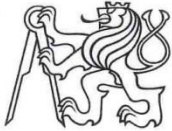


ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví

DIPLOMOVÁ PRÁCE



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

studijní program: (N3607) Stavební inženýrství
studijní obor: (3607T046) Stavební management
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení diplomanta: Petr Bárta

Zadávací katedra: Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Petr Anton, CSc.

Název diplomové práce: Analýza řízení stavební firmy a vyhodnocení dopadů krize na její aktivity

Název diplomové práce v anglickém jazyce: Analysis of the construction company and the evaluation of the impact of the crisis on its activities

Rámcový obsah diplomové práce: Průběh krizových jevů v České republice.

Dopad krize na vybranou stavební firmu.

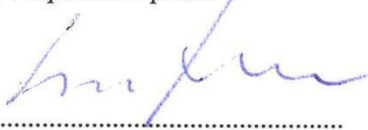
Opatření k překonávání krizových jevů.


Datum zadání diplomové práce: 29. 09. 2014 Termín odevzdání: 19. 12. 2014
(vyplňte poslední den výuky přísl. semestru)

Diplomovou práci lze zapsat, kromě oboru A, v letním i zimním semestru.


Pokud student neodevzdal diplomovou práci v určeném termínu, tuto skutečnost předem písemně zdůvodnil a omluva byla děkanem uznána, stanoví děkan studentovi náhradní termín odevzdání diplomové práce. Pokud se však student řádně neomluvil nebo omluva nebyla děkanem uznána, může si student zapsat diplomovou práci podruhé. Studentovi, který při opakovaném zápisu diplomovou práci neodevzdal v určeném termínu a tuto skutečnost řádně neomluvil nebo omluva nebyla děkanem uznána, se ukončuje studium podle § 56 zákona o VŠ č. 111/1998 (SZŘ ČVUT čl 21, odst. 4).

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


.....
vedoucí diplomové práce


.....
vedoucí katedry

Zadání diplomové práce převzal dne: 29. 09 2014


.....
diplomant

Formulář nutno vyhotovit ve 3 výtiscích – 1x katedra, 1x diplomant, 1x studijní odd. (zašle katedra)

Nejpozději do konce 2. týdne výuky v semestru odešle katedra 1 kopii zadání DP na studijní oddělení a provede zápis údajů týkajících se DP do databáze KOS.

DP zadává katedra nejpozději 1. týden semestru, v němž má student DP zapsanou.
(Směrnice děkana pro realizaci stud. programů a SZZ na FSv ČVUT čl. 5, odst. 7)

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW atd.) uvedené v seznamu použitých zdrojů.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne 18. 11. 2014



Bc. Petr Bárta

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Doc. Ing. Petru Antonovi, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce a za čas a trpělivost, kterou mi věnoval při konzultacích.

Dále bych rád poděkoval odbornému konzultantovi Doc. Ing. Aleši Tomkovi, CSc. za pomoc při dopracování diplomové práce.

ANALÝZA ŘÍZENÍ STAVEBNÍ FIRMY
A VYHODNOCENÍ DOPADŮ KRIZE
NA JEJÍ AKTIVITY

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá vlivem finanční světové krize na stavební podniky a vyhodnocením metod, které pomohou lepšímu chodu firmy během propadu českého stavebnictví. V první části jsou popsány a porovnány světové hospodářské krize. Je popsán vznik, průběh a dopad krizí na světovou ekonomiku. V další části je práce zaměřena na dopad současné světové krize na české stavebnictví a je popsán jeho vývoj v posledních letech. Ve čtvrté části jsou analyzovány dva stavební podniky a jsou popsány jejich kroky k omezení vlivu krize roku 2008. V poslední části jsou popsány metody vedoucí k omezení vlivu krize na stavební podnik. Mezi doporučené kroky v období propadu českého stavebnictví patří diverzifikace podnikání, správně zvolená marketingová strategie a s tím související možnosti získávání zakázek, kvalifikované strategie, expanze do zahraničí a v neposlední řadě správně nastavené vnitropodnikové hodnoty.

Klíčová slova

Světová finanční krize, vývoj českého stavebnictví, analýza stavebního podniku, metody k omezení vlivu krize.

Abstract

This dissertation examines the influence of the financial crisis on the world's construction companies and evaluation methods for the better running of the company during the downturn of the Czech construction. The first part describes and compares the global economic crisis. It describes the origin, progress and impact of the crisis on the world economy. Another part of the work is focused on the impact of the current global crisis on the Czech construction and describes its development in recent years. Fourth part analyzes two construction companies and describes their action to limit the impact of the crisis in 2008. The final section describes the methods to reduce the impact of the crisis on the construction company. To reduce the impact of the crisis you should always diversify your business, choose the right marketing strategy. The methods to reduce the impact of the crisis includes business diversification, correctly chosen marketing strategy, qualified strategy, expansion abroad and properly set internal values.

Key Words

The global financial crisis, the development of Czech construction, construction company analysis, methods to reduce the impact of the crisis.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Historie finančních krizí.....	3
2.1	Přehled finančních a hospodářských krizí	3
2.2	První světová hospodářská krize roku 1929	6
2.2.1	Prvopočátky největší světové hospodářské krize	6
2.2.2	Černý podzim na newyorské burze	7
2.2.3	Celosvětový dopad hospodářské krize roku 1929	7
3	Současná světová krize od roku 2007	9
3.1	Příčiny současné ekonomicko-hospodářské krize	9
3.1.1	Počátky a pravděpodobné příčiny	9
3.1.2	Postupné úpadky společností.....	12
3.1.3	Porovnání krize roku 1929 a 2007.....	14
3.2	Česká republika v období světové krize roku 2007	15
3.2.1	Vývoj hrubého domácího produkt.....	15
3.2.2	Vývoj inflace	16
3.3	Stavebnictví v ČR během krize roku 2007	18
3.3.1	Ekonomický význam stavebnictví národního hospodářství	18
3.3.2	Vývoj stavebnictví během krize	19
3.3.3	Snahy o oživení státem	32
4	Opatření k minimalizaci účinků krize ve vybraných stavebních firmách.....	39
4.1	Metrostav a.s. – velká stavební firma	39
4.1.1	Historie společnosti	40
4.1.2	Skupina Metrostav	40
4.1.3	Charakteristika firmy v období krize od roku 2007	43
4.1.4	Opatření firmy k minimalizaci dopadu světové krize 2007	49

4.2	Vesas s.r.o. - střední stavební firma v kraji Vysočina	54
4.2.1	Historie společnosti	54
4.2.2	Charakteristika firmy	58
4.2.3	Opatření firmy k minimalizaci dopadu světové krize od roku 2007	62
5	Metody k omezení vlivu krize na stavební firmu.....	64
5.1	Získávání zakázek.....	64
5.1.1	Zkušenosti velkých stavebních společností.....	65
5.1.2	Zkušenosti středních a malých stavebních firem.....	65
5.2	Diverzifikace podnikání.....	66
5.2.1	Produktová diverzifikace	66
5.2.2	Firemní diverzifikace.....	66
5.2.3	Segmentace trhu	67
5.3	Marketingová strategie	67
5.4	Kvalifikované strategie	67
5.5	Expanze do zahraničí	68
5.6	Vnitřní rizikové faktory firem a návrhy opatření.....	70
6	Závěr.....	72
7	Seznam literatury.....	74
7.1	Knižní zdroje.....	74
7.2	Internetové zdroje	75
8	Seznam tabulek	78
9	Seznam grafů.....	79
10	Seznam obrázků	80

1 Úvod

Hospodářský růst a vývoj světové ekonomiky v současné době vzkvétá neudržitelnou rychlostí a rozvoj civilizace je v posledním tisíciletí nejrychlejší v celé historii světa, a to díky novátorským myšlenkám, technologiím a novým objevům, které zefektivňují systém.

Bohužel takový rozvoj sebou nese mnohá rizika. Společnost místy začne jednat bezohledně a egoisticky. Často se společnost dostává do situace, kdy strádá a nepřipustí si svojí chybu, kterou dělá díky bezohlednému chování a vedení. Současným trendem je vidina stále vyšších zisků bez ohledů na morální aspekty. Větší moc jde ruku v ruce s více penězi.

Zdánlivě nikdy nekončící koloběh nemůže věčně fungovat. Každá nenasytnost musí jednou skončit. Proto příchod světové hospodářské krize byl víceméně nevyhnutelný. V současné době má společnost příležitost uvědomit si svoje chyby, poučit se z nich a začít znova.

Krize, která se projevila v Evropě v roce 2007, zasáhla ekonomiku většiny světadílů a znamenala nejtěžší ekonomický kolaps od první světové hospodářské krize roku 1929. Miliardy lidí pocíťovaly denně její dopady. Stabilitu hospodářského systému se jednotlivým zemím podařilo celosvětově obnovit pomocí rozsáhlých regulačních zásahů, ale je třeba se do budoucna připravit na podobné úpadky a stagnace trhu.

Cílem diplomové práce je analyzovat dopady současné hospodářské krize na stavební podnik a stavebnictví celkově, a navrhnout optimální metody k omezení vlivu krize na stavební společnosti.

V diplomové práci budou popsány a rozebrány světové krize, probere se zrod největší světové hospodářské krize v 30. letech 20. století a světové krize roku 2007, a provedeme jejich porovnání. Bude analyzován vývoj v českém stavebnictví před krizí a během krize a budou popsány důsledky, které úzce souvisí s krizí. Z chování stavebního trhu budeme schopni vyvodit optimální řešení pro stavební firmy jak překlenout toto nepříznivé období.

V další části si uvedeme varianty fungování stavebních firem v období hospodářské krize, a to střední stavební firmy Vesas s.r.o. a velké stavební firmy Metrostav a.s.. Zanalyzujeme jejich historii a číselné údaje a definujeme kroky, které jim pomohli překlenout finanční nestabilitu firmy v období finanční recese a úpadku českého stavebnictví.

Závěrem si shrneme a popíšeme možné metody k omezení vlivu krize na stavební společnosti, které nám pomůžou předcházet negativním výsledkům fungování firmy v období úpadku českého stavebnictví.

2 Historie finančních krizí

Finanční krize, fiskální a měnová politika

Krize je dá se říct korekcí nerovnováh vzniklých v předchozím období. Obvykle je příčinou krize přehřátí ekonomiky, ke kterému dochází prostřednictvím bublin na různých trzích, a výchyly jsou mylně interpretovány jako trendy.

Přestože krize mívají odlišný charakter (měnové krize, bankovní krize), v základních rysech jsou si podobné: podcenění rizik a nedodržení zásad obezřetnosti. [1]

Příčiny vzniku krize jsou mnohočetné. Obvykle předchází fáze konjunktury a optimismu investorů i spekulantů, dochází k vytváření bublin, určité sektory hospodářství se stanou cílem spekulací a prasknutí bubliny má za následek znehodnocení vkladů institucionálních i soukromých investorů a řetězová reakce ovlivní celý ekonomický vývoj. Dlouhodobě nízká inflace, nízká úroveň zhodnocení kapitálu a přebytek volné likvidity vede investory k ochotě podstupovat vyšší rizika. [1], [2]

Ekonomika potřebuje od vlád výrazné stimulační opatření ze strany veřejných financí. Tato pomoc by měla být zaměřena na stabilizaci finančního systému i na podporu poptávky, za nejúčinnější prostředek Mezinárodní měnový fond označil růst vládních výdajů a cílené snižování daní. Ty však nepomohou firmám, které čelí poklesu poptávky a rostoucí nejistotě. Podpora může totiž i škodit, protože zvýší nejistotu mezi investory.

2.1 Přehled finančních a hospodářských krizí

Krize provázejí lidstvo v průběhu celých jeho dějin. Doposud nejhorší se udála na konci dvacátých let minulého století, její dopady byly drtivé. Hlavními příčinami bylo nafukování tzv. bublin (nových technologií, změny hospodářské situace, inflačního vývoje, nedostatku likvidity a nepodložené euforie...).

1634-1637 Tulipánová horečka

Zasáhla Nizozemsko v letech 1634 - 1637 (první krize vyvolaná počínající globalizací). Spekulačním objektem se staly cibulky tulipánů dopravené do Evropy z Asie. Zpočátku stála jedna cibule tulipánu jeden gulden, zanedlouho ale musel kupující zaplatit již více než tisíc

guldenů. V roce 1637 vyměnil jistý muž svůj pivovar v Utrechtu (v hodnotě 30 000 guldenů) za tři kusy vzácných cibulí. Spekulativní bublina splaskla v okamžiku, kdy se podařilo cibulky namnožit. Důsledkem bylo výrazné zchudnutí obchodních firem a řemeslníků.

1857 Krize v USA

První větší krize ve Spojených státech začala 24. srpna 1857 v New Yorku pádem banky Ohio Life Insurance, již došly peníze na výplaty vkladů. Pád banky měl dominový efekt. Padly další banky, poklesla výroba a poptávka, stoupla nezaměstnanost a krize se šířila i na další finanční centra. Příčinou krize byla spekulace zejména se železničními akciemi a cennými papíry nově vznikajících průmyslových podniků, pozemková spekulace (po americko-mexické válce). Pokles kupní síly způsobil, že v amerických přístavech byly plné sklady zboží, které nenašly odběratele.

1914 -1923 Hyperinflace

Finanční krizi s hyperinflací ve výmarské republice vyvolal způsob financování první světové války válečnými dluhopisy. Po skončení války je vláda nebyla schopná splácet a to i s ohledem na válečné reparace požadované vítěznými mocnostmi. Pokles výroby o 38%, obchodu o 34% a životní úroveň obyvatelstva poskytly argumenty pro demagogické a populistické názory vedoucí k oslabení demokracie. Vláda tiskla ve velkých objemech papírové peníze, kterými splácela své dluhy.

1929 Velká deprese

Dosud největší hospodářská krize v historii. Propuknutí definitivně ukončilo "zlatá dvacátá léta" ekonomického rozkvětu USA. Během něj došlo k vývoji bubliny na finančních trzích, jejíž prasknutí ve čtvrtek 24. října 1929 se považuje za začátek krize. Vypuklo úsilí zbavit se akcií, bankéři se snažili ceny stabilizovat. Úterý 29. října se stalo temným dnem v historii burzy, prudký pokles cen pokračoval výprodejem akcií. Během října klesla hodnota akcií v průměru o 37% (za hlavní příčinu se považuje nepoměr mezi poptávkou a nabídkou krize z nadvýroby).

1973 První ropná krize

OPEC (organizace zemí vyvážející ropu) vyhlásila ropné embargo v reakci na válečné úspěchy Izraele na Sinajském poloostrově, USA byly zadluženy v důsledku války ve Vietnamu. Došlo k prudkému zvyšování ceny ropy (v říjnu vzrostla o 70%, v prosinci o 128%, za necelý rok čtyřnásobně) a růst cen ropy poslal světovou ekonomiku do hluboké recese, vysoké ceny energií vyvolaly inflaci, krize tak probudila vyspělý průmyslový svět z jeho poválečného snu o trvalém hospodářském růstu.

1979 - 1980 Druhá ropná krize

Šlo o výpadky v těžbě a distribuci ropy v důsledku války mezi Irákem a Íránem. Válka byla příčinou prudkého růstu ceny suroviny a jejího celkového nedostatku. V průmyslových zemích západní Evropy vedla k jedné z nejdelších recesí po druhé světové válce, která byla překonána až na začátku roku 1982.

1987 Černé pondělí 19. Října

Největší mezidenní pokles akciového indexu Dow Jones v novodobé historii nastal 19. října 1987. Americký akciový trh ztratil během jediného dne 500 mld. amerických dolarů. Index se propadl o 508 bodů, což činilo 22,6%. Celkově se trh propadl během dvou měsíců o více než 30%, přičemž před propadem v říjnu rostl akciový trh kontinuálně od roku 1982. V samotném roce 1987 od ledna do srpna vzrostl index o více než 40%.

1991 - 2006 Japonská krize

Příčinou propuknutí krize byla spekulativní bublina na trhu nemovitostí. Akciový index Nikkei-225 ztratil během jednoho roku přes 40%, ceny nemovitostí ve městech (1996) ztratily přes 50% svých cen z období „boomu.“ Krize vedla k zadlužení firem, které se spekulací zúčastnily, a ke krizi bankovního sektoru. Banky poskytovaly svým prominentním zákazníkům úvěry bez řádného zajištění, nekryté úvěry byly často zamlžovány a skrývány různými účetními triky.

1997-1998 Asijská krize

Poté, co thajské banky nebyly schopné dostát svým závazkům vůči investorům, propukla krize v červenci 1997. Z Thajska se krize velmi rychle rozšířila na další země jihovýchodní a východní Asie. I v tomto případě krizi předcházel ekonomický boom. Hlavní příčinou krize byla velká očekávání výnosů z investic do asijských ekonomik.

1998 Ruská krize

Způsobil ji hromadný odliv kapitálu a propad cen ropy na světových trzích. Důsledkem byla devalvace kurzu ruské měny vzhledem k nedůvěře obyvatel v rubl. Neoficiální měnou se stal dolar. [3], [4]

2.2 První světová hospodářská krize roku 1929

2.2.1 Prvopočátky největší světové hospodářské krize

Píše se rok 1918, první světová válka skončila a skoro celá Evropa utrpěla a strádá po válečném konfliktu. Většina evropských zemí je silně zadlužena u USA, které je v této době nejsilnější průmyslovou a finanční velmocí.

Ekonomika Spojených států amerických, které nebyly zasaženy válkou, postupně rostla a USA zažívaly období velkého hospodářského růstu. Podniky produkovaly nadměrné množství výrobků a jejich zásoby se tak staly přebytečné. Zboží bylo pro většinu lidí na trhu dostupné, a trh se tím pádem přesytil.

Hodnota akcií ve Spojených státech amerických stále rostla až do roku 1927, kdy nadbytečné množství podnikových zásob dosahovalo absolutního maxima, a začalo docházet ke snižování spotřeby. Růst akcií pak vydržel až do roku 1929, kdy jejich ceny dosáhly maxima.

V období let 1927 až 1929 se jmění investičních společností rozrostlo až desetkrát. Ale již v roce 1929 začalo docházet ke snižování vlastní produkce a zvyšování nezaměstnanosti. [5], [6]

2.2.2 Černý podzim na newyorské burze

Posledním kladným okamžikem růstu akcií bylo 3. září roku 1929, kdy byl vytvořen nový rekord Dow Jonesova indexu té doby (ukazatel vývoje akcií na americkém trhu). Další den nastal zvrat. 4. září poprvé za celou dobu hospodářského rozmachu ceny zakolísaly a další den, 5. září, poklesly. V tu chvíli začali někteří finanční analytici varovat před pádem silně nadhodnocených akcií, ale nebylo jim vyslyšeno. Postupné kolísání propadů a růstů cen akcií na burze eskalovalo 20. října, kdy ceny akcií poklesly až na kritickou úroveň. Další den nastal zvýšený prodej akcií a burza se začala polehoučku hroutit.

Nadměrný prodej akcií následoval i v dalších dnech a finanční ztráty se navyšovaly. Ve čtvrtek 24. října během 30 minut bylo prodáno zhruba 1,6 miliónu akcií. Celková finanční ztráta se ten den vyšplhala k 11,25 miliardám dolarů.

Nejčernější den burzy měl však teprve nastat. Dne 29. října 1929 došlo k zobchodování více než 16 miliónů akcií, hlavní index spadl o plných 13% bodů a celkovou finanční ztrátu experti odhadli na 15 miliard dolarů. Tento den je po právu nazýván „černým úterý“. Během celého října došlo na newyorské burze k poklesu hodnoty akcií v průměru o 37 %. [5], [6]

2.2.3 Celosvětový dopad hospodářské krize roku 1929

Následkem krachu newyorské burzy, který odstartoval velkou hospodářskou krizi, byly krachy dalších amerických burz, které převzaly obchodování po newyorské burze a na to navazující krachy bank, a tím pádem i krachy podniků. Nezaměstnanost v USA vzrostla od roku 1929 do roku 1933 z 1,6 milionů na 12,8 milionů osob (25%).

Krize se postupně šířila do dalších zemí. Nejdříve do těch, které byly na Spojených státech ekonomicky závislé. Světová průmyslová výroba klesla o 38%, zahraniční obchod o 34% a celosvětově bylo okolo 40 miliónů nezaměstnaných.

V Evropě se krize ze začátku projevila v Rakousku a Německu, které byly závislé na americkém kapitálu. Zbankrotovalo velkého množství německých a rakouských bank.

Postupem času se krize projevila i v ostatních evropských zemích. Například ve Velké Británii došlo k devalvaci libry. Anglická vláda uměle oslabila libru vůči zahraničním měnám. Díky tomu došlo ke zlevnění vyváženého zboží na zahraniční trhy a naopak ke

zdražení dováženého zboží. Začaly se hroutit měnové systémy, které byly navázané na libru, marku nebo americký dolar.

Do Francie krize dorazila až koncem roku 1931. Bylo to později než u ostatních vyspělých evropských zemí a to z důvodu, že Francie nebyla tolik závislá na anglosaských trzích.

Tabulka 1: Pokles indexu průmyslové výroby v letech 1929 - 1934

Zdroj: <http://www.dejepis.com/ucebnice/svetova-hospodarska-krize/>

Pokles indexu průmyslové výroby v letech 1929 - 1934						
země/rok	1929	1930	1931	1932	1933	1934
USA	100	81	68	54	64	66
Německo	100	86	68	53	61	80
Velká Británie	100	92	84	84	88	99
Rakousko	100	85	70	61	63	70
Československo	100	89	81	64	60	67

Nezaměstnanost prudce stoupala. V roce 1932 bylo v Německu 7 miliónů lidí bez práce a nezaměstnanost tehdy činila 30 %. Ve Velké Británii byla v tom samé roce nezaměstnanost 22 % a v Rakousku se vyšplhala až na 29 %.

Tabulka 2: Procento nezaměstnaných v letech 1929 – 1934

Zdroj: <http://www.dejepis.com/ucebnice/svetova-hospodarska-krize/>

Procento nezaměstnaných v letech 1929 - 1934 [%]						
země/rok	1929	1930	1931	1932	1933	1934
USA	8,2	14,5	19,1	23,8	24,3	20,9
Německo	9,3	15,3	23,3	30,1	26,3	14,9
Velká Británie	10,4	16,1	21,3	22,1	19,9	16,7
Rakousko	12,3	15,0	20,3	26,1	29,0	26,3
Československo	2,2	4,5	8,3	13,5	16,9	17,4

Vzhledem k tomu, že zkolabovalo hospodářství velké většiny zemí kromě Sovětského svazu, převládal mezi lidmi názor, že kapitalismus je definitivně u konce. Lidé se domnívali, že krizi přivodil demokratický systém. Tento názor se hodil nejen diktaturám a komunistickým vládám, ale i fašistům, kteří se pomalu dostávali k moci a slibovali nastolení nových pořádků. Lze také konstatovat, že velká hospodářská krize je brána za jednu z hlavních příčin 2. světové války. [5], [6]

3 Současná světová krize od roku 2007

3.1 Příčiny současné ekonomicko-hospodářské krize

3.1.1 Počátky a pravděpodobné příčiny

Píše se rok 2001 a americká ekonomika se propadá do recese. Americký Federální rezervní systém na tuto situaci okamžitě reaguje a snižuje úrokové sazby až na 1%. A právě tyto nízké úrokové sazby dokázaly oživit zájem o hypoteční půjčky na bydlení více než kdy jindy. Následoval rozmach po celém americkém trhu s bydlením a hospodářské výsledky hypotečních agentur v dalších letech byly velice příznivé.

Politika ve Spojených státech se postupně dostala do situace, kdy se špatná ekonomická situace černošského a hispánského obyvatelstva stala předmětem boje proti rasismu. Politici proto považovali za nesprávné, že existuje vyšší procento bílých obyvatel, vlastnících nemovitost. Z tohoto důvodu vznikly státem podporované hypoteční asociace, které měly za úkol půjčovat všem, bez ohledu na barvu pleti. Tím pádem hypotéky mohli dostat i méně bonitní klienti.

Právě tato skutečnost vedla k lehkovážnému nakládání s penězi. Půjčky byly poskytovány všem, hlavně lidem s nižšími příjmy. Protože se převážně jednalo o úvěry na bydlení, nešlo tedy zrovna o malé částky. Banky přitom nastavily splátky dlužníkům tak, že v prvních několika letech platili méně a teprve po uběhnutí dané doby nastoupily splátky vyšší. A právě v této době dlužníci přestali své hypotéky splácet, protože na vyšší splátky jednoduše neměli. [7], [8], [9]

Fakt, který není příliš známý, je, že krize se také prohloubila proto, že mnozí Američané přestali své hypotéky platit cíleně, i když na splátky měli. V okamžiku, kdy došlo k prudkým poklesům cen nemovitostí, lidé sami přestali hypotéky platit. Nechtěli platit za nemovitost, která na začátku měla stejnou hodnotu, jako byla výše hypotéky bez úroků. Jenže v průběhu několika let se hodnota nemovitosti rapidně snížila a mnozí Američané nechtěli splácet hypotéku z toho důvodu, že cena jejich nemovitosti je několikanásobně nižší, než byla celá hypotéka. Zjednodušeně řečeno, americký občan si vzal hypotéku na rodinný dům v hodnotě 3 miliónů korun. Pokud se díky neplátcům banky zbavují nemovitostí, jejich ceny klesají a současně tedy klesá i hodnota jeho domu. Což zapříčiní, že se cena rodinného domu zastaví na hodnotě 2 milióny korun. Dlužníková motivace, splácet

hypotéku na 3 milióny korun (plus úrok) při představě, že bude vlastnit dům, který má hodnotu 2 milióny, je velmi malá. Lidé proto přestali dobrovolně své hypotéky splácet. [8]

Tato skutečnost zapříčinila dramatický nárůst propadlých zástav. Začalo tedy přibývat zadlužených nemovitostí, které si majitelé nemohli dovolit splácet. Díky výraznému poklesu cen nemovitostí začaly státem podporované hypoteční asociace mít ztráty, které se vyhouply až na 11 mld. dolarů. Následkem toho bylo, že se banky a agentury, poskytující hypoteční půjčky, dostaly do kritických potíží. [8]

Nerozvážné vypisování hypoték, jak už bylo výše řečeno, zapříčinilo prudké oslabení tempa růstu cen nemovitostí a poté i jejich propad. Věřitelé už nechtěli domy, ale potřebovali peníze. Peníze na splacení půjček, které jim měli pomoci splácet již zmiňované hypotéky. A tak se na americkém trhu objevila nečekaně velká nabídka nemovitostí, které nikdo nechtěl. Kde není poptávka, nemůže existovat ani nabídka. A pokud nabídka několikanásobně převyšuje poptávku, musí se s cenou dolů. Takto funguje veškerá logika trhu. Banky nedostaly za prodej nemovitostí zdaleka tolik peněz, kolik na ně původně půjčily. V tu chvíli se spirála dluhů nekontrolovatelně roztočila a začala směřovat do jistého zániku. [8], [9]

Banky si musely samy půjčovat, a jelikož jejich hospodaření dostalo několik těžkých ran, přenesly se problémy i na jiné věřitele. Investoři postupně ztratili důvěru ve finanční instituce a stáhli svůj kapitál, což zapříčinilo, že se do potíží dostali další nefinanční instituce. Zjednodušeně řečeno, z důvodů stahování kapitálů investory, banka neměla prostředky na poskytování půjček jiným nefinančním institucím, jako jsou například stavební společnosti a ty se tudíž nemohly dále rozvíjet. Nemohly více produkovat a tím vytvářet nová pracovní místa. Tím pádem se další dodavatelský sektor, který úzce spolupracuje a vytváří zisk díky stavebnictví, nemohl rozvíjet, protože po jejich službách a produktech se poptávka nezvyšovala, ale stagnovala a následně se snižovala. [8], [9], [10]

Díky stálému zvyšování převisu poptávky po penězích nad jejich nabídkou výrazně vzrostly úrokové sazby na mezibankovním trhu. Banky si přestaly ochotně půjčovat a ty, které neměly dost peněz na hotovosti, padly a byly nuceny vyhlásit bankrot. Největší pojišťovnu na světě, kterou je AIG, zatím chránila Americká centrální banka. V té době se psal rok 2008. Banka jí půjčila neuvěřitelných 85 miliard dolarů výměnou za 78% akcií. Důvod byl jasný, protože pojišťovna byla finančně propojena téměř se všemi světovými bankami a její krach by mohl spustit dominový efekt. Už v té době si americká vláda uvědomovala, že krize, která se do té doby pohybovala ve větší míře na jejím území, by mohla mít

celosvětový dopad. Toto rozhodnutí krizi jen na krátký okamžik odložilo, avšak celosvětovému rozšíření nezamezilo. [8], [9], [10]

Spojené státy aktivně investují do cizích akcií a vlastní velké podíly ve společnostech v jiných zemích. V tabulce 1. je zobrazeno, jaké částky a jaká procenta podílu vlastní američtí investoři ve společnostech v různých zemích a kontinentech. [11]

Tabulka 3: Výše zahraničních zásob držených americkými investory (na konci roku 2007)

Zdroj: Údaje amerického ministerstva financí.

země/region	částka (miliardy \$)	% z domácí tržní kapitalizace
Velká Británie	638	18
Japonsko	526	12
Francie	346	12
Německo	318	15
Korea	125	11
Hongkong	118	10
Čína	96	2
Evropa	2484	50
Východní Asie	1182	24
Latinská Amerika	205	4

Z tabulky jasně vyplývá, že americký trh investuje obrovské částky do evropského trhu. Ale ani evropský trh nezaostává za americkým. V tabulce 2. je zobrazeno, jaké částky a jaká procenta podílu vlastní cizí investoři v amerických společnostech. [11]

Tabulka 4: Výše zásob v USA v držení zahraničních investorů (na konci roku 2007)

Zdroj: Údaje amerického ministerstva financí.

země/region	částka (miliardy \$)	% zahraniční holding
Velká Británie	421	13
Kanada	347	11
Kajmanské ostrovy	279	9
Lucembursko	235	8
Japonsko	220	7
Evropa	1594	51
Východní Asie	560	18
Latinská Amerika	871	28

Toto je prokazatelným důkazem, jak je celosvětový trh propleten a finanční problémy v jedné zemi okamžitě ovlivní zemi jinou, která je na druhé straně planety. Proto americká vláda poskytovala podporu problémovým finančním institucím, protože se obávala jejich pádu a rozšíření krize po světě.

Přesné časové určení začátku zmiňované krize je nemožné, neboť přesný začátek by šel vymezit jen na základě poznatků, kdy krize pronikla mezi širokou veřejnost. Její konec také nelze přesně určit, protože tato krize se změnila v krizi likvidity. Obecně můžeme za počátek hypoteční krize brát 29. červenec roku 2006, kdy Federální rezervní systém i přes znepokojivé signály zvedl základní úrokovou sazbu. Za změnu této krize na krizi likvidity lze vzít 14. srpen stejného roku, kdy došlo k bankovnímu runu na Northern Rock, což byla banka, jejíž problémy neměly sebemenší souvislost s hypotečními úvěry. [8]

3.1.2 Postupné úpadky společností

Státem podporované hypoteční organizace ve Spojených státech spravují nebo vlastní hypotéky v rozsahu 5,5 bilionu dolarů, což je skoro půlka celého hypotečního trhu USA a téměř 40% amerického HDP. Ohromné jmění, které spravují, je zařazuje mezi společnosti, jejichž kolaps by vyvolal mohutný chaos na finančních trzích ve státech i po celém světě. Americká vláda se proto v září 2008 rozhodla převzít kontrolu nad oběma hypotečními agenturami. [8], [9]

Krize začala bankrotem hypotečního trhu a dále pokračovala pády proslulých investičních bank na Wall Street. Z pětice největších investičních bank přežily s problémy pouze dvě: Morgan Stanley a Goldman Sachs. Dne 16. 3. 2008 se dostala do vážných potíží první z pětice velkých investičních bank. Banka Bear Stearns byla prvním velkým finančním ústavem, který zničila krize na úvěrových trzích, měla potíže od poloviny roku 2007 kvůli propadu hypotečního a úvěrového trhu. Koupila ji JPMorgan Chase & Co. Přesně na půli září, tedy na 15. 9. 2008 připadá pád Lehman Brothers a Merrill Lynch. Zatímco Merrill Lynch byla převzata druhou největší americkou bankou Bank of America, úpadek investiční banky Lehman Brother znamenal konec této instituce. Krach investiční banky s téměř 160letou historií způsobil pád akciových trhů po celém světě a silně otrásl důvěrou ve stabilitu dalších finančních institucí. [8], [9]

Nekrachovaly ovšem jenom investiční banky. V červnu zkrachovala IndyMac, jednalo se o třetí největší bankovní úpadek v poválečné historii USA. Největší americká spořitelna

Washington Mutual se zasloužila o vůbec největší krach v historii bankovního sektoru USA. Ke konci září 2008 se dostala do potíží šestá největší americká banka Wachovia. Před pádem ji ale zachránilo převzetí největší americkou finanční skupinou Citigroup.

[8], [9]

Do potíží se v souvislosti s krachem hypotečního a úvěrového trhu dostala také již zmíněná Citigroup. Není sice přímo ohrožená krachem, ale zato se potýká s výraznou ztrátou ve svém hospodaření. Již delší dobu byla v potížích také AIG (American Insurance Group), protože vykazovala tři čtvrtletí po sobě ztrátu. Tuto ztrátu způsobovala především krize hypotečního a úvěrového trhu, kde AIG hraje klíčovou úlohu v pojišťování rizikových operací finančních institucí na celém světě. Tato instituce je označována za „too big to fail“ – tedy instituci, jejíž krach by způsobil vážné ekonomické problémy. Proto AIG nakonec pomohla americká centrální banka Fed. Krátkodobě jí půjčila 85 miliard dolarů, přičemž výměnou za tuto půjčku americká vláda převzala 79,9% akcií AIG. Největší pojišťovna světa AIG je tak de facto zestátněna. [8], [9]

Vpád krize do Evropy je spojován s pádem Německé banky IKB Deutsche Industriebank 5. srpna 2007. Banku tehdy musela zachránit německá vláda v podobě finanční injekce, která dosahovala částky 1,5 miliardy eur. IKB byla Německá banka, která půjčovala malým a středně velkým společnostem a do problémů se dostala kvůli svým investicím do rizikových hypoték v USA. Tato skutečnost odstartovala paniku po celé Evropě. Lidé začali hromadně vybírat své životní úspory a to vedlo k destabilizaci celého bankovního sektoru v celé Evropě. Banky neměly peníze, kterých se klienti domáhali, a tudíž hrozil jejich krach. To vlády v jednotlivých zemích nemohli dopustit, a tak začaly pumpovat státní peníze do jejich záchrany. Ve své podstatě to byla stejná dluhová spirála, jako při záchraně amerických bank. [8], [9]

Po IKB Deutsche Industriebank přišla krize i na velké a doposud stabilní investiční banky. 9. srpna 2007 se do potíží dostala také velká francouzská banka BNP Paribas. Musela zmrazit své tři investiční fondy, které byly úzce spjaty právě s americkou hypoteční krizí. První velkou obětí ve Velké Británii byla banka Northern Rock, která byla začátkem roku 2008 znárodněna. Britská vláda ji následně prodala společnosti Virgin Money za 747 miliónu liber. [12]

Krize se šířila neuvěřitelnou rychlostí a její dopad pocítil každý člověk na vlastní kůži. Počínaje strachem ze ztráty peněz na bankovních účtech až po ztrátu zaměstnání.

3.1.3 Porovnání krize roku 1929 a 2007

Mezi oběma krizemi let 1929 a 2007 lze pochopitelně najít řadu podobností, ale také i rozdíly. Obě krize se zrodily ve spojených státech amerických a masivně zasáhly celý svět. Obě krize vznikly z příliš velkého investorského optimismu. Prvopočátek krize ve třicátých letech byl v extrémním nadhodnocení akciových trhů, zatímco současná krize má původ na hypotečním trhu. Rozdíl můžeme najít i v chování americké centrální banky (Fed) a ostatních centrálních bank, v krizí zasažených zemí. [13]

V minulosti se Fed snažila bojovat proti krizi aplikováním restriktivní monetární politiky a zvyšovala úrokové sazby. Účelem bylo snížení sumy peněz v oběhu a tím i snížení rovnovážné úrovně cen. Toto opatření mělo za následek, že se úroveň reálného produktu nemění a tím pádem se nemění ani úroveň přirozené míry zaměstnanosti. Zatímco v současnosti se na pomoc proti krizi věnují miliardy dolarů a úrokové sazby se snižují. [13]

Avšak aktivní pomoc bude mít neblahé následky na rozvojové země. Ty přijdou o půjčky a hlavně centrum pozornosti vyspělých zemí, se více než kdy jindy odvrátí od boje proti chudobě, z důvodů potýkání se s vlastními problémy. Peníze, které doposud plynuly na podporu rozvoje v těchto zemí, tak spolknou podpůrné a záchranné plány.

Obě krize se též podepsaly na růstu nezaměstnanosti. Ve třicátých letech v USA se nezaměstnanost pohybovala okolo 25 %, přičemž v současnosti se nezaměstnanost pohybuje těsně pod hranicí 10 %. V minulosti zasáhla krize na 40 miliónů lidí po celém světě. V současné době je krizí postihnuto 212 miliónů lidí po celém světě.

S jistotou však můžeme říci, že první světová hospodářská krize ve třicátých letech byla jednoznačně horší, než ta současná. A to ve smyslu, že byla první velkou krizí a svět na ni nebyl připraven. Experti odhadují, že současná krize nebude mít tak vážné dopady, jako měla krize ve třicátých letech. Svět je momentálně více propojen jak ekonomicky, tak i finančně a to díky globalizaci. Hlavní roli hraje také fakt, že většina zemí byla lépe připravena na řešení podobných krizí a to díky zkušenostem z minulosti. [7], [13]

3.2 Česká republika v období světové krize roku 2007

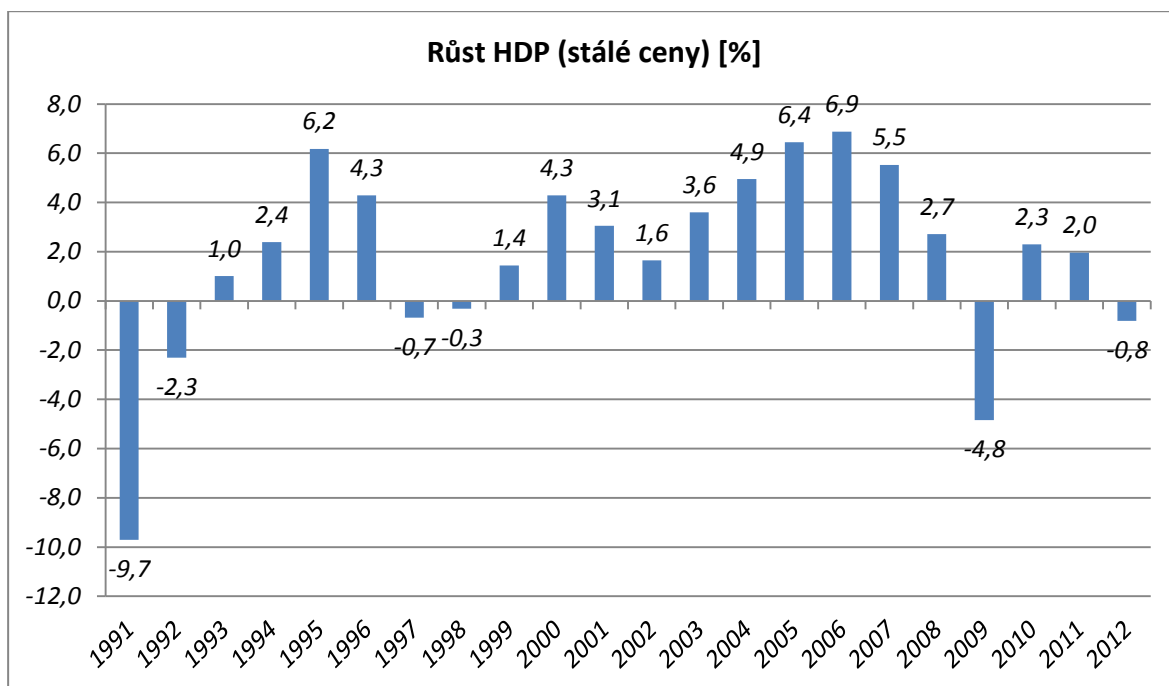
Česká ekonomika vstoupila do globální finanční krize s poměrně dobrými výchozími podmínkami. Ekonomika nevykazovala výraznější makro-ekonomické nerovnováhy, její systém byl robustní z hlediska solventnosti a likvidity, a tudíž nepotřeboval finanční podporu vlády či České národní banky (ČNB), jako to bylo v jiných zemích, které byly krizí zasaženy. Avšak externí prostředí zapůsobilo na tuzemskou ekonomiku nepříznivým faktorem a to se promítlo na hrubém domácím produktu v podobě recese.

3.2.1 Vývoj hrubého domácího produkt

Finanční krize se nevyhnula ani České republice. V průběhu roku 2008, kdy se krize rozšířila do celé Evropy, nebyla česká ekonomika přímo zasažena. Zvrat však nadešel, když se německá ekonomika dostala do velmi silné recese, což mělo negativní dopad právě na tuzemskou ekonomiku. Ve druhé polovině roku 2008, začal hospodářský růst české ekonomiky výrazně zpomalovat. Značný pokles popisuje vývoj HDP v období let 2007 až 2009. Zatímco na konci roku 2007 činil meziroční růst 6,1 % HDP, tak na konci následujícího roku 2008 činil meziroční pokles 2,5 % a v roce 2009 byl pokles již -4,1 %.

[14], [15]

Česká ekonomika vystoupila z recese ve třetím čtvrtletí roku 2009, kdy došlo k pozvolnému oživení ekonomických aktivit. Avšak toto oživení nemělo dlouhého trvání. Expanze ekonomiky se zastavila v prvním čtvrtletí roku 2011, kdy meziroční růst HDP činil 2,8 %. V následujícím čtvrtletí česká ekonomika opět spadla do recese a ta se prohlubuje i v průběhu celého roku 2012. [14], [15]



Graf 1: Růst HDP v ČR od roku 1991 po rok 2012

Zdroj: Data ČNB

Dopady krize byly v ČR velké. Projevili se především hromadným propouštěním v průmyslových a stavebních odvětvích, zpříšňováním podmínek pro poskytování financí a hypoték pro developerské projekty, snižováním exportů a spotřebitelských výdajů. České banky si teď dávají mnohem větší pozor při poskytování úvěrů, ale i přes tuto skutečnost se snaží trh nalákat na velmi nízké úrokové sazby, které ke konci roku 2013 klesly na historické minimum. [15]

3.2.2 Vývoj inflace

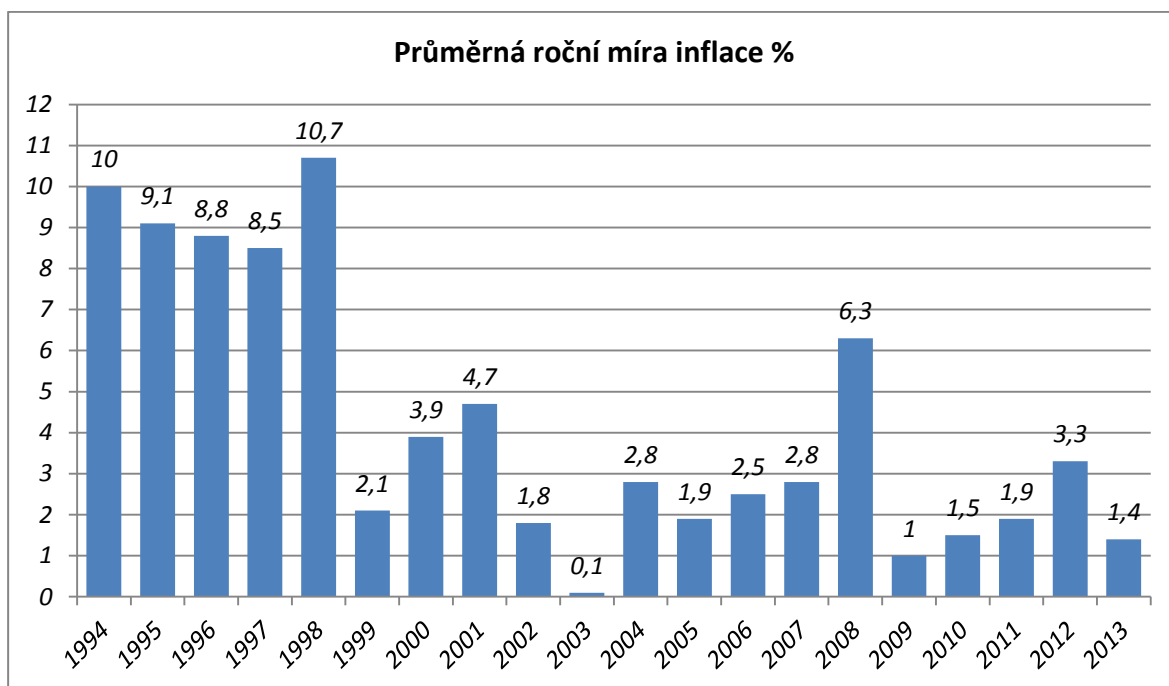
Začátkem rokem 1998 přešla Česká národní banka k cílování inflace. Inflační cíl je v tuto chvíli stanoven na úroveň 2 %. Míra inflace je ovlivňována různými faktory.

Mezi nejvýznamnějšími patří růst agregátní poptávky, vládní rozpočtové deficity, růst nominálních mezd, sociální politika vlády, růst cen energie, surovin a služeb atd. Mezi důsledky inflace patří zejména přerozdělovací efekt, nepříznivý vliv na sociálně slabší skupiny obyvatelstva, nepříznivý vliv na mzdy, změna struktur spotřeby, oslabení podniků k ekonomickému růstu a výkyvy kursů. [14]

Před vypuknutím krize v České republice byly peněženky tuzemských spotřebitelů silně zatíženy stoupající spotřebitelskou cenou a vysokými náklady na benzín, což bylo

způsobeno vysokou cenou surové ropy na světovém trhu. V období krize, kdy agregátní poptávka enormně klesla, musel trh zareagovat snížením cen, aby došlo k podpoře obchodu a oživení ekonomiky. [15], [16]

Míra inflace v roce 2011 v České republice se podle evropských statistiků pohybuje pod úrovní průměrné inflace zemí eurozóny. Nejvyšší míra inflace je v Rumunsku, Lotyšsku a Estonsku. Naopak nejnižší míra inflace je v Norsku.



Graf 2: Průměrná roční míra inflace v České republice

Zdroj: Data ČSÚ (Český statistický úřad) – <http://www.czso.cz/>

3.3 Stavebnictví v ČR během krize roku 2007

3.3.1 Ekonomický význam stavebnictví národního hospodářství

Stavebnictví jako takové patří mezi nejvýznamnější odvětví české ekonomiky. Podílí se jak na tvorbě HDP, tak i na míře zaměstnanosti. Podpora stavebnictví vede k podpoře domácí ekonomiky. Dostupné studie vyčíslují multiplikační efekt stavebnictví na zaměstnanost koeficientem 3,2 – 3,5, což znamená, že při investování 1 milionu Kč do stavebnictví se generuje potřeba 3,2 – 3,5 pracovníků ve stavebnictví, v návazných průmyslových činnostech, v projekci a ostatních souvisejících činnostech. Z provedených analýz vyplynulo, že každých 100 miliónů Kč vložených do stavebních investic, jsou daňové a ostatní přínosy do veřejného rozpočtu v desítkách miliónů. Například v roce 2006, dosahovaly přínosy do státního rozpočtu 55,5 miliónu Kč za každých 100 miliónů vložených do stavebních investic. V roce 2012 už byl přínos 73 miliónů Kč. Toto hledisko je významné z hlediska hledání cest, k překonání ekonomické krize, zejména pak ve vazbě na veřejné stavební zakázky. Stát totiž může prostřednictvím veřejných stavebních zakázek přímo stimulovat domácí ekonomiku, protože stavebnictví nevykazuje nikterak vysokou závislost na dovozech. [17], [18]

Snižování investičních vkladů do stavebnictví má velmi negativní vliv na zaměstnanost a s tím souvisejících národohospodářských ukazatelů. Ztráta jednoho pracovního místa ve stavebním oboru vyvolá ztrátu zaměstnání 2,2 – 2,5 pracovních pozic v ostatních přidružených odvětvích. Například v tomto roce, pokud dojde ke snížení stavebních investic o 10 miliard Kč, tak bude vyvoláno snížení přínosu veřejných rozpočtů o 5,5 miliard Kč a zároveň dojde ke snížení zaměstnanosti v ekonomice o 32 000 – 35 000 pracovníků. [17]

Udržováním stabilního a stále rozvíjejícího se stavebnictví nese s sebou řadu pozitivních efektů pro českou společnost. Při dodržení těchto kritérií dochází k rozvoji a modernizaci dopravní struktury, napojení systému dálnic a rychlostních komunikací či železnic na evropskou síť, což přináší příliv investic a tudíž i rozvoj regionů. [17]

Dalšími pozitivními efekty může být například realizace energeticky úsporných staveb s cílem snížení emisí v ovzduší a tím spjaté zlepšení životního prostředí, výstavba energetických staveb s cílem zvýšení energetické nezávislosti ČR, ochrana proti živelným katastrofám a zajištění výstavby, oprav a rekonstrukcí stavebního fondu za účelem pokrytí potřeby zvyšování životní úrovně obyvatel. [17], [18]

3.3.2 Vývoj stavebnictví během krize

Index stavební produkce

Krize se na stavebním poli projevila na dvou frontách a to v rozmezí let 2008 až 2010. Zmíněné dvě fronty představují inženýrské a pozemní stavitelství. Inženýrské stavitelství se v České republice v průběhu několika let dostalo na vysokou úroveň díky evropským prostředkům, které čerpalo. Avšak počátkem roku 2010 začalo rapidně klesat. Zatímco pozemní stavitelství bylo na vrcholu na začátku roku 2008 a propad nastal v polovině téhož roku. V roce 2011 byl zaznamenán na pozemní stavitelství pokles o 0,4 %. Celkový index stavební produkce tak díky inženýrskému stavitelství dosahoval ještě v letech 2008 – 2009 solidních výsledků, ale od poloviny roku 2010 celková produkce klesá a to zejména díky inženýrským stavbám viz tabulka 5. [19]

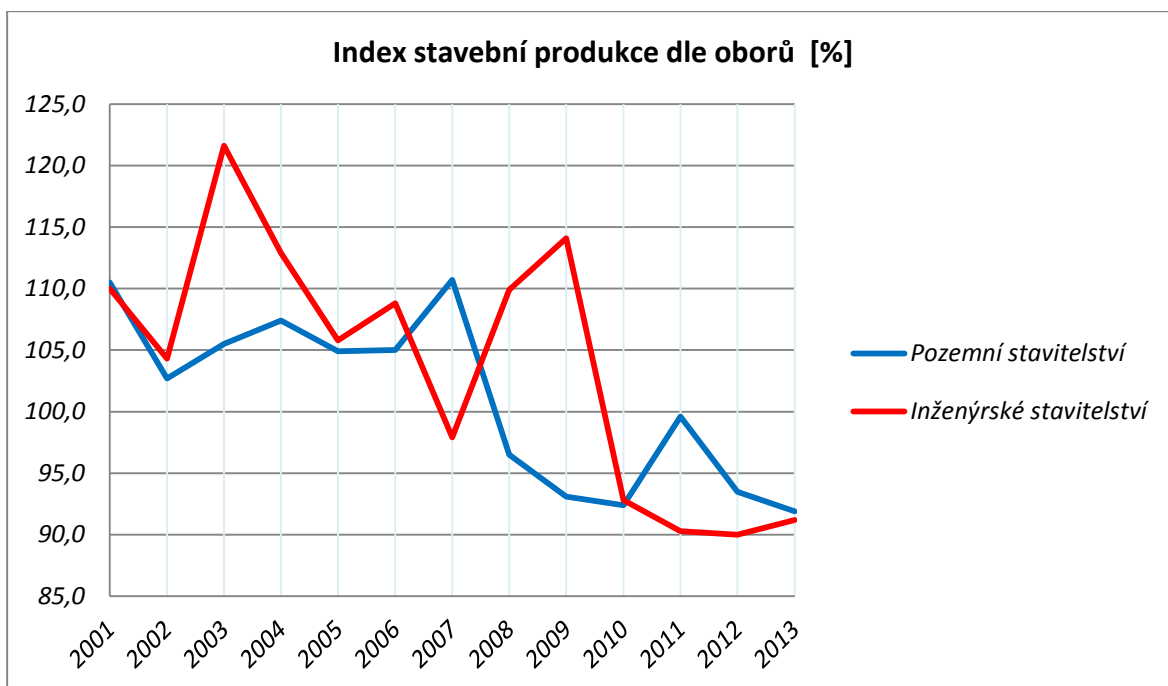
Důvod rozděleného propadu mezi inženýrským a pozemním stavitelství tkví v poli působnosti. Zatímco inženýrské stavby se v drtivé většině pohybují ve veřejném sektoru, pozemní stavitelství se ve větší míře pohybuje na straně soukromého sektoru. V období příchodu krize do České republiky, bylo nasmlouváno velké množství stavebních zakázek inženýrského charakteru, na které ve většině případů poskytovala Evropská Unie dotace. Tato skutečnost vedla k udržení inženýrské činnosti i v období krize, a to z důvodu strachu z nesplnění podmínek výstavby a s tím spjatý návrat dotace v plné výši. Už tak napjatý státní rozpočet tehdy neumožňoval dostavbu a zaplacení zakázek z vlastních zdrojů. U pozemního stavitelství, které zajišťuje ve větší míře soukromý sektor, nehrozilo takové riziko ztráty peněz, jako u veřejného sektoru. Soukromý sektor zrušil nebo odložil stavební činnost na dobu neurčitou i za cenu splacení storna, které nepředstavovalo takovou míru rizika, jako představovala platební neschopnost investora nebo krach dodavatele. Proto propad inženýrského stavitelství přišel o rok později, než u pozemního stavitelství.

Tabulka 5: Index stavební produkce

Zdroj: Data ČSÚ

Index stavební produkce (meziroční, bazický index 2008=100)			
rok	index stavební produkce celkový	pozemní stavitelství	inženýrské stavitelství
2001	110,4	110,5	110,0
2002	103,0	102,7	104,3
2003	109,3	105,5	121,6
2004	108,8	107,4	112,9
2005	105,2	104,9	105,8
2006	106,0	105,0	108,8
2007	107,1	110,7	97,9
2008	100,0	96,5	109,9
2009	99,1	93,1	114,1
2010	92,6	92,4	92,8
2011	96,4	99,6	90,3
2012	92,4	93,5	90,0
2013	91,7	91,9	91,2

V grafu 3 je názorně ukázán propad pozemního stavitelství, které započalo roku 2007 a trvalo až do poloviny roku 2010 z důvodu příchodu krize do české země. Inženýrské stavitelství mělo tvrdý přechod z expanze do recese. Důvod byl jasný. Rozestavěné stavby byly buďto dokončeny a předány nebo se blížily ke svému dokončení a nové stavby byly zrušeny nebo odloženy.



Graf 3: Index stavební produkce dle oborů v letech 2001 až 2013
Zdroj: Data ČSÚ

Souhrnné údaje o stavebních pracích

Stavební produkce ve stálých cenách v roce 2011 meziročně klesla o 3,5 %. Ve srovnání s konjunkturálním rokem 2008 však klesla o 11,2 %. Od roku 2008 se stavebnictví stále potýká s úbytkem stavebních zakázek a nedostatečnou poptávkou. Tento fenomén by podle analytiků měl být překonán koncem roku 2014, kdy by se propad poptávky měl stabilizovat a začátkem dalšího roku by měla poptávka začít pozvolna narůstat. Avšak tato myšlenka počítá s protikrizovým scénářem, který může být ovlivněn interními a externími faktory. [19]

V tabulce 6 je zřetelný bod zvratu v roce 2008, kdy byly provedeny stavební práce v hodnotě 547 601 miliónů Kč. Do toho roku bylo české stavebnictví v rozmachu. Následný rok 2009 už tak nákladný nebyl a bylo prostavěno 520 877 miliónů Kč. V nadcházejících letech celková prostavěnost stále klesala.

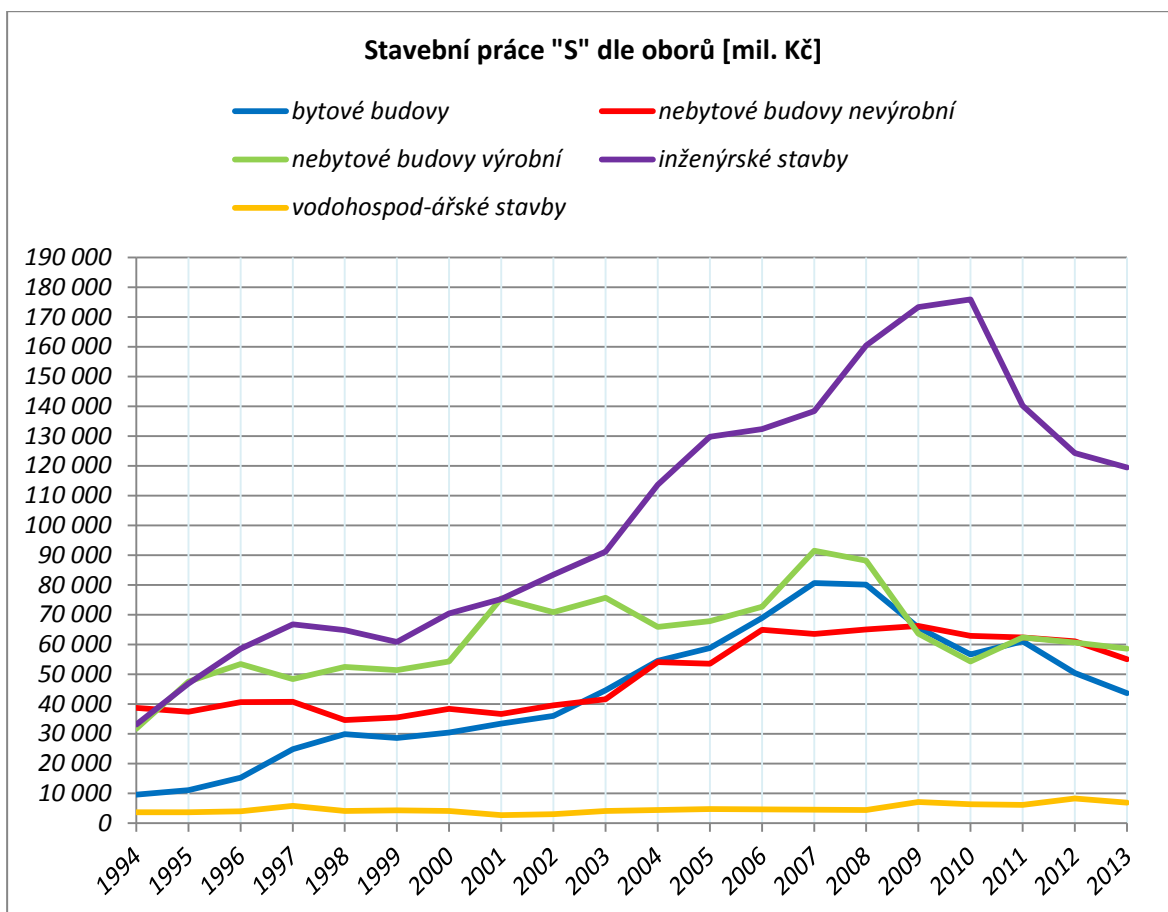
Tabulka 6: Souhrnné údaje o stavebních pracích "S" (v mil. Kč běžných cen)

Zdroj: Data ČSÚ

v mil. Kč běžných cen

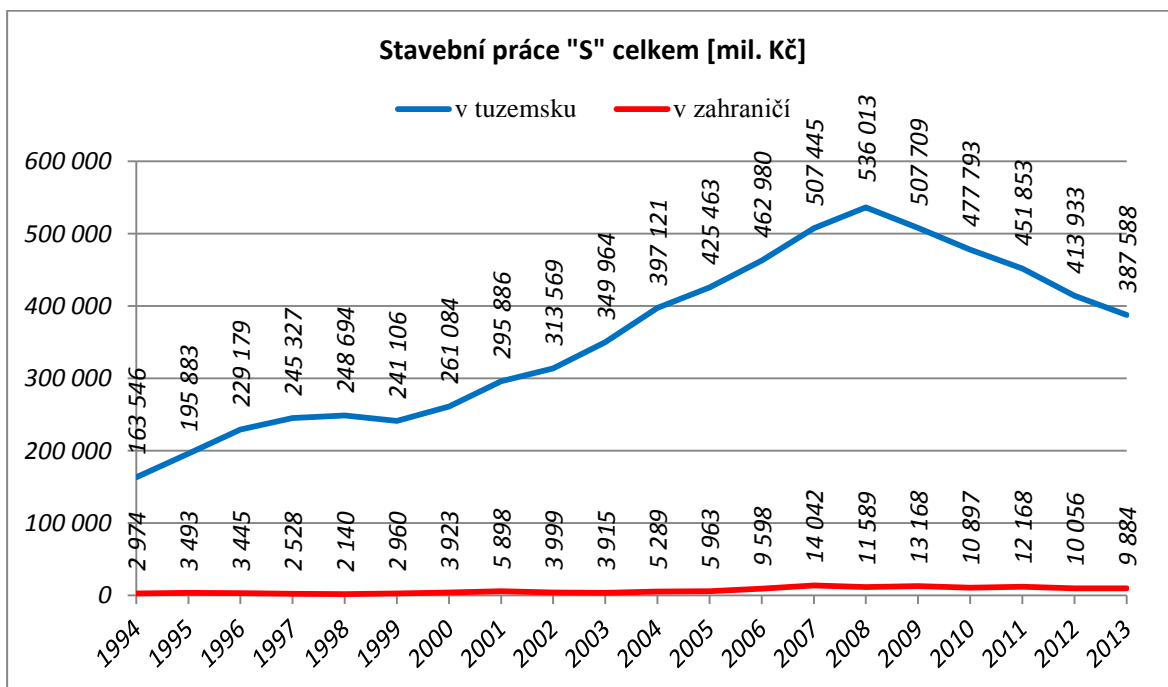
Rok	Stavební práce "S" celkem	v tom									
		v tuzemsku	v tom							opravy a údržba	v zahraničí
			nová výstavba, rekonstrukce a modernizace	v tom							
				bytové budovy	nebytové budovy nevýrobní	nebytové budovy výrobní	inženýrské stavby	vodohospodářské stavby			
1994	166 520	163 546	116 862	9 595	38 743	31 694	33 140	3 690	46 684	2 974	
1995	199 377	195 883	146 532	11 123	37 426	47 500	46 848	3 634	49 352	3 493	
1996	232 624	229 179	172 154	15 320	40 687	53 488	58 651	4 008	57 025	3 445	
1997	247 855	245 327	186 612	24 844	40 785	48 386	66 755	5 841	58 715	2 528	
1998	250 834	248 694	185 893	29 911	34 583	52 472	64 818	4 109	62 801	2 140	
1999	244 067	241 106	180 680	28 635	35 448	51 370	60 912	4 315	60 426	2 960	
2000	265 007	261 084	197 575	30 445	38 402	54 265	70 403	4 060	63 509	3 923	
2001	301 784	295 886	223 697	33 460	36 694	75 489	75 325	2 729	72 189	5 898	
2002	317 568	313 569	233 038	36 011	39 618	70 878	83 462	3 069	80 532	3 999	
2003	353 879	349 964	257 185	44 600	41 618	75 751	91 158	4 058	92 780	3 915	
2004	402 410	397 121	292 721	54 551	54 127	65 942	113 684	4 417	104 401	5 289	
2005	431 426	425 463	314 844	58 819	53 606	67 897	129 736	4 786	110 619	5 963	
2006	472 578	462 980	343 648	68 960	64 921	72 728	132 365	4 675	119 331	9 598	
2007	521 487	507 445	378 587	80 631	63 567	91 471	138 348	4 569	128 858	14 042	
2008	547 601	536 013	398 152	80 150	65 037	88 138	160 395	4 432	137 861	11 589	
2009	520 877	507 709	375 917	65 688	66 210	63 625	173 311	7 083	131 792	13 168	
2010	488 690	477 793	356 289	56 711	62 929	54 337	175 911	6 401	121 504	10 897	
2011	464 021	451 853	332 217	61 111	62 364	62 356	140 265	6 121	119 636	12 168	
2012	423 989	413 933	304 788	50 454	61 037	60 698	124 262	8 337	109 145	10 056	
2013	397 472	387 588	283 750	43 690	55 079	58 630	119 423	6 928	103 838	9 884	

Zřetelný úpadek nové výstavby nepřímo pozitivně ovlivnil rekonstrukci a údržbu. I když prostavěnost v rekonstrukcích a údržbě poklesla, tak rozdíl poklesu nové výstavby a rekonstrukcí, od konjunkturního roku 2008, nebyl tak znatelný. Tato skutečnost nahrává teorii, že se spotřebitelé rozhodli investovat nižší částky do rekonstrukce objektů, než aby investovali větší částky do nové výstavby, čímž by byli vystaveni nadbytečnému riziku. Lepší přehlednost stavební práce dle oborů a celkem je vidět na grafech 4 a 5 níže.



Graf 4: Stavební práce "S" rozdělená dle oborů

Zdroj: Data ČSÚ



Graf 5: Stavební práce "S" celkem

Zdroj: Data ČSÚ

Stavební podniky

Tuzemské stavebnictví zaznamenalo od roku 2008 rapidní nárůst počtu bankrotů. Krizí bičovaná Česká republika zažívá největší úbytek stavebních společností od roku 2000, který byl do příchodu krize, co se týče krachů, nejhorším. Mezi lednem 2010 až červnem 2012 bylo nejvíce bankrotů vyhlášeno u stavebních společností, které se pohybovaly na trhu čtyři roky. Průměrné stáří firem, které v uvedeném období zbankrotovaly, činilo deset let. Nejhuře byl zasažen Jihomoravský kraj, kde za uplynulé čtyři roky ukončilo svojí existenci na stavebním trhu na 19 stavebních společností, které měly 50 a více zaměstnanců. [20]

Tabulka 7: Počet stavebních podniků podle kraje sídla podniku

Zdroj: Data ČSÚ

Počet stavebních podniků podle kraje sídla podniku				
Stavební podnik s 50 a více zaměstnanci				
	2008	2009	2010	2011
počet podniků celkem	755	754	707	660
hlavní město Praha	123	130	123	118
Středočeský kraj	59	64	58	53
Jihočeský kraj	44	43	48	42
Plzeňský kraj	37	35	32	31
Karlovarský kraj	16	17	18	15
Ústecký kraj	65	60	53	52
Liberecký kraj	22	22	17	19
Královéhradecký kraj	39	38	34	30
Pardubický kraj	45	44	43	39
kraj Vysočina	42	42	40	41
Jihomoravský kraj	98	96	91	79
Olomoucký kraj	32	32	28	25
Zlínský kraj	52	51	50	46
Moravskoslezský kraj	81	80	73	70

Za dlouhodobým propadem tuzemského stavebnictví a s ním spojené krachy stavebních společností, stojí podle analýzy hlavně snižování veřejných investic. Právě na veřejných investicích jsou čeští stavaři z velké části závislí. Stát šetří, a v minulém roce klesly příjmy všem územním samosprávám. Šetřit začaly i domácnosti a tím pádem klesla i bytová výstavba. Veškeré tyto změny se negativně projeví na vývoji stavebních společností. [20]



Graf 6: Počet stavebních podniků celkem
Zdroj: Data ČSÚ

Zaměstnanost ve stavebnictví

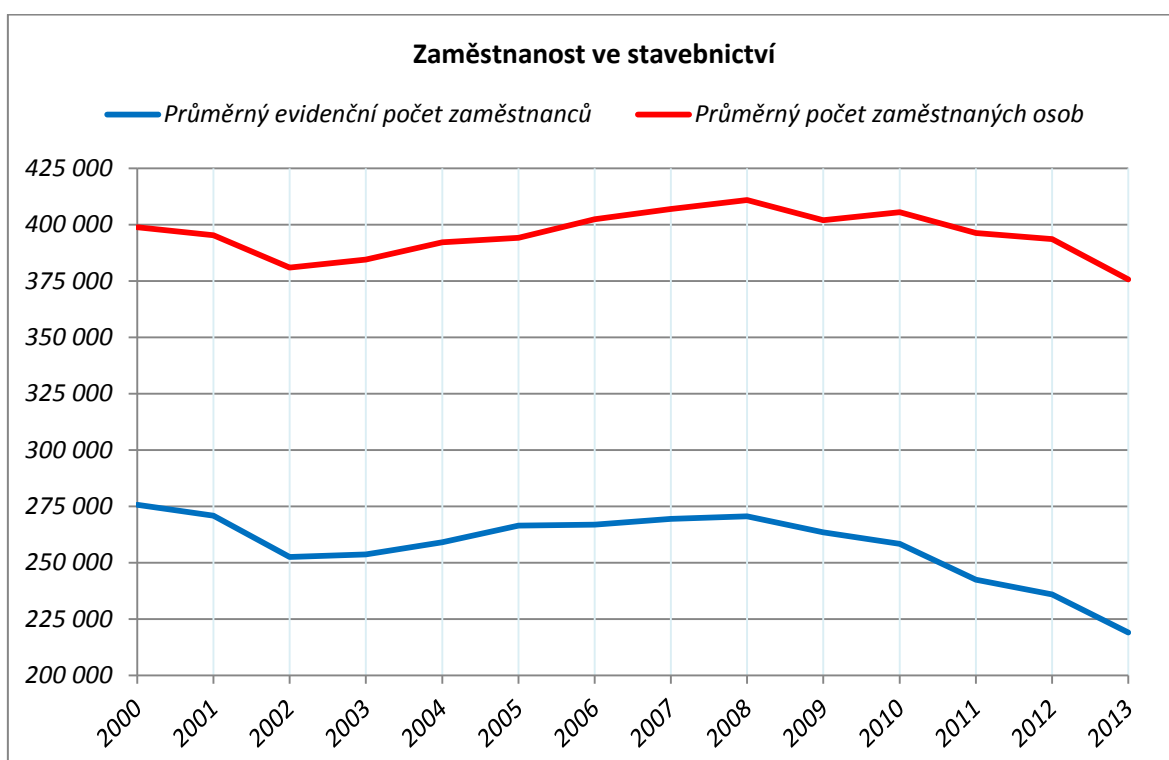
Podíl stavebnictví na zaměstnanost v ČR činí zhruba 10%. Další pracovní pozice, které oficiální statistiky zaměstnanosti nezachytí, jsou zaplněny zahraničními pracovníky. Převážnou část zaměstnanosti ve stavebnictví představují kvalifikovaní řemeslníci a to mírou 60%. Techničtí pracovníci ve stavebnictví zaujímají 16%. To je ve srovnání s EU velmi vysoký podíl. I přes všechna tato čísla trpí stavebnictví výrazným nedostatkem kvalitních řemeslníků. Což je způsobeno všeobecným poklesem zájmu o učňovské obory. [19], [21]

Tabulka 8: Zaměstnanost ve stavebnictví
Zdroj: Data ČSÚ

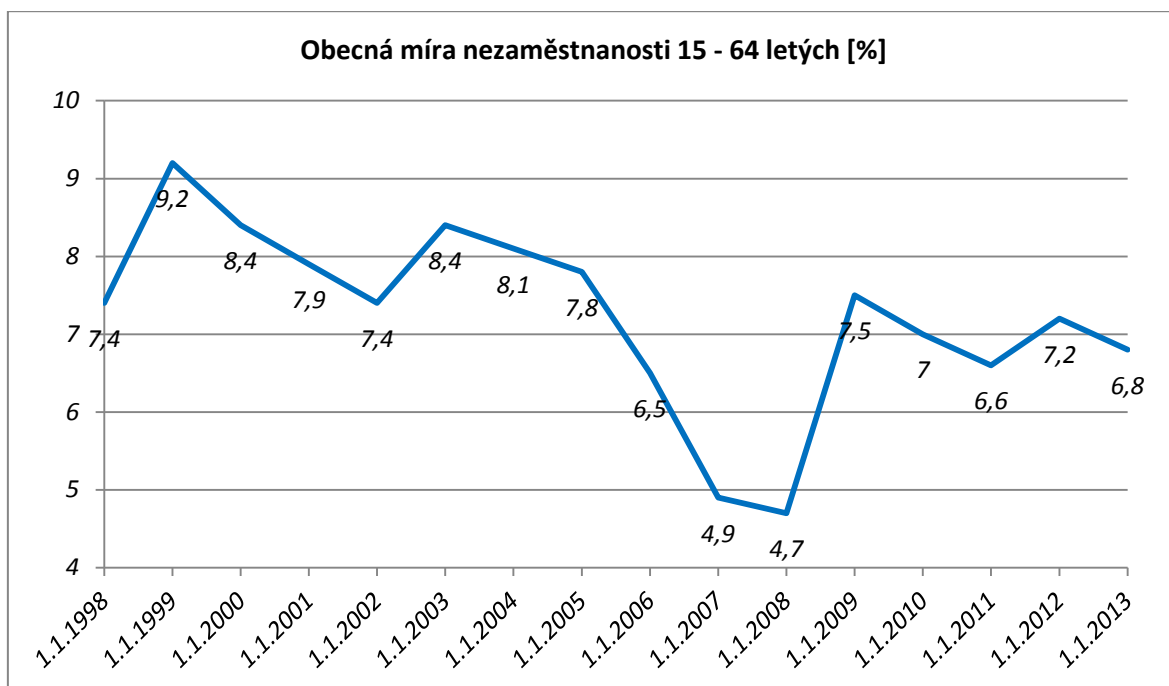
rok	Průměrný počet zaměstnaných osob	Průměrný evidenční počet zaměstnanců
2000	398 878	275 674
2001	395 278	270 880
2002	380 992	252 589
2003	384 497	253 593
2004	392 231	259 080
2005	394 154	266 492
2006	402 425	266 899
2007	406 997	269 417
2008	410 927	270 516
2009	402 000	263 458
2010	405 583	258 353
2011	396 336	242 395

2012	393 560	235 911
2013	375 661	218 933

Z důvodů krachů stavebních firem od roku 2008 se neustále zvyšuje nezaměstnanost ve stavebním sektoru. Bankrot jedné stavební firmy má v průměru za následek ztrátu cca 25 pracovních pozic. Tyto pozice jsou buďto přímou nebo nepřímou součástí stavební činnosti společnosti. Od roku 2008 do roku 2011 klesla nezaměstnanost ve stavebnictví o cca sto tisíc zaměstnaneckých osob a o třicet tisíc evidovaných zaměstnanců. [19], [21]



Graf 7: Zaměstnanost ve stavebnictví
Zdroj: Data ČSÚ



Graf 8: Obecná míra nezaměstnanosti 15 – 64 letých
Zdroj: Data ČNB

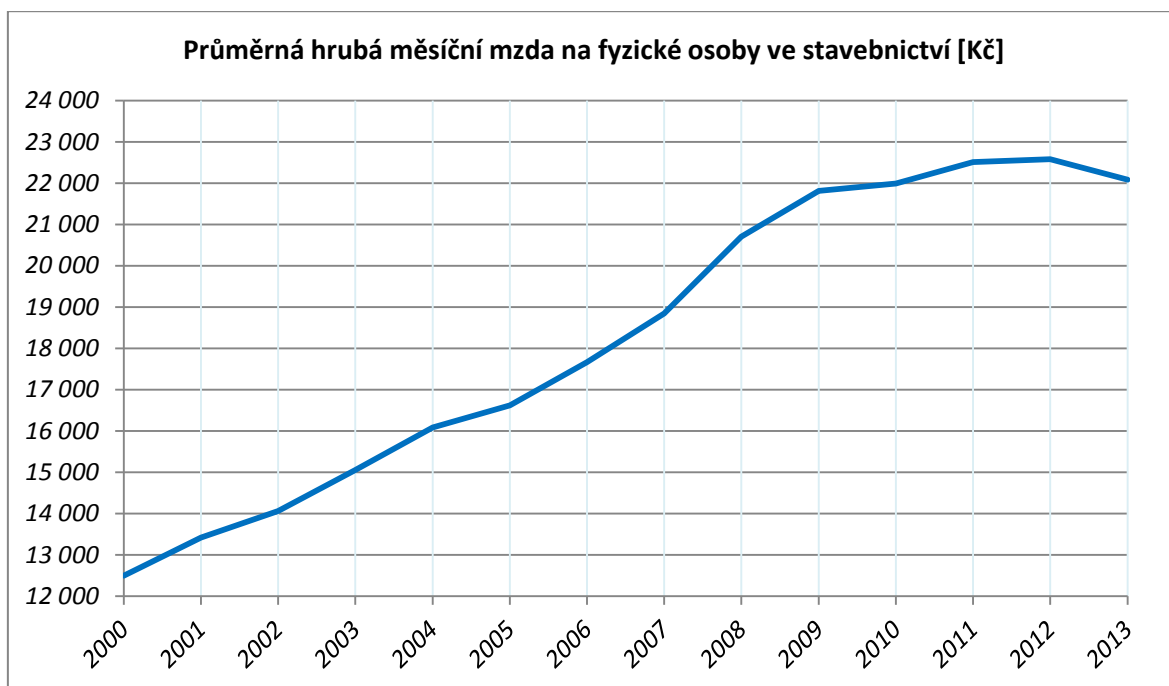
Mzdy ve stavebnictví

Před rokem 2008 rostla průměrná hrubá měsíční mzda každým rokem o cca 1 000 Kč. Tento růst vydržel i po vypuknutí krize a útlumu stavebnictví v roce 2009. Toto zvýšení bylo bez pochyb míněno tak, že v nadcházejícím roce se stavebnictví znovu nastartuje a budoucím ziskem bude smazán dluh, který vznikl při výplatách v předešlém roce. Nový start se však ve stavebnictví nekonal a růst průměrné mzdy se musel rapidně zpomalit. Nedostatek stavebních zakázek zapříčinil úbytek práce a tím pádem i nevyužití pracovního potenciálu zaměstnanců v podnicích. Velké procento podniků chtělo ušetřit a omezilo pracovní týden z 5 pracovních dní na 4. Ve zrušený pracovní den, po který byl podnik uzavřen, měli zaměstnanci nárok na 60 % mzdy. [19], [21]

Tabulka 9: Mzdy ve stavebnictví
Zdroj: Data ČSÚ

Průměrná hrubá měsíční mzda na fyzické osoby ve stavebnictví		
rok	Kč	meziroční index
2000	12 499	
2001	13 423	107,4
2002	14 066	104,8
2003	15 054	107,0
2004	16 090	106,9
2005	16 624	103,3
2006	17 671	106,3
2007	18 847	106,7
2008	20 706	109,9
2009	21 819	105,4
2010	21 999	100,8
2011	22 515	102,3
2012	22 589	100,3
2013	22 087	97,8

Rostoucí platy před rokem 2008 vysvětlovali ekonomové nedostatkem pracovníků a materiálu. V předchozích letech totiž stavební sektor zažil výrazný rozmach a právě zmíněný nedostatek pracovní síly v některých profesích začal tlačit mzdy vzhůru. Zatímco stavební produkce před rokem 2008 stále rostla, počet pracovníků v oboru stále stagnoval. Kvůli nedostatku domácí pracovní síly, začaly společnosti hledat zdroje v zahraničí. Tato skutečnost měla negativní dopad, v podobě zaměstnávání občanů pocházejících především z Ukrajiny, Slovenska a Polska načerno, přičemž docházelo k daňovým únikům. [22]



Graf 9: Průměrná hrubá měsíční mzda na fyzické osoby ve stavebnictví
Zdroj: Data ČSÚ

Finanční hospodaření stavebních podniků

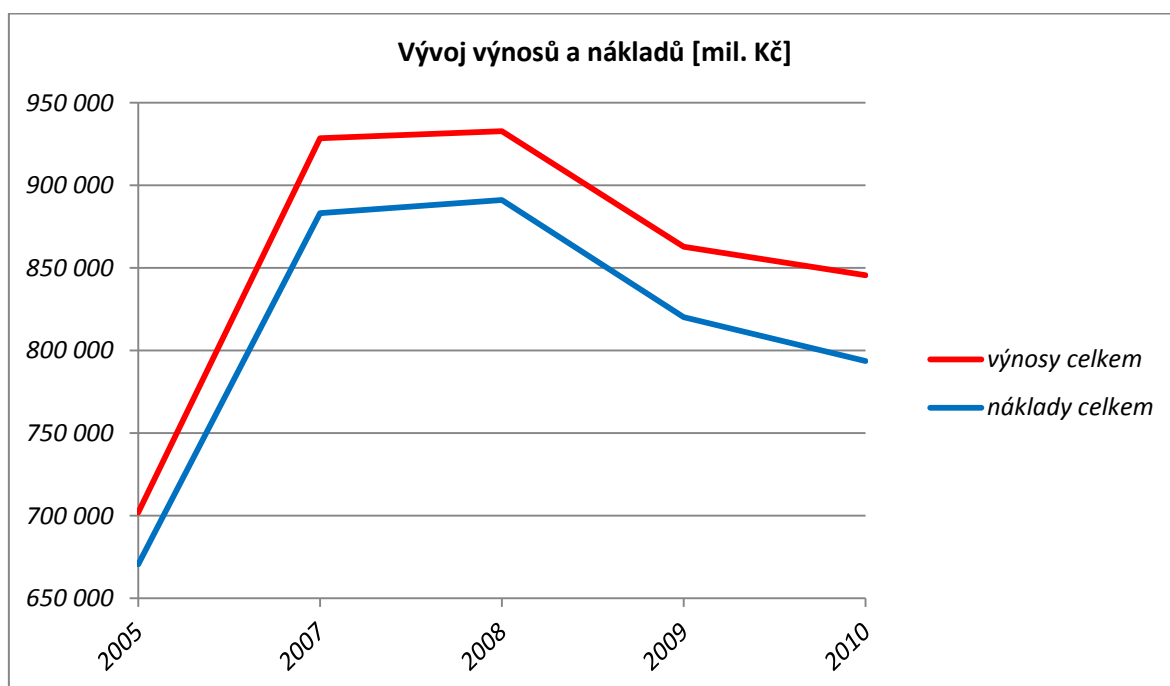
Jak už bylo řečeno v předchozích kapitolách, útlum ve stavebním sektoru ovlivnil výstavbu, zaměstnanost, mzdy a zredukoval počty činnosti schopných stavebních společností. Přeživší společnosti musely radikálně pozměnit způsob hospodaření, aby prvotně dokázaly zaplatit své zaměstnance a uhradit veškeré náklady spojené s činností. Čistý zisk se z prvotního cíle podnikání přesunul na cíl vedlejší. Prioritou bylo udržení chodu společnosti i za cenu nulového zisku.

Tabulka 10: Ukazatel finančního hospodaření stavebních podniků
Zdroj: Data ČSÚ

Ukazatel finančního hospodaření stavebních podniků					
mil. Kč	2005	2007	2008	2009	2010
výnosy celkem	702 093	928 514	932 807	862 874	845 576
náklady celkem	670 559	883 209	891 178	820 155	793 642
výsledek hospodaření po zdanění	33 776	46 558	42 442	43 348	51 890
výkonová spotřeba	525 622	692 766	684 641	620 622	603 997
výkony vč. obchodní marže	661 272	869 371	871 408	800 292	776 408

Za razantní změnou v hospodářských výsledcích, stojí nejen pokles stavebních zakázek, ale také neochota bankovní sféry financovat nové projekty. V tuto chvíli na trhu panuje vysoce

konkurenční prostředí a nadprůměrně dlouhé doby splatnosti faktur. Tvrdý boj o každou zakázku tlačí ceny dolů, na což doplácí menší společnosti, které působí v roli subdodavatelů. [23]



Graf 10: Vývoj výnosů a nákladů
Zdroj: Data ČSÚ

Nejrozšířenějším fenoménem v posledních několika letech je podsekávání nabídkové ceny. Stavební společnost s podseknutou cenou výběrového řízení vyhraje, avšak ve většině případů již v počáteční fázi výstavby ví, že za smlouvenou cenu není schopna stavbu zrealizovat.

Toto chování vede k neomalenému přístupu ke stavbě jako takové. Z nutnosti ušetřit každou korunu, jde stranou kvalita a s ní spojena bezpečnost. Náklady na požadovanou kvalitu, které by za normálních okolností byly vysoké, v tu chvíli klesnou. Rozdíl, mezi výnosy, které byly poníženy podseknutou cenou a poníženými náklady, je velmi podobný jako rozdíl v krizi nezasaženém období. Tím pádem bude stavební společnost vykazovat i obdobný zisk.

Stavební povolení

Vydaná stavební povolení spolu s informacemi o předpokládané hodnotě zakázek, poskytují informace o orientaci poptávky po produkci ve stavebnictví, i očekávané intenzitě stavební aktivity.

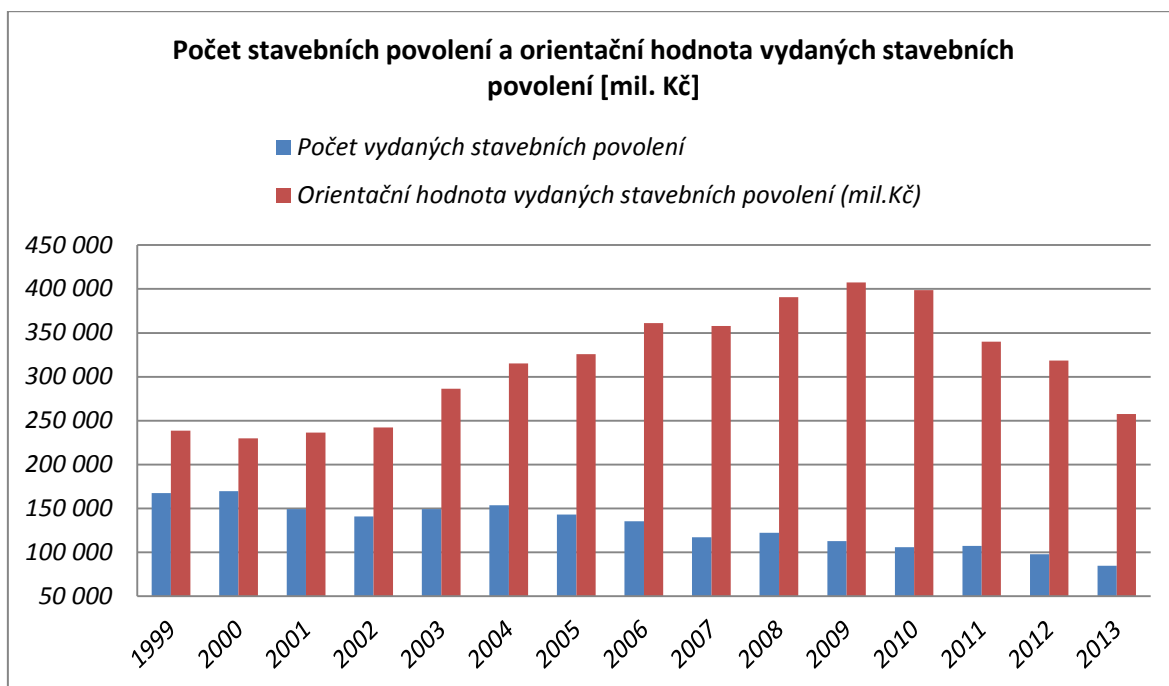
Do celkového počtu stavebních povolení jsou započítány stavby sloužící k ochraně životního prostředí, bytové domy s novou výstavbou nebo rekonstrukcí, nebytové budovy s novou výstavbou nebo rekonstrukcí a ostatní stavby. Orientační hodnota stavby představuje předběžnou cenu, za kterou by se daná stavba měla postavit. [19]

Tabulka 11: Počet stavebních povolení a orientační hodnota vydaných stavebních povolení

Zdroj: Data ČSÚ

Struktura vydaných stavebních povolení		
rok	Počet vydaných stavebních povolení	Orientační hodnota vydaných stavebních povolení (mil. Kč)
1999	167 536	238 732
2000	169 574	229 955
2001	149 244	236 375
2002	140 822	242 212
2003	149 339	286 228
2004	153 622	315 072
2005	142 941	325 824
2006	135 391	360 945
2007	117 384	357 708
2008	122 242	390 836
2009	112 674	407 611
2010	105 743	398 839
2011	107 231	339 937
2012	97 764	318 497
2013	84 864	257 735

Z grafu 11 je patrné období zlomu a útlum ve stavebnictví. Avšak počet stavebních povolení neměl tak rapidní propad, jako orientační hodnota budoucích staveb. Tato skutečnost je jasnou příčinou potřeby převážně mladých lidí, rozšiřovat a vylepšovat své zázemí pro budoucí rozvoj rodiny. Předpokládané hodnoty staveb, na které byly vydány stavební povolení, klesly z důvodu šetření v období nejistoty. Budování nadstandardního bydlení bylo z důvodu snížení poptávky přeprojektováno na standardní.



Graf 11: Počet stavebních povolení a orientační hodnota vydaných stavebních povolení
Zdroj: Data ČNÚ

Rok 2011 byl prvním rokem, který zaznamenal meziroční zvýšení počtu vydaných stavebních povolení od roku 2008. Hodnota staveb meziročně poklesla, ale navýšení počtu stavebních povolení predikovalo pravděpodobný nový rozmach stavebních činností. Ke konci roku 2012 ale už bylo jasné, že počet vydaných stavebních povolení nebude vyšší, než předchozí rok. Tím pádem se nový rozmach odsunuje na neurčito.

3.3.3 Snahy o oživení státem

Diskontní sazby a hypotéky

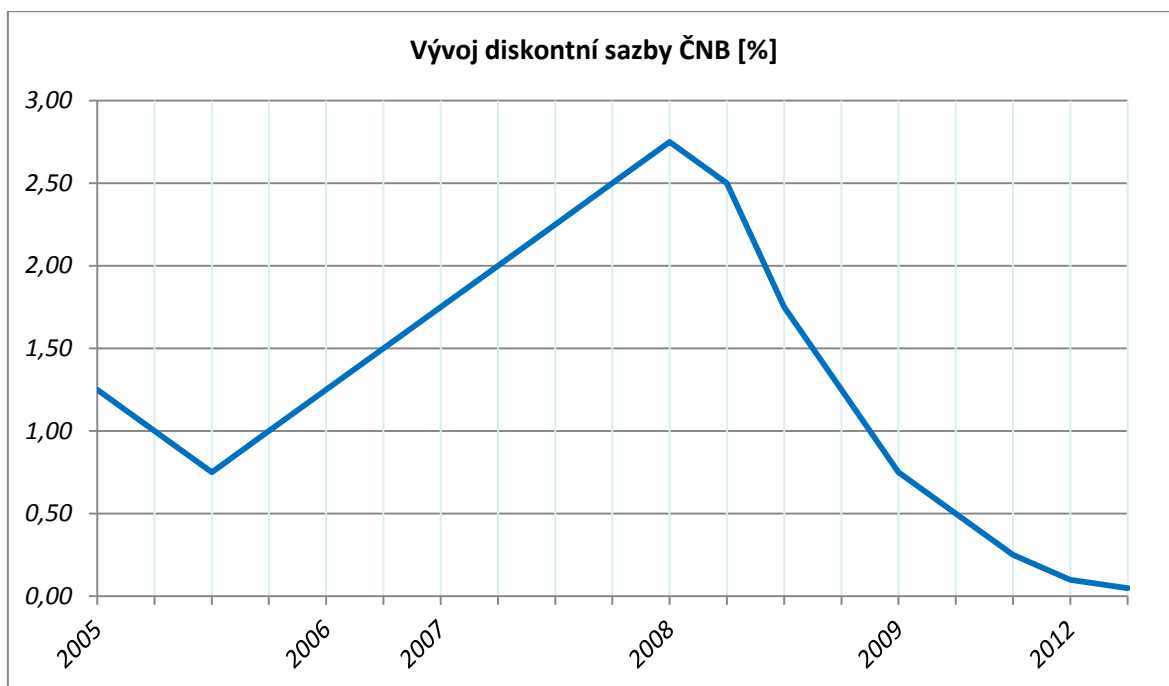
O nové oživení stavební produkce se v roce 2012 začala snažit i Česká Národní Banka a to pomocí snížení diskontní sazby.

Od základních úrokových sazeb stanovených Českou národní bankou se odvíjí i úročení komerčních úvěrů. A právě na toto snížení hbitě zareagovali komerční banky a začaly nabízet hypotéky s velmi nízkými úrokovými sazbami. ČNB doufá o zvýšení zájmu o půjčky na bydlení, tím pádem o oživení stavební produkce jak z pohledu rekonstrukcí, tak s pohledu nové výstavby.

Tabulka 12: Vývoj diskontní sazby ČNB
Zdroj: Data ČNB

Vývoj diskontní sazby ČNB		
rok	datum	%
2005	28.1.	1,25
	1.4.	1
	29.4.	0,75
	31.10.	1
2006	28.7.	1,25
	29.9.	1,5
2007	1.6.	1,75
	27.7.	2
	31.8.	2,25
	30.11.	2,5
2008	8.2.	2,75
	8.8.	2,5
	7.11.	1,75
	18.12.	1,25
2009	6.2.	0,75
	11.5.	0,5
	7.8.	0,25
2012	1.10.	0,1
	2.11.	0,05

Změna sazeb ČNB se promítá do fungování ekonomiky se značným časovým zpožděním, přičemž maximálního účinku měnové politiky je dosaženo za více než jeden rok. V posledních letech se úrokové sazby centrální banky drží na nejnižších pozicích. Jedná se o repo sazbu, lombardní sazbu a diskontní sazbu. V období od května 2010 až do června 2012 bylo zaznamenáno nejdelší období, po které Česká národní banka sazby neměnila. A právě až negativní působení krize na českou ekonomiku, donutilo centrální banku reagovat změnou sazeb. [24], [25]



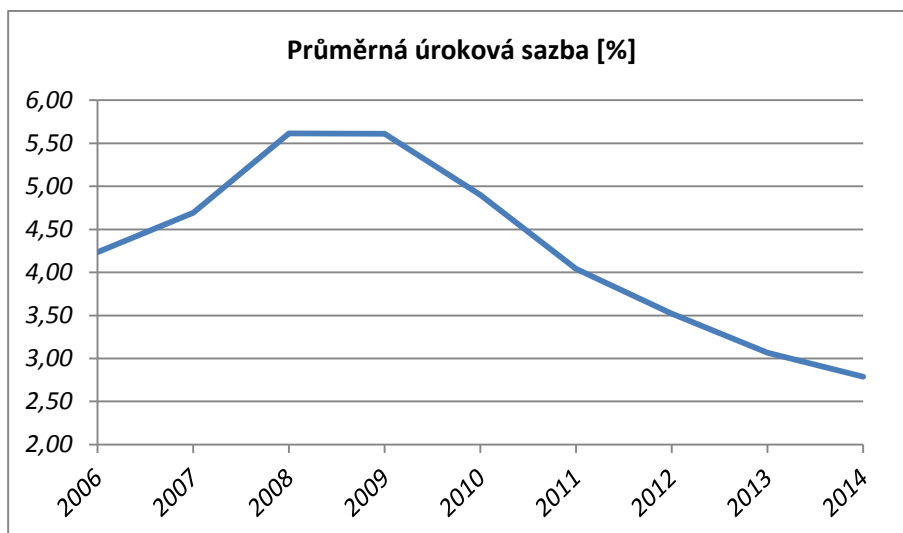
Graf 12: Vývoj diskontní sazby ČNB
Zdroj: Data ČNB

Hypotéka je nejvýhodnější způsob, jak získat prostředky na financování vlastního bydlení, když úspory nestačí. Díky velkému konkurenčnímu boji mezi poskytovateli hypotečních úvěrů existuje celá řada variant těchto půjček. Jedná se zejména o výši úrokové sazby, době splácení, délkou fixace a možností předčasného splacení. [26]

Tabulka 13: Průměrná úroková sazba
Zdroj: Data <http://www.hypindex.cz/>

Průměrná úroková sazba v %									
měsíc/rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
prosinec	4,36	5,34	5,69	5,61	4,23	3,56	3,17	3,06	
listopad	4,38	5,28	5,63	5,6	4,33	3,65	3,25	3,09	
říjen	4,36	5,24	5,7	5,6	4,42	3,77	3,36	3,06	2,51
září	4,19	5,1	5,73	5,63	4,56	3,89	3,46	3,00	2,54
srpen	4,25	4,93	5,82	5,67	4,79	4,09	3,55	3,01	2,65
červenec	4,14	4,67	5,63	5,66	4,84	4,14	3,59	3,00	2,72
červen	3,98	4,46	5,53	5,55	4,92	4,14	3,61	2,95	2,76
květen	4,6	4,27	5,52	5,51	5,12	4,24	3,68	2,96	2,81
duben	4,2	4,22	5,51	5,54	5,29	4,28	3,7	3,08	2,88
březen	4,11	4,2	5,52	5,5	5,41	4,27	3,67	3,17	2,93
únor	4,12	4,27	5,55	5,74	5,37	4,26	3,61	3,21	3,01
leden	4,13	4,35	5,54	5,74	5,52	4,2	3,59	3,21	3,08
průměr	4,24	4,69	5,61	5,61	4,9	4,04	3,52	3,07	2,79

Výše úrokových sazeb u hypotečních úvěrů se v těchto chvílích pohybují na historickém minimu taktéž, jako diskontní sazby ČNB. V tuto chvíli se průměrná sazba pohybuje pod úrovní 3% ročně. Přitom před pěti lety se úrokové sazby pohybovaly těsně pod hranicí 6% a situace na mezibankovním trhu naznačovala, že tyto sazby pravděpodobně už nikdy nižší nebudou. [24], [25], [27]



Graf 13: Průměrná úroková sazba

Zdroj: Data <http://www.hypoindex.cz/>

Nízké sazby v tuto chvíli znamenají velmi příjemnou změnu především dlužníkům, kterým aktuálně končí doba fixace. Nastane totiž výrazný pokles měsíční splátky a paradoxně i rychlejší splacení dluhu v případě anuitního splácení. [26]

Vlivem hypoteční krize také došlo k poklesu cen nemovitostí a realitní bublina, hnaná přebujelou poptávkou, splaskla. Největší rozdíl nastal u cen bytů a nejmenší u cen pozemků. V tuto dobu se naskýtá jedinečná možnost pořízení nepředražené nemovitosti za levně půjčené peníze. Hlavní roli hraje výše nájmu a výše splátky úvěru. Z dlouhodobého pohledu nájmy stále rostou, splátka úvěru může poskočit. Z hlediska růstu jako u nájmu, se nedá mluvit o podražení. I kdyby se v tuto chvíli platil nižší nájem ve srovnatelné nemovitosti, která se dá pořídit za hypotéku, je jen otázka času, kdy se situace obrátí a výše nájmu převýší splátku hypotéky. [26]

Rozporuplné rozhodnutí státu

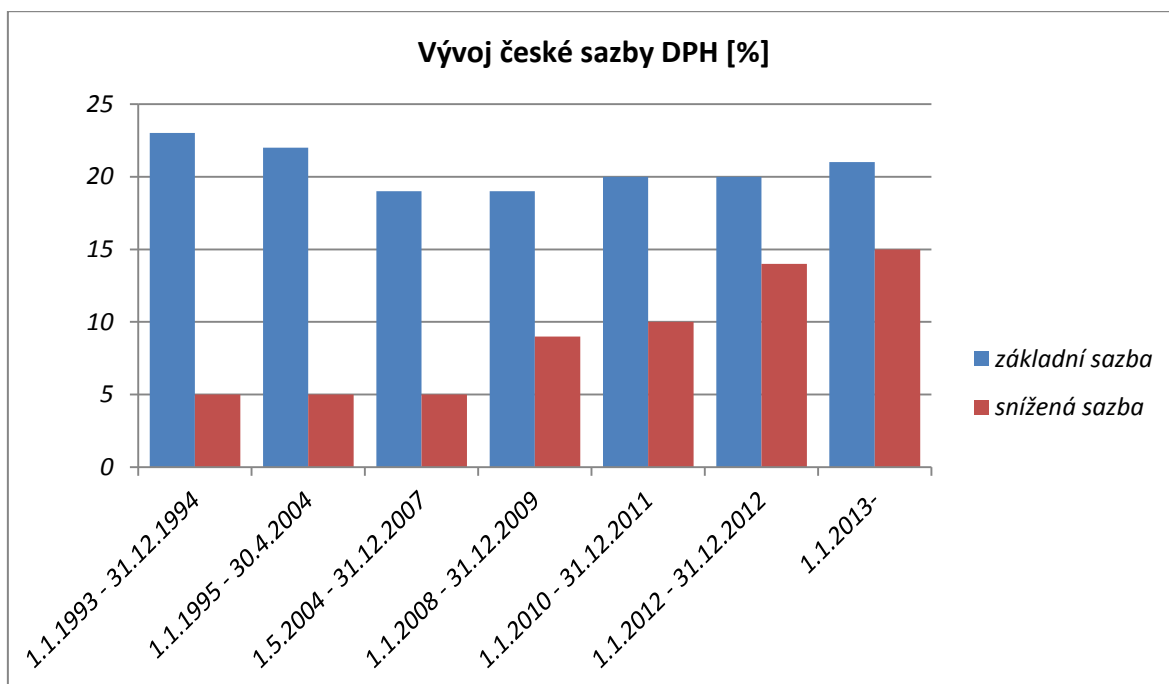
Stát je v tuto chvíli ve velmi stresující pozici. Každé jeho rozhodnutí se promítne na stavebnictví buďto pozitivně, nebo v horším případě negativně. Každé rozhodnutí s sebou nese řadu zkoumání a analýz, avšak ne vždy je rozhodnuto správně.

Mezi sporné rozhodnutí v tuto chvíli zcela určitě patří zvýšení DPH. Nižší daně pomáhají byznysu, proto každá firma dobře sleduje, jestli a o kolik se bude zvyšovat nebo snižovat sazba DPH. Vzhledem k situaci na trhu během ekonomické krize stát zvýšit sazby daní, a to celkem rapidně. Jak je vidět v tabulce 14, od 1. 1. 2008 se zvyšovala snížená sazba DPH z 5% na 9%, což je už citelný rozdíl ve větších finančních částkách. Proto se většina stavebních firem snažila prostavět většinu množství peněz ještě před zvýšením DPH, což se podstatně podepsalo na produkci viz graf 15. [28]

Tabulka 14: Vývoj české sazby DPH

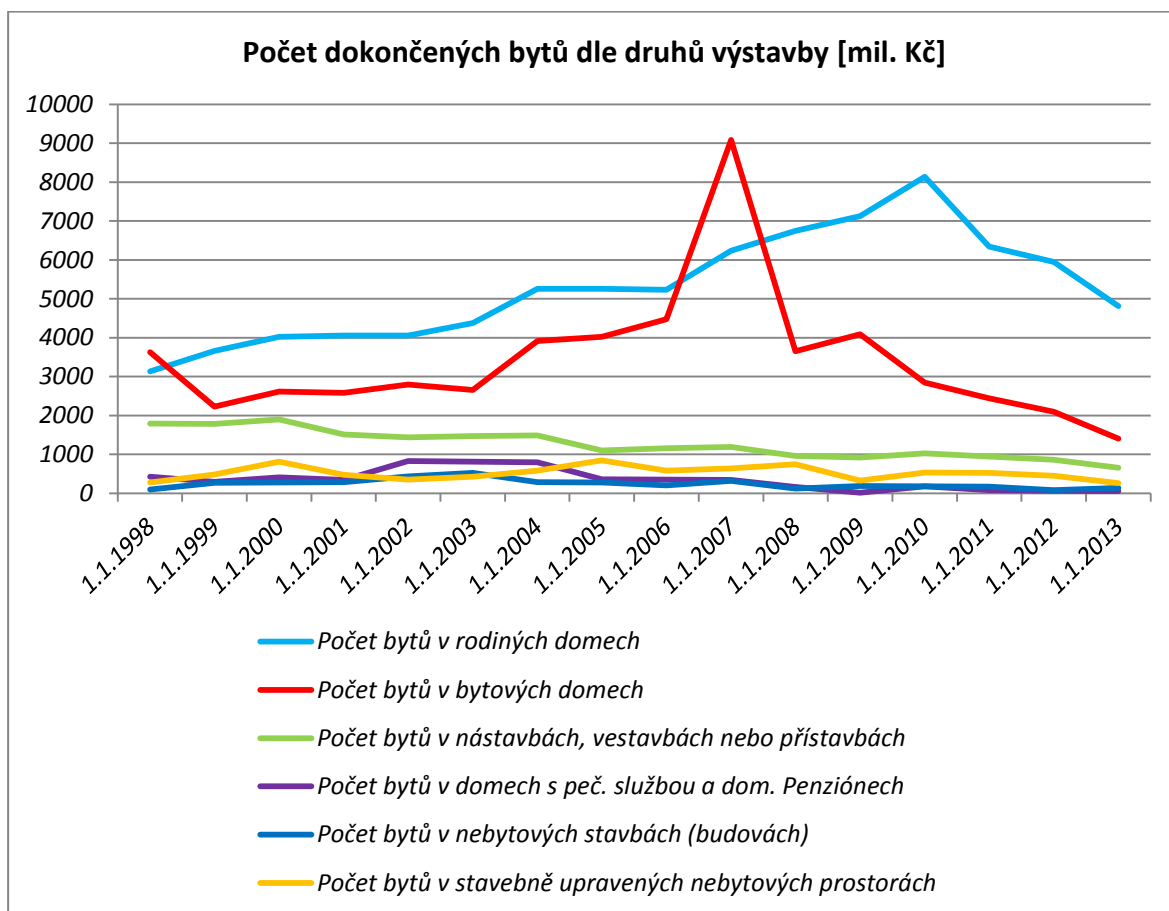
Zdroj: Data ČNB

Vývoj české sazby DPH [%]		
období	základní sazba	snížená sazba
1.1.1993 - 31.12.1994	23	5
1.1.1995 - 30.4.2004	22	5
1.5.2004 - 31.12.2007	19	5
1.1.2008 - 31.12.2009	19	9
1.1.2010 - 31.12.2011	20	10
1.1.2012 - 31.12.2012	20	14
1.1.2013-	21	15



Graf 14: Vývoj české sazby DPH

Zdroj: Data ČNB



Graf 15: Počet dokončených bytů dle druhů výstavby

Zdroj: Data ČNB

V období recese je zcela nelogické zvyšovat přímé daně, protože odebráním finančních prostředků státem, zhoršuje postavení jak fyzických, tak i právnických osob. Můžeme jen doufat, že po zhodnocení negativního dopadu na ekonomiku, bude upuštěno i od myšlenky sjednocení DPH na jednu úroveň. Protože po sjednocení by došlo k razantnímu zdražení výstavby bytů a jejich oprav a úplnému zastavení developerské bytové výstavby.

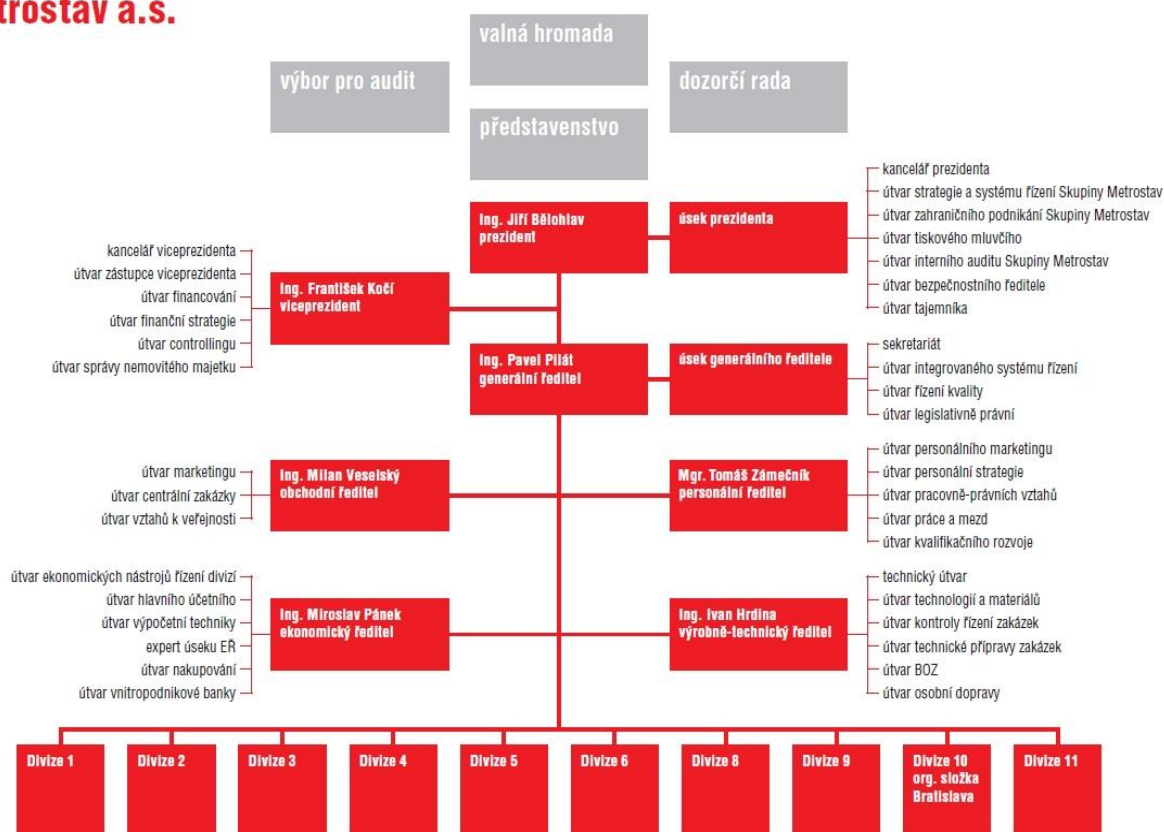
4 Opatření k minimalizaci účinků krize ve vybraných stavebních firmách

4.1 Metrostav a.s. – velká stavební firma

Metrostav a.s. je dlouhodobě stabilní a finančně silná univerzální stavební společností se schopností řídit a získávat velké a složité projekty na domácím trhu i v zahraničí. Mezi hlavní stavební pilíře firmy patří výstavba, rekonstrukce a opravy silnic, mostů, tunelů, projekty pro velké průmyslové firmy a veřejné investory. Zároveň se společnost snaží o dosažení významného tržního postavení v segmentu menších zakázek na regionální úrovni v jednotlivých krajích.

Jako vedoucí společnost Skupiny Metrostav, podporuje firma rozvoj svých dceřiných společností a přitom usiluje o dosahování synergií uvnitř skupiny. [29]

Organizační schéma Metrostav a.s.



Obrázek 1: Organizační schéma Metrostavu a.s.

Zdroj: Data Metrostavu

4.1.1 Historie společnosti

Od 31. 12. 1990 je Metrostav a.s. právním nástupcem stejnojmenného národního podniku, k jehož založení došlo v roce 1971 v rámci VHJ Vodní stavby. Za dobu své samostatné působnosti v posledních dvaceti osmi letech prošla firma složitým vývojem, kdy se z podniku účelově založeného pro výstavbu pražského metra, které v prvních letech tvořilo více jak 90 % jeho výrobního programu, stala univerzální stavební firmou působící v celém oboru stavební výroby. Tato restrukturalizace byla nastartována po roce 1989 a úspěšně dokončena v polovině devadesátých let. Z firmy, specializované takřka výhradně na podzemní stavitelství, je dnes společnost, která je partnerem při rekonstrukci památek, jedním z největších dodavatelů bytů v Praze, a navíc působí i v celém oboru inženýrského stavitelství. Firma působí skoro ve všech oblastech stavebnictví a na trhu podzemního stavitelství zaujímá téměř polovinu objemu všech prací. Výhodou je, že jako jedna z mála firem v České republice zajišťuje vysoce specializované činnosti prováděné hornickým způsobem. [29]

„Od roku 1998 je Metrostav a.s. držitelem mezinárodně platného certifikátu řízení jakosti dle ISO 9001 na generální dodávku staveb, jenž uděluje BVQI se sídlem v Londýně. Může se ucházet o významné armádní zakázky a realizovat investiční záměry jiných bezpečnostních složek ČR i zemí NATO, neboť mu byl udělen certifikát NBÚ (Národního bezpečnostního úřadu)“ [Roční zpráva 1999 – Metrostav a.s.].

4.1.2 Skupina Metrostav

Skupina Metrostav byla založena v roce 2009 jako prvek umožňující koordinaci řízení mateřské firmy a dceřiných společností, které ovládá většinou 100% kapitálovým podílem. Koncern je podnikatelské uskupení právnických osob, které působí v oboru stavebnictví. Největší díl celé Skupiny tvoří společnosti stavební, následovány seskupením výrobně obchodních organizací a dále pak developerskými firmami. V tabulce 15 je souhrnný výpis všech dceřiných společností Metrostavu i s kapitálovou účastí mateřské firmy. [29]

Tabulka 15: Dceřiné společnosti s kapitálovou účastí Metrostavu

Zdroj: Data Metrostavu

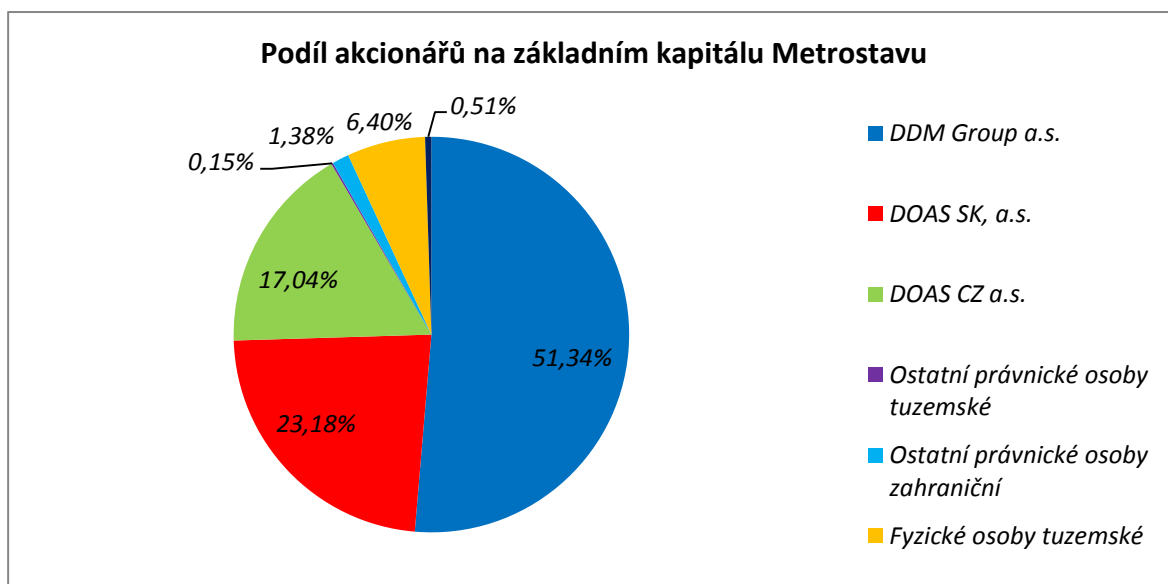
Společnost	Předmět činnosti	Podíl na zákl. kapitálu [%]
Subterra a.s. Stavební obnova železnic a.s. Subterra - Raab Kft.	Stavební a inženýrská činnost	100,00
Metrostav Slovakia a.s. Bytový dom Košická, s.r.o. Bytový dom Nejedlého, s.r.o.	Stavební a inženýrská činnost	100,00
Pragis a.s.	Stavební a inženýrská činnost	75,50
BES s.r.o.	Výroba stavebních hmot, stavebních výrobků a zpracování kamene	50,00
DSH - Dopravní stavby, a.s.	Stavební a inženýrská činnost	98,75
BeMo Tunnelling GmbH BeMo Tunnelling GmbH, Deutschland Beton und Monierbau USA, Inc. Alpine BeMo Tunnelling Canada Inc.	Stavební a inženýrská činnost	100,00
Metrostav Deutschland GmbH	Stavební a inženýrská činnost	100,00
Metrostav Haffel ehf	Stavební a inženýrská činnost	68,00
Metrostav stavebniny, s.r.o.	Prodej stavebních materiálů, skladové služby	100,00
SQZ s.r.o.	Měření stavebních materiálů	100,00
CCE Praha spol. s.r.o. CCE Bratislava, spol. s.r.o.	Inženýrská činnost, zeměměřičská činnost, výzkum a vývoj	100,00
PK Doprastav a.s.	Dobývání nerostů, zpracování kamene	98,87
Doprastav Asphalt a.s.	Výrobastavebních hmot a stavebních výrobků	99,00
TBG Metrostav s.r.o.	Výroba a doprava betonových, maltových a anhydritových směsí včetně ukládání	50,00
Pražské betonpumpy a doprava s.r.o.	Výroba a doprava betonových, maltových a anhydritových směsí včetně ukládání	16,33
Metrostav Development a.s. Metrostav Alfa s.r.o. Metrostav Epsilon s.r.o. Na Vackově, s.r.o. Metrostav Facility s.r.o. Metrostav Rezident a.s. Metrostav Invest Ostrava s.r.o. Apartmány Rokytnice a.s. Metrostav Vackov a.s.	Developer	100,00

Metrostav Delta s.r.o. IMU a.s.		
Metrostav Nemovitostní, uzavřený investiční fond, a.s.	Správa nemovitostí	94,40
MVE Štětí a.s.	Účelově založená společnost pro realizaci výstavby malé vodní elektrárny	100,00

V tabulce a grafu 16 vidíme pro zajímavost akcionáře Metrostavu a.s. a jejich podíl na počtu akcií.

Tabulka 16: Akcionáři Metrostavu

Akcionář	Počet akcií (ks)	Podíl na zákl. kapitálu
DDM Group a.s.	4 059 580	51,34%
DOAS SK, a.s.	1 832 407	23,18%
DOAS CZ a.s.	1 347 489	17,04%
Ostatní právnické osoby tuzemské	12 109	0,15%
Ostatní právnické osoby zahraniční	108 723	1,38%
Fyzické osoby tuzemské	506 247	6,40%
Fyzické osoby zahraniční	40 113	0,51%
Celkem	7 906 668	100,00%



Graf 16: Podíl akcionářů na základním kapitálu Metrostavu

Zdroj: Data Metrostavu

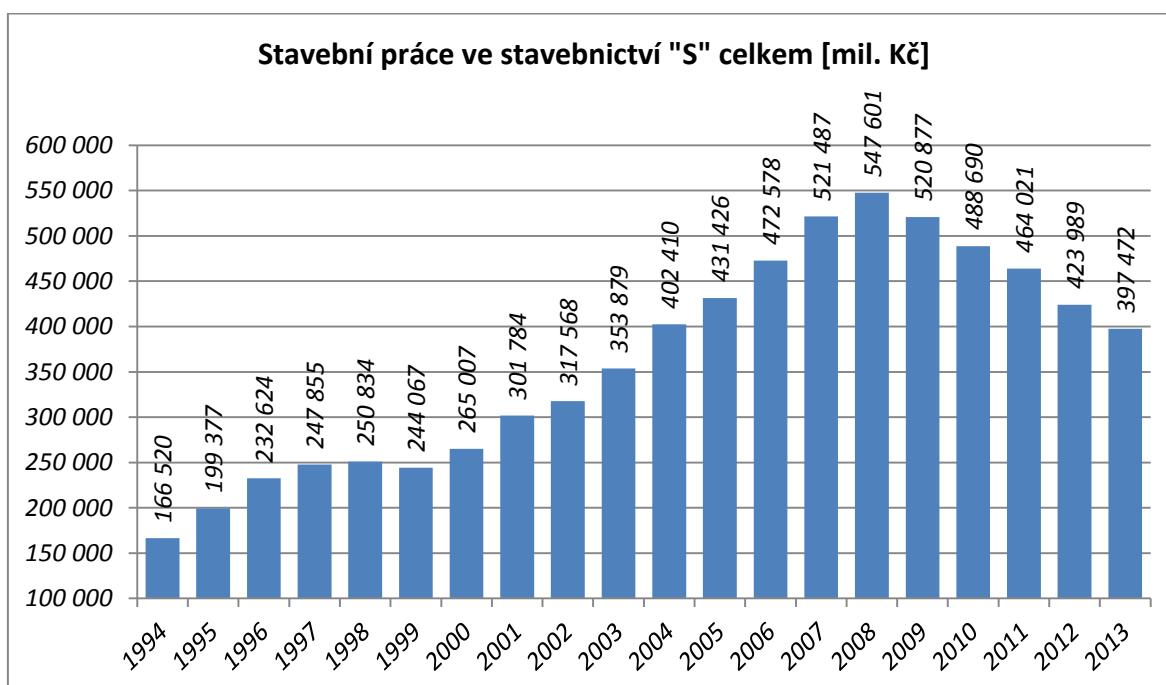
4.1.3 Charakteristika firmy v období krize od roku 2007

Vývoj trhu stavebních prací od roku 2007

Útlum trhu stavebních prací v České republice, který započal v roce 2007, pokračoval i v dalších letech. Výrazné omezení přípravy zakázek z veřejných rozpočtů i pokračující nízká aktivita soukromých developerů se podepsaly na celém odvětví stavebnictví a zasáhly prakticky všechny segmenty stavebního trhu.

Pokračující úsporná opatření ve veřejných rozpočtech se projevila nejen poklesem investic, ale i ve snižování prostředků pro provozní údržbu a rekonstrukce. Snížila se i příprava nových zakázek a vypisovaných soutěží, což způsobilo zvýšení konkurenčního boje. V mnoha případech klesly nabízené ceny pod úroveň reálných nákladů. Tento stav v žádném případě není možno považovat za standard a z pohledu zhotovitelů není dlouhodobě udržitelný. Celkovým výsledkem tohoto stavu jsou nepřiměřeně nízké ceny a přenesení těžiště soutěží na „hřiště“ Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. [29]

Na grafu 17 můžeme vidět, že stavební trh klesl v roce 2013 o 8,3%. Trend se nezměnil, pokles pokračoval již pátým rokem v řadě. V absolutním vyjádření se stavební trh z roku 2008, ve výši 545 mld. Kč, snížil na 397 mld. Kč v roce 2013.



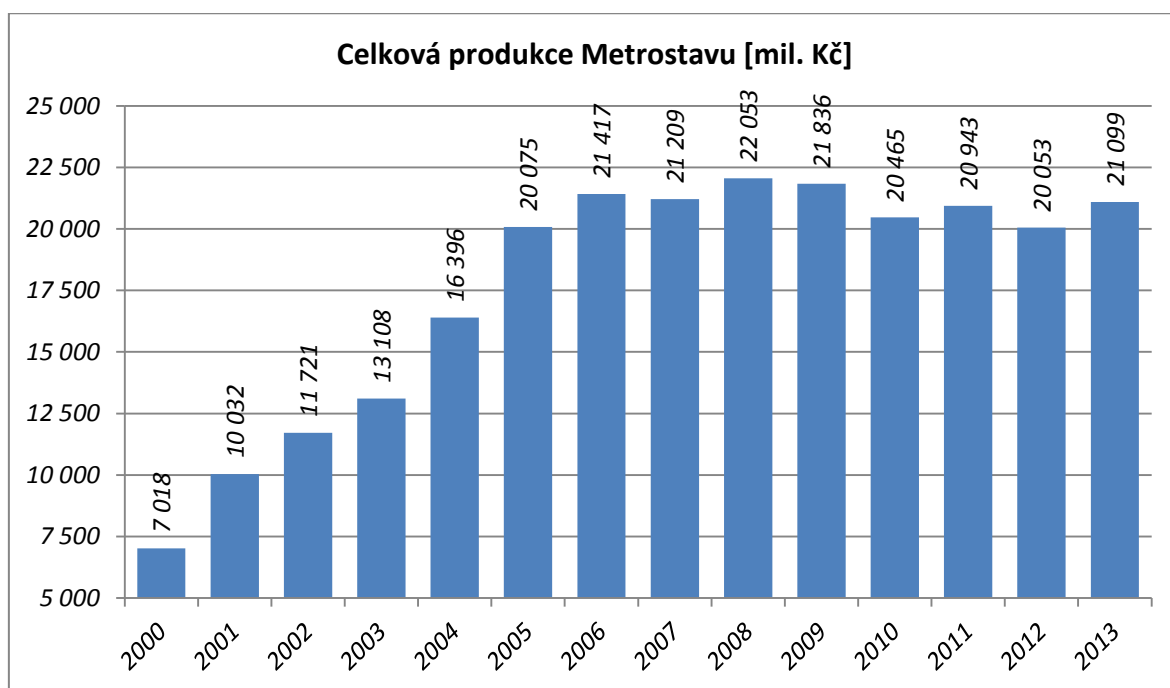
Graf 17: Celkové stavební práce ve stavebnictví v České republice v letech 1994 až 2013
Zdroj: Data ČSÚ

„Na rozdíl od řady okolních států Česká republika veřejné investice do stavebnictví dostatečně nepreferuje, nedoceňuje jejich vysoký multiplikační efekt, a požadované úspory na již rozestavěných stavbách se přesunuly i do projektové a předrealizační oblasti“ [Roční zpráva 2013 – Metrostav a.s.].

Dle vyjádření Metrostavu, zanedbanost legislativní přípravy nových staveb se ukazuje jako větší brzda rozvoje stavebnictví než nedostatek financí či investiční náročností. [29]

Firma Metrostav a.s. během krize od roku 2007

Mezi současné úspěchy firmy je fakt, že vzhledem ke stálému trendu poklesu stavebnictví si firma i v roce 2013 udržela zhruba stejný objem výroby jako v předešlých letech, což nám dokazuje graf 18. Je to vidět i na stoupajícím podílu firmy na stavebním trhu, který přerostl už 5%.



Graf 18: Celková produkce Metrostavu a.s. v letech 200 až 2013

Zdroj: Data Metrostavu

Zejména díky širokému portfoliu rozestavěných staveb dlouhodobého charakteru, především infrastrukturálních, se propad trhu díky krizi od roku 2007 projevil ve výkonech společnosti Metrostav se zpožděním až mezi lety 2008/2009. Nejvýrazněji se projevil pokles v bytové a občanské výstavbě, ale neméně i v dopravním stavitelství. Naopak díky aktivnímu

vyhledávání státních zakázek firma udržela vzrůstající trend u průmyslových staveb viz tabulka 17.

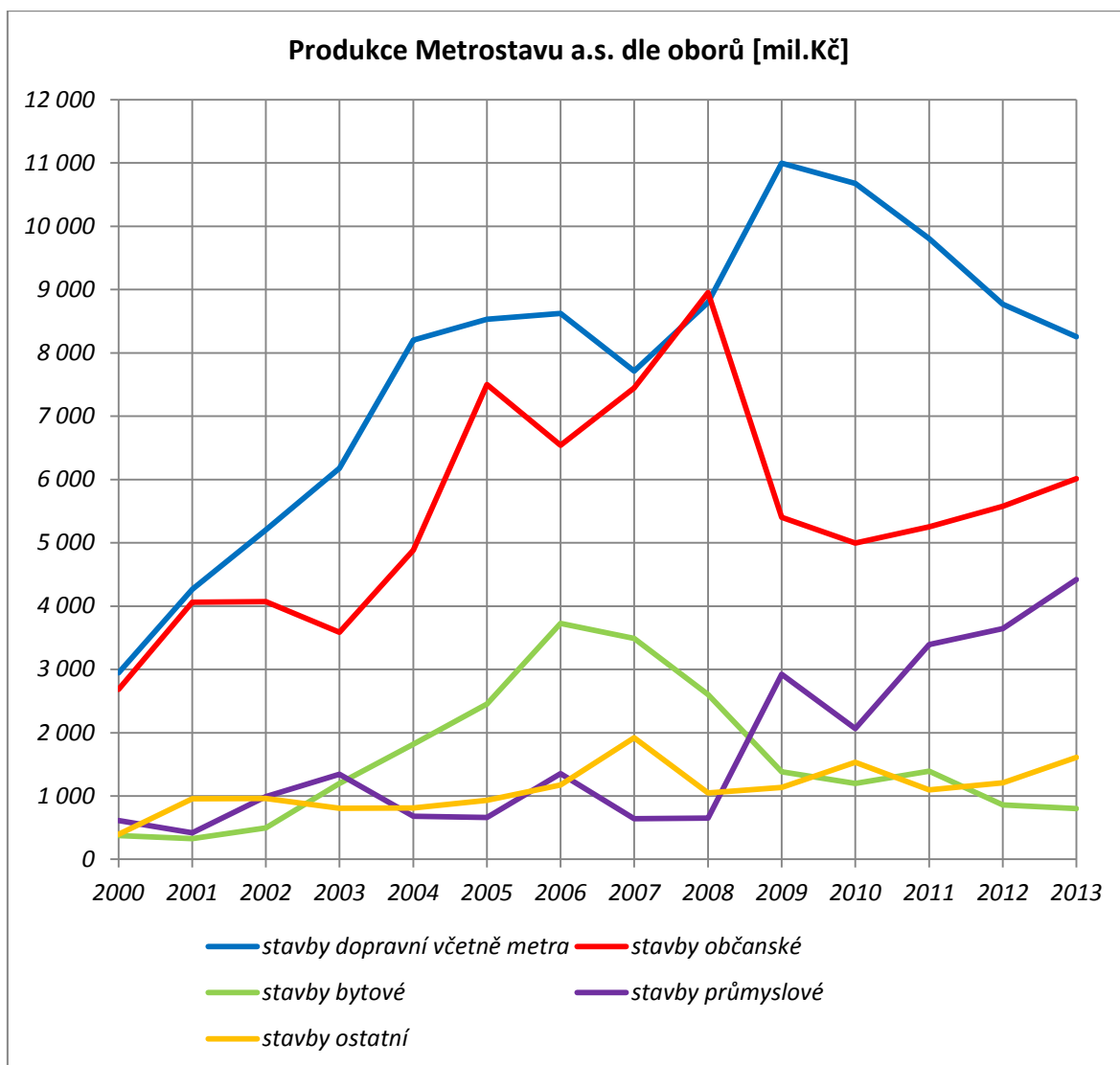
Tabulka 17: Produkce Metrostavu dle oborů od roku 2000 po rok 2013

Zdroj: Data Metrostavu

Produkce Metrostavu dle oborů [mil. Kč]	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
stavby dopravní včetně metra	2 947	4 265	5 203	6 177	8 201	8 529	8 623
stavby občanské	2 686	4 063	4 070	3 584	4 886	7 501	6 541
stavby bytové	377	327	496	1 199	1 817	2 452	3 728
stavby průmyslové	611	420	990	1 344	681	661	1 353
stavby ostatní	397	957	962	804	811	932	1 172

Produkce Metrostavu dle oborů [mil. Kč]	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
stavby dopravní včetně metra	7 710	8 798	10 996	10 676	9 806	8 766	8 256
stavby občanské	7 444	8 951	5 401	4 994	5 252	5 575	6 011
stavby bytové	3 491	2 605	1 383	1 197	1 392	858	801
stavby průmyslové	644	649	2 921	2 066	3 394	3 645	4 419
stavby ostatní	1 920	1 050	1 135	1 532	1 099	1 209	1 612

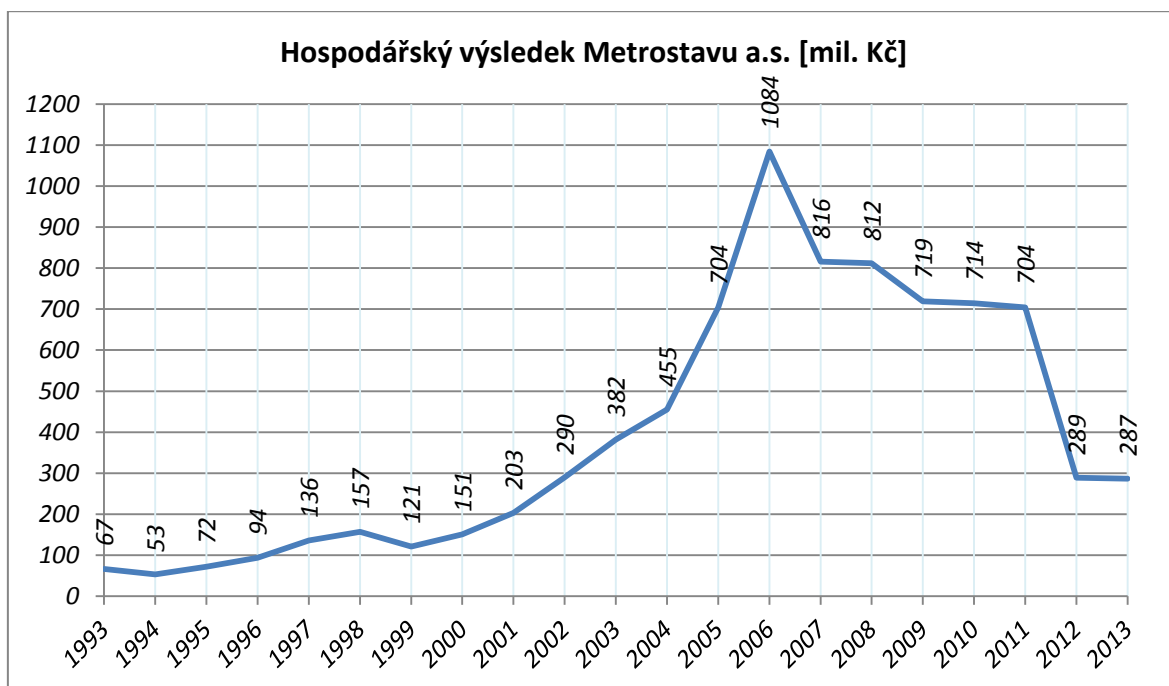
Mezi roky 2009 a 2013 podepsala firma ročně více než sto smluv na významné zakázky. Dle trendu předešlých let největší podíl finančního objemu mělo dopravní stavitelství (skoro třetina projektů), dále občanské stavby, průmyslová výstavba a také projekty odpovídající původnímu zaměření společnosti – tedy podzemní ražené stavby a metro. Podíl oborů na produkci Metrostavu můžeme vidět na grafu 19. [29]



Graf 19: Produkce Metrostavu a.s. dle oborů v letech 200 až 2013

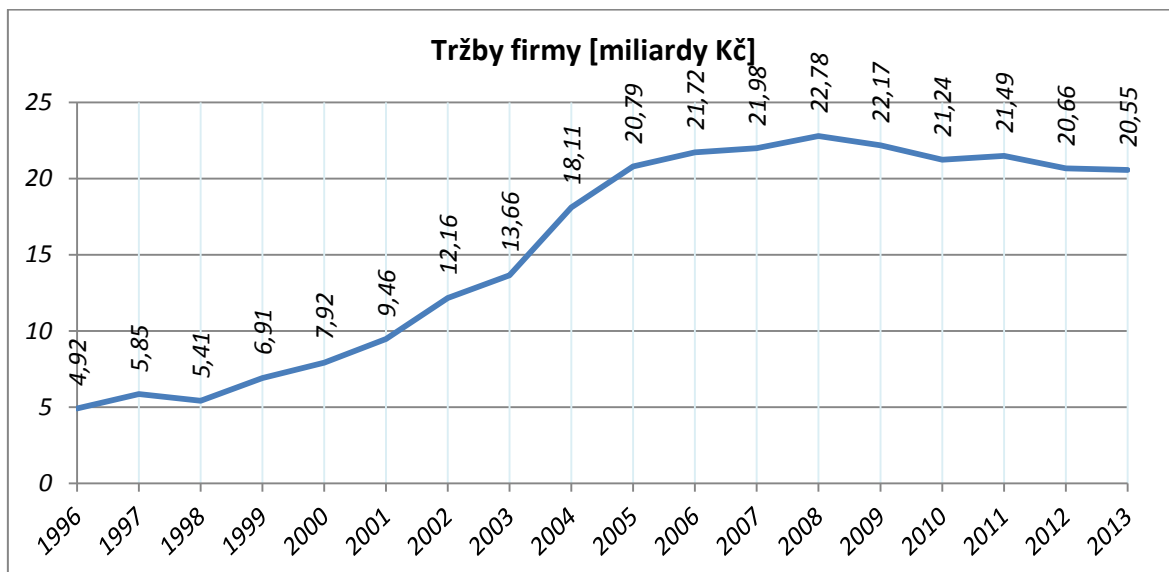
Zdroj: Data Metrostavu

Vzhledem k tomu, že stavebnictví pátým rokem v řadě stále klesá, je celkový stav produkce firmy velmi pozitivní (graf 18 – celková produkce). Je odrazem zvýšené marketingové činnosti nejen v Praze a Středočeském kraji, ale i v dalších tuzemských regionech, a v neposlední řadě rovněž na Slovensku i jinde v zahraničí. Negativním jevem je bohužel to, že hodnota jednotlivých zakázek neustále klesá, což můžeme pozorovat na hospodářském výsledku firmy na grafu 20 v porovnání s tržbami firmy viz graf 21. [29]



Graf 20: Hospodářský výsledek Metrostavu v letech 1993 až 2013

Zdroj: Data Metrostavu

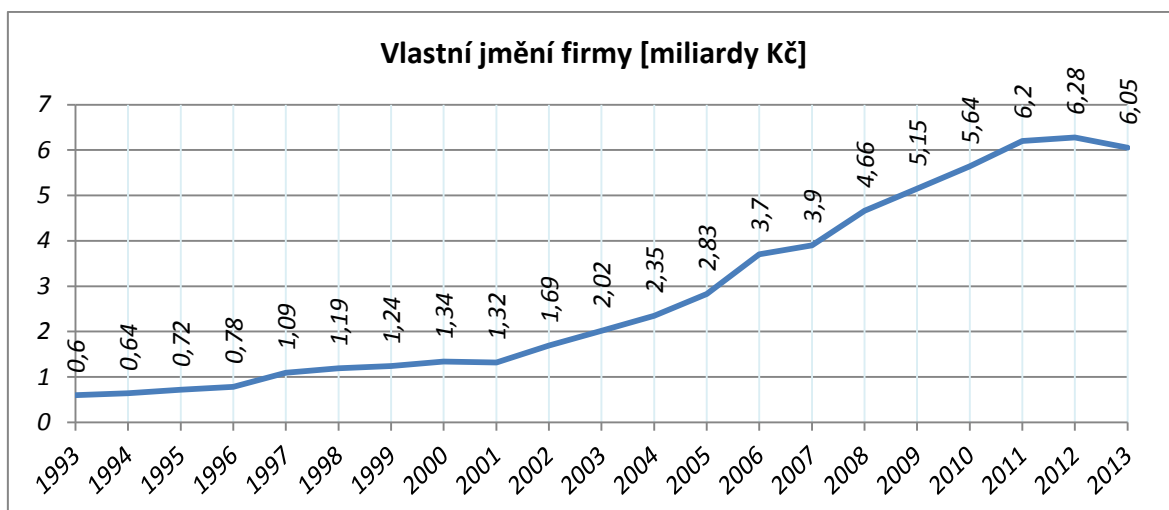


Graf 21: Tržby firmy v letech 1996 až 2013

Zdroj: Data Metrostavu

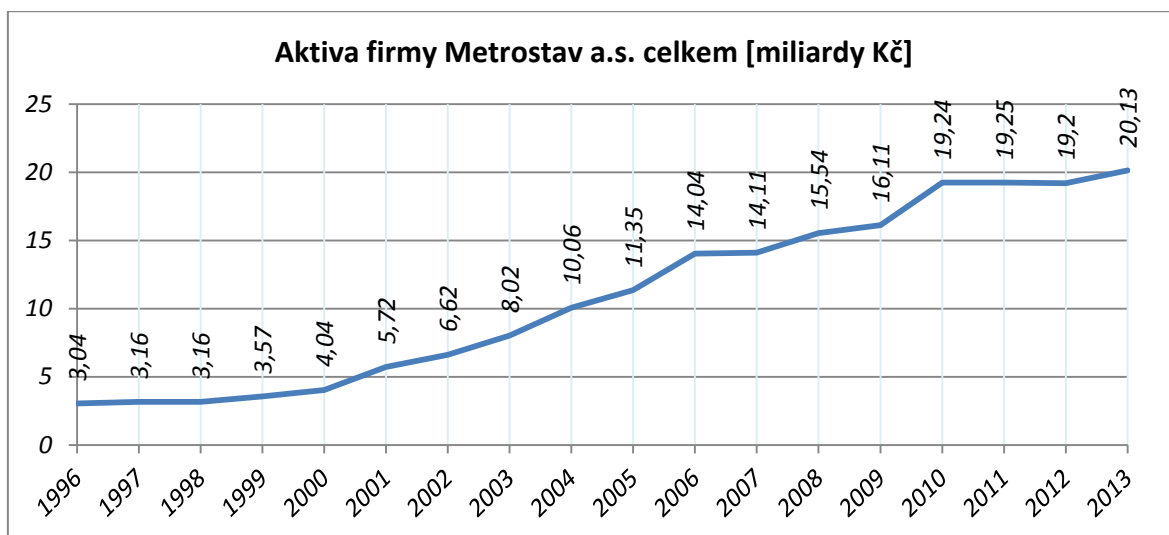
Pozitivní jev společnosti je i rozvoj činnosti v zahraničí. Metrostav se podílí na ražbě nejdelšího silničního tunelu na Islandu, a také razí metro ve finských Helsinkách. Dále se společnost podílela na stavbě městského okruhu ve Varšavě v Polsku a na protipovodňových opatřeních na řece Nise. Své zastoupení měla i v běloruském Ščitomiriči, kde stavěla logistický areál, a v neposlední řadě měla společnost několik velkých projektů na Slovensku.

„Na většině zmíněných staveb využíval a využívá Metrostav kapacity svých nosných technologií, k nimž se řadí technologie pro realizaci podzemních staveb (TBM, NRTM a Drill & Blast), technologie zemních prací, železobetonových konstrukcí, ocelových konstrukcí a technologie mostních staveb. Pro udržení jejich konkurenceschopnosti investuje společnost miliony korun do pořízení nejmodernějších strojů a vybavení. Vedle již vzpomínaného razicího štítu TBM to bylo třeba pilovrtací centrum v Horních Počernicích či strojní technologie pro zemní práce. Další prostředky věnovala společnost na výzkum a vývoj v oblasti těchto technologií, např. na zvýšení odolnosti nosných železobetonových konstrukcí proti agresivním vlivům, požární odolnost a vodonepropustnost. Protože nedílnou součástí technologií jsou odborně vzdělaní lidé, podílí se firma na vzdělávání nastupující generace nejen projektem Zruční učni, ale též úzkou spoluprací se středními a vysokými školami technického a ekonomického směru“ [Roční zpráva 2013 – Metrostav a.s.]. Na grafu 22 můžeme vidět hodnotu vlastního jmění firmy a na grafu 23 celková aktiva Metrostavu.



Graf 22: Vlastní jmění firmy Metrostav a.s. v letech 1993 až 2013

Zdroj: Data Metrostavu



Graf 23: Aktiva firmy Metrostav a.s. v letech 1996 až 2013

Zdroj: Data Metrostavu

4.1.4 Opatření firmy k minimalizaci dopadu světové krize 2007

Vhodně zaměřený marketing

Důležitým bodem je orientace na rozvoj marketingu a obchodu i u menších zakázek. Toto se ukazuje jako trvalý trend, kterému je nutné přizpůsobit celou organizační strukturu společnosti. Lze předpokládat, že stagnace bude i nadále pokračovat a bude pouze omezená příprava velkých stavebních zakázek, a proto udržení celkových objemů výroby bude vyžadovat vyšší úsilí od marketingu až po realizaci. [29]

Metrostav i přes negativní vývoj stavebního trhu vykazuje poměrně vyrovnané konsolidované výnosy, které naznačují správnou cestu a nastavenou orientaci společnosti na stavebním trhu. Porovnání konsolidovaných výnosů Metrostavu s objemem stavebního trhu vidíme v tabulce 18.

Tabulka 18: Porovnání objemu stavebního trhu s konsolidovanými výnosy v posledních 3 letech

Zdroj: Data Metrostavu

rok	objem stavebního trhu [mld. Kč]	konsolidované výnosy Metrostavu a.s. [mld. Kč]
2011	464	25,7
2012	424	25,2
2013	397	27

Posílení pozice Metrostavu na stavebním trhu můžeme vidět i v tabulce 19, kde je vidět vzrůstající podíl Metrostavu s porovnáním objemu stavebního trhu.

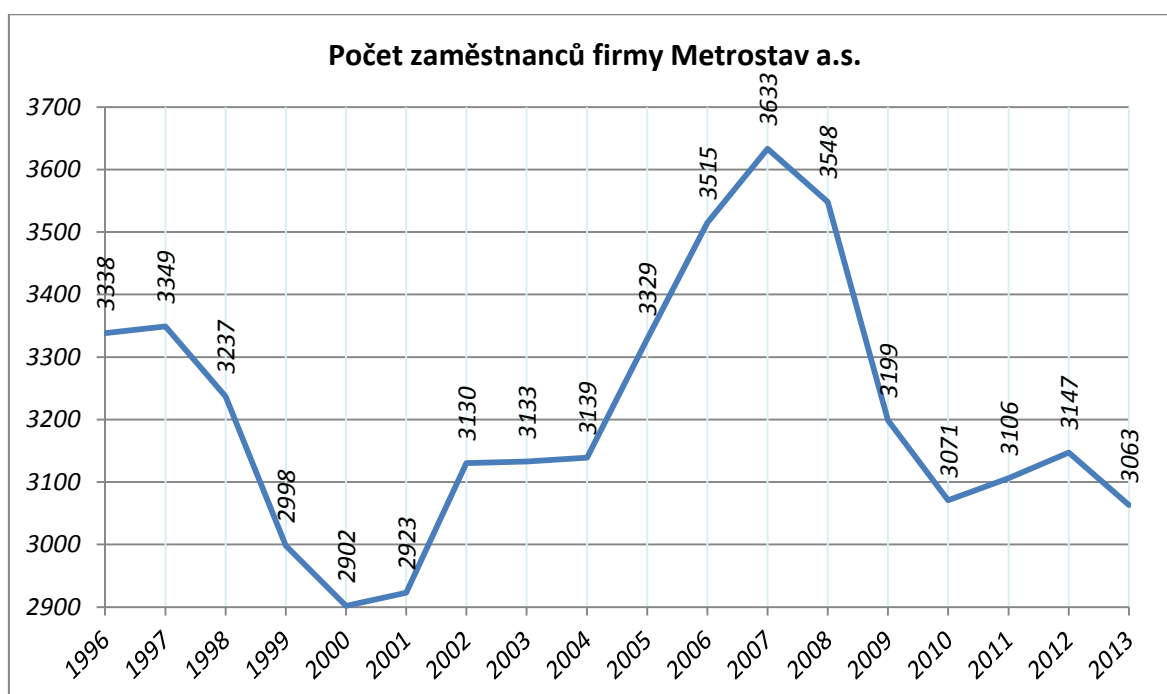
Tabulka 19: Podíl Metrostavu na stavebním trhu

Zdroj: Data Metrostavu

rok	externí obrat [mld. Kč]	objem trhu [mld. Kč]	Podíl Metrostavu a.s. [%]
2011	21,67	464	4,9
2012	20,83	424	4,8
2013	21,6	397	5,5

Nepopulární propouštění zaměstnanců

Vzhledem k minimálnímu vypisování veřejných zakázek a k přetrvávajícím obavám soukromých investorů k zahajování nových projektů se snížil zásobník práce, a firma musela sáhnout k nepopulárním restriktivním opatřením, mezi něž patřilo i propouštění lidí. Pokles počtu pracovníků můžeme vidět na grafu 24, kde pokles dosáhl zhruba 5%. Na grafu je vidět, jak firma reagovala propuštěním zaměstnanců během krizí v roce 1999 a v roce 2008. Během poslední světové krize klesl počet zaměstnanců z 3 633 o 562 zaměstnanců na 3 071 lidí, a to během let 2007 a 2010. [29]



Graf 24: Počet zaměstnanců Metrostavu a.s. v letech 1996 až 2013

Zdroj: Data Metrostavu

Hledání práce v zahraničí

Nedostatek práce na českém trhu kompenzoval Metrostav v minulém období v zahraničí, kde se snažil uplatnit především nosné vnitropodnikové technologie. Raziči Metrostavu úspěšně pracovali na metru v Helsinkách, začali razit i další tunel na Islandu, úspěšně dokončili logistický terminál v Bělorusku. V roce 2013 též firma zahájila prestižní stavbu v polské Varšavě na rekonstrukci části městského okruhu a mostu přes Vislu. [29]

„K rozvoji zahraničního podnikání přispěla i akvizice rakouské tunelářské společnosti Betonund Monierbau Tunnelling GmbH (BeMo Tunnelling). Tato společnost je nedílnou součástí západoevropského trhu, disponuje odborným personálem a je dobře vybavená moderní technikou“ [Roční zpráva 2013 – Metrostav a.s.].

Centralizace firmy na jedno místo

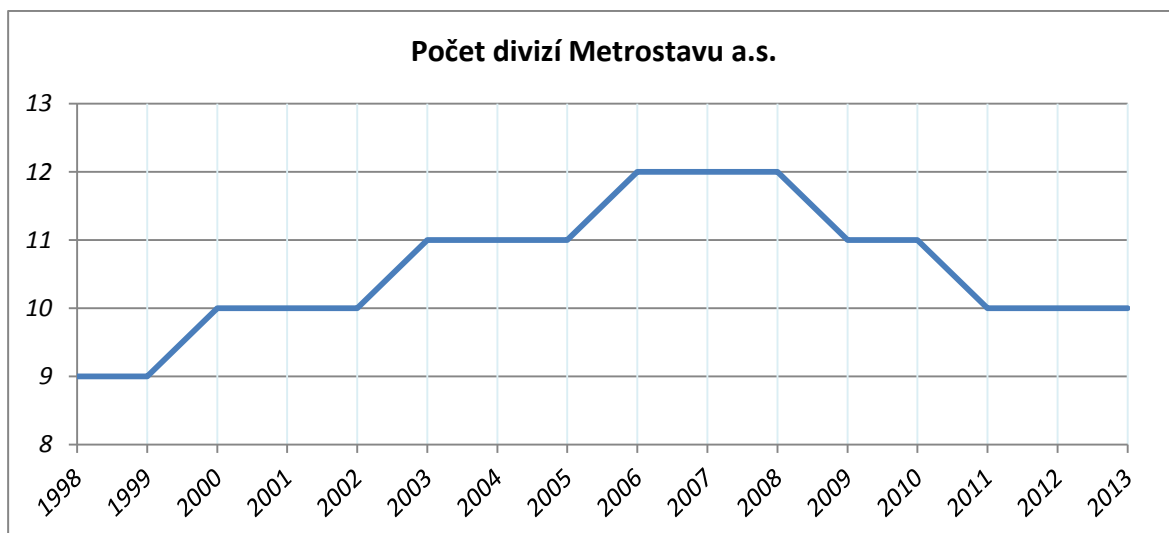
Ke zlepšení pracovního prostředí a řadě úspor provozních nákladů rozhodně vedla i koncentrace pracovníků Metrostavu do jediného objektu – v Praze na Palmovce. Metrostav opustil řadu dislokovaných pracovišť a na přelomu roku 2013/2014 přestěhoval vedení všech divizí do nového moderního centrálního sídla firmy Palmovka Park II. viz obrázek 2. Tímto krokem si firma slibuje úsporu režijních nákladů a zrychlení toku informací i dokumentů uvnitř společnosti. Obtížně změřitelným efektem stěhování bude i posílení týmového ducha, pocitu sounáležitosti a firemní kultury, což by se mělo promítnout ve výsledcích budoucích období. [29]



Obrázek 2: Sídlo Metrostavu – Palmovka Park II.

Zdroj: Youtube kanál MetrostavCZ - <https://www.youtube.com/watch?v=4IuU4Jym6QQ>

Díky této centralizaci má firma lepší přehled o chodu divizí. V potřebných případech bude snazší zvyšovat či snižovat počet divizí či slučovat více divizí do jednoho celku. Graf 25 nám ukazuje počet divizí za posledních 15 let fungování firmy. Je zde vidět výrazný pokles počtu divizí během světové krize od roku 2008 do roku 2011, kdy počet divizí klesl z 12 na 10 kvůli zefektivnění fungování firmy a propouštění zaměstnanců.



Graf 25: Počet divizí Metrostavu a.s. v letech 1998 až 2013
Zdroj: Data Metrostavu

Obchodní politika společnosti

„Hlavním těžištěm obchodní politiky společnosti jsou a byli velké infrastrukturní projekty, na kterých lze v plné míře uplatnit vnitropodnikové nosné technologie. Jedná se především o tunelové a ostatní podzemní stavby, výstavbu silničních a železničních staveb včetně mostů, ocelové a železobetonové konstrukce všeho druhu. Marketingová i obchodní činnost společnosti je zaměřená na veškeré stavební příležitosti v tuzemsku, i když rozhodujících objemů dosahuje v Praze a Středočeském kraji“ [Roční zpráva 2013 – Metrostav a.s.].

„Vzhledem k nedostatku velkých investičních celků v ČR věnuje Metrostav zvýšenou pozornost rozvoji zahraničního podnikání, a to nejen prostřednictvím svých dceřiných společností. Jednotlivé divize také rozvíjejí své marketingové aktivity v určených teritoriích a vhodně doplňují svůj výrobní program, především pro vnitropodnikové nosné technologie. Preferenci mají a nadále budou mít zakázky financované ze zdrojů EU a dále s možností zajištění exportního financování“ [Roční zpráva 2013 – Metrostav a.s.].

Prodej akcií

I když stavební trh stále pátým rokem klesá, podíl Metrostavu na tuzemském stavebnictví rostl a dosáhl v roce 2013 přibližně sedmi procent. Výkony i provozní zisk firmy se pohybovaly ve zhruba stejných hodnotách jako v předchozích letech, ale konečný hospodářský výsledek byl ovlivněn prodejem akcií Doprastavu, kde firma původně vlastnila 49,5% akcií. [29]

Shrnutí základních bodů

- Dobrá obchodní politika firmy
- Vhodně zaměřený marketing
- Rozšíření zahraničního trhu
- Dlouhodobé plánování a analýza trhu a konkurence
- Kvalifikované strategie a zavedený krizový management
- Propouštění lidí a fúze divizí
- Centralizace firmy na jedno místo
- Prodej akcií

4.2 Vesas s.r.o. - střední stavební firma v kraji Vysočina

4.2.1 Historie společnosti

Firma byla založena v roce 1990 dvěma bratry. Jako formu společnosti zvolili "konsorcium", což je sdružení dvou fyzických osob. Cílem firmy bylo poskytování komplexních služeb ve stavebnictví a budování stavební firmy střední velikosti s pověstí nejkvalitnější firmy v regionu.

V počátku činnosti se firma věnovala projektování staveb, čímž si částečně zajistila finanční prostředky na nákup prvních strojů a zařízení pro firmu. Po získání prvního kapitálu firma zakoupila selské stavení, které vlastními silami přebudovali v budoucí sídlo a sklady společnosti.

Počátkem roku 1991 firma rozšířila svoje pole působnosti o nové a progresivní stavební technologie a moderní způsoby vytápění domů, včetně podlahových systémů kostelů a jiných občanských staveb.

V červnu roku 1991 firma přijala prvních osm zaměstnanců a zahájila tak realizaci stavebních zakázek. Mezi první stavební objemy patřily menší zakázky, jako rekonstrukce schodiště a zábradlí, zateplení štítu První brněnské strojírny či generální oprava kaple Slavětice. Technologicky náročná a důležitá byla též zakázka podlahového vytápění kostela sv. Martina, díky jejíž referenci firma získala podobnou zakázku v Teplicích. Z dalších větších staveb v počátku firmy je možno jmenovat budovu Školského úřadu v Třebíči, či hotelu Atlantis v Brně. [30]

Už od počátku se firma dělí na tři střediska:

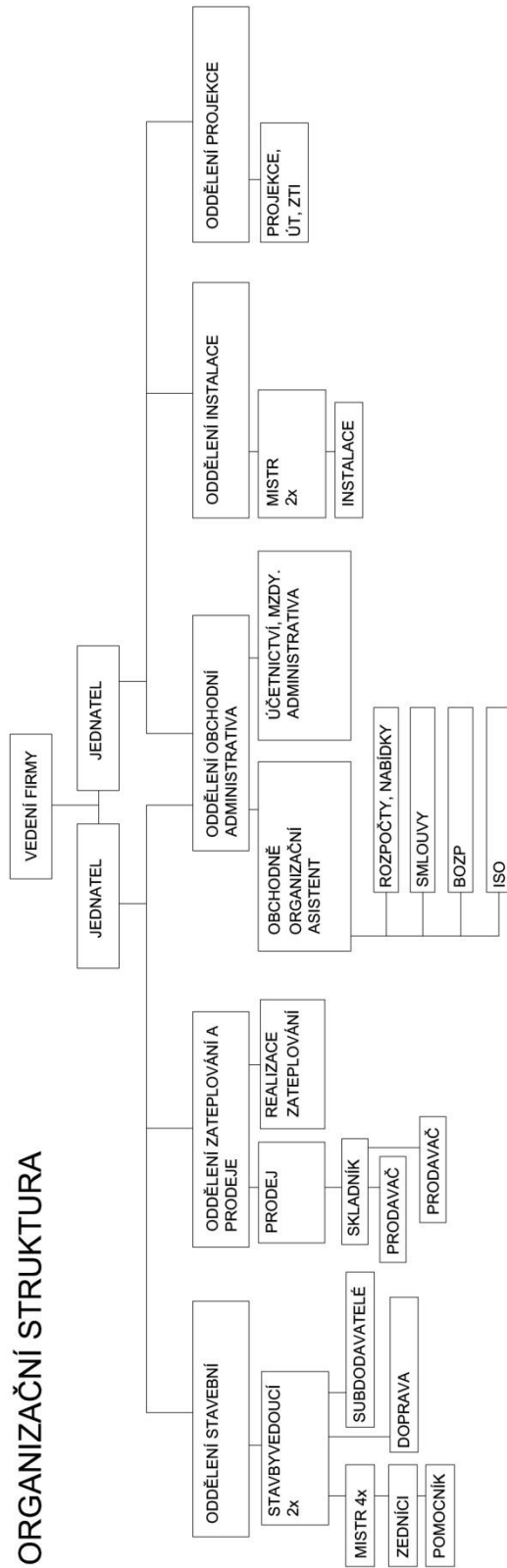
Hlavní stavební výroba (realizace staveb)

Přidružená stavební výroba (vytápění, vodovod, kanalizace a plynovody)

Projekce instalací

Mezi lety 1991 - 1995 se stavební firma rozrostla na 45 zaměstnanců. Proto se v roce 1995 vedení firmy přestěhovalo do nových kanceláří. V této době dochází též k reorganizaci firmy, prakticky do dnešní podoby. Organizační schéma můžeme vidět na obrázku 3.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Obrázek 3: Organizační schéma firmy
 Zdroj: Data dodané firmou Vesas

Díky postupnému rozšiřování základny společnosti si firma v roce 1998 koupila stavební dvůr, který postupně změnila v budoucí výrobní a administrativní sídlo.

V roce 2000 došlo k další velké reorganizaci struktury. Stavební firma se stala společností s ručením omezeným. V roce 2002 firma reagovala na stále rostoucí poptávku trhu po zateplování fasád a snižování energetické náročnosti budov. Vzniklo nové středisko, které na okrese Třebíč úspěšně realizuje zateplování rodinných a panelových domů.

V roce 2004 firma zahájila výstavbu nové prodejní a administrativní budovy pro potřeby stavební firmy. Budova vytvořila se stávajícími skladovými prostory jeden velký funkční areál.

Ve stejném roce firma otevřela v samostatném areálu ve městě prodejnu specializovaných stavebnin a zateplovacích systémů.

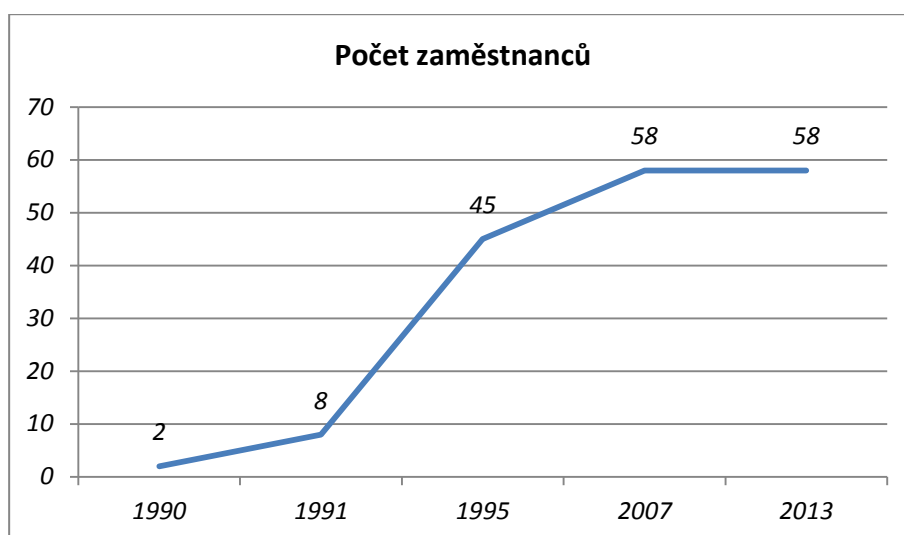
V srpnu roku 2004 se firma rozrostla o další obor. Ve městě otevřela největší prodejnu krbových kamen kraje Vysočina. Ve stylovém interiéru zde vystavujeme přes 100 kusů krbových kamen a zahradních krbů od řady českých i zahraničních výrobců.

V roce 2005 struktura firmy, zaběhlé technologické procesy, zkušenosti zaměstnanců stavební firmy a kvalita práce byly oceněny získáním certifikátu kvality ISO 9001.

V roce 2006 firma dokončila výstavbu administrativní budovy stavební firmy s prodejnou. Pronajaly prodejnu v přízemí velkoobchodu subdodavatelské firmy, se kterým úspěšně spolupracují v oblasti realizace vnitřních instalací. Proběhlo centralizování všech oborů do jedné administrativní budovy a od roku 2006 se celá firma kromě prodeje a zateplování nachází pohromadě v jednom areálu.

V roce 2007 společnost uskutečnila důslednou modernizaci vozového parku. Tímto krokem se snížila nákladovost oprav a v dlouhodobém horizontu i zefektivnili prostředky vkládané do vozidel. Zároveň se firma zabývala modernizací zařízení stavenišť a zlepšováním hygienických a pracovních podmínek zaměstnanců v realizaci staveb.

Od roku 1995 až do roku 2007 vzrostl počet zaměstnanců stavební firmy na 58. U firmy dochází k minimální fluktuaci, což se považuje za velmi dobrou devizu pro budoucí práce, její kvalitu a spokojenost zákazníků firmy. [30]



Graf 26: Počet zaměstnanců firmy od jejího vzniku roku 1990 do roku 2013

Zdroj: Data dodané firmou

Během let 2008 až 2009 bylo dokončeno 3. a 4. nadzemní podlaží administrativní budovy, prostory byly pronajaty firmě STRABAG. Postupně došlo k další modernizaci strojového zařízení a nákupu lešení pro zateplování. V oblasti prodeje krbových kamen se firma věnovala důsledně marketingu a i v době krize dosahovala dobrých výsledků.

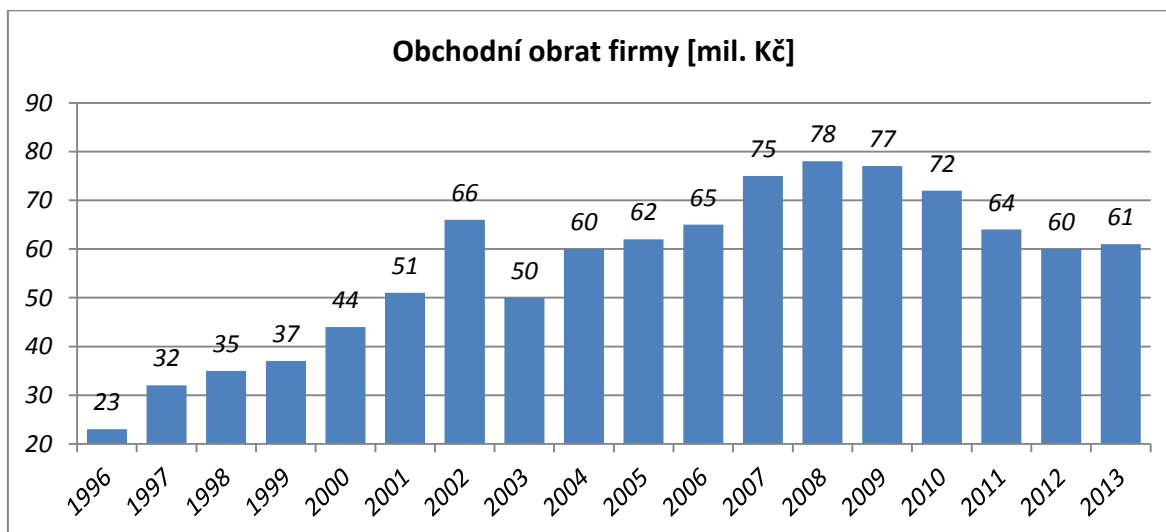
Od roku 2010 až do současnosti se situace na stavebním trhu rok od roku přiosťruje. Jediným hodnotícím kritériem výběrových řízení je cena. Přesto firma nemusela propouštět žádné zaměstnance. Na stavbách pracuje stále přes 50 vlastních zaměstnanců a řada subdodavatelů přidružených profesí. V době stálé ekonomické stagnace firma musela snížit na minimum provozní náklady včetně obnovy strojního zařízení a vozového parku.

Mění se i struktura zakázek, především se zvedl počet zakázek s větším podílem ruční práce a menším podílem materiálu. Ceny materiálu také kopírovaly dumpingové ceny ve stavebnictví. Na základě těchto faktorů došlo ke snížení obrátu firmy při plné zaměstnanost, který můžeme vidět v tabulce 20 a grafu 27. [30]

Tabulka 20: Obchodní obrat firmy

Zdroj: Data dodané firmou

Obchodní obrat firmy		Obchodní obrat firmy	
Rok	Obrat v mil. Kč	Rok	Obrat v mil. Kč
1996	23	2005	62
1997	32	2006	65
1998	35	2007	75
1999	37	2008	78
2000	44	2009	77
2001	51	2010	72
2002	66	2011	64
2003	50	2012	60
2004	60	2013	61



Graf 27: Obchodní obrat firmy

Zdroj: Data dodané firmou

Firma také rozšířila nabídku pronájmu jejich skladových prostor a v současné době jeden areál má pronajatý a druhý rozšířila pro vlastní potřebu a používání subdodavatelů.

4.2.2 Charakteristika firmy

Stavební firma úspěšně podniká v oblasti bytové i průmyslové výstavby a za sebou má již dlouhou řadu úspěšných realizací staveb.

Oblasti působení

Oddělení stavební

Nosným programem tohoto oddělení jsou stavby rodinných domů. Ročně stavební firma realizuje 5-6 novostaveb. Stavební oddělení se zabývá i rekonstrukcemi domů a historických staveb. Firma postavila i řadu průmyslových, občanských a podnikatelských budov.

Oddělení instalací

V této oblasti firma disponuje značnou výrobní kapacitou a dlouholetými zkušenostmi. V uplynulých letech se podílela na plynofikaci okresu Třebíč a rekonstrukci kotelen. Pro vlastní firmu zajišťuje veškeré instalace vody, kanalizace, topení a plynu. Spolupracuje s celou řadou stavebních firem v regionu, kterým provádí vnitřní instalace menšího i velkého rozsahu. V průběhu existence firmy se realizovali vytápění dvanácti kostelů.

Oddělení projekce

V projekci se projektanti zabývají převážně navrhováním vnitřních instalací staveb. Pracují s nejmodernější výpočetní a grafickou technikou. Svoji činností podporují oddělení realizace instalací. Zpracovávají projekty instalací pro celou řadu projekčních a architektonických ateliérů.

Oddělení zateplování domů

V roce 2000 se rozšířila oblast působení na zateplování domů. Zabývá se prodejem zateplovacích systémů a rozsáhlého sortimentu zateplovacích materiálů. V sezóně od dubna do října stavební firma realizuje zateplování rodinných i panelových domů.

Prodej krbových kamen

Od srpna roku 2004 firma zahájila prodej krbových kamen. Nabízí krbová kamna tuzemských i zahraničních výrobců. Hlavní prodejní značkou jsou kamna firmy Romotop, která jsou českou špičkou po stránce kvality a designu a dále značky Nordica, Thorma, Norman, ABX, Želetavská kamna, Jotul, Kora a dále kamna na peletky firmy Thermorossi řady Ecotherm. Jako doplněk prodeje nabízíme topivo - brikety a peletky. [30]

Technické vybavení firmy

nákladní automobil DAF 65 CF (sklopka s hydraulickou rukou)
5 dodávkových automobilů valníkových
6 dodávkových automobilů
4 osobní automobily
elektrocentrála
nakladač UNC 061
nakladač Novotný B 961 S
2 ks kompresorů na vzduchová kladiva
2 stavební výtahy GEDA
stavební vrátky
lešení trubkové - 1 sada
lešení rámové Salleko - 600 m²
2 maringotky
3 UNIMO buňky
vysokozdvihný vozík
vibrační deska, pěch
ponorný vibrátor
7 sekacích a vrtacích kladiv
svářečky, vrtačky a další elektrické ruční nářadí [30]

Poskytované služby firmou

STAVBY

– Novostavby

- rodinné domy
- občanské stavby
- průmyslové objekty

– Rekonstrukce

- rodinné domy
- historické stavby
- ostatní zděné objekty

ZATEPLOVÁNÍ – Zateplování fasád

- rodinné domy
- panelové domy

– Zateplování krovů, půd

– Prodej izolačních materiálů a nářadí pro zateplování staveb.

INSTALACE – Domovní instalace a bytové rozvody

- ústřední vytápění všech staveb
- podlahové vytápění
- plynofikace
- akumulární elektrické vytápění
- instalace netradičních zdrojů energie
- vodovody- kanalizace
- revize plynu

PROJEKCE – Projekty rodinných domů a všech ostatních staveb

- ústřední vytápění
- vodovod
- kanalizace
- plynovod

PRODEJ – Specializovaná prodejna pro zateplování staveb

- všechny druhy polystyrénu
- minerální vlna
- tmely, lepidla, omítkoviny, fasádní barvy
- doplňkový sortiment pro zateplování
- nářadí

– Prodej stavebního řeziva a paliva

- prkna, fošny, latě, hranoly
- palivové dříví
- dřevní brikety, tvrdé dřevo

KRBOVÁ KAMNA – největší prodejna krbových kamen v kraji Vysočina

PRONÁJEM PROSTOR [30]

4.2.3 Opatření firmy k minimalizaci dopadu světové krize od roku 2007

Firma během let své existence udělala několik výborných tahů, díky nimž nemusela v období krize po roce 2007 propouštět zaměstnance a byla finančně soběstačná. Důležité milníky firmy v historii, které napomáhali snazšímu chodu během krize, vidíme modře vyznačené v tabulce 21.

Jako nejefektivnější se jeví fakt, že firma rozšířila svůj rozsah poskytovaných služeb a neposkytuje pouze klasické služby ostatních stavebních firem. Rozšíření rozsahu služeb o zateplování, instalace, prodej a krbová kamna dalo firmě širokou škálu pracovních příležitostí, které dokážou pokrýt útlum stavebních zakázek.

Další dobrý tah firmy byla modernizace vozového a strojového parku, shodou okolností těsně před vypuknutím světové hospodářské krize roku 2007. Díky modernímu parku mohla firma v období působení krize v letech 2009 až 2012 minimalizovat náklady na opravy a technologického zázemí firmy. Dobré rozhodnutí bylo také nakoupení vlastního vybavení, například lešení, které také dovoluje finanční úspory během krize v podobě pronájmu dalším stavebním společností.

Přínosem firmy během krize je přísun financí z pronájmu ploch, které má díky správnému hospodaření s pozemky během let své existence. Díky centralizaci firmy na jedno místo se nejen zlevnil a zefektivnil chod firmy, ale vznikly prostory k pronájmu.

Neméně zásadními prvky překlenutí krize je dobrý marketing a volba zakázek, které jsou sice méně náročné na materiálové zajištění a tudíž klesá obrát, ale dovolují zaměstnání všech pracovníků firmy.

Shrnutí základních bodů

- Reorganizace struktury firmy
- Diverzifikace podnikání
- Dobré hospodaření s vlastními pozemky – poskytování pronájmu
- Pravidelná modernizace vozového a strojového parku
- Upřednostnění nákupu vlastního vybavení před půjčováním
- Zajištění dalšího přísunu financí (pronájem ploch, prodejny, atd.)
- Centralizace firmy na jedno místo

- Dostatečně dobrý marketing a braní i méněcenných zakázek

Tabulka 21: Historické milníky firmy s vyznačenými body pomáhající překlenutí krize (modře)

Zdroj: Data dodané firmou

Rok	Milníky firmy, oblasti působení firmy
1990	Založení firmy
	Projektování staveb
	Vybudování sídla firmy a skladu
1991	Hlavní stavební výroba - realizace staveb
	Přidružená stavební výroba - vytápění, vodovod, kanalizace, plynovod
	Projekce instalací
	Podlahové vytápění kostelů
1992	
1993	
1994	
1995	Přestěhování vedení firmy do nového sídla
	Reorganizace firmy do dnešní podoby: oddělení stavební, obchodně-administrativní, projekční a oddělení instalací
1996	
1997	
1998	Nový stavební dvůr - výrobní a skladové prostory
1999	
2000	Založení s.r.o.
2001	
2002	Vznik nového střediska - oddělení zateplování budov
2003	
2004	Výstavba nové prodejní a administrativní budovy u výrobních a skladových prostor - vytvořen funkční areál
	Nová prodejna specializovaných stavebnin a zateplovacích systémů
	Vznik nového oboru - prodej krbových kamen
	Otevřena největší prodejna krbových kamen na Vysočině
2005	Získání certifikátu ISO 9001
2006	Pronajmutí prostor v administrativní budově
	Centralizace firmy do jedné administrativní budovy
2007	Modernizace vozového parku
2008	Nákup lešení pro zateplování budov
2009	Další modernizace vozového parku
	Efektivní marketing prodeje krbových kamen
2010 - 2014	Snížení provozních nákladů na minimum
	Minimální obnova strojního zařízení a vozového parku
	Více zakázek pouze pro ruční práce bez potřeby materiálu, z čehož plyne využití všech zaměstnanců, ale snížení obrátu firmy
	Pronájem skladových prostor

5 Metody k omezení vlivu krize na stavební firmu

Podpora stavebnictví vede k podpoře domácí ekonomiky. Dostupné studie vyčíslují multiplikační efekt stavebnictví na zaměstnanost koeficientem 3,2 – 3,5, tj. 1 mil. Kč investovaný do stavebnictví generuje potřebu 3,2 – 3,5 pracovníků ve stavebnictví, v návazných průmyslových činnostech, v projekci a ostatních souvisejících činnostech. Z provedených analýz vyplynulo, že z každých 100 mil. Kč vložených do stavebních investic jsou daňové a ostatní přínosy do veřejných rozpočtů cca 55,5 mil. Kč. Tento fakt je významný i pro hledání cest k překonání ekonomické krize, zejména ve vazbě na veřejné stavební zakázky. Stát tak může prostřednictvím veřejných stavebních zakázek přímo stimulovat domácí ekonomiku. [17]

„Situace v současné době je taková, že soukromý investoři se bojí vkládat své peníze do nových projektů a státní sektor místo, aby zvýšil poptávku zvýšením objemu vypisovaných veřejných zakázek, tak tyto naopak snižuje v důsledku politiky snižování hospodářského deficitu tj. snižováním výdajů a krácením jednotlivých položek státního rozpočtu“ [33]. Hlavními omezeními s největším dopadem na hospodářské výsledky stavebních společností je nízká poptávka financovaná jak z veřejných, tak i soukromých zdrojů, a také tvrdá, někdy až nekalá konkurence.

Kvůli neustálému tlaku na snižování ceny musely firmy přijmout opatření, která nemusí být do budoucna rozhodně na škodu, pokud přežijí. *„Klíčové priority, na které se chtějí stavební společnosti v průběhu dalších let zaměřovat, je především efektivita jejich fungování. To znamená restrukturalizace společností, optimalizace nákupních procesů a výběr dodavatelů“* [33].

5.1 Získávání zakázek

Za aktuálně nejefektivnější způsob získávání zakázek považují velké společnosti výběrová řízení. Naopak ředitelé středních a malých stavebních firem preferují osobní kontakty. Prudce vzrostl podíl firem ochotných riskovat kvůli zakázce.

Z důvodu velice nízkého množství zakázek na trhu je stále téměř třetina společností (30 %) ochotna přijmout zakázku s nulovou nebo zápornou marží. Ve srovnání let 2011 a 2012 se ale jedná o pokles až o dvanáct procentních bodů. To ukazuje, že jen jedna ze tří stavebních firem je ochotna vzít zakázku, na které společnost v lepším případě nevydělá nebo dokonce

prodělá, nicméně, dle argumentace stavebních podniků, alespoň částečně pokryje jinak nevyužitá kapacita.

Další překážkou k získání zakázky je fakt, že pouze dvě třetiny firem uvádí, že je možné získat veřejnou stavební zakázku bez úplatku. [37]

Také dramaticky rychle vzrostl podíl společností, které riskují – porušují své interní předpisy (risk management), aby získaly novou zakázku. Aktuálně se jedná až o rekordních 99 % společností. [34], [35]

5.1.1 Zkušenosti velkých stavebních společností

Velké stavební společnosti považují za nejefektivnější způsob získávání zakázek výběrová řízení (jejich využívání potvrzují všichni dotázaní v tomto segmentu), průměrné hodnocení dosahuje téměř nejvyšších hodnot, tj. 9,0 bodu (z 0–10max). Naopak přímou poptávku od zákazníků aktuálně považují za zdroj zakázek spíše s mizivým přínosem. Vzhledem k malému objemu nových zakázek na trhu je téměř každá druhá velká společnost (42 %, srov. 53 % v 2011) ochotna vzít i zakázku s nulovou nebo dokonce zápornou marží. Porušení svých interních předpisů (risk managementu) kvůli získání zakázky potvrzuje 95 % společností (srov. 61 % v 2011). [34], [35]

5.1.2 Zkušenosti středních a malých stavebních firem

Situace ve středních/malých firmách se od velkých společností liší. Ředitelé těchto firem spoléhají především na své osobní kontakty, které hodnotí jako nejefektivnější způsob získávání svých zakázek (7,3 bodu). Jejich využívání potvrzuje 98 % všech firem v tomto segmentu. Naopak tendry jsou hodnoceny jako nejméně efektivní způsob (5,0 bodu, 86 % respondentů). Pouze necelých 30 procent firem v roce 2012 (obdobně v 2011) je ochotno vzít zakázku s nulovou nebo zápornou marží a všechny alespoň občas poruší své interní předpisy kvůli získání zakázky. Průměrná doba úhrady faktur od zákazníků je 40 dní a ani v tomto segmentu se meziročně příliš nezměnila. Více než polovina (54 %) malých/středních firem by souhlasila s přímou platbou od veřejného zadavatele subdodavatelům, ale odložené platby pro veřejné zakázky spíše nejsou ochotny akceptovat (69 %). Je to dáno jejich menší kapitálovou vybaveností oproti velkým společnostem. [34], [35]

5.2 Diverzifikace podnikání

Diverzifikace podnikání spočívá ve vytváření pojistek. Pokud jeden z vašich příjmů odpadne, může jej nahradit druhý. Každá stavební společnost by měla zvážit možnost vybudování vícera příjmů tak, aby v případě problémů neskončila na nule.

Z posouzení mnoha studií a zkušeností stavebních firem vyplívají v ideálním případě 3 hlavní přístupy k formulaci strategie diverzifikace:

- *product diversification* – produktová diverzifikace
- *business diversification* – firemní diverzifikace
- *market segmentation* – segmentace trhu

5.2.1 Produktová diverzifikace

Mnoho stavebních společností musí vzhledem ke stagnaci poptávky po své „tradiční“ produkci diverzifikovat – rozšiřovat svůj sortiment služeb o modifikace prací, nebo o produkty zcela nové. Prostřednictvím diverzifikace pak lze posilovat poptávku prostřednictvím vstupů do nových vertikál stávajících trhů, či budováním trhů zcela nových.

Strategie je charakteristická zaměřením podnikových aktivit na nové výrobky pro nové trhy nebo rozšíření stávajícího trhu.

Jako příklad si uvedeme naši střední stavební firmu Vesas zmíněnou v bodě 4.2, která rozšířila klasický sortiment stavebních prací o specializovanou prodejnu na zateplování konstrukcí a o kamnářství.

Diverzifikace, která není řízená, se ovšem může velmi snadno stát faktorem, který celou organizaci výrazně stáhne ke dnu. Proto je třeba obezřetně volit strategii pro správnou produktovou diverzifikaci.

5.2.2 Firemní diverzifikace

K firemní diverzifikaci nejčastěji dochází prostřednictvím převzetí a fúzí podniků, pomocí nichž firmy zlepšují svoji sortimentní skladbu a zavedené obchodní značky převzatých podniků. Další možností je kompletní reorganizace struktury vedení společnosti na lépe zaměřené organizační schéma.

5.2.3 Segmentace trhu

Segmentace trhu je metoda marketingového řízení, která se zabývá analýzou trhu, kdy se podnik snaží poznat a analyzovat strukturu trhu, kde chce svojí službu nabízet. Při segmentaci trhu se jedná o rozčlenění celkového trhu na jednotlivé skupiny zákazníků, které chce podnik svými službami zaujmout. Cílové segmenty se navzájem odlišují svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. [32], [36]

5.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie je nedílnou součástí strategického plánování v podniku, na rozdíl od celkové firemní strategie se zabývá potřebami zákazníků a soustředí se na jejich uspokojení. Firmy prostřednictvím marketingu nalézají nové zákazníky a stávající se zákazníky snaží udržet.

Úspěšná marketingová strategie by měla vycházet z dobře provedené situační analýzy, která je hlavním prvkem marketingového plánování. Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na strategii firmy. Využívá se analýza mikroprostředí a makroprostředí (SWOT analýza), analýza odvětví, zákazníka a jeho nákupního chování, marketingový mix a dalším z důležitých aspektů na trhu je konkurence, která je potřeba sledovat a analyzovat.

Získané výsledky jsou pak důležitým podkladem pro formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů. Neexistuje žádný závazný předpis jak při situační analýze postupovat, měla by však zahrnovat určité logicky navazující kroky. Každý podnik, je obklopen a zároveň ovlivňován prostředím, uvnitř kterého působí, a to představuje řadu činitelů vnějšího světa. Úkolem vedení společnosti je tedy odhalit a zmapovat vliv prostředí, aby firma mohla včas zareagovat a tím snížit riziko neúspěchu nebo naopak zvýšit svou prosperitu. [36]

5.4 Kvalifikované strategie

Krise prokázala nezbytnost kvalifikované strategie. Firmy, které mají zpracovanou kvalifikovanou strategii a umějí strategicky řídit, dokáží krizi překonat. Nejlepší z nich si dokonce svou pozici posílí.

Strategické řízení je ovšem jednou ze slabých stránek managementu českých firem. Mnoho českých firem žádnou strategii vůbec nemá, a proto jsou krizí překvapeny, nevědí, jak na ni reagovat nebo reagují opožděně. Managementy mnoha českých firem obsah i formu strategie nesprávně chápou. Zaměřují ji s dlouhodobými plány, které mohly být úspěšně využívány v období relativní stability a kontinuálního vývoje. Tyto plány vycházely z možnosti extrapolovat předchozí tendence a stanovit pro dlouhé časové období poměrně přesně a detailně definovatelné zadání. Naproti tomu úkolem kvalifikované strategie ve 21.století je připravit podnik na všechny varianty budoucnosti, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Budoucnost však neznáme, přičemž se může značně odlišovat od minulosti. Tento rozpor kvalifikovaná strategie řeší důslednou aplikací principů strategického myšlení. [17]

Nejpoužívanější kvalifikované strategie se řadí do tří variant, a to:

- 1.Varianta - OPTIMISTICKO – REALISTICKÁ
- 2.Varianta - RESTRIKTIVNÍ
- 3.Varianta – KATASTROFICKÁ

Tyto tři zmíněné varianty strategie chodu firmy by měli být součástí každé stavební společnosti, aby krizový management měl „návod“ jak překlenout nepříznivé období.

5.5 Expanze do zahraničí

Další možností, kde můžou firmy hledat nové zakázky, je expanze do zahraničí. Nelze předpokládat, že by si expanzí české firmy nahradily razantní nedostatek zakázek, který v současné době chybí v plné výši, ale mohlo by to alespoň částečně pomoci. Expanze do zahraničí se týče hlavně inženýrských staveb. Tuzemské firmy málokdy získávají rezidenční zakázky v zahraničí. V současné době je podíl stavebních zakázek realizovaných v zahraničí nižší než 3% celkových výkonů. Jedním z důvodů, proč je expanze tak malá, je strach českých stavebních firem ze zahraničního trhu. Vstup na zahraniční trh sebou nese komplikace v podobě velké rizikovosti, odlišnosti místních zákonů, neznalost lokálních důležitých kontaktů, jazykové bariéry na straně zaměstnanců, vysokou investiční náročnost a nedostatečné zkušenosti s takovými postupy. Další mínus je nízká podpora ze strany státu.

Nejméně expandují zejména střední a menší firmy zaměřené na pozemní stavitelství, které se orientují především na český trh. Expanzi do zahraničí berou jako jednu z možností, jak z krize ven hlavně velké stavební společnosti. U velkých společnostech se jedná buď o tradiční

expansi a zpravidla vstup na trh za podpory místního partnera, nebo vstup formou lokální akvizice, jak můžeme vidět u Metrostavu v bodě 4.1. U nadnárodních společností jde zejména o využívání interních specializovaných lidských zdrojů k přesunům v rámci mateřské skupiny. [32], [33], [36]

Internacionalizace firmy

Aktivní internacionalizace posiluje růst, zvyšuje konkurenceschopnost a podporuje dlouhodobou udržitelnost podniku.

Problém je v nedostatku znalostí zdrojů a kontaktů pro nalezení obchodních příležitostí, potencionálních partnerů a tržlin na zahraničních trzích.

Internacionalizace podniků neznamena vždy pouze vývoz v původním slova smyslu. Moderní pojetí internacionalizace firem v sobě zahrnuje přeshraniční spolupráci, kooperaci se zahraničním partnerem, vyhledávání mezer na trhu a konkurenceschopných produktů či využití nejnovějších technologií. Malé a střední podniky, které jsou již internacionalizované, mají ve své mezinárodní strategii kombinovány různé navzájem kompatibilní přístupy. [33], [36]

Varianty vstupu na zahraniční trh

Vstup do zahraničí je obvykle realizován spíše exportem produktů, participací na licenčních smlouvách, formováním strategických aliancí, akvizicí podniků nebo zakládáním dceřiných společností.

Vstup na globální trh – volba variant vstupu:

Export služeb a zboží

Licencování – licenční dohoda umožňuje cizí firmě koupit právo vyrábět a prodávat produkt dané firmy

Strategické aliance

Akvizice

Dceřiné společnosti

Samozřejmostí je použití vhodné mezinárodní strategie. [33]

5.6 Vnitřní rizikové faktory firem a návrhy opatření

Autorský kolektiv složený ze Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR, Deloitte Česká republika, ÚRS Praha a.s., ČVUT a externích specialistů vydali v roce 2010 publikaci Vývoj stavebnictví do roku 2012 [17], kde se zaměřili na návrh rozvojových opatření pro obnovu dynamiky stavebnictví a ekonomiky ČR a také se věnovali vnitřním rizikovým faktorům. V porovnání s dalšími publikacemi jsem shrnul pár vnitřních rizik a možných opatření v tabulce 22.

Vnitřní chod firmy je také velice důležitý, protože špatně nastavené vnitřní procesy či nedostatečné odhalování chyb v procesu oceňování nabídek nebo špatné zpětné vazby a neefektivní nakládání s financemi může záporně ovlivnit chod firmy během krize. Paradoxně je třeba tyto problémy objevit ještě před stagnací stavebního trhu, protože potom už bude na nápravu pozdě.

V tabulce 22 je zobrazen hrubý souhrn vnitřních rizikových faktorů stavebních společností s návrhy možného opatření. Tyto opatření by měli vést k eliminaci rizik a k lepšímu chodu firmy během stagnace.

Tabulka 22: Vnitřní rizikové faktory firem a návrhy opatření

Zdroj: DELOITTE Česká republika, SPS, ÚRS PRAHA. Vývoj stavebnictví do roku 2012 [17]

Rizikové faktory	Indikovaná situace	Možná eliminace rizik stavebními firmami
ŘÍZENÍ RIZIKA	Nízká úroveň řízení všech typů rizik, zejména rizik spojených s realizací stavební zakázky	Zavedení nástrojů pro podporu rozhodovací a řídicí činnosti v oblasti identifikace a eliminace rizik
	Vysoká úroveň rizik spojených s lidským selháním, případně nestandardním jednáním zaměstnanců	Zavedení nástrojů projektového controllingu a reportingu Vzdělávání v oblasti krizového managementu
ODBORNÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	Postupná ztráta kvalifikace, odbornosti hodnotových orientací s příchodem nových technologií	Zavedení systému vzdělávání pracovníků v oblastech: - všeobecného vzdělávání
	Postupná ztráta kvalifikace, odbornosti hodnotových orientací s příchodem nových technologií	- odborného vzdělávání - legislativy - rozvoje jazykového a multikulturního vzdělávání
	Nutnost přizpůsobování kultury pracovníků kultuře organizace	- aktivní spolupráce s VŠ, SŠ, odbornými učilišti
	Nedostatečný tlak zaměstnavatelů na zvyšování kvalifikace v klíčových oborech	- přeshraniční spolupráce Iniciace zájmu zaměstnanců o zvýšení kvalifikace
	Absence systému celoživotního vzdělávání na úrovni středního managementu	Stanovení jasných kvalifikačních předpokladů pro vybraný okruh pracovních pozic

Rizikové faktory	Indikovaná situace	Možná eliminace rizik stavebními firmami
PROJEKTOVÝ CONTROLLING	Tvorba nereálných očekávání a scénářů vývoje	Zavedení projektového controllingu za účelem snižování rizikovosti realizovaných projektů při současném tlaku na udržování jejich rentability tak, aby ve svém souhrnu umožňovaly růst hodnoty společnosti jako celku
	Riziko nárůstu nekontrolovaných nákladů	Podpora strategického a finančního řízení společnosti
	Nedostatečná analýza výsledků a zhodnocení projektu	Podpora rozhodování managementu společnosti
		Včasná signalizace odchylek a rizik Detailní přehled o vývoji projektu
ÚROVEŇ INOVACÍ	Nízká úroveň investic do výzkumu a vývoje	Ochota k aplikovanému výzkumu a vývoji
	Malá míra zapojení stavebních subjektů do výzkumu a vývoje	Sledování aktuálních trendů v odvětví
	Nízká ochota ke změnám	
MÍRA FRAGMENTACE STAVEBNÍHO TRHU	Velikost stavebních společností je kritická z pohledu nedosažení úspor z rozsahu a pro vstup na zahraniční trhy	Akvizice a vytváření strategických aliancí v českém stavebnictví:
		vertikálních - integrace komplexního portfolia stavebních činností
		horizontální - integrace dodavatelsko-odběratelského řetězce
SCHOPNOST EXPANZE NA NOVÉ TRHY	Nedostatečné jazykové schopnosti pracovníků	Jazykové a multikulturální vzdělávání pracovníků stavebních firem
	Jazykové znalosti nepokrývající klíčové regiony zájmu	Zapojení do výměnných programů (např. IAESTE)
	Nákladný vstup na zahraniční trhy	Příspěvky na studium klíčových jazyků
	Ochrannářská opatření zahraničních trhů	Vlastní obchodní kanceláře ve vybraných zemích zájmu
ŘÍZENÍ PRACOVNÍKU KAPITÁLU	Nedostatečná úroveň řízení dluhové služby	Implementace a využívání nástrojů Projektového controllingu, sdílení finančních zdrojů ve skupině
	Chybějící aktuální a věrohodné informace o ekonomickém stavu zakázek	

6 Závěr

Cílem práce bylo analyzovat příčiny a demonstrovat dopad finanční a hospodářské krize na stavebnictví v České republice, analyzovat chování firmy v tomto negativním období a vyjmenovat metody k omezení vlivu krize na stavební firmu.

V první části této práce bylo popsáno několik aspektů, které vedly ke vzniku první hospodářské krize ve 30. letech a stejně tak i k současné hospodářské krizi. Je popsáno i rozšíření krize po celém světě a hlavně vpád krize do Evropy. Obě krize jsou porovnány, co se týče dopadů na světové dění. Jak už bylo řečeno, podobnost těchto dvou krizí spočívá v příliš velkém investorském optimismu. Z porovnání je zřetelné, že hospodářská krize ve 30. letech měla daleko závažnější dopady, než současná krize a to jen díky nezkušenosti, kterou do té doby společnost měla. Dnešní svět je poučen z předchozích krizí a také je více finančně a ekonomicky propojen, než v minulosti.

V další části bylo probráno stavebnictví v České republice v období poslední krize. Toto bylo provedeno na základě analýzy vývoje vybraných stavebních ukazatelů, jako byl například index stavební produkce, počet stavebních podniků či počet zaměstnanců ve stavebním sektoru. Jednotlivé ukazatele byly pro přehlednost zobrazeny v grafech, kde hlavní měrnou jednotkou byl čas, aby již na první pohled byl patrný propad ve všech analyzovaných prvcích v průběhu současné krize. Dále byl popsán vývoj hrubého domácího produktu a inflace v české zemi. Česká republika vstupovala do krize s poměrně dobrými výchozími podmínkami, recesi v roce 2009 překonala poměrně rychle. Další propad nastal v roce 2012.

Jedinou institucí, která se zabývá vývojem stavebnictví, je Český statistický úřad. Ten však shromažďuje pouze data bez bližšího popisu vývoje, dopadů a predikce. Proto jsou jednotlivé podkapitoly této práce, analyzující vývoj stavebních ukazatelů, doplněny o důsledky, které byly a jsou úzce spjaty s útlumem stavebnictví v naší zemi.

Ve čtvrté části byly analyzovány dvě stavební firmy v období za posledních minimálně deset let. Analyzovalo se, kdy se na nich poprvé projeví účinky hospodářské krize, a jaké základní kroky použili k omezení dopadu krize na chod firmy. Střední stavební firma přečkala období krize hlavně díky diverzifikaci podnikání a nemusela ani propouštět svoje zaměstnance. Brala spíše menší zakázky s menší výnosností, ale s uplatněním většiny zaměstnanců.

Velká stavební společnost Metrostav a.s. si tak úspěšně nevedla. Sice si zachovala zhruba stejnou celkovou produkci a měla i vzrůstající tendenci produkce v porovnání s českým stavebnictvím, ale hospodářský výsledek jí v období krize rapidně klesl. Firma musela propouštět zaměstnance, slučovat divize a díky prodeji akci si zachovala provozní zisk. Na druhou stranu pozitivními kroky byly zdařilá expanze do zahraničí, zvýšená produkce v oblasti průmyslových staveb díky dobrému marketingu a v neposlední řadě i centralizace firmy na jedno místo, díky níž firma ušetřila náklady na chodu firmy.

V poslední části byly sepsány všeobecné metody a doporučení k omezení vlivu krize na stavební firmu, počínaje získáváním zakázek na základě zkušeností stavebních firem, až přes diverzifikaci podnikání, marketingové a kvalifikované strategie až po možnosti expanze do zahraničí. Okrajově byly popsány i vnitřní rizikové faktory firem s navrženými opatřeními. Při použití výše zmíněných metod by si společnost měla zachovat konkurenční schopnost na stavebním trhu a měla by efektivně překlenout nepříznivé období způsobené stagnací či úpadkem českého stavebnictví.

7 Seznam literatury

7.1 Knižní zdroje

- [1] MUSÍLEK, P. *Trhy cenných papírů*. 2nd ed. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-55-6.
- [2] REVENDA, Z. a kol. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-49-2.
- [7] KLVAČOVÁ, Eva, MRÁČEK, Karel, WAWROSZ, Petr, SEREGHYOVÁ, J. *Světová ekonomická krize: příčiny, projevy, perspektivy*. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-012-6.
- [9] EUROPEAN ECONOMY. *Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses*. Luxembourg: European Communities, 2009. ISBN 978-92-79-11368-0
- [10] FOSTER, John, Bellamy, MAGDOFF, Fred. *Velká finanční krize. Příčiny a následky*. Přeložil Radovan Baroš: Grimmus, 2012. ISBN 978-80-902831-1-4.
- [19] Český statistický úřad a Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě. *České stavebnictví v číslech 2011*. Praha: 2012. ISBN 978-80-250-2201-6
- [32] ÚRS PRAHA. *The Czech Construction 2009*. Prague: 2009. ISBN: 978-80-7369-255-1.
- [36] HOWES, R., TAH, J.H.M. *Strategic management applied to international construction*. London: Thomas Telford Publishing, 2003. ISBN 0 7277 3211 0

7.2 Internetové zdroje

- [3] *Crisis of history* [online]. Nyse.com. [vid. 05.10.2014]. Dostupné na: <<http://www.nyse.com/about/history/1089312755484.html/>>.
- [4] DITTRICHOVÁ, J. Finanční krize. In: *Knihovnicko-informační zpravodaj U Nás* [online]. Ročník 19 (2009), číslo 2. [vid. 05.10.2014]. Dostupné na: <http://www.svkhk.cz/SVKHK/u-nas-pdf_archiv/1035.pdf/>.
- [5] NĚMEC, Václav. *Světová hospodářská krize* [online]. Dějepis.com, 2009. [vid. 08.10.2014]. Dostupné na: <<http://www.dejepis.com/ucebnice/svetova-hospodarska-krize/>>.
- [6] BUŘÍNSKÁ, B. *Pohled do historie: jak začala velká hospodářská krize v roce 1929* [online]. iDNES.cz/Finance, 2008. [vid. 15.10.2014]. Dostupné na: <http://finance.idnes.cz/pohled-do-historie-jak-zacala-velka-hospodarska-krize-v-roce-1929-p7g-/bank.aspx?c=A081022_135219_bank_bab/>.
- [8] POLOLÁNÍK, L. *Finanční krize – jak to začalo* [online]. Finance.cz, 2008. [vid. 16.10.2014]. Dostupné na: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/195113-financni-krize-jak-tozacalo/>>.
- [11] SHIRAI, Sayuri. *The Impact of the US Subprime Mortgage Crisis on the World and East Asia: Through Analyses of Cross-border Capital Movements* [online]. Faculty of Policy Management, Keio University, Japan, 2009. [vid. 02.11.2014]. Dostupné na: <<http://www.eria.org/ERIA-DP-2009-10.pdf/>>.
- [12] *Britskou banku Northern Rock koupí Bransonova Virgin Money* [online]. Finance.cz., 2011. [vid. 06.11.2014]. Dostupné na: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/333104-britskou-banku-northern-rock-koupi-bransonova-virgin-money/>>.
- [13] EKONOMIKA. *Světová hospodářská krize je tu, poprvé od 30. Let* [online]. Aktuálně.cz, 2008. [vid. 06.11.2014]. Dostupné na: <<http://aktualne.centrum.cz/finance/penize-ainvestice/clanek.phtml?id=623581/>>.
- [14] JUNKOVÁ, Simona. *Hospodářská krize – historie a možné dopady současné finanční krize na ČR*. Praha: ČZU, 2010. Disertační práce. ČZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

- [15] SOSNOVSKÝ, Aleš. *MF zhoršilo odhad vývoje HDP, letos hrozí vyšší schodek rozpočtu* [online]. Finance.cz, 2012. [vid. 6.11.2014]. Dostupné na: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/359094-mf-zhorsilo-odhad-vyvoje-hdp-letos-hrozi-vyssi-schodek-rozpocetu/>>.
- [16] ODDĚLENÍ 3704 – Makroekonomické predikce. 33. *Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2012–2015)* [online]. Ministerstvo financí České republiky, 2012. [vid. 10.11.2014]. Dostupné na: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2012/33-kolokvium-7389/>>.
- [17] DELOITTE Česká republika, SPS, ÚRS PRAHA. *Vývoj stavebnictví do roku 2012* [online]. Deloitte Česká republika, 2010. [vid. 15.11.2014]. Dostupné na: <https://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Real%20Estate/vyvoj_stavebnictvi_do_roku_2012_101021.pdf/>.
- [18] MATYÁŠ, Václav. *Vývoj stavebnictví v roce 2009 a výhled do roku 2010* [online]. Zasedání představenstva SPS, 25.03.2010. [vid. 16.11.2014]. Dostupné na: <http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc/Prezentace_vyvoj_stavebnictvi.pdf/>.
- [20] ČTK. *V Česku letos bankrotuje rekordní počet stavebním firem* [online]. iDNES.cz/Ekonomika, 2012. [vid 16.11.2014]. Dostupné na: <http://ekonomika.idnes.cz/v-cesku-letos-bankrotuje-rekordni-pocet-stavebnichfirem-pzu-/ekonomika.aspx?c=A121125_104601_ekonomika_js/>.
- [21] *Stavebnictví – časové řady* [online]. Český statistický úřad, 2014. [vid 18.11.2014]. Dostupné na: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr/>.
- [22] MIKULKA, Milan. *Platy ve stavebnictví rostou, nejvíce projektantům* [online]. IHNET.cz, 2007. [vid. 18.11.2014]. Dostupné na: <<http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-21983990-platy-ve-stavebnictvi-rostou-nejvice-projektantum/>>.
- [23] ŠTĚPÁNOVÁ, Petra. *Krize českého stavebnictví se bude prohlubovat* [online]. CFOworld, 2011. [vid. 6.11.2014]. Dostupné na: <<http://m.cfoworld.cz/krize/krize-ceskehostavebnictvi-se-bude-prohlubovat-1439>>.

- [24] *Úrokové sazby ČNB* [online]. Aktuálně.cz, 2012. [vid. 18.11.2014]. Dostupné na: <<http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/urokove-sazby-cnb/>>.
- [25] SOUKUP, Jan. *ČNB snížila svoji základní úrokovou sazbu na 0,05 procenta* [online]. Kurzy.cz, 2012 [vid. 18.11.2014]. Dostupné na: <<http://www.kurzy.cz/tema/detail/cnb-snizila-svoji-zakladni-urokovou-sazbu-na-005-procenta-1331596.html>>.
- [26] UCHYTIL, Josef. *Hypoteční úvěr 2012: Velký boj o klienta, banky se předhánějí v nabídkách* [online]. Peníze.cz, 2012 [vid. 18.11.2014]. Dostupné na: <<http://www.penize.cz/hypoteky/243031-hypotecni-uvery-2012-velky-boj-o-klientabanky-se-predhaneji-v-nabidkach/>>.
- [27] FINCENTRUM HYPOINDEX. *Hypoindex vývoj* [online]. Hypoindex.cz, 2014. [vid. 20.11.2014]. Dostupné na: <<http://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj/>>.
- [28] GOLLA, Petr. *Daně a zase ty daně* [online]. Finexpert.e15.cz, 2013. [vid. 18.11.2014]. Dostupné na: <<http://finexpert.e15.cz/dane-a-zase-ty-dane/>>.
- [29] Data od firmy METROSTAV a.s. předané na osobní schůzce, Metrostav [online]. Metrostav a.s. (2014). [vid. 26.11.2014]. Dostupné na: <[http:// http://metrostav.cz/cz/](http://http://metrostav.cz/cz/)>.
- [30] Data od firmy VESAS s.r.o. předané v emailové korespondenci, Vesas [online]. Vesas s.r.o. (2014). [vid. 26.11.2014]. Dostupné na: <[http:// http://www.vesas.cz/](http://http://www.vesas.cz/)>.
- [31] SPS, ÚRS PRAHA. *Stavební zpravodaj*. 2009, číslo 3.
- [33] TOMEK, Aleš, KOVÁŘ, Pavel. *Ekonomika stavební firmy*. Praha: ČVUT, 2012, Fakulta stavební.
- [34] SPS. *Strategie svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR pro krizové období 2009-2012*. Praha: 2009.
- [35] SPS, ÚRS PRAHA. *Strategie, vize českého stavebnictví do roku 2015*. Praha: 2007.
- [37] CEEC research. *Kvalitativní studie českého stavebnictví 2012* . Praha: 2012.

8 Seznam tabulek

Tabulka 1: Pokles indexu průmyslové výroby v letech 1929 - 1934	8
Tabulka 2: Procento nezaměstnaných v letech 1929 – 1934.....	8
Tabulka 3: Výše zahraničních zásob držených americkými investory (na konci roku 2007)	11
Tabulka 4: Výše zásob v USA v držení zahraničních investorů (na konci roku 2007).....	11
Tabulka 5: Index stavební produkce.....	20
Tabulka 6: Souhrnné údaje o stavebních pracích “S“ (v mil. Kč běžných cen).....	22
Tabulka 7: Počet stavebních podniků podle kraje sídla podniku	24
Tabulka 8: Zaměstnanost ve stavebnictví.....	25
Tabulka 9: Mzdy ve stavebnictví.....	28
Tabulka 10: Ukazatel finančního hospodaření stavebních podniků	29
Tabulka 11: Počet stavebních povolení a orientační hodnota vydaných stavebních povolení	31
Tabulka 12: Vývoj diskontní sazby ČNB.....	33
Tabulka 13: Průměrná úroková sazba	34
Tabulka 14: Vývoj české sazby DPH.....	36
Tabulka 15: Dceřiné společnosti s kapitálovou účastí Metrostavu	41
Tabulka 16: Akcionáři Metrostavu.....	42
Tabulka 17: Produkce Metrostavu dle oborů od roku 2000 po rok 2013.....	45
Tabulka 18: Porovnání objemu stavebního trhu s konsolidovanými výnosy v posledních 3 letech.....	49
Tabulka 19: Podíl Metrostavu na stavebním trhu.....	50
Tabulka 20: Obchodní obrat firmy	58
Tabulka 21: Historické milníky firmy s vyznačenými body pomáhající překlenutí krize (modře)	63
Tabulka 22: Vnitřní rizikové faktory firem a návrhy opatření	70

9 Seznam grafů

Graf 1: Růst HDP v ČR od roku 1991 po rok 2012	16
Graf 2: Průměrná roční míra inflace v České republice	17
Graf 3: Index stavební produkce dle oborů v letech 2001 až 2013	21
Graf 4: Stavební práce "S" rozdělená dle oborů.....	23
Graf 5: Stavební práce "S" celkem.....	23
Graf 6: Počet stavebních podniků celkem	25
Graf 7: Zaměstnanost ve stavebnictví	26
Graf 8: Obecná míra nezaměstnanosti 15 – 64 letých.....	27
Graf 9: Průměrná hrubá měsíční mzda na fyzické osoby ve stavebnictví.....	29
Graf 10: Vývoj výnosů a nákladů.....	30
Graf 11: Počet stavebních povolení a orientační hodnota vydaných stavebních povolení	32
Graf 12: Vývoj diskontní sazby ČNB.....	34
Graf 13: Průměrná úroková sazba	35
Graf 14: Vývoj české sazby DPH.....	37
Graf 15: Počet dokončených bytů dle druhů výstavby.....	37
Graf 16: Podíl akcionářů na základním kapitálu Metrostavu	42
Graf 17: Celkové stavební práce ve stavebnictví v České republice v letech 1994 až 2013..	43
Graf 18: Celková produkce Metrostavu a.s. v letech 200 až 2013	44
Graf 19: Produkce Metrostavu a.s. dle oborů v letech 200 až 2013.....	46
Graf 20: Hospodářský výsledek Metrostavu v letech 1993 až 2013	47
Graf 21: Tržby firmy v letech 1996 až 2013	47
Graf 22: Vlastní jmění firmy Metrostav a.s. v letech 1993 až 2013.....	48
Graf 23: Aktiva firmy Metrostav a.s. v letech 1996 až 2013	49
Graf 24: Počet zaměstnanců Metrostavu a.s. v letech 1996 až 2013.....	50
Graf 25: Počet divizí Metrostavu a.s. v letech 1998 až 2013	52
Graf 26: Počet zaměstnanců firmy od jejího vzniku roku 1990 do roku 2013.....	57
Graf 27: Obchodní obrat firmy.....	58

10 Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační schéma Metrostavu a.s.	39
Obrázek 2: Sídlo Metrostavu – Palmovka Park II.	51
Obrázek 3: Organizační schéma firmy	55