

Čo nemožno podceniť na cudzom trhu?

Vývoz investičného celku do zahraničia je u nás nespĺnený sen.

Zákazky v zahraničí sa môžu javiť ako dobrá stratégia stavebných firiem doplniť zásobník práce. Realita však niekedy prináša viac riziku ako zisku. Majú slovenské firmy na to?

TEXT Mária Nováková FOTO Dano Veselský

Zásoba stavebných a projektových prác u nás nie je nekonečná. V mnohých prípadoch sa firmy snažia nadviazať na stavebné alebo projektové práce, ktoré už v minulosti ponúkali v okolitých krajinách, najčastejšie po otvorení hraníc v susednom Rakúsku alebo Nemecku. Keď sa privátna výstavba rozbehla aj na Slovensku, bolo práce dosť aj doma. Ak chcú firmy získať zákazku v zahraničí dnes, návrat na tamojší trh je náročný.

Milan Oleríny zo spoločnosti MP Consulting má s poradenstvom v tejto oblasti bohaté skúsenosti. Pozná český aj slovenský trh a pracuje aj v zahraničí pre OSN a EBOR. Tvrdí, že zaujímavé je Srbsko, Bosna a Hercegovina, Čierna Hora aj Albánsko. Pokiaľ boli v týchto krajinách už začaté prístupové rozhovory, je možnosť ponúkať práce práve tam. Pomôcť môžu domáce referencie na analogické projekty ciest, železníc alebo infraštruktúry, a to nielen v realizácii, ale aj v príprave projektov.

Sú regióny a trhy juhovýchodnej Európy a strednej Ázie atraktívne pre stavebné spoločnosti z celej západnej a strednej Európy?

Poradenské a projektové spoločnosti z Nemecka a Rakúska sú na týchto trhoch už veľmi aktívne. Častá je kombinácia projektov financovaných z jednotlivých krajín v rámci rozvojovej pomoci, ktorá sa prelína s poradenskou a projektovou činnosťou. Vytvára dobrý základ pre nástup vlastných stavebných firiem, ktoré sú kapitá-

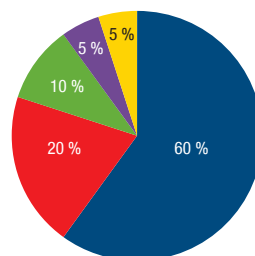
lovo silné. V niektorých prípadoch spolupracujú s miestnymi firmami a v združeníach sa potom uchádzajú o získanie zákazky – predovšetkým v regióne Balkánu. Banka EBOR pravidelne uverejňuje výsledky vlastných výberových konaní na služby a práce, ktoré túto tézu iba potvrdzujú.

Ako môžu slovenské stavebné spoločnosti obstáť v konkurencii zo západnej Európy?

Nástup na trh v cudzej krajine je bez vlastnej miestnej kancelárie a znalosti trhu veľmi ťažký. Jednoduchšia cesta je spojenie sa s miestnou firmou, prípadne ako subdodávka pre už zavedenú zahraničnú firmu. Subdodávky, akokoľvek pomáhajú firme získať skúsenosti, narážajú v mnohých spoločnostiach na neochotu, v prípade tých zahraničných aj na interné pravidlá. Možnosti sú nielen v oblasti klasického vývozu stavebných prác, ale aj v iných činnostiach, projektových, dozorných alebo architektonických, resp. poradenských. V tomto prípade je flexibilita poskytovateľov služieb podstatne vyššia a riziko nižšie, než vývoz komplexných stavebných prác do zahraničia.

Nemožno však podceniť rizikový manažment (Risk Management) jednotlivých projektov. Je možné ho znížiť predovšetkým v časti zmlúv a financovania projektov, napríklad financovaním z prostriedkov EÚ. Také projekty sú označované názvom SPA (Structural Pre-Accession). Ide o analógiu s projektmi ISPA, ktoré boli v minulosti realizované u nás a v Čechách, a s kto-

Aké zložky sa podieľajú na prácach navyše (príklad)?



- Chyby projektovej a zadávacej dokumentácie
- Priame požiadavky investora na zmenu
- Zmeny legislatívy
- Dôsledok vyššej moci
- Geologické pomery

Tvrdenie, že dokumentácia je chybná, pretože sú nízke honoráre, je nezmysel.

rými majú nielen projektanti, ale predovšetkým stavební dodávatelia skúsenosti. Rizikový manažment pre projekty v zahraničí je ale zložitejší a zahrňuje politické riziká, riziko platieb klienta, kurzových rozdielov, transferu peňazí, obmedzenia s ohľadom na povolenia, dodržiavanie iných noriem, nutné registrácie spoločnosti v danej krajine a podobne.

Je niečo, v čom máme skutočnú konkurenčnú výhodu?

Výhodu majú firmy so skúsenosťami v programoch PHARE a ISPA u nás, predovšetkým na projektoch infraštruktúry. Pomôcť môže jazyková príbuznosť, na druhej strane komparatívna výhoda lacnej pracovnej a fundovanej sily už dlho neplatí. Už dávno nie sme takí lacní na trhoch v zahraničí, ako kedysi.

Tvrdíte, že zásoba práce sa na Slovensku čoskoro vyčerpá. Majú takúto skúsenosť aj v západnej Európe? Otázka smeruje k tomu, či napríklad nemecké firmy majú doma dosť práce?

Štatistika uvádza, že nemecké stavebné firmy realizujú v zahraničí obrat vo výške 10 – 15 % celkového objemu stavebných prác ročne. V roku 2012 predstavovala táto suma čiastku vo výške 32 miliárd eur, z toho v západnej Európe cca 3,5 miliárd eur. V niektorých prípadoch sa vzájomne dopĺňa a prelína už uvedená rozvojová pomoc s projektovou prípravou a dodávkami kompletných investičných celkov. Nemecká technológia má vo svete dobré meno a nikto o tejto kvalite

nepochybuje, spojením s dodávkami stavebných prác vo veľmi dobrom štandarde je určite prenikanie firmami na trhy podstatne jednoduchšie. Vývoz investičného celku do zahraničia je u nás skôr v rovine nesplnených prianí, než reálnym stavom a odrazom možností firiem na našom trhu.

Ktoré stavebné spoločnosti zo Slovenska podľa vás majú na to, aby išli von?

Jednoduchšie je získanie zákazky na poradenské práce a projektové činnosti, na ktoré potom môžu naviazať vlastné stavebné práce. Určite je predpokladom referencia z veľkých projektov, ktorými môžu byť projekty ciest, vodárnske projekty alebo projekty železníc. V zahraničí je dôležitá schopnosť riadiť celý projekt v súlade so zahraničnou praxou, nemožno podceňovať ani personálne obsadenie. Je to nadstavba nad schopnosťami realizovať samotné stavebné práce v súlade so zmluvou. Ideálne by mal každý dodávateľ zvážiť, či má k dispozícii taký tím, ktorý je schopný riadiť projekt v zahraničí. Príležitosť vidím v tom, na začiatku získať zákazku ako spoľahlivý subdodávateľ a vykázat tak potrebné referencie. Ak sa nejaká zákazka v zahraničí podarí, nie som úprimne presvedčený, že ide o výsledok „systematickej akvizície a dlhoročnej práce na trhoch“. Časté sú prípady, keď je zákazka doslova výsledkom neznalosti. Uchádzač podsekne ceny, pretože často nerozumie zadaniu alebo štruktúre a skladbe cien, nehovoriac o nezmyselných prekladoch zmlúv a špecifikácií pomocou Googlu. Na projektoch v Nemecku sa robia takzvané zisťovacie protokoly

realizovaných prác podľa nemeckých noriem VOB/C, ktoré nie sú rovnaké, ako protokoly u nás. Pokiaľ tieto zásady alebo systém vedľajších výkonov (Nebenleistungen) v Nemecku nepoznáte, vaša cena môže investora zaujať, ale váš hospodársky výsledok je zlý.

Dôležité sú aj zmluvné vzťahy. Zmluvné podmienky FIDIC boli na projektoch kofinancovaných z EÚ nahradené úplne inými zmluvnými podmienkami, ktorých základom je modifikované „európske právo“. Predchádzajúca skúsenosť s projektmi FIDIC je vhodná, zmluva aj naďalej pripomína tie podľa britského práva. Kládne však iné nároky na právne a technické poradenstvo týchto projektov a vyhodnotenie rizík zmlúv.

Projekty na Balkáne kofinancované z prostriedkov Európskej únie sa len rozbiehajú. Okrem toho sú na trhu aj projekty pre súkromných investorov, možno s vyšším ziskom, ale aj s vyšším rizikom, najmä v platbách za vykonané práce. Na Balkáne už bežia súkromné projekty v Srbsku, Čiernej hore (priemysel, bytová výstavba a budú ďalšie zo začínajúcej privatizácie).

Naivná predstava, že znalosť z FIDICU z nášho prostredia je vstupenkou na zahraničný trh FIDICU, je nielen nereálna, ale pre hospodársky výsledok dodávateľa aj nebezpečná. Zmluvné podmienky sú v zahraničí podstatne prísnejšie a diktujú zákazníka je skutočne naplnený v plnom rozsahu. Nasa-

denie nášho personálu, kde je znalosť reči nahrádzaná tlmočníkom na stavbe, určite neurobí z dodávateľa vyrovnaného partnera pre zahraničného zákazníka. V prípade poskytovania služieb je znalosť reči alfou a omegou úspešného projektu.

Kvalitný tím ľudí je predpokladom úspechu zahraničnej zákazky. Ako týchto ľudí získať? Kde sú? Musia ich vychovať školy alebo firmy samotné?

Veľkou a zásadnou prekážkou pôsobenia na trhu v zahraničí je nedostatok kvalifikovaného

Nemecké firmy realizujú v zahraničí 10 – 15 % celkového objemu stavebných prác ročne.

personálu, ktorý okrem technických znalostí ovláda niekoľko rečí a preukáže dobrú znalosť zahraničnej zmluvy.

Pokiaľ firma pôsobí dlhodobo doma, nemá v podstate žiadne ambície nútiť ľudí a zamestnancov, aby boli schopní projekt riadiť, nielen realizovať po technickej stránke. V niektorých krajinách sa dá „výstavba v zahraničí“ študovať samostatne, v mnohých prípadoch ako nadstavba štúdia technického smeru.

Nájsť dobrého technika alebo projektanta, ktorý okrem referencií a znalostí z našej praxe, disponuje aj základným právnym vzdelaním a minimálne jedným až dvomi jazykmi, je v takých prípadoch alfou a omegou úspešného zahraničného projektu. U nás takýchto ľudí jednoducho nemáme. Na druhej strane je rovnaká neochota našich firiem dať peniaze na prípadné poradenstvo na projekt v zahraničí.



Neoromantická predstava našich dodávateľov, že napríklad na projekte v Nemecku podľa nemeckého práva bude investor komunikovať a riadiť celý projekt v angličtine len preto, že vo firme nemám nikoho, kto hovorí po nemecky, je nezmyselná, ale v prípade mnohých firiem žiaľ, reálna. Čím viac budeme vylepšovať zmluvné podmienky FIDIC smerom k Obchodnému zákonníku, miesto ich štúdia a dostatočného uplatňovania, tým horšie na tom budú naše stavebné firmy, ktoré na základe týchto podmienok v zahraničí musia pracovať. Práve „vylepšené“ obchodné podmienky navodzujú dojem, že tento typ zmluvy je jednoduchý a ak som zvládol projekt u nás podľa „upraveného“ FIDICu, rovnako a bez problémov ho zvládnem aj v zahraničí, v cudzom prostredí a v cudzej reči. Prekladateľ zabezpečí preklad a som tak rovnocenným partnerom pre zahraničného investora. Faktom je, že si naši projektanti a dodávatelia stavieb „odvykli“ poskytovať služby a realizáciu prác v inom prostredí, než predstavuje náš domáci trh a zásoba práce. Vzhľadom na dostatok projektov, v minulosti neboli nútení poskytovať služby alebo vykonávať práce na základe iných podmienok, než podľa Obchodného zákonníku či výrazne upravených zmluvných podmienok FIDIC.

Architekti a projektanti volajú po vyšších honorároch skôr než po vyššej zodpovednosti. Ako je možné, že projekčné práce sú tak nízko cenené?

Honorárový poriadok UNIKA rovnako,

ako honorárový poriadok ČKAIT v Čechách, vznikli na základe nepresného a komorami upraveného prekladu podkladu,

ktorým bol už existujúci nemecký honorárový poriadok HOAI. Percentuálne ocenenie – výpočet odmeny projektantov a špecialistov sú veľmi podobné a zásadne sa nelíšia. Pokiaľ v rámci jednotlivých výberových konaní projektanti podsekávajú ponukové ceny, je to výsledok pôsobenia trhu a nedostatku práce. Keď má investor v zmluve dostatok právnych mechanizmov, takáto zmluva je schopná zabezpečiť plnenie projektanta aj v prípade jeho nízkej ceny. Ak je projektová dokumentácia naozaj nekvalitne pripravená a spôsobuje investorovi iba náklady navyše a predĺženie doby výstavby, nie je iné riešenie, iba vyžadovať aj od projektantov primeranú bankovú zábezpeku. Poistenie projektanta je obvykle nedostatočné, pretože okrem jeho hrubých zavinení v podstate nič nekryje. Výrazné zhoršenie kvality projektových prác a dokumentácie v posledných rokoch nemôže ospravedlniť ich nízka cena. V nemecky hovoriacich krajinách, ktoré si tak radi dávame za príklad, je postavenie projektanta v rámci podielu zodpovednosti za zákazku na úplne inej úrovni než u nás. Ruka v ruke so zodpovednosťou ide aj honorár.

Akým smerom ideme na Slovensku?

Faktom je, že v posledných rokoch sa kvalita projektovej prípravy výrazne zhoršila. Po

ukončení zákazky odporúčam každému investorovi spracovať si koláčový graf s prácami, ktoré musel urobiť navyše (tzv. naviac práca), na základe ktorého môže analyzovať, čo bolo ich príčinou. Prekvapivo, vysoký podiel je spôsobený práve chybami v projektovej dokumentácii: odporujúcimi si podkladmi, nesúlalom projektovej dokumentácie s technickou správou, ale predovšetkým chybami vo výkazoch výmer a nedostatočnou definíciou štandardov, materiálov a výrobkov. Zmeny legislatívy, pôsobenie vyššej moci a priame požiadavky investora na zmenu tvoria podstatne menšiu časť. Dôsledky chýb v projektovej dokumentácii tvoria často až 60 – 70 % z celkového objemu vykonaných naviac prác. Nezmyselným argumentom je tvrdenie, že projektová dokumentácia je chybná alebo nedostatočná preto, že sú nízke honoráre. Podstatnou kapitolou z pohľadu investora je možnosť správneho vymáhania, čo sa dá ošetriť v zmluve.

Stále sa apeluje na kvalitnú pred-projektovú a projektovú prípravu, ale termíny vo verejných súťažiach sú často šibeničné a cena je hlavným kritériom. Ako sa dá v takých podmienkach pracovať?

Hodnotiace kritériá pre poskytovanie služieb vo verejných zákazkách sú na Slovensku, rovnako aj v Čechách, nastavené zásadne zle. Najväčší verejný obstarávateľ vo svete (podľa objemu zadaných prác), ktorými sú všetky agentúry OSN, Svetová banka a EBOR (a nie len títo) používajú zmiešané kritériá. 70 % je

technické hodnotenie a cena tvorí iba 30 % z celkového hodnotenia. Skúsenosti a referencie projektantov a poskytovateľov služieb

nemôžu byť hodnotené na základe najnižšej ceny, čo už v zahraničí dávno pochopili.

Nízka cena je strašiak, ktorý máta nielen stavebné realizačné firmy, ale aj výrobcov stavebných materiálov. Dá sa tento trend zvrátiť? Príde čas na kvalitu?

To, aké sú dnes ceny, prípadne režim dumpingu, je slovenským fenoménom. V Čechách nerezonuje v takom rozsahu, ako je to na Slovensku. Ak má investor dobre nastavenú zmluvu a zmluvné podmienky, dostatočne a v súlade s režimom verejnej zákazky definované požiadavky na materiály a výrobky, má dostatok mechanizmov na to, aby dostal dielo v požadovanej kvalite a termínoch. Často chýba definícia a režim rovnocenných materiálov, dodávateľ sa navyše snažia nahrádzať definované materiály lacnejšími, ktoré majú vždy dopad na kvalitu diela.

Na Slovensku je kvalita prác často spájaná s režimom verejnej zákazky. Dodržanie kvality a mechanizmy na jej zabezpečenie sú však spojené so zmluvou a jej plnením, prípadne neplnením dodávateľom stavby. Kvalita diela by tak mala byť zabezpečená cez jednoznačnú definíciu materiálov už zo zmluvy s projektantom. Zmluvy so stavebným dodávateľom musia mať dostatok mechanizmov na to, aby zabezpečili

kvalitu materiálov a prác. Pokiaľ mám k tomu dostatočne kvalitný dozor na stavbe, nie je dôvod, aby dielo nebolo odovzdané v požadovanej kvalite. Z vlastnej skúsenosti viem, že ak chce investor skutočne kvalitné dielo nezávisle na nízkej cene dodávateľa či projektanta, je za predpokladu dobre vypracovaných zmlúv schopný toto plnenie od poskytovateľov služieb a dodávateľov stavby dostať.

Máte reálnu skúsenosť so slovenskou alebo českou firmou, ktorá realizovala úspešne zákazku v spomínaných regiónoch?

Na trhoch v Srbsku je aktívna česká Subterra, ktorá realizuje cestný tunel pri Belehrade získaný z výberového konania Európskej investičnej banky. Rovnako získala zákazku od nemeckých železníc na železničný tunel v severnom Nemecku, Metrostav má v Srbsku zriadenú akvizičnú kanceláriu. Metrostav, Doprastav ako aj iné firmy pracujú na projektoch infraštruktúry v Poľsku, kde sú zmluvné podmienky FIDIC mimoriadne tvrdé. Poliaci akoby odbúrali technickú stránku dodávok a riešia iba právne otázky. Treba dodať, že z pohľadu investora mimoriadne úspešne.

Akým projektom sa momentálne venujete? Odkiaľ sú v týchto projektoch realizačné alebo dodávateľské firmy?

V zahraničí teraz pracujem na projektoch infraštruktúry v Srbsku, kde je príprava pre vstupné programy SPA, financované z EÚ. Veľký vodohospodársky projekt sa pripravuje v Gruzínsku. Na oboch mám na starosti prípravu tendrovej dokumentácie, druhý projekt je podľa tzv. Žltého FIDICu. Druhý rok pokračuje ďalší projekt infraštruktúry v Čiernej Hore, ktorý financuje Európska banka pre obnovu a rozvoj. Srbsko a Gruzínsko sú v štádiu prípravy. Srbsko, kde sa pripravuje deväť výberových konaní, môže byť zaujímavé aj pre našich dodávateľov. Špecifická je zákazka pre OSN v Srbsku, kde pracujem ako poradca pre reformu zákona o verejnom obstarávaní, kde by som rád využil skúsenosti – aj negatívne – s týmto procesom na Slovensku, aj v ČR.

Dá sa povedať, že zadávatelia v zahraničí majú niečo spoločné?

Zdá sa, akoby zadávatelia v zahraničí ustupovali od teórie, že ich môže obsluhovať iba veľká spoločnosť – korporát. Opakovane som zažil, že klient – pokiaľ to umožní typ výberového konania a kvalifikačné požiadavky – vybral radšej poradcu na poskytovateľa služieb, na ktorého „vidí“.

V tomto smere mám osobnú skúsenosť nielen z Balkánu, ale aj z projektov zo strednej Ázie. Zadávateľ chce mať svojho „poradcu“, na ktorého sa môže kedykoľvek obrátiť, a ktorému verí. Z hľadiska poskytovateľov služieb takýto model kladie vyššie nároky na pracovné nasadenie a komunikáciu s klientom, kde pomáha znalosť miestnej reči. To je možno aj jeden z dôvodov, prečo niektorí klienti nechcú komunikovať v anglickom jazyku, aj keď je na mnohých projektoch v zahraničí oficiálnym jazykom projektu. ■