

Kterou cestou jít?

Strategické scénáře pro konzultační
inženýry v časech vysoké nejistoty



Obsah

- 04** Jakou budoucnost si plánujete?
- 05** Příprava na budoucnost – je čas na scénáře?
- 07** Stavebnictví a inženýring – kde jsme teď?
- 09** Vytváření scénářů
 - Proces
 - Co je jisté a co ne
 - Upřesňování vytvořených scénářů
- 14** Čtyři možné výhledy
 - Scénář A – Eldorado statusu quo
 - Scénář B – Vzestup velkých stavebních firem
 - Scénář C – Slzavé údolí
 - Scénář D – Falešný pocit jistoty
- 24** Užití scénářů
 - Malé a střední firmy
 - Velké korporace
 - Národní a regionální asociace

Předmluva

Kdo by si před několika málo měsíci pomyslel, že prostředí našich aktivit by mohlo být tak zásadně změněno virem, který se nečekaně rozšířil po celém světě?

V reakci na to se mnohem více rozšířily digitální technologie, a umožňují tak zcela jiné způsoby vzájemné komunikace i kde a kdy pracujeme. Hospodářství bylo podporováno. První opravdový finanční dopad pro stavební průmysl přišel až s dramatickým inflačním růstem cen stavebních materiálů.

Pro plánování, kterou cestou se vydat, potřebujeme lépe pochopit, jakým dalším nejistotám naše odvětví čelí. Ačkoliv digitální technologie převrátily naše postupy a pracovní chování vzhůru nohama, nepovažujeme je nadále za „nejisté“. Víme, že potřebujeme v digitalizaci pokračovat. Co si však uvědomujeme méně, nebo jsme méně schopni připustit jako přímý dopad na naši výkonnost, je směs vnějších výzev: denní hrozba změny klimatu, předluženost a vysoký tlak globálních finančních systémů, vzrůstající nesoulad uvnitř Evropské unie, dokonce válka, konflikt a běženci na našich hranicích.

Takové otázky mohou přímo, a společně, působit na konzultační inženýry. Ale jak? Budoucnost je mlhavá a výhledy špatné. Kde bude změněn konec? Které trendy se ukáží v odhadování budoucnosti jako rozhodující? Jak bude naše odvětví vypadat za pět let? Kterí klíčoví lídři budou formovat náš trh? Jak mohou naše společnosti a firmy zůstat úspěšné v měnícím se prostředí? Ve složitém a rozporuplném světě rostoucích nejistot a proměn, kterému naše asociace čelí, je těžké odpovídat na tyto otázky.

Proto jsme velice šťastni, že komise EFCA Future Trends mohla spolupracovat s Centre for Strategy and Scenario Planning at HHL Graduate School of Management, Lipsko, Německo, na vývoji strategických plánovacích postupů pro základy různých scénářů pro konzultační inženýry. Scénáře, které tvoří základ této zprávy, byly systematicky vytvářeny z informací a názorů shromážděných během dotazování 46 významných expertů ze sektoru konzultačních inženýrů – inženýrů, partnerů a akcionářů. Zpráva představuje postup vývoje a jeho výsledky. Popisuje zajímavou a možná překvapivou reportáž o naší možné budoucnosti.

My, jako komise, cítíme, že nyní je správný čas zamýšlet se nad budoucností a zvážit možné strategické plány. Reprezentující asociace z odvětví, chceme našim členským společností nabídnout přehled současné situace a podpořit je v hledání správného směru na cestě z nejistoty a nalezení jejich individuálního strategického postavení.

Děkujeme všem účastníkům, kteří přispěli k průzkumu, na kterém je tato studie založena. Kromě toho jsem velmi vděčný za týmovost a pevnou podporu od Nikoly Matiče, Marcina Mikulewicze, Magnuse Höjje, Maurizia Boi, Maxmiliana Grauvogla, Antonie Pigot, Géraldine Tondreau, Serhana Bakir, Inés Ferguson, Alison Eades, Prof. Dr. Torstena Wulfa, Yannika Eisemanna a Jana Van der Putten. Bez jejich velkého odhodlání by tato zpráva neznikla.

Jeffrey Seeck

Předseda EFCA¹ Future Trends Committee, člen Verband Beratender Ingenieure (VBI, the German Association of Consulting Engineers)

¹ European Federation of Engineering Consultancy Associations

JAKOU BUDOUCNOST SI PLÁNUJETE?

EUROPEAN MARKETS

15TH APRIL 2025

It's a long honeymoon for small domestic engineering firms

Productivity has risen by 4% for the fifth year in a row and order books are still full but slow progress in harmonising regulations and standards to open up the EU construction and engineering sector means only small domestic firms are still enjoying a post-covid honeymoon.

Low borrowing costs, substantial subsidies for digitisation, and fragmented markets have combined to create another encouraging year for construction and engineering. While large companies are not gaining much through economies of scale, SMEs are flourishing under post-covid protectionism.

The sector took a serious blow in 2020 with some EU Member States feeling the heat when their market all but collapsed under lockdown policies and disrupted international supply chains. Immediate action on interest rates by the European Central

Bank, and investors able to borrow at 2%, helped create huge 'recovery funds' which pushed digitisation and a greener, more efficient built environment. The sector has been bouncing back since as far ago as mid-2021 when the use of sub-contractors was the best it had been for 20 years, and job creation reached levels not seen for seven years. Demand rocketed for residential and commercial building alike; a consequent rush on supplies pushed up prices including those of subcontractors. Inflation for goods and raw materials reached a 25-year high.

It was the rise in nationalist politics, however, that served small businesses at the expense of their larger domestic competitors. In countries like Spain, Italy, Germany and Sweden federal elections were won on the back of protectionist promises. The EU market has not been welcoming to international players. A complex regulatory environment and numerous standards have held them at bay. "We're in a veritable El Dorado of status quo," says Mathieu Renault, CEO of a small French firm of consulting engineers, "and an era of national specialists."

ENGINEERING TODAY

15TH APRIL 2025

EU super firms see off Chinese competition

EU 'super firms' are expecting another year of high returns and are successfully pitting themselves against foreign competitors who have been eyeing up the newly harmonised European market.

The construction sector was quick to respond five years ago when renewed collaboration amongst Member States led to a massive investment in healthcare and a €720 billion green recovery fund – much of which targeted greening buildings and infrastructure.

Productivity in the sector is up by 7% in 2025, not least because of a rapid digitalisation, and particularly by large firms. Building information modelling (BIM) has been central for increased innovation, collaboration and efficiencies.



Other technologies are also becoming mainstream – drones for project oversight, artificial intelligence for design and claim management.

With less bureaucracy, and streamlined standards, regulations and even technical language, the European market has been transformed into one of dynamic growth – and opportunity. But only for large firms which can take advantage of economies of scale and build their capacity by buying it up.

Chinese firms have been circling. They cannot compete on innovation but as more EU companies are having to move to Eastern Europe to find low-cost services, their competitive labour costs may help them find a foothold yet.

THE EUROPEAN ENGINEER

15TH APRIL 2025

Investment in digital technologies could be the key to survival

Construction and engineering firms who strategically invested in digital technologies prior to 2023 are managing to keep their share of the pie in an ever-shrinking European market.

Despite the best efforts of many EU Governments implementing a sleuth of economic policies and market support measures, the construction sector has been in growing turmoil since 2022 when market demand dropped by 6%. Although the European Commission made a big effort to harmonise regulations and building standards, and Member States approved huge sums to be made available for green investment, lockdowns and other major disruptions have been taking their toll and demand has been steadily falling at a further 3% per year. It is still early days to comment on the success of the EU €1.8 trillion stimulus package announced in

2021, but industry sources say clients are keen to maximise their green credentials in new projects.

The use of digital technologies, however, appears to be an indicator of financial health. Those players, large or small, that didn't invest in technologies like BIM (3D, real-time digital modelling) or modularisation, and didn't find the 4% improvement in productivity, are largely facing insolvency or acquisition. Pressure is also coming from foreign, digitised companies keen to access the liberalised market.

If there is good news for domestic firms, it is that there is no longer a shortage of skills. As market demand for construction falls, the cost of human resources, raw materials and energy, is falling too, by about 2% a year.

THE DAILY CONSTRUCTION NEWS

15TH APRIL 2025

Fragile recovery for construction but small firms still on danger list

Construction and engineering firms without the means, the motivation or the public support to digitise, could be balancing on a cliff edge, enjoying early signs of recovery but unaware of competitive foreign players ready to move in when demand picks up.

A new report published this week reflects the optimism amongst smaller construction and engineering companies in the EU – that the recession is over and brighter days lie

ahead. The economy is finally back on track, growing at 1% so far this year, compared to the 5% contraction back in 2021 – mirrored by the construction sector. So they could be right.

When covid forced a re-evaluation of market positioning in 2021, progressive companies, based more in north and central Europe, sought to further digitise. But SMEs in particular, especially those falling under austerity policies further south, experienced a more fatal

squeeze on costs and many folded. Many were unable to bear the costs of digitalisation.

Those that survived have largely been protected by a fragmented European market and low demand which made the European market unattractive for international competition. The danger of rising demand, if accompanied by regulatory harmonisation, is that it could open the European market next year and there will be no shortage of highly digitised foreign companies to slip in.

>>>

RŮZNÉ TITULKY PRO RŮZNÉ BUDOUCNOSTI - KTERÁKOLIV Z VÝŠE UVEDENÝCH POTENCIÁLNÍCH SKUTEČNOSTÍ SE MŮŽE STÁT V ROCE 2025 PRAVDIVOU (PŘÍBĚHY JSOU ZALOŽENY NA ČTYŘECH BUDOUCÍCH SCÉNÁŘÍCH, VIZ STR. 14).

Příprava na budoucnost – je čas na scénáře?

PRO KONZULTAČNÍ INŽENÝRY V EVROPĚ NENÍ MEZINÁRODNÍ KONKURENCE HROZBOU. ZÁJEM O PROJEKTY TRVÁ, A TO NEJEN VLIVEM OČEKÁVANÉ MASIVNÍ PODPORY ZE STRANY EU, ZAHRNUJÍCÍ PŘES 720 BILIONŮ EURO POSKYTNUTÝCH PŘES JEJÍ INSTITUCE PRO OBNOVU A ROZVOJ. VEŘEJNÍ ZADAVATELÉ OBRACEJÍ SVOU POZORNOST RADĚJI NA KVALITU PROJEKTŮ A CELOŽIVOTNÍ NÁKLADY, NEŽ ABY TENDRY OCEŇOVALI JEDNODUŠE JEN PODLE CENY.

Jsou toto vyhlídky pro konzultační inženýry do roku 2025? Možná ne. Podle studie Yannicka Eisemanna z roku 2021, která systematicky analyzovala příspěvky expertů nejvyšší úrovně napříč sektorem evropských konzultačních inženýrů, mezinárodní konkurence, předpokládaný nárůst poptávky a další odvracení se od tendrů zacílených na nejnižší ceny mohou být tři nejproblematictější faktory naší budoucnosti.

Budoucnost přichází každým rokem rychleji. S prohlubujícím se globalizací a odbouráváním regulací EU nestálost, nejistota, složitost a nejednoznačnost ve stavební výrobě i inženýrském (projektovém, zkušebním, dozorovém ad., pozn. překl.) sektoru vzrůstají. Jen nemnozí viděli přicházející Covid a ještě méně očekávané byly pro hospodářství zdrcující lockdowny. Avšak proces analyzující názory odborníků stejně jako popsání, jaké budoucnosti by mohly přijít, by mohly konzultačním inženýrům pomoci překonat vrtkavou a bouřlivou nepohodu před námi.

PŘÍLIŠNĚ SEBEVĚDOMÍ

Profesor Wulf z HHL Leipzig Graduate School of Management's Center for Strategy and Scenario Planning, působí jako poradce pro EFCA Future Trends Committee. On dozoroval studii a vidí pro vedoucí pracovníky obtíže v nejistotách, jimž čelí. „Vaši akcionáři, vaši zaměstnanci a mnoho dalších zainteresovaných skupin očekává, že vedení určí jasný strategický směr. Ale jak to můžete udělat v časech vzrůstající nejistoty? Mnoho manažerů se domnívá, že nejlehčí cestou je zabránit, aby se vědělo, jak se budoucnost může vyvíjet. Toto přílišné sebevědomí je běžné. A nejen mezi nejvyšším vedením. Může to však být vaše zhouba. Lepší způsob, jak určovat směr v časech nejistoty, může v počátku být práce se scénáři, které ukáží, že budoucnost se může vyvíjet zcela odlišně.

ROZŠÍŘENÍ ZORNÉHO POLE

„Pokoušíme se konzultačním inženýrům rozšířit zorné pole“, pokračuje prof. Wulf, „a možná je přimět přemýšlet o zcela jiných směrech řešení pro jejich společnosti, o kterých dříve nepřemýšleli“.

Profesor Wulf si je vědom, že nejistoty mohou zachytit obor nepřipravený. „Nikdy si nemůžete být jisti měnícími se hrozbami a příležitostmi“ varuje, „ve skutečnosti si nikdo není jistý. Avšak podniky a společnosti už nyní potřebují promýšlet rozvoj a udělat brzy správné kroky.“

Podle studie, nejistota zrychlující se změny přináší zvyšující se ohrožení pro vedoucí pracovníky a pokud ti vývoj ignorují, nebo se chovají dle špatných předpokladů, může to, při nejlepším, vést k nevyužitým příležitostem. Může to však firmu stát její konkurenční výhody, nebo ji dokonce vyřadit z činnosti.

HARMONIZACE – ZLOMOVÁ NEJISTOTA

Otázka, zda budou během následujících pěti let EU regulace pro stavební průmysl harmonizovány, byla jednou z osmi rozhodujících nejistot podrobených analýze. „Většina společností o to usiluje,“ říká profesor Wulf, „protože to na první pohled zjednodušuje, usnadňuje a zlevňuje aktivity uvnitř EU. Jestliže se to stává jednodušším pro jednoho hráče, stává se to jednodušším pro všechny a cizí soupeři mohou přijít. Takže, pokud chce obor harmonizaci, je třeba zajistit, že se někdo někde stará o rozvoj trhu, možná přesvědčivá a silná národní asociace nebo EFCA. Větší evropští hráči by se nemuseli rozhlížet jen po své vlastní společnosti, ale mohli by vytvořit ekosystém s menšími hráči, kteří je

¹ Eisemann, Y. (2021). *Strategic Scenario Analysis for the European Federation of Engineering Consultancy Associations (EFCA) until 2025. An Application of the HHL-Roland Berger Approach to Scenario-Based Strategic Planning to the European Engineering Consulting Industry. PhD Thesis.*

obklopují, a spolupracovat na různých druzích projektů. Pokud ekosystém pracuje, potom je harmonizace všem ku prospěchu.

„V jakémkoli případě si potřebujete uvědomovat nejistoty, které před vámi ve vašem oboru leží, a potřebujete o nich přemýšlet. V tom Vám vymyšlení scénářů může pomoci.“

ČAS VYSKOČIT

Uskutečněná analýza také odhalila, že „digitální technologie“ byly spíše považovány za předpoklad, podmínku či nezbytnost než za nejistotu. „Studie ukázala, že technologie jako BIM jsou už všude považovány za základní požadavek. Pokud je společnost ještě neužívá, je čas pro změnu (skok)“, říká profesor Wulf. Současná patová situace s poskytovateli software přilévá olej do ohně. Ceny, které jsou v Evropě o 25 % vyšší než v Americe, takže všechny společnosti jsou ze svých nákladů na technologie nervózní, ukazují na další možnou oblast společného postupu.

Tradiční strategické nástroje jsou relativně statické a nejsou navrženy k zohlednění dynamicky se měnícího prostředí, obvykle formulují jednu budoucí projekci s „jednou nejlepší strategií“ na následující tři až pět let. Zatímco ve stabilním prostředí fungují, jejich nedostatky jsou ve vysoce nestálém, nejistém a složitém prostředí zesilovány tak, jak jim v současnosti konzultační inženýři čelí.

FLEXIBILNÍ STRATEGIE

Profesor Wulf zdůrazňuje, že právě nejistota dní finanční krize 2008/2009 vynesla na veřejnost strategické plánování založené na vytváření scénářů. „Manažeři chtěli vytvářet své strategie flexibilnější“, říká. „Potřebovali najít způsob, jak reagovat na stále rostoucí nejistotu v jejich vnějším prostředí.“

Scénáře jsou „zlatým prachem“ v mnoha způsobech. „Co je nejpravděpodobnější výsledek?“, ptá se profesor. „Když víte, že se také připravujete na nižší pravděpodobnost.“

Ale jak dobře scénáře fungují?

Jedno přečtení scénářů stačilo Marcinu Mikulewiczovi, viceprezidentu SIDiR (Polské asociace konzultačních inženýrů) a členu EFCA Future Trends Committee, aby si utvořil názor.

„Slyšel jsem dnes ráno ve zprávách, že můžeme během tohoto podzimu očekávat další vlnu migrantů z Běloruska. Ihned jsem si to propojil s jedním ze Scénářů. Můžu se podívat na linii, co to pro nás, konzultační inženýry v Polsku, znamená. A s tím obrázkem v hlavě víceméně vím, jaké aspekty činnosti bychom mohli nyní revidovat, abychom se připravili na budoucnost.“

„Znalost všech těch scénářů“, pokračuje, „dokonce ani když se nemusí zcela naplnit, umožňuje čtenáři umístit jeho myšlenky do dobře popsané reality, která může v určitém rozsahu skutečně existovat.“

„Co ve scénářích čtete, se nějakým způsobem stane“, potvrzuje profesor Wulf, který také informuje o vzrůstajícím užití scénářů mezi vysoce postavenými mezinárodními konzultanty. „Možná se nikdy nestanou úplnou skutečností, ale budou zde tendence pro směřování, aby se tak doopravdy stalo. Proto pro plné zúročení práce na scénářích potřebujete určit indikátory a postupně je sledovat, abyste pochopili, který scénář bude nejpravděpodobněji později naplněn – a kterou strategii byste proto měli použít ve vaší společnosti.“

„Tyto ukazatele vám pomohou včas rozeznat, který scénář se nejpravděpodobněji naplní, a umožní vám lepší vnímání budoucnosti,“ říká.

Stavebnictví a inženýring – kde jsme nyní?

PRO UDRŽENÍ KONTEXTU A UKÁZÁNÍ, ŽE NYNÍ JE TEN SPRÁVNÝ ČAS NA VYTVÁŘENÍ BUDOUCÍCH SCÉNÁŘŮ, JE NÍŽE POPSÁNO TRŽNÍ PROSTŘEDÍ LET 2019/2020.

Stavebnictví, inženýring a Covid

Populace EU rostoucí 1,1 % a ekonomika 1,6 % byly v roce 2019 dominantní **hnací silou** pro stavebnictví. Odvětví v tom roce přispělo k HDP EU 9,5 %, zaměstnávalo 12,7 milionu pracovníků a potvrzený investiční růst byl na 2,6 %, částečně i vzhledem k atraktivitě půjček.

Inovace, zejména u velkých společností, zvyšovaly **produktivitu** a snižovaly výrobní náklady, ale odvětví jako celek za 22 roků do roku 2018 nezvýšilo svou produktivitu. Uvedme srovnání například se strojní výrobou EU, kde se produktivita mezi roky 1996 a 2018 zvýšila o 60 %. Důvody jsou následující: vysoce fragmentovaný trh stavební výroby i inženýringu omezuje zisky z měřítka, rozsáhlé standardy a složité regulace, byrokracie, podněty k zahájení soudních řízení a protahování projektů, projekty založené na krátkodobém myšlení a rigidní kultura odvětví. Odvětví jako



takové dlouhodobě trpí nedostatkem znalostí a schopností, což bylo do roku 2019 patrné na nových digitálních schopnostech.

Evropský stavební průmysl se přizpůsobuje **digitálním technologiím** ve srovnání například s USA pomalu, což je způsobeno velkým množstvím menších společností a jejich omezenou kapacitou investovat. Přesto se do roku 2019 následující digitální technologie staly běžné:

- BIM – 3D, digitalní dvojče v reálném čase – jádro digitální revoluce odvětví
- chytré budovy (smart buildings) – přenášení dat a zlepšení efektivity užívání
- modulární konstrukce a výroba mimo staveniště
- drony a virtuální realita – zlepšení sledování staveniště a přehledu o výstavbě
- 3D tisk stavebních prvků na/mimo staveniště

Do roku 2019 byly trendy **udržitelosti** začleněny do odvětvové praxe prostřednictvím přístupu „celoživotního cyklu“ v projektování a užitím hodnotového spíše než cenového přístupu v tendrech veřejných zakázek. To umožnilo projektům lepší zahrnutí kvality, dosažitelnost společenských a přírodních charakteristik, poprodejních služeb a včasné dodání. 62 % soutěží do roku 2016 využilo MEAT¹, který umožňuje konzultačním inženýrům získat soutěžní výhody specializací a diferenciací a vyhrávat veřejné soutěže na jiném základu, než je pouze cena.

Dopady na prostředí a udržitelost byly také podporovány nařízeními EU a speciálními programy za účelem snížení emisí ve stavebním průmyslu, které zahrnovaly direktivu o energetické udržitelosti budov a renovační vlnu (školy a nemocnice, bezuhlíkové vytápění a chlazení). Do roku 2030 je ve stavebnictví očekáváno vytvoření 160 000 zelených pracovních míst. Principy pro návrh budov a cirkulární ekonomický akční plán se zaměřují na snížení odpadu a zvýšení recyklovatelnosti stavebních materiálů a stavebních prvků. Evropský Green Deal byl schválen v prosinci 2019.

Situace se **dramaticky změnila na začátku roku**

2020. Lockdowny, omezení cestování a nová zdravotní a bezpečnostní pravidla zasáhly tvrdě stavební průmysl. Zatímco téměř všechny stavební činnosti musely být na začátku roku 2020 v zemích jako Itálie nebo Španělsko zastaveny, jinde bylo třeba řešit úkoly spojené s obtížným zásobováním úzkými hrdly dodavatelských řetězců, vzrůstajícími náklady na ochranná opatření a rostoucím nedostatkem pracovní síly. Roční průměrný výsledek stavebnictví za rok 2020 klesl o 5,7 %. Dopad byl nejtvrdší ve druhém čtvrtletí 2020, kdy výsledky stavebnictví klesly o 13 % ve srovnání s rokem 2019.

V roce 2021 se očekává **celkové zvýšení výsledků stavebnictví** na úrovni 4 %, ale plné oživení na úroveň před pandemií je v roce 2021 nebo 2022 nepravděpodobné. Rostoucí úroveň soukromého a veřejného dluhu v roce 2021 může brzdit další investice. Takové předpovědi jsou silně závislé na dalším vývoji Covid-19. Výhled pro stavební průmysl zůstává krajně nejistý a může se rychle změnit v kterémkoli směru.

V roce 2020 **EU deklarovala své směřování stát se klimaticky neutrální do roku 2050** a omezit emise plynů na 50 % do roku 2030. To vyvolalo řadu iniciativ shromážděných pod evropským Green Dealem, jako jsou offshorové obnovitelné energetické zdroje, biodiverzita,

železniční doprava, bezpečná a udržitelná chemie a emise budov. Next Generation EU, jako část kovidového stimulačního balíčku od EU, je zaměřena na zelené a digitální investice.

Předpovědi trhu; IFO Institute (24. prosinec 2020): *Očekává se propad stavební činnosti o 7,8 % – celkové oživení ne dříve než 2023* [tisková zpráva]; van Sante, M. (2. března 2021). Výsledek evropského stavebnictví 2021: Oživení výsledku do 4 %. ING Think; FIEC. (2020). *Statistická zpráva N°63 (Vydání 2020): Evropská unie*. Evropská federace stavebního průmyslu. Eurostat. (2021). *Produkce ve stavebnictví poklesla o 3,7 % v euro oblasti a v oblasti EU o 3,3 %*. Eurostat, statistická kancelář EU.

¹ MEAT, the most economically advantageous tender, ekonomicky nejvýhodnější nabídka, poprvé byl tento způsob výběru zahrnutý v 2004/18/EC Directive on public procurement. Vyvinul se do „most advantageous tender“, nejvýhodnější nabídky v 2014/24/EU Directive.

Vytváření scénářů

Postup

Sestavování čtyř budoucích scénářů pro odvětví konzultačních inženýrů v Evropě probíhá podle HHL-Roland Berger postupu strategie plánování scénářů. Postup zahrnuje šest kroků (obr. 1):

- 1 Definice rozsahu.** Studie si vytkla za svůj cíl vyvinout scénáře pro odvětví konzultačních inženýrů v Evropě pro následující pětileté období, tj. do roku 2025.
- 2 Analýza pohledů na problém.** Jednotlivé pohledy byly shromážděny od 46 odborníků reprezentujících konzultační inženýry a vnější zájmové skupiny, např. stavebních firem, poskytovatelů software pro projektování nebo pro řízení staveb, finančních investorů, privátních a komunálních zákazníků, regulatorních těles a konzultačního managementu ze střední, východní a jižní Evropy a Skandinávie. Ti identifikovali 45 důležitých ovlivňujících faktorů (okolností), které mohou mít během následujících pěti let dopad na odvětví konzultačních



Obr. 1: Vytváření scénáře (HHL-Roland Berger postup¹)

inženýrů v Evropě. Shromážděné okolnosti byly vyhodnoceny dle svých dopadů na budoucí ziskovost/rentabilitu odvětví i s ohledem na jejich různé úrovně neurčitosti a nejistot.

- 3 Analýza trendů a nejistot.** Všech 45 faktorů bylo vyneseno do grafu dle jejich dopadů a stupně neurčitosti (obr. 2). „Kritické nejistoty/neurčitosti“, které ze srovnání vyplynuly, byly označeny pro hlubší rozbor.

¹ HHL-Roland Berger postup byl vyvinut Schwenkerem a Wulfem v roce 2013 pro užití vedle tradičnějších nástrojů strategického plánování

- 4 **Budování scénářů.** Dvě klíčové nejistoty „poptávka po projektech“ a „úroveň otevřenosti/fragmentace trhu“, tvoří dva rozměry matice (obr. 3) navržené k identifikaci čtyř extrémních budoucích scénářů. Schéma vlivů ukazuje řetěz příčin a následků, který vysvětluje různé stavy uvedených klíčových nejistot/neurčitostí (obr. 4).
- 5 **Definice strategie.** Zjištění (zahrnující největší nejistoty ovlivňujících faktorů) mohou být nyní využity pro jádro strategie pro společnosti/firmy stejně jako pro strategické posuzování každého ze čtyř scénářů.
- 6 **Kontrola.** Porovnání vytvořených scénářů se skutečným světovým vývojem umožní roztřídit jednotlivé strategické názory v souladu s jejich jádrem.

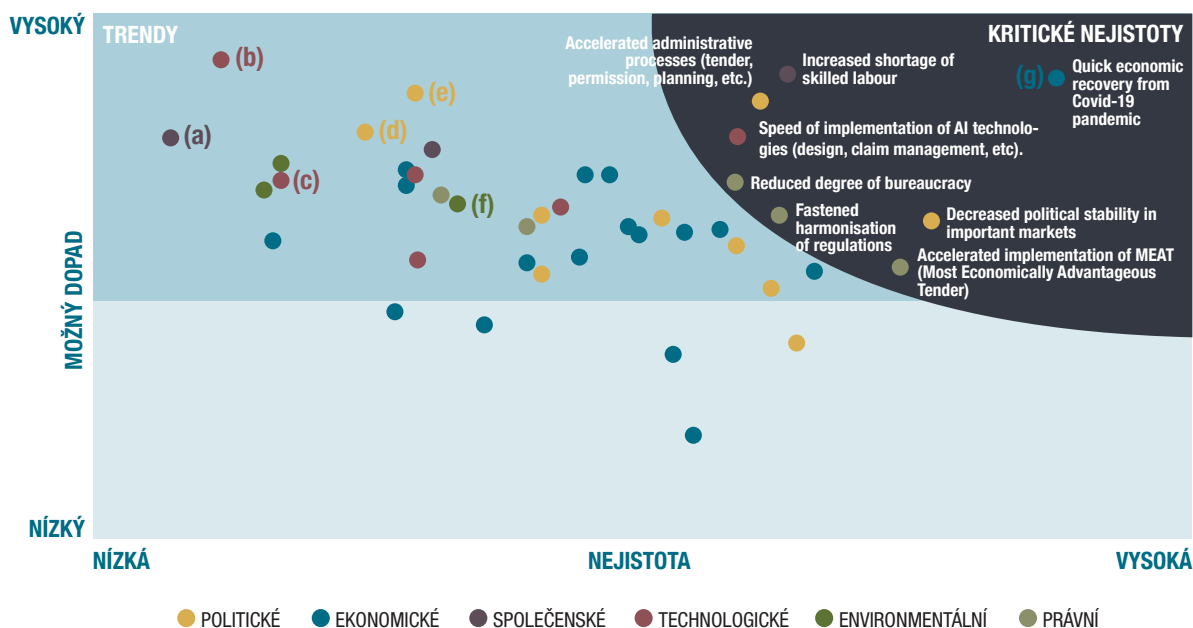
Co je jisté a co ne

Celý proces vytváření scénářů se točí kolem určování, které z ovlivňujících faktorů mohou počítat s větší či menší jistotou, např. trendy, a které jsou „kriticky nejisté“ a vyžadují více pozornosti. Tyto kritické nejistoty jsou základem pro návrh čtyř budoucích scénářů.

VÍCE JISTOTY

Trendy v grafu nahoře vlevo (obr. 2) ukazují, které vývojové postupy jsou viděny jako jistější, a jsou užívány pro vysvětlení postupů, které vedou do stavu popsaného v konečných scénářích. Některé přístupy se v odvětví vyvíjely v takovém rozsahu, že jsou brány jako téměř samozřejmé, např. bod (a) v grafu, který označuje „rostoucí povědomí společnosti o prostředí“.

BIM, považovaný za klíčový pro digitální revoluci v odvětví, má nepřekvapivě největší dopad na ziskovost; v odvětví jsou o tom malé pochybnosti, viz bod (b) „rychlejší přijetí BIM², velká data a internet věcí“. Bod (c) „rostoucí užití udržitelných materiálů, postupů a strojního vybavení“ jsou také široce přijímány a oceňovány pro své ekonomické výhody. Bod (d) „investice a pobídky pro zelenou energii“ získávají silnou politickou podporu a odborníci pevně věří, že to bude v budoucnu pokračovat; což má důsledky pro konzultační inženýry, kteří už po dekady



Obr. 2: Nejdůležitější faktory ovlivňující ziskovost konzultačního a inženýrského sektoru – úroveň jejich možného dopadu a stupeň jejich nejistoty

...

2 BIM je 3D digitální dvojče umožňující lepší spolupráci, management informací, plánování atd.

navrhují zelená zařízení. Dostatečný pro sektorové plánování je také posun bodu (e) „rostoucí veřejné investice do infrastruktury a dopravy“, pro budoucí zákazníky v této oblasti bude nezbytné, aby konzultační společnosti měly dostatek odborných znalostí. A bod (f) „rostoucí dopady klimatické změny“ je podobně důležitý a určující pro většinu budoucího financování.

MÉNĚ JISTOTY

Faktory v grafu vpravo nahoře (obr. 2) jsou ty, které experti v oboru cítí jako nejisté a ještě vážně ovlivňují ziskovost odvětví. Jsou vnější, mimo možnost kontroly konzultačními inženýry, zvláště bod (g) „rychlé ekonomické vzpamatování se z Covid-19“. Ale, pokud by se společností na základě získávaných reakcí na ně dařilo, jsou pro ně tyto faktory životně důležité.

Osm kritických nejistot v jejich nejoptimističtějším a nejpesimističtějším stavu tvoří rámec pro vývoj čtyř různých scénářů budoucnosti. Osmička seřazená dle možných dopadů zahrnuje:

1. Rychlé oživení z „covidu“ (ekonomické)
2. Nedostatek odborné pracovní síly (společenský)
3. Zrychlení administrativních postupů (politický)
4. Rychlost umělé inteligence, AI, porozumění (technologický)
5. Méně byrokracie (právní)
6. Rychlost harmonizace regulací (právní)
7. Méně politické stability na důležitých trzích (politický)
8. Rychlejší implementace MEAT³ (právní)

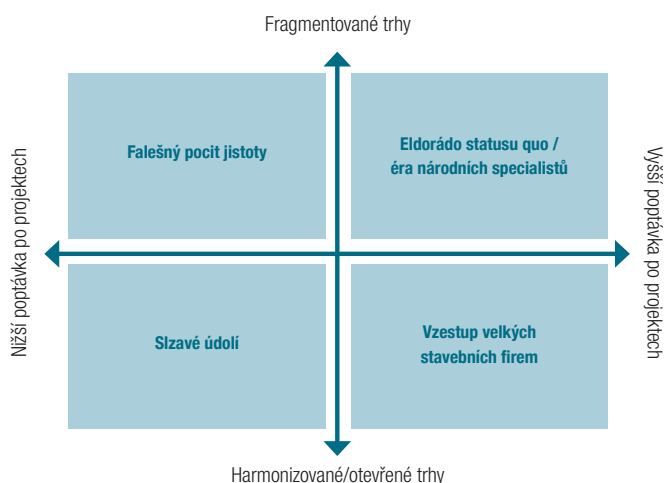
Pouze jedna z osmi uvedených nejistot se vztahuje k technologii a žádná k prostředí. Obecně mají tedy technologické změny a zelené investování už nakročeno stát se oporou stavebního průmyslu a většina konzultačních inženýrů si je vědoma, že by obě položky měli brát vážně. Avšak „kritická osma“ není tak jistá a vedoucí pracovníci se obávají, jak se může vyvíjet.

Podíváme-li se na položky v seznamu, vidíme, že (1) a (7) výrazně ovlivňují investice, a tím „projektovou poptávku“. To bylo vzato do úvahy pro určení prvního ze dvou rozměrů matice potřebných pro vývoj scénářů (obr. 3) – Krok 4 procesu (obr. 1).

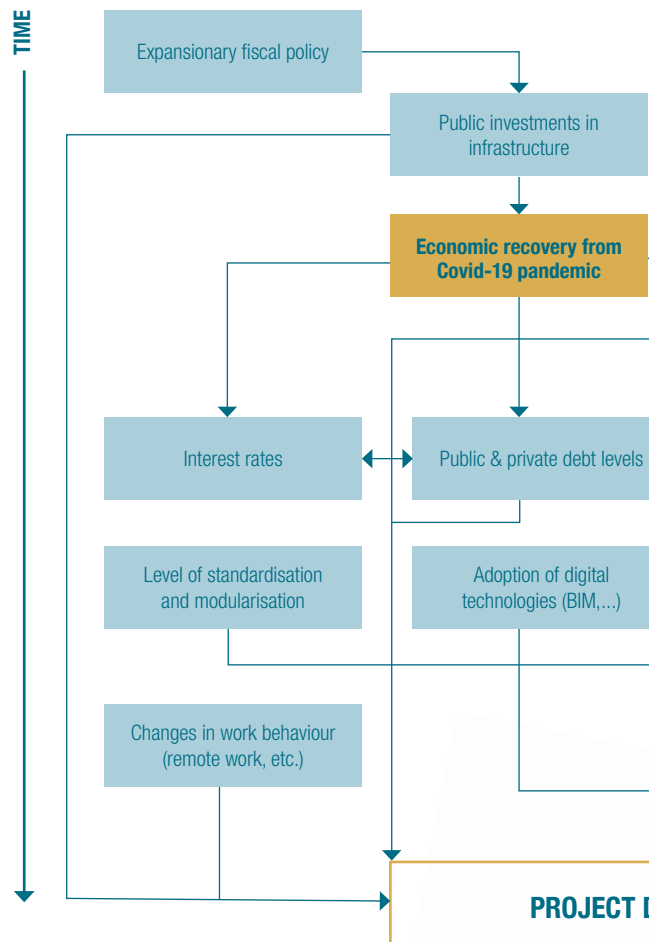
Položky (3), (5), (6) a (8) ze seznamu určují, jak dalece průběh povolovacích/výběrových procesů ovlivňuje rychlost postupu stavebních projektů. Ty ale také určují, jak fragmentované jsou regulace napříč Evropou, a tím, jak snadné může být rozjet přeshraniční projekt, nebo vstoupit na cizí trh. Položky (2) a (4) jsou úzce propojeny, protože na trhu, kde jsou regulace harmonizovány, se může AI rozšiřovat více a lépe zvyšovat jeho produktivitu. Na fragmentovanějším trhu musí být odborná pracovní síla více specializovaná, a proto vzniká riziko jejího nedostatku.

Nejistota (8) rychlejší implementace MEAT nebyla zmiňována až tak mnoha účastníky studie, jak by se dalo očekávat vzhledem k její důležitosti. Přestože jsou tlaky na její prosazení, konzultační inženýři, jako skupina, na to mají omezený vliv. Další slabé podněty a přehlížená místa v tomto procesním kroku budou zvažovány, rozvíjeny a popisovány později.

Šest dalších položek seznamu nejistot (2, 3, 4, 5, 7, 8) dohromady ovlivňuje „otevřenost a fragmentaci trhu“ a jsou brány jako druhý rozměr matice (obr. 3).



Obr. 3: Matice ukazující čtyři scénáře budoucnosti vychází ze dvou os „požadavků projektu“ a „otevřenosti trhu“ (odvozeno z oborové studie)



Formování scénářů

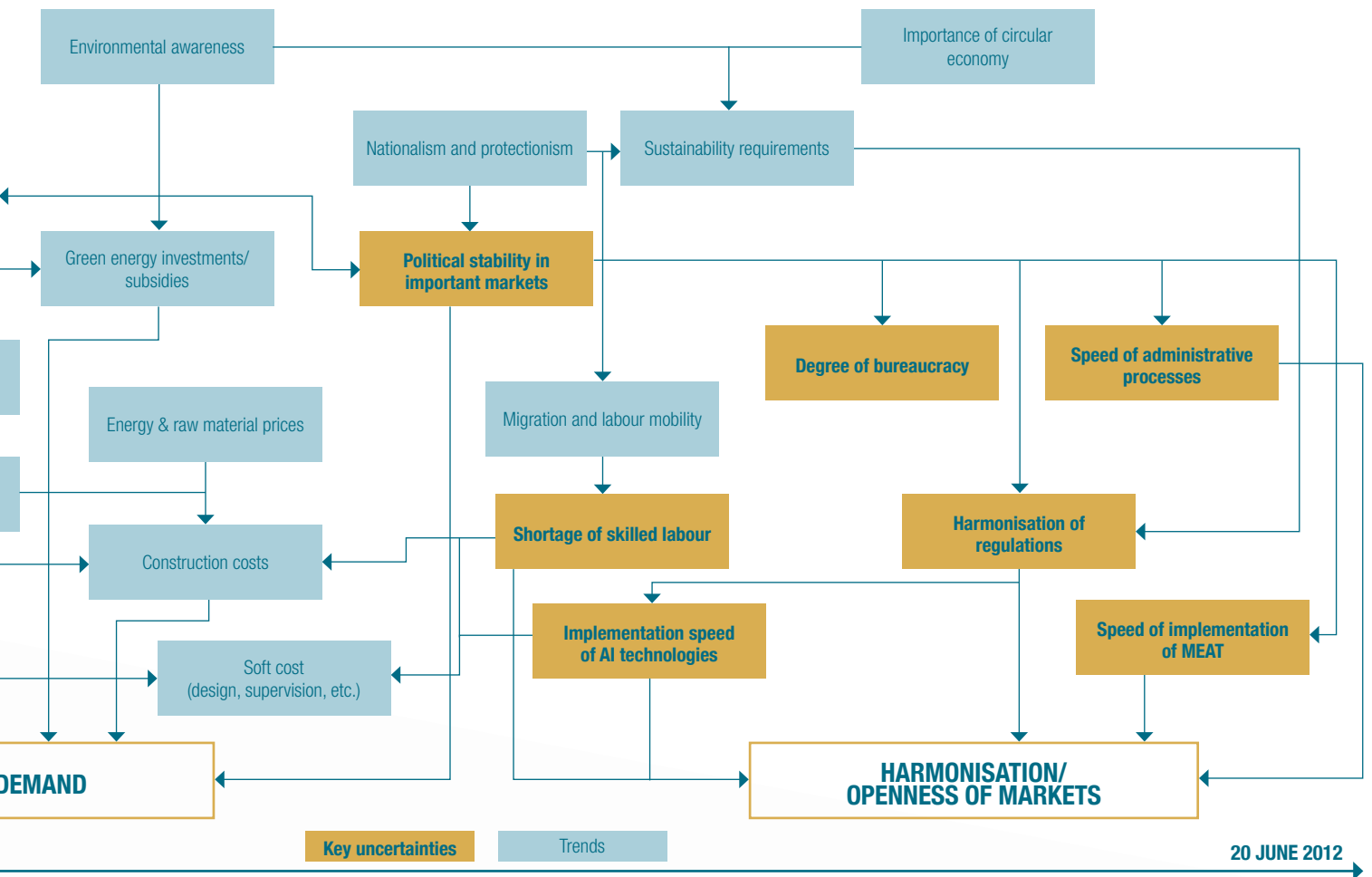
„Projektová poptávka“ a „otevřenost a fragmentace trhu“ tvoří osy matice (obr. 3), která při rozšíření k nejpozitivnějším a nejnegativnějším bodům vymezí čtyři odlišné scénáře. Každý kvadrant dostal výrazné jméno pro vyjádření podstaty daného scénáře.

POPSÁNÍ MOŽNÝCH BUDOUCNOSTÍ

Počáteční hlubší studie příčin a následků možných hodnot na obou osách, tj. „projektová poptávka“ a „otevřenost a fragmentace trhu“ nám ukáže všechny složitosti, které za nimi stojí a umožní jisté porozumění, jak by se mohly jednotlivé scénáře chovat.

25 nejdůležitějších trendů a osm rozhodujících nejistot (obr. 2) je uspořádáno do diagramu vlivů, který ukazuje složitost provázání příčin a následků, které vyjadřují různé stavy dvoudimenzionálního scénáře (obr. 4).

Např. vzrůstající uvědomování si role prostředí, ovlivňuje investice do zelené energie, které mohou zvyšovat požadavky na odvětví konzultačních inženýrů. Ve stejném čase může stoupající politická stabilita na důležitých trzích urychlovat administrativní procesy, což vyústí v silnější harmonizaci různých regulací napříč evropským trhem. Tak diagram vlivů pomáhá popsat jednotlivé scénáře strukturovanějším způsobem.



Obr. 4: Diagram vlivů ukazující složitost příčin obou dimenzí (požadavky projektu a otevřenost trhu) se užívá pro tvorbu scénářů budoucnosti



Čtyři možné budoucnos

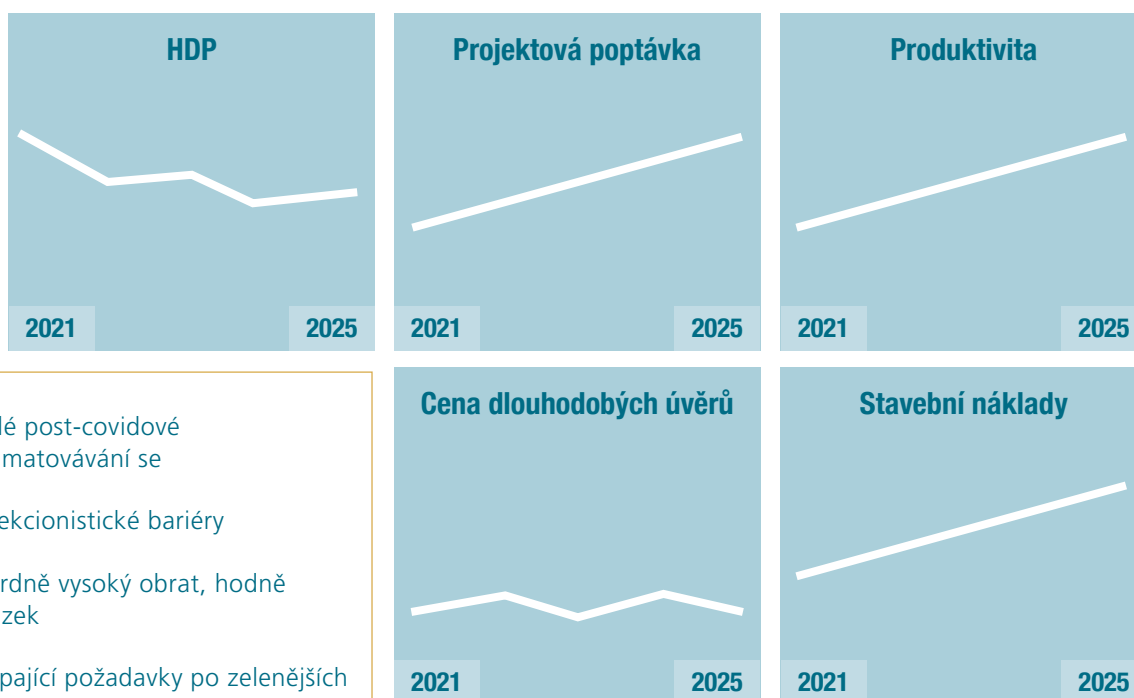
NOVINOVÉ ČLÁNKY NA STRANĚ 4 VYCHÁZELY
Z NÁSLEDUJÍCÍCH ČTYŘ MOŽNÝCH SCÉNÁŘŮ.

é
ti



Scénář A – Eldorado statusu quo / éra národních specialistů

Je 15. dubna 2025 – obrat je vysoký a malé domácí firmy prosperují



- rychlé post-covidové vzpamatování se
- protekcionistické bariéry
- rekordně vysoký obrat, hodně zakázek
- stoupající požadavky po zelenějších budovách/infrastruktuře
- rozšíření digitálních technologií
- převaha domácích firem, malé a střední firmy (SMEs) prosperují
- velké firmy nedokáží využít svou velikost
- zpomalující se konsolidace a vertikální integrace velkých firem

CO SE STALO BĚHEM PĚTI LET MEZI ROKY 2021 A 2025?

Covid urychlil expansionistickou fiskální politiku v EU, která přifukuje ekonomiku a zrychluje její zotavení. V počátcích roku 2021 jsou zaváděny dotace a přijímána podpurná opatření pro zdravotnictví, digitalizaci, školství a domácnosti. Během května 2021 bezprecedentně vysoké investice vedou k širokému covid testování a očkovacím strategiím, které mají zabránit potřebě dalších lockdownů a stabilizovat počty nakažených. Hranice byly opět otvírány, což umožnilo rychlý návrat přeshraničního obchodu na předcovidové úrovni, a zabránilo se tak úzkým hrdlům v dodavatelských řetězcích a podpořila se celková produkce. Zvláště pohostinství, turismus a doprava profitovaly z odstranění cestovních omezení později během roku 2021. Volnočasové cestování se zotavilo obzvláště rychle, protože předchozí omezení vystředala vysoká poptávka. Pracovní cesty se na úroveň před lockdowny vracely pomaleji, protože přetrvávaly pracovní zvyky spojené s home office.

Všechna opatření pomohla k rychlému restartu ekonomiky, která následně zvýšila své požadavky na stavební projekty.

Avšak vysoká úroveň spotřeby způsobila, že výdajové a veřejné zadlužení vyskočilo nahoru. Evropská centrální banka (ECB) pokračovala ve své politice nízkých až nulových úrokových sazeb, aby zmírnila případný dluh a krizi platebních schopností. Sazby dlouhodobých půjček tak zůstávaly ve všech evropských zemích nízké, kolem 2 %, a dovolovaly investorům a developerům využívat nízkých nákladů na financování projektů.

Nehledě na úspěšnou spolupráci, která při pandemii covidu na úrovni Evropy panovala, nacionalistické tendence během posledních let zesílily. Strany jako Vox ve Španělsku nebo Hnutí pěti hvězd v Itálii slibovaly ochranářská opatření ve svých volebních manifestech, a protože vyhrály, federální vlády pokračovaly v ochranářské agendě, aby ochránily své ekonomiky a nížily národní dluhy. Federální volby v zemích klíčových trhů byly výrazně ovlivněny Alternativou pro Německo v roce 2021, Švédskými demokraty v roce 2022 a Vox a Hnutím pěti hvězd v roce 2023. Odlišné pohledy na řízení dluhu v jižních zemích se projeví v roce 2022 a začaly vrážet klín mezi členské státy EU.

Takový nacionalismus narušil vzájemné uznávání profesních kvalifikací mezi zeměmi a omezil mobilitu pracovní síly. Trendy k dosažení shody v technických standardech, ekologických požadavcích a celkových regulacích se zastavily a zanechaly Evropu ve vysoce roztržitém prostředí národních regulací. Výběrová řízení, stavební povolení a další administrativní procesy vyžadující jejich dodržování se staly časově a celkově náročnější a jsou stále pomalé. Průměrný čas nutný k získání stavebního povolení v roce 2025 zůstal stejný jako v roce 2020 – 165 dnů.

Jako výsledek podpor digitalizace a nízko úročených půjček probíhá povzbudivě dobře digitální transformace stavebního průmyslu. Rovněž užití BIM se rozšiřuje, v roce 2024 už 60 % projektů užívá BIM, a ještě více je užíváno pro mimostaveništní výrobu. V odvětví se rozšiřuje modularita a vývoj pokročilých technologií 3D tisku. Všechny uvedené změny zvyšují produktivitu zhruba o 4 % ročně.

Vývoj a omezení posledních pěti let dohromady znamenají pro stavebnictví setrvání na statusu quo. Konsolidace zpomaluje, protože velké firmy nedokázaly dále využívat svých výhod z velikosti a vysoce roztržité trhy ochraňovaly domácí hráče před cizí konkurencí. Tato ochrana a velká poptávka vedly k převisu objednávek a nárůstu nedodělků domácí stavební výroby a služeb konzultačních inženýrů, kteří těžili z aktuálního politicko-ekonomického prostředí.

„Fragmentované regulační prostředí a tržní bariéry pro vstup cizí konkurence spolu s vhodným politicko-ekonomickým prostředím nám umožňují poskytovat našim zákazníkům dobrá řešení“,
říká CEO malé německé konzultační firmy.

Scénář B – Vzestup velkých stavebních firem

Je 15. dubna 2025 – otevřené trhy jsou zajímavé pro domácí i cizí hráče



- rekordní zisky pro velké hráče
- 7% roční růst produktivity
- vysoký roční hospodářský růst a liberalizace trhu
- atraktivní evropský trh, harmonizované regulace
- velcí technologičtí hráči užívají nové digitální podnikatelské modely k dosažení podílu v hodnotovém řetězci
- mezinárodní hráči se zájmem o trh EU, zejména čínští a američtí

CO SE PŘIHODILO BĚHEM PĚTI LET MEZI ROKY 2021 A 2025?

V roce 2020 ekonomiky nesmírně trpěly lockdowny a rozbitím mezinárodních dodavatelských řetězců v důsledku reakcí vlád na Covid-19. Členské státy EU zvýšily vzájemnou spolupráci zejména v investicích a strategiích pro testování a očkování. Ve stejném čase podporovaly zelený růst a vývoj, aby tak co nejvíce bránily dlouhodobé recesi.

S poklesem incidence Covid-19 byly lockdowny uvolněny a průmyslová produkce se zvedla. Extenzivní podpůrná opatření pomáhala zmírňovat rizika recese a stimulovala ekonomiku, například novou daní. Soustředěné úsilí se zaměřilo na snížení byrokracie. To společně s prudkým vzrůstem digitalizace a harmonizace pomohlo urychlit procedury veřejných zakázek, časy výběrových řízení se zkrátily o 45 dnů. Protože byla uvolněna migrační politika, pracovní síla se stala mobilnější, prudký růst stavebního průmyslu s jeho vysokými platy se tak stal atraktivní pro velké množství zahraničních pracovníků.

Pro stabilizaci trhu držela ECB úrokovou míru pod 0 % a dlouhodobé půjčky zůstávaly kolem 2 % ve všech členských státech, což zajišťovalo potřebný kapitál pro kapitálově náročný

stavební sektor. Cizí investice, atraktivní vzhledem k politikám jednotlivých vlád v EU, rovněž přinášely nový kapitál a pomáhaly ve stavebnictví zvyšovat růst.

Překvapivě rychlé překonání kovidového poklesu v druhé polovině roku 2021 zvýšilo důvěru ve vlády a koncem roku 2021 vzrostly prounijní tendence. To podpořilo zájem o harmonizaci předpisů, standardů a běžné technické komunikace napříč Evropou, čemuž bylo v poslední době spíše bráněno. Došlo k výraznému oživení inovací vzhledem k rozšíření užívání procedury MEAT a od roku 2023 začala být užívána v podstatě pro všechny stavební projekty. To odsunulo jednoduché posuzování projektů pouze na základě ceny a postupy aktivně využívající digitální technologie vedly k rozšíření využití BIM (real-time, 3D digitální konstrukční nástroje) a dalších inovací, jako jsou drony pro sledování postupu výstavby nebo umělá inteligence pro navrhování a správu claimů.

Bylo jasné, už i v roce 2020, že dramatický pokles v průmyslové výrobě a omezení objemu cestování povede k snížení emisí uhlíku. Veřejnost si uvědomovala přínosy, které to mělo pro přírodní prostředí, a volila vlády, které slibovaly dodržování Pařížské klimatické dohody: od počátku roku 2022 byla nařízení orientována k zeleným investicím. Volby do Evropského parlamentu v roce 2024 a na federální úrovni až do současnosti vynesly k moci politické strany, které podporovaly (a stále to dělají) růstové politiky, digitalizaci, udržitelnost a liberalizaci trhů.

V posledních letech jsou ceny staveb „zkroceny“ oproti jejich růstu v období 2016-2019. Příkrý růst stavebních nákladů v roce 2021 byl v roce 2022 zmírněn a do současnosti se jejich nárůst udržuje na 3 % ročně. A to nehledě na přísné požadavky ochrany prostředí a investice do digitálních technologií. Měkké náklady za architektonický návrh, projekt a inženýrské služby jsou stále, dokonce v reálném čase vinou inflace a mezinárodní konkurence klesají.

Nové strategie, včetně těch zahrnujících harmonizaci předpisů, jsou výhodou pro velké společnosti. Ty těží ze svého dobrého předkovidového finančního stavu, své velikosti a pokračují v investicích do digitálních technologií. Začínají také skupovat menší společnosti, které během lockdownů výrazně strádaly a jejichž konsolidace probíhá až do roku 2025.

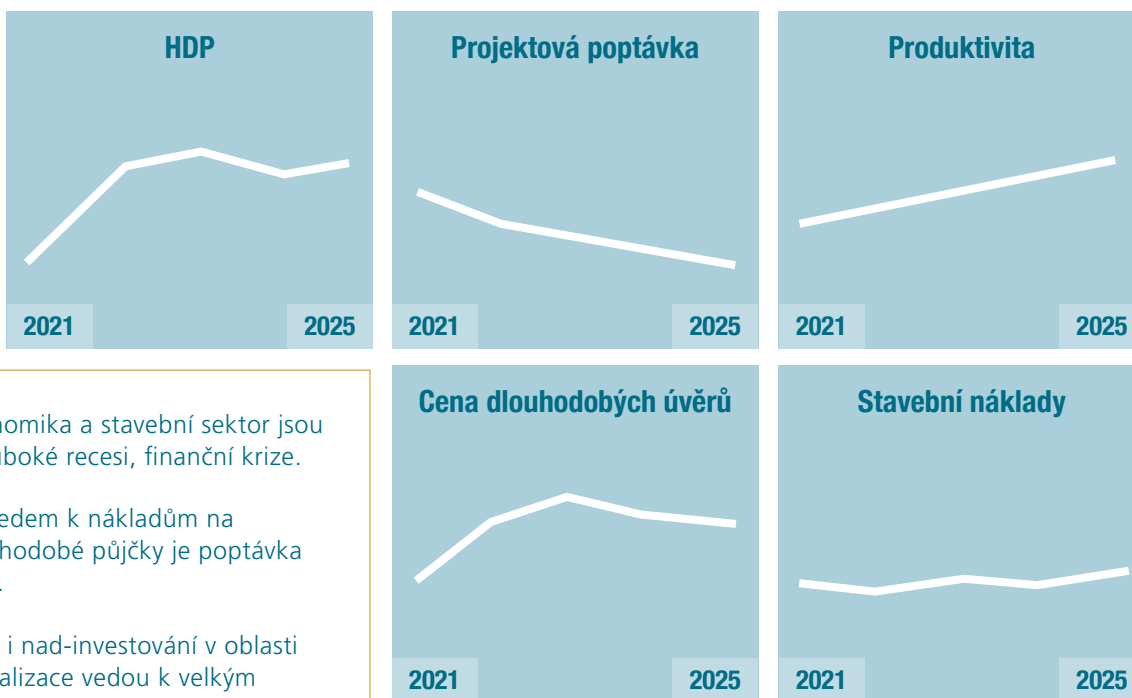
Subdodávky jednodušších a vysoce standardizovaných služeb do rozvojových zemí byly využívány jako spekulativní příležitosti od roku 2023. Velkým inženýrským společnostem to umožnilo nabídnutím svých kapacit a využitím cenových rozdílů navýšit své zisky. Produktivita rostla o zdravých 7 % ročně – i při započtení růstu cen vstupních materiálů, platů a energií.

Nevýhodou bylo, že malé inženýrské firmy se jen těžko dostávaly k výhodám rozvíjejících se trhů. Stále potřebují investovat do technologií, aby do roku 2025 dosáhly nezbytné úrovně produktivity, ale rostoucí ceny softwarových a digitálních nástrojů, omezená finanční kapacita a intenzivní konkurence jim brání v dosažení vytčených cílů. Zůstávají tak na trhu ve slabší pozici než jejich velcí konkurenti.

„Včas jsme investovali do digitálních systémů a poté jsme koupili několik SMEs, takže jsme si upevnili svou konkurenční pozici v nákladech i kvalitě. Trh je tvrdý, a protože předpisy jsou v současnosti už plně harmonizovány, skutečně plně využíváme výhod naší velikosti pro další růst, a sklízíme tak plody naší tvrdé práce“, říká finanční ředitel velké stavební společnosti.

Scénář C – Slzavé údolí

Je 15. dubna 2025 – recese pokračuje a firmy stlačují své zisky, aby získaly zakázky



- Ekonomika a stavební sektor jsou v hluboké recesi, finanční krize.
- Vzhledem k nákladům na dlouhodobé půjčky je poptávka dole.
- Pod- i nad-investování v oblasti digitalizace vedou k velkým ztrátám.
- Nelítostná cenová válka a bankroty SMEs.
- Konsolidace trhu.
- Cizí hráči se stěhují na liberalizovaný trh.
- Nejhorší sektorový výkon za poslední dekádu.

CO SE PŘIHDILO BĚHEM PĚTI LET MEZI ROKY 2021 A 2025?

Poté co v roce 2020 v reakci na opatření související s SARS-Cov_2 vlády zavedly lockdowny, lidé přestali cestovat, dodavatelské řetězce byly přerušeny, snížilo se HDP EU o 6 %.

Členské státy EU rozjely celoevropskou vakcinační strategii zahrnující 1,1 miliard dávek pro 450 milionů obyvatel. Strategie byla pohromou. Vakcíny nebyly dodávány včas a vakcíny Astra Zeneca způsobovaly na jaře 2021 vážné komplikace. Virus mutoval a stoupající číslo nakažených vedlo k pokračování lockdownů do roku 2022. Protože až koncem tohoto roku bylo dosaženo 80% naočkování evropské populace, během celého roku 2022 bylo v platnosti stále mnoho restrikcí. Hospodářský růst byl slabý.

Turismus, pohostinství a doprava byly tvrdě zasaženy: zaměstnanci přicházeli o místa, firmy bankrotovaly po stovkách. Nezaměstnanost v EU stoupla na 10 %, nejvyšší byla v jižních

státech se Španělskem na 20 % a Itálií na 15 %. Dluhy a nevýrobní půjčky vzrůstaly v celém sektoru a způsobovaly rozsáhlou insolvenční. Ekonomická krize se v roce 2022 proměnila v krizi finanční.

K řešení obtížné ekonomické situace v Evropě uvolnila EK stimulační balíček ve výši 1,8 bilionů EUR, aby tak napomohla otočení nepříznivého vývoje. V mnoha oborech probíhala harmonizace předpisů a pravidel, ve stavebnictví v roce 2023, opět s cílem další stimulace ekonomiky.

Proevropské politické strany v nejvýznamnějších evropských zemích spojily své síly ke spolupráci na cestě dlouhodobých řešení a byly schopny vyhrát federální volby mezi lety 2022 a 2024. V úsilí zvrátit negativní ekonomický vývoj vlády těchto zemí EU úzce spolupracovaly na ekonomickém, ekologickém a technologickém rozvoji. Byly přijímány daňové slevy, kompenzace za omezené otvírací hodiny a podpory pro digitalizaci. Čas potřebný na získání stavebního povolení se osekáním byrokracie zkrátil na 130 dnů. Nové vlády omezily své požadavky a dodatečné podmínky na stavební průmysl, protože chtěly opět podpořit růst jednotného trhu.

Ambiciózní cíl EU být do roku 2050 uhlíkově neutrální znamenal pokračování investic do energií z nahraditelných zdrojů a zeleného stavebnictví. V roce 2023 byla snížena DPH na rekonstrukce a demolice jako jedna z položek balíčku opatření k modernizaci stavebního prostředí. Celkově poptávka po stavebních pracích od roku 2021 klesala, zpočátku 6, později 3 % ročně až do roku 2025.

Paralelně s politickým úsilím Evropská centrální banka držela úrokovou míru dole a sledovala politiku kvantitativního uvolňování. Dramaticky však vzrostly ceny dlouhodobých úvěrů, protože investory znervózněly vysoké zadlužení a celkově slabý výhled odvětví.

Z pohledu zoufalé ekonomické situace probíhala mezi hráči stavebního sektoru nelítostná soutěž o ceny, protože současně zápasili o své podíly na smršňujícím se, avšak liberalizovaném, trhu, který byl atraktivní i pro zahraniční účastníky. Střední a malé firmy (SMEs) působící často jako subdodavatelé čelily obzvláště vysokým tlakům na svou ziskovou marži, protože velcí hráči chtěli co nejvíce ořezat své náklady.

Společnosti, které před rokem 2023 investovaly do digitálních technologií, dosahovaly při využití BIM, modularizace a standardních knihoven prvků růstu produktivity kolem 4 % a zůstávaly nad hladinou. Těm, které neinvestovaly, nebo investovaly až příliš, se nedařilo tak dobře a často upadaly do insolvence. Velcí hráči, domácí i cizí, přebírali trápící se SMEs, aby si dále upevňovali svůj vliv z hlediska své velikosti. Levní mezinárodní hráči byli obzvláště soutěživí, zejména ti z Číny.

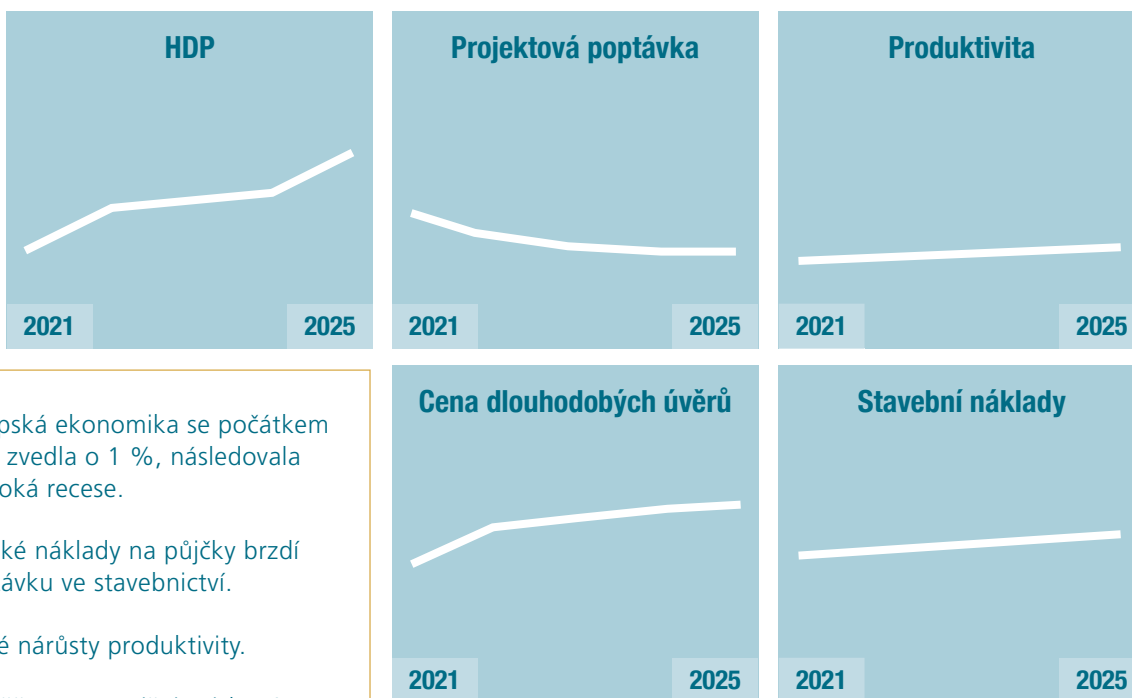
Nedostatek zkušených odborníků zmizel, protože klesla poptávka a ceny lidských zdrojů, materiálů a energií nyní klesaly o 2 % ročně. Vzrůstající produktivita také snižuje náklady. Současně však rostla cena kapitálu – stavební náklady stagnovaly.

„Evropský stavební průmysl prochází svým nejtěžším a nejbouřlivějším obdobím za poslední roky“, říká jeden z výzkumných analytiků.

„Po třech letech vzájemných bojů o ceny, stojí malé podniky na pokraji bankrotů. Přicházejí roky skupování a slučování. Jsem si jist, že příchod cizích hráčů na náš liberalizovaný trh nepomůže výkonům domácích firem.“

Scénář D – Falešný pocit jistoty

Je 15. dubna 2025 – firmy se cítí být chráněny v churavějící ekonomice, ale trhy se pohybují k harmonizaci



- Evropská ekonomika se počátkem roku zvedla o 1 %, následovala hluboká recese.
- Vysoké náklady na půjčky brzdí poptávku ve stavebnictví.
- Nízké nárůsty produktivity.
- Soutěž o cenu snižuje ziskové marže.
- Insolvence a konsolidace.
- Roztříštěné regulační prostředí a ochranná opatření chrání SMEs.
- Cizí společnosti jsou vystaveny vstupním bariérám, jsou však vysoce digitalizované a konkurenční.

CO SE PŘIHOVDILO BĚHEM PĚTI LET MEZI ROKY 2021 A 2025?

V roce 2025 EU konečně zažila obrat v ekonomice a HDP roste o 1,5 %, zejména vzhledem k dobrému zotavení se trhů zemí západní Evropy. To následuje po 5% propadu v roce 2021 a 2% ročních propadech až do roku 2024. Domácí stavební společnosti jsou vzrušeny pozitivním ekonomickým výhledem a cítí se chráněny přetrvávajícími vysoce ochrannými trhy, přestože je zde nebezpečí vytvoření falešného pocitu jistoty.

Zatímco evropští hráči v tak náročném prostředí ztrácejí finanční sílu a jsou schopni jen omezeně zvyšovat produktivitu, cizí konkurenti se vyvinuli ve skutečně digitální hráče, kteří daleko předstihli své evropské protějšky. S přibýváním zakázek se evropský trh stává atraktivnější pro cizí firmy, vysoce digitalizované, což představuje hrozbu, kterou by evropské stavební firmy neměly podcenit.

V roce 2020 EU a její členské státy spustily k posílení ekonomiky, která se vlivem opatření spojených s Covid-19 propadala, soubor masivních stimulačních opatření zaměřených na domácnosti, SMEs i velké korporace. V roce 2021 byla vyvinuta celoevropská testovací a vakcinační strategie, ale mutace viru způsobovaly, že vakcinace se stávaly méně a méně účinné, což vedlo k opakovaným lockdownům. Až v květnu 2022 dosáhla

proočkovanost evropské populace 80 % – úrovně, kdy mohla být politika restrikcí a lockdownů konečně uvolněna.

V polovině roku 2021 stoupla nezaměstnanost v Itálii na 15 % a ve Španělsku na 20 % a místní ekonomiky uvítaly uvolnění restrikcí, přestože počty lidí pozitivně testovaných na Covid-19 zůstávaly významné.

Různé přístupy k řešení epidemie Covid-19 vytvářely roztržité a nestabilní politické podmínky v Evropě. V národních volbách v Německu v roce 2021 a Francii 2022 dominovali proevropští a klimaticky zaměřeni Zelení a En Marche. Ve Španělsku a Itálii byly v roce 2023 nejvýraznější strana Vox a Hnutí pěti hvězd prosazující nacionalistickou a ochranářskou politiku. To zkomplikovalo práce na široké celoevropské harmonizaci všech předpisů v rezortu stavebnictví – zvláště technických norem, environmentálních požadavků a celkových regulací. Administrativní procesy zůstávaly pomalé a získání stavebního povolení trvalo stále, podobně jako v roce 2020, 165 dnů.

Členské státy se lišily i ve fiskální politice se západoevropským schválením expanzivní odezvy v roce 2022 a prosazováním projektů zaměřených na digitalizaci, infrastrukturu a životní prostředí. ECB odpověděla na rostoucí inflaci zvýšením úrokových sazeb, které přiměly vysoko zadlužené státy snížit spotřebu a veřejné stavební zakázky.

Na jihu byl poměr dluhu k HDP 150 % nebo více a kapitálové náklady vzrostly u poskytovatelů půjček, kteří nechtěli jít do rizika, na 10 %. Ve střední Evropě s jejím lehce nadějnějším výhledem a nižším rizikem vzrostly náklady na půjčky na 6 %.

Zakázky ve stavebnictví spadly v roce 2021 o 4 % a až do roku 2024 o 2 % ročně souběžně s ročním růstem nákladů 2 %. V tomto roce se zdá, že dochází k oživení ve stavebním sektoru s růstem zakázek o 1 %. Roky propadů zakázek způsobily, že postupně zmizel nedostatek pracovníků a mzdy klesaly o 1 % ročně. Podobně klesaly o cca 2 % ročně ceny energií a surovin.

Produktivita roste, ale jen o 1 % ročně, což je dáno jen omezeným postupem digitalizace s jeho nevalnou politickou podporou a stále přežívajícím roztržitém regulačním prostředím (které nicméně chrání menší firmy). Tento skromný nárůst byl však vymazán růstem kapitálových nákladů. Stavební společnosti začaly od počátku roku 2022 soutěžit na cenu, aby si zajistily klienty, a usilovaly o udržení svých marží masivním snižováním nákladů a propouštěním. Mnoho firem, zvláště SMEs, nepřežilo a rychle měnilo majitele. Některé by přežily, kdyby obecně nebyl na domácím trhu nedostatek zájmu cizích soutěžících, kteří váhají vstoupit, ale mohou se ukázat kdykoliv.

Různé oblasti podporovaly stavební odvětví v různém rozsahu. Na západě byla větší politická podpora digitalizaci, veřejné spotřebě a zelenému stavebnictví. Ekonomický vývoj byl obecně lepší a společnosti si mohly dovolit více investovat do BIM a modularizace. To jim umožnilo zvýšit produktivitu na 2 % ročně. V jižní Evropě společnosti více strádaly. Musely šetřit, méně projektových zakázek a nižší politická podpora znamenaly, že společnosti méně investovaly do BIM, což je stavělo do nevýhodné pozice vedle více digitalizovaných soupeřů. Cenová rozpětí byla těsnější a platební neschopnosti rozšířenější, zvláště vysoké byly v Itálii, kde převládaly SMEs.

„Evropští hráči jednoduše nejsou připraveni na blížký rozkvět trhu“,

řekl vedoucí pracovník italské architektonické společnosti pro strategii.

„Když naše trhy padaly, zahraniční firmy se přetvářely ve skutečné digitální hráče.

Pokud zakázky dále porostou, vstoupí na trh a vytlačí nás – protože mnoho z nás nezvyšuje produktivitu a jednoduše nemá kapacity.“

Užití scénářů



ČTYŘI SCÉNÁŘE BUDOUCNOSTI PRO STAVEBNÍ A INŽENÝRSKÉ ODVĚTVÍ SE MOHOU A NEMUSÍ STÁT SKUTEČNOSTÍ, ALE REFLEKTUJÍ, JAK SE STEJNÉ FAKTORY MOHOU VYVÍJET RŮZNÝMI ZPŮSOBY A MOHOU POMOCI POROZUMĚT BUDOUCNOSTI, A TÍM POMOCI LÉPE PRACOVAT S DANÝMI NEJISTOTAMI.

Proces sestavování scénářů zdůraznil, že trend současných fragmentovaných trhů v EU bude pokračovat do roku 2025 i dále. Současné plány EU na sjednocení běžných norem, požadavků a předpisů napříč členskými státy k otevření a harmonizaci trhů jsou během na dlouhou vzdálenost. Dříve či později však cizí konkurence a technologické společnosti přijdou a místní podnikání si uvědomí, že se musí účastnit soutěže na globální úrovni.

Nyní mají jak velké, tak malé společnosti čas se strategicky připravit na budoucí trhy, aby si udržely nebo i zlepšily svou konkurenční pozici. Sektorové asociace na národní a evropské úrovni jim mohou poskytovat během tohoto náročného procesu potřebnou podporu.

Udržitelnost se stane klíčovým prvkem pro odlišení podnikání a vytváření příležitostí získávání konkurenčních výhod.

Klimatická změna je prezentována jako existencionální hrozba a EU na ni odpovídá svým Evropským Green Dealem s cílem stát se klimaticky neutrální do roku 2050. Snížení emisí uhlíkových plynů o 50 % (ve srovnání s úrovní roku 1990) do roku 2030 je klíčové. Obzvláště se to týká stavebního průmyslu, který přispívá přímo či nepřímo cca 36 % všech CO₂ emisí v EU. Ten má povinnost udělat významné změny. Ale udržitelná budoucnost také úzce souvisí s dalšími podobnými koncepty, jako sociální taxonomie, biodiverzita nebo cirkulární ekonomika, o nichž se teď napříč Evropou často debatuje. Všechno to jsou vzájemně provázané aspekty, které ovlivňují konzultační inženýry a stávají se důležitými zejména pro ty, kteří aktivně získávají znalosti a zkušenosti, aby zůstali „na palubě“.

Digitalizace na druhé straně směřuje k dlouhodobě stabilní produktivitě odvětví. Nové digitální technologie dlouhodobě zlepšují efektivitu, a tím zvyšují zisky.

Není to jen BIM a 3D tisk, co vytváří rozdíly, jsou to další inovace jako elektronizace procesů veřejných zakázek, která se šíří Evropou ve jménu efektivnosti a transparentnosti, a dále vzestup např. umělé inteligence a blockchain (distribuovaná decentralizovaná databáze, ve které se uchovává stále se rozšiřující řetězec časově po sobě jdoucích záznamů).

Udržitelnost a digitalizace by měly být jádrem pro strategii každé společnosti, ale jejich implementace je náročná a vyžaduje hlubokou kritickou diskuzi.

Jako skupina stojí malé a střední konzultačně inženýrské firmy před dlouhodobými problémy. Aby úspěšně soutěžily na trzích v různých oborech a s různými produkty a službami, budou potřebovat zásadní investice do digitálních technologií a know-how. Vzhledem ke své velikosti mívají často nedostatek finančních kapacit k realizaci výše uvedeného a musí se tedy více soustředit na vývoj konkurenčních výhod zaměřením se na různé specializace související s vyhledáváním nik na trhu. To mohou být například přestavby a modernizace rezidenčních celků, nebo budování postavení špičkového odborníka na modulární návrhy mimostaveništní prefabrikace nebo 3D tisky. Digitální technologie však rychle umožňují i širší a lepší spolupráci a v budoucnu si rychle stanou prvkem sítí a ekonomických systémů, které si malé firmy nemohou dovolit ignorovat.

Projektový proces lze pomocí počítačových programů automatizovat, trvale ho zlepšovat, třebaže současně rostou náklady, které SMEs potřebují nějak směřovat. Jednoduché inženýrské procesy lze plně automatizovat tak do pěti let.

Malé firmy by měly být schopné posoudit své schopnosti a silné stránky, porozumět konkurenčnímu prostředí a určit, v jakých akcích budou mít konkurenční výhodu. Měly by být schopné identifikovat jakékoli mezery trhu, na které jsou schopny zacílit své nabídky a vyvinout strategie, jak se k nim dostat včetně vytváření partnerství a spojenectví s hráči z dalších segmentů odvětví, např. s výrobcí vybavení nebo mimostaveništními stavebními společnostmi. Jejich úkolem je: specializovat se, digitalizovat se a úžeji spolupracovat s ostatními na budoucí odolnosti.

Pro **velké korporace** jsou úkoly vzhledem k jejich měřítku a silným finančním schopnostem odlišné. Mají více volnosti pro definici svého hřiště: výběr soutěže v různých zákaznických segmentech a přes stavební hodnotový řetěz. Mohou dokonce nabízet vysoce integrovaná konečná řešení stejně jako soutěžit o specializované niky na trhu. Rozhodnutí by mělo být založeno na vnitřních schopnostech a s ohledem na konkurenční prostředí. Srovnávání umožní identifikaci nejlepších postupů v odvětví, ale také schopností a případných výkonnostních rozdílů. Velké společnosti jsou schopny vyvíjet způsoby řešení k vyrovnávání rozdílů a svého umístění oproti konkurenčnímu srovnání: postupná diverzifikace, přibližování se zákazníkovi integrací činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, rozšiřování hodnotového řetězce; nebo výraznější specializace. Zvláště potřebují určit, zda jsou budoucí zisky z rozsahu možné, a pokud ano, zda prostřednictvím strategického spojenectví, nebo sloučením a akvizicí.

Příležitosti růstu a konsolidace trhů skrze akvizice jsou v harmonizovaném prostředí nařízení a předpisů zvláště vysoké. Naléhavost jednat rychle a odvážně je však nejsilnější, pokud cizí konkurence čelí snižujícím se vstupním překážkám tržního prostředí.

Národní a regionální asociace, jako je EFCA, potřebují rozšiřovat svou roli za pozici podporovatele férové soutěže a zacílení na ovlivňování legislativy EU. Pokud se evropští hráči ocitají na otevřenějších trzích, musí se dlouhodobě bránit cizí konkurenci. Asociace jim musí pomáhat se zlepšováním jejich konkurenceschopnosti.

Případné nové role asociací:

1

Podpora příznivého legislativního prostředí: přímé a nepřímé dotace pro podporu digitalizace a zelených technologií, rychlejší administrativní procedury, vzdělávání v byrokracii, čisté klimatické cíle, odborné vedení v požadavcích udržitelnosti. Činnosti asociací bude potřeba uvážlivě rozdělovat ve prospěch podpory SMEs a požadavků velkých korporací.

2

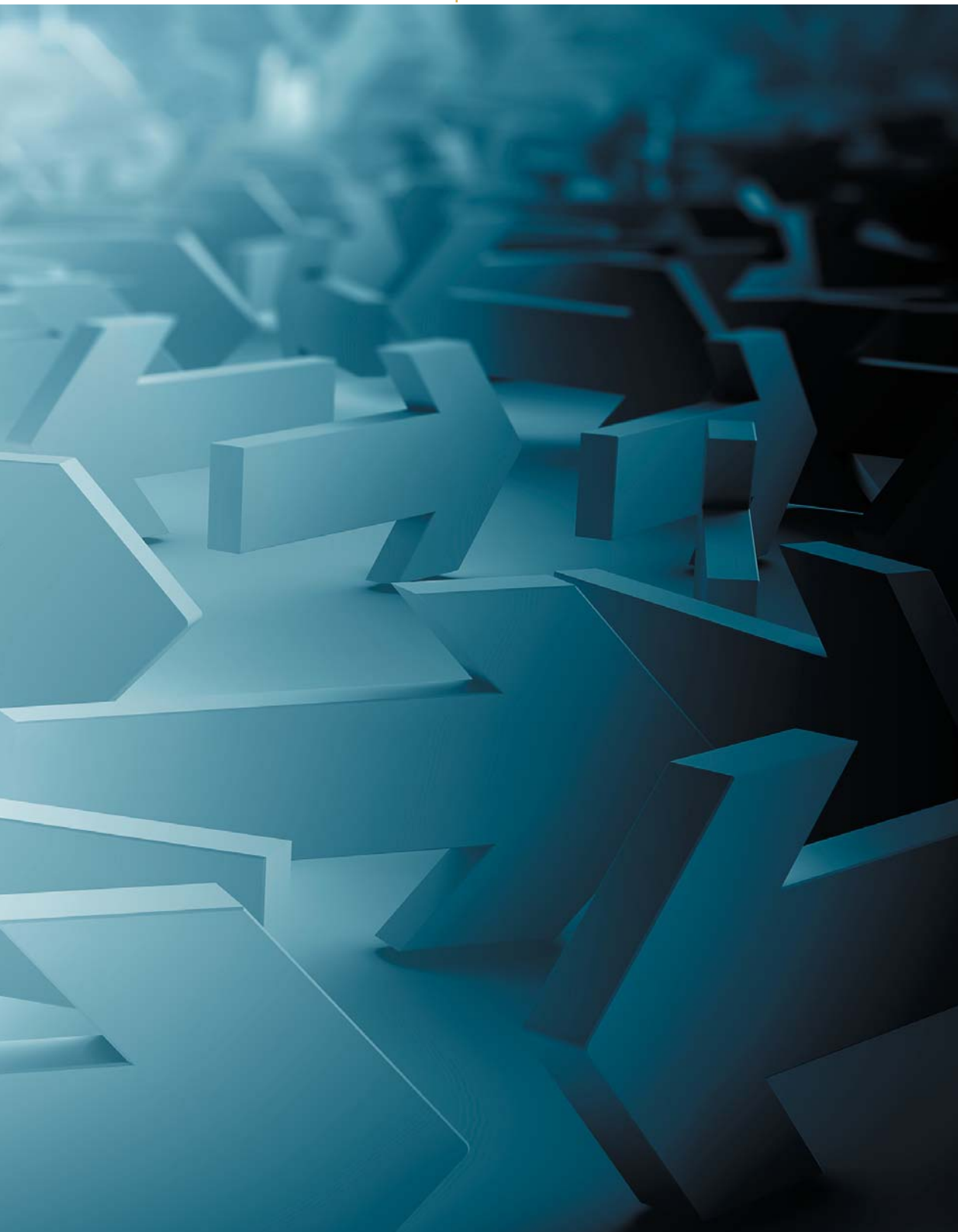
Vydávání zpráv o konkurenceschopnosti: benchmarking (srovnávání) evropských hráčů s jejich konkurenty v termínech produktivity, stupně digitalizace, profitability a identifikace možných výkonnostních mezer a dobrých praxí.

3

Propagace technologických trendů a vývoje trhů: užíváním svých rozšířených sítí napříč celým hodnotovým řetězcem asociace např. sledují vývoj technologických inovací nebo formujících se podnikatelských modelů. Sdílení takových tržních služeb, v podobě krátkých zpráv a studií, umožní konzultačním inženýrům udržet si dobrou informovanost. Zajištění platformy pro sdílení dobré praxe jim pomůže učit se vzájemně od kolegů a podporuje rozšiřování užití nových technologií.



EFCA has member associations in 29 countries, and is the sole European federation lobbying on behalf of engineering consultancy and related services, a sector that employs around one million staff in Europe. EFCA contributes with a strong and cohesive input to legislative actions of its national associations on issues affecting market conditions. Furthermore, the organisation works as a Europe-wide platform for national associations and their member firms to gather relevant facts and discuss issues with their counterparts.



EFCA secretariat
Avenue des Arts 3/4/5, B-1210 Brussels
Phone: + 32 2 209 07 70 | Fax: +32 2 209 07 71
email: efca@efca.be | <http://www.efcanet.org>