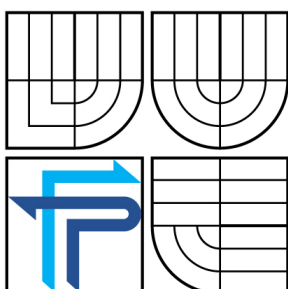


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ZHODNOCENÍ A NÁVRH EXPANZE SPOLEČNOSTI NA ZAHRANIČNÍ TRHY

EVALUATION AND PROPOSAL OF COMPANY EXPANSION TO THE FOREIGN MARKETS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

LUCIE MUSILOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 4/2007). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Musilová Lucie

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Zhodnocení a návrh expanze společnosti na zahraniční trhy

v anglickém jazyce:

Evaluation and Proposal of Company Expansion to the Foreign Markets

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

PLESKAČ, J., SOUKUP, L. Marketing ve stavebnictví. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 2001. 232 s. ISBN 80-247-0052-2

KOTLER, P, KELLER, K. L. MARKETING MANAGEMENT. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 792 s. ISBN 978-8- 247-1359-5

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2005. ISBN 80-247-0939-2

SVĚTLÍK, J. Marketing pro evropský trh. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2009

Anotace

Cílem diplomové práce „Zhodnocení a návrh expanze společnosti na zahraniční trhy“ je zhodnocení kroku společnosti vstoupit na zahraniční trhy, se zaměřením na vstup společnosti na slovenský trh formou dceřiné společnosti a zhodnocení a navrhnutí dalších možností expanze společnosti do zahraničí. Diplomová práce popisuje vývoj a současný stav mateřské společnosti a současný stav dceřiné společnosti.

Klíčová slova

Vstup na zahraniční trhy, formy vstupu, stavebnictví, mateřská společnost, dceřiná společnost

Annotation

The aim of the thesis “Assessment and proposal of company’s expansion to foreign markets” is an evaluation of company’s decision to enter foreign markets. Evaluates company’s entry to the Slovak market via establishing a subsidiary company, assesses situation and proposes further follow-on courses of action for foreign expansion. The thesis strives to describe history and current status of controlling company as well as newly established subsidiary company.

Key words

Entry to foreign markets, forms of entry, construction business, controlling company, subsidiary company.

Bibliografická citace

MUSILOVÁ, L. *Zhodnocení a návrh expanze společnosti na zahraniční trhy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 129 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. dubna 2009

.....

Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Zároveň děkuji vedení společnosti za poskytnuté informace, které jsem využila při zpracování moji diplomové práce.

Obsah

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A POSTUPU ŘEŠENÍ	8
1.1 HLAVNÍ A DÍLČÍ CÍLE	9
1.2 POUŽITÉ METODY	9
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	10
2.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA PROSTŘEDÍ	10
2.1.1 <i>Analýza obecného okolí podniku</i>	14
2.1.2 <i>Analýza oborového okolí podniku</i>	16
2.1.3 <i>Analýza vnitřního okolí</i>	20
3 STRATEGIE VSTUPU NA EVROPSKÝ TRH	22
3.1 PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNÉHO PODNIKÁNÍ V ZAHRANIČÍ	24
3.2 DALŠÍ FORMY MOŽNÝCH VSTUPŮ NA ZAHRANIČNÍ TRH.....	24
3.2.1 <i>Typy dceřiných firem</i>	24
3.2.2 <i>Rozlišení zahraničních subjektů podle způsobu jejich financování</i>	25
3.3 ÚLOHA MATEŘSKÉ ORGANIZACE.....	26
3.4 POSTUP PŘI ZŘIZOVÁNÍ DCEŘINÉ FIRMY V ZAHRANIČÍ.....	27
3.5 DRUHY DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	28
4 SPECIFIKA STAVEBNICTVÍ.....	30
4.1 ZÁKAZNÍCI	32
4.2 FINANCOVÁNÍ STAVEBNÍHO TRHU	32
4.3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAKÁZEK	33
4.4 VSTUPNÍ A VÝSTUPNÍ BARIÉRY TRHU	34
4.5 STRUKTURA STAVEBNÍHO TRHU	34
5 O SPOLEČNOSTI.....	38
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	38
5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	42
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	43
5.3.1 <i>Údaje o statutárních, dozorčích orgánech</i>	44
5.3.2 <i>Organizační složky v ČR</i>	47
5.3.3 <i>Organizační složky v zahraničí</i>	54
6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI	56
6.1 ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI	56
6.1.1 <i>Socioekonomický sektor</i>	56
6.1.2 <i>Technologický sektor</i>	65
6.1.3 <i>Vládní sektor</i>	66
6.2 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI.....	67
6.3 SOUHRN POZNATKŮ Z ANALÝZY VNĚJŠÍHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI	68
7 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	70
7.1 FAKTORY VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE.....	70
7.2 MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÍ FAKTORY	70
7.2.1 <i>Konkurenční struktura trhu</i>	70
7.3 FAKTORY VÝROBY A ŘÍZENÍ VÝROBY	74
7.4 FAKTORY FINANČNÍ A ROZPOČTOVÉ.....	81
7.5 SOUHRN POZNATKŮ Z ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	84

8	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI K 31. 12. 2007	85
8.1	SOUHRN POZNATKŮ FINANČNÍ ANALÝZY	89
9	SWOT METODA MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI	90
10	AKTIVITY DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI NA SLOVENSKÉM TRHU	93
10.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SLOVENSKÉ REPUBLICE.....	93
10.2	ZÁMĚR MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI.....	97
11	DCEŘINÁ SPOLEČNOST	100
11.1	O SPOLEČNOSTI	100
11.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	101
11.3	POZICE NA TRHU.....	101
11.4	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	104
12	SWOT METODA DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI	106
13	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	108
14	ZÁVĚR	121
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	124
	SEZNAM TABULEK	127
	SEZNAM GRAFŮ	127
	SEZNAM OBRÁZKŮ	128
	SEZNAM PŘÍLOH	129

1. Vymezení problému, stanovení cílů a postupu řešení

V posledních letech zaznamenala Česká republika mnoho významných událostí. Vstup do Evropské unie, vstup do Schengenského prostoru a mnoho dalších. Jsou to významné změny, které mají vliv nejen na pohyb zboží, osob, ale především na ekonomickou situaci jako celek. Tato velice významná změna se stala některým společností osudnou, některým se stane, ale pak jsou zde takové společnosti, které tuto situaci využily ve svůj prospěch, ke svému rozvoji. Není lepší pobídka ke vstupu, nebo alespoň k zamyšlení nad vstupem, na zahraniční trh než toto období. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla diplomovou práci věnovat tématu rozvoje obchodních aktivit v zahraničí.

Jedna ze společností, která se tuto šanci snaží využít ve svůj prospěch, je společnost OHL ŽS, a. s, na kterou jsem se rozhodla ve své diplomové práci zaměřit.

Akciová společnost., je nástupcem státního podniku Železniční stavitelství Brno, který vznikl v roce 1952. Podnik se zaměřoval na zajišťování stavebních prací pro Československé státní dráhy. V roce 1971 byl podnik začleněn do jednotky nazvané „Železničné stavebnictvo“. V roce 1991 byl podnik přeměněn na státní podnik Železniční stavitelství Brno a ke dni 1. dubna 1992 transformován na akciovou společnost.

V současné době je majoritním vlastníkem španělská stavební společnost Obrascón Huarte Lain, S. A. Hlavní činností společnosti jsou komplexní dodávky stavebních prací v oboru železničních staveb, silničních a inženýrských staveb, pozemních staveb a sanací.

1.1 Hlavní a dílčí cíle

Hlavním cílem mé diplomové práce je zhodnocení kroku společnosti, vstoupit na zahraniční trhy, se zaměřením na vstup společnosti na slovenský trh formou dceřiné společnosti a zhodnocení dalších možností expanze společnosti, do zahraničí.

Dílčí cíle:

- zhodnocení obecného a oborového okolí
- zhodnocení vnitřní situace ve společnosti
- analýza dceřiné společnosti
- návrh dalšího působení společnosti na slovenském trhu
- návrh dalšího působení společnosti na ostatních trzích

1.1 Použité metody

Při zpracování práce použiji různé metody pro dosažení informativních a věrohodných výsledků. Provedu analýzu obecného, oborového a vnitřního prostředí podniku. Je nutné provést analýzu obecného okolí podniku, tzv. SLEPT analýzu. Jako další nástroj analýzy oborového okolí podniku použiji Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Pro analýzu vnitřního prostředí firmy budu analyzovat faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční, výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové. Poznatky, získané analýzou externího a interního okolí, budou shrnuty SWOT analýzou. Dále pro ucelenější přehled o stavu společnosti a dceřiné společnosti bude nutné provést finanční analýzu obou společností.

2 Teoretická východiska

2.1 Strategická analýza prostředí

Strategická analýza se zabývá pochopením vztahu mezi různými silami, které působí na organizaci a na výběr její strategie. Může nastat situace, že okolní prostředí bude působit restriktivně na potenciální možnosti výnosů a tuto informaci je nutné včas zachytit.

Ve snaze porozumět prostředí se společnost musí potýkat s různými problémy, jako je například identifikace prostředí. Výraz prostředí zahrnuje mnoho různých vlivů. Je sice možné je všechny vyjmenovat, ale je nutné si uvědomit, že žádný celkový obraz nevýrazní důležité vlivy prostředí. Dalším problémem je neurčitost – postup technologických změn a rychlost globální komunikace mají za následek rychlejší změnu ve větším měřítku než kdykoli předtím. Je faktem, že je velice důležité se snažit porozumět budoucím externím vlivům společnosti, i když je to velice složité.

I ve vedení společnosti jsou jen lidé a velice těžko se vyrovnávají s komplexitou. Mají tendenci zjednodušovat si tuto situaci soustředěním se na různé aspekty prostředí, které byly důležité například z historického hlediska, nebo které potvrzují předešlé názory. Je nutné, aby byla analýza sestavována bez předsudků a přílišného zjednodušování tak, aby byla platná a použitelná.

Proto, aby bylo možné pochopit podstatu prostředí, v kterém se organizace nachází, je nutné pokusit se najít odpovědi na klíčové otázky. K tomuto cíli nám mohou dopomoci níže uvedené nástroje a postupy dle Gerryho Johnson a Kevina Scholes:

1. „Je užitečné provést úvodní náhled na podstatu prostředí organizace z hlediska neurčitosti. Je relativně statická nebo vykazuje známky změny, a

v jakých směrech? Je jednoduchá, nebo složitá na pochopení? Toto bude užitečné pro volbu, na co se zaměřit ve zbytku analýzy.

2. Druhým krokem může být zkoumání vlivů prostředí. Zde je záměrem identifikovat, který z mnoha odlišných vlivů makroprostředí pravděpodobně ovlivní vývoj nebo výkon organizace. Toto může být dosaženo zvážením způsobu, kterým politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy dopadají na organizaci. Ještě užitečnější je vztáhnout tyto vlivy k vzrůstajícím trendům globalizace průmyslu. Užitečné může být také vytvoření schématu – nebo scénářů – možného budoucího vývoje zvážením míry, do které budou strategie potřebovat projít procesem změny.

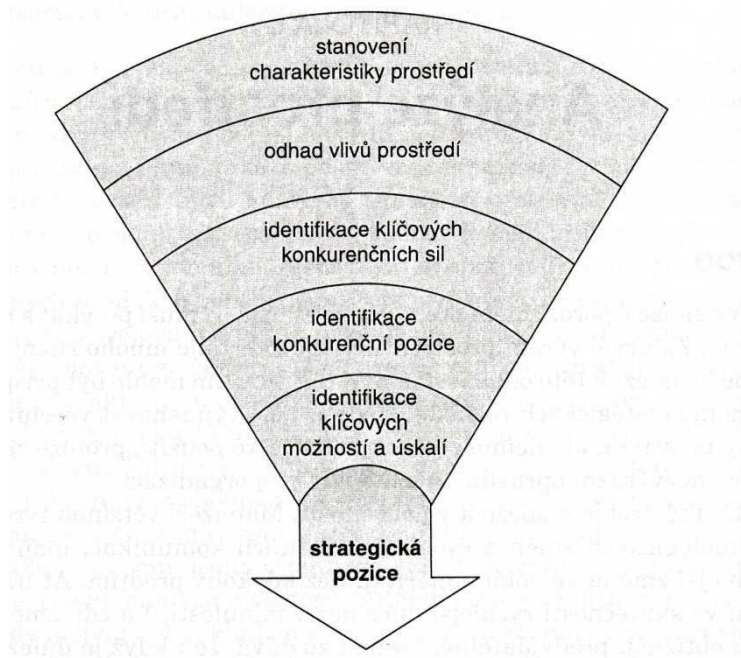
3. Třetí krok posouvá ohnisko pozornosti blíže explicitnímu zvážení aktuálního prostředí organizace – například konkurenční oblasti, ve které se organizace pohybuje. Analýza pěti sil se snaží identifikovat klíčové síly působící v bezprostředním nebo konkurenčním okolí organizace a určit proč, jsou důležité.“ [3]

4. Čtvrtý krok je analýza konkurenčního postavení organizace: to znamená, jak si stojí v porovnání s ostatními organizacemi soupeřícími o stejné zdroje, stejné zákazníky jako ona sama. Může být provedena několika způsoby:

1. Analýzou strategických skupin
2. Analýzou oblastí trhu
3. Analýzou konkurenta
4. Analýzou aktivity [3]

Po provedení těchto kroků by měl být zřejmý směr vývoje organizace. Je pravděpodobné, že spousta různých směrů bude navzájem propojena a je nutné si vybrat ty důležité. Dále získáme přehled o možnostech společnosti a o jejích úskalích.

Pro přehlednost uvádím výše zmíněné kroky ještě v grafické podobě.

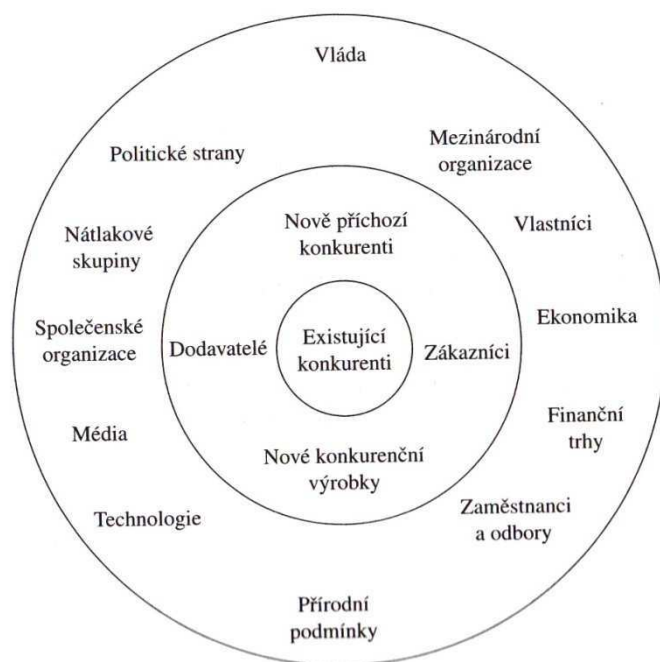


Obrázek 1: Kroky při analýze prostředí (Zdroj: lit. [3] str. 84)

Podnikatelské prostředí, ve kterém se společnost nachází, zahrnuje faktory, které svým působením na jedné straně mohou vytvářet příležitosti a na straně druhé potenciální hrozby pro existenci společnosti. Z tohoto důvodu je nutné okolí společnosti monitorovat a systematicky analyzovat. Je nutné si uvědomit, že hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn ve fungování společnosti jsou ve většině případů dány především vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě vnitřním stavem společnosti. Výzkumy rovněž potvrzují, že podniky, které mají strategii více přizpůsobenou realitě jejich okolí, jsou úspěšnější. [4]

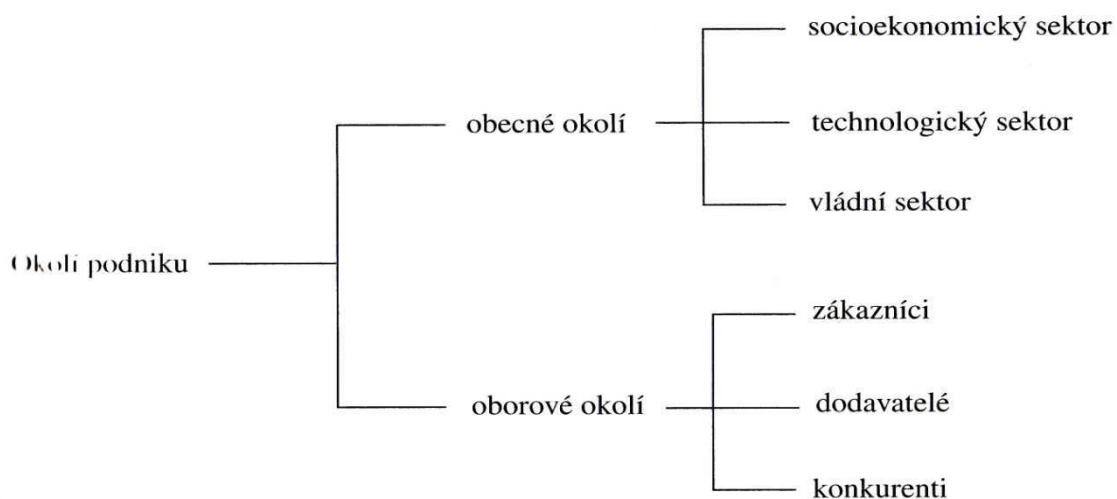
„Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících na vnější prostředí (ve společnosti, v ekonomice), které mohou firmu v budoucnu významně ovlivňovat.“ [4]

Členění faktorů, které ovlivňují okolí společnosti, je prezentováno různými autory v různých podobách. Rozhodla jsem se prezentovat členění podle B. Houldena, které uvedl ve své knize Understanding Company Strategy. [4]



Obrázek 2: Členění okolí podniku dle Houldena (Zdroj: lit. [4] str. 42)

Následnou praktickou část diplomové práce jsem se rozhodla strukturovat podle členění Jaucha a Gluecka. [7]



Obrázek 3: Členění podniku dle Jaucha a Gluecka (Zdroj: lit. [4] str. 43)

2.1.1 Analýza obecného okolí podniku

Analýza obecného okolí podniku, takzvaná SLEPT analýza, se skládá z 3 sektorů. Ze sektoru socioekonomického, technologického, vládního.

Socioekonomický sektor

V tomto sektoru se zaměříme na působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

Ekonomický sektor

V tomto sektoru je nejdůležitější analyzovat zejména následující faktory:

- stádium hospodářského cyklu
- politickou situaci a její vliv na ekonomiku
- hospodářskou politiku vlády
- monetární politiku státu
- fiskální politiku státu
- stav platební bilance
- míru inflace
- situaci na kapitálovém trhu

Ekologické a klimatické faktory

Při analýze je nutné neopomíjet tyto faktory, protože pro některé společnosti představují hrozby, případně příležitosti. Tyto faktory jsou velice důležité i ve stavebnictví. Stavebnictví je výrazně ovlivňované ekologickými nároky dnešní doby a nepříznivé klimatické faktory mohou být nepřekonatelnou překážkou.

Sociální faktory

Sociální faktory mohou sehrávat významnou roli na straně poptávky po zboží a na straně druhé významně ovlivňovat nabídku.

Důležitou roli sehrávají především tyto:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti
- hodnotové stupnice a postoje lidí
- životní styl
- životní úroveň
- kvalifikační struktura populace
- zdravotní stav a struktura populace

Technologický sektor

Pro existenci společností jsou velmi významné vynálezy, nové technologie, zásadní inovace. Zaměřit se na technologický rozvoj v oblasti výrobků je velmi významným počinem pro společnosti, které sledují strategii diferenciací. Ale i ostatní společnosti jsou novými technologiemi ovlivňovány. Je nutné si uvědomit, že v technologickém rozvoji se ukrývají konkurenční výhody.

Vládní sektor

Stát ovlivňuje funkci ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování, například antimonopolní zákony, zákony o ochraně životního prostředí, hygienické předpisy.

Stát je významným zaměstnavatelem i v rozvinutých ekonomikách a rovněž i spotřebitelem. V některých strategicky důležitých oblastech fungování trhu uplatňuje tržní regulace a omezení. Dále stát v některých případech podporuje podnikání malých a středních firem.

2.1.2 Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí podniku je ovlivněno zejména konkurencí, dodavateli a zákazníky.

Sektor zákazníků

Společnost se musí zajímat, kdo jsou její zákazníci a potenciální zákazníci a jaké potřeby a očekávání mají. Je nutné identifikovat trendy v odvětví, které by mohly zákazníky odlákat ke konkurenci, nebo úplně změnit jejich požadavky a chování.

Je třeba se zaměřit zejména na:

➤ Identifikaci kupujících

Můžeme rozlišit tři skupiny zákazníků, a to spotřebitele, velkoobchod, resp. maloobchod, průmysl a instituce. Všechny tyto skupiny ovlivňují jiné faktory při jejich rozhodování, zda výrobek nebo službu zakoupí nebo nikoli. U segmentu spotřebitelů je významným faktorem dostupnost, pohodlí, půjčky, cena, kvalita, rekapitulace, rozmanitost, záruky. V segmentu velkoobchod a maloobchod je významným faktorem konkurenční schopnost výrobku, dostupnost výrobku, rozmanitost, dodavatelská závislost, uznání spotřebiteli, obrat výrobku, potenciální zisk. V oblasti průmyslu a institucí je významná nákladovost vs. ziskovost, možnost financování, cena, vyhovění normám a zákonům, informace o výrobku, provedení výrobku, technické zabezpečení a servis. Identifikaci požadavků zákazníků je nutné věnovat patřičnou pozornost z důvodu získání nových a udržení stávajících zákazníků. [4]

➤ Demografické faktory

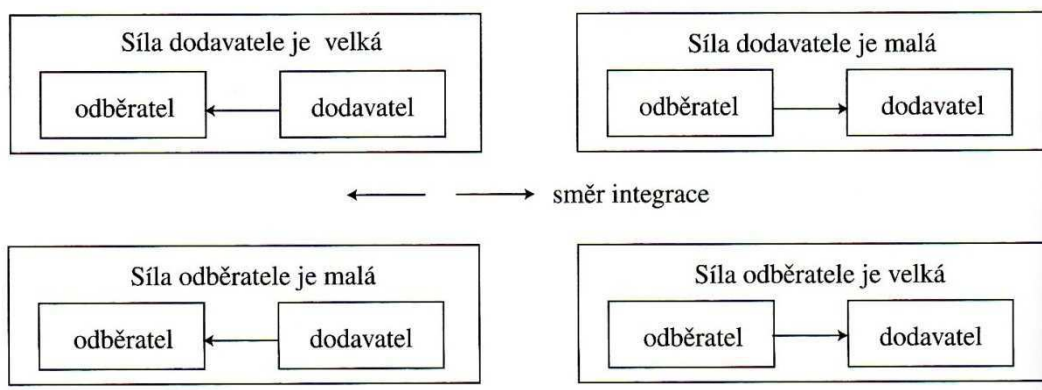
Tři základní faktory, které ovlivňují trh a jsou označovány jako primární poptávkové faktory, jsou změny v populaci (pokles populace a oproti tomu populační boom značně ovlivňuje strategii společností), posuny ve věku populace (vlivem zkvalitnění péče populace ve vyspělých zemích stárne), rozložení příjmů populace.

➤ Geografické faktory a geografické rozmístění trhu

Nejdůležitějším faktorem je rozmístění zákazníků, tato skutečnost může mít značný vliv na umístění podniků, protože geografická lokace zákazníků často velmi významně ovlivňuje výši tržeb.

Sektor dodavatelů

V tomto sektoru se především musíme zaměřit na dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a na stabilitu dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou dány vztahy mezi společností a dodavatelem. Relativní sílu dodavatelů vůči jejich zákazníkům je možné dobře ohodnotit pomocí Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí. Pro objasnění – síla odběratele je velká, když odběratel představuje významnou část obchodu dodavatele a když odběratel může vertikálně integrovat zpětně. Malou sílu odběratele má, když podniká ve vysoce konkurenčním prostředí a náklady na substituci dodávek jsou velké. Jedná se o vertikální integrování dopředně.



Obrázek 4: Vliv směru integrace na vztahy dodavatel – odběratel (Zdroj: lit. [4] str. 50)

V sektoru dodavatelů je nutné analyzovat zejména:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary
- dostupnost a náklady na energie
- dostupnost a náklady na pořízení peněz
- dostupnost a náklady pracovní síly

V dodavatelsko-odběratelských vztazích se prosazují moderní principy organizace nákupních činností, jako je „Single sourcing“, jedná se o partnerství v rámci hodnotového řetězce. Další variantou je princip výrobního partnerství, vychází z faktu, že v současném vysokém konkurenčním prostředí je předpokladem pro úspěch oboustranně transparentní partnerství mezi výrobcem a dodavatelem. Jedná se o dlouhodobé a permanentní spolupráce.

Sektor konkurentů

Při analýze konkurence by se měla společnost zaměřit na níže uvedené otázky:

- Jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům?
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi svých životních cyklů se nachází rozhodující výrobky našeho odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor naši staří rivalové? [4]

Bariéry vstupu nebo výstupu společností do nebo z odvětví, jsou závislé na bariérách, které charakterizovat Porter. Bariérami na vstupu jsou diferenciace výrobků, rozsah produkce, distribuční kanály, absolutní výhody v celkových nákladech, možná reakce současných podniků na vstup nového konkurenta. Bariérami na výstupu jsou zvyky a stereotypy řídicích pracovníků, utopení peněz ve výrobních prostředcích, vysoké přímé náklady na výstup.

Dalším důležitým faktorem je dostupnost substitutů, na které závisí ziskovost a úspěšnost podniku.

2.1.2.1 Porterův model konkurenčního prostředí

Pro analýzu oborového prostředí v praktické práci jsem si vybrala Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Je nutné mít na zřeteli, že tento model nezahrnuje vliv substitutů a komplementů.

Tento model předpokládá, že na společnost, která působí na určitém trhu, odvětví, působí pět základních faktorů. Těmito faktory jsou:

1. vyjednávací síla zákazníků
2. vyjednávací síla dodavatelů
3. hrozba vstupu konkurentů
4. hrozba substitutů
5. rivalita firem působících na daném trhu [4]

Vyjednávací síla dodavatelů
Dodavatel má silnou pozici v případě, že:
náklady na změnu dodavatele
koncentrace dodavatelů není vysoká
dodavatel je vzdálen volnému trhu, čím více se blíží monopolnímu dodavateli
poptávané zboží je vysoce diferencované
dodavatel může uskutečnit dopřednou integraci
neexistují snadno dostupné substituty
dodavatel může snadno nahradit zákazníka

Tabulka 1: Vyjednávací síla dodavatelů (Zdroj: vlastní)

Vyjednávací síla zákazníků
Zákazník má silnou pozici v případě, že:
zákazník je významný
zákazník může snadno přejít ke konkurenci
zákazník má k dispozici potřebné tržní informace
zákazník může uskutečnit zpětnou integraci
neexistují snadno dostupné substituty
zákazníci jsou citliví na cenové změny, zboží má vysokou cenovou pružnost poptávky
náklady na změnu dodavatele jsou nízké
zákazník je nucen minimalizovat svoje náklady

Tabulka 2: Vyjednávací síla zákazníků (Zdroj: vlastní)

Hrozba substituce
je snižována v případě, že
substituty neexistují

Tabulka 3: Hrozba substituce (Zdroj: vlastní)

Hrozba vstupu nových subjektů
je snižována, když:
fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké
trh má podobu přirozeného monopolu
náklady umožňují úspory z rozsahu
existující firmy mají významné nákladové výhody získané jejich dlouhodobou existencí na trhu, přístupem ke zdrojům, know-how
jsou zákazníci připoutáni k stávajícím dodavatelům, pak je těžké je získat
je těžké se napojit na existující distribuční kanály
existující firmy budou reagovat agresivně
je odvětví s vysokým stupeň regulace

Tabulka 4: Hrozba vstupu nových subjektů (Zdroj: vlastní)

Rivalita firem působících na trhu
je vysoká, když:
je trh málo rostoucí nebo se zmenšuje
odvětví bude v budoucnu lukrativní
v odvětví působí velký počet konkurentů
konkurenti využívají maximálně svoji výrobní kapacitu, jelikož jsou fixní náklady vysoké
ziskovost odvětví je malá
výrobky nabízené konkurenty jsou velmi málo diferencované
zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých konkurentů
bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké

Tabulka 5: Rivalita firem působících na trhu (Zdroj: vlastní)

2.1.3 Analýza vnitřního okolí

Pro důkladnou analýzu prostředí je třeba analyzovat nejen faktory, které ovlivňují společnost z venku, ale i ty, které ji utvářejí a ovlivňují zevnitř.

Jednou z možností jak analyzovat vnitřní okolí podniku je analyzovat následující faktory:

- faktory vědecko-technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové [4]

V praktické části této práce bude použita tato metoda analýzy vnitřního prostředí. Mezi další metody se řadí analýza „7S“. Cílem této analýzy je odhalení rozhodujících faktorů, které vedou k úspěchu. Pokud hodláme použít tuto metodu, musíme na následujících 7 faktorů pohlížet jako na základní prvky, které se navzájem podmiňují, ovlivňují a doplňují.

Klíčové faktory úspěchu jsou:

- strategie
- struktura
- systém řízení
- styl manažerské práce
- spolupracovníci
- schopnosti
- sdílené hodnoty

Pod faktorem struktura se skrývá organizační struktura a vlastní uspořádání společnosti, systémem řízení se rozumí procedury a systémy. Styl manažerské práce znamená, jaký styl řízení manažer preferuje. Spolupracovníky se rozumí zaměstnanci, jejich vztahy, chování, motivace. Pojmem sdílené hodnoty se zaštiťují ideje, principy respektované zaměstnanci a dalšími spolupracovníky společnosti.

3 Strategie vstupu na evropský trh

Vstup na trh zemí Evropské unie může být poněkud obtížný. Toto může být způsobeno jiným prostředím a situací v cílové zemi, jejím postavením, a v neposlední řadě nabídkou a know-how společnosti.

Společnosti, které ještě nemají zkušenosti se vstupem na zahraniční trh, a co do rozsahu jsou malé nebo střední, se většinou potýkají s nedostatkem znalostí v oblasti mezinárodního obchodu, místních obchodních praktik. Mají problémy s komunikací a získáváním kvalitních informací o trhu, obávají se rizika, které je spojené se vstupem na tyto trhy.

Společnosti, které v této oblasti již zkušenosti mají, se zabývají poněkud jinými problémy. Mezi hlavní problémy spadá otázka nákladovosti, sběr informací, získávání informačních zdrojů, přizpůsobení produktu specifickým požadavkům trhu.

Velké společnosti, které mají bohaté zkušenosti s touto problematikou, se spíše zaměřují na společné podnikání se zahraničními firmami, na zakládání filiálek, poskytování prvotřídních servisních služeb pro své klienty. Dále se zaměřují na marketingovou komunikaci a další strategicky důležitá rozhodnutí. [8]

Vstup na evropský trh může být uskutečněn několika způsoby. Za tři základní se považují:

- „export
- na základě smluvního vztahu s jiným zahraničním podnikatelským subjektem
- formou přímé investice“ [8]

Každá z výše uvedených forem má své klady a zápory, každá je také vhodná pro jiný subjekt. Pro malé střední podniky je *export* hlavní a většinou jedinou formou expanze na nový trh zemí EU. [8] Některé společnosti volí *nepřímý export*. V této variantě všechny operace, které souvisejí jak s exportem, tak s prodejem, zajišťuje zprostředkovatelská společnost. Tato varianta má výhodu především pro malé střední

společnosti, které nemají zkušenosti a nemusí jednat přímo se zahraničními zákazníky a jejich investice do vybudování přítomnosti na zahraničním trhu jsou relativně nízké. Nevýhodou nepřímého exportu je závislost na zprostředkovateli, společnost nemá přímý kontakt na zahraničního zákazníka a tím se připravuje o zpětnou vazbu.

Přímý export je většinou efektivnější než nepřímý. Společnost si prodává své produkty do zahraničí sama. K tomuto účelu vytváří zvláštní oddělení nebo využívá obchodní zástupce. Další formou je spolupráce se zahraničním distributorem, který zboží koupí a dále prodává za účelem dosažení zisku. K této formě se většinou vztahuje i územní exkluzivita. České společnosti realizují přímý export i formou poboček, které si v zemích EU vybudují. V těchto pobočkách zaměstnávají pracovníky, kteří znají jazyk, znají prostředí příslušné země a většinou mají vybudované obchodní kontakty. Výhodou je přehled o exportovaném zboží a kvalitní zpětná vazba, oproti tomu stojí vysoké náklady na vybudování pobočky.

Jinou formou expanze je *kapitálová forma vstupu* na tyto trhy. V tomto případě se společnost nemusí omezit pouze na export, ale většinou se snaží vybudovat v zahraničí část své výrobní nebo obchodní základny. Kapitálová forma může mít více forem vstupu, k nejčastějším patří fúze a akvizice, *joint ventures* a výstavba na zelené louce. Joint ventures je výsledkem přímé investice dvou nebo více podniků, na jejímž základě vznikne právnická osoba. Tato forma sjednocuje zdroje subjektů, jako jsou technologie, znalosti trhu, distribuce, čímž vzniká synergický efekt.

Akvizice a *joint ventures* jsou založeny na investování do již existujících společností nebo na vytvoření nového podnikatelského subjektu ve spolupráci se zahraničním partnerem. Toto je řešení pro uskutečnění strategie diverzifikace na novém trhu. Alternativou je vytvoření nové zahraniční společnosti, která je výhradně vlastněna mateřskou společností, nebo výstavba vlastního zařízení na tzv. zelené louce. Nepopiratelnou výhodou této formy je možnost získání výhod investičních pobídek, přiblížení se trhu, rychlejší možnost reakce na změny a v neposlední řadě výhoda renomé, které s sebou nese mateřská společnost. [8]

3.1 Předpoklady úspěšného podnikání v zahraničí

Každá společnost by měla svůj vstup na nový trh pečlivě zvážit, ať uvažuje nad jakoukoli variantou vstupu. Pro úspěšné působení musí mimo jiné zhodnotit své možnosti, jako je velikost, disponibilní zdroje, strategie, úroveň managementu a lidských zdrojů, marketingová strategie, charakteristiky trhu a další. Podle podmínek, ve kterých se společnosti v danou chvíli nacházejí, si často pro expanzi jednotlivé formy kombinují podle podmínek v jednotlivých zemích nebo regionech.[8]

Pokud se společnost již rozhodla, že zahájí své podnikání v zahraničí nebo zahraniční firma v ČR, měly by se věnovat daňovému plánování. Každá země má i přes snahu harmonizace předpisů a různých sazeb rozdílné podmínky. Analýza daňového zatížení je důležitou součástí rozhodování o umístění podnikání. Nejde jenom o současné zatížení, ale i o zatížení do budoucna. Z tohoto důvodu je nutné navázat spolupráci s kvalifikovaným daňovým poradcem. Dále je nutné zapojení spolehlivých a zkušených právních poradců z důvodu rozličných právních norem a podnikatelského teritoria.[2]

3.2 Další formy možných vstupů na zahraniční trh

Je nutné si uvědomit, že forma dceřiných společností je jen jednou z možností jak vstoupit na zahraniční trh.

3.2.1 Typy dceřiných firem

V tuzemském i mezinárodním obchodě se setkáváme s různým názvoslovím pro následující formy komerčních aktivit v zahraničí.

Podle zákonů platných v České republice může český podnikatel mít provozovnu, odštěpný závod a dceřinou společnost.

Mezi často užívané názvy dle Františka Janatky a kolektivu [2] patří:

- Majetková účast – český subjekt má v zahraničí majetkový nebo kapitálový podíl na určité společnosti. Podle výše podílu se může jednat

o majoritní nebo menšinový podíl, další možností je stoprocentně vlastněná společnost českou zakládací společností.

- Afilace – jde o majetkovou účast na podnikání. Afilace je také často používána jako označení dceřiných společností v zahraničí. K afilaci dochází zřízením samostatné právnické osoby v zahraničí. Je nutné si uvědomit, že právní forma a všechny náležitosti musí být v souladu se zákony země, kde má afilace své sídlo. Kapitál může být mateřské společnosti nebo se na něm mohou podílet i jiné právnické nebo fyzické osoby. Z praxe je zřejmé, že v mnoha případech není navenek jasné spojení s mateřskou společností.
- Pobočka – jedná se o obvyklou formu společnosti. Pobočka má podle rozdílných právních předpisů v různých zemích různé formy. V zásadě se jedná o oddělenou organizační složku firmy.
- Dceřiná firma – toto označení zahrnuje všechny výše uvedené názvy subjektů firem v zahraničí.

3.2.2 Rozlišení zahraničních subjektů podle způsobu jejich financování

Podle způsobu financování zahraničních subjektů českých společností lze společnosti dělit do několika skupin:

- Reprezentace českých subjektů v zahraničí, které nevyvíjejí obchodní činnost – náplní těchto reprezentačních kanceláří je kontaktování současných i potencionálních obchodních partnerů. Dále se může jednat o získávání komoditní, cenové a další dokumentace z trhu a vyvíjení akviziční činnosti. Reprezentační kanceláře nesmí vyvíjet obchodní činnost v dané zemi. Toto omezení se vztahuje i na zastupitelskou činnost pro mateřskou společnost a další placené aktivity.
- Subjekty českých firem v zahraničí, pro něž je zdrojem financování jejich vlastních činností – většina společností, které působí v zahraničí, financují své aktivity samy.

- Vývozní aliance, clustery jako možné formy aliancí pro exportní činnost do zahraničí – ve vývozu zboží a služeb mohou mít v řadě zemí velký význam.

3.3 Úloha mateřské organizace

Mateřská společnost by si měla ujasnit, jaké budou její vztahy k jednotlivým dceřiným společnostem a jak se budou rozvíjet jejich strategie.

Jsou známy různé přístupy. Jedním z nich je působení na řízení portfolia s malým počtem pracovníků v hlavním sídle společnosti, kteří se snaží vyvážit obchodní investice identifikací různých možností akvizice, získáváním podhodnocených aktiv, zbavováním se slabých poboček.

Další možnou rolí je funkce restrukturalizátora. Tato role nespočívá jen v nakupování a prodávání společností, ale ve schopnosti přesunu schopných pracovníků do těchto firem, aby se zvýšila výkonnost.

Mateřská společnost může jednotlivé společnosti podporovat pomocí navazování vnitřních vztahů mezi nimi samotnými. Dále mohou usilovat o přenos dovedností z jedné dceřiné společnosti na druhou. Může se jednat o kvalifikace získané managementem, marketingové dovednosti. Dovednosti nejsou vždy jednoznačně identifikovatelné a převoditelné, protože prostředí, v kterých působí, jsou odlišná.

Dalším přístupem je *sdílení aktiv* za účelem dosažení konkurenční zvýhodněné společnosti. Identifikace výhod, které sdílení přináší, by se měla opírat o organizační strukturu, která toto podporuje. [3]

V následujícím schématu je přehledně znázorněno, jaké strategické a organizační požadavky má každá ze zmíněných metod.

	Metoda řízení portfolia	Metoda restrukturalizace	Metoda přenášení dovedností	Metoda sdílených aktivit
Strategické požadavky:	<ul style="list-style-type: none"> identifikace a získání podnodnocených aktiv rychlé oddělení níže výkonných a vysoce výkonných SBU 	<ul style="list-style-type: none"> identifikace možností restrukturalizace intervence v SBU za účelem změny výkonu prodej SBU při dokončení restrukturalizace nebo za příznivých tržních podmínek 	<ul style="list-style-type: none"> přenášení dovedností za účelem získání konkurenčního zvýhodnění pro SBU pokračující přesun dovedností identifikace dovedností vhodných k transferu 	<ul style="list-style-type: none"> sdílení aktivit za účelem dosažení konkurenčního zvýhodnění pro SBU identifikace výhod sdílení, které převáží náklady překonání odporu SBU ve vztahu ke sdílení
Organizační požadavky:	<ul style="list-style-type: none"> autonomní SBU nízký počet levných pracovníků stimuly založené na výsledcích SBU 	<ul style="list-style-type: none"> autonomní SBU personál schopný přizpůsobit se změnám stimuly založené na výsledcích SBU 	<ul style="list-style-type: none"> autonomní, ovšem spolupracující SBU personál společnosti jakožto integrující prvek skupiny pro řešení speciálních úkolů v různých SBU stimuly založené částečně na výsledcích společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> podpora změny ze strany SBU strategické plánování na různých úrovních personál společnosti jakožto integrující prvek stimuly částečně založené na výsledcích společnosti

Zdroj: Převzato od M. Portera, „From competitive to corporate strategy“, *Harvard Business Review*, květen – červen 1987

Obrázek 5: Úloha mateřské organizace (Zdroj: lit. [3] str. 225)

3.4 Postup při zřizování dceřiné firmy v zahraničí

Při zakládání dceřiné společnosti v zahraničí je nutné respektovat právní předpisy platné v dané zemi. Z tohoto důvodu je výhodné a dovoluji si říci i nezbytné při zřizování společnosti spolupracovat se schopným právním zástupcem, který působí v té dané zemi, a v neposlední řadě je nutná spolupráce s notářem. Společenská smlouva, která je základní listinou vznikající společnosti, je většinou připravována ve spolupráci všech výše zmíněných stran a mateřskou společností. „Vlastní sepsání dokumentů ve formě notářského zápisu vyhotovuje notář. V době, kdy jsou připravovány zakládací dokumenty, musí být složena zákonem požadovaná část základního kapitálu na bankovním účtu firmy.“ [2] Dokumenty jsou po podpisu předány Rejstříkovému soudu, aby společnost byla registrována. Například ve Spolkové zemi Německo Rejstříkový soud předává podklady Obchodní a hospodářské komoře k vyjádření. V některých zemích je dokonce požadováno potvrzení o existenci mateřské společnosti. [2]

Při zřizování dceřiných společností je nutné důkladně prostudovat mezinárodní ujednání a dohody, které mají na činnost společnosti vliv. Mezi nejvýznamnější patří mezistátní smlouvy o zamezení dvojího zdanění, smlouvy o ochraně investic a

mezistátní ujednání o transferu zisku dceřiných společností do zahraničí. Tato otázka není podstatná, jestliže se jedná o EU.

3.5 Druhy dceřiných společností

Zaměření činnosti dceřiných společností se velmi často různě prolínají, ale i přesto rozlišujeme 3 hlavní kategorie:

- obchodní společnosti
- výrobní společnosti
- smíšená společnosti

Další formou podnikání dceřiných společností jsou společnosti, jejichž podnikání souvisí s podnikáním dceřiných společností, a další dceřiná společnost jim poskytuje služby. Tento typ společností tvoří samostatnou skupinu.

Obchodní společnosti

Nakupují a prodávají výrobky a služby pod vlastním jménem a na svůj vlastní účet – obchodování na vlastní účet. Společnost může přímo kontrolovat nákup a prodej výrobků. Výsledky hospodaření, ať kladné nebo záporné, se projevují v hospodářském výsledku společnosti. Je nutné si uvědomit, že podnikání na vlastní účet je finančně náročné. Méně finančně náročné jsou tzv. traťové obchody, například využíváním převoditelných akreditivů nebo poskytováním kratších úvěrových lhůt, než jsou lhůty poskytnuté dodavatelem.

Mohou obchodovat také jménem a na účet třetích osob. Za odvedenou práci jsou odměňovány provizí – tento obchod se nazývá obchodem na provizní bázi.

V poslední době se uplatňují dceřiné společnosti ve formě offshore společností – tyto společnosti nemohou dovážet zboží do země své registrace, ale mohou obchodovat v okolních státech a „odvíjet své obchody pouze účetně“. Od zemí, kde jsou tyto

společnosti registrovány, dostávají různé zvýhodnění. Pokud se toto zvýhodnění týká zdanění, jedná se pak o „daňové ráje“.

Dceřiné společnosti mohou obchodovat v různých odvětvích, se zbožím, službami, v cestovním ruchu, bankovním a další.

Výrobní společnosti

„Výrobní dceřiné společnosti vznikají proto, aby poskytly svým zakladatelům buď výhody levnějších výrobků, nebo jim umožnily vstup na trh, který by jim byl uzavřen pro omezování dovozu hotových výrobků do dané země nebo oblasti.“[2]

V dnešní době globalizace se velice pravidelně stává, že výroba zčásti nebo dokonce celá putuje do jiných zemí, než ve kterých se uskutečňuje. Výrobní dceřiná společnost je náročnější na založení a provozování než obchodní organizace. Co se týká požadavků na kapitál, je náročnější, jelikož společnost musí nakoupit technologické zařízení, suroviny a podobně. V oblasti lidských zdrojů je také náročnější než obchodní společnost – většinou zaměstná větší počet pracovníků než obchodní společnost. Z tohoto důvodu je nutné důkladně prostudovat sociální systém v dané zemi.

Expanze společností do zahraničí, formou výrobních dceřiných firem, není moc obvyklá. Jedná se kapitálově o náročnou variantu a mohou si ji dovolit pouze úspěšné společnosti, které jsou kapitálově zdravé.

Smíšené společnosti

Jedná se o společnosti, které své funkce v různých poměrech kombinují, ale vždy jedna je ta hlavní. Smíšené společnosti mohou mít vlastníky jak zahraniční, tak místní. Některé země, ve kterých dceřiné společnosti mohou působit, mají omezení poměru kapitálů. Většinou se k tomuto kroku uchylují země, které nemají vyspělou ekonomiku. Ze strany zemí bývá preferována funkce výrobní, protože se více podílí na rozvoji hospodářství a snižování nezaměstnanosti.

4 Specifika stavebnictví

Obor stavebnictví má některá specifika, která v jiných odvětvích nenajdeme. Tyto zvláštnosti se týkají mimo jiné vlastního produktu, jeho distribuce a získávání zákazníků. Při výčtu a popisu specifík budu čerpat z publikace Marketing ve stavebnictví autorů Jiřího Pleskače a Leoše Soukupa.

Výrobkem stavebnictví je stavba a ta má oproti jiným výrobkům určitá specifika. Stavba je nemobilní, nákladná, rozměrná, s dlouhou životností a unikátní povahou. Stavba je vždy pevně spojena s pozemkem a je většinou projektována a realizována dle individuálních potřeb investora. Realizace stavby je časově náročná a v průběhu výstavby se může měnit mnoho vnitřních i vnějších faktorů. Převážně unikátní charakter výstavby vyžaduje speciální přípravu. Zvláštností je také fakt, že produkt je většinou určen pro předem známého zákazníka a vzniká spoluprací s tímto subjektem. Výjimku tvoří developerské projekty. Také tvoření produktu je specifické – stavba vyžaduje opakované budování stavenišť. Skladba výrobních kapacit podniku vyžaduje dynamické uspořádání výroby. Důležitým faktorem je značná sezónnost stavební výroby, dále pak vysoká náročnost na lidskou práci. Tento obor je velice náročný na dopravu, evidenci a manipulaci s materiálem.

Životnost stavby je možné prolongovat formou vhodných technických zásahů. Rekonstruovaný objekt je pak možné používat jak k účelům původním, tak k novým. Záleží pouze na přání majitele a technických a technologických pravidlech. Na trhu se mimo případů developerských projektů apod. nevytváří stavby do zásoby. Stavba se začíná realizovat, když je investor známý. Výjimku tvoří některé stavební firmy, které staví a investují samy, nebo staví pro investora, který stavbu sám nevyužívá a stavba se stává předmětem podnikatelské činnosti. Toto je většinou případ bytové výstavby nebo výstavby kancelářských ploch.

Finální podoba stavby není jen na designérovi. V tomto odvětví se musí každé dílo řídit přísnými regulemi, které do značné míry určují, jak bude stavba vypadat zvenku i

zevnitř. Umístění stavby v zástavbě i mimo ni se řídí územním plánem a dalšími předpisy. V dnešní době hraje významnou roli ekologičnost stavby nejen při provozu, ale i při výstavbě.

Zvláštnosti se netýkají jen staveb, ale i stavebního trhu. Tento trh se vyznačuje vysokou náročností na kapitál a jeho pomalý obrat. Smlouva, kterou uzavírají investor s dodavatelem, je velice komplikovaná a jedinečná. Velký vliv má také charakter investora. Investorem může být veřejný nebo soukromý sektor. Je značná rozmanitost požadavků na stavbu. Další výjimečností je způsob zadávání stavby. Poptávka na tento trh je vysoce citlivá na stav národního hospodářství. V tomto odvětví mohou začít podnikat jen podnikatelé, kteří jsou licencovaní.

Zvláštnosti provázejí stanovování ceny stavebních projektových a inženýrských prací, předběžný rozpočet je zahrnut ve smlouvě o dílo nebo je cena garantovaná. Jelikož je životnost staveb velmi dlouhá, jsou konkurencí pro vznikající stavby stavby již existující.

Když porovnáme stavebnictví s průmyslem, najdeme mimo jiné tyto rozdíly:

- stavby se nevyrábějí do zásoby
- působí klimatické vlivy
- výroba je téměř vždy individuální
- pracoviště se stává dočasným místem výroby
- velká fluktuace zaměstnanců
- manuální náročnost
- nepřemístitelnost stavby
- velké rozměry a hmotnost stavby

4.1 Zákazníci

Komerční produktu je vyráběn pro anonymního zákazníka, který je reprezentován svými požadavky, vlastnostmi, preferencemi. Drtivá většina stavebních zakázek je vyráběna pro zákazníka konkrétního, jehož požadavky, vlastnosti a preference jsou předem známé. Tento zákazník je přítomen při všech etapách výstavby a stavební dílo je finančně velice náročné. Je nutné si uvědomit, že tyto náklady nese zákazník a je nutné mu věnovat velkou pozornost. Zákazník získává představu o stavbě pouze z projektové dokumentace, vizualizací pomocí 3D softwaru nebo návštěvou podobné stavby, pokud ovšem taková existuje. Co se týká reklamace díla, není možné vyměnit výrobek za jiný. Záruční opravy mohou být jak časově, tak finančně vysoce náročné. V tomto okamžiku může dojít ke sporům mezi investorem, stavební firmou a projektantskou firmou, což může mít pro majitele neblahé následky ve formě hospodářských ztrát.

4.2 Financování stavebního trhu

Na stavebním trhu se financují zakázky formou dvou základních zdrojů. Těmi jsou soukromí investoři – fyzické nebo právnické osoby a zakázky veřejné. Veřejné zakázky jsou úplně nebo částečně financovány z veřejných zdrojů. Státní správa hraje ve stavebnictví velmi významnou roli. „Státními zakázkami stát plní svoji úlohu regulátora volného tržního mechanismu v podobě zajišťování veřejných, tedy v naprosté většině neziskových investic.“[7] Efektem těchto investic jsou pozitivní externality.

Při výrobě stavebního díla existuje celá řada variant způsobů financování. Často se jedná o splátkový nebo zálohový kalendář, což znamená, že společnost získává své peníze postupně v závislosti na čase nebo na objemu provedené práce. Platby až po dokončení díla se realizují jen u malých a finančně nenáročných staveb. Zvláštností je také to, že po předání stavby si investor ponechá asi 10 % z ceny stavby. Této sumě se říká pozastávka. Tato pozastávka je zhotoviteli vyplacena, až když odstraní všechny vady a nedodělky.

4.3 Získávání zakázek

Získávání zákazníků a stavebních zakázek probíhá u těchto firem jiným způsobem než v klasické výrobě. V tomto oboru existují čtyři základní způsoby jak získat zakázku.

V prvním způsobu hraje klíčovou roli zákon o zadávání veřejných zakázek. Tento zákon je závazný pro všechny zakázky, které budou třeba jen z malé části financovány z veřejných rozpočtů. Paradoxem je, že při praktickém použití vznikají situace, „kdy striktní dodržování tohoto zákona nevede právě k optimálnímu postupu a výsledku.“[2] Veřejné zakázky tvoří značné procento na celkovém objemu zakázek ve stavebnictví, dalo by se říci ze stavebnictví je na těchto zakázkách závislé. Stavební společnost se o tyto zakázky může ucházet tak, že se po vyhlášení veřejné obchodní soutěže do této soutěže přihlásí.

Druhou možností financování jsou soukromí investoři. Ti nemají povinnost se řídit zákonem o zadávání veřejných zakázek, ale velmi často se v praxi některými partiiemi řídí. Využívají je pro jejich přehlednost a jasnost.

Třetí možností je aktivní komunikace s potenciálním investorem. Což znamená, že firma aktivně vyhledává zákazníky, mapuje tržní segmenty, vyhledává stavební příležitosti.

Čtvrtým způsobem je výstavba stavebního díla z vlastních prostředků. Tyto bývají doplněny o prostředky cizí, které nepatří zákazníkovi. Jedná se o developerství.

4.4 Vstupní a výstupní bariéry trhu

Jak moc je dílo složité a náročné, je dáno především jeho velikostí, množstvím použitých materiálů, technologií a rozmanitostí stavebních profesí, které se na stavbě podílely. Každý segment stavebního trhu má jiné nároky na stavební společnosti, stavební díla jsou rozdílná a to vyžaduje specializaci jak technickou, technologickou, organizační, tak samozřejmě profesní. Subjekty působící na stavebním trhu musí být autorizované pro jednotlivé činnosti, aby byli vyloučeni ti, co nemají potřebné znalosti a praxi. Podobně jsou na tom i výrobci stavebních materiálů, kteří musí své výrobky opatřit atestem a certifikáty státní zkušebny.

Společnosti, které se rozhodly pro vysoce specializovaný segment, musí být kapitálově silné a musí vynaložit velké investice do technologií a techniky. Mezi vysoce specializované segmenty patří například ražení tunelů, speciální zakládání a výstavby mostů. Výhodou těchto segmentů je, že konkurence není tak silná. Pokud dojde v tomto segmentu k útlumu, je veliký problém částečně nebo úplně opustit tento segment. Specializované stroje a technologie jsou málo likvidní. Pro společnost, která disponuje těmito technologiemi a technikou, může být likvidační i nevytížení její kapacity. Ještě jednou bych ráda zdůraznila, že se jedná o velice kapitálově náročné investice a společnosti jsou existenčně závislé na jejich návratnosti. Některé z těchto problémů se dají řešit, a v praxi je to běžné, speciálními subdodavatelskými pracemi pro generálního dodavatele stavby.

4.5 Struktura stavebního trhu

Stavební trh je uceleným prostorem, ve kterém dochází k realizaci velkého množství rozličných aktivit. Stavební trh se na první pohled jeví jako monolitní trh, ale ve skutečné praxi má svoji specifickou vnitřní strukturu. Pro potřeby práce jsem se rozhodla pro následující členění stavebního trhu:

- trh realizace stavebních děl
- trh stavebních hmot a technologických celků
- trh stavebního servisu
- trh nemovitostí [7]

Stěžejním je pro celý stavební trh realizace stavebních děl. Sekundární trhy, které podporují trh realizace stavebních děl, je trh stavebních hmot a technologických celků a trh stavebního servisu. Na trhu stavebních hmot působí výrobci na všechny subjekty stavebního trhu, aby se právě jejich výrobky zabudovaly do stavby. Na trhu technologických celků dochází k výrobě i prodeji technologií do stavebního díla. Trh stavebního servisu se skládá z trhu projekčních a poradenských kanceláří a trhu stavebních strojů a zařízení. Projekční a poradenské kanceláře nabízejí své služby možným investorům při realizaci vyprojektované stavby a jsou v kontaktu i se zhotovitelem, a to prostřednictvím stavebního dozoru.

Konání všech subjektů na stavebním trhu regulují a vykonávají nad ním dohled orgány státní správy prostřednictvím stavebního úřadu. Po zhotovení díla jsou určeny podmínky pro užívání v rámci kolaudačního řízení a stavba se stává součástí trhu nemovitostí. Všechny výše zmíněné trhy jsou vzájemně propojeny a jsou pro svoji specifickou úlohu ve stavebnictví nenahraditelné.

Stavební trh není utvářen jen silami, které na něj působí uvnitř tohoto trhu, ale také silami, které na něj působí z vnějšího okolí. Mezi základní oblasti, které tento trh ovlivňují, patří:

- celkový stav hospodářství
- stav techniky a technologie
- demografický vývoj
- právní a legislativní rámec hospodářství včetně stavebnictví
- ekologie [7]

Stav hospodářství

Celkový vývoj hospodářství má na stavební trh rozhodující vliv. Jedním ze znaků oživení ekonomiky, ze strany vlády, je růst stavební výroby. Každý subjekt, který působí na stavebním trhu, musí důkladně analyzovat a prognózovat vývoj hospodářství. Tato analýza by měla zahrnovat následující stěžejní faktory:

- vývoj hrubého domácího produktu

- vývoj kupní síly obyvatelstva
- vývoj inflace, vývoj měnových kurzů
- vývoj míry nezaměstnanosti
- vývoj státního rozpočtu
- vývoj platební bilance
- vývoj kapitálového trhu
- vývoj hospodářství u ekonomických partnerů

Technologie

Firmy, které působí na stavebním trhu, musí reagovat na významné technologické změny a inovace, které se projeví na trhu. Což znamená pořízení speciální a mnohdy absolutně špičkové technologie. Tyto požadavky na investiční aktivitu společností, ať se jedná již o zmíněný nákup technologií nebo zkvalitňování hmotného nebo nehmotného majetku, jsou velice náročné.

Včasné nezachycení technologických trendů spolu s úplnou absencí nebo nedostatečnou reakcí na konkrétním segmentu trhu realizace stavebních děl je hlavní bariérou vstupu společnosti do určitého segmentu trhu nebo naopak hlavní bariérou odchodu z něj. Bez přiměřené reakce na technologické změny ve stavebním trhu není společnost schopná v delším časovém horizontu držet krok s hlavními konkurenty a ani vyhovět požadavkům zadavatelů zakázek, které jsou neustále náročnější.

Společnost by měla sledovat vývoj hardwarového i softwarového vybavení konkurenčních stavebních společností a novinek v informační technologii obecně. Dále by se měla zaměřit na technicko-technologické trendy v provádění výstavby jednotlivých typů stavebních děl a jejich částí a neustále sledovat substituční technologie vůči technologiím, které společnost užívá. Podobné zásady platí i pro další trhy.

Demografické a sociální okolí

Analýza demografických trendů státu, ale i zájmových zahraničních teritorií má nezastupitelný význam speciálně při odhadu vývoje velikosti potenciální poptávky po stavebních pracích v některých segmentech stavebního trhu. Výrazně se tato situace projevuje v bytové výstavbě, dopravních stavbách apod. Stavební společnosti by měly

také sledovat věkovou a vzdělanostní strukturu obyvatelstva, aby z vývoje této struktury byly schopny odvodit budoucí tendence ve skladbě celkové poptávky po stavebních pracích.

Politika a legislativa

Úhel pohledu na fungování státu je formován dvěma stranami, a to úrovní státních zásahů do tržního prostředí, kterými je liberalizace ekonomiky, nebo regulacemi volného působení tržních sil. Legislativní rámec v podnikání na stavebním trhu se projevuje ve dvou oblastech. Jako první jsou to normy upravující obecné podmínky podnikatelské činnosti (jedná se o obchodní právo, právo živnostenské, daňové zákony, zákony o bankách apod.). Druhou skupinou je legislativa určující způsob a možnosti účastnit se soutěží na dodavatele stavebních děl speciálně zákonem o zadávání veřejných stavebních zakázek, další vymezení je dáno konkrétními požadavky vypisovatele veřejné obchodní soutěže nebo investora z privátního sektoru. Podmínky stavení činnosti jsou upraveny v zákoně o územním plánování a stavebním řádu a dalšími předpisy.

Ekologie

Na monitorování životního prostředí se soustřeďují legislativní podmínky, ale také aktivity ekologického charakteru financované privátními domácími společnostmi nebo z fondů EU. Je nutné si uvědomit, že stavební trh svojí činností zatěžuje životní prostředí, pro minimalizování těchto dopadů je nutné neopomenout recyklaci stavebních materiálů, postupnou spotřebu přírodních surovin a problém jejich substituce jinými surovinami. Je nutné brát ekologii jako nedílnou součást stavebního trhu, jelikož se stala jednou z hlavních hybných sil moderního stavebnictví.

Společnosti, ať působí na jakémkoli ze stavebních trhů, musí tuto oblast pečlivě sledovat a respektovat požadavky na ochranu životního prostředí. Zákazníci stále více dbají na ekologičnost díla a je nutné tyto stále náročnější požadavky plnit.

14 Závěr

Hlavním cílem mé diplomové práce je zhodnocení kroku společnosti, vstoupit na zahraniční trhy. Se zaměřením na vstup společnosti na slovenský trh formou dceřiné společnosti a zhodnocení dalších možností expanze společnosti, do zahraničí.

Společnost, která se rozhodne vstoupit na zahraniční trhy, je vystavena různým měnovým a devizovým rizikům a dále rizikům, která jsou spojena s odlišnou daňovou, ekonomickou legislativou a v neposlední řadě také odlišnými zvyklostmi při jednání, případně kulturou.

Společnost, patří mezi silné hráče na našem stavebním trhu. Důkazem je páté místo, které na žebříčku firem zaujímá. Další výhodou pro společnost je, že se do povědomí zapisuje jako generální dodavatel staveb s více jak 50letou zkušeností na trhu. Společnost prošla nedávno restrukturalizací, což značí neliknavý přístup k problémům a snahu o optimalizaci. Renomé skupiny je také významným argumentem. Pro další dobrý vývoj společnosti hovoří meziroční nárůst výnosů společnosti o 15 %. Jsou zde ovšem i faktory, které tak příznivé nejsou, jako je snížení podílů výnosů v zahraničí, zhoršení ekonomických výsledků, zhoršení rentability dokončovaných pozemních staveb, nepříznivý dopad kursových rozdílů.

V zemích Evropské unie není příliš rozšířené získávání zakázek na cizích trzích. Majitel společnosti od začátku svého vstupu deklaruje svůj zájem na tom, aby prostřednictvím na zahraniční trhy vstupovala. Tím se liší od většiny zahraničních vlastníků českých stavebních firem, které mají své teritorium přesně vymezené.

Společnost se rozhodla podpořit své aktivity na slovenském trhu formou dceřiné společnosti. Dceřiná společnost, podle mého názoru, nesplnila očekávání mateřské společnosti a ani podle mého odhadu není schopná splnit očekávání pro příští roky. Společnost na trhu působí jeden jediný rok, ale půdu pro zakořenění měla připravenou dostatečně. Podle vývoje trhu a ekonomické situace země se dá předpokládat, že

konkurenční boj ještě zesílí. A společnosti, které se pevně na trhu neusadily do této doby, mohou mít v dalších letech značné problémy.

Podle mého názoru jsou nároky, které má mateřská společnost na dceřinou, příliš vysoké a pro vstup své dceřiné společnosti na slovenský trh nezvolila správný okamžik. Mateřská společnost by měla zvážit podle mého názoru následující varianty dalšího postupu. První variantou je dceřinou společnost zrušit bez likvidace, druhou podpořit jejích činnost.

Mateřská společnost má na Slovensku organizační složku, doporučený odchod dceřiné společnosti z trhu by neznamenal ztrátu trhu. Je to razantní krok, ale v současné situaci a při výhledu do dalších let se mi toto rozhodnutí jeví jako rozumné. Rentabilita mateřské společnosti se oproti minulým obdobím snížila a rentabilita dceřiné společnosti je opravdu velice nízká.

Doporučuji mateřské společnosti, aby svoji dceřinou společnost OHL, ke konci tohoto roku zrušila bez likvidace a plynule se stala jejím právním nástupcem. Toto řešení je výhodné jak pro společnost, neutrpí renomé skupiny, tak pro zákazníky dceřiné společnosti, kteří budou ujištěni, že závazky dceřiné společnosti budou dodrženy.

Další variantou je možnost podpory podnikání dceřiné společnosti. Dceřiná společnost působí na trhu jeden jediný rok pro proniknutí na trh je to krátké období. Varianta, která se společnosti naskýtá, je podpořit rozvoj dceřiné společnosti marketingovými aktivitami. A to ze strany mateřské společnosti jak finančními prostředky, tak kontakty a v neposlední řadě lobbingem. Doporučila bych účast na stavebním veletrhu Coneco, aktivní navazování kontaktů, sponzoring společenských a sportovních akcí.

Je nutné si uvědomit, že tato varianta je velice drahá a těžko vyčíslitelná. Dále je to otázkou několika let než se společnosti podaří dosáhnout stabilní pozice na trhu, pokud vůbec. A do této doby by měla být mateřská společnost připravená dceřinou společnost

podporovat. Je otázkou, jestli mateřská společnost bude schopná a hlavně ochotná podporovat činnost svých dceřiných společností v budoucnosti.

Vzhledem k současné složité ekonomické situaci na světových trzích, vzhledem ke zkušenostem, které společnost v uplynulém období z realizací zakázek v zahraničí získala, a poznáním jednotlivých zahraničních trhů, je nutné pro další úspěšné působení společnosti upravit strategii. V současné době společnost působí na 13 zahraničních trzích a to je poněkud široká oblast. Doporučuji vytyčit jako hlavní segmenty Maďarsko a Rusko a ostatní trhy rozčlenit do dvou skupin podle atraktivity a bedlivě sledovat.

Seznam použité literatury

Monografie

1. FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN: 80-247-0939-2
2. JANATKA, F. a kol. *Dceřiné firmy*, 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2005, 200 s. ISBN 80-7357-068-08
3. JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-7226-220-3
4. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8
5. KOTLER, P., KELLER, K. L. *MARKETING MANAGEMENT*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 792 s. ISBN: 978-8- 247-1359-5
6. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-X
7. PLESKAČ, J., SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 2001, 232 s. ISBN 80-247-0052-2
8. SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, 272 s. ISBN 80-247-0422-6

Ostatní zdroje

9. Český statistický úřad. *RYCHLÁ INFORMACE: Dvouciferný pokles produkce průmyslu a stavebnictví pokračoval Průmysl, stavebnictví - únor 2009* [online]. 2009, 14. 4. 2009 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpst041409.doc>>.
10. Inštitút finančnej politiky Ministerstvo financií SR. *Prognóza vývoja ekonomiky SR pre roky 2008–2012* [online]. únor 2009, 2. 2. 2009 [cit. 2009-04-09]. Dostupný z WWW:<<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=4>>.
11. Interní materiály společnosti OHL Pozemné stavby, a. s.
12. Interní materiály společnosti OHL ŽS, a. s.
13. Logos, a.s. (www.logos.cz); PeckaDesign, s.r.o. (www.peckadesign.cz). *BusinessInfo.cz : Kvalitativní studie slovenského stavebnictví 2008* [online]. 2009, 2.1.2009 [cit. 2009-02-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/slovensko/kvalita-studie-slovensko-stavebnictvi-08/1000797/51384/>>. [Http://www.ceeconstruction.eu/](http://www.ceeconstruction.eu/).
14. Ministerstvo financí odbor Finanční politika. *Makroekonomická predikce České republiky leden 2009* [online]. 2009 , 5.5.2009 [cit. 2009-03-10]. Dostupný z WWW:<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html>.
15. Ministerstvo práce, socialnych veci a rodiny SR. *Zákonník práce* [online]. 27. 2. 2009, 27. 2. 2009 [cit. 2009-05-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.employment.gov.sk/index.php?SMC=1&id=1152>>.

16. Ministerstvo Zahraničních věcí ČR. *Maďarsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online]. 2009 [cit. 2009-05-05]. Dostupný z WWW:
<http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/madarsko/ekonomika/zakladni_podminky_pro_uplatneni_ceskeho.html>.
17. Omega Design - reklamní agentura a grafické studio. *OHLŽS, a. s.* [online]. 2009 [cit. 2009-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.ohlzs.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/soucasnost/>>.
18. Zastupitelský úřad ČR v Bratislavě. *Souhrnná teritoriální informace Slovensko* [online]. 2008, 30. 9. 2008 [cit. 2009-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/slovensko/1000797/>>.
19. Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Stavebná produkcia v roku 2008* [online]. 2009, 9. března 2009 [cit. 2009-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=16455>>.