoty společnosti Skanska - včetně Commit to Customer - jsou klíčové k tomu, aby byla uznávána jako preferovaný partner při vytváření řešení, která uspokojí potřeby zákazníků. Zákazníci a další oceňují, jak Skanska integrovala hodnoty do kultury a každodenních aktivit skupiny. Hodnoty pomáhají odlišit společnost Skanska, protože lidé chtějí spolupracovat s odpovědnými a důvěryhodnými společnostmi. Skanska dále hledá zákazníky a partnery s podobnými hodnotami.

Dokonalost v provozování služeb

Skanska neustále zlepšuje fungování společnosti. To zahrnuje zajištění toho, aby byly použity správné zdroje. Neméně důležité je poskytnout všem zaměstnancům odpovídající dovednosti pomocí školení. Jde jim hlavně o to, aby využili znalostí a odborných znalostí napříč celou společností Skanska a vytvářeli partnerství založených na hodnotách.

8.1.3. Hodnoty Skansky, podle kterých se řídí



Obrázek 8 Hodnoty Skansky

- **Péče o život (Care for Life)**

Důležité pro péči o život je podpora osobního zdraví a pohody. To zahrnuje duševní zdraví, které ovlivňuje bezpečnost lidí a dlouhodobý výkon. Například ve Velké Británii má Skanska od roku 2015 program duševního zdraví, který vedl k tomu, že má 315 zaměstnanců v oblasti duševního zdraví, kteří by měli pomoci vést ostatní zaměstnance v otázkách duševního zdraví a dnů povědomí o duševním zdraví. Do roku 2020 mají všichni britští vedoucí pracovníci absolvovat školení v oblasti duševního zdraví. Cílem je, aby bylo přirozené hovořit o duševním zdraví, stejně jako diskutovat o jakékoli jiné nemoci. V roce 2018 byly zahájeny workshopy s cílem sdílet tuto cestu s partnery v dodavatelském řetězci, aby pomohli jejich podnikovým iniciativám v oblasti duševního zdraví.

- **Etické a transparentní chování**

Pro společnost Skanska je zásadní, aby se řídili zaměstnanci dle Kodexu chování a nikdy nepřijímat zkratky. V roce 2018 vznikla strategický proces se zvláštním zaměřením na protikorupční, protimonopolní / soutěžní právo a sankce - zlepšovala proces společnosti Skanska pro řízení rizik souvisejících s etikou, které patří mezi největší rizika společnosti. Prověrky byly provedeny napříč obchodními jednotkami s cílem zajistit, aby byla etická rizika zjištěná v předchozím roce účinně zmírněna opatřeními, jako jsou zdokonalené postupy a školení. Posouzení rizik, po nichž následují prověrky, tvoří solidní model řízení etických rizik, přičemž dvouletý proces neustále probíhá. Tento proces byl vytvořen za účelem integrace zmírňování etických rizik do stávajících obchodních procesů obchodních jednotek, neboť etika je přirozenou součástí způsobu podnikání

- **Budme lepší – společně**

Spolupráce umožňují nejlepší řešení. Například společnost Skanska společně s Radou pro zelené budovy v USA (USGBC), organizací stojící za systémem hodnocení zelené budovy LEED, vyvinula digitální platformu pro řešení klíčové výzvy v oblasti zelené budovy: jak inspirovat zákazníky, aby investovali do zelených řešení, když není jasné, jak se jejich vlastnosti porovnávají z hlediska životního prostředí s podobnými zařízeními v okolí. Nástroj Market Insight Tool, který využívá databázi projektů USEDC projektů LEED, aby zákazníkům poskytl informace o tom, zda by ekologické rozhodnutí mohlo učinit stavební projekt tak, aby byl ekologicky vhodný do budoucnosti, nebo zda by představoval riziko pro jejich dlouhodobou investici.

- **Jsme tu pro naše zákazníky**

Skanska se snaží být partnerem se zákazníky a umožnit tak vzájemný úspěch. Například ve Stockholmu Skanska spolupracuje s Stockholmskem, největší bytovou společností ve městě, aby poskytovala tolik potřebné rezidence způsobem, který odráží sdílené hodnoty. Společnost Skanska podporuje zaměření společnosti Stockholmskem na správné pracovní podmínky a postupy v celém dodavatelském řetězci. Podpora všech činností je zaměřena na poučení z minulých projektů, aby se proaktivně zlepšilo provádění

8.1.4. Historie Skansky

„Původní švédskou AB Skanska Cementgjuteriet založil v roce 1887 inženýr Rudolf Fredrik Berg jako firmu specializující se na výrobu betonových dekoračních prvků. Brzy se společnost začala zabývat výrobou a produkcí surovin pro konstrukce různých staveb (zejména z oblasti pozemního, inženýrského a dopravního stavitelství) a posléze i samotnou výstavbou.

První zahraniční zakázku firma získala již v roce 1897 ve Velké Británii. Postupně expandovala nejen po starém kontinentě, ale i do USA a v současnosti je jednou z předních developerských a stavebních skupin ve světě. Skanska dnes působí v 11 zemích a globálně zaměstnává téměř 57 000 lidí.

V roce 2000 Skanska AB vstoupila i na český trh a koupila kontrolní podíl ve společnosti IPS, a.s. (Inženýrské a průmyslové stavby – původně Zemstav). Jako přední stavební a developerská společnost se Skanska v Čechách zabývá 4 oblastmi – výstavbou (pozemním a dopravním stavitelstvím), rezidenčním, komerčním a infrastrukturním developmentem.“

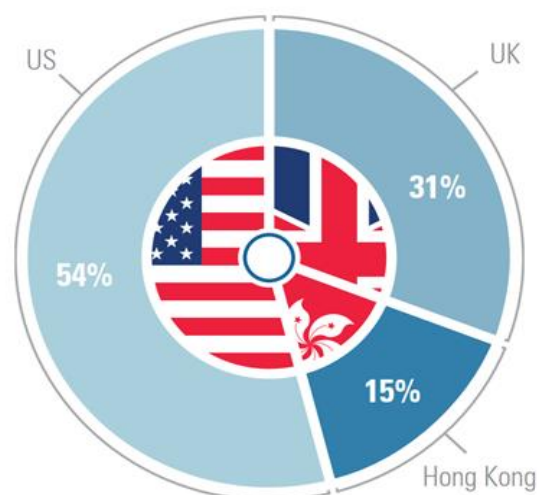
8.2. Charakteristika společnosti Balfour Beatty

Balfour Beatty

Obrázek 9 Logo Balfour Beatty

Balfour Beatty je světová stavební, inženýrskou a investiční společností 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. 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. Jejím cílem je získávat práci a zakázky na základě partnerství se sofistikovanými zákazníky, pro které je rozhodující hlavně kvalita, spolehlivost a efektivita.

Stavební segment, který generuje asi 40 procent z celkových výnosů, podílí se na navrhování, stavbě, vybavení, údržbě a správě budov. Segment inženýring, který odpovídá za 39 procent tržeb, poskytuje stavební a jiné specializované inženýrské, projektové a manažerské služby v takových oblastech, jako jsou vodní přehrady, tunely, silnice a mosty a nadzemní přenosové vedení a věže. Železniční segment, který generuje 15 procent tržeb, se specializuje na návrh, konstrukci, vybavení, údržbu, správu a generální opravy železničních systémů a zařízení. Zbývající příjmy pocházejí z



Obrázek 10 Oblasti působení Balfour Beatty

propagace a investic společnosti Balfour Beatty do projektů infrastruktury financovaných ze soukromých zdrojů, jako jsou silnice, nemocnice, elektrárny a vzdělávací zařízení.

8.2.1. Hlavní oblasti jejich podnikání

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

8.2.2. Strategie Balfour Beatty

Od začátku projektu Build to Last v roce 2015 společnost Balfour Beatty zjednodušila a znovu zaměřila své operace, začlenila nové řízení, snížila provozní náklady téměř o 40% a neustále investovala do inovací, schopností a vedení. Pomocí těchto stručně popsaných strategických priorit se snaží Balfour Beatty vyhrávat a získávat zakázky. Jejich pilíř je tedy Build to last -> Postavit projekt s vysokou kvalitou, který vydrží po delší dobu bez potřeby velkých oprav:

To be LEAN (Být štíhlý)

Balfour Beatty se snaží vylepšovat a zefektivňovat svůj řídicí management, aby co dosahovali nejkvalitnější produkt. Chtějí zajistit to, že jejich zákazníci získají nejlepší hodnotu za své peníze. Proto se snaží eliminovat 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). Poskytování lepší hodnoty pro jejich peníze znamená konkurenceschopnost a poskytuje Balfour Beatty kapitál, který může investovat zpět do rozvoje našich odborných znalostí.

To be EXPERT (Být odborný)

Dodávají budovy a infrastrukturu světové úrovně pro jejich zákazníky neustálým zvyšováním inovací. 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. Mají silný dodavatelský řetězec, který vytváří ctnostný kruh, který zajišťuje, aby vyhráli ty nejlepší a nejzajímavější projekty, které mohou realizovat.

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 a slibů 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. Zdraví a bezpečnost jsou jádrem všeho, co děláme - musíme chránit naše zaměstnance, naše partnery v dodavatelském řetězci, naše zákazníky a veřejnost. Stavba je ze své podstaty nebezpečná záležitost a bez nejvyšších bezpečnostních standardů nemáme povolení k provozu. Bezpečné a zdravé pracoviště je také šťastnější, motivovanější a efektivnější. Bezpečné je měřeno na základě našeho závazku vůči společnosti Zero Harm.

8.2.3. Historie Balfour Beatty

Historie Balfour Beatty je propojena s historií BICC PLC. Tato firma byla výsledkem sloučení dvou největších výrobců kabelů ve Velké Británii, britských izolovaných kabelů a kabelové a stavební společnosti Callender, z roku 1945, aby vytvořila britské izolované kabelové izolátory Callender's Cables Limited, které v roce 1975 změnili název na BICC PLC. Dva předchůdci společnosti BICC oba sledovali jejich původ do konce 19. století a byli průkopníky v rodícím se odvětví elektrických kabelů; na počátku 20. století byla založena Balfour Beatty & Company Limited s počátečním zájmem o návrh, konstrukci a provozování elektrických tramvají a železnic, které se teprve vyvíjely v Británii. V roce 1969 společnost BICC získala společnost Balfour Beatty, která působila jako dceřiná společnost a nakonec představovala více než polovinu příjmů a zisků společnosti BICC. V roce 1999 dosáhla společnost BICC strategického rozhodnutí ukončit činnost v oblasti zakládání kabelů. Po odprodeji jejích posledních kabelových aktivit na začátku roku 2000 byla společnost účinně omezena na provoz Balfour Beatty. V květnu 2000 proto společnost BICC změnila název na Balfour Beatty plc

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 inovuje technologie a veškeré procesy proto, aby uspokojili 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.

8.3. Charakteristika společnosti Metrostav



Obrázek 11 Logo Metrostav

Společnost Metrostav je česká stavební firma působící v Evropě se schopností získávat velké projekty jak na domácím trhu, ale i v zahraničí jako je Polsko, Německo, Island, Slovensko a další Evropské země (v 15 zemích). Do oboru působnosti, které jsou pro tuto společnost klíčové, patří dopravní stavby, občanské stavby, podzemní stavby a nechybí jim ani projekty jako jsou konstrukce pro průmyslové a ekologické účely, jak pro veřejné, tak i pro soukromé investory. Přestože se v různých statistikách ne vždy objevují na prvních pozicích, tak je tato společnost největší stavební firmou v České republice, neboť mají největší obrat.

8.3.1. Hlavní oblasti jejich podnikání

- Podzemní stavby
- Dopravní stavby
- Průmyslová výstavba

8.3.2. Strategie Metrostavu

Metrostav si udržuje silnou a dlouhodobou pozici na českém trhu v oblasti stavebnictví. Snaží se získávat a řídit komplexní projekty jak na území České republiky, tak i v zahraničí. A současně se také snaží získávat menší zakázky na jednotlivých krajích, aby dosáhli lepšího tržního postavení. Je to vyspělá společnost, která rozvíjí svoji vnitropodnikovou nosnou technologii (výzkum betonu) a snaží se zlepšovat hlavně v oblasti stavební výroby. Dbá samozřejmě také na rozvoj svých zaměstnanců, proto

klade také důraz rozvíjení jejich firemní kultury a budování dobrého jména pro společnost.

Společnost usiluje o to, aby bylo méně odpadu znečišťující přírodu a odpadu nebezpečného. A s tím dále souvisí i to, že investují do vzdělání pro zlepšení stavebních materiálů a tím pak i jejich spotřebu. Z článku zveřejněným na jejich stránkách pak můžeme vidět v jakých oblastech se snaží neustále zlepšovat:

„Nejvýznamnějším environmentálním aspektem stavební výroby je u stavebních společností vznik odpadů, zejména pak nebezpečného. Proto je pro Skupinu strategickým cílem odpady v co největší míře třídít a recyklovat, a to nejen na stavbách, ale i v administrativních zázemích. Skupina Metrostav rovněž vnímá vysoký význam environmentální udržitelnosti realizovaných staveb. Její zájem o rozvoj výstavby budov šetrných k životnímu prostředí dokládá úzká komunikace jejich odborníků s organizacemi udávajícími trendy v této oblasti.

V roce 2018 pokračovalo řešení projektu podporovaného Ministerstvem průmyslu a obchodu s cílem vyvinout metody zesilování existujících konstrukcí pomocí ultra-vysokopevnostních betonů. Činnost byla zaměřena zejména na experimenty prokazující soudržnost UHPC s běžným betonem a ověřující působení zesílených prvků na ohyb. Projekt ve spolupráci s Českým vysokým učením technickým a TBG Metrostav s.r.o. je naplánován do roku 2021.“

Jejich vize, podle které se řídí je: *„Díky stálému zlepšování našich schopností být trvale dynamickou a respektovanou stavební firmou.“* a z této vize vyplývají také hodnoty, které jsou postaveny na tomto výroku. Své podnikání si tedy zakládají na těchto hodnotách:

Profesionalita

Stabilita

Držíme slovo

Důvěryhodnost

8.3.3. Historie Metrostavu

Počátky této společnosti se píše roku 1971, kdy se vyčlenila ze společnosti Vodní stavby za účelem výstavby pražského metra. Po dobu 20 ti let se věnovali hlavně tunelování a výstavbou metra. Roku 1991 byl přeměněn na akciovou společnost a začala se po dlouhodobé specializaci na podzemní dráhy věnovat i projektů v dalších segmentech stavebního trhu. Proto začal zakládat dceřiné společnosti a nakupovat menší specializované firmy, pro rozšiřování svého know-how. Roku 2004 dokončili tvorbu vlastního Morálního kodexu a Zásady firemní kultury, které zavazovaly zaměstnance k etickému chování. Roku 2006 získali zakázku na Islandu, kde zahájili tentýž rok ražbu tunelu v extrémních podmínkách (v délce 11 km). Založili poté také další dceřiné společnosti jako Metrostav Development a od roku 2010 se drží jako v největší stavební společnost na českém trhu dle dosaženého obratu. Další roky se snažili expandovat do sousedních zemí, a to hlavně do Německa a Polska. Roku 2018 již získal až 20 % tržeb mimo Českou republiku.

9. Srovnávací analýza již zmíněných stavebních společností

Použití srovnávací analýzy k posouzení strategií je rychlým a dostatečně přesným způsobem na to, abychom porovnali a vyhodnotili jaká strategie je nejlepší. Vyhledáme si potřebná data o jejich strategii. Tyto data, které jsme vyhledali porovnáme pomocí tabulek. Všechny tyto strategie a data získáme z různých důvěryhodných zdrojů. Většina zdrojů tedy pochází tedy z výročních zpráv společností. Většina zdrojů tedy pochází tedy z výročních zpráv společností nebo z jejich domovských webových stránek: Balfour Beatty [14],[15], Skanska [12],[13], Metrostav [16],[17]. Slovní popisy strategie porovnáme a zaznamenáme si jejich rozdíly, a nakonec je prodiskutujeme. V této práci budeme srovnávat:

- **Konkrétní strategie firem**

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

Představené strategie firem, které budeme mezi sebou porovnávat jsou:

- Balfour Beatty
- Skanska
- Metrostav

- **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. [22]

- ROE (Return of equity) – Rentabilita z vlastního kapitálu

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 [22]:

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

- Počet opakovaných zákazníků

Z přílohy č. 2, která byla vytvořena, vyčteme, kolik měl podnik opakovaných klientů z vybraných staveb, které byly realizovány nebo jsou ve fázi realizace. Zaznameníme si počty do tabulky a porovnáme je mezi sebou.

- 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. [23]

- ROS (Return on sales) – Rentabilita z obratu

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 efektivity 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. [23] Výpočet ukazatele provedeme pomocí vzorce:

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

9.1. 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.

Jedním z rozdílů těchto společností ze získaných dat, je rozdíl oblastí podnikání. Nebo spíše jejich specializace. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny oblasti, ve kterých podnikají.

Balfour Beatty	Skanska	Metrostav
Development	Development	Development
Výstavba pozemních staveb, dopravní infrastruktury	Pozemní, silniční a železniční stavitelství	Pozemní, silniční a železniční stavitelství
Údržba a provozování	Údržba a provozování	Ražba tunelů
Design a řízení	Půjčovna strojů	

Tabulka 3 Porovnání oblastí podnikání společností vlastní zpracování autora na základě [13], [17], [15]

Dalším odlišností je jejich zaměření. Každá z těchto firem preferuje jinou oblast podnikání. Metrostav preferuje tunelové stavby a výstavby infrastruktury.

9.2. Dosažený čistý zisk

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny zjištěné zisky z výročních zpráv. Uvedené hodnoty čistého zisku, jsou hodnoty celkové, zahrnují v sobě hodnoty ze všech oblastí tzn. investice, provoz atd. Tato tabulka byla zpracována v **Příloze č. 3**

Společnost		Balfour Beatty (mld Kč)	Skanska (mld Kč)	Metrostav (mld Kč)
2018	Zisk před zdaněním [Kč]	5,49	13,67	0,91
	Zisk po zdanění [Kč]	5,43	13,76	0,74
2017	Zisk před zdaněním [Kč]	5,01	14,85	0,34
	Zisk po zdanění [Kč]	4,31	12,48	0,18
2016	Zisk před zdaněním [Kč]	1,82	22,10	0,55
	Zisk po zdanění [Kč]	1,46	19,14	0,50
2015	Zisk před zdaněním [Kč]	-3,73	21,50	0,49
	Zisk po zdanění [Kč]	-3,94	16,35	0,45
2014	Zisk před zdaněním [Kč]	-2,43	19,29	0,55
	Zisk po zdanění [Kč]	-1,64	18,29	0,48
2013	Zisk před zdaněním [Kč]	5,67	19,67	0,46
	Zisk po zdanění [Kč]	3,70	18,84	0,29
2012	Zisk před zdaněním [Kč]	8,40	13,69	0,46
	Zisk po zdanění [Kč]	7,01	12,89	0,29
2011	Zisk před zdaněním [Kč]	10,13	29,89	0,86
	Zisk po zdanění [Kč]	7,37	26,98	0,70
2010	Zisk před zdaněním [Kč]	9,28	17,47	0,91
	Zisk po zdanění [Kč]	7,16	12,89	0,71
2009	Zisk před zdaněním [Kč]	8,10	15,74	0,95
	Zisk po zdanění [Kč]	6,01	10,94	0,72
2008	Zisk před zdaněním [Kč]	7,55	14,30	1,02
	Zisk po zdanění [Kč]	5,55	11,05	0,81

Tabulka 4 Porovnání zisků před zdaněním vlastní zpracování autora na základě [13], [17], [15]

9.3. ROE

Z tabulky 4 je vidět, že ROE závisí na kapitálu, který společnost vlastní. Tato tabulka byla zpracována v Příloze č 3.

	Balfour Beatty	Skanska	Metrostav
2008	23%	19%	17%
2009	16%	17%	14%
2010	21%	18%	13%
2011	22%	41%	11%
2012	21%	14%	5%
2013	11%	25%	5%
2014	-5%	29%	8%
2015	-11%	25%	7%
2016	4%	27%	7%
2017	13%	16%	2%
2018	14%	19%	10%

Tabulka 5 Přehled zisku, vlastního kapitálu a ROE vlastní zpracování autora na základě [13], [17], [15]

9.4. 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 několik desítek 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. Zajímavé na tom je, že mají všechny společnosti podobný poměr veřejných a soukromých zakázek. Poměr veřejných zakázek se pohybuje zhruba kolem 50 % až 60 %. Viz příloha č. 2

Balfour Beatty	Klienti	Poměr
Veřejní klienti	26	53%
Soukromí klienti	12	24%
PPP	10	20%

Tabulka 6 Přehled klientů Balfour Beatty vlastní zpracování autora

Skanska	Klienti	Poměr
Veřejní klienti	25	51%
Soukromí klienti	19	39%
PPP	5	10%

Tabulka 7 Přehled klientů Skanska vlastní zpracování autora

Metrostav	Klienti	Poměr
Veřejní klienti	22	58%
Soukromí klienti	16	42%
PPP	0	0%

Tabulka 8 Přehled klientů Metrostav vlastní zpracování autora

9.5. Obrat firem získané z výročních zpráv za roky 2008 až 2018

	Balfour Beatty (mld Kč)	Skanska (mld Kč)	Metrostav (mld Kč)
2008	287,81	502,97	22,67
2009	313,69	412,39	22,24
2010	317,75	391,19	21,14
2011	334,80	421,87	21,67
2012	302,37	440,65	20,80
2013	306,98	483,31	21,60
2014	256,07	430,28	19,30
2015	249,85	384,67	19,76
2016	258,80	391,82	17,60
2017	244,97	426,06	19,60
2018	236,71	415,59	21,50

Tabulka 9 Přehled obratu společností vlastní zpracování autora na základě [13], [17], [15]

9.6. ROS

	Balfour Beatty (%)	Skanska (%)	Metrostav (%)
2008	0,03	0,03	0,05
2009	0,03	0,04	0,04
2010	0,03	0,04	0,04
2011	0,03	0,07	0,04
2012	0,03	0,03	0,02
2013	0,02	0,04	0,02
2014	-0,01	0,04	0,03
2015	-0,01	0,06	0,02
2016	0,01	0,06	0,03
2017	0,02	0,03	0,02
2018	0,02	0,03	0,04

Tabulka 10 Přehled provozního zisku, ročního obratu a ROS vlastní zpracování autora na základě [13], [17], [15]

10. Závěr a vyhodnocení cílů práce.

Po prostudování rozsáhlé literatury o strategickém managementu ve stavebnictví 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 stavebního oblastí, trhu, na kterých se může podnikat.

Cíle byly v oblasti strategického řízení definovány a vyhodnoceny na praktickém příkladu třech stavebních společnostech.

Dalším smyslem a tématem této práce je, vytyčení hodnot a principů, kterými by se měla úspěšná firma dlouhodobě řídit. Z 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 majitelé respektovali výše uvedené etické a kvalitativní atributy. V neposlední řadě byl popsán trend a hodnotové parametry, o které se snaží všechny společnosti.

V rámci provedené analýzy bylo třeba prozkoumat rozdíly mezi firmami Metrostav (CZE), 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, zatímco Metrostav je menší společnost, a ne všechny služby poskytuje. Možná to je tím, že takové zakázky v České republice nejsou tak časté. Jedná se například o službu údržba a provozování. Další službou, kterou se odlišuje Skanska je půjčovna strojů.

Tyto firmy se dále odlišují jejich specializací na různé druhy konstrukcí. Například Metrostav se zabývá spíše výstavbou infrastruktury, a to hlavně tunelováním a výstavbou dálnic. Tento fakt souvisí nejspíše hlavně s tím, že má obrovské know-how v tomto směru, neboť tato společnost byla původně založena, aby postavila pražské metro. Balfour Beatty se soustřeďuje na velké komplexní projekty, které jsou náročné, jako jsou nemocnice a mosty. Dále bych tu rád také zmínil společnost Bechtel [18], která je největší světovou stavební firmou. Bohužel jsem nemohl ji zahrnout firmu do

této práce, neboť výkazy zisku a ztrát byly pro mne nedohledatelné. Tato společnost 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 je orientována na velmi finančně náročné projekty a zařízení jako jsou různé továrny, elektrárny, doly, tunely a další konstrukce, které vyžadují vysokou odbornost.

Vybrat tu nejlepší strategii z těchto srovnávaných společností nebylo vůbec jednoduché, ale podle analýzy a mého názoru je nejlépe řízenou společností Balfour Beatty. Jejich strategie, kterou mají nastavenou od roku 2015 je podle mě velmi dobrá. Jedním z jejich pilířů je princip štíhlého podnikání - díky tomuto pilíři dokázali zredukovat své celkové náklady na režie o 40%, což je velmi významné číslo. Na druhou stranu Skanska má o trochu vyšší hodnoty v zisku, ale to je nejspíše tím, že roku 2015 Balfour Beatty přehodnotovala svou strukturu a zajišťovala vykrytí dlouhodobých problémových projektů, proto se dostala do záporných hodnot (příloha č. 3).

Tato strategie spočívá v tom, že probíhá v průběhu pěti až šesti let totální audit všech nákladů a s tímto auditem souvisí také změna funkcí zaměstnanců a restrukturalizace kapacit. Zde se řeší například mzdy zaměstnanců, jejich přínosy společnosti nebo také řeší, zda se jim vyplatí podnikat na daných trzích a v daných prostorech. Mohou si vybrat zda, si koupí nějakou budovu a pak si jo odepíšu, ale odepisování se ne vždy vyplatí, proto některé firmy volí metodu pronájmu. Můžeme tedy říct, že strategie může být sebelepší, ale 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. Čím větší vlastní kapitál, tím více si můžeme získat financování z cizích zdrojů. Čím vyšší je celkový kapitál, tak tím více zakázek můžeme získat. Na kapitálu teda závisí celkový obrát firmy.

Pokud se podíváme na analýzu opakovaných zákazníků, tak nelze určit, zda se zákazníci vracejí ke stejným zhotovitelům, protože by se musely najít všechny stavby, které byly postaveny vybranými společnostmi, což je nemožné, neboť nejsou všechny zveřejněné. Můžeme říct, že ano, někteří se vracejí, ale jsou to spíše veřejní zadavatelé, kteří již důvěřují těmto firmám, nebo mají podepsané smlouvy. Dalším

důvodem může být nabídka, se kterou jdou společnosti do soutěže. Tyto firmy většinou mají již vytvořený dodavatelský systém, který jim umožňuje nabízet značně nižší ceny než jejich konkurence. Na první pohled můžeme vidět, že poměr soukromých a veřejných investorů se pohybuje zhruba 60% veřejných investorů a 40% soukromých.

Z analýzy ROE můžeme vidět, že rentabilita u stavebních firem je velmi nízká než v ostatních průmyslových odvětvích. Rentabilita z tržeb se ve stavebnictví pohybuje kolem 10-16 %, což je velmi nízké oproti ostatním odvětvím, např. společnost Apple měla rentabilitu z tržeb 49 % [39], což je obrovský rozdíl. To stejné platí také pro rentabilitu z tržeb, ve stavebnictví se toto procento pohybuje kolem 0,03 % a např. společnost Apple má 26 % [39], což je opravdu rozdíl, ale toto je opravdu obrovská společnost, která má své jméno a je to trend dnešní společnosti. Z tabulky rentability z tržeb můžeme vidět u Balfour Beatty (lze vidět také v příloze č.4), že může nastat i krizová situace. Pro identifikaci příčiny bychom potřebovali více dat, ale bohužel to jsou interní informace a nejsou veřejně dostupné, ale dle referencí bych odhadoval, že pracovali na nějakém komplexním velkém projektu, který byl ztrátový, nebo byl vliv politický jako je Brexit. I přes tuto situaci, se tato společnost dostali ze záporných čísel do kladných (Příloha č.3). Za poslední dva roky se jim daří mnohem lépe. Na druhou stranu ze zkušeností z praxe mají menší podniky ROS až 20%. Vyšší je hlavně z důvodu nízké režie. Velké firmy mají náklady na jak na výrobní, tak i na správní režii obrovské náklady. Firma ve, ve které jsem působil, je firma zabývající se rekonstrukcí bytů, zahrad, ale také výstavbou rodinných domků. Dle majitele této nejmenované firmy, je větší zisk v rekonstrukčních pracích než ve výstavbě. Toto je hlavně tím, že jsou tyto práce rychlejší, jednodušší, a díky tomu má větší obrat.

Při vyhledávání statistických údajů ohledně stavebnictví jsem narazil na statistické údaje ohledně HDP stavebnického průmyslu v České republice. Na stránkách Českého statistického úřadu jsem narazil na tabulku podílu českého stavebnictví. V příloze č. 3 lze vidět, že se na rozdíl od roku 2010 snížil podíl až o 11%. Tato skutečnost znamená, že se už tolik nestaví. Toto vede k tomu, že zde nemůžeme uvažovat strategicky, neboť zde není odbyť, a to hlavně výstavba inženýrských staveb klesla o skoro 30 % (příloha č.5). Tento fakt souvisí s tím, že je stavebnictví závislé na jiných odvětvích a to zejména na úřadech, kde je povolování staveb zbytečně zdlouhavé a komplikované.

Souhrnně lze konstatovat, že společnosti s dobře fungujícím strategickým řízením jsou schopné konkurovat ve vysoce rizikových oblastech podnikání, jako jsou výstavby velkých průmyslových projektů a infrastrukturních projektů. Z příkladu společnosti Balfour Beatty nebo zmiňované společnosti Bechtel můžeme říct, že čím větší zakázku získáme, tím větší bude procentní marže, ale s tím přicházejí i větší rizika a jejich dopady.

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] 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
- [7] Lawrence R. Jauch, William F. Glueck (1988) Business Policy And Strategic Management, McGraw-Hill, 1988 , ISBN: 007032347X, 9780070323476
- [8] Capital project management Delta Pm [online]. Dostupné z: <https://www.deltapm.com/project-management>
- [9] 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/>
- [10] 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
- [11] 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
- [12] 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/>
- [13] 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/>

- [14] [online]. Copyright © Balfour Beatty 2019 [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.balfourbeatty.com/>
- [15] [online]. Copyright © Balfour Beatty 2019 [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.balfourbeatty.com/investors/results-reports-and-presentations/>
- [16] O společnosti | Metrostav. [online]. Copyright © 2019 Metrostav [cit. 26.12.2019]. Dostupné z: <https://www.metrostav.cz/cs/o-spolecnosti>
- [17] Roční zprávy | Metrostav. [online]. Copyright © 2019 Metrostav [cit. 26.12.2019]. Dostupné z: <https://www.metrostav.cz/cs/pro-media/rocnizpravy>
- [18] 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/>
- [19] 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/>
- [20] 9 Construction Trends for 2019. The Balance Small Business [online]. Dostupné z: <https://www.thebalancesmb.com/top-construction-industry-trends-4125856>
- [21] 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>
- [22] Investopedia - Sharper Insight. Smarter Investing.. Investopedia - Sharper Insight. Smarter Investing. [online]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/>
- [23] 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.
- [24] 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>
- [25] 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>
- [26] 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>
- [27] Strategic Management and Business Policy, 11th Edition
ISBN-13: 9780132323468
- [28] Process, Content, Context : an International Perspective
ISBN 9780324282719

[29] Chandler, Alfred Jr. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT.

ISBN13 9780262530095

[30] BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 26.12.2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/>

[31] Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 26.12.2019]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/>

[32] Brandon (1998) Strategic Management of IT in Construction.

ISBN 9780632040261

[33] Lavender Stephen Management for the construction industry. 296 stran, Pearson Education, Harlow, England 1996
ISBN 13: 9780582262355

[34] BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 26.12.2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/>

[35] Reilly,R.F., "The Business Valuation of a Typical Construction Company", Cost Engineering, Vol.32,No.1,pp.13-22,1990

[36] SHANNON P. PRATT, Shannon P.Alina V. Valuing a business the analysis and appraisal of closely held companies. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 2008. ISBN 00-715-0935-6.

[37] Market Value vs. Fair Market Value: What's the Difference?. Appraisal Course Associates [online]. Available at: <http://www.appraisalcourseassociates.com/2012/10/01/1265/>

[38] Fernandez, Pablo, Company Valuation Methods (November 23, 2013). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=274973>

[39] Apple [online]. Copyright © [cit. 26.12.2019]. Dostupné z: <https://www.apple.com/newsroom/pdfs/Q4-FY18-Consolidated-Financial-Statements.pdf>

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Čtyři hlavní strategické prvky	11
Obrázek 2 Strategické řízení jako kontinuální proces.....	12
MBPCONSULTING. www.mbpconsulting.cz [online]. [cit. 22.5.2019]. Dostupný na WWW: http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/	
Obrázek 3 Propojení světa	24
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 4 Cyklus řízení Rizik	27
AUTOR NEZNÁMÝ. www.tesena.com [online]. [cit. 13.5.2019]. Dostupný na https://www.tesena.com/zakladni-proces-rizeni-rizik/	
Obrázek 5 Schéma zpracování rizik; vlastní zpracování autora.....	32
Obrázek 6 Logo Skanska.....	44
SKANSKA, Skanska. https://group.skanska.com/ [online]. [cit. 22.5.2019]. Dostupný na WWW: https://group.skanska.com/	
Obrázek 7 Oblasti působení Skansky.....	44
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 8 Hodnoty Skansky.....	47
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 9 Logo Balfour Beatty.....	50
BALFOUR BEATTY. https://www.balfourbeatty.com [online]. [cit. 13.5.2019]. Dostupný na WWW: https://www.balfourbeatty.com/	
Obrázek 10 Oblasti působení Balfour Beatty.....	50
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 11 Logo Metrostav.....	54
O společnosti Metrostav. [online]. Copyright © 2019 Metrostav [cit. 26.12.2019]. Dostupné z: https://www.metrostav.cz/cs/o-spolecnosti	

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Způsoby myšlení při řešení problémů.....	11
Tabulka 2 Určení rizik.....	20
AUTOR NEZNÁMÝ. www.managementstudyguide.com [online]. [cit. 13.5.2019]. Dostupný na WWW: https://www.managementstudyguide.com/risk-management.htm	
Tabulka 3 Porovnání oblastí podnikání společností vlastní zpracování autora na základě.....	60
Tabulka 4 Porovnání zisků před zdaněním	61
Tabulka 5 Přehled zisku, vlastního kapitálu a ROE	62
Tabulka 6 Přehled klientů Balfour Beatty vlastní zpracování autora.....	63
Tabulka 7 Přehled klientů Skanska vlastní zpracování autora.....	63
Tabulka 8 Přehled klientů Metrostav vlastní zpracování autora.....	63
Tabulka 9 Přehled obrátu společností	64
Tabulka 10 Přehled provozního zisku, ročního obrátu a ROS	64

Seznam příloh:

Příloha č. 1

Příklad checklistu, který používají manažeři při různých kontrolách, kde kontrolují, zda jsou všechny potřebné procesy splněné. Existují mnoho druhů checklistů, které jsou přizpůsobené na určitou věc.

Item No.	Task description	Required yes/no	Required date	Assigned responsibility	Priority	Notes, reference
I	Marketing and contract administration					
1	Compile all final contract documents with revisions, waivers and related correspondence					
2	Verify and document compliance with all contractual terms					
3	Compile required proof of shipment and customer acceptance documents					
4	Officially notify customer of contract completion					
5	Initiate and pursue any claims against customer					
6	Prepare and conduct defence against any claims by customer					
7	initiate public relations announcements re contract completion					
8	Prepare final contract status report					
J	Extensions – new business					
1	Document possibilities for project or contract extensions, or other related new business					
2	Obtain commitment for extension					
K	Project records control					
1	Complete project file and transmit to designated manager					
2	Dispose of other project records as required by established procedures					
L	Purchasing and subcontracting					
	For each Purchase Order and Subcontract					
1	Document compliance and completion					
2	Verify final payment and proper accounting to project					
3	Notify vendor/contractor of final completion					
M	Engineering documentation					
1	Compile and store all engineering documentation					
2	Prepare final technical report					
N	Site operations					
1	Close down site operations					
2	Dispose of equipment and material					

Archibald, R. D. *Managing High-Technology Programs and Projects*
(2nd edn, 1992) John Wiley and Sons Inc., New York

Příloha č. 2

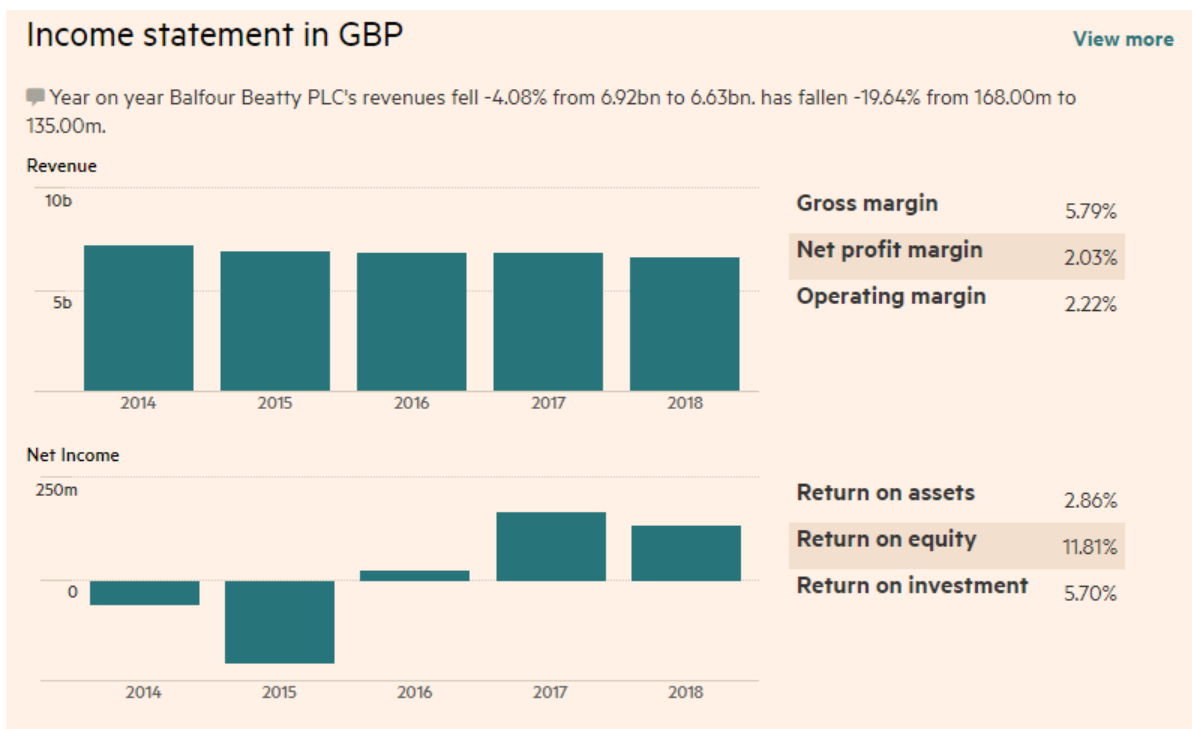
Přiložený soubor excel pod názvem Tabulka Staveb 2019

Příloha č. 3

Přiložený soubor excel pod názvem Tabulka Zisku

Příloha č. 4

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



Příloha 5

<https://www.czso.cz/>

Rok Year		Index stavební produkce Construction production index						Pozemní stavebnictví Buildings						Inženýrské stavebnictví Civil engineering works							
Měsíc Months		neocháňný údaj Not adjusted data		údaj očištěný o pracovní dny Working day adjusted data		sezónně očištěný údaj Seasonally adjusted data		neocháňný údaj Not adjusted data		údaj očištěný o pracovní dny Working day adjusted data		sezónně očištěný údaj Seasonally adjusted data		neocháňný údaj Not adjusted data		údaj očištěný o pracovní dny Working day adjusted data		sezónně očištěný údaj Seasonally adjusted data			
		mezoroční index y-o-y	průměr roku 2010=100 average of 2010=100	mezoroční index y-o-y	průměr roku 2010=100 average of 2010=100	mezoroční index y-o-y	průměr roku 2010=100 average of 2010=100	mezoroční index y-o-y	průměr roku 2010=100 average of 2010=100	mezoroční index y-o-y	průměr roku 2010=100 average of 2010=100	mezoroční index y-o-y	průměr roku 2010=100 average of 2010=100	mezoroční index y-o-y	průměr roku 2010=100 average of 2010=100	mezoroční index y-o-y	průměr roku 2010=100 average of 2010=100	mezoroční index y-o-y	průměr roku 2010=100 average of 2010=100		
2000		67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	78,9	77,2	77,2	77,2	77,2	77,2	48,4	48,4	48,4	48,4	48,4	48,4		
2001		110,4	74,5	110,2	74,4	110,0	74,3	110,5	85,0	110,4	85,2	110,3	85,4	110,0	53,2	109,9	53,4	108,2	53,0		
2002		103,0	76,8	102,9	76,5	102,7	76,3	102,7	87,2	102,5	87,4	102,4	87,4	104,3	55,5	104,1	55,5	103,6	54,9		
2003		109,3	84,0	109,5	83,8	109,4	83,5	105,5	92,0	105,5	92,1	105,5	92,2	121,6	67,5	121,6	67,6	121,3	66,8		
2004		108,8	91,4	108,7	91,1	108,7	90,8	107,4	98,8	107,2	98,8	107,3	98,9	112,9	76,2	112,7	76,2	112,7	75,1		
2005		105,2	96,1	105,2	95,8	105,3	95,6	104,9	103,7	105,0	103,7	105,0	103,9	105,8	80,6	105,9	80,6	105,1	79,7		
2006		106,0	101,9	106,3	101,9	106,5	101,8	105,0	108,8	105,2	109,1	105,3	109,4	108,8	87,8	109,0	87,9	109,3	87,1		
2007		107,1	109,1	106,9	108,9	107,0	109,0	110,7	120,5	110,7	120,8	110,6	121,0	97,9	85,9	97,9	86,1	98,4	85,7		
2008		100,0	109,1	100,0	108,9	99,9	108,8	96,5	116,2	96,4	116,4	96,3	116,5	109,9	84,4	109,8	84,5	109,7	84,1		
2009		99,1	100,0	99,4	100,3	99,4	100,1	93,1	109,2	93,2	108,5	93,2	108,5	114,1	107,7	114,2	107,9	114,1	107,4		
2010		92,6	100,0	92,3	100,0	92,5	100,0	92,4	100,0	92,2	100,0	92,1	100,0	92,8	100,0	92,7	100,0	93,1	100,0		
2011		96,4	96,4	96,4	96,4	96,6	96,6	99,6	99,6	99,6	99,6	99,8	99,8	90,3	90,3	90,3	90,3	90,5	90,5		
2012		92,4	89,1	92,6	89,2	92,7	89,5	93,5	93,1	93,7	93,3	93,9	93,6	90,0	81,3	90,2	81,5	90,1	81,5		
2013		93,3	83,1	93,2	83,2	93,4	83,5	94,4	87,9	94,3	88,1	94,5	88,5	90,7	73,6	90,6	73,6	90,6	73,9		
2014		104,3	86,7	104,3	86,8	104,2	87,0	103,4	90,9	103,4	91,0	103,4	91,5	106,4	78,5	106,4	78,5	106,1	78,4		
2015		107,1	92,8	107,2	93,0	106,9	93,1	102,6	93,3	102,7	93,5	102,5	93,8	117,1	91,9	117,2	92,0	116,9	91,7		
2016		94,1	87,3	93,9	87,3	94,0	87,5	99,2	92,5	98,9	92,5	98,8	92,7	84,1	77,3	83,9	77,3	84,5	77,5		
2017		101,7	88,9	102,1	88,1	102,0	89,2	105,0	97,1	105,3	97,5	105,4	97,7	94,3	72,6	94,5	73,0	94,2	73,0		
2000	1		36,5		36,8		36,9		43,5		44,2		78,9		22,2		22,2		50,0		
	2		37,6		37,0		37,0		45,2		44,8		75,7		22,0		21,8		48,1		
	3		55,3		53,5		53,5		66,0		65,2		63,7		34,9		33,9		45,8		
	4		57,9		59,8		60,0		64,4		67,1		67,1		44,3		46,0		48,4		
	5		66,4		65,8		65,0		73,5		73,1		73,1		52,0		51,7		45,5		
	6		73,1		72,1		71,8		79,3		78,5		73,5		60,3		59,7		48,1		
	7		64,9		67,0		65,0		74,8		77,6		74,9		44,6		46,4		46,0		
	8		75,2		73,8		71,1		81,6		80,6		77,2		61,6		60,8		47,5		
	9		79,0		79,9		81,1		86,4		86,4		77,1		66,5		67,3		50,2		
	10		83,8		82,9		87,4		90,4		89,6		75,9		70,4		69,8		51,0		
	11		89,7		89,0		70,2		101,2		100,9		79,7		66,4		66,1		52,0		
	12		91,1		91,6		78,1		118,3		120,0		99,3		35,8		36,0		50,5		
2001	1	110,8	40,4	106,7	38,3	105,1	39,3	109,2	72,7	109,2	47,5	105,5	46,6	104,1	82,2	116,1	25,8	111,3	25,2	108,2	54,1
	2	115,7	43,5	117,1	43,3	109,6	42,7	112,3	50,8	113,4	50,9	107,8	81,6	130,2	28,7	132,0	28,7	115,2	55,4		
	3	116,5	64,4	119,8	64,1	115,9	76,5	112,4	73,3	115,2	73,3	113,0	86,4	132,4	46,3	136,5	46,3	125,2	57,3		
	4	117,3	87,9	114,3	68,5	112,7	74,4	117,7	75,8	114,7	77,0	112,7	84,7	116,3	51,5	113,4	52,2	112,7	54,6		
	5	116,5	77,4	116,7	76,8	115,6	75,1	114,6	84,2	114,7	83,9	113,7	85,3	122,0	63,4	122,2	63,2	121,7	55,3		
	6	114,1	83,3	116,0	83,7	116,6	75,6	116,9	92,7	119,1	93,5	119,3	87,7	106,4	64,1	108,2	64,6	108,4	52,2		
	7	123,0	79,7	120,1	80,4	119,3	77,6	122,2	91,4	119,4	92,6	119,5	89,5	125,6	56,0	122,4	56,8	118,9	54,8		
	8	111,3	83,7	111,4	82,3	111,7	74,9	111,7	91,4	111,9	90,2	112,2	86,6	110,0	67,8	110,2	67,8	110,3	52,4		
	9	105,8	83,6	107,4	85,8	108,2	73,5	109,2	92,1	110,0	95,0	110,6	85,3	99,4	66,1	100,9	67,9	101,0	50,7		
	10	108,9	91,3	107,2	88,8	108,1	72,9	112,0	101,2	110,3	96,8	110,9	84,2	100,9	71,0	99,4	69,4	100,1	51,0		
	11	103,4	92,8	101,7	90,6	102,1	71,7	107,1	108,4	105,6	106,5	107,0	85,3	92,0	61,0	90,4	59,8	87,6	45,5		
	12	85,1	88,8	96,8	88,7	98,2	74,8	93,7	110,9	95,1	114,2	98,0	85,7	104,3	37,1	107,8	38,7	105,8	53,3		

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