

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví

DIPLOMOVÁ PRÁCE



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: <u>ANTOCHOVÁ</u>	Jméno: <u>MARTA</u>	Osobní číslo: <u>380164</u>
Zadávací katedra: <u>KATEDRA EKONOMIKY A ŘÍZENÍ VE STAVEBNICTVÍ</u>		
Studijní program: <u>STAVEBNÍ INŽENÝRSTVÍ</u>		
Studijní obor: <u>PROJEKTOVÝ MANAGEMENT A INŽENÝRING</u>		

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce: <u>ŘÍZENÍ VÝVOZU STAVEBNÍCH PRACÍ</u>	
Název diplomové práce anglicky: <u>MANAGEMENT OF CONSTRUCTION WORKS EXPORT</u>	
Pokyny pro vypracování: <u>POPIS SITUACE NA TRHU STAVEBNÍCH PRACÍ V ČR I V ZAHRANIČÍ, VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRH, ŘÍZENÍ A STRATEGIE FIRMY V ZAHRANIČÍ, ANALÝZA VYBRANÝCH PODNIKŮ</u>	
Seznam doporučené literatury: <u>VÝVOZ STAVEBNÍCH PRACÍ A TEDROVÁ ŘÍZENÍ - ING. MILAN OLERINÝ STRATEGIC MANAGEMENT APPLIED TO INTERNATIONAL CONSTRUCTION - RODNEY HOWES AND JOSEPH. H.M. TAM</u>	
Jméno vedoucího diplomové práce: <u>doc. Ing. ALEŠ TOHEK, CSc.</u>	
Datum zadání diplomové práce: <u>6.10.2016</u>	Termín odevzdání diplomové práce: <u>8.1.2017</u>
Údaj uveďte v souladu s datem v časovém plánu příslušného ak. roku	
<u>[Signature]</u> Podpis vedoucího práce	<u>[Signature]</u> Podpis vedoucího katedry

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Beru na vědomí, že jsem povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je nutné uvést v diplomové práci a při citování postupovat v souladu s metodickou příručkou ČVUT „Jak psát vysokoškolské závěrečné práce“ a metodickým pokynem ČVUT „O dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací“.

<u>6.10.2016</u> Datum převzetí zadání	<u>[Signature]</u> Podpis studenta(ky)
---	---

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího diplomové práce Doc. Ing. Aleše Tomka, CSc.

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

5. 1. 2017

podpis 

Marta Antochová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Aleši Tomkovi CSc., za vedení mé diplomové práce, cenné rady a vstřícnost při konzultacích.

**ŘÍZENÍ VÝVOZU STAVEBNÍCH
PRACÍ**

**MANAGEMENT OF CONSTRUCTION WORKS
EXPORT**

Anotace

Tato diplomová práce s názvem „Řízení vývozu stavebních prací do zahraničí“ se věnuje problematice zahraničního podnikání stavebních firem. Práce obsahuje základní přehled jak o českém, tak i o světovém stavebním trhu a základní informace o zahraničním podnikání ve stavebnictví. Tedy témata jako jsou důvody podnikání za hranicemi domácího trhu, strategie a možné způsoby vstupu do mezinárodního podnikatelského prostředí, rizika plynoucí ze zahraničního podnikání a financování zahraničních projektů. Další část práce je věnována analýze dvou velkých stavebních firem aktivních v zahraničí. První případová studie se věnuje analýze zahraničních aktivit jedničky ve stavebních pracích na českém trhu, společnosti Metrostav. Druhá případová studie analyzuje společnost Skanska AB, která je velmi úspěšná v zahraničním podnikání.

Záměrem práce je vytvořit základní přehled v oblasti zahraničního podnikání. Metodika spočívá ve stanovení hypotéz na začátku práce. Cílem je pak jejich ověření pomocí analýz stavebních firem a stanovení základních poznatků obecně platných pro podnikání v mezinárodním stavebním prostředí.

Annotation

This thesis with the title “Management of construction works export“ focuses on international construction business. The thesis contains a basic overview of both the Czech market as well as the global construction market, and a basic review of international construction methods. The scope of the international construction review includes: reasons for internationalisation, strategy and forms of penetration into foreign markets, risks that occur in international construction and financing foreign operations. Another part of this thesis contains an analysis of two large construction companies, both very good at internationalism. The first case study includes an analysis of Metrostav, a leader in the Czech Republic. The second case study contains an analysis of a company called Skanska AB.

An additional intention of this thesis is to provide a basic review of the main characteristics in the international business environment. The methodology used in the thesis is based on the hypotheses defined in the beginning of the thesis. The aim of the thesis is to verify the hypotheses, and to formulate basic information valid for international construction business in general.

Klíčová slova

Stavebnictví, trh stavebních prací v ČR i v zahraničí, mezinárodní podnikání, vstup na zahraniční trhy, strategie home market, financování zahraničních projektů, rizika zahraničního podnikání

Key Words

Construction, Czech and global construction markets, international construction business, forms of penetration into foreign markets, Home Market strategy, financing foreign operations, risks that occur in international construction

Obsah

1. Úvod	3
2. Specifika trhu stavebních prací	5
2.1. Stavebnictví jako odvětví ekonomiky	5
2.2. Trh stavebních prací v ČR	6
2.2.1. Vývoj stavebnictví v ČR mezi roky 2007 – 2015	7
2.2.2. Situace na českém stavebním trhu v roce 2016	9
2.2.3. Predikce budoucího vývoje stavebnictví v ČR	9
2.2.4. Dílčí závěr - shrnutí současné situace na stavebním trhu v ČR	10
2.3. Trh stavebních prací za hranicemi ČR.....	11
2.3.1. Trh stavebních prací v Evropě	11
2.3.2. Stavební trh ve světě	14
2.4. Dílčí závěr – shrnutí situace na světových stavebních trzích.....	15
2.5. Vývoz stavebních prací	16
2.5.1. Objem stavebních prací realizovaných v zahraničí českými dodavateli.....	16
2.5.2. České stavební firmy působící v zahraničí	17
2.5.3. Dílčí závěr – shrnutí údajů o zahraničním podnikání českých stavebních firem	21
3. Vstup na zahraniční trh	23
3.1. Charakteristiky mezinárodního trhu	23
3.2. Důvody exportu na zahraniční trhy	24
3.3. Konkurenceschopnost českých stavebních podniků v zahraničí	24
3.4. Strategie pronikání na zahraniční trhy	24
3.4.1. PEST analýza	25
3.4.2. Strategie vstupu na zahraniční trh v bodech.....	26
3.5. Faktory negativně ovlivňující rozhodnutí o vstupu na zahraniční trhy	28
3.6. Způsoby vstupu stavebních firem na zahraniční trhy.....	28
3.7. Náklady spojené se vstupem na zahraniční trhy.....	31
3.8. Rizika související s mezinárodním podnikáním	32
3.9. Financování stavebních prací	36
3.9.1. Zdroje financování investiční výstavby.....	36
3.9.2. Financování investic z místních zdrojů	37
3.10. Financování investic ze zahraničních zdrojů.....	37
4. Analýza společnosti METROSTAV	39
4.1. Představení společnosti.....	39
4.2. Vlastníci společnosti	39

4.3.	Organizační schéma společnosti Metrostavu a.s.	40
4.4.	Skupina Metrostav	41
4.5.	Strategické záměry společnosti	41
4.6.	Obchodní model společnosti Metrostav	42
4.7.	Pozice na trhu a působení firmy v zahraničí.....	42
4.7.1.	Metrostav a.s. v zahraničí.....	43
4.7.2.	Zahraniční podnikání Skupiny Metrostav	46
4.8.	Strategie pronikání Metrostavu do zahraničí.....	47
4.9.	Řízení rizik.....	48
5.	Analýza společnosti SKANSKA AB	51
5.1.	Představení společnosti.....	51
5.2.	Vlastníci společnosti	51
5.3.	Organizační schéma společnosti Skansky AB	52
5.4.	Oblasti podnikání společnosti Skanska AB	53
5.5.	Strategické záměry společnosti.....	54
5.5.1.	Cíle firmy v oblasti stavebních prací (Construction).....	55
5.6.	Obchodní model společnosti Skanska AB.....	55
5.7.	Pozice na trhu a působení firmy v zahraničí.....	56
5.8.	Dceřiné společnosti	59
5.9.	Řízení rizik.....	59
6.	Závěrečné shrnutí	62
6.1.	Obecné poznatky o zahraničním podnikání	62
6.2.	Ověření hypotéz	66
6.2.1.	Závěrečné zhodnocení hypotéz.....	70
7.	Seznam literatury.....	71
8.	Seznam tabulek	73
9.	Seznam grafů	73
10.	Seznam obrázků.....	74

1. Úvod

Diplomová práce se věnuje problematice řízení vývozu stavebních prací do zahraničí, jenž je vzhledem k současné situaci na tuzemském stavebním trhu stále aktuálnějším tématem. Aktuálním je především pro velké stavební firmy, jež jsou z důvodů nedostatečné zásoby práce v České republice, stále více motivovány rozšiřovat své podnikatelské aktivity i za hranice domácího trhu. Záměrem práce je poskytnout základní přehled informací týkající se mezinárodního stavebního prostředí, nezbytných především pro úspěšný vstup stavebních firem na nové zahraniční trhy.

Diplomová práce je členěna do pěti hlavních kapitol. První z nich je věnována statistickému přehledu výkonů českého i světového stavebnictví, pokračuje statistikou stavebních prací realizovaných českými dodavateli v zahraničí a v závěru kapitoly jsou uvedeny příklady několika tuzemských stavebních firem, řadu let úspěšně působících za hranicemi domácího trhu.

Druhá kapitola poskytuje základní přehled témat související s vývozem stavebních prací do zahraničí. V první řadě charakterizuje mezinárodní stavební podnikatelské prostředí. Následně pojednává o důvodech vedoucí firmy k podnikání za hranicemi domácího trhu, o obecné strategii a možných způsobech vstupu na nové stavební trhy, seznamuje s riziky související s mezinárodním obchodem a uvádí možné způsoby financování zahraničních projektů.

Následující dvě kapitoly poskytují analýzu dvou velkých stavebních firem aktivních v zahraničí. První studie se věnuje analýze zahraničních aktivit jedničky ve stavebních pracích na českém trhu společnosti Metrostav. Druhá případová studie analyzuje společnost Skanska AB, rovněž velmi úspěšnou v zahraničním podnikání.

Metodika práce je založena na třech zásadních hypotézách a jejich následném ověření. Vzhledem k poměrům specifickým pro vývoz stavebních prací z České republiky, byly definovány tyto hypotézy:

H1: V důsledku stagnace spojeného s hospodářským cyklem na domácím trhu, stavební firmy expandují do zahraničí, čímž zajistí dostatečné obraty ve firmě a využití

vlastních personálních a technologických kapacit a strojního vybavení, které by jinak na domácím trhu nebylo dostatečně využito.

H2: Zásadní nevýhodou firem, působících na trhu pod záštitou zahraniční mateřské firmy, je jejich nemožnost růstu nad rámec trhu, stanoveného mateřskou firmou

H3: Při vstupu stavební firmy na zahraniční trhy je klíčovým bodem úspěchu strategie „home market“

Jedním z cílů této diplomové práce je zformulovat obecné shrnutí týkající se mezinárodního stavebního podnikání, a to především na základě poznatků ohledně zahraniční strategie obou analyzovaných firem, v kombinaci s teoretickými informacemi prvních dvou kapitol. Druhým cílem je pak ověření výše definovaných hypotéz, specifických pro vývoz stavebních prací z České republiky, ověřených rovněž na základě předchozích kapitol. Formulaci obecného shrnutí a ověření hypotéz je věnována poslední kapitola.

2. Specifika trhu stavebních prací

2.1. Stavebnictví jako odvětví ekonomiky

Stavebnictví je velmi specifickým sektorem. Je charakteristické řadou zvláštností, které nelze nalézt v jiných odvětvích. Např. ve srovnání s průmyslem stavebnictví naráží na skutečnosti, které zpravidla negativně ovlivňují jeho ekonomiku a chuť podnikání v tomto sektoru. Rozdíly stavebnictví a průmyslu výstižně zobrazuje následující schéma.

STAVEBNICTVÍ [1]		PRŮMYSL [1]
mechanizace výroby	<=>	automatizace výroby
působení klimatických vlivů	<=>	práce v chráněných prostorech
mění se lokalita pracoviště	<=>	stabilní pracoviště
roztříštěnost výroby	<=>	koncentrace výroby
individuální charakter výroby	<=>	sériová nebo hromadná výroba
velká hmotnost výrobku	<=>	menší hmotnost výrobku
značná fluktuace pracovníků	<=>	relativní stabilita pracovníků

Stavebnictví, jako ojedinělý sektor naší ekonomiky, lze snadno charakterizovat takto:

- minimální možnost výroby do zásoby,
- dlouhé trvání stavebního procesu (měsíce, roky),
- náročnost a vysoká rizikovost stavebních prací,
- nutnost důrazu na vysokou kvalitu, bezpečnost a ekologii vzhledem k dlouhověkosti stavebních děl,
- mnohdy komplikovaná a dlouhá příprava všech podkladů a získání veškerých nezbytných povolení,
- unikátnost každého stavebního díla,
- častá změna pracoviště a tedy i okolních podmínek,
- působení klimatických vlivů a snaha o eliminaci jejich dopadů,
- velká hmotnost a nepřemístitelnost stavebního díla,
- nedokončená stavební výroba je ve vlastnictví stavebníka.

Stavební trh je specifický:

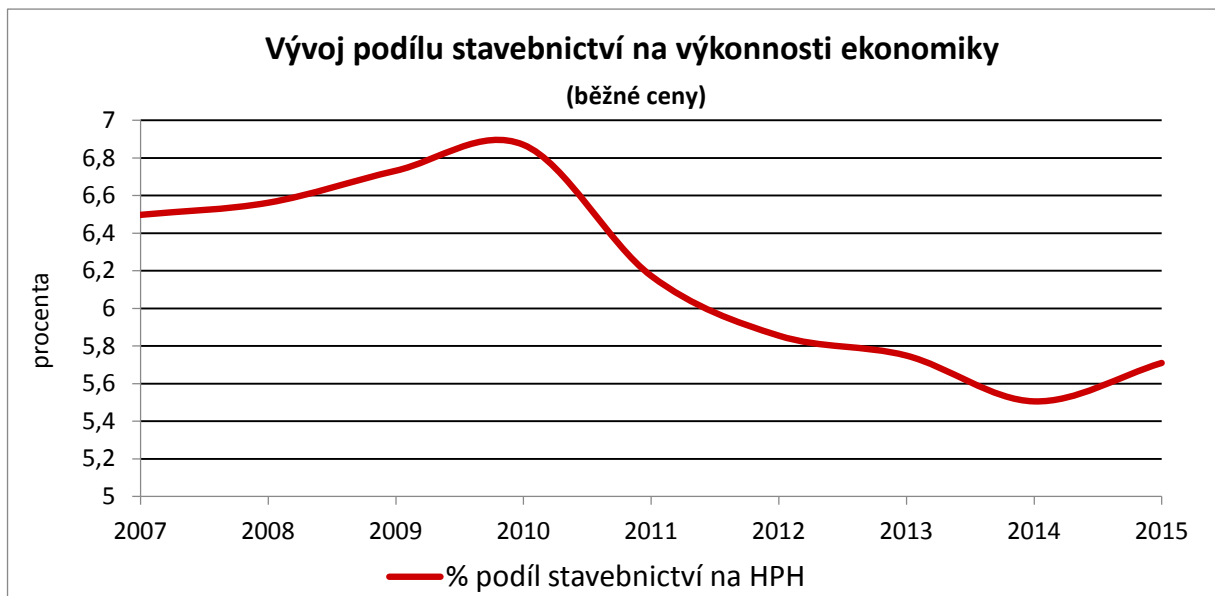
- náročností na finanční prostředky staveb a pomalou návratností,
- širokou škálou oborů ve stavebnictví a rozmanitost požadovaných znalostí,
- komplikovaností projektů a požadavků na odbornost pracovníků,
- citlivostí poptávky na aktuální situaci v národním hospodářství,
- nízká standardizace stavebních smluv,
- různorodostí způsobu zadávání zakázek a rozmanitostí typu investora.

2.2. Trh stavebních prací v ČR

Stejně jako ve světě, i v České republice patří stavebnictví mezi významné odvětví ekonomiky. V současné době tvoří podíl téměř 6% na celkové produkci ČR a zaměstnává cca 8 % ze všech zaměstnaných osob v tuzemsku. Jedná se tedy o odvětví našeho hospodářství, které významně působí na vývoj a stav naší ekonomiky.

Vývoj procentuálního podílu stavebnictví na čisté výkonnosti ekonomiky v letech 2007–2015 je znázorněn v následujícím grafu. Z grafu vyplývá, že nejvyšší podíl stavebnictví na celkové výkonnosti ekonomiky ČR nastal v roce 2010, kdy se stavebnictví podílelo ve výši 6,9 %.

Graf 1: Vývoj podílu stavebnictví na hrubé přidané hodnotě, v % z běžných cen

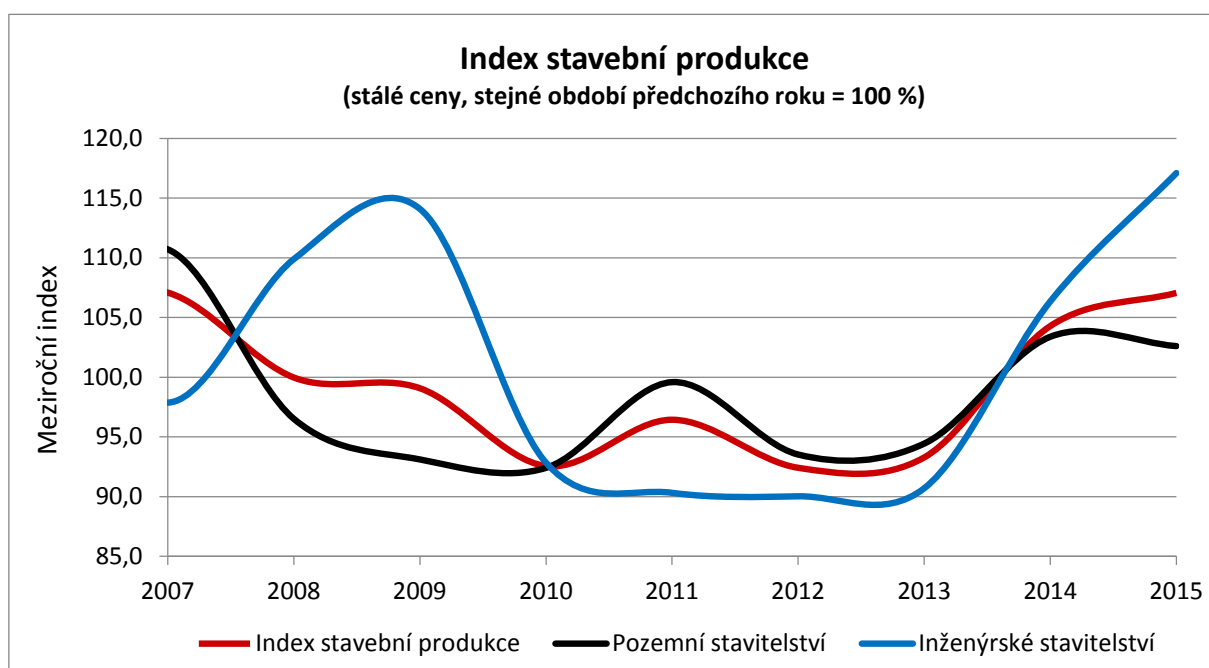


Zdroj: vlastní z dat ČSÚ (<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-vy42dqqohq>)

2.2.1. Vývoj stavebnictví v ČR mezi roky 2007 – 2015

Roky 2007 a 2008 byly pro české stavebnictví vrcholným obdobím. Od té doby, v důsledku celosvětové finanční a hospodářské krize započaté v roce 2008, výkony ve stavebnictví už jen každoročně klesaly. První zlepšení přinesl rok 2014, kdy stavební produkce opět vzrostla. Index stavební produkce se meziročně reálně zvýšil o 4,3%. Také v roce 2015 se tuzemskému stavebnictví dařilo. Díky zvýšené aktivitě státu v oblasti investic a snaze o dočerpání dotací z evropských fondů, vzrostla stavební produkce v průměru reálně o 7,1 % ve stálých cenách. Nicméně ve srovnání s vrcholným rokem 2008, byly výkony tuzemského stavebnictví v roce 2015 stále výrazně nižší (tj. o 16,3 %). Za zdařilým rokem 2015 stojí zejména segment stavebního inženýrství, který meziročně vzrostl o 17,1 %. Naopak pozemní stavitelství zaznamenalo výrazně nižší meziroční růst, a to o pouhých 2,6 %.

Graf 2: Index stavební produkce

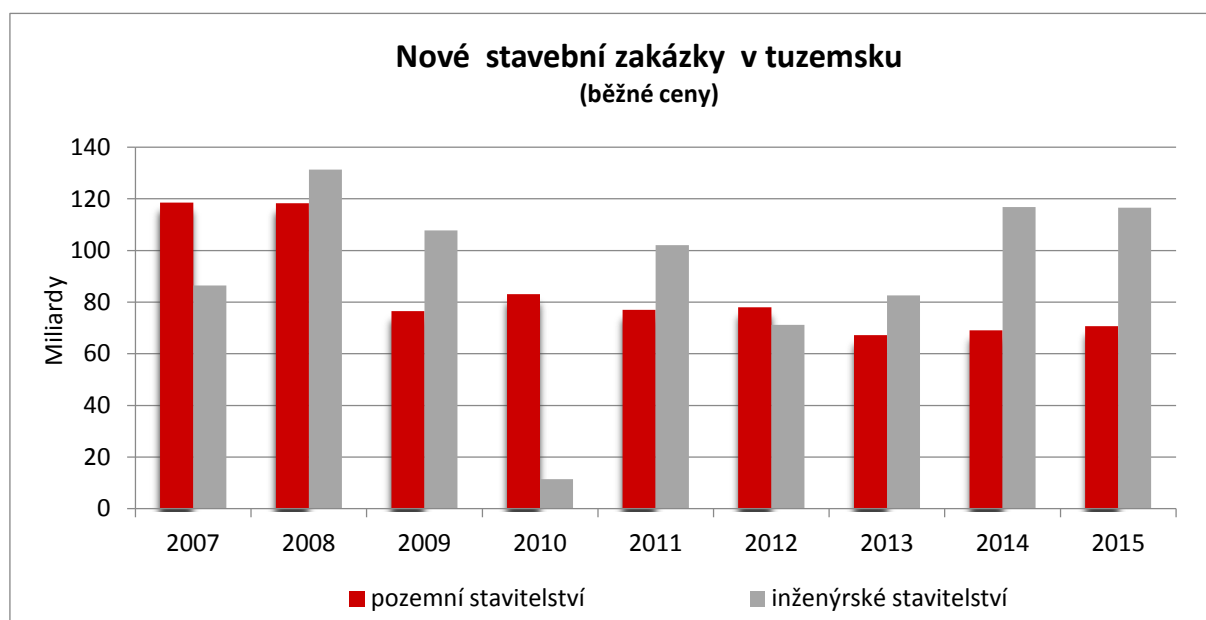


Zdroj: vlastní z dat ČSÚ (<https://www.czso.cz/csu/czso/ceske-stavebnictvi-v-cislech-2015>)

Rok 2015 opět pokračoval v klesajícím trendu počtu zaměstnanců ve stavebnictví. Průměrný počet evidovaných zaměstnanců byl v tomto roce cca 210 tisíc. Oproti předchozímu roku to znamenalo pokles o 1 %. Ve srovnání s rokem 2008, stavební podniky v roce 2015 zaměstnaly v průměru o 60,8 tisíc lidí méně. Naopak hrubá průměrná měsíční mzda na zaměstnance vzrostla na hodnotu 23 490 Kč, tedy se meziročně zvýšila o 4,6 %.

Během roku 2015 byl v tuzemsku zaznamenán počet nových zakázek stavebních podniků s více jak 50 zaměstnanci 48,4 tisíc v celkové hodnotě 187,3 mld. Kč. Výrazně větší podíl v hodnotě nových stavebních zakázek tvořil opět jako v trendu posledních dvou let segment stavebního inženýrství (cca 62 % v roce 2015). Z grafu, zobrazující vývoj nových zakázek stavebních podniků v letech 2007 – 2015, je zřejmé, že hlavně segmentu inženýrského stavitelství se v posledních letech daří opět pomalu přibližovat vrcholným hodnotám z roku 2008. Vyšších hodnot v tomto segmentu se v posledních letech dosáhlo především díky dočerpání evropských fondů a zvýšení investic států do stavebnictví. Naopak pozemní stavitelství si od propadu v roce 2009 zachovává obdobné hodnoty s minimálním růstem a poklesem v jednotlivých letech.

Graf 3: Nové stavební zakázky v tuzemsku



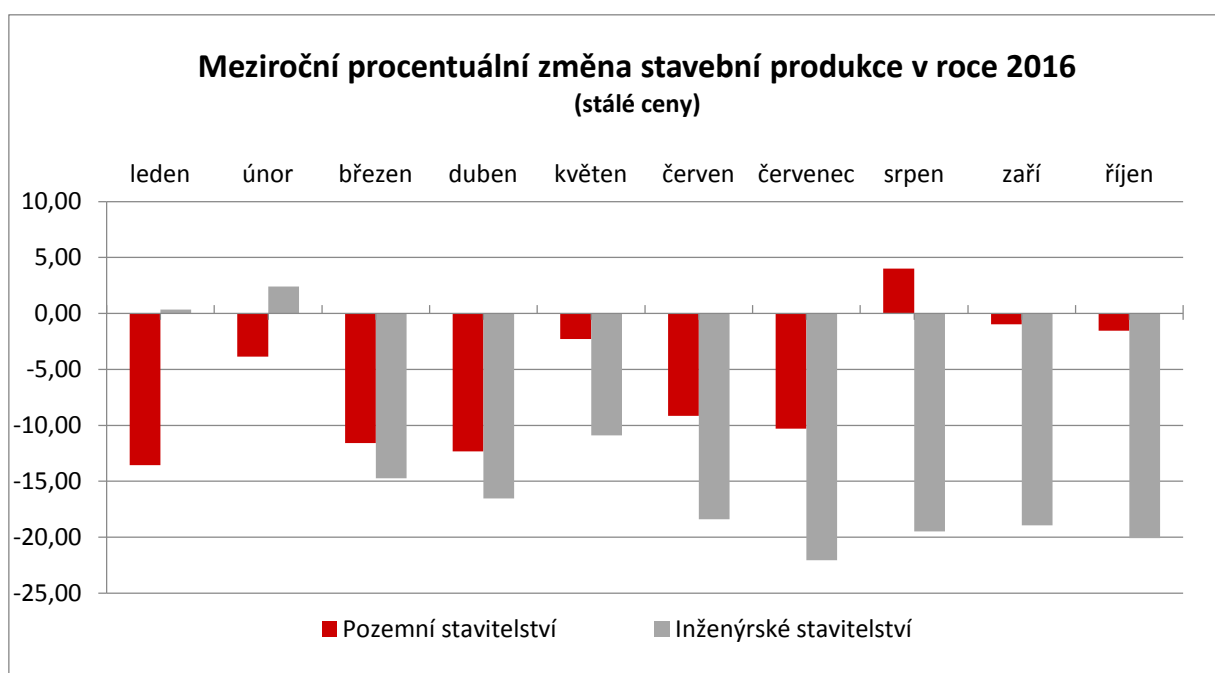
Zdroj: vlastní z dat ČSÚ (https://www.czso.cz/csu/czso/bvz_cr)

Ke konci roku 2015 podniky s více jak 50 zaměstnanci uzavřely v tuzemsku 13,5 tis. stavebních zakázek v hodnotě 104,7 mld. Kč. Zajímavým ukazatelem je podíl veřejných a soukromých zakázek na celkovém objemu uzavřených zakázek v ČR. Většinový podíl z pravidla tvoří zakázky veřejného charakteru. Ke konci období 2015 tento podíl dosahoval téměř 59 %. Hodnota průměrné zakázky ke konci roku 2015 činila 9,2 milionu korun. V meziročním srovnání se propadla o 24,4 %. V roce 2008 byla cena průměrné zakázky 28,3 milionu Kč.

2.2.2. Situace na českém stavebním trhu v roce 2016

Rok 2016 přerušil trend růstu ve stavebnictví trvajícím v posledních dvou letech. Minimální růst v prvních dvou měsících roku zaznamenal segment inženýrských staveb. Pozemní stavby dosáhly malého růstu pouze v měsíci srpnu. V prvních deseti měsících došlo k celkovému meziročnímu poklesu indexu stavební produkce o 9,2 %.

Graf 4: Meziroční procentuální změna stavební produkce v ČR v roce 2016



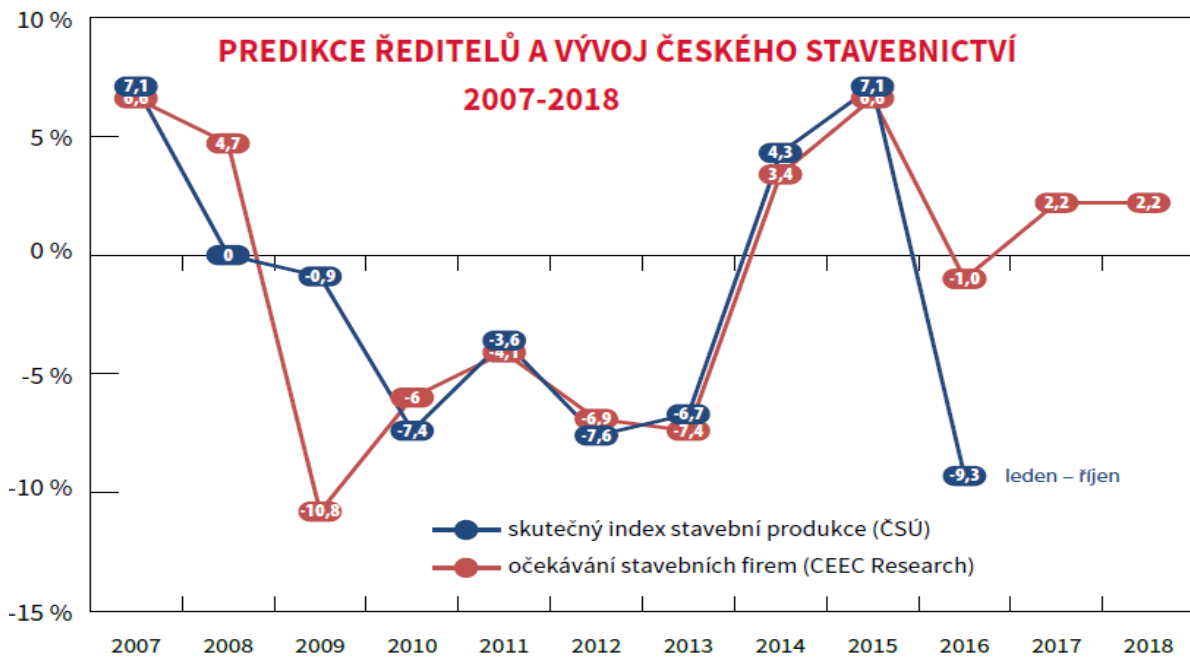
Zdroj: vlastní z dat ČSÚ (https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr)

Za poklesem výkonů ve stavebnictví stojí úbytek veřejných zakázek. Letos nekončí evropské dotační programy, jako tomu bylo v minulém roce. Rovněž příprava projektů, zejména infrastrukturních, je velmi narušena známými problémy s posuzováním vlivu staveb na životní prostředí (EIA). [2]

2.2.3. Predikce budoucího vývoje stavebnictví v ČR

V roce 2017 by stavební sektor měl podle tří ze čtyř (76 %) firem růst. Výkon by se měl zvýšit, ale jen mírně, a to o 2,2 procenta. V roce 2018 by měl tento pozitivní vývoj pokračovat, české stavebnictví by si mělo zachovat mírný růst na obdobné úrovni (2,2 %). Tento předpoklad vychází ze zkušeností stavebních firem uvedené v analýze CEEC Research. [3] Níže uvedený graf zobrazuje předpokládaný vývoj stavební produkce v ČR do roku 2018.

Graf 5: Predikce ředitelů a vývoj českého stavebnictví 2007-2018



Zdroj: Kvartální analýza českého stavebnictví Q4/2016, CEEC research
<http://www.ceec.eu/research/?iResearchId=134&do=downloadResearch>

2.2.4. Dílčí závěr - shrnutí současné situace na stavebním trhu v ČR

Navzdory zlepšení situace ve stavebnictví v roce 2015 jsou stavební výkony ve srovnání s nejproduktivnějším rokem 2008 stále o 16,3 % nižší. Rok 2016 přinesl tuzemskému stavebnictví opět pokles, nicméně příčinou poklesu, alespoň tedy do jisté míry, je vysoká srovnávací hladina předchozího roku způsobena končícím programovým obdobím Evropské unie.

Budoucí situace na českém stavebním trhu by mohla být mírně optimistická. Jsou tu určitá pozitiva, někdy dokonce i výrazná, ale také i podstatná rizika. Obě skupiny jsou ve stručnosti shrnuty v jednotlivých bodech níže. K pozitivům současného českého stavebnictví lze určitě zařadit:

- tematické cíle a operační programy Evropské unie,
- zlepšení komunikace s vládou,
- zlepšení situace ve stavebnictví oproti krizovým rokům (zvýšení ochoty investovat a velice nízké sazby hypoték).

Naopak mezi rizika, se kterými se současný tuzemský stavební trh potýká, řadíme:

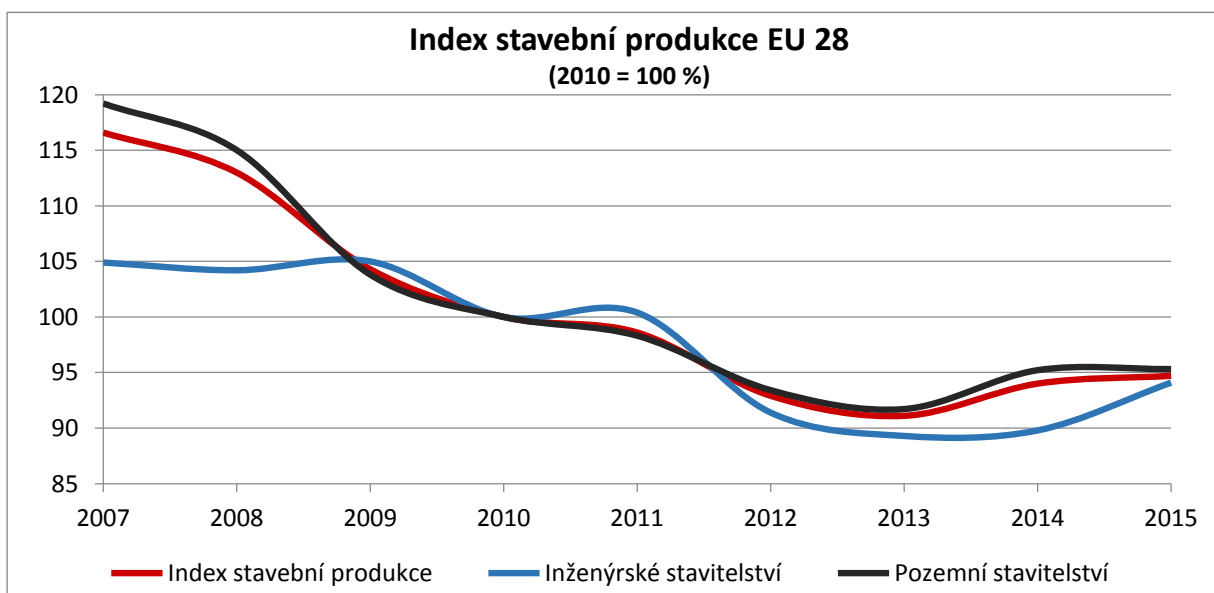
- nedostatek velkých strukturních zakázek na českém trhu,
- legislativu, konkrétně zákon o posuzování vlivu na životní prostředí,
- nedostatek kvalitních pracovních sil (od roku 2008 české stavebnictví ztratilo přes 60 tis. pracovníků).

2.3. Trh stavebních prací za hranicemi ČR

2.3.1. Trh stavebních prací v Evropě

Stavebnictví v Evropě, stejně jako v České republice, zažívalo vrcholné období v roce 2007 a 2008. Avšak postihnuto finanční krizí se jeho výkonnost každoročně propadala až do roku 2013, kdy produkce dosáhla minima vývojové křivky od roku 2007. V tomto roce byl zaznamenán propad oproti nejvýkonnějšímu období (2008) 25,5 %. Klesající trend dokázal zvrátit až rok 2014, kdy došlo k meziročnímu růstu 3,1 %. Na rozdíl od ČR, kde rok 2015 přinesl růst meziročně 7,2%, stavební produkce Evropské unie meziročně vzrostla o pouhých 0,8 %. Nejen v tuzemsku, ale i v celé EU, byl tahounem stavebnictví obor inženýrského stavitelství. Ten vzrostl meziročně o 4,8 %. Pozemní stavitelství v roce 2015 zaznamenalo meziroční růst pouhých 0,1 %.

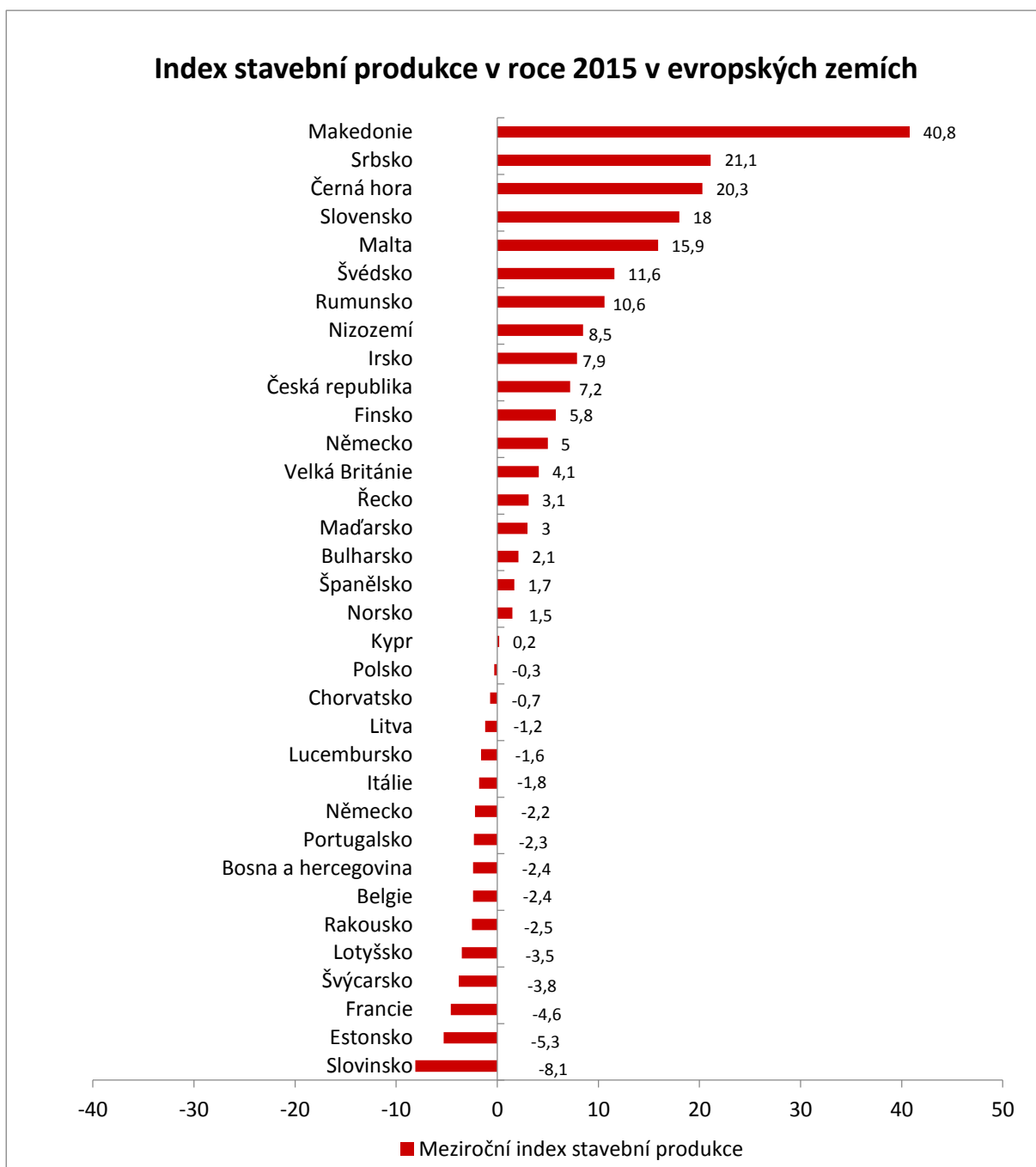
Graf 6: Vývoj indexu stavební produkce EU 28 v letech 2007 - 2015



Zdroj: vlastní z dat Eurostatu (<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>)

V roce 2015 největší růst stavební produkce v Evropské unii zaregistrovalo Slovensko (18%), následovala Malta (15,9 %), Švédsko (11,6 %), Rumunsko (10,6 %) a Nizozemí (8,5 %). Významný meziroční růst zaznamenaly Balkánské země mimo Evropskou Unii, jako Makedonie (40,8 %), Srbsko (21,1 %) a Černá Hora (20,3 %). Naopak největší pokles produkce zaznamenalo Slovinsko (-8,1 %), Estonsko (-5,3 %) a Francie (-4,6%).

Graf 7: Meziroční index stavební produkce v evropských zemích v roce 2015



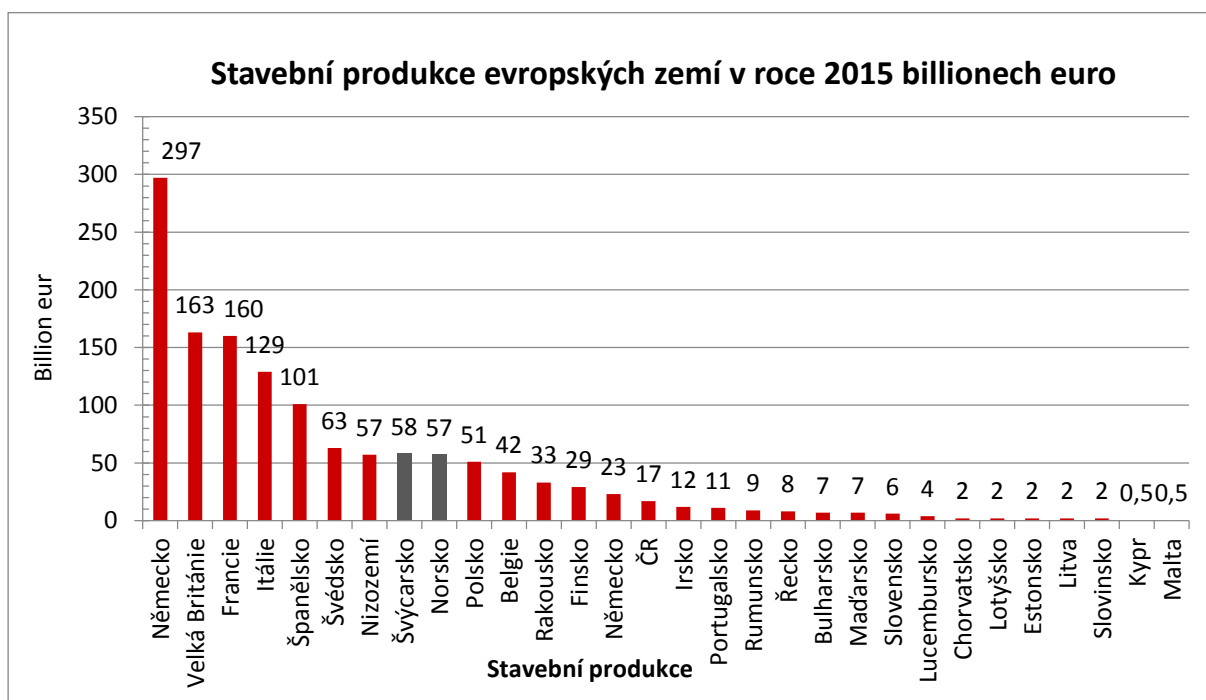
Zdroj: vlastní z dat Eurostatu (<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>)

Z pohledu celkového stavebnictví byla východní Evropa v roce 2015 s 4,8% růstem tahounem trhu. Bude tomu tak i v následujících letech, kdy překročí hranici 5 %. Země východní Evropy tak vstupují do nové éry růstu, zejména díky efektivnějšímu využití evropských fondů v oblasti infrastruktury. V současnosti se tyto argumenty jeví ještě silnější v porovnání s vývojem v zemích západní Evropy, kde trend (+ 0,8 %) bude pokračovat i v následujících letech a nepřekročí hranici 2 %. [4]

Předpokládá se, že rok 2016 zvýšil stavební trh v Irsku, na Kypru a v Nizozemí, zatímco v Řecku, Francii, Slovensku, Bulharsku a České republice došlo ke stagnaci nebo poklesu. [5]

Mezi tři největší stavební trhy v Evropě patří Německo, Velká Británie a Francie. V roce 2015 bylo se stavební produkcí 297 bilionu eur, nejvýkonnější Německo. S výrazně nižší produkcí oproti Německu, obsadily druhé a třetí místo Velká Británie a Francie s podobnými výkony okolo 160 bilionu eur.

Graf 8: Stavební produkce EU zemí v roce 2015 v bilionech euro



Zdroj: vlastní z dat z Key figures activity 2015,

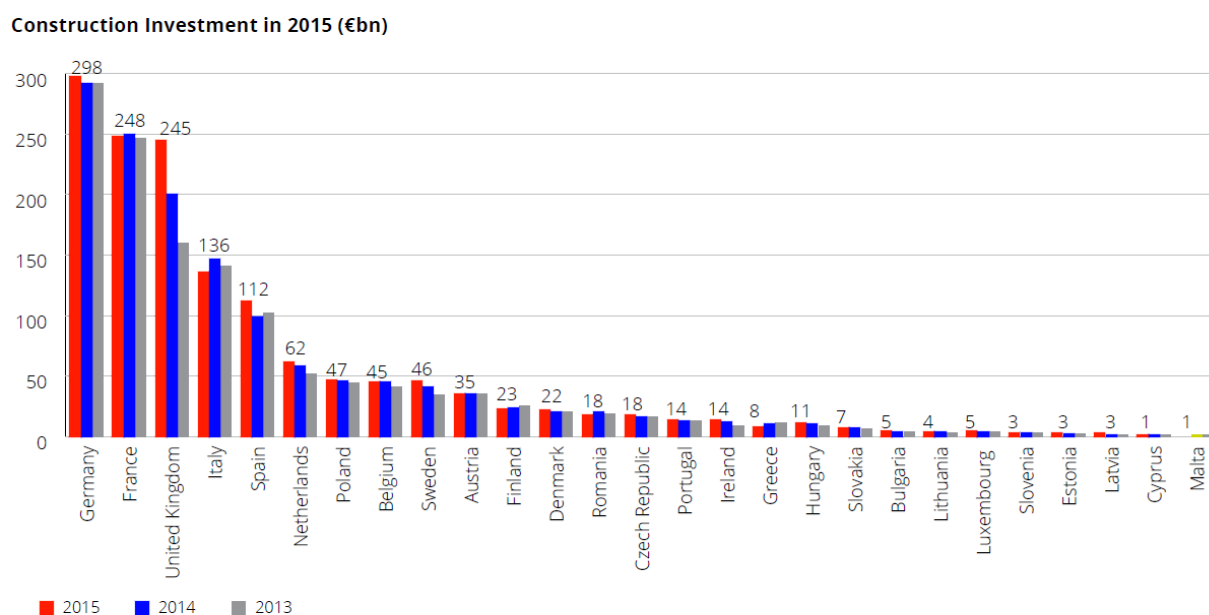
(file:///C:/Users/Maya/Downloads/FIEC KEY FIGURES edition 2016 - FINAL.pdf)

Celkové investice do stavebnictví se v EU vyšplhaly na 1 434 bilionů eur, což je o 5 % více než v roce 2014. Pět vedoucích států, mezi které patří Německo, Francie, Velká Británie, Itálie a Španělsko, představovalo 72 procent celkových investic do stavebnictví v EU. V těchto zemích tvoří investice do stavebního sektoru mezi 9,6 % a 11,4 % celkového HDP a v roce

2015 rostly o 5,4 %. Z vedoucích trhů nicméně Francie a Itálie v porovnání s předchozím rokem své investice do stavebnictví snížily. [5]

Podle Evropské ekonomické předpovědi Evropské komise z jara 2016 porostou v roce 2016 a 2017 investice do stavebnictví v EU o 2,4 %, resp. 3,1 %. [5]

Graf 9: Investice do stavebnictví evropských zemí v roce 2015



Zdroj: Deloitte, *European Powers of Construction 2015*

(https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/survey/EPoC_2015_en.pdf)

2.3.2. Stavební trh ve světě

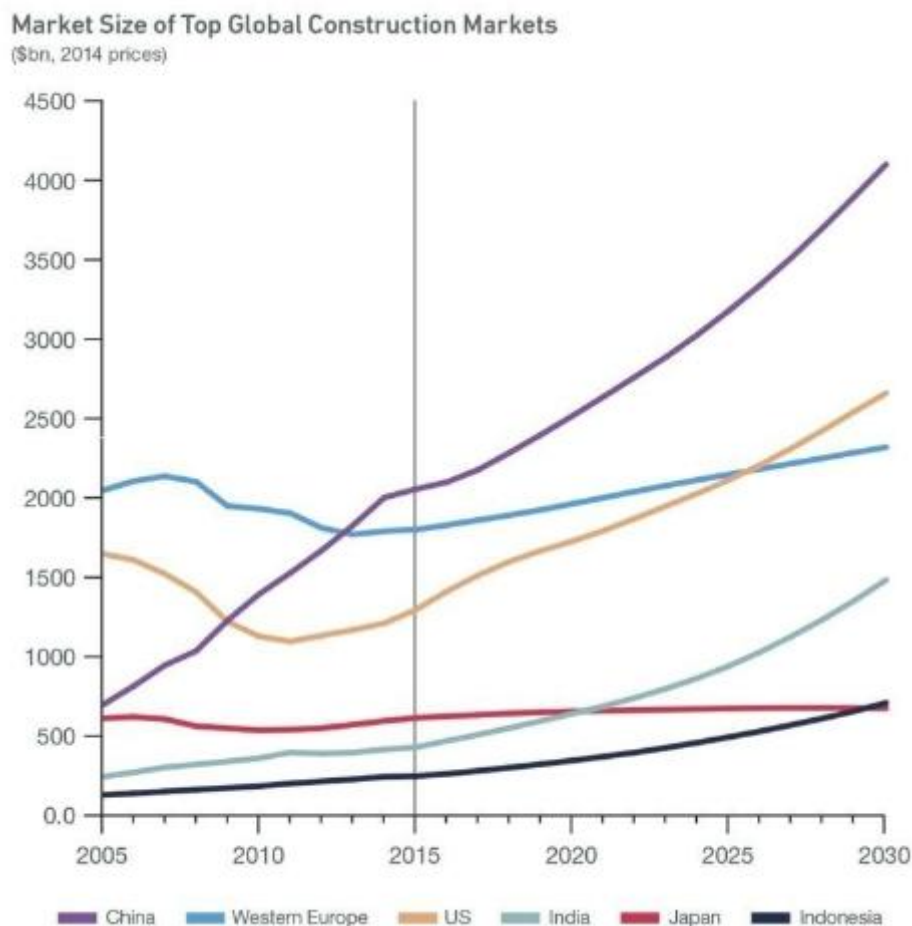
Stavební sektor je důležitou součástí každé ekonomiky. Ve vyspělých zemích se stavebnictví podílí na produkci HDP ve výši mezi 6 až 9 % a zaměstnává v těchto zemích v průměru mezi 8 - 9 % všech pracujících.

Jak z níže uvedeného grafu vyplývá, jsou v současné době největšími stavebními regionálními trhy Čína, Západní Evropa a USA. Následuje Japonsko, Indie a první šestici uzavírá Indonésie. V roce 2010 dosahovala světová produkce ve stavebnictví 7,4 trilionu dolarů. V roce 2015 produkce světového stavebnictví vzrostla na hodnotu 8,5 trilionů dolarů.

Studie *Global Construction Perspectives 2030*, která se zabývala odhadem budoucího vývoje stavebních trhů ve světě až do roku 2030, předpokládá, že do roku 2030 celkový objem světové stavební produkce vzroste o 85 % na hodnotu 15,5 trilionu dolarů. Tento růst

nastane zejména díky třem zemím: Číně, USA a Indii, které by se podle předpokladů měly podílet na 57 % celkového růstu stavebnictví ve světě. [6]

Graf 10: Vývoj stavební produkce v bilionech \$ největších světových trhů



Zdroj: Global Construction Perspectives Ltd (<http://www.prnewswire.com/news-releases/global-construction-market-to-grow-8-trillion-by-2030-driven-by-china-us-and-india-544142522.html>)

2.4. Dílčí závěr – shrnutí situace na světových stavebních trzích

V současné době jsou největšími světovými stavebními trhy Čína, Západní Evropa a USA. Předpokládá se, že do roku 2030 celkový objem světové stavební produkce vzroste o 85 % na hodnotu 15,5 trilionu dolarů. [6] Tento růst nastane zejména díky Číně, USA a Indii. [6]

Mezi tři největší stavební trhy v Evropě patří Německo, Velká Británie a Francie. V roce 2015 bylo se stavební produkcí 297 bilionu eur nejvýkonnější Německo. V roce 2015 největší meziroční růst stavební produkce v Evropské unii zaregistrovalo Slovensko, následovala Malta, Švédsko, Rumunsko a Nizozemí. Významný meziroční růst zaznamenaly Balkánské

země mimo Evropskou Unii, jako Makedonie, Srbsko a Černá Hora. Naopak největší pokles produkce zaznamenalo Slovinsko, Estonsko a Francie.

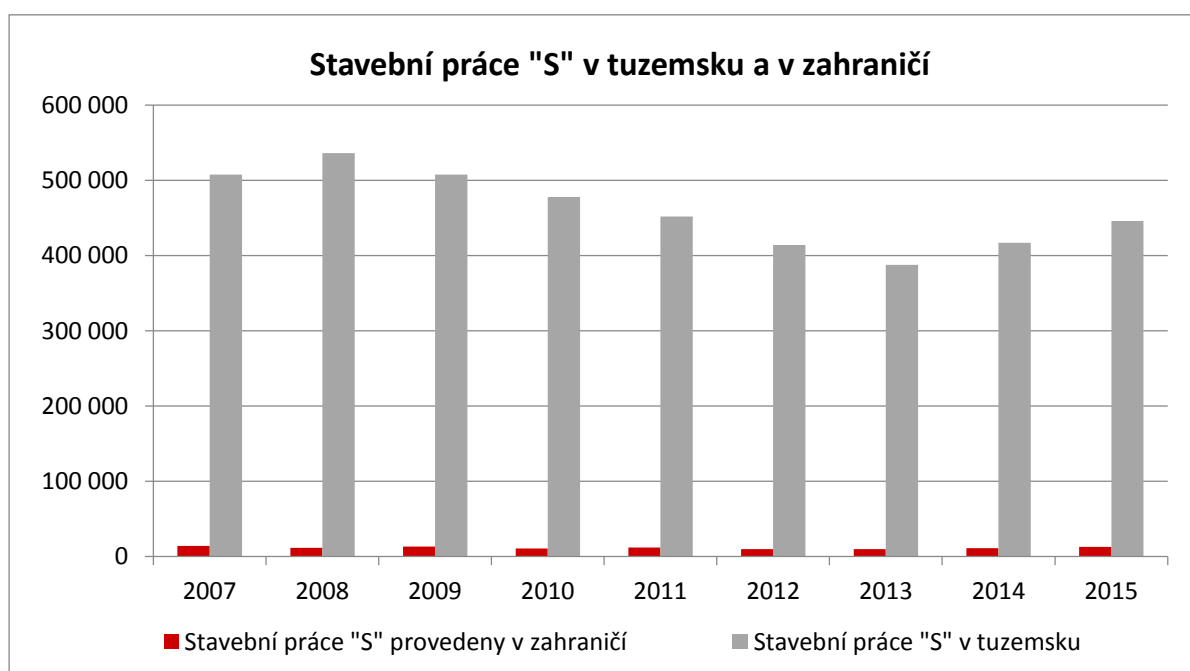
Předpokládá se, že v roce 2016 poroste stavební trh v Irsku, na Kypru a v Nizozemí, zatímco v Řecku, Francii, Slovensku, Bulharsku a České republice došlo ke stagnaci nebo poklesu. [6]

2.5. Vývoz stavebních prací

2.5.1. Objem stavebních prací realizovaných v zahraničí českými dodavateli

V roce 2015 celkový objem stavebních prací činil cca 459 mld. Kč. Podíl stavebních prací realizovaných v zahraničí na celkovém objemu prací činil 2,8 % tedy 12,9 mld. Kč. Od roku 2007 se tento podíl pohybuje stále mezi 2 – 3 %.

Graf 11: Stavební práce "S" v tuzemsku a zahraničí



Zdroj: vlastní dle dat ČSÚ (https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr)

Tabulka 1: Souhrnné údaje o stavebních pracích S (běžné ceny)

v mil. Kč	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stavební práce S celkem	521 487	547 601	520 877	488 690	464 021	423 989	397 472	428 276	459 051
v tuzemsku	507 445	536 013	507 709	477 793	451 853	413 933	387 588	417 013	446 104
v zahraničí	14 042	11 589	13 168	10 897	12 168	10 056	9 884	11 263	12 947
% podíl	2,7%	2,1%	2,5%	2,2%	2,6%	2,4%	2,5%	2,6%	2,8%

Zdroj: vlastní dle dat ČSÚ (https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr)

2.5.2. České stavební firmy působící v zahraničí

V současné, nepříliš příznivé době, kdy tuzemský trh nedisponuje dostatečným počtem zvláště velkých infrastrukturních zakázek, se vývoz a pronikání na zahraniční trhy stává stále aktuálnějším tématem. Mezi stavební podniky v ČR, které již na zahraniční trhy úspěšně pronikly a hodlají tímto směrem dále rozšiřovat své pole působnosti, můžeme uvést alespoň tyto zástupce:

- ❖ PSJ
- ❖ OHL ŽS
- ❖ PSG
- ❖ Metrostav

Společnost PSJ

Představení společnosti

Společnost PSJ vznikla v roce 1990 a se svým holdingovým uskupením firem se postupně zařadila k největším stavebním skupinám ve střední Evropě. Zabývá se generálními dodávkami pozemních a dopravních staveb, developmentem, realizací vybraných stavebních řemesel a dodávkou technologických celků. [7]

Oblasti působení

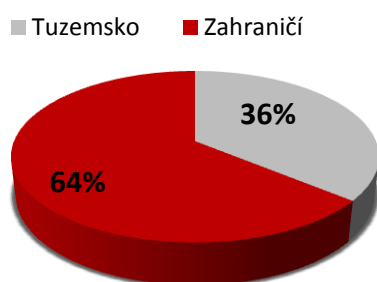
Společnost od počátku směřovala své působení na zahraniční trhy, neboť export považuje za jeden ze svých strategických záměrů. Jak sama uvádí, realizovala doposud stavební zakázky v šestadvaceti zemích světa, přičemž za své prioritní trhy považuje Slovensko, Tunis,

Jihovýchodní Asie a především Ruskou federaci a jiné země bývalého Společenství nezávislých států. [7]

Obraty v zahraničí

Celkové výnosy Skupiny PSJ v roce 2015 čítaly 9,13 mld. Kč. Sama společnost PSJ a.s. v roce 2015 dosáhla výnosů 4,46 mld. Kč., z čehož zahraniční aktivity tvořily výnosy ve výši 2,75 miliardy korun.

Graf 12: Společnost PSJ – podíl výnosů dle oblastí podnikání



Zdroj: vlastní dle dat z výroční zprávy PSJ 2015

(http://www.psj.cz/uploads/sources/psj_old/PDF/fb1abca97f821b8acb9997279e89f8b0_vz-2015-pdf.pdf)

Budoucí vývoj společnosti v zahraničí

V roce 2016 společnost rozhodla, vzhledem ke zhoršení situace na ruském trhu, vrátit se na trhy západoevropských zemí. Ke zhoršení situace vedly především sankce Evropské unie udělené Rusku, jež zapříčinily pokles kurzu rublu a celkový pokles investic. Pokles výkonů v Rusku se firma bude snažit vynahradit přeorientováním aktivit na jiné trhy, tedy například do Německa a Rakouska, kde cítí perspektivu.

Významné zahraniční zakázky

V posledních letech se společnost nejvíce soustředila na Rusko, kde realizovala nejvíce významných zakázek. [8]

- V městě Dubna PSJ zastřešilo výstavbu, dodávku technologií a též zprovoznění výrobního komplexu pro zavádění pokročilých technologií a prototypizace desek tištěných spojů (kompletní předání červen 2015)
- V Rjazani bylo generálním dodavatelem II. etapy výrobního závodu Automotive Lighting (dokončení červen 2015).

- Z hlediska finančního objemu proběhla největší zakázka v Ufě, kde byl pro společnost Kronospan vybudován výrobní závod MDF (dokončení v listopadu 2015).

Společnost OHL ŽS

Představení společnosti

OHL ŽS, a.s. je dynamická multioborová stavební firma s více než šedesátiletou tradicí, která patří k největším a nejvýznamnějším stavebním společnostem v České republice. Společnost se zaměřuje na komplexní realizaci nejrůznějších stavebních děl, jejich modernizaci, rekonstrukci a údržbu dle potřeb a přání zákazníků v oborech: pozemní stavitelství, vodohospodářské stavby, podzemní stavitelství, silniční stavitelství, stavitelství, inženýrské stavby a sanace, technologie a zařízení, mechanizace a doprava, distribuce a obchod s elektřinou. [9]

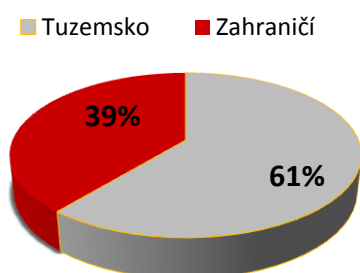
Oblasti působení

Ázerbájdžán, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Černá Hora, Chorvatsko, Maďarsko, Slovensko, Polsko, Rumunsko, Srbsko, Slovinsko, Moldavsko, Ruská federace a Kazachstán.[10]

Obraty v zahraničí

Společnost OHL ŽS, a.s. v roce 2015 zaznamenala celkové výnosy ve výši 12,49 mld. Kč, z čehož 4,87 mld. Kč bylo realizováno v zahraničí.

Graf 13: Společnost OHL ŽS – podíl výnosů dle oblastí podnikání



Zdroj: vlastní dle dat výroční právy OHL ŽS 2015

(http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/vyrocní_zpravy/Vyrocní_zprava_OHL_ZS_2015_web.pdf)

Budoucí vývoj společnosti v zahraničí

Společnost OHL ZŠ spatřují velký tržní potenciál v zemích východní a střední Evropy, který se odvíjí od potřeby vybudovat dopravní infrastrukturu nezbytnou pro růst hospodářství. Aktivita firmy jsou v těchto zemích soustředěny zvláště na železniční a na silniční stavby. Velké možnosti však spatřují i v oblasti vodohospodářských staveb charakteru čistíren odpadních vod a kanalizací. [10]

Významné zahraniční zakázky [11]

- Ze staveb mimo domácí trhy byly významné například výstavba železniční trati Dolga Gora Poljčane
- výstavba čistírny odpadních vod a kanalizace v obci Kranj ve Slovinsku,
- modernizace železniční trati Biadoliny–Tarnów v Polsku,
- výstavba mostu přes řeku Ili v Kazachstánu,
- výstavba státní věznice Naklo v Bosně a Hercegovině
- rekonstrukce silnice R1 v úseku Kišiněv–Ungheni–Sculeni a obchvat města Ungheni v Moldavsku

Společnost PSG

Představení společnosti

PSG je moderní stavební skupina, která působí na trhu v České republice i v zahraničí od svého založení v roce 1924. Realizovala projekty ve více než 20 zemích na 4 kontinentech. Společnost se zaměřuje na výstavbu občanských, bytových, inženýrských a průmyslových budov. Dále se věnuje montáži ocelových a železobetonových konstrukcí a realizací petrochemických a energetických projektů. [12]

Společnost v poslední době důsledněji oddělila jednotlivé segmenty svých dodávek. Zahraniční a energetické projekty jsou doménou PSG – International a.s., stavební projekty v České republice a na Slovensku zastřešuje nově vzniklá PSG Construction a.s. [12]

Oblasti působení

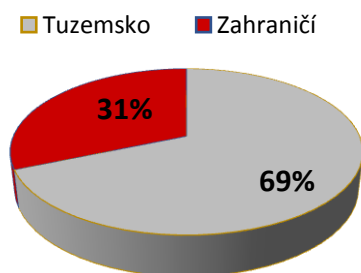
PSG-International a.s. má zahraniční organizační složku na území Ruské federace (Moskva), dále registrovanou provozovnu na Ukrajině, Slovensku a Turecku. V oblasti majetkových

účástí na jiných společnostech vlastní rozhodující podíly ve společnostech INTERNATIONAL CONSTURCT ACCORD s.r.l. (Bukurešť), PSG Ukrajina (Kijev), PSG Zlín (Moskva) kde vlastní 100 % základního kapitálu a také vlastní podíl ve výši 51 % společnosti PSG Rönesans In aat Taahhüt Anonim Sirketi, která sídlí v Ankaře. [13]

Obraty v zahraničí

Skupina PSG v roce 2015 zaznamenala celkové výnosy ve výši 2,273 mld. Kč. Společnost PSG – International a.s, věnující se především zahraničním zakázkám a energetickým projektům na klíč v ČR, dosáhla celkového výnosu ve výši 1,498 mld. Kč, z čehož 712,7 mil. Kč bylo realizováno v zahraničí.

Graf 14: Společnost PSG – podíl výnosů dle oblastí podnikání



Zdroj: vlastní dle dat z výroční zprávy PSG a.s. a PSG international a.s. 2015

(<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46638244&subjektId=601684&spis=686973>)

Významné zahraniční zakázky

- Dostavba 3. a 4. bloku jaderné elektrárny Mochovce, Slovenská republika
- Logistické centrum GOODMAN, Slovenská republika - Senec
- Hypermarket GLOBUS Rjazaň - rozšíření restaurace, Ruská federace - Rjazaň
- Výrobní a skladovací prostory pro Volkswagen Group, Ruská federace – Kaluga

Metrostav

Společnosti Metrostav, je věnována 5 kapitola.

2.5.3. Dílčí závěr – shrnutí údajů o zahraničním podnikání českých stavebních firem

České stavební firmy jsou v zahraničí poměrně úspěšné. Jak vyplývá z údajů výše uvedených firem, jsou jejich prioritními trhy především Slovensko, Polsko a Ruská federace. Dále pak

působí na Ukrajině, v Turecku a v řadě dalších zemí světa. Častou oblastí podnikání českých dodavatelů stavebních prací bylo donedávna především Rusko. Zásadou sankcí, které Evropská unie uvalila na Ruskou federaci v roce 2014, došlo nejen k poklesu kurzu rublu, ale i k celkovému poklesu investic. Mnoho stavebních firem tak v důsledku výpadku ruského trhu bylo nuceno přeorientovat svoje aktivity na jiné trhy, především pak na trhy západoevropských zemí, jako je Německo, Rakousko, Polsko, Švýcarsko, jež jsou považovány v současnosti za perspektivní.

Z obecného hlediska, konkurenční výhodou stavebních firem, především v náročném mezinárodním prostředí, je schopnost zajistit kompletní dodávku projektu na klíč včetně jeho financování. Klíčem k úspěchu je pak, zejména v nepříznivém období, diverzifikace rizika do více oblastí podnikání, a to jak v oblasti předmětu, tak i v lokalitě působení.

3. Vstup na zahraniční trh

Podnikání v zahraničí, zvláště v oboru stavebnictví, může být zřetelně odlišné od způsobů podnikání, které jsme zvyklí praktikovat na domácím trhu. Není se čemu divit. Vždyť celý proces výstavby je prováděn v jiném regionu, za podstatně jiných pracovních a klimatických podmínek, při výrazném ovlivnění místními zvyklostmi.^[14] Vlastní realizace přitom v mnoha případech probíhá za absence podpory všeho druhu ze strany mateřské společnosti.^[14] Na druhé straně zkušenosti, získané při realizaci projektů v zahraničí, zúročí stavební firma podstatně vyšší mírou na stavbách v tuzemsku, zejména pokud pracuje nebo chce pracovat se zahraničním investorem.^[14]

3.1. Charakteristiky mezinárodního trhu

Podnikání v mezinárodním prostředí z obecného hlediska charakterizuje: [15]

- vyšší konkurence,
- vyšší diverzita,
- vyšší složitost stavebních kontraktů plynoucí z odlišností společnosti, kultury, způsobu vzdělávání, právních rámců, ekonomických a politických systémů, politické stability země a obchodní ideologie.

Další specifika mezinárodního stavebního prostředí jsou: [15]

- různorodá struktura odvětví,
- geografický rozptyl,
- snižující se poptávka v důsledku přesycení trhu,
- převaha bezúročných půjček (soft loan) s cílem zajištění práce,
- požadavek na zajištění prostředníka se znalostmi místního prostředí a rizik vzhledem k:
 - lišícím se klimatickým podmínkám,
 - kolísání směných kurzů,
 - repatriaci zisků.

Výše uvedené charakteristiky spolu tvoří základní znaky mezinárodního stavebního prostředí. Nicméně, kromě těchto charakteristik, se mohou objevit i další rysy, jež souvisí přímo s konkrétní situací. Firmy by proto měly soustředit svoji pozornost především na: dodavatele,

zaměstnanec, banky, svou pověst, schopnost financovat projekt, zastoupení na trhu, znalost místního obchodního a právního rámce a schopnost řídit projekty na dálku. [15]

3.2. Důvody exportu na zahraniční trhy

Jak vyplývá ze statistik ČSÚ, objem stavebních prací realizovaných našimi dodavateli v zahraničí je stále velmi nízký, tvoří podíl cca 2 - 3 % z celkového objemu. Nicméně současná nepříznivá situace na domácím trhu by mohla tento podíl zvýšit. Zejména nedostatek velkých stavebních zakázek firmy čím dál více motivuje vstoupit na zahraniční trhy, případně zvýšit objem realizovaných zahraničních zakázek, pokud již v zahraničí působí. Avšak důvodů, motivujících firmu pronikat do zahraničí existuje mnohem více. Z obecného hlediska se jedná o tyto důvody:

- zvýšení tržeb,
- zajištění dostatečné zásoby práce,
- snížení závislosti na hospodářském vývoji domácího trhu,
- stabilita tržeb,
- nové technologie, technologické postupy a metody,
- zajímavé investiční a podnikatelské příležitosti,
- profesní růst a uspokojivé pracovní podmínky,
- využití komparativních výhod,
- snadnější růst společnosti.

3.3. Konkurenceschopnost českých stavebních podniků v zahraničí

Stavebních zakázek realizovaných českými dodavateli v zahraničí, vzhledem k celkové stavební výkonnosti, není příliš mnoho. Pokud však čeští dodavatelé realizují stavební zakázku za hranicemi ČR, jsou většinou úspěšní. To vyplývá ze zkušeností českých stavebních firem podnikajících v zahraničí. Ať už se jedná o vývoz technologických celků petrochemického průmyslu, nebo stavby občanské vybavenosti, dálnice či tunely, potvrdilo se, že je české stavebnictví plně konkurenceschopné.^[17]

3.4. Strategie pronikání na zahraniční trhy

Podnikat v zahraničí a být úspěšný není ani jednoduché ani levné. Je tedy nezbytné postupovat promyšleně a zvolit správnou strategii mezinárodního podnikání.

Cílem je sestavit marketingovou strategii, jež pomůže firmě k dlouhodobé úspěšnosti na zahraničním trhu. Spočívá ve vyhledání zajímavých podnikatelských oblastí, v jejich komplexním posouzení ze všech hledisek, rozhodnutí o zvolení způsobu vstupu na daný trh, posouzení rizik a nákladů spojených se vstupem na trh a vytvoření marketingového plánu.

Strategický přístup k internacionalizaci vychází z nutnosti poznání a respektování vnějšího prostředí (ekonomického, politického, právního, technologického i sociálně-kulturního) i firemních specifik. ^[18]

3.4.1. PEST analýza

K analýze vnějšího prostředí podniku se nejčastěji využívá PEST analýza. Název analýzy vznikl spojením počátečních písmen anglických názvů faktorů, které se v rámci analýzy hodnotí. Jedná se o tyto faktory:

- **P** – politické faktory
- **E** – ekonomické faktory
- **S** – sociální faktory
- **T** – technologické faktory

Principem modelu je určit veškeré okolní vlivy, které na podnik působí. Kromě výše uvedených čtyř vlivů může být analýza rozšířená o další externí faktory, díky nimž došlo ke vzniku mnoha variant této analýzy (např. STEP, PESTEL – rozšířená o ekologické a legislativní vlivy).

PEST analýza se obvykle využívá, při rozhodování firmy nad svým dlouhodobým strategickým záměrem. Důvodem pro vytvoření analýzy však může být i rozhodování o vstupu na zahraniční trh, realizace obrovského projektu, uzavření strategické aliance, investice do zahraničního podniku nebo rozhodování o odstoupení z daného trhu. Cílem PEST analýzy je predikce budoucího vývoje, a to na základě vývoje v minulosti a současného stavu.

Politické prostředí

V rámci analýzy politických faktorů se podnik zabývá zejména stabilitou politické scény země, kde již podniká nebo uvažuje v budoucnu podnikat. Problematika politických faktorů souvisí zejména s legislativními vlivy. Důležité je se zabývat veškerými zákony, jež mají vliv na oblast, kde firma působí. Mezi politické vlivy obvykle patří zákony omezující export a import, zákony

týkající se daňové problematiky a antimonopolní zákony. Dále pak zákony týkající se ochrany zaměstnanců a životního prostředí.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory, které by měly být v rámci analýzy sledovány, jsou ukazatele hrubého domácího produktu, nezaměstnanosti, inflace, úrokových sazeb a v neposlední řadě vývoj hospodářských cyklů a daňová politika.

Sociální faktory

V rámci analýzy sociálních vlivů podniky sledují demografické ukazatele, životní úroveň obyvatel a životní styl, vzdělanost a důchodovou politiku.

Technologické faktory

Do této skupiny spadají vlivy týkající se vývoje vědy a výzkumu, dostupnost moderních technologií, trendy v oblasti vývoje a celkový postoj vlády k technologickému a vědeckému vývoji.

3.4.2. Strategie vstupu na zahraniční trh v bodech

V případě rozhodování o průniku za hranice tuzemského stavebního trhu je vhodné postupovat podle následujících bodů:

1. Vnitrofiremní analýza

V první řadě je nezbytné posoudit, zdali je vývoz pro podnik vůbec ekonomicky výhodný a zda je tohoto kroku z finančního i časového hlediska vůbec schopen. Dále je důležité zamyslet se nad nedostatky i přednostmi dané firmy a zhodnotit její postavení na trhu a konkurenceschopnost. Rovněž je vhodné zvážit, zda se firma nemůže rozvíjet stále na domácím trhu a pokud ano, zda tato možnost není výhodnější.

2. Analýza zahraničního trhu

V druhém bodě by se firmy měli zabývat vyhledáváním vhodných oblastí pro podnikání. Nutné je důkladné sledování situací na zahraničních trzích, neboť správné a včasné informace snižují riziko nesprávného rozhodnutí. Studováním statistik jednotlivých států lze získat základní informace a určitý přehled o zajímavých oblastech pro export.

Faktory, jež by při výběru vhodného zahraničního trhu měly být posuzovány, jsou především: [15]

- politická stabilita země,
- potenciální hospodářský růst země,
- současná a potencionální konkurence v zemi,
- úroveň tendrových řízení,
- velikost potencionálních projektů,
- tržní růst v minulosti a případný potencionální budoucí růst,
- potenciál pro budoucí projekty,
- propojení s domácím trhem,
- otevřenost trhu vybrané země,
- jazyková synergie.

3. Investice

Jak již bylo zmíněno, vstup na nový trh je náročnou a především nákladnou záležitostí. Výše investice souvisí se zvoleným způsobem vstupu na vybraný trh. V této fázi by firmy měly posoudit náklady spojené s jednotlivými vstupy s jejich finančními možnostmi. Dále je nutné počítat se zvýšenými náklady na právní služby, dopravu, jazykové překlady apod.

4. Znalost prostředí

Statistické údaje jsou důležitým zdrojem informací o dané zemi. Nicméně neposkytnou veškeré podstatné informace, které by firmy pro zajištění dlouhodobé úspěšnosti v zahraničí měly vědět. Také je podstatné poznat tradice a zvyky země, orientovat se v místních zákonech a znát běžně využívané smluvní podmínky. Každá země je jiná. Někdy jsou rozdíly téměř nerozeznatelné, naopak v jiných případech zapříčiní kulturní rozdíly a způsob vystupování při jednání neúspěch důležitého obchodu. Stejně jako na domácím trhu, tak i na tom mezinárodním platí, že sympatie pomáhají získávání kontaktů. Vhodné vystupování zástupců podniku, znalost řeči, reálii i kulturních zvyků již získaly nejednu zakázku.

3.5. Faktory negativně ovlivňující rozhodnutí o vstupu na zahraniční trhy

Při rozhodování o zakázkách v zahraničí a pronikání na trhy ovlivňují negativně expanzi dodavatelů a vývozců především tyto faktorů, které přímo souvisí s dodávkami na zahraniční trh: [14]

- nedostatek zkušeností s pracemi v zahraničí,
- neochota podstoupit rizika podnikání v novém regionu,
- nedostatek kvalifikovaného personálu pro práci v zahraničí,
- neúměrný růst vlastních nákladů v souvislosti s pracemi v zahraničí,
- nedostatek finančních prostředků na vlastní financování prací,
- nedostatečná podpora vývozu stavebních prací.

Z hlediska vnějších vlivů, které negativně ovlivňují expanzi dodavatelů do zahraničí je to především: [14]

- nepříznivá politická a hospodářská situace na některých trzích,
- rostoucí konkurence na trzích v zahraničí,
- nepříznivý vývoj na finančních trzích v zahraničí.

3.6. Způsoby vstupu stavebních firem na zahraniční trhy

V případě, že se stavební podnik rozhodne proniknout na zahraniční trh, má následující možnosti: [14]

- dodávka stavebních prací v rámci dodávky investičního celku,
- dodávka – pouze vývoz stavebních prací formou generálního dodavatele,
- dodávka formou subdodávky pro zahraniční stavební firmu, která v oblasti již působí,
- založení vlastní dceřiné společnosti v zahraničí,
- odkoupení zavedené zahraniční firmy, která na trhu již působí,
- vývoz nehmotných prací – projektová a inženýrská činnost formou řízení staveb projektového managementu,
- založení vlastní akviziční a stavební kanceláře v zahraničí,
- krátkodobými výjezdy pracovníků mateřské firmy,
- založení tzv. registrované pobočky,
- založení joint venture (společného podniku) v zahraničí.

Dodávka stavebních prací v rámci dodávky investičního celku

Tato forma exportu je nejsložitějším způsobem vývozu stavebních prací. Spočívá v realizaci stavebního projektu, jehož součástí je dodávka technologického celku. Ve spojitosti s vývozem se obvykle také vyváží projektová dokumentace a inženýrská činnost. V této formě vývozu zpravidla účinkuje jedna strana generálního dodavatele, obvykle ve sdružení s dodavatelem technologického celku, oproti druhé straně zahraničního investora. Vzhledem ke značným investicím a rovněž úrovni strojírenské technologie, byl takto realizován značný objem prací v minulosti, převážně v rozvojových zemích. ^[14]

Dodávka – pouze vývoz stavebních prací formou generálního dodavatele

Tento způsob spočívá v realizaci zahraniční zakázky formou generálního dodavatele, to znamená, že se firma smluvně zavazuje investorovi k realizaci celkové dodávky stavebního díla. Jedná se o vývoz běžných stavebních prací, kde nehraje klíčovou roli dodávka speciální technologie. Stavební práce si firma zajišťuje sama, případně pomocí subdodavatelů. Vzhledem k náročnosti na koordinaci a celkové řízení stavebního projektu, jsou požadovány vysoké nároky zejména na kvalifikaci a zkušenosti s obdobnými projekty. Tento způsob tak není vhodný pro firmy, teprve usilující o prosazení na zahraničním trhu, bez referencí. Pro tyto firmy je vhodnější způsob vývozu formou subdodávky.

Dodávka formou subdodávky

Tento způsob průniku do zahraničí spočívá v provádění subdodávky pro firmu, která v tendrovém řízení získala realizování celé zahraniční zakázky. Stavební práce jsou vykonány na základě uzavřené subdodavatelské smlouvy mezi podnikem vstupující na trh a hlavním dodavatelem stavby. Výhodou tohoto průniku do zahraničí je menší riziko, nevýhodou pak samozřejmě nižší zisk. Je to vhodný způsob průniku na trh pro firmy s chybějícími referencemi, které by samy v tendrovém řízení neměly šanci uspět.

Založení vlastní dceřiné společnosti v zahraničí

Založením dceřiné společnosti ve vybrané zemi vznikne samostatný právní subjekt, řízený ze zahraničí mateřskou společností. Jako samostatný právní subjekt, podnikání provádí na svou vlastní odpovědnost a podléhá místním zákonům země, kde sídlí. Výhodou je omezené

ručení mateřské firmy, jejíž stabilita tak není ohrožena rizikovým podnikáním v zahraničí. Přínosem také může být zvýšení důvěryhodnosti společnosti a ujištění investorů o jejím delším setrvání na místním trhu. Rovněž dobře působí i přítomnost firmy a jejího vedení, což vede ke zlepšení jednání a urychlení řešení problémů.

Odkoupení zavedené zahraniční firmy, která na trhu již působí

Princip způsobu vstupu spočívá v zakoupení podílu nebo celé společnosti působící na trhu, kam podnik plánuje vstoupit. Odkoupením zavedené zahraniční firmy, získá nový majitel zavedené jméno, podnikové know-how, nezbytné reference a případně i zaměstnance se znalostmi místního trhu. Jedná se o způsob vyžadující vysoké finanční prostředky. Proto takto vstupují na trhy zejména velké stavební firmy. Před odkoupením podniku je důležité se soustředit na důkladné prověření ekonomické situace kupované společnosti a zajistit kvalitní právní podporu.

Vývoz nehmotných prací

Vývoz nehmotných prací formou projektových a inženýrských činností představuje projektové práce, technickou pomoc, inženýrské a konzultační činnosti, průzkumy a vypracování technicko-ekonomických studií. Vlastní projektové řízení staveb, spojené s prováděním staveb, jako pokračující a následné činnosti, je vhodnou formou pronikání na trhy. [14] Ovšem je velmi náročný na prokázání zkušeností požadovanými referencemi.

Založení vlastní akviziční a stavební kanceláře v zahraničí

Forma vstupu spočívá v založení akviziční kanceláře v zahraniční zemi se zaměstnanci z domácí firmy nebo z místního trhu. Jejich úkolem je sledování lokálního trhu, podávání informací do mateřské firmy a vykonávání marketingu společnosti v dané zemi.

Přímý vývoz a krátkodobé výjezdy pracovníků firmy

Tato forma vývozu je založena na získání zahraničních zakázek pro mateřskou firmu prostřednictvím krátkodobých výjezdů jejich pracovníků. Mateřská firma nemá v zahraniční zemi žádné oficiální působení. Jsou tedy její veškeré aktivity v zahraničí uskutečňovány pouze během výjezdů jejich zaměstnanců. Ačkoliv firma působí čínským způsobem a znale místního trhu,

účinek ve výsledku není příliš velký. Informace a podklady jsou tak většinou získány pouze nahodile.

Založení tzv. registrované pobočky

Tato forma vstupu vykazuje kombinaci aspektů, jak ze založení vlastní dceřiné společnosti, tak i z přímého vývozu. Stejně jako při založení dceřiné společnosti, vznikne založením registrované pobočky právní subjekt. Nicméně tento subjekt ručí celým majetkem mateřské společnosti, což může mateřskou firmu přivést do značných problémů, ne-li do konkurzu. Naopak výhodou je přítomnost firmy na daném trhu a tím i lepší spolupráce s partnery. Tento způsob, právě z důvodu vysokého rizika ohrožení mateřské společnosti, se často nepraktikuje.

Joint Venture

Joint Venture představuje účelové a dočasné spojení dvou a více podniků za účelem realizace jednoho anebo více projektů.^[20] Princip spočívá ve vytvoření sdružení dvou a více firem za účelem získat a realizovat zahraniční zakázku. Zahraniční firma obvykle vstoupí do sdružení s místní firmou nabízející zavedené jméno, znalost lokálních poměrů a případně reference z místního trhu. Naopak zahraniční firma může například nabídnout finanční vklad, zahraniční reference a případně znalost speciální technologie. Toto sdružení firem následně vstupuje do tendrového řízení jako jeden subjekt. V případě získání zakázky, rovněž jako jeden právní subjekt uzavírá smlouvu s investorem.

Joint Venture představuje častou formu průniku českých stavebních firem za hranice domácího trhu. Klíčovým předpokladem je však nalezení strategického partnera na místním trhu.^[20]

3.7. Náklady spojené se vstupem na zahraniční trhy

Vstup do zahraničí vyvolává mateřské firmě finanční náklady. O jak vysoké náklady se bude jednat, závisí zejména na způsobu vstupu na trh. Existují způsoby vysoce náročné na kapitál, (např. odkoupení zahraniční společnosti) nebo naopak způsoby méně náročné na vynaložení finančních prostředků (např. forma přímého vývozu prostřednictvím krátkodobých výjezdů). Při rozhodování o způsobu vstupu na trh se musí posoudit výše nákladů vyvolaná daným způsobem vstupu, zda podnik disponuje potřebným kapitálem a jaká se oproti vloženým

nákladům očekává návratnost. Vždy však podnik musí počítat se zvýšenými náklady na právní služby, s náklady na zpracování analýz investičně zajímavých oblastí, za služby poradenských agentur v oblasti exportu, dopravu a komunikaci.

3.8. Rizika související s mezinárodním podnikáním

Mezinárodní podnikání neznamena jen nové příležitosti, ale zejména bariéry a komplikace, které firmy musí překonat. Stavebnictví samo o sobě je vysoce rizikovým druhem podnikání. Vždyť každé stavební dílo je vlastně unikátní, realizované na jiném místě a za jiných podmínek. Mezinárodní podnikání přináší nová rizika, se kterými se české stavební firmy na tuzemském trhu nikdy nesetkaly. Rizika je sice možné do určité míry identifikovat a řídit, ale i přesto existují taková rizika, která prakticky předvídat nelze. Příkladem jsou obchodní sankce udělené Rusku od Evropské unie v roce 2014 nebo finanční a hospodářská krize, která zasáhla mezinárodní ekonomiku v roce 2008.

Rizika související s mezinárodním podnikáním, pro jednodušší identifikaci můžeme rozdělit do těchto skupin: [21]

- Politické rizika
- Finanční rizika
- Obchodní rizika
- Klimatické rizika

Politická rizika

Rizika vzniklá politickým děním jsou obvykle obtížně předvídatelná, ne však z hlediska jejich identifikace, ale spíše z hlediska posouzení jejich pravděpodobnosti výskytu, možných důsledků a časového odhadu. Politická rizika lze obvykle očekávat zejména v nestabilních zemích. Pozornost by se však měla věnovat i zemím zavádějícím nejrůznější omezení mezinárodního obchodu a investic z vnitrostátních důvodů.

Mezi klasická politická rizika patří válka, občanské nepokoje, revoluce, změny a omezení mezinárodního obchodu a investic. Případně zavedení zákonů, vyžadující kontrolní podíl státu ve všech podnicích nebo rizika spojená s vládní intervencí, kdy pomocí zavedení předpisů a požadavků dochází k omezování mezinárodního obchodu a upřednostňování určitých skupin.

Do přehledu nejrůznějších omezení v podnikání, se kterými se lze v mezinárodním prostředí setkat, řadíme: [15]

- omezení způsobu podnikání na trhu zahraniční země,
- omezení přímých zahraničních investic,
- Požadavek na minimální počet místních zaměstnanců podílejících se na projektu,
- Vstup a pobyt zaměstnanců zahraniční společnosti podléhá omezením pracovního trhu hostující země,
- Omezení nadnárodního vztahu lokálně zavedených firem,
- Požadavky na státní příslušnost,
- Akreditace / licencování zahraničních odborníků,
- Požadavek na lokální přítomnost firmy,
- Kvóty omezující počet zahraničních odborníků/ společnost,
- omezení týkající se partnerství / sdružení firem,
- omezení ohledně najímání místních odborníků,
- politika veřejných zakázek,
- omezení marketingu a reklamy,
- omezení týkající se úrovně poplatků.

Proti některým politickým rizikům je možné se pojistit. Jiná rizika by se měl dodavatel pokusit přenést na investora zakotvením ve smlouvě. A samozřejmostí je studování a znalost politické situace v místě projektu.

Finanční rizika

V případě stavebních prací v zahraničí, jsou finanční rizika dodavatele nejčastěji uváděna v rozsahu: [14]

- riziko plateb,
- riziko inflace,
- riziko kurzovních změn,
- riziko změny úrokových sazeb,
- riziko transferu peněz,

- riziko, vyplývající ze záruk dodavatele (tendrová garance, garance za zálohovou platbu, prováděcí garance).

Riziko plateb

Stejně jako v ČR, tak i v zahraničí bývá pravidlem, že investor své platby hradí na základě soupisu skutečně provedených prací, které jsou ověřeny investorem nebo jeho zástupcem. S výjimkou případné zálohy, veškeré platby až po předem domluvený objem prací nebo časově omezený úsek jsou hrazeny dodavatelem. Pokud dodavatel po delší dobu neobdrží od investora platby za již provedené práce, může se dostat do finančních problémů. Dodavatel má pak možnost vymáhat své pohledávky soudní cestou, ale jak víme, to může trvat i několik let a i přes vítězství soudního sporu dodavatel nemá jistotu, že své peníze opravdu uvidí. Riziko plateb je ještě o to vyšší, pokud dodavatel realizuje například veřejnou zakázku v zemi s nestabilním politickým systémem, kde hrozí v průběhu realizace změna vlády a zastavení plateb. Riziko lze alespoň částečně eliminovat krytím pomocí pojišťovacího exportního ústavu.

Inflační riziko

V uzavřených smlouvách může riziko inflace působit nejen vůči dodavateli, ale též vůči investorovi. Zahraniční investoři prosazují ve smlouvách pevné ceny, kdy inflační doložka není obvykle zohledněna. [14] Riziko inflace hrozí zejména u projektů realizovaných v delším časovém úseku. Inflační riziko lze snížit prosazením inflační doložky do smlouvy, požadováním zálohy, nebo případně prosadit financování celého nebo alespoň části projektu v jiné než místní měně.

Riziko změny kurzu

Kurzová rizika vyplývají z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Předvídaní měnového vývoje je obtížné, protože vývoj kurzu není ovlivňován pouze ekonomickými faktory, je podmiňován i faktory neekonomickými. K nejčastěji používaným nástrojům na omezení kurzového rizika patří vhodná měnová struktura pohledávek a závazků, volba měny, využívání zajišťovacích nástrojů a prodej pohledávek. [16]

V posledních letech se ve smlouvách v zahraničí stále více prosazuje tzv. měnová doložka, která stanovuje pevný podíl místní a volně směnitelné měny. [14]

Riziko změny úrokových sazeb

Počáteční stavební práce jsou zpravidla hrazeny dodavatelem. Dodavatel tyto platby často hradí pomocí bankovního úvěru obvykle s variabilní úrokovou sazbou. Pokud toto riziko dodavatel do nabídky nezahrnul, například kvůli získání nabídky, přeřinancování úvěru mu může způsobit vyšší náklady.

Riziko transferu peněžních prostředků

Zejména v rozvojových zemích podléhá transfer peněžních prostředků ze země přísným devizovým předpisům a nařízením.[14] To znamená, že v určitých případech (např. změna režimu v zemi) může být tento transfer pozastaven a dodavatel bude moct pouze doufat v jeho uvolnění.

Riziko, vyplývající ze záruk dodavatele

Tyto rizika vyplývají zejména z garancí, kterými se investor snaží snižovat riziko plynoucí z uzavřené smlouvy mezi investorem a dodavatelem. V mnoha případech investor požaduje prodloužení nabídkové garance (bid bondu) i v takovém případě, kdy je zřejmé, že nabízející zakázku nezíská. Více finančních problémů přináší dodavateli prodloužení platnosti bankovní garance v případě prodloužení celé výstavby, které ale dodavatel nezpůsobil. Riziko, vyplývající ze záruk dodavatele je možné částečně krýt pojišťovací společností [14]

Obchodní riziko

Do skupiny obchodních rizik lze zahrnout například bankrot některých z účastníků stavební zakázky, tedy investora nebo obchodního partnera. Toto riziko lze eliminovat důkladným prověřením z obchodního i finančního hlediska všech zúčastněných.

Další rizika mohou vzniknout v souvislosti s porušením obchodních norem a podnikatelské etiky zahraničního trhu. Toto porušení může vést k závažným důsledkům, jako jsou finanční sankce nebo dokonce uvěznění odpovědné osoby. Tato rizika je vhodné eliminovat spoluprací s lokálními společnostmi a případně s agenturami zabývající se zahraničním obchodem. Rovněž otázky zdraví o bezpečnosti mohou být v hostující zemi chápány rozdílně

než je tomu zvykem na trhu domácím. Tyto rozdíly je nutné definovat hned v raném stádiu projektu a stanovit strategii jak se bude v těchto otázkách pokračovat. [21]

Rizika klimatická a geografická

Do této oblasti zahrnujeme rizika vzniklá v důsledku přírodních katastrof (povodně, sucho, hurikány, zemětřesením apod.), které většinou nelze dopředu předvídat. Nicméně existují oblasti s vyšším výskytem přírodních pohrom (např. Japonsko je oblastí častých zemětřesení). V takové oblasti musí být riziko důkladně identifikováno a v případě potřeby musí být přijata rozumná opatření.

3.9. Financování stavebních prací

3.9.1. Zdroje financování investiční výstavby

Soukromý sektor

Investice ze soukromého sektoru nemají obvykle charakter spekulativní, krátkodobé investice, naopak bývají často podloženy kvalifikovanými rozbory nebo zkušeností investora s podobným druhem podnikání již v minulosti. ^[14] Díky tomu, že je financování prováděno z vlastních zdrojů, snižuje se možnost neuvážené a ukvapené investice. Samotné řízení projektů je operativnější a obvykle nechybí odvaha k okamžitým rozhodnutím. Za účelem rozvoje investic v soukromém sektoru někdy bývají vládou akcelerovány investice různými druhy motivačních nebo omezujících investičních pobídek. Motivačním charakterem může být např. daňové zvýhodnění a celní úlevy. Naopak omezením investic může být neudělení licence na výrobu a distribuci určitého druhu zboží. Cílem těchto opatření je usměrnění kapitálu na průmyslovou výstavbu v souladu s průmyslovým programem státu.

Veřejný sektor

Na rozdíl od soukromého sektoru, je veřejný sektor charakteristický zejména nesrovnatelně vyššími finančními zdroji, díky nimž je možné financovat i rozsáhlé veřejné projekty. Prostředky na financování jsou pak získány vládními nebo soukromými půjčkami, bankovními úvěry nebo od mezinárodních finančních nebo úvěrových institucí, především z hospodářsky vyspělých zemí. ^[14] Vlastní půjčky jsou získávány za podstatně výhodnějších podmínek, než v soukromém sektoru, bez obtíží se zabezpečením odpovídajících garancí prvotřídní banky.

[14] Největší problém veřejného sektoru je neochota nést jakákoli rizika a povinnosti související s výstavbou. Veřejný zadavatel obvykle usiluje o přenos rizik v co možná nejvyšší míře na stranu dodavatele a to i za cenu vyšší pořizovací ceny zakázky.

3.9.2. Financování investic z místních zdrojů

Emise akcií

Základní podmínkou je jejich výnosnost, která musí být vyšší než při obvyklých formách investování při zachování stejného podnikatelského rizika.^[14] Princip spočívá ve využití volných finančních zdrojů, které se v zemi nachází, ovšem pouze za podmínky zajištění atraktivnosti těchto akcií. Atraktivnost projektu lze podpořit účastí známé banky, jiné známé organizace, případně účastí významného zahraničního investora. Rovněž provádění auditu známou společností upevní důvěru v akcie.

Zdrojů na základě vydání dluhopisů

Dluhopisy (obligace), na rozdíl od akcií, obsahují závazek vystavovatele o zpětném odkoupení a vyplacení pevné, předem určené finanční částky jako úroku. Vlastní dluhopisy mají pro akcionáře výhody především v tom, že jejich případné pohledávky bývají upřednostněny před pohledávkami akcionářů.^[14] Vlastní dluhopisy jsou vhodným způsobem zejména pro opatrné investory, kteří nechtějí nést náklady a rizika související s vlastněním akcií.

3.10. Financování investic ze zahraničních zdrojů

Financování ze zahraničních zdrojů

Podstatnou výhodou zahraničního financování je zvýšení investic do průmyslového odvětví při podstatně nižší úrokové míře, než je obvyklá na místním trhu. Kromě toho financování ze zahraničí posiluje důvěru investorů v daný projekt. Nevýhodou financování ze zahraničí je pak těsná vazba se zájmy zahraničního investora, které nemusí být v důsledku pro zájmy dané země nejvýhodnější. ^[14]

Financování rozvojovými bankami

Nadále stoupá podíl financovaných projektů prostřednictvím Mezinárodní banky pro obnovu a rozvoj (IBDR), také nazývané Světová banka, která je přidružená k OSN se sídlem ve

Washingtonu. Banka napomáhá obnově členských zemí a poskytuje úvěry na rozvoj ekonomiky rozvojových zemí. Podporuje rovněž růst mezinárodního obchodu a rovnováhu platebních bilancí členských zemí. Jejím úkolem je také podporovat soukromé finanční investice formou záruk nebo přímou účastí na půjčkách. [14]

Jako později vzniklou a přidruženou korporací ke světové bance byla Mezinárodní finanční korporace, poskytující úvěr pouze soukromým podnikatelům. Na rozdíl od mezinárodní banky nevyžaduje bankovní záruky. Další přidruženou organizací je mezinárodní sdružení pro rozvoj (IDA), jehož úkolem je podpora ekonomického růstu v rozvojových zemích. Úvěr je poskytován tehdy, když úvěr získaný od Mezinárodní banky překročí platební schopnost země příjemce úvěru splácet dluhy. Úvěry poskytují rovněž tyto banky: [14]

- Evropská banka pro obnovu a rozvoj (EBRD)
- Meziamerická rozvojová banka (IADB)
- Asijská rozvojová banka (ADB)
- Africká rozvojová banka (AfDB)

Kapitálová účast převzetím akcií

Nejvíce rozšířenou formou kapitálové účasti je tzv. joint venture. V tomto případě zahraniční firma se zavedeným výrobním programem poskytuje kromě finančních prostředků také své KNOW-HOW a licenční práva. Zahraniční společnost investuje část investičních nákladů v devizách a technickou pomoc při výstavbě, domácí firma poskytuje část nákladů v místní měně a vlastní znalost místních poměrů, kontakty atd. Uvedené forma je vhodná pouze v tom případě, kdy podnikatelská forma nutí zahraničního dodavatele k zainteresovanosti na hospodářských výsledcích společného podniku. [14]

4. Analýza společnosti METROSTAV

4.1. Představení společnosti

Metrostav a.s. je stavební společnost vzniklá v roce 1990, jako právní nástupce stejnojmenného národního podniku, k jehož založení došlo již v roce 1971. Firma byla zpočátku specializována zejména na výstavbu pražského metra. Nicméně postupem času se její pole působnosti rozšířilo. Nyní působí ve všech oblastech stavebnictví a, jak sama uvádí, svou činností pokrývá téměř polovinu trhu podzemního stavitelství, kdy jako jedna z mála firem v České republice zajišťuje vysoce specializované činnosti prováděné hornickým způsobem. Firma podniká především v oblastech bytové a občanské výstavby, dopravních a podzemních staveb, průmyslové výstavby a ostatních inženýrských staveb, dále pak v oblasti developerských projektů. Společnost aktivně působí nejen na domácím trhu, ale i úspěšně proniká na trhy zahraniční.

4.2. Vlastníci společnosti

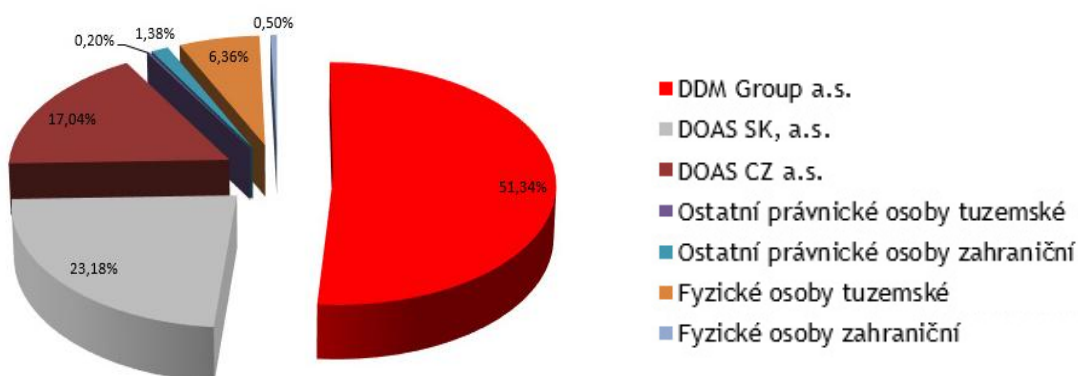
Vlastníky společnosti Metrostav je **DDM Group a.s.** s majoritním podílem 51,34 %, **DOAS SK a.s.** s podílem 23,18 %, **DOAS CZ a.s.** s podílem 17,04 % a v poslední řadě další drobní akcionáři. Mateřský podnik DDM Group a.s. je ve společném vlastnictví firem DOAS SK a DOAS CZ s podílem po 50 %.

Tabulka 2: Struktura akcionářů společnosti Metrostav a.s. k 26. říjnu 2016

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	20 717	0,26%
Ostatní právnické osoby zahraniční	108 326	1,37%
Fyzické osoby tuzemské	498 572	6,31%
Fyzické osoby zahraniční	39 577	0,50%
Celkem	7 906 668	100,00%

Zdroj: <http://www.metrostav.cz/cz/profil/akcionari>

Graf 15: Podílové vlastnictví akcionářů Metrostavu a.s. v grafickém znázornění



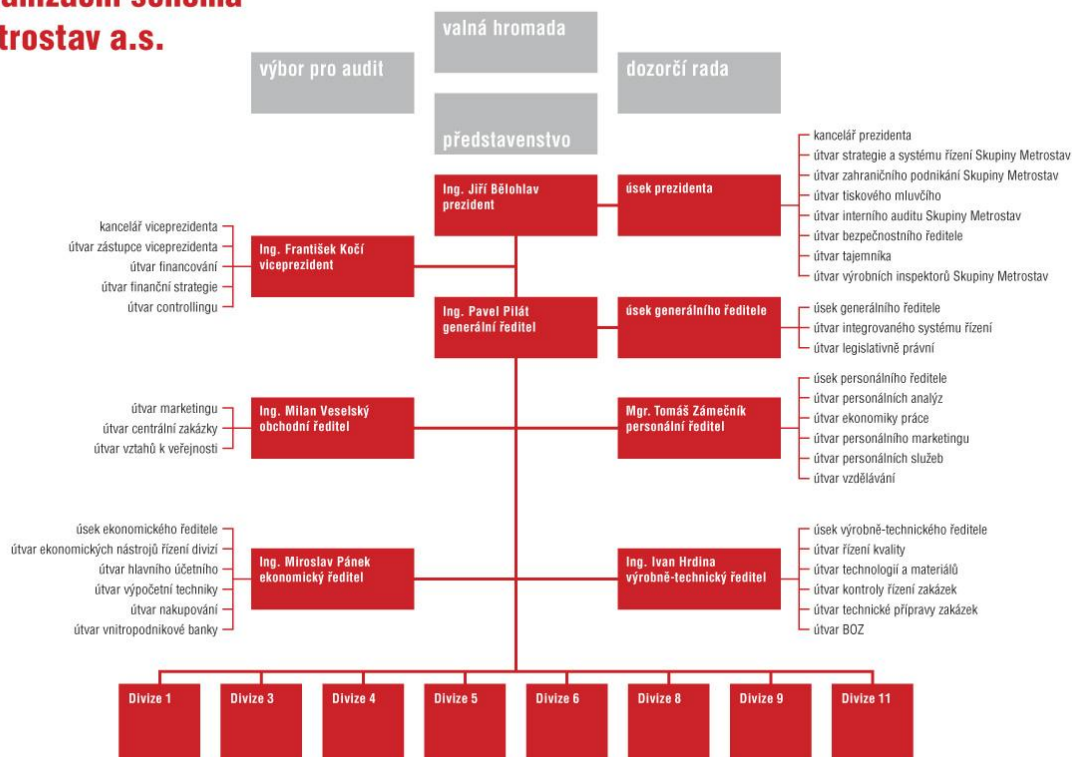
Zdroj: <http://www.metrostav.cz/cz/profil/akcionari>

4.3. Organizační schéma společnosti Metrostavu a.s.

Společnost Metrostav a.s. v současnosti tvoří 8 divizí, které jsou rozděleny podle oboru i regionu působení.

Obrázek 1: Organizační schéma spol. Metrostav a.s.

Organizační schéma Metrostav a.s.



Zdroj: http://www.metrostav.cz/cz/profil/organizacni_struktura/schema

4.4. Skupina Metrostav

S rostoucí společností byla snaha o sofistikovanější způsob řízení, a to jak mateřské firmy, tak i dceřiných společností. Z tohoto důvodu v roce 2009 byla založena Skupina Metrostav, jako nástroj usnadňující koordinaci řízení. Skupina Metrostav, je v současnosti tvořena 35-ti českými a zahraničními firmami a je největším stavebním koncernem u nás. Skupinu tvoří zejména společnosti charakterů stavební výroby, služeb, developerské společnosti a další společnosti ostatního charakteru. Skupina Metrostav zaměstnává v současnosti celkem 5068 zaměstnanců. Metrostav a.s. čítal ke konci roku 2015 celkem 2985 zaměstnanců, z toho 143 zaměstnanců zahraničních organizačních složek.^[23]

4.5. Strategické záměry společnosti

Metrostav a.s.

- Kromě oblasti velkých stavebních zakázek, kde si firma již vybudovala významné postavení, společnost v současnosti také usiluje o získání vedoucí pozice v oblasti menších regionálních zakázek.
- Klíčovými zakázkami společnosti jsou velké strukturální zakázky, jako jsou tunely, dopravní stavby, mosty apod.
- Za účelem zachování svých kapacit a zisků, společnost více směřuje za hranice domácího trhu, a to buď svépomocí, nebo ve spolupráci s lokálními partnery.
- Podpora inovací a technologického rozvoje ve stavebnictví
- Budování dobrého jména a příjemného firemního prostředí
- Metrostav a.s. jako vedoucí společnost Skupiny Metrostav podporuje rozvoj všech svých dceřiných společností a současně usiluje o dosažení synergií uvnitř Skupiny.^[23]

Skupina Metrostav [23]

- Rozvíjet oblast stavební výroby (realizovat ziskové a finančně vyrovnané projekty, klást důraz na kvalitu staveb, doplňovat zásobník práce v perspektivních segmentech a regionech, využívat skupinové kapacity)
- Rozvíjet zahraniční podnikání v perspektivních lokalitách (realizovat projekty v perspektivních lokalitách, vyhledávat příležitosti pro nosné technologie, připravovat týmy pro zahraniční projekty)

- Optimalizovat náklady a organizaci (snižovat režijní náklady, optimalizovat organizační strukturu v souladu s plánovanými výkony)
- Rozvíjet lidské zdroje (obnovovat dělnický personál, připravovat personální rezervy, prosazovat zásady etického chování)

4.6. Obchodní model společnosti Metrostav

Obchodní politika Metrostavu se zaměřuje především na velké infrastrukturální projekty s vysokou mírou uplatnění vlastních vnitropodnikových technologií. Vzhledem k nedostatku velkých investičních celků v České republice je pozornost společnosti upřena i na projekty v zahraničí, kde Metrostav již zahájil a realizoval několik staveb a je připraven i v budoucnu zde působit. [24]

4.7. Pozice na trhu a působení firmy v zahraničí

V roce 2015 se společnosti podařilo opět obhájit první místo na tuzemském stavebním trhu a druhé místo na stavebních trzích ve střední a východní Evropě. [25] Silnou pozici v ČR společnost obhájila i navzdory poklesu podílu jejich výkonů na českém stavebním trhu. V roce 2015 se svými výkony podílela ve výši 3,5 %. To je pokles 1,6 % oproti roku 2013, kdy se společnosti, navzdory obrovskému propadu objemu českého trhu stavebních prací, podařilo zachovat výši obrátů na stejné úrovni jako v předchozích letech.

Tabulka 3: Podíl Metrostavu a.s. na výkonech českém stavebním trhu

Roky	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat v ČR (mld. Kč)	20,6	21	19,7	20,1	14,7	15,4
Objem trhu staveb. prací (mld. Kč)	488	445	431	391	410	435
% podíl Metrostav a.s. (mld. Kč)	4,2	4,7	4,6	5,1	3,6	3,5

Zdroj: vlastní dle ročních výsledků Metrostavu a.s. (<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44281236&subjektId=415404&spis=73539>)

Výsledky roku 2015 potvrdily vysoce univerzální schopnosti společnosti, aktivní obchodní politiku ve všech segmentech trhu a připravenost expandovat na trhy okolní. [25] V současné době již není pro Metrostav rozhodujícím faktorem extenzivní rozvoj a nárůst objemů, ale spíše výběr efektivních staveb s rozumnou mírou rizika a přiměřenou výší dosahovaných hospodářských výsledků. [23] Cílem společnosti je udržet výši externího obrátu v rozmezí 4–5% podílu stávajícího stavebního trhu v ČR. [23]

Tabulka 4: Podíl externího obratu Metrostavu a.s. na stávajícím trhu v ČR

Roky	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Externí obrat (mld. Kč)	21,8	22,7	22,2	21,1	21,7	20,8	21,6	19,3	19,5
Objem trhu staveb. prací (mld. Kč)	511	537	521	488	445	431	391	410	435
% podíl Metrostav a.s. (mld. Kč)	4,3	4,2	4,3	4,3	4,9	4,8	5,5	4,7	4,5

Zdroj: vlastní dle ročních výsledků Metrostavu a.s. (<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44281236&subjektId=415404&spis=73539>)

Ve srovnání s nejvyšším dosaženým výkonem firmy, jenž byl zaznamenán roku 2008, byl výkon v roce 2015 o pouhých 3,2 mld. Kč nižší, a to zejména díky zahraničním aktivitám. S ohledem na celkový pokles objemu prací ve stavebnictví, se tento výsledek dá považovat za přijatelný.

4.7.1. Metrostav a.s. v zahraničí

S ohledem na nedostatečný počet velkých zakázek na tuzemském stavebním trhu, Metrostav v zájmu zajištění dostatečných obrátů firmy a zachování kapacit, stále rozšiřuje svoji aktivitu v zahraničí. V roce 2015 podíl zahraničních zakázek na výnosech společnosti činil 21 %. U skupiny Metrostav, tento podíl dosahoval dokonce téměř 40 %. Aktivita společnosti na zahraničních trzích má rovněž firmě umožnit udržení maxima svých kapacit, jejichž ztráta by se v budoucnosti mohla jen obtížně obnovovat.

Vzhledem k poměrně silnému postavení společnosti na domácím trhu, má Metrostav větší možnost výběru zakázek, o které se chce ucházet. Zakázky v zahraničí si pečlivě vybírá. Důraz klade zejména na výběr důvěryhodného zahraničního investora, se schopností zajištění dostatečného kapitálu. Preferovány byly akce financované ze zdrojů Evropské unie, a především ty, u nichž bylo a je možné uplatnění vlastní vnitropodnikových technologií. ^[25]

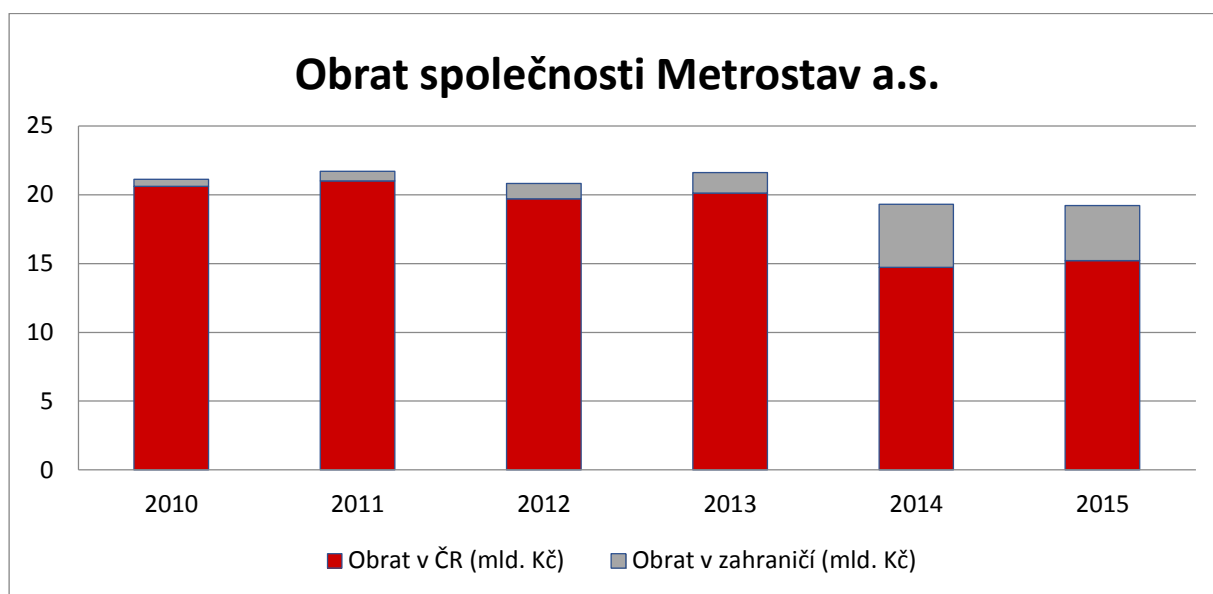
Metrostav a.s. v roce 2015 dosáhl v zahraničí obratu 4,1 mld. Kč. Z celkového obratu získaného v zahraničí pocházelo 1,5 mld. Kč ze Slovenska. Největší propad zaznamenal Metrostav a.s. na českém trhu v roce 2014, kdy společnost zaznamenala obrat o 5,9 mld. Kč nižší než v roce 2010. Nicméně, jak z grafu vyplývá, společnosti se na stavebních trzích v zahraničí daří. Díky zahraničním aktivitám, klesl obrat firmy oproti roku 2010 o pouhých 1,6 mld. Kč.

Tabulka 5: Obraty společnosti Metrostav a.s. v zahraničí

Metrostav a.s.	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celkový obrat (mld. Kč)	21,1	21,7	20,8	21,6	19,3	19,5
Obrat v ČR (mld. Kč)	20,6	21	19,7	20,1	14,7	15,4
Obrat v zahraničí (mld. Kč)	0,5	0,7	1,1	1,5	4,6	4,1
% podíl zahraniční obrat/ celkovém obratu	2%	3%	5%	7%	24%	21%

Zdroj: vlastní dle ročních výsledků Metrostavu a.s. (<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44281236&subjektId=415404&spis=73539>)

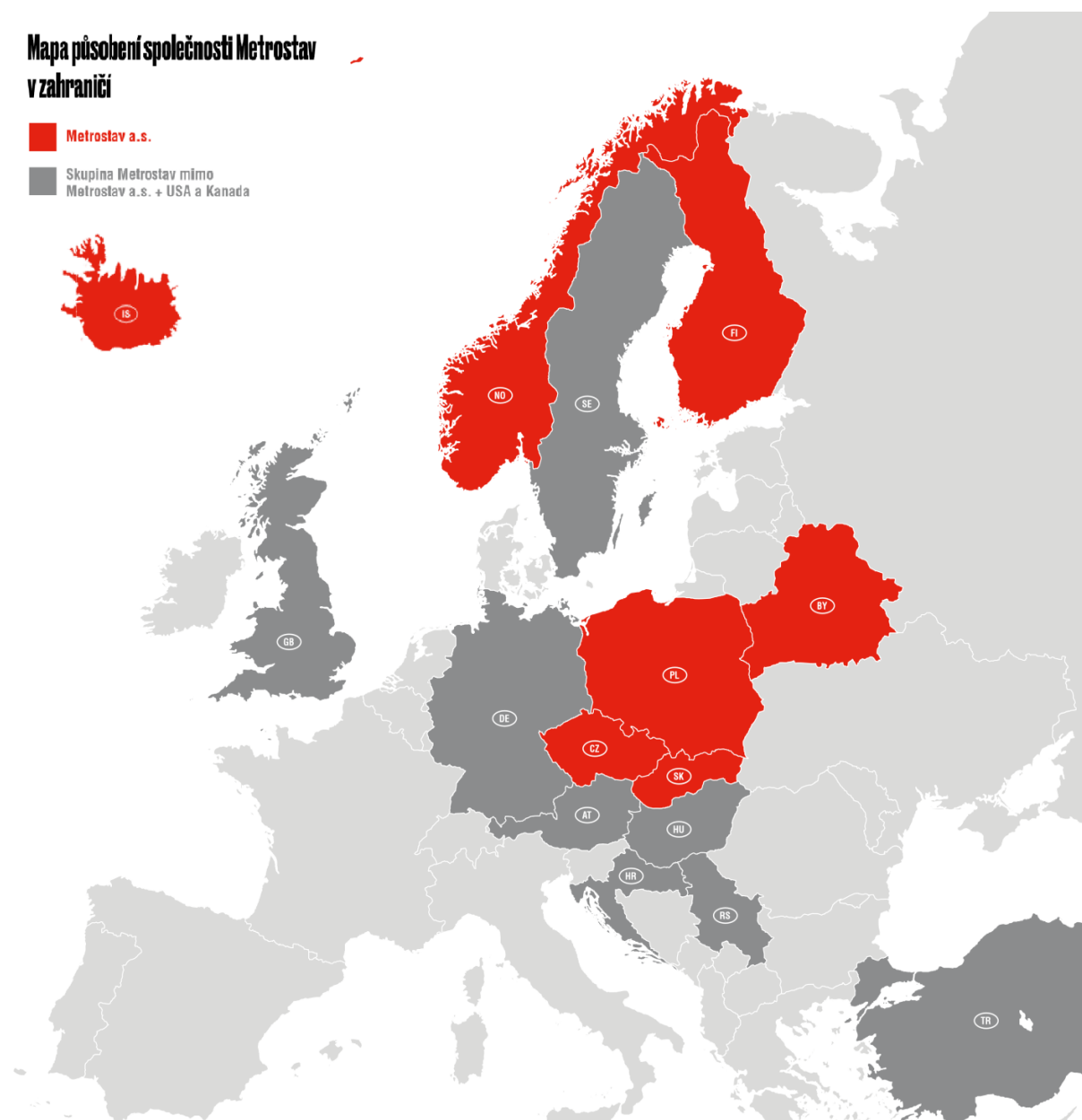
Tabulka 6: Vývoj podílů zahraničních i tuzemských výkonů na obratu společnosti Metrostav a.s.



Zdroj: vlastní dle ročních výsledků Metrostavu a.s. (<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44281236&subjektId=415404&spis=73539>)

I přesto, že ve vybraných státech již v minulosti proběhla řada úspěšných realizací, k výraznému rozšíření portfolia zakázek a navýšení realizovaných objemů došlo až v roce 2015.^[24] V tomto roce Metrostav a.s. působil celkem v 7 zemích světa. Skupina Metrostav dokonce v 17 zemích (viz níže uvedený obrázek).

Obrázek 2: Mapa působení společnosti Metrostav v zahraničí



Zdroj: http://www.metrostav.cz/cz/ekonomicke_informace/rocní_zpravy/rz2015

Perspektivní oblasti

V současnosti pro firmu největší potenciál poskytují Slovenská a Polská republika, které jsou ČR legislativně nejbližší a bezvýrazné jazykové bariéry. Dalším významným a perspektivním teritoriím je sever Evropy včetně Islandu. Zde Metrostav již načerpal řadu zkušeností a uplatnil vlastní, především tunelářské kapacity.[25]

Společnost Metrostav a.s. má v současné době obchodní zastoupení v těchto zemích:

Bělorusko, Bulharsko, Finsko, Chorvatsko, Island, Německo, Norsko, Polsko, Rusko, Slovensko, Srbsko a Ukrajina.

Nejvýznamnější zahraniční zakázky v roce 2015 (Metrostav a.s.)

K nejvýznamnějším zahraničním stavbám v realizaci patřily v roce 2015: [24]

- výstavba silnice S8 –Varšava, Polsko (4,6 mld.Kč),
- výstavba tunelu Nordfjordur, Island (1,0 mld.Kč),
- výstavba tunelu Veitastrond, Norsko (0,5 mld.Kč),
- výstavba tunelu na dálnici D1–Žilina, Slovensko (0,7 mld.Kč),
- výstavba tunelů na dálnici D3 - Polana a Svrčinovec, Slovensko (0,3 mld.Kč).

4.7.2. Zahraniční podnikání Skupiny Metrostav

Skupina Metrostav v roce 2015, obdobně jako v posledních letech, pokračovala v rozvoji svých aktivit v zahraničí. Celkový obrat, který Skupina Metrostav v roce 2015 zaznamenala, čítal 31,627 mld. Kč, z čehož 12,46 mld. Kč (39 %) bylo dosaženo právě v zahraničí. Z celkového zahraničního obratu pak pocházelo 3,181 mld. Kč ze Slovenska. Na tvorbě obratu v zahraničí se, podílely především firmy Metrostav a.s., Subterra a.s. a BeMo Tunneling GmbH.

Skupina Metrostav realizovala v roce 2015 zakázky v následujících zahraničních lokalitách

[23]

- SRN – BeMo Tunneling GmbH, Subterra a.s.,
- Rakousko – BeMo Tunneling GmbH,
- Velká Británie – BeMo Tunneling GmbH,
- Polsko – Metrostav a.s.,
- Maďarsko – Subterra a.s.,
- Island – Metrostav a.s.,
- Norsko – Metrostav a.s.,
- Švédsko – Subterra a.s.,
- Srbsko – Subterra a.s.,
- Chorvatsko – Subterra a.s.,

- Bělorusko – Metrostav a.s.,
- Slovensko – Metrostav a.s.,
- Metrostav Slovakia a.s.,
- Doprastav Asfalt, a.s.,
- PK Doprastav, a.s

Skupina Metrostav měla zastoupení v následujících zemích[23]

- Finsko – Metrostav a.s.
- Rusko – Metrostav a.s.
- Turecko – METROSTAV ANKARA İNŞAAT TAAHHÜT SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
- Kanada – Alpine BeMo Tunneling Canada Inc
- USA – Beton and Monierbau Inc

4.8. Strategie pronikání Metrostavu do zahraničí

Společnost k vyhledávání zajímavých příležitostí za hranicemi ČR zřídila útvar zahraničního podnikání, jenž je součástí Skupiny Metrostav. Cílem zřízeného útvaru je zejména propojení podnikatelských aktivit mezi Metrostavem a jeho dceřinými společnostmi, jejichž prostřednictvím Metrostav do zahraničí proniká. Společnost se v zahraničí zaměřuje zejména na velké silniční a železniční zakázky, zvláště na tunelářské práce, jež jsou hlavní specializací firmy.

Jedním z příkladů průniku společnosti na zahraniční trhy, je nákup Rakouské společnosti BeMo Tunneling v roce 2013. Záměrem nákupu dceřiné společnosti byla snaha o snadnější průnik na západní trhy. V roce 2014, kdy se podařilo firmě BeMo Tunneling získat významnou zakázku za cca 15 mld. Kč na stavbu lehkého metra v Německu, se záměr průniku na tyto trhy začal naplňovat. Kromě, samotné dceřiné společnosti se na stavbě podílí i ostatní společnosti ze Skupiny Metrostav. Společnost si od zakázky slibuje zejména získání referencí a zkušeností nezbytných pro další průnik na západní trhy.

Mezi nejvýznamnější členy Skupiny Metrostav v současnosti patří uskupení firem pod vedením Subterra a.s. působící kromě českého i na švédském, maďarském a německém trhu

a rovněž již zmíněná rakouská společnost BeMo Tunnelling GmbH, která má ve svém portfoliu subjekty podnikající v Německu, Švédsku a Velké Británii. [25]

Akvizice a prodeje Skupiny Metrostav [24]

V roce 2015 Skupina Metrostav uskutečnila následující nové akvizice:

- V roce 2015 Skupina Metrostav založila polskou společnost METROSTAV POLSKA S.A., kterou plně ovládá.
- V roce 2015 Skupina Metrostav založila švédskou společnost SUBTERRA SVERIGE AB, ve které má 70% podíl.
- V roce 2015 Skupina Metrostav založila tureckou společnost METROSTAV ANKARA a.s., ve které má 51% podíl.
- V roce 2015 Skupina Metrostav navýšila svůj podíl ve společnosti B E S s.r.o. o 10,00 %. K 31. prosinci 2015 výše podílu představuje 100,00 %.

4.9. Řízení rizik

Metrostav podniká převážně na území České republiky, nicméně jeho podnikatelské aktivity výrazně rostou i za hranicemi domácího trhu. Součástí podnikání společnosti je provádění různých transakcí, které však souvisí s celou řadou (především finančních) rizik. Řízení rizik spočívá zejména v kontrole, v predikci budoucího vývoje a v prevenci rizik pomocí využití různých nástrojů a metod. O stavu finančních rizik probíhají pravidelná jednání, což zajišťuje kompletní dohled nad jejich řízením. Společnost se zabývá především řízením rizik likvidity, rizik souvisejících s poskytováním úvěrů a tržními riziky.

Riziko likvidity

Riziko likvidity souvisí se ztrátou schopnosti Skupiny Metrostav dostát svým finančním závazkům v době jejich splatnosti. Řízení tohoto rizika spočívá v nepřetržitém zajišťování přístupu Skupiny k peněžním zdrojům, udržování odpovídajícího přebytku likvidity řízením úhrad a inkasa běžných obchodních závazků a pohledávek a dále v dlouhodobém plánování a řízení peněžních toků. [23]

Úvěrové riziko

Úvěrové riziko souvisí převážně se ztrátou schopnosti či neochotou protistrany dostát svým závazkům. Rovněž může pocházet z aktivit společnosti spojenými s transakcemi na finančním trhu. Měřítkem úvěrového rizika je především výše rizika protistrany. Ta se určuje na základě důkladné analýzy, založené především na informacích získaných, jak z interních, tak i z externích zdrojů firmy. Vzhledem k možným nepříznivým důsledkům, jež může platební neschopnost protistrany hospodaření Skupiny způsobit, Metrostav zavedl standardizovaný postup schvalování obchodních aktivit s novými partnery.

Součástí řízení úvěrového rizika je aktivní správa a management pohledávek, kde se k redukci rizik používají standardní nástroje finančních trhů, jako jsou platby předem a bankovní záruky. ^[23]

Vzhledem k oblasti podnikání, se Skupina Metrostav potkává převážně s těmito druhy úvěrových rizik.

- přímé úvěrové riziko
- riziko úvěrových ekvivalentů.

Přímé úvěrové riziko má nejčastěji podobu pohledávek z běžných obchodních vztahů a v jejich rámci je to poskytování obchodních úvěrů, přijímání směnek, oblast zádržného a finanční výpomoci podnikům mimo Skupinu. Každá společnost v rámci Skupiny odpovídá za řízení a analýzu úvěrového rizika u všech svých nových zákazníků dříve, než jim budou nabídnuty standardní platební podmínky. ^[23]

Co se týče odběratelů, je úvěrové riziko posuzováno individuálně, a to především s ohledem na jeho finanční stránku. Dále se posuzuje především zkušenost firmy s odběratelem a případně i další faktory. Úvěrovou kvalitu pohledávek, které nejsou ani po splatnosti, ani nemají sníženou hodnotu, Skupina analyzuje podle typu investora do kategorií Veřejný sektor (historicky bez problému s platbami) a Soukromý sektor (na základě historických zkušeností existuje možné riziko prodlení s platbou). ^[23]

Riziko úvěrových ekvivalentů souvisí převážně s poskytnutím bankovních záruk svým partnerům.

Tržní riziko

Dalším významným finančním rizikem řízeným Skupinou Metrostav je riziko tržní, obsahující měnové, úrokové a cenové riziko

Měnové riziko

Měnová rizika vyplývají z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. U části stavebních kontraktů, které jsou uzavřeny v měně EUR, Skupina používá pro zajištění svého měnového rizika v místní měně forwardové smlouvy sjednané finančním oddělením mateřského podniku. ^[23] Skupina k zabezpečení výše hodnoty investic v zahraniční měně, nevyužívá žádných metod ani nástrojů.

Úrokové riziko

Úrokové riziko souvisí s proměnlivostí úrokových sazeb. Změny ve výši úvěrových sazeb mají významný dopad především na výhodnost jak přijatých úvěrů, tak i poskytnutých půjček. V současnosti Skupina Metrostav nepovažuje za nutné toto riziko řídit, a to zejména vzhledem k bezvýznamnosti stávajících úvěrů.

Řízení kapitálu

Optimální kapitalizace podniku je kompromisem mezi dvěma zájmy, kapitálovou výnosností a schopností krýt všechny splatné závazky. Cílem Skupiny při řízení kapitálového rizika je zajištění schopnosti společnosti pokračovat ve své činnosti tak, aby byl schopen zabezpečit přiměřenou míru návratnosti kapitálu akcionářům. Tímto cílem se řídí rovněž dividendová politika celé skupiny. [23]

5. Analýza společnosti SKANSKA AB

5.1. Představení společnosti

Skanska AB je přední mezinárodní stavební a developerskou společností založenou v roce 1887, sídlící ve švédském Stockholmu. Podniká v segmentech pozemního a inženýrského stavitelství a dopravních staveb. Rovněž se zaměřuje na developerské, komerční a residenční projekty a facility management. Společnost zaměstnávající 43 000 osob je pátou největší stavební firmou na světě. Kromě domácího trhu, společnost působí i v dalších evropských zemích a v Severní Americe.

U jejího vzniku v roce 1887 stála švédská společnost AB Skanska Cementgjuteriet vyrábějící betonové dekorační dílce, která se v průběhu své existence postupně transformovala na mezinárodní společnost zaměřenou na poskytování celkových stavebních služeb. [26]

5.2. Vlastníci společnosti

Společnost vlastní celkem 88 437 (k 30.8.2016) akcionářů, z nichž největším akcionářem s podílem 23,9 % je společnost Industrivarden AB. Druhý největší podíl ve firmě (12,3 %) vlastní firma Lungbergs. Seznam deseti největších akcionářů společnosti Skanska AB je uveden v následující tabulce. Právě těchto deset největších akcionářů ovládá společně 54,6 % firmy.

Skanska AB je stále převážně švédskou společností, 76,3 % společnosti patří akcionářům právě z domovského Švédska, zbylých 23,7 % společnosti pak vlastní zahraniční akcionáři.

Tabulka 7: Největší akcionáři společnosti Skanska AB (k 30.8.2016)

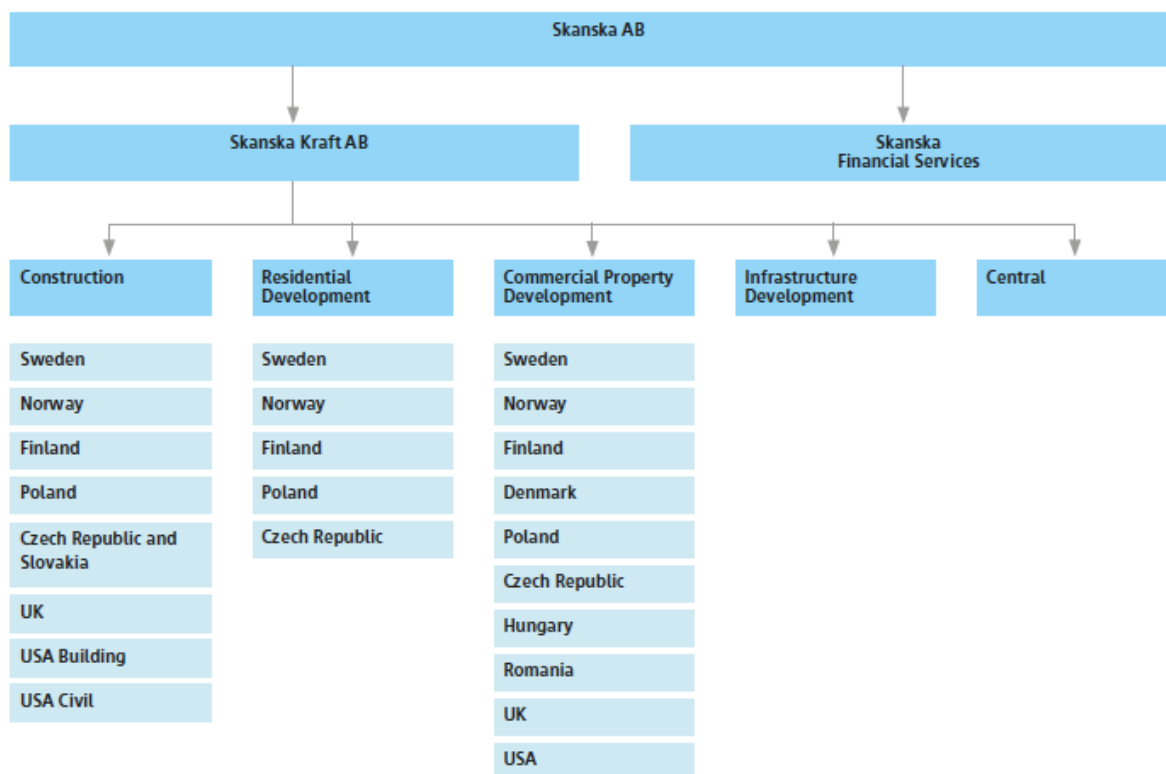
Akcionáři	% podíl na hlasování	% podíl na kapitálu
Industrivärden AB	23.9 %	6.9 %
Lundberg Group	12.3 %	4.5 %
Skanska employees through Seop*	4.7 %	6.7 %
Alecta	4.6 %	6.5 %
SEB Funds & Trygg Life Insurance	2.0 %	2.8 %
Swedbank Robur Funds	1.9 %	2.7 %
Norges Bank Investment Mgmt	1.8 %	2.5 %
AMF Insurance & Funds	1.7 %	2.4 %
Carnegie Funds	1.0%	1.4 %
Nordea Funds	0.9 %	1.3 %
10 největších akcionářů Skansky	54.6 %	37.7 %
Další akcionáři společnosti	45.4 %	62.3 %
Celkem	100.0 %	100.0 %
Podíl švédských akcionářů	76.3 %	66.2 %
Podíl zahraničních akcionářů	23.7 %	33.8 %

Zdroj: <http://group.skanska.com/investors/skanska-share/major-shareholders/>

5.3. Organizační schéma společnosti Skansky AB

Skanska AB, jako mateřská společnost vlastní 100 % podíl společností Skanska Kraft AB a Skanska Financial Services. Společnost Skanska Kraft AB dále vlastní přímo či nepřímo další dceřiné společnosti v jednotlivých zemích působení. [27]

Obrázek 3: Organizační schéma společnosti Skanska AB



Zdroj: Annual report 2015 (http://group.skanska.com/4a7b41/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2015/skanska-annual-report_2015.pdf)

5.4. Oblasti podnikání společnosti Skanska AB

Skanska AB člení své podnikatelské aktivity do níže uvedených podnikatelských směrů:

- Stavebnictví (Construction)
- Komerční development (Commercial Property Development)
- Rezidenční development (Residential Development)
- Infrastrukturní development (Infrastructure Development)

Stavebnictví (Construction)

Stavebnictví, jako oblast podnikání společnosti Skanska AB, zahrnuje především aktivity výstavby a obnovy bytových a občanských budov, průmyslových zařízení, infrastruktury a rezidenčních projektů. Kromě výstavby a obnovy společnost rovněž podniká ve službách související se stavební výrobou a údržbou stavebních objektů. [28]

Stavebnictví je nejrozsáhlejší oblastí podnikání společnosti, a to jak do výnosů, tak i do počtu zaměstnanců.^[28] V roce 2015 výnosy ze stavebnictví tvořily podíl 89 % všech výnosů společnosti.

Rezidenční development

Další oblastí podnikání společnosti je rezidenční development. Ten spočívá ve výstavbě rezidenčního objektu a jeho následném prodeji. Základem rezidenčního developmentu je znalost současných trendů a potřeb zákazníků. V rámci tohoto směru podnikání se provádí analýza makroekonomických a demografických trendů. Zásadním pilířem úspěchu je však vyhledání vhodné lokality. V roce 2015 rezidenční development tvořil podíl 8 % celkových výnosů společnosti.

Komerční development

V rámci komerčního developmentu Skanska navrhuje, staví, pronajímá a prodává administrativní budovy či obchodní prostory.^[29] Cílem je navrhovat moderní a praktické kanceláře a komerční prostory, jež zajistí příjemné pracovní prostředí. Komerční development se v roce 2015 podílel na celkových výnosech ve výši 5 %.

Infrastrukturní development

Tato oblast podnikání představuje především realizaci PPP projektů (Public private partnership). PPP projekty spočívají ve spolupráci veřejného a soukromého sektoru. Jedná se o způsob zadání veřejné zakázky, kdy soukromá firma daný projekt (například školu, letiště, nemocnici apod.) navrhne, financuje, postaví a následně jej pak provozuje dle podmínek uzavřené smlouvy.

5.5. Strategické záměry společnosti [27]

- Sledování současných globálních trendů a zajištění odborných kapacit.
- Získání vedoucí pozice na všech „domácích“ trzích.
- Snížení míry rizika, pomocí rozložení podnikatelských aktivit do různých oborů i geografických oblastí.
- Generování zdravého cash-flow, zajišťující stabilní finanční situaci firmy.

- Finanční synergie, spočívající v investování nadbytečné hotovosti z výstavby do vlastních developerských projektů s vysokou mírou návratnosti.
- Atraktivní výnos z akcií

5.5.1. Cíle firmy v oblasti stavebních prací (Construction) [27]

- Kontrolovaný růst zajišťující stabilitu společnosti
- Lepší spolupráce mezi účastníky již v raných začátcích projektu s cílem snížení celkového rizika, předvídatelnosti zisku a zajištění více stabilního cash flow
- Efektivní využití volného pracovního kapitálu investováním do developerských projektů
- Žádné ztrátové projekty
- Zajištění provozní efektivnosti
- Marže ze stavebních projektů vyšší než 3,5 %

5.6. Obchodní model společnosti Skanska AB

Jak už bylo zmíněno výše, společnost člení své podnikatelské aktivity do 4 základních směrů. Úspěch společnosti spočívá právě ve spolupráci mezi těmito směry podnikání. Zásluhou spolupráce vzniká provozní a finanční synergie, díky nimž je možno dosáhnout ještě lepších výsledků. Společnost využívá lokálních znalostí především k získávání stavebních kontraktů, snižování nákladů a k celkovému zlepšení realizace projektů v globálním měřítku. [27]

Provozní synergie

Principem provozní synergie je spolupráce jednotlivých obchodních oddělení, a to jak na úrovni stejného směru podnikání, tak i napříč těmito směry. Díky této spolupráci se firma dokáže více zaměřit na přání zákazníka, sdílet osvědčené postupy a využívat odborné znalosti a finanční zdroje celé skupiny. [27]

Finanční synergie

Finanční synergie spočívá ve využití volného pracovního kapitálu k investování do developerských projektů, jež dokážou vygenerovat vynikající návratnost investovaného kapitálu. Navíc zajištění výstavby developerských projektů, přinese společnosti další zásobu práce. Princip finanční synergie zobrazuje schéma uvedené níže. [27]

Obrázek 4: Obchodní model společnosti Skanska AB



Zdroj: Annual report 2015 (http://group.skanska.com/4a7b41/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2015/skanska-annual-report_2015.pdf)

Konkurenční výhody

Velikost společnosti a finanční kapitál poskytuje firmě výraznou konkurenční výhodu. Neboť jen společnost, jež má potřebné know-how, odborné zkušenosti a dokáže efektivně spolupracovat nejen s investory a dodavateli, ale i mezi svými jednotlivými organizačními jednotkami je schopná realizovat i ty nejsložitější projekty. Skanska ve svém podnikání využívá jak výhod, jež přináší lokální firma, tak výhod vycházející z globální pozice společnosti. Skanska staví svoji obchodní politiku na tvorbě lokálních poboček, se znalostmi místního trhu, lokálních investorů i dodavatelů, avšak s podporou finančních zdrojů, odborných kapacit a jména globální společnosti. [27]

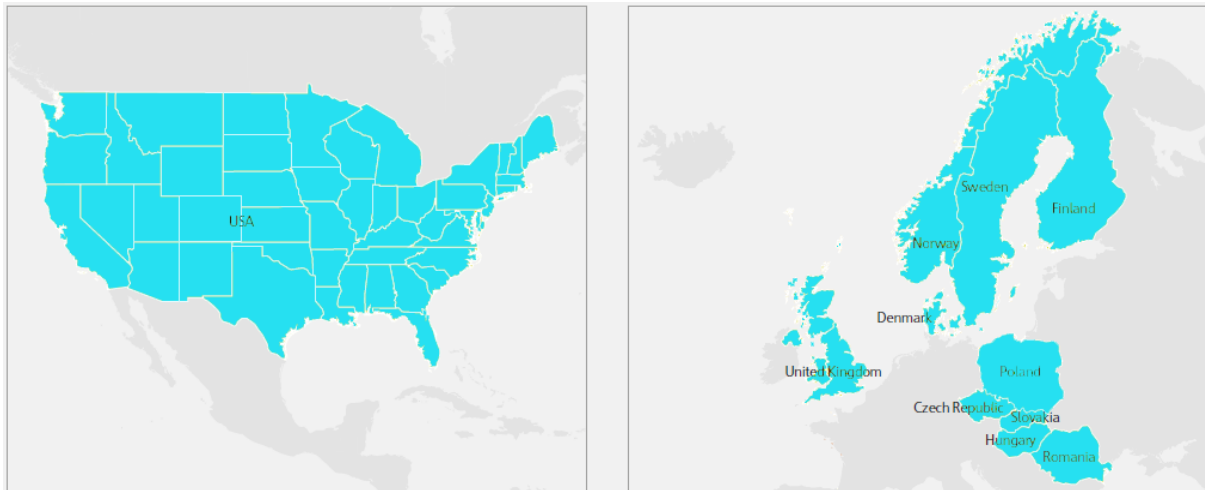
5.7. Pozice na trhu a působení firmy v zahraničí

Skanska AB je nadnárodní společnost, působící v současnosti zejména v Evropě a Severní Americe. Společnost, jež doposud vytvořila tzv. „domácí trhy“ v 11 zemích světa, svá pole působení rozděluje geograficky na tyto oblasti:

1. **Nordická oblast** - Švédsko, Norsko, Finsko, Dánsko

2. **Evropské země** - Polsko, ČR, Slovensko, Maďarsko, Rumunsko, Velká Británie
3. **Severní Amerika** - USA

Obrázek 5: Mapa podnikání společnosti Skanska AB



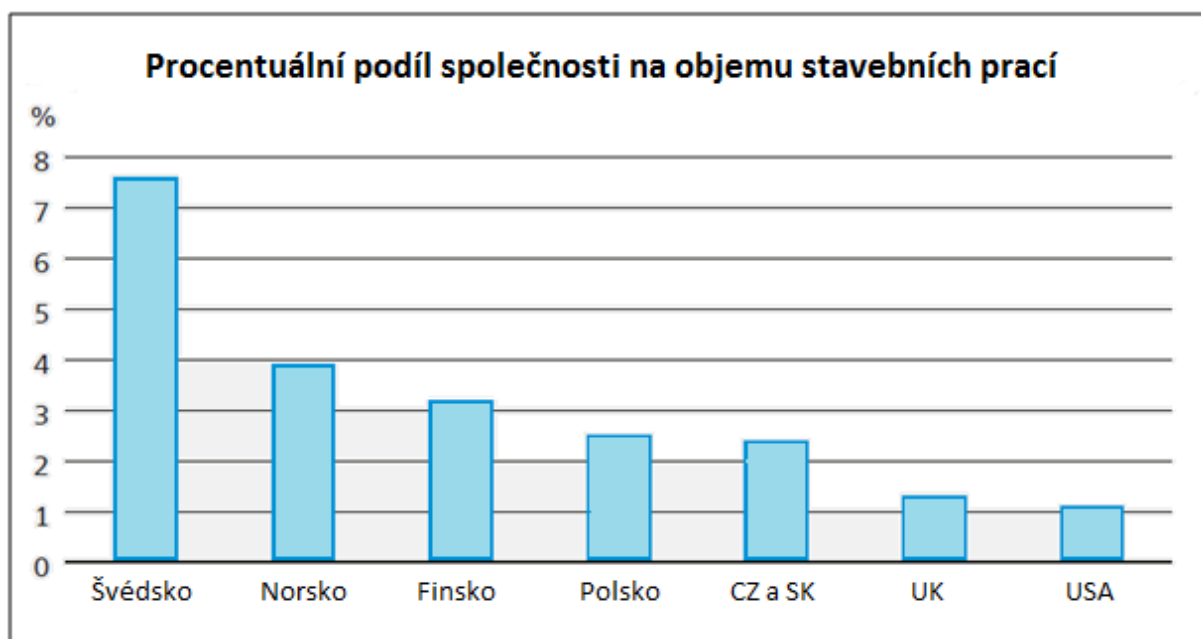
Zdroj: Annual report 2015 (http://group.skanska.com/4a7b41/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2015/skanska-annual-report_2015.pdf)

Nejrozsáhlejší oblastí podnikání firmy je trh Severní Ameriky. Zde se společnosti daří zejména v segmentu pozemního a inženýrského stavitelství a v oblasti PPP projektů. Na trzích České republiky, Slovenska, Polska a severských zemí Skanska podniká především v oblasti stavebních prací a investic. Firma úspěšně podniká i na trhu ve Velké Británii. Zde dosáhla vedoucí pozice na trhu, zvláště v segmentu stavebních prací a PPP projektů. [27]

Skanska donedávna působila také na trzích v Jižní Americe, nicméně v roce 2015 zde veškeré aktivity ukončila.

Podíl společnosti na objemu stavebních prací v zemích, kde firma podniká, zobrazuje níže uvedený graf. Jak z grafu vyplývá, největší podíl na trhu Skanska dosahuje právě ve Švédsku, tedy na svém původním domácím trhu. Zde firma zaujímá cca 7,5% podíl z celkového trhu stavebních prací. Ve srovnání s ostatními „domácími trhy“, je tento podíl mnohonásobně vyšší. Zajímavé je, že i přesto, že Skanska na trzích v USA a UK patří mezi vedoucí stavební společnosti, je zde její podíl, vzhledem k ostatním trhům působení, právě nejnižší. Tedy cca 1 %.

Graf 16: Procentuální podíl společnosti Skanska na objemu stavebních prací v jednotlivých zemích působení



Zdroj: Annual report 2015 (http://group.skanska.com/4a7b41/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2015/skanska-annual-report_2015.pdf)

Nejvyšších výnosů v roce 2015 bylo dosaženo v oblasti severských zemí, kde Skanska dosáhla výnosu téměř 182 bilionů Kč., tvořící 40% podíl z celkových výnosů společnosti. Obdobných výnosů, téměř 169 bilionů Kč, bylo dosaženo i v Severní Americe. Evropská oblast se podílela na výnosech pouze ve výši 23 %. Přesto, že Evropský trh v roce 2015 přinesl společnosti nejnižší výnosy, Skanska zde disponuje největším počtem zaměstnanců.

Tabulka 8: Výnosy Skansky dle teritorií

	Nordics	Europe	North America
Výnosy [bn Kč]	181,9	107,5	168,9
% podíl na celkových výnosech	40%	23%	37%
Počet zaměstnanců [tisíc]	16,5	17	10

Zdroj: Annual report 2015 (http://group.skanska.com/4a7b41/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2015/skanska-annual-report_2015.pdf)

Hlavními důvody vedoucí společnost k zahraničnímu podnikání je diverzifikace rizika související s hospodářským cyklem a ziskovost zahraničních trhů. Skansce AB se doposud podařilo vytvořit své domácí trhy nejen v Evropských zemích, ale i v Severní Americe.

Nicméně vzhledem k obrovskému riziku související se vstupem na zahraniční trhy společnost neplánuje rozšiřovat své podnikatelské aktivity do dalších zemí. V rámci své současné strategie firma usiluje o využití potencialu zemí, kde již aktivně působí.

5.8. Dceřiné společnosti

Jednotlivé dceřiné společnosti jsou řízeny čistě decentralizovaně s delegováním autority a odpovědnosti do jednotlivých dceřiných společností. Každá jednotka je řízena svým ředitelem a disponuje vlastními správními útvary a zdroji, jež jsou nezbytné pro jejich efektivní podnikání. Jednotlivé dceřiné společnosti se zabývají otázkami svého strategického rozvoje a investic. Návrhy jsou zpracovávány manažerským týmem příslušné jednotky a následně dle závislosti na dané věci, odeslány k posouzení výkonnému týmu nebo představenstvu skupiny Skanska AB. Představenstvo dceřiné společnosti se skládá ze zástupců Skanska AB, zástupců jiných dceřiných společností Skansky a ze zástupců manažerského týmu dceřiné společnosti. Předseda představenstva každé dceřiné společnosti je členem výkonného týmu skupiny Skanska AB. [27]

5.9. Řízení rizik

Řízení rizik je jedním z klíčových prvků úspěšného podnikání společnosti Skanska. Cílem je rizika identifikovat a pomocí vhodných nástrojů a metod eliminovat jejich dopady. Za dlouhodobé strategické řízení rizik v rámci celé skupiny odpovídá výkonný tým Skansky (SET). Řízení běžných rizik, specifických pro konkrétní trh, je ponecháno na jednotlivých pobočkách.

Skanska AB účtuje své projekty metodou procentní dokončenosti. Ta spočívá v rozpoznání zisku na základě stupně rozpracovanosti realizovaného projektu. To znamená, že v době, kdy projekt dosáhl například 30 % z celkových plánovaných nákladů, je přiznán zisk ve výši 30 % z celkového plánovaného zisku. Vykazování zisku procentní metodou vyžaduje především spolehlivý odhad výše plánovaných nákladů a zisků. Skupina tak musí mít k dispozici efektivní systémy k jejich co možná nejpřesnějšímu odhadu. Každých čtvrt roku je projekt hodnocen. Hodnocení spočívá především v porovnání plánovaných nákladů se skutečností. Na základě tohoto porovnání se následně aktualizuje procento dokončenosti projektu.

Skanska AB využívá jednotného schvalovacího postupu řízení rizika pro celou skupinu. Schvalování postup se liší podle typů projektů. Pro stavební a infrastrukturní projekty se

využívá postup schvalovací procedury tendrů (STAP). Naopak u rezidenčních a komerčních developerských projektů, se vytváří obchodní postup přímo na míru daného projektu.

Skanska se při svém podnikání střetává převážně s těmito druhy rizik:

- strategická rizika,
- finanční rizika,
- provozní rizika,
- politická rizika.

Strategická rizika

Strategická rizika vznikají především v souvislosti s nevhodným způsobem podnikání, s nepovedenou akvizicí či strategickou aliancí nebo s etickými a ekologickými hodnotami, jež mají negativní dopad pro značku společnosti. [27]

Kontrolní opatření

Obchodní model, akvizice i účast ve strategických aliancích je kontrolována a sledována jak představenstvem společnosti, tak i výkonným týmem (Set). Zaměstnanci jsou průběžně proškolení v etických otázkách. Rizika související s životním prostředím jsou analyzována jak v rámci zadávací dokumentace, tak i v průběhu realizace. [27]

Finanční rizika

Hospodaření skupiny je ohroženo jak vnějšími finančními riziky, tak i finančními riziky související s provozní činností společnosti. Každý rok, představenstvo a výkonný tým skupiny Skanska AB stanovuje rámec celkových investic Skupiny. Investice jednotlivých obchodních poboček jsou omezeny maximální částkou. Výběr investic je ponechán na rozhodnutí pobočky, ovšem za předpokladu, že nepřevyší daný limit. Ukončením investice, je limit investovaného kapitálu opět snížen a vytvoří se tak opět prostor pro další možnou investici. Mezi další finanční rizika patří úvěrové riziko, kurzovní riziko, úrokové a riziko likvidity. Dalšími finančními riziky jsou pak rizika spojená s platební neschopností investorů, subdodavatelů a obchodních partnerů. [27]

Kontrolní opatření

Finanční rizika jsou identifikována, posuzována, měřena a celkově analyzována v rámci skupiny zřízených specializovaných oddělení.

Provozní riziko

Provozní rizika souvisí se samotnou provozní činností společnosti. Jejich předvídání a řízení je klíčem k úspěchu celé společnosti. Rizika se výrazně liší, a to zejména v závislosti na smlouvě, způsobu financování, lokalitě, okolních podmínkách, klimatických podmínkách, zvolené technologii a především na řízení rizik.

Kontrolní opatření

Především rozsáhlé a složité projekty jsou nepřetržitě sledovány Výkonným týmem skupiny Skanska. Podporu rovněž poskytují týmy zabývající se riziky a controllingem. Skanska risk team (SRT) podporuje výkonný tým (SET), analyzováním potencionálních investic a prodejů, ovšem se schválením vedení. Projekty, překračující nějakou stanovenou hodnotou musí být schváleny představenstvem. [27]

Politická rizika

Společnost Skanska AB definovala pět hlavních politických rizik, se kterými se nejčastěji při svém podnikání setkává. Mezi tyto rizika patří: [27]

- nevíтанé změny v zákonech,
- dodržování zákonů a předpisů související s etikou, bezpečností, životním prostředím, udržitelným rozvojem a personálními zdroji,
- dodržování zákonů a předpisů týkajících se finanční oblasti a daní,
- dodržování interních pravidel a postupů,
- správa smluv a dohod.

Kontrolní opatření

Odpovědnost za realizování projektů v souladu se všemi zákony a předpisy má oddělení právních záležitostí. Zároveň hlavní odpovědnost mají jednotlivé obchodní jednotky, jež mají znalosti právní na svém trhu. [27]

6. Závěrečné shrnutí

Závěrečná kapitola je věnována především naplnění cílů definovaných v úvodu diplomové práce. Jedním z cílů bylo zformulovat shrnutí obecných poznatků týkající se mezinárodního stavebního podnikání. Druhým cílem pak bylo ověření hypotéz specifických pro vývoz stavebních prací z České republiky.

6.1. Obecné poznatky o zahraničním podnikání

Obecné závěry jsou formulovány především na základě zahraniční strategie obou analyzovaných firem a teoretického přehledu prvních dvou kapitol.

❖ Hlavními důvody k podnikání na zahraničním trhu je celkový růst společnosti, zajištění zásoby práce a diverzifikace rizika

Existuje celá řada důvodů, proč začít podnikat i za hranicemi svého domácího trhu. Pro každou firmu může být tím hlavním důvodem něco jiného. Ovšem, před definitivním rozhodnutím o vstupu na zahraniční trh, je vždy nutné dostatečně posoudit kromě potencionálních přínosů také zejména možná rizika s mezinárodním obchodem spojená. Zahraniční podnikání je vzhledem k odlišnostem v prostředí, v zákonech, kultuře, jazyku, politické stabilitě a dalším rozdílům mnohem náročnější a tedy i rizikovější. Je třeba mít na paměti, že neúspěch v zahraničí by mohl významně poškodit mateřskou firmu, proto je nutné postupovat v otázkách zahraničního podnikání opravdu obezřetně a promyšleně. Z obecného hlediska jsou hlavními důvody ke vstupu na zahraniční trhy stavebních firem především:

- celkový růst společnosti zejména v oblasti tržeb,
- zajištění dostatečné zásoby práce,
- diverzifikace rizika související s hospodářským cyklem do více oblastí.

Kromě výše uvedených důvodů jsou to především tyto cíle, kterých v zahraničí firmy chtějí dosáhnout:[15]

- maximalizace hodnoty společnosti a jejich akcií,
- maximalizace zisku,
- maximalizace dividend,

- zajištění životaschopnosti podniku,
- poskytování nepřetržitého zaměstnaní,
- profesní růst a uspokojivé pracovní podmínky,
- budování postavení společnosti,
- zachování nezávislosti a autonomie společnosti,
- snadnější růst společnosti,
- přispět k zaměstnanosti a ekonomickému rozvoji v místě podnikání.

❖ **Stavební firmy obvykle vstupují na zahraniční trhy pomocí akvizic s využitím strategie „home market“**

Velké stavební firmy obvykle vstupují na zahraniční trh prostřednictvím dceřiných společností. Hlavním důvodem je ochrana mateřské společnosti proti rizikovému zahraničnímu prostředí. Dceřiná společnost jako samostatný právní subjekt podniká na vlastní odpovědnost a ručí pouze svým majetkem. Zahraniční aktivity tak přímo neohrožují postavení mateřské společnosti. Díky tomu se jedná o často vyhledávaný způsob průniku na nové trhy. Průnik do zahraničí je obvykle usnadněn odkoupením podílu nebo dokonce celé společnosti, působící na trhu. Tím si společnost zajistí potřebné reference, podnikové KNOW-HOW, jméno a případně i zaměstnance se zkušeností s místním trhem. Ovšem, jedná se o formu vysoce náročnou na kapitál, proto si tento způsob mohou dovolit jen velké stavební firmy s dostatečnými finančními zdroji.

Klíčem k úspěchu v zahraničí je především vytvoření tzv. „home market“ trhů. Principem strategie „home market“ je být mezinárodní společností ovšem s vynikající znalostí jednotlivých vybraných domácích trhů. Strategie „home market“ spočívá ve využití výhod plynoucích jak z globální tak i lokální pozice společnosti na trhu. Podnikání na globální úrovni přináší pobočkám na úrovni lokální především tyto výhody: finanční kapitál, jméno firmy, zkušenosti s mezinárodním podnikáním, reference, odborné pracovníky a vůbec celkovou podporu mateřské společnosti. Naopak lokální přítomnost firmy zajistí zejména zkušenosti s místním trhem, jeho dodavateli a investory, reference a znalosti jména dceřiné společnosti v daném regionu.

❖ **Klíčem k úspěchu v zahraničním podnikání je dlouhodobé působení na vybraném trhu**

Způsoby podnikání na zahraničním trhu, můžeme rozdělit z hlediska doby působení na dlouhodobé a krátkodobé. Krátkodobým způsobem vstupu se v tomto případě myslí realizace jednorázového projektu na zahraničním trhu. Ovšem, vzhledem k náročnosti, rizikovosti a k vynaloženým nákladům souvisejícím se vstupem na nový trh, není zrovna strategicky výhodné tento trh ihned po dokončení projektu opustit. Rovněž dokončení realizace jednorázového projektu neznamena pro firmu možnost definitivního opuštění daného trhu. Firma je dále vázána zajišťovat a plnit veškeré své závazky plynoucí ze smlouvy o dílo realizované zakázky. Takovým příkladem může být třeba vyřizování reklamací v záruční době projektu. To pro firmu znamená zvýšené náklady na zajištění pracovníků v zahraničí vyřizující reklamace. Rovněž fyzická nepřítomnost stavební firmy na trhu nepůsobí na místní investory zrovna důvěryhodně. To může vést k požadavkům na vyšší zádržné, které bude vypořádáno opravdu až v době úplného vypořádání veškerých závazků mezi smluvními stranami projektu.

❖ **Financování jednorázového projektu bývá obvykle kryto z úvěru získaného na domácím trhu mateřské firmy**

Způsob financování projektů z hlediska délky působení na vybraném zahraničním trhu se liší. Zatímco financování jednorázového projektu bývá kryto z úvěru získaného v mateřské zemi, financování projektů realizovaných v rámci dlouhodobého působení společnosti na trhu, je obvykle kryto místní bankou. V takovém případě mateřská společnost svoji pobočku podpoří maximálně garantováním úvěru, případně poskytnutím půjčky na zvýšení jejího pracovního kapitálu.

❖ **Klíčem k úspěchu je diverzifikace rizika do více oblastí podnikání, a to jak z hlediska předmětu podnikání, tak i z hlediska geografického**

Zahraněční podnikání je pro velké stavební firmy strategickým krokem, neboť zajišťuje společnosti především dlouhodobé strategické výhody, jako jsou:

- stabilita tržeb v rámci celé skupiny,
- synergie plynoucí z využívání výhod celé skupiny,

- finanční synergie vzniklá zásluhou developerských projektů.

Stabilita tržeb v rámci celé skupiny

Zásluhou podnikání společnosti ve více oblastech s odlišnými hospodářskými cykly je zajištěna stabilita tržeb v rámci celé skupiny. Zpravidla platí, že pokud některý z trhů nedisponuje dostatečnou zásobou práce, pravděpodobně jiný trh ve světě bude naopak ve své vrcholné formě. Z toho vyplývá, že pokud jedna z poboček vykáže nižší obraty, lze předpokládat, že některá z dalších poboček společnosti vykáže obraty naopak vyšší. Tím je zajištěna stabilita tržeb v rámci celé společnosti.

Synergie plynoucí z využívání výhod celé skupiny

Další strategickou výhodou je využívání výhod celé skupiny, tedy jména společnosti, značky, zkušeností zaměstnanců a finančního kapitálu.

Finanční synergie vzniklá zásluhou developerských projektů

Další významné synergie, a to v oblasti finanční, se dá docílit rozšířením podnikatelských aktivit stavební firmy do developerských projektů. Nejen, že dokážou vygenerovat vynikající návratnost investovaného kapitálu, navíc ještě zajistí společnosti další zásobu práce a tím tak sníží potřebu, zejména v období recese, ucházet se o všechny zakázky realizované na trhu.

❖ Jedním z hlavních problémů v zahraničním podnikání je repatriace zisku

Jak již bylo několikrát zmíněno s podnikáním v mezinárodním prostředí, obvykle souvisí vysoká míra rizika. Každé potenciální riziko je nutné identifikovat, posoudit jeho možné následky a pravděpodobnosti výskytu a následně jej řídit.

Mezi rizika, se kterými je možné se v mezinárodním prostředí běžně setkat, patří například:
[15]

- nevíтанé změny v zákonech,
- korupce,
- zpoždění při schvalování skutečně provedených prací,
- vyvlastnění majetku firmy,
- spolehlivost klienta a jeho schopnost získat úvěr,

- vyšší moc,
- směnný kurs a směnitelnost,
- konečné finanční vypořádání,
- omezení týkající se vývozu,
- nastavení sazeb,
- repatriace zisku.

Jeden z hlavních problémů zahraničního podnikání souvisí zejména s repatriací zisku. Po uplynutí určité doby zahraniční investoři mohou svůj dosažený zisk z vložené investice znovu investovat v hostující zemi nebo jej převést do zahraničí (repatriovat). Problém spočívá zejména v zadržování kapitálu v hostující zemi, a to na základě požadavků investora, bank, jež poskytly úvěr k financování projektu nebo na základě požadavků finančních úřadů. Peníze jsou zadržovány z pravidla až do doby, úplného vypořádání všech závazků spojeného s realizací konkrétního projektu.

6.2. Ověření hypotéz

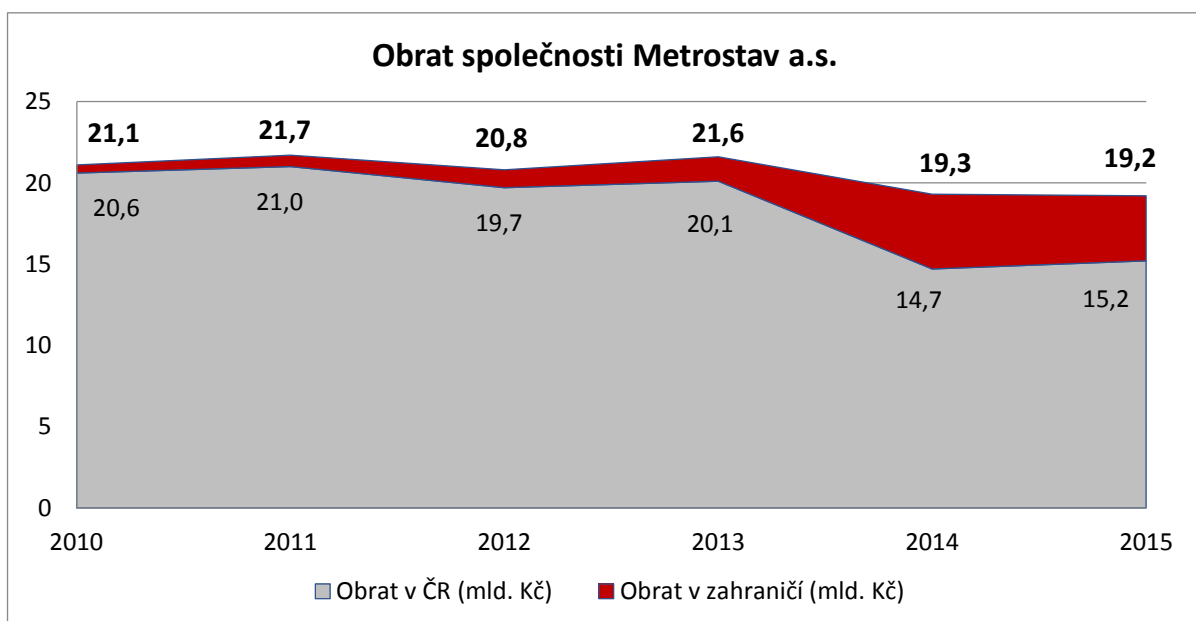
Hypotézy H1, H2 a H3, které se týkají specifik vývozu stavebních prací z České republiky, byly ověřovány především na základě analýzy situace na českém stavebním trhu a ročních výsledcích analyzovaných stavebních firem.

1) Hypotéza H1 předpokládá, že v důsledku stagnace spojeného s hospodářským cyklem na domácím trhu, stavební firmy expandují do zahraničí, čímž zajistí dostatečné obraty ve firmě a využití vlastních personálních a technologických kapacit a strojního vybavení, které by jinak na domácím trhu nebyly dostatečně využity.

Navzdory faktu, že rok 2015 byl poměrně zdařilý pro české stavebnictví, a to zejména zásluhou zvýšené aktivity státu v oblasti investic a snaze o dočerpání dotací z evropských fondů, jsou výkony ve stavebnictví oproti vrcholnému roku 2008 stále o 16,3 % nižší. Je tedy zřejmé, že se české stavebnictví z krize ještě z daleka nevzpamatovalo. Rok 2016 přinesl tuzemskému stavebnictví opět pokles, nicméně příčinou poklesu, alespoň tedy do jisté míry, je vysoká srovnávací hladina předchozího roku, způsobena končícím programovým obdobím Evropské unie.

K ověření této hypotézy, byly zvoleny roční výsledky obrátů, lídra mezi stavebními firmami na českém trhu, společnosti Metrostav a.s. Jak sama společnost uvádí, je v současnosti jedním z hlavních důvodů pro její pronikání na zahraniční trhy nedostatek významných strukturních zakázek na domácím trhu, s čímž rovněž souvisí i další důvody motivující k exportu, jako je zajištění dostatečných obrátů a zachování pokud možno maximální personálních i strojních kapacit společnosti. Jak vyplývá z čísel společnosti Metrostav a.s., je firma vzhledem ke snižujícím se obrátům v ČR tlačena ke zvyšování podnikatelských aktivit za hranicemi domácího trhu. Obrát společnosti v roce 2015 na tuzemském trhu činil 15,4 mld. Kč, což je ve srovnání s vrcholným rokem 2008 propad 7,3 mld. Kč. Jen zásluhou zahraničních zakázek firma dosáhla v roce 2015 celkového obrátu 19,2 mld. Kč, tedy o 3,5 mld. Kč nižší než v roce 2008. To lze, vzhledem k propadu výkonů v ČR, považovat za poměrně úspěšný výsledek. Podíl zahraničních zakázek společnosti Metrostavu a.s. v roce 2015 vzrostl na neuvěřitelných 21 % celkového obrátu firmy, u skupiny se jednalo dokonce o téměř 40 %. Ovšem ještě v roce 2010 zahraniční zakázky metrostavu a.s. tvořily pouhé 2 % z celkových výkonů firmy. Významný pokles obrátu společnosti, zapříčiněný celkovým poklesem objemů stavebních prací v tuzemsku, a růst zahraničních výkonů, je jasně patrný z níže uvedeného grafu.

Graf 17: Obrát společnosti Metrostav a.s.



Zdroj: vlastní dle ročních výsledků Metrostavu a.s. (<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44281236&subjektId=415404&spis=73539>)

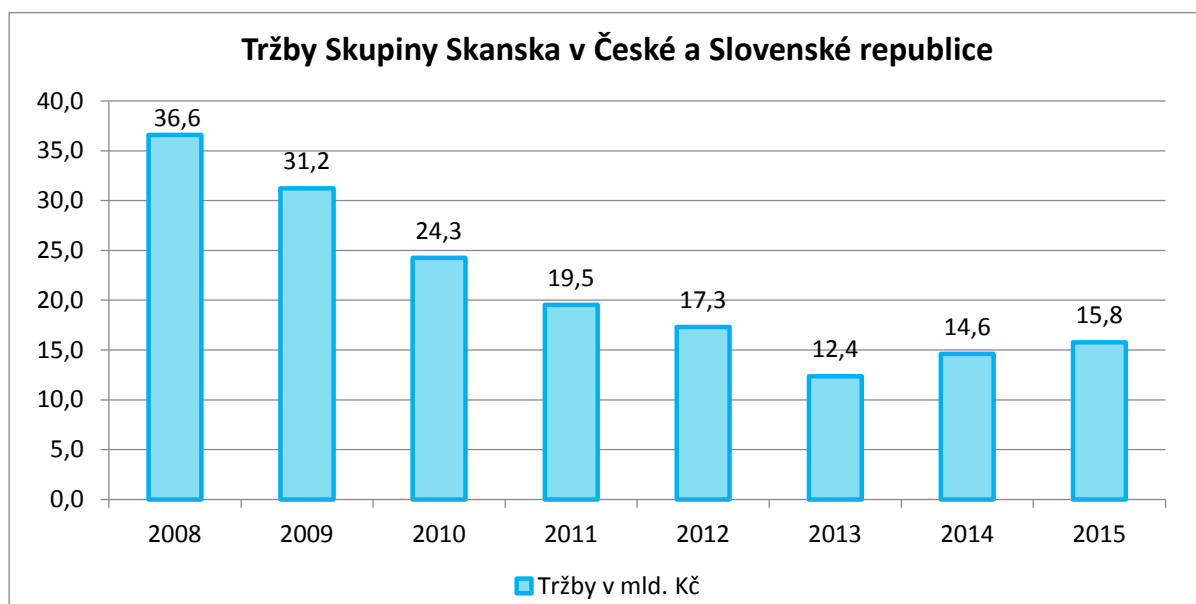
České stavebnictví mezi lety 2008 – 2015 ztratilo téměř 61 tisíc pracovníků. Zásluhou růstu tuzemského stavebnictví v roce 2014 a 2015 poptávka po pracovnících v tomto oboru vzrostla. Navíc, vzhledem k očekávanému růstu v příštích letech, vznikne nejspíše tímto nedostatkem zásadní problém. Stavení firmy, navzdory meziročnímu propadu stavebnictví v roce 2016, propouštět neplánují. Cílem je zachovat pokud možno maximální kapacity, neboť jejichž ztráta by se v budoucnu mohla jen obtížně obnovovat. Skupina Metrostav má v zahraničí okolo 1500 zaměstnanců. Dceřiné společnosti Metrostavu do zahraničí posílají nejen vlastní manažery a techniky, ale i specializované dělníky.

⇒ Hypotéza H1 byla na základě výše uvedených údajů ověřena a shledána pravdivou

2) Hypotéza H2 předpokládá, že zásadní nevýhodou firem, působících na trhu pod záštitou zahraniční mateřské firmy, je jejich nemožnost růstu nad rámec trhu, stanoveného mateřskou firmou

K ověření této hypotézy byla využita především analýza společnosti Skanska AB. Ta doposud vytvořila své tzv. „domácí trhy“ celkem v 11 zemích světa. Jedním z trhu působení společnosti je i Česká republika. V roce 2000 zde Skanska získala kontrolní podíl ve společnosti IPS a.s., založenou na tuzemském trhu v roce 1953 pod původním jménem Zemstav. Skanska a.s. veškeré zakázky realizuje pouze na území České a Slovenské republiky, tudíž výše dosažených tržeb je závislá především na hospodářském vývoji stavebnictví obou zemí. Níže uvedený graf zobrazuje tržby Skupiny Skanska dosažené mezi lety 2008 až 2015. Při pohledu na graf je zřejmé, že situace v jednotlivých letech kopíruje stav vývoje Českého stavebnictví za posledních 8 let, tedy klesající trend od roku 2008 a mírný růst v letech 2014 a 2015. Nicméně je nutné zdůraznit, že obrovský propad v tržbách Skansky a.s., jenž je na první pohled z grafu patrný, není důsledkem jen hospodářské krize, ale i nejspíše nesprávným vedením české pobočky. To vyplývá především ze srovnání s jinými stavebními podniky působící rovněž v ČR. Zatímco Metrostav a.s. v roce 2015 poklesl ve svých výkonech v České a Slovenské republice oproti roku 2008 o pouhých cca 32 %, Skupina Skanska zaznamenala v tom samém období, neuvěřitelný propad 57 %.

Graf 18: Vývoj tržeb Skupiny Skanska v České a Slovenské republice v letech 2008 - 2015



Zdroj: Vlastní dle dat z Publikace Skupina Skanska v ČR a SR

<http://www.entre.cz/skanska/2016/CZ/files/assets/common/downloads/publication.pdf>

Skanska a.s., stejně jako další pobočky působící na lokální úrovni, jsou řízeny ve prospěch celé skupiny. Cílem Skansky je řídit jednotlivé pobočky, tak aby si nekonkurovaly, což ovšem vede k omezení jejich růstu. Sama dceřiná společnost je tak odkázána pouze na hospodářský vývoj na svém trhu, a v případě stagnace nedokáže zajišťovat takové obraty, jako v období růstu stavebnictví.

Na závěr lze ještě poznamenat, že celkový úspěch vždy závisí na kvalitním řízení, a to jak na úrovni lokální, tak i globální. Cílem každého vedení mezinárodní skupiny, by tedy mělo být řídit lokální pobočky tak, aby společnost v celkovém výsledku rostla. Cílem organizačních jednotek na úrovni lokální je získat pozici lídra na trhu, kde působí.

⇒ Hypotéza H2 byla na základě výše uvedených údajů ověřena a shledána pravdivou

3) Hypotéza H3 předpokládá, že při vstupu stavební firmy na zahraniční trhy, je klíčovým bodem úspěchu strategie „home market“.

Z analýzy obou společností vyplývá, že velké stavební firmy nejčastěji vstupují na zahraniční trh akvizicí, tedy odkoupením podílu nebo celé společnosti již působící na zahraničním trhu. Důvodem je především minimalizace rizik ze zahraničního podnikání ve prospěch mateřské firmy.

Obě analyzované firmy představují model globální společnosti, založené na lokálních dceřiných společnostech s dobrou znalostí místního trhu. Jejich konkurenční výhoda spočívá především v propojení globální a lokální pozice firmy na trhu, respektive v propojení výhod, jež obě pozice přináší. Podnikání na globální úrovni přináší pobočkám na úrovni lokální především tyto výhody: finanční kapitál, jméno firmy, zkušenosti s mezinárodním podnikáním, reference, odborné pracovníky a vůbec celkovou podporu mateřské společnosti. Naopak lokální přítomnost firmy zajistí zejména zkušenosti s místním trhem, jeho dodavateli a investory, reference a znalosti jména dceřiné společnosti v daném regionu. Je tedy patrné, že velké stavební firmy, úspěšné v zahraničním podnikání, využívají strategii „home market“. Z toho vyplývá, že klíčem k úspěchu je vytvoření tzv. „home market“ trhů na vybraných zahraničních trzích.

⇒ Hypotéza H3 byla na základě výše uvedených údajů ověřena a shledána pravdivou

6.2.1. Závěrečné zhodnocení hypotéz

Z analyzovaných hypotéz vyplývá, že z pohledu českého trhu, Metrostav a.s., jako jediná velká stavební společnost v ČR, může bez omezení vstupovat na zahraniční trhy, a tak rozšiřovat svá pole působení, pouze na základě svého uvážení. Zásluhou toho, že Metrostav a.s. není vlastněn jinou stavební nadnárodní korporací, jež by mu znemožňovala růst nad rámec svého trhu, má díky zahraničním aktivitám, možnost celkového růstu i v období krize v ČR. Většina velkých českých stavebních firem byla v období privatizace prodána zahraničním nadnárodním stavebním podnikům, obvykle s cílem získat jejich podnikové know-how a finanční kapitál. Ovšem, jak se později ukázalo, zahraniční podniky nepřinesly místním firmám žádný výrazný kapitál ani významnou změnu v jejich již dobrém podnikovém know-how. Místní stavební společnosti tak pouze přišly o možnost vlastního růstu.

7. Seznam literatury

- [1] ČÁSENSKÝ, Martin. *PŘEHLED STAVEBNICTVÍ A STAVEBNÍCH PODNIKŮ V ČESKÉ REPUBLICĚ* [online]. [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/13507526-Prehled-stavebnictvi-a-stavebnich-podniku-v-ceske-republice.html>
- [2] *KVARTÁLNÍ ANALÝZA ČESKÉHO STAVEBNICTVÍ Q3/2016: CEEC research* [online]. 2016 [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/?iResearchId=134&do=downloadResearch>
- [3] *KVARTÁLNÍ ANALÝZA ČESKÉHO STAVEBNICTVÍ Q4/2016: CEEC research* [online]. 2016 [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/?iResearchId=134&do=downloadResearch>
- [4] *STAVEBNICTVÍ V KOSTCE 2015* [online]. 2015 [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: http://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/news/820150715154145/820150715154145_1.pdf
- [5] *Evropské investice do stavebnictví loni mírně vzrostly: Deloitte.* [online]. 2016 [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/cze-tz-evropske-investice-do-stavebnictvi-loni-mirne-vzrostly.html>
- [6] *Global Construction Market to Grow \$8 Trillion by 2030: Driven by China, US and India* [online]. 2015 [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <http://www.prnewswire.com/news-releases/global-construction-market-to-grow-8-trillion-by-2030-driven-by-china-us-and-india-544142522.html>
- [7] *PSJ: Představení společnosti* [online]. [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <http://www.psj.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/predstaveni-spolecnosti.html>
- [8] *Výroční zpráva PSJ 2015* [online]. 2015 [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: http://www.psj.cz/uploads/sources/psj_old/PDF/fb1abca97f821b8acb9997279e89f8b0_vz-2015-pdf.pdf
- [9] *OHL ŽS: Představení společnosti* [online]. [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <http://www.ohlzs.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>
- [10] *OHL ŽS: Zahraniční aktivity* [online]. [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <http://www.ohlzs.cz/o-spolecnosti/zahranicni-aktivity/>
- [11] *Výroční zpráva OHL ŽS 2015* [online]. 2015 [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/vyrocní_zpravy/Vyrocní_zprava_OHL_ZS_2015_web.pdf
- [12] *PSG: SOUČASNOST* [online]. [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <http://www.psg.eu/o-spolecnosti.html>
- [13] *Výroční zpráva PSG a.s. 2015* [online]. 2015 [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46638244&subjektId=601684&spis=686973>

- [14] OLERÍNY, Milan. *Vývoz stavebních prací a tendrová řízení*. Praha: BertelsmannSpringer CZ, 2000. ISBN 80-86411-04-4.
- [15] LANGFORD, David a Steven MALE. *Strategic Management in Construction*. Second Edition. USA: Marston Book Services, 2001. ISBN 5001-1-8300.
- [16] MACHKOVÁ, Hana. *MEZINÁRODNÍ MARKETING 4*. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.
- [17] CHLUPATÝ, Roman. Přidušené české stavebnictví: Kritizujeme evropská pravidla, ale pak si je zpřísníme. Slabší koruna nemá významný vliv. *Investiční web* [online]. 2015 [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2015/3/25/pridusene-ceske-stavebnictvi-kritizujeme-evropska-pravidla-ale-pak-si-je-zprisnime-slabsi-koruna-nema-vyznamny-vliv/>
- [18] *EXPORTNÍ MARKETING: Strategie* [online]. 2016 [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/strategie/>
- [20] GOTHARD, Aleš. *Zahraniční podnikání stavební firmy* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: http://www.conference-cm.com/podklady/history3/Referaty/Gothard_prispevek.pdf
- [21] HOWES, Rodney a Joseph TAH. *Strategic management applied to international construction*. London: Thomas Telford Publishing, 2003. ISBN 0-7277-3211-0.
- [23] *Souhrnná výroční zpráva obchodní společnosti Metrostav a.s. a Skupiny Metrostav za rok 2015* [online]. 2015 [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44281236&subjektId=415404&spis=73539>
- [24] *Zpráva představenstva o podnikatelské činnosti a stavu jejího majetku za rok 2015* [online]. 2015 [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: http://www.metrostav.cz/pdf/zprava_predstavenstva_2015.pdf
- [25] *Roční zpráva Metrostav a.s. 2015* [online]. 2015 [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: http://www.metrostav.cz/pdf/vyrocní_zprava/2015/rz2015.pdf
- [26] *SKANSKA: Základní informace o společnosti* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Zakladni-informace-o-spolenosti/>
- [27] *SKANSKA: Annual Report 2015* [online]. 2015 [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: http://group.skanska.com/4a7b41/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2015/skanska-annual-report_2015.pdf
- [28] *SKANSKA: About us* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <http://group.skanska.com/about-us/skanska-in-brief/business-streams/>
- [29] *SKANSKA: Komerční nemovitosti* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/Produkty-Sluzby/Komercni-nemovitosti/>

8. Seznam tabulek

Tabulka 1: Souhrnné údaje o stavebních pracích S (běžné ceny)	17
Tabulka 2: Struktura akcionářů společnosti Metrostav a.s. k 26. říjnu 2016	39
Tabulka 3: Podíl Metrostavu a.s. na výkonech českém stavebním trhu	42
Tabulka 4: Podíl externího obratu Metrostavu a.s. na stávajícím trhu v ČR	43
Tabulka 5: Obraty společnosti Metrostav a.s. v zahraničí.....	44
Tabulka 6: Vývoj podílů zahraničních i tuzemských výkonů na obratu společnosti Metrostav a.s.	44
Tabulka 7: Největší akcionáři společnosti Skanska AB (k 30.8.2016).....	52
Tabulka 8: Výnosy Skansky dle teritorií.....	58

9. Seznam grafů

Graf 1: Vývoj podílu stavebnictví na hrubé přidané hodnotě, v % z běžných cen	6
Graf 2: Index stavební produkce	7
Graf 3: Nové stavební zakázky v tuzemsku	8
Graf 4: Meziroční procentuální změna stavební produkce v ČR v roce 2016	9
Graf 5: Predikce ředitelů a vývoj českého stavebnictví 2007-2018.....	10
Graf 6: Vývoj indexu stavební produkce EU 28 v letech 2007 - 2015.....	11
Graf 7: Meziroční index stavební produkce v evropských zemích v roce 2015	12
Graf 8: Stavební produkce EU zemí v roce 2015 v bilionech euro	13
Graf 9: Investice do stavebnictví evropských zemí v roce 2015.....	14
Graf 10: Vývoj stavební produkce v bilionech \$ největších světových trhů.....	15
Graf 11: Stavební práce "S" v tuzemsku a zahraničí.....	16
Graf 12: Společnost PSJ – podíl výnosů dle oblastí podnikání	18
Graf 13: Společnost OHL ZŠ – podíl výnosů dle oblastí podnikání	19
Graf 14: Společnost PSG – podíl výnosů dle oblastí podnikání	21
Graf 15: Podílové vlastnictví akcionářů Metrostavu a.s. v grafickém znázornění.....	40
Graf 16: Procentuální podíl společnosti Skanska na objemu stavebních prací v jednotlivých zemích působení.....	58
Graf 17: Obrat společnosti Metrostav a.s.	67
Graf 18: Vývoj tržeb Skupiny Skanska v České a Slovenské republice v letech 2008 - 2015.....	69

10. Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační schéma spol. Metrostav a.s.....	40
Obrázek 2: Mapa působení společnosti Metrostav v zahraničí	45
Obrázek 3: Organizační schéma společnosti Skanska AB.....	53
Obrázek 4: Obchodní model společnosti Skanska AB	56
Obrázek 5: Mapa podnikání společnosti Skanska AB.....	57