

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Řízení ziskovosti stavební firmy



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta stavební

Thákurova 7, 166 29 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Barták Jméno: Miloslav Osobní číslo: 411224

Zadávací katedra: Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví

Studijní program: Stavební inženýrství (B3651)

Studijní obor: Management a ekonomika ve stavebnictví (3647R014)

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce: Řízení ziskovosti stavební firmy

Název bakalářské práce anglicky: Profitability Management of Construction Contractor

Pokyny pro vypracování:

Hlavní systémové faktory stavební firmy, rozbor některých vybraných činností podniku, hlavní doporučení pro činnost v oblasti tržeb, nákladů a zisku.

Seznam doporučené literatury:

Thomas C. Schleifer, Ph.D, Kenneth T. Sullivan, Ph.D, John M. Murdough, CPA - Managing the Profitable Construction Business (2014), Erich A. Helfert - Techniques of Financial Analysis (2000)

Jméno vedoucího bakalářské práce: Doc. Ing. Aleš Tomek, CSc.

Datum zadání bakalářské práce: 1. 3. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 22. 5. 2016

Podpis vedoucího práce

Podpis vedoucího katedry

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

3. 3. 2016

Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího bakalářské práce doc. Ing. Aleše Tomka, CSc..

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

8. 5. 2016

Miloslav Barták

Poděkování

Chtěl bych zde poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Aleši Tomkovi, CSc., za odborné vedení, vstřícnost, za pomoc a cenné rady při zpracování této práce.

Řízení ziskovosti stavební firmy

Profitability Management of Construction Contractor

Anotace

Tématem této bakalářské práce je řízení ziskovosti stavební firmy. Je členěna do tří částí. Cílem první části je rozebrat nejdůležitější oblasti řízení efektivně fungujícího stavebního podniku. V další části jsou zjišťovány příčiny ekonomického neúspěchu a hlavní příčiny neúspěchu při růstu stavebního podniku, které mohou mít velký dopad na tvoření zisku, či na případné ekonomické selhání celého podniku. V poslední části jsou zjištěné příčiny aplikovány na reálný průběh zakázky stavebním podnikem. V následném vyhodnocení dílčích bodů, kde se podnik s těmito příčinami může setkat, jsou stanoveny konkrétní chyby a nabízející se doporučení v oblasti řízení podniku, aby mohl bezpečně tvořit zisk a nedošlo tak ke ztrátové zakázce či krachu celého podniku.

Annotation

The subject of this bachelor thesis is profitability management of a construction contractor. The work is divided into three sections. First section deals with the most important topics of managing an effectively functioning construction firm. The next section investigates the causes of economic failure and the main causes of failure in the growth of a construction enterprise. These can have a big impact on creating a profit or on possible economic failures of the entire company. The investigated causes have been applied to the real progress of contract through the construction firm in the last section of this thesis. In the subsequent evaluation of all individual topics where it is possible to meet ascertained causes, the specific errors are determined together with recommendations for company management to make the profit safely and therefore to avoid loss-making contract or even ruining the entire enterprise.

Klíčová slova

Řízení ziskovosti stavební firmy, management, manažer, příčiny ekonomického neúspěchu, contract management, projekt.

Key Words

Profitability management of construction contractor, management, manager, causes of economic failure, contract management, project.

Obsah

1	Úvod	11
2	Stavební podnik.....	12
2.1	Podnikání a jeho zvláštnosti ve stavebnictví	12
2.2	Činnosti stavebního podniku	12
2.3	Okolí stavebního podniku	13
3	Řízení ziskového podniku.....	14
3.1	Manažer	14
3.2	Management, informace, rozhodování	14
3.3	Nástroje řízení	15
3.3.1	Plánování	16
3.3.2	Controlling.....	16
3.3.3	Organizování.....	17
3.3.4	Vedení a komunikování	17
3.4	Procesní řízení	17
3.5	Projektové řízení.....	18
3.6	Cíle podniku	19
3.7	Strategie podniku.....	20
3.7.1	Příklad podnikové strategie „5 ZERO“	21
3.8	Finanční řízení.....	21
3.8.1	Finanční analýza.....	22
3.8.2	Likvidita podniku	22
3.9	Rozpočetnictví (<i>Budgeting</i>)	22
3.10	Kalkulace nákladů a cen	23
3.11	Zisk.....	23
3.12	Řízení rizik (Risk Management)	24
3.13	Řízení kvality	24
3.14	Marketing	25
3.15	Účetnictví	25
3.16	Dílčí závěr	25
4	Příčiny ekonomické neúspěšnosti stavebního podniku	26
4.1	Kontrola nákladů.....	26
4.2	Delegování pravomocí a odpovědnosti	26
4.3	Morální a etické požadavky	26
4.4	Zisk a cash flow stavebního podniku	27
4.5	Proč se řízením kvality zabývat?	27
4.6	Contract Management	27

4.7	Účetnictví a porozumění informací z účetních výkazů.....	28
4.8	Pořízení investičního vybavení	28
5	Růst stavebního podniku – nejdůležitější příčiny ekonomického selhání	29
5.1	29
5.2	Problémy s růstem velikosti projektu	29
5.2.1	Úvod	29
5.2.2	Dopad velikosti projektu na zisk.....	30
5.2.3	Příčiny problémů	30
5.2.4	Dílčí závěr	31
5.3	Rizika spojená s přechodem do nových regionů	31
5.3.1	Úvod	31
5.3.2	Problémy přesunů do nových regionů.....	31
5.3.3	Dílčí závěr	32
5.4	Rizika spojená s přechodem do jiného oboru stavebnictví	32
5.4.1	Úvod	32
5.4.2	Příčiny problému při přechodu	32
5.4.3	Rozpoznání specializace	33
5.4.4	Veřejný a soukromý sektor.....	33
5.4.5	Dílčí závěr	34
5.5	Riziko výměny klíčových pracovníků	34
5.5.1	Úvod	34
5.5.2	Kalkulace a nabídkové řízení	35
5.5.3	Řídící a správní činnosti podniku	35
5.5.4	Dílčí závěr	36
5.6	Nedostatek manažerské zralosti.....	36
5.6.1	Úvod	36
5.6.2	Příčiny problémů	36
5.6.3	Změny v organizaci.....	36
5.6.4	Dílčí závěr	37
6	Shrnutí rozhodujících činitelů a problémových oblastí	38
6.1	38
6.2	Dílčí závěr	41
7	Aplikace zjištěných příčin neúspěchu na reálný průběh zakázky stavebním podnikem.....	42
7.1	Úvod k praktické části.....	42
7.2	Marketing, propagace a získání zakázky.....	42
7.2.1	Vyhodnocení dílčího bodu	42

7.3	Nabídka, rozhodnutí o zpracování a jmenování týmu.....	43
7.3.1	Vyhodnocení dílčího bodu	43
7.4	Návrh smlouvy o dílo	44
7.4.1	Vyhodnocení dílčího bodu	44
7.5	Technologie, potřebná mechanizace a potřebný investiční majetek.....	45
7.5.1	Vyhodnocení dílčího bodu	45
7.6	Provádění zakázky	45
7.6.1	Vyhodnocení dílčího bodu	45
7.7	Subdodávky.....	45
7.7.1	Vyhodnocení dílčího bodu	46
7.8	Fakturace, pojištění, zálohové listy, bankovní záruky.....	46
7.8.1	Vyhodnocení dílčího bodu	46
7.9	Kontrolní činnost.....	46
7.9.1	Vyhodnocení dílčího bodu	47
7.10	Jakost.....	47
7.10.1	Vyhodnocení dílčího bodu	47
7.11	Ochrana životního prostředí, požární ochrana, BOZP,.....	47
7.11.1	Vyhodnocení dílčího bodu	47
7.12	Dílčí závěr	48
8	Závěr	49
9	Seznam použitých zdrojů	50
10	Seznam použitých zkratk a symbolů.....	51
11	Seznam obrázků.....	52

1 Úvod

„Sociální povinností podniku je produkovat dostatečný zisk. Bez tohoto zisku okrádá společnou kapsu a připravuje společnost a ekonomiku o kapitál pro zajištění pracovních míst zítřka“. Peter Drucker

Tématem této bakalářské práce je řízení ziskovosti stavební firmy. Základem udržitelnosti každého stavebního podniku je trvalé dosahování ziskovosti (profitability) a likvidity (liquidity). Z toho důvodu každý podnik ve své strategii a ve svých operativních plánech upřednostňuje trvalou ziskovost a dosahování krátkodobé a dlouhodobé likvidity. Dosahování těchto cílů, klade mimořádné nároky celého managementu firmy a to jak ve vrcholové úrovni, tak i v úrovni projektu. Výchozí podmínkou dosahování likvidity je úspěšné získávání zakázek s dostatečnou marží, pokrývající veškerou správní režii, rizika a přiměřený zisk. Velkým zdrojem ztrátovosti je, když zakázky vyhrájí s takovou cenou, kterou není možno dohnat dostatečnou marží. Tyto marže budou dosaženy za předpokladu dostatečné motivace pracovníků a divizí a správně fungujících činností, které kriticky ovlivňují velikost zisku. Dokonalý, propracovaný systém řízení založený na „best practices“, aplikaci procesního řízení a risk managementu. Ziskovost podniku může být dosahována, dále jen při existenci projektového managementu, systému řízení kvality a contract managementu. Tyto hlavní systémy musí být podpořeny ostatními zásadními podsystémy v oblasti účetnictví, rozpočetnictví a kalkulací, řízení jakosti a marketingu. Důležité je, že systém řízení, podle standardních rozhodovacích procedur, ve vazbě na již zmíněné procesní řízení, musí být neustále aktualizován a proškolen v rámci pracovních týmů a útvarů. Pracovníci musí být seznámeni se strategií a s cíli podniku. Zvláštní význam má v rámci tendrů, při kontaktu se subdodavatelem či zaměstnancem morální rozměr podniku, při kterém se sleduje dodržení integrity podnikových činností.

V první části této práce jsou rozebrány nejdůležitější oblasti řízení stavebního podniku. Cílem další části je zjištění příčin ekonomického neúspěchu a hlavních příčin neúspěchu při růstu stavebního podniku, které mohou mít velký dopad na tvoření zisku, či na případné celkové ekonomické selhání podniku. V poslední části jsou zjištěné příčiny a nabízející se doporučení aplikovány na reálný průběh zakázky stavebním podnikem. Ve vyhodnocení dílčích bodů, kde se podnik s těmito příčinami může setkat, jsou stanoveny konkrétní chyby a nabízející se doporučení v oblasti řízení podniku.

2 Stavební podnik

2.1 Podnikání a jeho zvláštnosti ve stavebnictví

Podnikání je definováno jako soustavná činnost provozovaná samostatně podnikatelem vlastním jménem. Cílem každého podnikání je vytvářet zisk s vědomím podstoupení všemožných rizik s tím spojených. Podniku se vede tak, jak je potřebná jeho produkce z hlediska trhu. Založen je proto, aby plnil určité funkce, provádění staveb, poskytování zboží a služeb. Zisk podniku pak především záleží na spokojenosti zákazníků. Při své činnosti je nutné být férový a také dbát na ochranu životního prostředí.

Podnikání ve stavebnictví patří vůbec k těm nejnáročnějším. V tomto oboru se lze specifikovat na mnoho činností. Hlavní činnosti stavebního podniku, ze kterých si firmy vybírají svůj předmět podnikání a specializují se na určitý druh prací, rozdělujeme na tři hlavní skupiny:

- Práce hlavní stavební výroby (HSV)
- Práce přidružené stavební výroby (PSV)
- Montážní práce (M)

Tyto činnosti vyžadují svou specifickou organizaci a řízení, ale také je třeba perfektně znát technologii daného stavebního procesu a podle zvoleného odvětví vybrat správnou a dostatečnou techniku. Tyto faktory ovlivňují, většinou negativně, ekonomiku a některé i atraktivnost práce ve stavebnictví a rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku. [8] [14]

2.2 Činnosti stavebního podniku

Pro snížení podnikatelského rizika se většinou kombinují všemožné činnosti. Zpravidla se s tím setkáváme ve středním a velkém podniku. Malé podniky se spíše soustředí na řemeslné práce. Facility management má na starosti podporovat hlavní podnikatelskou činnost. Činnosti, jako je například správa budov a majetku, využívání prostor, úklid, údržba, stravování, pošta, doprava a další, jsou většinou chápány jako podpůrné a málo významné, ale často hrají, svými výsledky a náklady, velkou roli v řízení a ekonomice podniku.

K získání zakázky nám pomáhají akviziční neboli marketingové činnosti. Kladné výsledky tohoto odvětví mají pro stavební podnik existenční význam. Po podpisu smlouvy o dílo se začíná zakázka realizovat. S ní vstupuje do fáze tzv. výrobní

program, ve kterém probíhají všechny hospodářské činnosti podniku, a určitý souhrn činností se kumuluje do funkcí. Tyto funkce slouží k dosažení cílů společnosti. [14] [13]



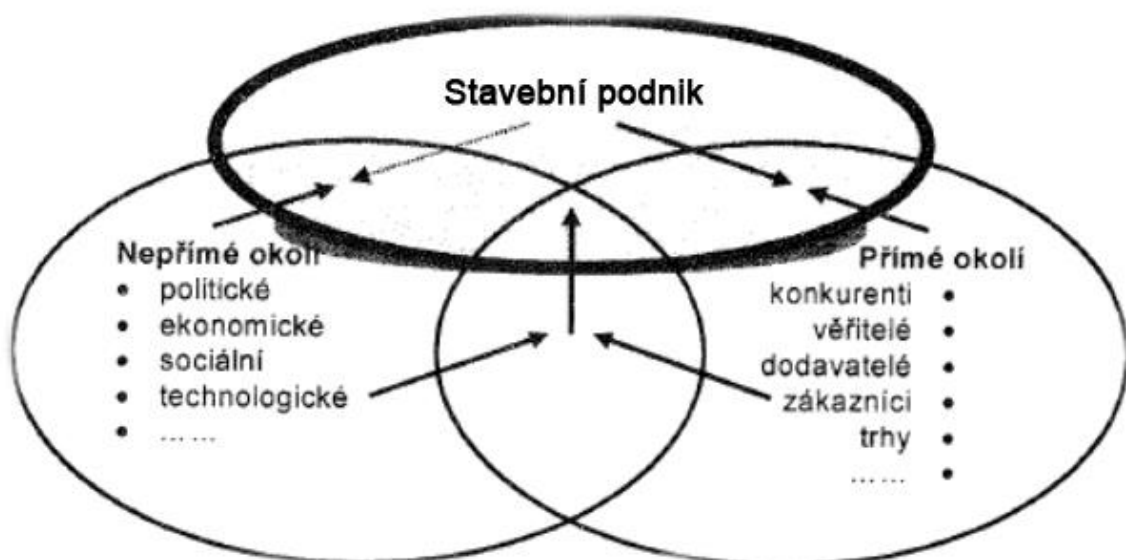
Obrázek 1 - Základní průřezové funkce podniku, Zdroj: [14]

2.3 Okolí stavebního podniku

Celá činnost existence je závislá na svém okolí a ovlivňuje mnoho aspektů, kterými jsou organizační struktura, vnitřní provoz, cena, produkce a nabídka a další.

Trh a možné zákazníky zkoumají marketingoví pracovníci. Nejzásadnější vlivy na stavební podnik jsou znázorněny na obrázku č. 2.

[14]



Obrázek 2 - Okolí podniku, Zdroj: [13]

3 Řízení ziskového podniku

„Řízení zůstane základní a dominantní institucí snad tak dlouho, jak bude trvat západní civilizace.“ Peter F. Drucker

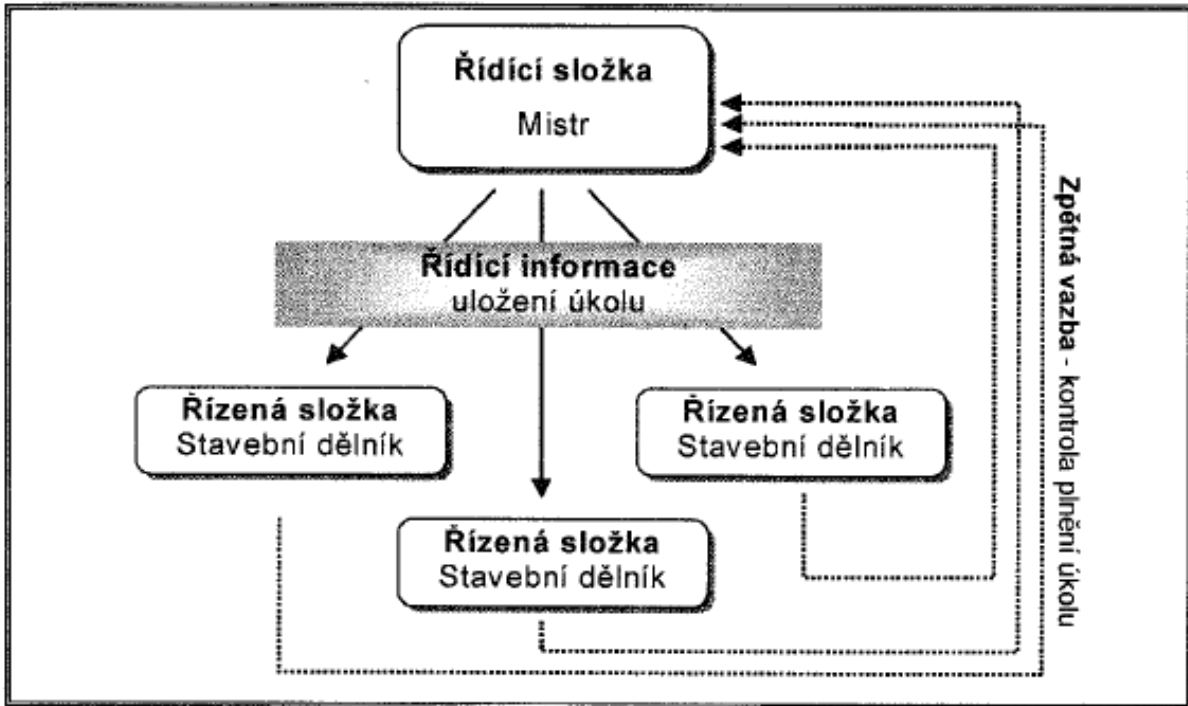
3.1 Manažer

Manažer je profesionál v oblasti řízení. Rozhoduje samostatně v rámci svých kompetencí. Je zodpovědný za své podřízené, za dosažení požadovaných cílů, zavádění přínosných inovací či za efektivní činnost.

Stavební podnik musí tento post obsadit pracovníky, kteří mají chuť řídit, jsou spolehliví, pracovití, iniciativní, důslední, umí se rozhodnout, umí být motivátory, musí mít schopnost správně vyhodnocovat situace a lidi, musí mít dobré profesionální znalosti v technickém oboru, ale musí přikládat důraz i na finanční a věcné řízení a musí mít čestné jednání a mnohé další. Tyto vlastnosti mohou být vrozené, ale i získané vzděláním a praxí. Na těchto lidech budou stát pozdější rozhodnutí, které budou mít vliv na vytváření zisku a s ním i vliv na budoucnost celého podniku. [5] [14]

3.2 Management, informace, rozhodování

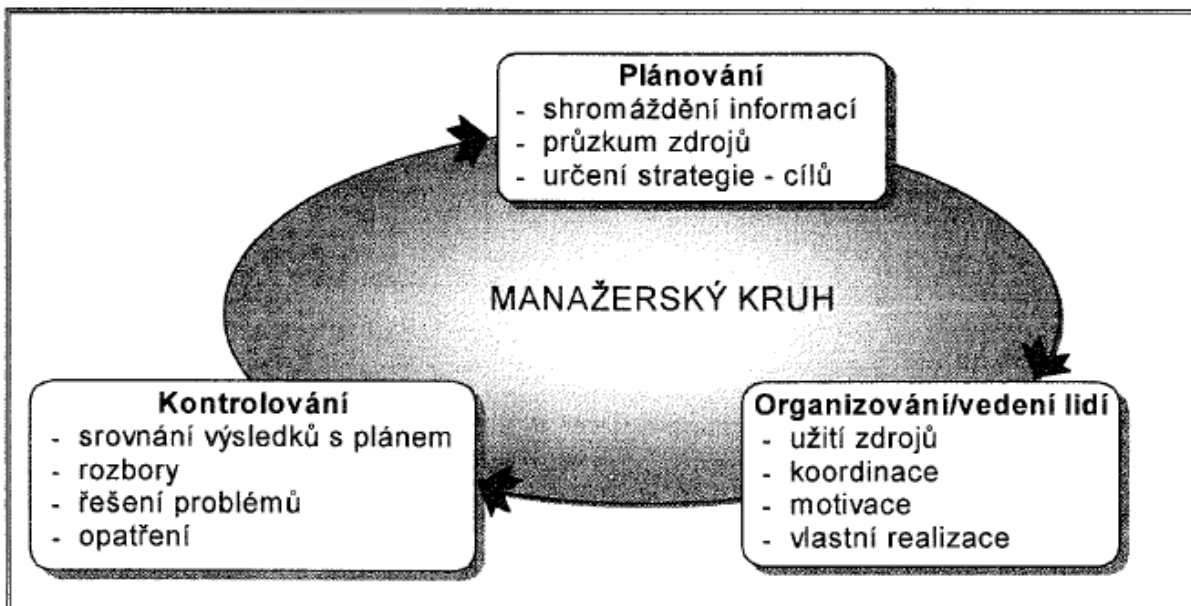
Management je soubor názorů, metod a doporučení, kterými se řídí vedoucí pracovníci, za účelem ekonomického dosažení cílů podniku při neustále měnících se podmínkách a zkreslených či neúplných informacích. Na základě přijmutých informací probíhá jejich vyhodnocení a to dospívá k jádru řízení, k rozhodnutí. Potom se volí nejúčelnější cesta k dosažení stanovených cílů. Tato rozhodnutí musí být kontrolována, je tak realizována zpětná vazba mezi řídicí a řízenou složkou. Řízení je v podstatě tok rozhodnutí, jejich realizace i kontrola a následná analýza, která vyhodnotí informace a ty jsou použity k dalším rozhodnutím. [8] [14]



Obrázek 3 - Princip řízení, Zdroj: [14]

3.3 Nástroje řízení

Mezi prostředky řízení patří plánování (zahrnující i strategické řízení), organizování, vedení a komunikování (zahrnující operativní řízení) a kontrolování. Tyto činnosti tvoří tzv. „Manažerský kruh“ viz Obr. 4. Jsou využívány ve všech úrovních řízení managementu podle příslušných kompetencí. [13] [14]



Obrázek 4 - Manažerský kruh, Zdroj: [14]

3.3.1 Plánování

Patří mezi klíčové manažerské funkce ve stavebním podniku, a proto se s ním setkáváme ve všech oblastech organizace. Stanovuje v časovém předstihu cíle na dané období a jsou naplánovány prostředky a postup k jejich co nejefektivnějšímu dosažení. Lze definovat čtyři základní stádia:

- Sběr informací (stavební trh, možnosti financování, kapacity podniku, atd.)
- Stanovení cílů
- Vytvoření a analýza přípustných variant dosažení cílů
- Zhodnocení výsledku a volba nejlepší varianty

Plány rozlišujeme podle časového horizontu, ve kterém se nachází. Strategické plánování je klíčové pro dlouhodobé směřování podniku. Pro rozhodování o investicích, pro marketing nebo pro výzkum a vývoj.

Taktické a operativní plánování se vyskytuje tam, kde dochází k silným tokům finančních zdrojů a materiálu ve výrobě. Touto oblastí je nákup a prodej podniku.

[8] [14]

3.3.2 Controlling

V praxi je mnohdy controlling chápán jako kontrola, ale ve skutečnosti je nutné controlling chápat ve smyslu řízení a kontrola je pak jeho složkou. Podstatou kontroly je porovnání plánu se skutečným stavem a podle výsledku jsou provedeny řídicí opatření.

Pro kontrolování je typická orientace na řízení zisku. S každou činností vznikají i náklady a bez jejich důsledného plánování, rozpočtování a vyhodnocování by došlo k nekontrolovatelnému nárůstu, který zajisté negativně ovlivní hodnotu podnikového zisku. Zde je možné aplikovat tzv. nákladový controlling. Dalším druhem controllingu, který je pro podnik významný je finanční controlling. Jedná se o řízení peněžních toků, což jsou příjmy a výdaje podniku. Aby podnik zajistil transformaci zisku na cash flow, musí věnovat pozornost i oblastem zásobování, kde kontroluje hodnotu zásob materiálu, včasnost dodávek na stavenišť, dodací a cenové podmínky subdodavatelů a další. Dále musí kontrolovat výrobu, kde sleduje rozpracovanost, plnění úkolu dle plánu a správné využití kapacit. A samozřejmě i prodeje, což je sledování tržeb, fakturace, hodnocení subdodavatelů atd. [2] [14]

3.3.3 Organizování

Znamená uspořádání, vytváření řádu a systému. Je to další důležitá manažerská funkce a ve stavebním podniku je organizování obzvláště důležité, vzhledem k vysoké prostorové odloučenosti konkrétních stavebních projektů. Touto základní skutečností stavební výroby se podnik řídí při organizování stavebního výrobního procesu. Určuje se, které pracovní činnosti je třeba provést, v jaké posloupnosti, kdo, kde a za pomoci jakých prostředků se to uskuteční. Mezi základní metody organizování patří:

- Dělbá práce
- Vytváření organizačních jednotek a organizačních struktur
- Vyvažování pravomocí a zodpovědností
- Delegování
- Koordinace činností
- Stanovení rozpětí řízení a počtu stupňů řízení

[8] [14]

3.3.4 Vedení a komunikování

Je ovlivňování pracovníků řídicí osobností, manažerem. Je zapotřebí klást na tuto vůdčí osobnost důraz. Musí být iniciátorem, motivátorem, podněcovatelem a inspirátorem. Musí mít schopnost získávat druhé pro vytváření hodnot a cílů organizace. Je zapotřebí usměrnit chování pracovníků podle zvolené strategie podniku. Manažer musí mít na vědomí, že manažer nevede výrobu nebo podnik, ale spolupracovníky a cílem je, aby s ním sdíleli poslání podniku. Metody vedení a komunikování jsou například:

- Briefing
- Porada
- Motivace a motivování
- Volba správného stylu vedení
- Zmocnění

[8] [14]

3.4 Procesní řízení

„Slovo proces je možná z nejpoužívanějších slov ve firmách vůbec. Procesy se realizují, sledují, zlepšují, zkracují, ale někdy také natahují, zesložitují a brzdí“.[8]

Procesní řízení je procesní uspořádání funkční dělby práce. Proces je několik aktivit po sobě jdoucích k dosažení cíle, který se neustále opakuje. Boří hierarchii, která je vytvořena organizační strukturou, podnik je pak rozdělen na různé útvary s různou činností a odpovědností. Pokud se každý útvar věnuje výhradně jen své specializaci, pracovníci mají tendenci vytvářet zejména komunikační šumy a nejasnosti v předávání práce, která jde skrz organizačními útvary. To může mít dopad na výkonnost podniku. [8]

Základní principy procesního řízení:

- Zaměření na zákazníka – potřeba vyjít vstříc zákazníkovi a jeho požadavkům.
- Zapojení pracovníků – odpovědnost, komunikace
- Vedení – delegování pravomocí
- Přístup k rozhodování zakládající se na neustále proměňujících se skutečnostech
- Neustále zlepšování – respektování Demingova kruhu (plánuj, vykonej, zkontroluj, jednej)
- Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy
- Systémový přístup
- Procesní přístup

[8] [14]

3.5 Projektové řízení

Projektové řízení je založeno na rozdělení úkolů do týmu a projektů, které jsou pak řízeny jako celek. Používá se při řízení složitých projektů s velkou mírou neurčitosti a komplexnosti. Jeho součástí je motivace zainteresovaného personálu v organizačních strukturách, k dosažení projektového cíle. Jednotlivé případy jsou charakterizovány svou jedinečností podmínek, například časem, náklady, jakostí atd. a nazývají se projektem, který je předmětem projektového řízení.

Projektové řízení se maximální snahou snaží dodat projekt:

- Včas (just in Time)
- Plně funkční (in Full)
- V rámci rozpočtu (on Budget)

[8] [13]

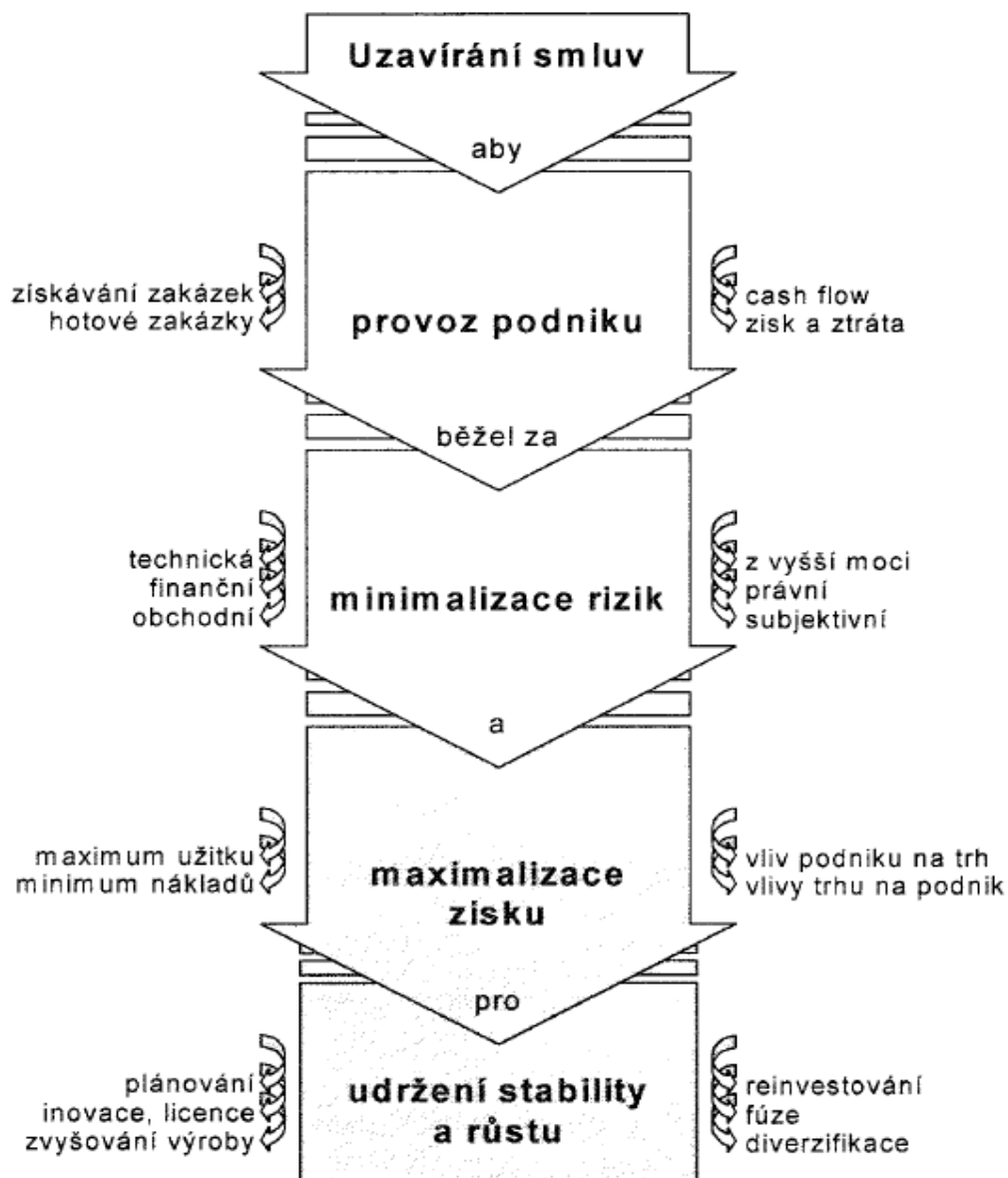
3.6 Cíle podniku

Pro podnik je důležité mít představu o svém záměru, o své vizi. Proto musí mít stanovený cíl, kterého se snaží různými kroky a nástroji dosáhnout. Cíl je žádoucí stav, kterého má být v určité budoucnosti dosaženo. Cíle určují vlastníci nebo nejvyšší management podniku, kteří jsou za jejich dosažení zodpovědní. Cíle podniku konkretizují vizi a pomáhají managementu řídit celou organizaci a hlavně motivovat pracovníky. Právě motivace a vize společného cíle, pomáhají „táhnout za jeden provaz k jeho dosažení“.

Je nutné, aby stanovené cíle splňovaly podmínky a principy „SMART“. Což znamená, že musejí být konkrétní, měřitelné, realistické/ relevantní a časově specifikované. Dále je důležité, při vytváření cíle zohlednit veškeré podstatné okolnosti, kterými může být podnik omezen nebo naopak uveden do příležitosti. Je třeba zhotovit analýzu svých slabých stránek a svých specifických předností a specializací vůči konkurenci.

Mezi hlavní cíle stavebního podniku patří právě vytváření potřebného zisku. V následujícím obrázku č. 5 se můžeme podívat na cíle stavebního podniku a na prostředky k jejich dosažení.

[8] [13] [14]



Obrázek 5 - Cíle a prostředky k jejich dosažení, Zdroj: [13]

3.7 Strategie podniku

Chce-li být podnik správně řízen, tak základem celého systému je správně zvolena strategie podniku. Strategii podniku můžeme označit jakýmsi dlouhodobým plánem, potřebným k dosažení cílů podniku. V podniku by měla existovat jedna hlavní strategie, která určuje směřování podniku. Obsahem hlavní strategie stavebního podniku je stavět v co nejkratších lhůtách, s vysokou kvalitou, s přípustnými náklady a s maximálním ziskem. Na obrázku č. 6 je znázorněn postup řízení při dosažení cílů. [8] [13] [14]



Obrázek 6 - Postup řízení při dosažení cíle, Zdroj [13]

3.7.1 Příklad podnikové strategie „5 ZERO“

Firma Skanska považuje za klíčovou věc znalost strategických cílů nejen ve vrcholovém managementu, ale i v nižších úrovních managementu. Má tzv. strategii „5 ZERO“, což znamená strategie pěti nul. Základní prioritou je bezpečnost na stavbě, takže první nula je nula pracovních úrazů. Dále žádné ekologické incidenty, podnik se snaží minimalizovat negativní dopad na životní prostředí. Žádné porušení etických zásad, mezi které patří například úplatkářství či porušování hospodářské soutěže. Žádné vady, zlepšení spokojenosti zákazníků předáním díla v nejvyšší možné kvalitě.

Zvýšení bezpečnosti přinese samozřejmě zvýšení nákladů, ale takové stavby jsou lépe řízeny a organizovány a v konečném důsledku přináší i vyšší ziskovost firmy. Obdobné je to i u dalších cílů. Tyto cíle se mohou vzájemně slučovat. [6]

3.8 Finanční řízení

Finanční řízení se stalo v poslední době hlavní složkou podniku. Je to řada krátkodobých a dlouhodobých rozhodnutí, jejichž cílem je:

- Dosažení zisku, který je otázkou výnosů a nákladu.
- Řízení finanční kondice, což znamená především získávání kapitálu, rozhodování o jeho struktuře a umístění a o rozdělení zisku tak, aby bylo dosaženo podnikových cílů.
- Aby podnik dosáhl průběžné platební solventnosti a likvidity.
- Růst tržní hodnoty.

Chce-li podnik učinit kvalitních finančních rozhodnutí, je nutností pro každé finanční řízení provést finanční analýzu.

[2] [14]

3.8.1 Finanční analýza

Jejím hlavním úkolem je poskytování informací o finančním zdraví a zlepšení výkonnosti podniku a tím přispět ke zvýšení jeho hodnoty. Její provedení uskutečňují finanční manažeři a často celé vrcholové vedení. Čerpá údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, aby mohl být proveden výpočet finančních ukazatelů. Nejdůležitější finanční ukazatele:

- Ukazatelé rentability (ziskovosti, výnosnosti) – měří celkovou účinnost hospodaření podniku.
- Ukazatelé likvidity – ukazují schopnost podniku vyrovnat své splatné závazky.
- Ukazatelé aktivity – schopnost podniku hospodařit se svými aktivy, např. doba obratu zásob, doba inkasa pohledávek.
- Ukazatelé zadluženosti – rozsah financování podniku cizím kapitálem.

Tyto výsledky jsou dále zpracovány ve strategickém a operativním finančním plánování, jehož úkolem je udržet finanční rovnováhu podniku a splnění požadovaných cílů. [2] [13]

3.8.2 Likvidita podniku

Důležitým faktorem správně profitujícího podniku je likvidita. Vyjadřuje schopnost uhrazení svých závazků v blízké budoucnosti. Likvidita je předpokladem finanční rovnováhy podniku a její zajištění patří k základním úkolům finančního manažera (CFO). Každý podnik pro svou existenci musí mít dostatek likvidních finančních zdrojů k uhrazení svých závazků. [2] [8]

3.9 Rozpočetnictví (*Budgeting*)

Rozpočetnictví (*Budgeting*) je záležitostí hodnotového řízení podniku a jeho hlavním cílem je sestavení a vyhodnocení rozpočtů. Rozpočet můžeme zařadit do finančního a vnitropodnikového řízení. Stanovuje v peněžním vyjádření výši budoucích nákladů, výnosů, zisků, příjmů a výdajů, které vyplývají z dlouhodobých a krátkodobých cílů podniku a jsou sestaveny zejména pro kontrolu těchto cílů. Hlavními funkcemi rozpočtu jsou následující:

- Stanovuje cíle na určitá období a má plánovací funkci
- Koordinuje činnosti středisek, v rámci jejich pravomocí a odpovědnosti.
- Motivuje řídicí pracovníky k dosažení stanovených cílů podnikem

- Kontrola hospodárnosti skutečného vývoje útvarů a porovnává se stanoveným rozpočtem
- Umožňuje měřit výsledek činnosti středisek

Pro řízení zisku podniku je důležitý tzv. **podnikový rozpočet** (*Master Budget*), který je konečným výsledkem celého procesu a koordinace rozpočtů středisek na všech úrovních vnitropodnikového řízení. Jeho hlavním cílem je sestavení rozpočtové výsledovky, rozvahy a rozpočtu peněžních příjmů a výdajů, které jsou nástrojem realizace cílů podniku.

[2]

3.10 Kalkulace nákladů a cen

Kalkulace je výpočet speciálně určený na zachycení nákladů, které je třeba vynaložit na nastávající zakázku výrobků nebo služeb v určitém časovém období. Úroveň a výsledek kalkulace je závislý na informačním systému podniku (podniková statistika, rozpočetnictví, plánování). Kalkulace se využívají při rozhodování optimálního složení prodávaných výkonů, jsou podkladem pro tvorbu marže a plánů tvorby zisku. Kalkulace můžeme rozdělit do několika skupin podle toho, kdy jsou tvořeny:

- 1) **Předběžnou**
 - a) nákladovou – výrobní kalkulace
 - b) cenovou – propočet, rozpočet
- 2) **Výslednou**
 - a) nákladovou – výrobní faktura, výsledná faktura
 - b) cenovou – konečná faktura

Struktura nákladů v kalkulaci by měla být tříděna účelově, podle toho čemu má sloužit. Ovšem tento způsob klade velké nároky na nákladové účetnictví a na rozpočty vnitropodnikových útvarů. [14]

3.11 Zisk

Zisk je rozdíl mezi výnosy a náklady, existují dva způsoby jeho navýšení, buďto snížením nákladů nebo zvýšením výnosů. Samozřejmě některé podniky nezvyšují svůj zisk jen zvýšením hospodárnosti ve výrobě, ale i neadekvátními úkony, například nedodržování bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí, využitím mezer v legislativě a dalšími.

Zisk je cílem každého podnikání, ale podnik musí sledovat i finanční cíle, kterými jsou například maximalizace obrátu, zajištění likvidity a solventnosti, ale i nefinanční, například know how, good will, získání nezávislosti a samostatnosti.

Každý podnik chce svůj zisk maximalizovat, ale musí brát v úvahu, že čím větší zisk požaduje nebo očekává, tím větší riziko s ním roste. Jsou to jakési spojené nádoby. Zisk plní důležité funkce:

- Je kritériem pro rozhodování ohledně základních ekonomických otázek.
- Je hlavním zdrojem akumulace, tvoří finanční prostředky pro rozvoj podniku.
- Je základem rozdělováním dividend mezi vlastníky, úroků mezi investory a daní státu.
- Tvoří motivační funkci.
- Je důležitou součástí poměrových ukazatelů, rentability podniku (zisk/veškerý kapitál), rentability vlastního kapitálu (zisk/vlastní kapitál), rentability výnosů, obratu a tržeb (zisk/ výnosy, zisk/obrat, zisk/tržby) a nákladové rentability (zisk/náklady). [2]

3.12 Řízení rizik (Risk Management)

*„Veškerá ekonomická činnost je svou povahou vysoce riziková.“ Peter Ferdinand
Drucker*

Řízením rizik se rozumí řízení snížení rizika pomocí prevence rizik, které slouží k odhalení a eliminaci budoucího rizika. Hlavním účelem je předejít vznikajícím problémům a vyhnout se krizovému řízení. Cíle řízení rizika musí být stejné s cíli, které vytvořili vlastníci nebo nejvyšší management. Postup při řízení rizika lze rozdělit na čtyři vzájemně provázané úseky:

- Identifikace rizik
- Zhodnocení rizik
- Zvládnutí rizik (nebo alespoň jejich snížení)
- Monitoring rizik

Zásadní je vytvoření analýzy rizik, která zjišťuje míru nebezpečí a jak vysoká je pravděpodobnost, že toto nebezpečí nastane. Podnik by měl disponovat dvouúrovňovým systémem rizikové analýzy. [1] [8]

3.13 Řízení kvality

*„Zlepšete kvalitu a automaticky zvýšíte produktivitu. Budete na trhu úspěšní nižší cenou a vyšší kvalitou. Budete obchodně úspěšní a vytvoříte pracovní příležitosti. William Edwards
Deming“*

Řízení kvality je především snaha o neustálé zdokonalování, které může mít za následek snižování nákladů a zvyšování produktivity. Patří k významným faktorům

z hlediska růstu podniku. Není to jen papírování nebo kontrolování, je to široké téma, které by mělo pokrýt všechny procesy podniku. Řízení kvality je založeno buď na normách a standardech nebo na koncepci TQM (Total Quality Management).

V dnešní době velké konkurence musí podnik pro udržení nebo zvýšení své produktivity, klást velký důraz na kvalitu provedených prací. [8]

3.14 Marketing

Marketing se vyskytuje v každém moderním řízení. Obecně lze marketing definovat jako „*lidskou činnost umožňující prostřednictvím procesu směny uspokojovat potřeby a přání*“.[2] Podnik tyto potřeby zjišťuje a snaží se je proměnit v potenciální ziskové zakázky a hlavně zisk na této zakázce realizovat. Výstavba správně fungujícího marketingu ve firmě je dlouhodobou otázkou. *Podle P. Kotlera, jenž je americkým klasikem marketingové literatury, uvádí, že dosáhnoutí správně fungující organizace trvá pět až deset let. Jen velmi málo firem se tímto faktem může pochlubit, většina si to jen o sobě myslí.*[2]

Získání informací pro marketingová rozhodnutí je provedeno na základě zhotovení situační analýzy. Jejím úkolem je zdokumentovat postavení podniku na trhu, zachycení jeho vývoje a na základě těchto informací mohou být vyhotoveny prognózy dalšího vývoje. [2] [14]

3.15 Účetnictví

Účetnictví poskytuje soustavné a ucelené informace o ekonomické situaci v podniku v peněžním vyjádření. Rozlišujeme několik typů účetnictví. Důležitými typy účetnictví, v rámci řízení ziskovosti podniku, jsou finanční, vnitropodnikové a manažerské účetnictví. **Finanční** účetnictví nám poskytuje přehled o majetku, závazcích, druhích nákladů a výnosů a tím i přehled o zisku. **Vnitropodnikové** účetnictví se zaměřuje na vnitřní záležitosti podniku a je důležitým zdrojem pro operativní řízení. **Manažerské** účetnictví zajišťuje podklady pro taktické a strategické řízení podniku a je pouze interní záležitostí. [1] [14]

3.16 Dílčí závěr

V této kapitole byly rozebrány nejdůležitější oblasti řízení efektivně fungujícího stavebního podniku. Obzvláště důležité je obsazení vedoucích pozic v jednotlivých oblastech schopnými manažery, kteří svou činností zajišťují správné a efektivní fungování těchto oblastí.

4 Příčiny ekonomické neúspěšnosti stavebního podniku

4.1 Kontrola nákladů

Stavební podnik musí správně provádět kontrolu nákladů a musí monitorovat všechny náklady spojené s prováděným projektem a tyto informace včas zaznamenat. Pak lze vidět, zda je projekt ziskový nebo naopak ztrátový. Důležité je zaznamenat tyto informace včas, aby vedení mohlo učinit potřebné změny ke zlepšení. Existuje celá řada počítačových systémů pro kontrolu nákladů, ale jakmile se do nich vloží špatné informace, stávají se tyto systémy velice nebezpečné. Spoléhat se potom na špatné informace je horší než plánovat bez nich. Opomenutí či ignorace nákladů má za následek nárůst nereálných výnosů. Tyto systémy ve skutečnosti náklady nekontrolují, ale poskytují potřebné informace o tom, jak projekt probíhá v porovnání s plánovanými náklady a pomáhají tak podniku lépe kontrolovat celý projekt. [1]

4.2 Delegování pravomocí a odpovědnosti

Důležitou schopností, kterou rostoucí podnik potřebuje ovládat je delegování pravomocí a odpovědnosti. Správným delegováním může podnik dosáhnout lepší efektivnosti v rámci řízení například tím, že rozdělí práci mezi příslušné vedoucí pracovníky. Podnikatel, který začal podnikat, chtěl být svým „vlastním pánem“ a následné delegování pravomocí a odpovědností může být pro něj složité a v některých extrémních případech nemožné.

Existuje řada velkých stavebních podniků s několika úrovní managementu, kde vedoucí pracovníci nejsou schopni udělat žádná rozhodnutí bez konzultace s top manažerem nebo vlastníkem podniku. Některé podniky se dokonce domnívají, že je to dobrý systém kontroly, ale pak jsou překvapeni hodinám práce navíc. Tento způsob řízení je ve stavebnictví velmi častý a patří mezi velké chyby. Zaměstnancům jsou sice rozdávány tituly a funkce, ale ne možnost činit rozhodnutí. Tito pracovníci dřív nebo později ze společnosti odejdou nebo mentálně vyhoří s pocitem degradace. [1]

4.3 Morální a etické požadavky

Morální a etické požadavky, do kterých patří například ochrana životního prostředí, otevřenost, čestnost a slušné jednání ve vztahu k obchodním partnerům, poskytování pravdivých a nezkrivených informací svým zákazníkům, vztah s konkurencí a chování k zaměstnancům. České firmy zatím etickému podnikání nejsou moc nakloněny, ale tato situace se začíná pomalu zlepšovat.

Morální nastavení a etický kodex může být vytvořen managementem či vlastníkem podniku a jeho cílem je snažit se o jeho dodržování mezi všemi pracovníky. Důsledkem toho může být náklonost široké veřejnosti, přírůstek zákazníků a zakázek, tím pádem i lepší možnost tvoření zisku a cash flow podniku. [9]

4.4 Zisk a cash flow stavebního podniku

Pokud jde o ziskovost, nestačí jen vytvářet zisk, ale je zapotřebí vytvářet i potřebné cash flow. Protože zisk zobrazuje rozdíl mezi výnosy a náklady, zatímco cash flow je vypočten jako rozdíl příjmů a výdajů a vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásobu. To je důvod kontroly, protože podnik může vykazovat zisk, ale ve skutečnosti se může ocitnout ve finančních potížích. [1] [2]

4.5 Proč se řízením kvality zabývat?

V dnešní době velké konkurence musí podnik pro udržení nebo zvýšení své produktivity, klást velký důraz na kvalitu provedených prací. Zavedením propracovaného systému řízení kvality může podnik snížit provozní náklady, zvýšit produktivitu a udržet spokojené zákazníky. Předpokladem toho je i větší nabídka zakázek a investiční náklady na jeho zavedení se po nějaké době vrátí.

Je prokázáno, že podniky se správně zavedeným systémem řízením kvality prokazují lepší výsledky. [8] Pokud je tento systém správně zavedený a dobře zmapovaný, může v některých případech zmenšit nebo dokonce i eliminovat ztrátu dovedností a firemního know-how. A to i v případě, kdy společnost opustí klíčoví pracovníci, kteří jsou důležitou částí podniku při vytváření zisku. [7]

4.6 Contract Management

Contract management je proces řízení smluv od jejich počátku až po jejich zánik. Jeho vznik je efektivní, když firma začne produkovat velké množství smluv a nemá v nich pořádek, pokud nezvládá efektivně proces přípravy smluv, neplní termíny nebo nedokumentuje provedené změny smluv. Contract management je řízen contract manažerem, nikoli právníkem, ten se dívá spíše na právní náležitosti smlouvy, ale na její přílohy a aspekty už méně. Tento typ managementu už dnes začíná být ve firmách běžný. Do contract managementu dále patří veškeré administrativní činnosti spojené s manipulací zakázek, jako je například výzva k podání nabídek, hodnocení nabídek, zadání zakázky, plnění smlouvy, platby nebo úpravy a změny smluv a další.

Podnik by měl uvažovat o procesu řízení zakázky, jako o pokračující a trvalé aktivitě a nepovažovat jej za jednorázovou akci. Jedině tak může získat podklady pro posuzování nových subdodavatelů a dodavatelů, stejně tak jako schopnost vyjednávat co nejlepší podmínky. Bez systému tzv. „uzavřené smyčky“ může podnik přijít o příležitosti velkých úspor. [10] [11] [12]

4.7 Účetnictví a porozumění informací z účetních výkazů

Většina vedoucích pracovníků má obvykle nechuť k podrobné znalosti v oblasti účetnictví a přenechává řízení těchto činností na střední úroveň manažerů. Potřebné je také, aby všichni liniovní manažeři byli velmi dobře seznámeni s problematikou financování projektů a účetnictví. Veškerá data v účetnictví musí být adresně přiřazena k jednotlivým položkám, aby mohlo být provedeno kvalitní vytykáací řízení. Účetnictví a rozhodnutí s ním učiněna jsou pro podnik velice důležité a vytváření skromných zisků ve stavebnictví nedává prostor na chyby v této oblasti.

Podnik používá k hodnocení finančního zdraví dva hlavní účetní výkazy, rozvahu a výkaz zisku a ztrát. Rozvaha je přehled majetku a zdrojů jeho krytí k určitému datu a umožňuje posoudit finanční postavení podniku. Výkaz zisku a ztrát je používán k odhadu směru a rychlosti růstu. Růst a ziskovost jsou klíčové ukazatele. Různé modely dosažení zisku zahrnují různé úrovně rizik. Je zapotřebí, aby vedení podniku rozumělo a umělo správně vyčíst finanční zdraví podniku, které je demonstrováno v rozvaze a bylo schopno určit model pro trvalé dosahování zisku. [1]

4.8 Pořízení investičního vybavení

Nákup nového vybavení může být pro podnik těžkým břemenem. Pozice na trhu se mění a v určitou dobu může podnik získat velké množství zakázek, mnohdy i více než je jejich vybavení schopno udělat. Jakmile se zakázky začnou blížit ke konci a vybavení začne být opět dostupné, může se stát, že nebude dostatečně využito.

Proto pořízení veškerého investičního vybavení musí být nejprve důkladně naplánováno, ve vazbě se sjednanými projekty, pozicí na trhu a schopností získání dalších zakázek. Jakmile se pozice podniku na trhu vrátí do normálu a přísun zakázek nebude tak velký, může podnik čelit velkým obtížím. Vybavení nakonec začne řídit podnik a ne naopak, jak by tomu mělo být. [1]

5 Růst stavebního podniku – nejdůležitější příčiny ekonomického selhání

5.1

Zúročení svých zkušeností a pochopení důvodů, proč firmy negenerují zisk a ztrácejí peníze je jeden z nejlepších způsobů, jak lze předejít zbytečným ztrátám. Velké množství vyhodnocování těchto neúspěchů přineslo velice významné znalosti a mnoho zajímavých doporučení. Jedním z nejzajímavějších je fakt, že události a rozhodnutí, které přispívají nebo mohou způsobit selhání podniku, nastávají již v průběhu ziskových let společnosti. Když se podniku nedaří a ztrácí peníze, začne hledat příčiny právě v těchto neúspěšných letech, ale měl by nalézt co je původem těchto problémů. V takovýchto chvílích může být podnik snadno uveden v omyl, protože ztrácející operace mohou začít vytvářet neobvyklé situace a tím i neobvyklá rozhodnutí učiněna vedením a to i v případě, kdy si je podnikatel vědom hrozící ztráty.

Události a rozhodnutí, které předcházejí ekonomickému selhání stavební firmy, nastávají v ziskových letech v rozmezí jednoho až třetího roku. Studie těchto událostí a rozhodnutí, které způsobily firmám mnoho obtíží, určily pět hlavních stále opakujících se chyb a jsou označeny jako prvek rizika selhání podniku.

1. Problémy s růstem velikosti projektu
2. Rizika spojená s přechodem do jiných regionů
3. Rizika spojená s přechodem do jiného oboru stavebnictví
4. Riziko výměny klíčových pracovníků
5. Nedostatek manažerské zralosti

[1]

5.2 Problémy s růstem velikosti projektu

5.2.1 Úvod

Nejvíce rozšířeným elementem mezi stavebními podniky je dramatické zvýšení velikosti projektů. Přechod na větší projekty přichází v ziskových letech společnosti. Někdy se problémy začnou projevovat ještě před tím, než je první z těchto větších projektů vůbec dokončen. Samozřejmě provádění větších projektů je přirozenou součástí růstu stavební firmy, ale není však možné, aby byl projekt o dva řády větší, než dosud největší projekt.[1]

5.2.2 Dopad velikosti projektu na zisk

Velikost projektu v poměru k velikosti společnosti a k velikosti svých běžných nebo průměrných projektů má konkrétní a přímý vztah k ziskovosti firmy. Když firma dělá na průměrně velkém projektu, dokáže tvořit zisk. Pracuje-li na obrovském projektu, vytváření zisku je poměrně složitější. Téměř každá stavební firma může vytvořit projekt, který je dvakrát až třikrát větší, než jaký obvykle dělá. Ale zvětšením velikosti projektu, roste i tlak na zdroje a technické schopnosti společnosti, a proto důležitou otázkou je, zda je přitom schopna dosáhnout zisku? V projektech dvakrát větších než dosavadní je vytváření zisku pro podnik velice nepravděpodobné. U projektů čtyřikrát větších, je to prakticky bez vnější pomoci a dalších zdrojů nemožné. Dodatečné získání zdrojů je samozřejmě možné, ale pro podnik, který nemá s projekty takového rozsahu zkušenosti, je těžké určit množství všech potřebných prostředků. Když se pustí do projektů, které jsou třikrát větší, budou pracovat v úplně jiném prostředí a v úplně jiných podmínkách, než na které jsou zvyklí. [1]

5.2.3 Příčiny problémů

Začne-li docházet práce a projekty jsou ve fázi dokončení, manažeři začnou jít po větších a větších projektech. Jsou schopni získat dvakrát až třikrát větší projekty než doposud a z hlediska růstu finančních objemů je to v pořádku. Ve skutečnosti jejich problémy teprve začínají. Podnik dříve dokončoval projekty přibližně za rok a méně. V průměru jeden z jeho větších projektů začal v době, kdy druhý končil a třetí byl zhruba v polovině. Na projektu, který se blížil dokončení, potřeboval přijímat zádržné, protože projekty ve střední části generovaly velké měsíční splátky a projekty na začátku produkovaly dobrý cash flow prostřednictvím „front loadingu“.

Na projektech o velikosti, na kterou byl podnik zvyklý, a projekty za normálních okolností byly v různých fázích, tak i přes to měl podnik k dispozici přiměřený „cash flow“, čas a prostředky, aby mohl pečovat o všechny své menší zakázky a udržet je přitom ziskové. Ve srovnání s projekty až třikrát většími, je projekt zpočátku velmi ziskový s dobrým cash flow, ale objem zádržného se během šesti až osmi měsíců zvýší na takovou částku, která byla dříve pro podnik zcela neobvyklá. Do doby dokončení projektu bude zádržné představovat pro podnik velmi omezující faktor v jeho cash flow a dokončení projektu dané velikosti bude trvat mnohem déle, než doposud.

Z hlediska realizace projektu se bude jednat o podobný charakter prací jako projekty, které byly realizovány dříve. Ovšem z hlediska řídicích činností budou tyto

nové vysoké objemy prací spojeny s enormním nárůstem administrativy a s vysokou složitostí koordinace prací. Může se stát, že tento vysoký stupeň komplexnosti projektu nebude v souladu s existujícím řídicím systémem a zkušenostmi projektových týmu. Stejně tak mohou nastat značné problémy v zajišťování koordinace subdodavatelů a řízení BOZP.[1]

5.2.4 Dílčí závěr

I když se bude jednat o obdobný charakter prací, tak nároky na řízení velkých a složitých projektů nebudou stoupat lineárně s objemem contractů. Bude se jednat o daleko složitější procesy, s jejich řízením nemá rychle rostoucí podnik zkušenosti. Možná pro ilustraci lze uvést příklad se stavebním dodavatelem, který dosud obstarával příjezdové cesty a parkoviště a začal by realizovat zakázku na vybudování dálnice. Vybudování parkoviště a budování dálnice je podobné, ale rozhodně nemůžeme říct, že je to stejné. [1]

5.3 Rizika spojená s přechodem do nových regionů

5.3.1 Úvod

Změna regionu, v níž dodavatel obvykle provozuje svou činnost, je téměř stejný prvek selhání, jako růst průměrné velikosti projektu. Tam, kde je společnost obvykle provozovaná, vytváří pohodlně zisk, ale pro podnik existuje samozřejmě mnoho důvodů, proč expandovat do nových regionů či zemí. Ať už je to normální růst podniku, nedostatek práce v primární lokalitě nebo různé příležitosti. Při těchto expanzích a rozšiřování společnosti musí být správně rozpoznána a naplánována rizika. [1]

5.3.2 Problémy přesunů do nových regionů

Opět otázkou není, jestli může podnik na jiném místě vytvořit podobnou zakázku jako v domácím prostředí, ale zda přitom dokáže tvořit zisk? Podnik může předpokládat, že jejich druh práce se provádí téměř stejným způsobem kdekoliv, ale vezmeme-li například podmínky v USA, kde jsou vlivy geografických oblastí markantnější než v ČR, tak rozdíly v metodách postupu, zvycích, předpisech a pracovních podmínkách mohou být zcela odlišné a hlavně také nákladnější.

Je třeba dbát na významná rizika spojená s přechodem do jiných regionů či zemí, která se koncentrují zejména na nedostatek kvalifikovaných pracovníků, neznalost místních dodavatelů a subdodavatelů, neznalost trhu atp.

Nejlepší a nejbezpečnější způsob rozšíření svého působení je začít na okrajích svého stávajícího prostoru. Otestovat ziskovost projektu v těchto místech a postupně pokračovat. Zisk pak postupně začne klesat a podnik tak najde své limity. Tento způsob nám omezí velké změny a také je snadnější vrátit se zpět z těchto okrajových míst než z těch vzdálených. [1]

5.3.3 Dílčí závěr

Stavební podnik musí být obezřetný a musí se nejprve ujistit, jakou práci bude muset provádět mimo své obvyklé prostředí. Výhodné je sehnat místního partnera a začít s ním spolupracovat (joint-venture partner). Firmy často berou projekty mimo svojí působnost, ve snaze zabránit vznikajícím finančním problémům. Tyto projekty jsou většinou o dost větší, než jaké firma normálně realizuje. Protože brát zakázku o normální velikosti by se na onu vzdálenost nemuselo vyplatit.

Lze konstatovat, že realizace projektu mimo svůj region je mnohem nebezpečnější, než si přímo v daném místě otevřít regionální pobočku. Otevřením regionální pobočky, nejen že podnik dosáhne větší pozornosti od místního okolí, ale také bude mnohem efektivnější řídit zakázky přímo z místa působení. Nabízení práce daleko od své lokality dostává podnik do nevýhody oproti místním dodavatelům. Podnik musí dokonale svou expanzi zvážit, aby se nevystavoval tak vysokému riziku, kvůli jedné lukrativní nabídce. [1]

5.4 Rizika spojená s přechodem do jiného oboru stavebnictví

5.4.1 Úvod

Podniky někdy z nejrůznějších důvodů přidávají do svých aktivit další pole působení, mění typ staveb nebo druh konstrukce. Například z dálnic na čistírny odpadních vod, z výstavby těžkých průmyslových hal na výstavbu tunelu, z nízkopodlažních na výškové budovy nebo z kancelářských budov na nemocnice a podobné zařízení. Při přechodu do jiného oboru stavebnictví je zapotřebí důkladné plánování a průzkum, protože to, že společnost umí naplánovat a realizovat výstavbu mostu, neznamená, že může efektivně plánovat a provádět i jiné stavby. [1]

5.4.2 Příčiny problému při přechodu

Velmi často jsou drasticky podceněny vstupní náklady na přechod do jiného oboru. Tyto náklady vzniknou za účetní období, při kterém se podnik učí a přizpůsobuje na provádění nového typu stavebních prací, protože než bude podnik schopen provádět

nový typ stavebních prací a hlavně vytváření zisku, může přicházet o velké množství práce. Pokud si podnik myslí, že najme jednoho zkušeného člověka, který je znalý v dané problematice a zná technologii nových prací a problém tímto vyřeší, může se velmi mýlit. [1]

5.4.3 Rozpoznání specializace

Většina společností si ani neuvědomuje svou specializaci na určitý druh konstrukce či práce. Když podnik dostává zakázky povětšinou na jeden a ten samý typ konstrukce, je to pravděpodobně proto, že jsou na danou práci lepší než konkurence a to buď z hlediska financí či provedené kvality práce. Zjištění této specializace je pro podnik výhodou. Obvykle začne provádět tento typ konstrukce nebo práce, ve kterém má odborné znalosti. Růst a úspěch je založen na neustálém zdokonalování těchto znalostí v daném oboru. Podnik se časem naučí organizovat a dělat práci tak, aby dosahoval co největších zisků, a stane se tak i konkurenceschopnějším. (8)

5.4.4 Veřejný a soukromý sektor

Přechodem do jiného oboru stavebnictví můžeme považovat i přechod z veřejného do soukromého sektoru či naopak. I když projekt zůstane na své normální velikosti, stojí tato změna mnoho podniků nemalé množství peněz. Ale se zdravým respektem k odlišnostem, uvědoměním si rizik a sestaveným plánem, můžou takovou změnu provést. Mnoho společností dělá, jak soukromý, tak veřejný sektor a jsou ziskové, ale už mnoho dodavatelů podcenilo rozdíly a produkovaly svou činnost se ztrátou. Mezi veřejným a soukromým sektorem existují značné rozdíly:

- Prekvalifikace uchazečů
- Odlišná kritéria pro výběr zhotovitele
- Odlišná míra kooperace mezi dodavatelem, klientem a ostatními účastníky výstavby
- Rozdíl v dodavatelském systému a náročnost kvalifikace dodavatelů
- Množství předpokládaných změn, které jsou v nabídce přípustné nebo budou upraveny smlouvou zvlášť v průběhu realizace

Kvalifikace pro seznam nabídek fungují v těchto odvětvích jinak. U veřejných zakázek musí být uchazeči kvalifikováni veřejným orgánem nebo státem. Tyto seznamy jsou volně přístupné všem dodavatelům. S trochou úsilí se může kvalifikovat každý dodavatel.

Díky veřejnému sektoru již mnoho začínajících společností dosáhlo svého růstu. Jakmile společnost uspěje v kvalifikaci, získá dobrý zdroj zakázek. Výhodou podniku ucházejícího se o zakázku ve veřejném sektoru je, že nepotřebuje „někoho znát“. To je jeden z hlavních důvodů, proč veřejné zakázky mají obvykle mnohem více uchazečů než ty soukromé. [1]

5.4.5 Dílčí závěr

Je-li management přesvědčen, že chce podnik působit i v jiném oboru stavebnictví při udržení objemu výroby a míry růstu musí vyhodnotit všechna rizika a tuto změnu provádět opatrně. Je dobré začít realizací menších pilotních projektů. Pokud tato změna nepřinese pozitivní výsledky, je možné tento nový obor opustit bez velkých ztrát. Proto hlavní chybou je zkoušet nový typ práce na velkých projektech. [1]

5.5 Riziko výměny klíčových pracovníků

5.5.1 Úvod

Ve stavebním podniku existují tři hlavní funkční oblasti. Aby byl podnik úspěšný, musí být každá z oblastí dostatečně řízena a sledována.

Hlavními funkčními oblastmi jsou:

- Kalkulace a nabídkové řízení (získávání zakázek)
- Stavební činnost (provádění stavebních prací)
- Řídící a správní činnosti podniku (řízení podniku)

Každá tato oblast je ve stavebním podniku řízena některým z vrcholových manažerů podniku. Řízení, každé z těchto oblastí se výrazně projevuje v úrovni tvorby celkového podnikového zisku. Případná změna vrcholové úrovně se může projevit v nižší tvorbě zisku podniku.

Úspěšné podniky neodsouvají odpovědnost za primární funkce své firmy do středního managementu. Výměna na vrcholové pozici může ohrozit činnost těchto tří hlavních oblastí. Řízení firmy se provádí v několika úrovních a v každé úrovni je poněkud jiná organizační struktura. Všechny tyto úrovně jsou však mezi sebou provázány. Kvalita řízení v úrovni projektu je primárně závislá na kvalitě hlavních klíčových členů projektových týmů, pokud někteří členové týmu opustí projekt, přináší to rizika pro samotný podnik. [1]

5.5.2 Kalkulace a nabídkové řízení

Kalkulace a nabídkové řízení, jako kterákoliv jiná oblast je závislá na kvalitě klíčových pracovníků. Pracovníci této oblasti jsou zodpovědní za obchodní cenovou a nákladovou strategii firmy. Úroveň těchto pracovníků je pro podnik zásadním parametrem. Tento personál může být velkým přínosem, ale v konečném důsledku jsou za úspěch či neúspěch zodpovědní právě vrcholoví manažeři, jenž tento tým sestavili. V tomto smyslu ztráta jednoho pracovníka není takovou ztrátou jako ztráta vrcholového manažera. Podnik už má vytvořený tým, který funguje a je osvědčený v tom co dělá a nový pracovník se poměrně rychle naučí dělat věci správně. [1]

5.5.3 Řídící a správní činnosti podniku

Oblast správy a účetnictví jsou podnikem velmi přehlíženy a podceňovány. Pokud ve společnosti existují dva špičkoví lidé, kteří jsou zodpovědní za tři základní funkční oblasti podnikání, jeden z nich bude úzce spjat s funkcemi správy a s účetnictvím. Pro úspěch firmy není tato funkce často považovaná za primární a důležitou a bývá často odsouvaná do středního managementu a to i ve středních a velkých firmách.

V růstu středních firem je tento problém akutní. Tento podnik provozuje veškeré administrativní činnosti i přes to, že jejich podnikání není nikterak veliké. I tak provádí takové činnosti jako je podepisování kontrolních zpráv, placení faktur, účtů a další. Tím pádem jsou tito zaměstnanci blízko k účetnictví a mají tak přehled o stavu bankovního účtu. Pokud podnik bude potřebovat půjčku, oni budou ti, kteří budou jednat s bankéřem. Proto je na tomto místě požadována osobní zodpovědnost vrcholového manažera a je důležité považovat tuto funkci za primární.

Malý dodavatel může, ale nemusí uchovávat zápisy z důležitých schůzek, potvrzuje věci písemně nebo i odpovídá na veškerou obdrženou korespondenci. Malý dodavatel je v neustálém spojení, s relativně malým počtem pracovníků nedokončené výroby, a proto se zde snižuje negativní dopad na špatné papírování a správu podniku. Vzhledem k tomu společnost roste a personál se navyšuje a opět většinou nastává problém, že jsou administrativní a účetní povinnosti odsunuty do středního managementu.

Jestliže není ve stavebním podniku vyhrazen schopný manažer, který má osobní zodpovědnost za administrativu a účetní funkci, podnik má velký problém a může být veden za neúspěchem. Je-li manažer na správném místě a má danou oblast pod kontrolou, pak je situace v pořádku. Odejde-li po několika ziskových letech takováto

osoba ze společnosti a personál dostane nové vedení, společnost určitě nebude vykazovat takové výsledky jako doposud. [1]

5.5.4 Dílčí závěr

Nedostatečné nahrazení osoby nebo osob, které jsou odpovědné za jednu ze tří hlavních oblastí podniku lze považovat za jednu z příčin neúspěchu firmy. Toto riziko je často nevyhnutelné, ale když si to podnik uvědomí, může být tato výměna alespoň kontrolovaná. Podnikat ve stavebnictví je obtížné, a aby byly práce provedeny se ziskem, potřebuje podnik jedinečnou osobu nebo skupinu lidí v jeho řízení. [1]

5.6 Nedostatek manažerské zralosti

5.6.1 Úvod

Tento prvek selhání je snad ze všech nejrozšířenější. Velmi často se vyskytuje ve spojení s dalšími prvky. Ve skutečnosti to může být jedna z příčin veškerých selhání, jelikož mnoho stavebních firem je založeno jednou osobou. Podnikatelé, kteří přežijí vysokou úmrtnost začínajících podniků, obvykle vstupují do fáze růstu. [1]

5.6.2 Příčiny problémů

Vlastnosti a schopnosti potřebné pro malý podnik, nemusí být shodující s těmi, které jsou vyžadovány pro úspěch většího stavebního podniku. Podnikatelé zakládají firmu z různých důvodů, ať už je to nezávislost, důvěra, či další znaky. Když podnik roste, v určitém okamžiku je zapotřebí provést změnu v organizaci. Musí se stát mnohem propracovanější a složitější. V této chvíli bude zapotřebí nových potřebných orgánů, složitějších systémů a postupů a také více sofistikovanějších pracovníků, kteří se těmito věcmi budou zabývat. Nastane čas, kdy bude požadováno opravdové delegování a některé požadované činnosti a kontrola budou muset být bohužel vypuštěny. S tímto může mít část zakladatelů veliké potíže. Pro společnost by samozřejmě bylo jednodušší a méně drastičtější, kdyby se změny vyvíjely pomalu v průběhu období růstu firmy. Ve skutečnosti tomu však tak není. [1]

5.6.3 Změny v organizaci

Vědět, kdy a jak udělat organizační změny, se stává hlediskem provozu podniku. Tyto změny, jsou vyžádány jeho růstem. Aby bylo navázáno na předchozí úspěch podniku, je potřeba přeorganizování provést v období, kdy se firmě daří. Klíčem úspěchu v řízení není odstranění všech problémů, ale je důležité zaměřit se na

problémy v současné fázi životního cyklu organizace, aby mohl podnik dále růst a vypořádat se s dalšími problémy v dalších fázích.

Některé podniky odolávají změnám do té doby, než dostanou nějaký impuls, kterým může být například roční ztráta, ale to už bývá většinou pozdě. Požadované organizační změny, které vyplývají z ročního objemu prací, mohou být obtížně rozpoznatelné. Pro některé podniky je složité tyto změny přijmout, i v případě jejich rozpoznání. Delegování pravomocí a odpovědnosti, najímání vrcholových manažerů, dohlížení na dlouholeté spolupracovníky, sdílení finančních informací s více lidmi, to jsou některé z obtíží, kterým mohou rostoucí podniky čelit. [1]

5.6.4 Dílčí závěr

Podnik, který není schopen nebo ochoten změnit svou organizaci, aby se efektivně vypořádal s růstem podniku, musí omezit buď svůj růst, nebo čelit riziku, že podnik přeroste svou vlastní organizaci. Potom se pokoušet dělat například 100 miliónové zakázky s organizací na 20 miliónů je nesmyslné. [1]

6 Shrnutí rozhodujících činitelů a problémových oblastí

6.1

Stavební podnik se může velmi rychle stát úspěšným nebo může zkrachovat a to v jakékoliv velikosti a fázi jeho existence. Tato kapitola shrnuje nejzásadnější problémy a doporučení, které jsou obsahem této práce:

- Většina vedoucích pracovníků má obvykle nechuť k podrobné znalosti v oblasti účetnictví, kalkulací a cen a přenechává řízení těchto činností na střední úroveň manažerů. Výpočet výnosnosti zakázky a ekonomické řízení probíhající práce vyžadují spoustu podrobných dat, které znají nejlépe lidé, kteří se na nich podílí.
- Vnější faktory, mezi něž patří například konkurence na trhu stavebních služeb, jsou velmi důležité, ale mnohem zásadnější je, jakým způsobem byla učiněna rozhodnutí vedením.
- Základem udržitelnosti stavebního podniku je trvalé dosahování potřebné míry ziskovosti a likvidity. Každá organizace musí mít dostatečné množství likvidních aktiv, umožňující správnou nebo potřebnou reakci v oblasti cash flow.
- Větší komplexnost řízení vyvolána růstem podniku je nutno řešit delegováním potřebných pravomocí a odpovědností. Nelze setrvale řešit všechny problémy jenom na nižší úrovni, jako je tomu v menších firmách. Správným delegováním může dosáhnout lepší efektivity v rámci řízení.
- Důležité je stanovení cílů a strategie podniku, které by měli být obeznámeny mezi pracovníky. Cíl je důležitým prvkem motivace. Víze společného cíle, sjednocuje pracovníky.
- Vytvoření morálního a etického kodexu a snažit se o jeho dodržování mezi všemi pracovníky.
- Pokud jde o ziskovost, nestačí jen vytvářet zisk, ale je zapotřebí vytvářet i potřebné cash flow. Podnik sice může vykazovat zisk, ale ve skutečnosti se může ocitnout ve finančních problémech.
- V dnešní době velké konkurence musí podnik pro udržení nebo zvýšení své produktivity, klást velký důraz na kvalitu provedených prací.

- Vrcholoví manažeři musí přikládat na finanční a věcné řízení důraz a trvat na potřebné úrovni controllingu. V systému řízení podniku musí být prosazována pravidelná analýza svých dat.
- Veškerá data v účetnictví musí být adresně přiřazena k jednotlivým položkám, aby mohlo být provedeno kvalitní vytýkací řízení.
- Je velmi potřebné, aby všichni linioví manažeři byli velmi dobře seznámeni s problematikou financování projektů a účetnictví. Účetnictví a rozhodnutí s ním učiněna jsou pro podnik velice důležité a vytváření skromných zisků ve stavebnictví nedává prostor na chyby v této oblasti.
- Důležitá je oblast v řízení contractu, a aby projektový management a celý projektový tým byly schopni dobře reagovat na požadavky a na potřeby zákazníka.
- Podnikový systém řízení rizik musí reagovat na všechna rizika spojená s růstem velikosti projektu. Tato rizika je třeba vidět ne jenom ve výrobní fázi, ale i ve fázi záručních oprav a pozáručního servisu.
- Stejně tak je třeba dbát na významná rizika spojená s přechodem do jiných regionů či zemí, která se koncentrují zejména na nedostatek kvalifikovaných pracovníků, neznalost místních dodavatelů a subdodavatelů, neznalost trhu atp.
- Jednou z největších chyb je dramatický nárůst projektu. Přechod je proveden v ziskových letech a problémy s ním spojené teprve přijdou. Proto je třeba tuto část nepodcenit a nepřecenit své zkušenosti. Podnik se tímto může dostat do velkých finančních potíží.
- Je-li management přesvědčen, že chce podnik působit i v jiném oboru stavebnictví při udržení objemu výroby a míry růstu musí vyhodnotit všechna rizika a tuto změnu provádět opatrně. Je dobré začít realizací menších pilotních projektů. Pokud tato změna nepřinese pozitivní výsledky, je možné tento nový obor opustit bez velkých ztrát.
- Vedoucí klíčoví pracovníci jsou zodpovědní za vytváření zisku. Veškerá jejich rozhodnutí v provozní sféře a v oblasti vrcholového řízení musí být přezkoumávána, zejména s ohledem na stávající strategii a politiku podniku. Odchod klíčových manažerů se může projevit i v nižší rentabilitě nižších činností. V případě odchodu nebo změny klíčového pracovníka, nebudou výsledky zisku tak rekordní jako doposud.

- Podnik musí určit kdo z vrcholového vedení je odpovědný za úroveň a rozvoj oblasti financování, účetnictví a všeobecné správy.
- Nedostatek manažerské vyspělosti může podniku způsobit velké problémy. Kritická je situace, zejména ve chvíli, kdy bude potřeba změnit organizaci podniku, delegování pravomocí a zajištění nových nebo rozvíjejících se podnikových subsystémů.
- Podnik by měl uvažovat o procesu řízení zakázky, jako o pokračující a trvalé aktivitě a nepovažovat jej za jednorázovou akci. Jedině tak může získat podklady pro posuzování nových subdodavatelů a dodavatelů, stejně tak jako schopnost vyjednávat co nejlepší podmínky.
- Podnik musí správně provádět kontrolu nákladů a musí monitorovat všechny náklady spojené s prováděným projektem a tyto informace včas zaznamenávat, aby mohly být provedeny potřebné změny ke zlepšení.
- Pořízení veškerého investičního vybavení musí být nejprve důkladně naplánováno, ve vazbě se sjednanými projekty, pozicí na trhu a schopností získání dalších zakázek – stručně řečeno předpokladem je správné fungování systému investičních středisek
- Vedení podniku musí rozumět a správně vyčíst informace o finančním zdraví podniku a musí být schopno stanovit správný model pro trvalé dosahování zisku.
- Stanovení ziskové marže je nejobtížnější fází rozhodování v oblasti získání a realizace zakázek, proto je potřeba si vychovat a disponovat potřebnými odborníky v oblasti oceňování a nabídkové strategie.
- Základní politikou podniku je eliminovat ztrátové zakázky zejména formou zkvalitnění nabídkové přípravy a formou zainteresovanosti projektového týmu na tvorbě zisku.
- Výrazným problémem celého podnikového vedení je zajištění potřebného počtu kvalifikovaných pracovníků v oblasti řízení podniku, stejně tak jako potřebný počet kvalifikovaných dělníků. Každý podnik musí disponovat dvouúrovňovým systémem rizikové analýzy.
- Někdy nemusí být selhání v úrovni projektu nebo celého podniku ovlivněno vlastními chybami a nemusí být pod jeho kontrolou. Neočekávané ekonomické a tržní změny, inflace, počasí, nedostatek pracovní síly, nedostatek zařízení, zvýšení cen, změny na trhu a další.

- Podnik se musí vyvarovat komunikačních problémů a sporů v oblasti systému řízení organizačních jednotek nebo výrobních a obchodních procesů.
- Pravidlem musí být plnění plánu stavebních prací, kvality a v souladu s rozpočtem. Jinak pak společnost může začít přicházet o trvalé zákazníky.

6.2 Dílčí závěr

Z tohoto souhrnu vyplývá, že nejzásadnějším je zejména správné a včasné delegování pravomocí a odpovědností schopným manažerům, kteří musí splňovat kvalifikační parametry a mít dostatečné zkušenosti v podnikové a projektové řídicí praxi. Tito manažeři svou činností a svými rozhodnutími budou zásadně ovlivňovat hospodaření podniku.

7 Aplikace zjištěných příčin neúspěchu na reálný průběh zakázky stavebním podnikem

7.1 Úvod k praktické části

Zjištěné příčiny ekonomického neúspěchu, které mohou mít velký dopad na růst podniku, na tvoření zisku, či na případné celkové ekonomické selhání podniku, budou aplikovány na reálný průběh zakázky stavebním podnikem.

Ve vyhodnocení dílčích bodů, kde se podnik s těmito příčinami může setkat, budou stanoveny konkrétní chyby a nabízející se doporučení v oblasti řízení podniku, aby mohl bezpečně tvořit zisk a nedošlo tak ke ztrátové zakázce či krachu celého podniku.

7.2 Marketing, propagace a získání zakázky

Pro firmu je správně fungující marketing jedním z předpokladů existence, rozvoje a růstu. Hlavní úlohou je orientace na potřeby zákazníka, získání maxima informací a snažit se dosáhnout předstihu a výhod oproti ostatním účastníkům o zakázku.

Podnik se musí co nejlépe propagovat a prezentovat veřejnosti. Rozšiřovat mezi zákazníky informace a přesvědčit je proč by si měl vybrat zrovna tuto firmu.

Dalším důležitým bodem je určit co nejvíce zdrojů potenciálních zakázek a zakázku získat.

7.2.1 Vyhodnocení dílčího bodu

Správně fungující marketing je pro podnik velice důležitý. Hlavní je mít dostatek potřebných a včasných informací ohledně zákazníků a konkurence, aby mohla být učiněna kvalitní rozhodnutí, která se mohou proměnit v potenciální ziskové zakázky. Vytvoření správně a efektivně fungujícího marketingu je otázkou i několika let a je zapotřebí, aby se podnik v této činnosti rozvíjel správně a ne se o jeho správném fungování jen domníval.

Při propagování se podnik dostává do styku s činností morálních a etických požadavků, do kterých můžeme zařadit i ochranu životního prostředí, otevřenost, čestnost a slušné jednání ve vztahu k obchodním partnerům, poskytování pravdivých a nezkreslených informací svým zákazníkům, vztah s konkurencí a chování k zaměstnancům. Důsledkem plnění těchto podmínek se podnik může lépe zviditelnit a získat náklonost široké veřejnosti. Na základě toho i přírůstek potenciálních zákazníků a zakázek.

Ještě před získáním zakázky a započítáním nabídkové přípravy je důležité, aby se podnik vyvaroval následujícím hlavním příčinám.

Zejména **velikosti prováděného projektu respektive zakázky**. Protože dramatický nárůst velikosti prováděného projektu je jednou z největších příčin ekonomického neúspěchu stavebního podniku. Podnik se musí rozrůstat postupně a není možný, aby začal realizovat dvakrát až třikrát větší projekty než jaké dělá. Tento nárůst má přímý vztah na tvoření zisku. Podnik začne pracovat v úplně jiném prostředí a jiných podmínkách, než na které byl zvyklý. Narůstají požadavky na zdroje a vybavení firmy a společnost na to jednoduše nemá vybavení a hlavně zkušenosti. (Podrobněji kapitola 5.2)

A dále na rizika spojená s **prostředím, ve kterém chce zakázku realizovat**. Neznalost nových regionů či zemí bývá téměř stejnou chybou jako nárůst velikosti projektu. Pro podnik je v nových oblastech velmi těžké tvořit zisk. Jsou oproti místním dodavatelům ve velké nevýhodě. Mohou se potýkat hlavně s riziky, které se koncentrují zejména na nedostatek kvalifikovaných pracovníků, neznalost místních dodavatelů a subdodavatelů, neznalost trhu atp. (Podrobněji kapitola 5.3)

Rizika spojená s novým druhem prováděné práce. Je-li management přesvědčen, že chce podnik působit i v jiném oboru stavebnictví při udržení objemu výroby a míry růstu musí vyhodnotit všechna rizika a tuto změnu provádět opatrně. Je dobré začít realizací menších pilotních projektů. Pokud tato změna nepřinese pozitivní výsledky, je možné tento nový obor opustit bez velkých ztrát. (Podrobněji kapitola 5.4)

7.3 Nabídka, rozhodnutí o zpracování a jmenování týmu

Nejprve podnik projde procesem, kdy se zpracovává nabídka. Podnik rozlišuje zejména dva druhy zakázek, veřejné a soukromé. Celý tento proces potřebuje také několik rozhodnutí, které se konají na speciálních poradách. Po těchto rozhodnutích se jmenuje tzv. nabídkový tým.

7.3.1 Vyhodnocení dílčího bodu

Pro podnik je asi nejzásadnější zvládnutí procesu zpracování vítězné nabídky, aby měl dostatečné množství kvalitních zakázek. Pro společnost to znamená vytváření potřebného cash flow a zisku. Stanovení ziskové marže je nejobtížnější fází rozhodování v oblasti získání a realizace zakázek, proto je potřeba si vychovat a disponovat potřebnými odborníky v oblasti oceňování a nabídkové strategie. Je

zapotřebí vytvoření kvalitních a pečlivých rozpočtů. Nesmí se nic opomenout, aby zvýšení nákladů v průběhu realizace nesnižovalo hospodářský výsledek.

V nabídce respektive v rozhodnutí o zpracování nabídky se podnik může začít potýkat s problémem z kapitoly 5.4.4 s rozdíly mezi veřejným a soukromým sektorem. Lze to považovat za jednu z častých chyb podniků, kdy přejdou do jiného „oboru stavebnictví“. Podnik nesmí podcenit rozdíly mezi těmito sektory, aby nepracoval se ztrátou. Často jsou totiž podceněny vstupní náklady, při přechodu do jiného oboru či sektoru, které vzniknou za období, při kterém se firma učí nové problematice. Podnik během tohoto období může přicházet o značný počet zakázek a tím i vytváření zisku.

Při jmenování nabídkového týmu manažery, může dojít k problému špatného zvolení pracovníků, kteří nebudou schopni zpracovat nabídku do zdárného konce. Podnik se zde může setkat s termínem „klíčoví pracovníci“. Protože v konečném důsledku jsou za sestavený tým odpovědní právě vrcholoví manažeři. Když tito klíčoví pracovníci ze společnosti odejdou, tak sestavení správně fungujícího týmu může být problémem a podnik bude opět vystaven nebezpečí ve vytváření cash flow a zisku. Pokud některý pracovník opustí tým, neděje se zas tak nic zásadního. Vytvořený tým už je zvyklý, na určité fungování a je osvědčen v tom, co dělá. Nový pracovník se pak snadno zařadí do týmu a naučí se správně fungovat.

7.4 Návrh smlouvy o dílo

Při návrhu SOD mohou nastat dvě možnosti návrhu smlouvy.

- *Návrh smlouvy bude součástí zadání*
- *Návrh je třeba vytvořit*

Smlouvě je přiděleno číslo, které vygeneruje informační systém. Je dvoustranným právním aktem, ve kterém jsou definovány vztahy mezi objednatelem a zhotovitelem. Smlouvu podepisuje buď generální ředitel, nebo osoba, která má kompetence k tomuto úkonu. Musí být náležitě přezkontrolována. Základem pro realizaci zakázek je SOD.

7.4.1 Vyhodnocení dílčího bodu

Podnik by měl efektivně využívat výhod „Contract Managementu“. Samozřejmě vznik a činnost contract managementu závisí na velikosti podniku a na produkovaném množství smluv. Ale pokud podnik nemá ve svých smlouvách pořádek a nezvládá efektivně jejich přípravu a další náležitosti, je vytvoření contract managementu správným krokem. Smlouvy jsou pak správně a efektivně vytvářeny a řízeny.

7.5 Technologie, potřebná mechanizace a potřebný investiční majetek

Firma musí navrhnout potřebnou technologii, tyto technologické postupy musí být schváleny většinou ředitelem divize a potom bude specifikované nasazení mechanizace a množství potřebného investičního majetku.

7.5.1 Vyhodnocení dílčího bodu

Pořízení investičního majetku může být pro podnik velkým finančním břemenem. Proto pořízení veškerého investičního vybavení musí být nejprve důkladně naplánováno, ve vazbě se sjednanými projekty, pozicí na trhu a schopností získání dalších zakázek. Při nesprávném využití tohoto majetku se může podnik dostat do velkých potíží.

7.6 Provádění zakázky

Je to soubor činností. Provádění prací na staveništi, externí a interní administrativa. Musí být jmenován odpovědný stavbyvedoucí, musí být provedeno vše dle SOD, důležité je zajistit včas především dělnickou kapacitu, materiál, mechanizaci, subdodavatele, polotovary, dopravu a atd. Stavbyvedoucí kontroluje a srovnává množství nákladů v kalkulaci se skutečným stavem. Při zjištění rozdílů musí být vyvozeny závěry s účelem dosažení předem naplánovaného zisku. Stavbyvedoucí má na starosti mnoho dalších činností například dodržování BOZP, vedení deníku, školení pracovníků, a další.

7.6.1 Vyhodnocení dílčího bodu

Kvalita řízení práce v terénu závisí především na kvalitě klíčové osoby v terénu, která je zodpovědná za stavební práce, proto na správném provádění kontrolních a řídicích činností stavbyvedoucího velmi záleží. Ztráta kvalitní klíčové osoby na tomto postu, může ohrozit firmu ve správném provádění stavebních prací se ziskem.

Kontrola nákladů je pro podnik velmi důležitá. Musí správně provádět kontrolu nákladů a musí monitorovat všechny náklady spojené s prováděným projektem a tyto informace včas zaznamenávat, aby mohly být provedeny potřebné změny ke zlepšení.

7.7 Subdodávky

Subdodavatel může dodávat kompletní část díla, materiál, mechanizaci či pracovníky. Jejich výběrové řízení závisí na smlouvě s objednatelem a na výrobní přípravě.

7.7.1 Vyhodnocení dílčího bodu

Podnik by měl uvažovat o procesu řízení zakázky, jako o pokračující a trvalé aktivitě a nepovažovat jej za jednorázovou akci. Jedině tak může získat podklady pro posuzování nových subdodavatelů a dodavatelů, stejně tak jako schopnost vyjednávat co nejlepší podmínky. Tuto činnost ve stavebním podniku obstarává contract management.

7.8 Fakturace, pojištění, zálohové listy, bankovní záruky

Vedoucí pracovník nebo stavbyvedoucí je zodpovědný za včasné pořízení všech podkladů, které jsou zapotřebí k fakturaci. V souladu s rozpočtem stavby a SOD je vyhotoven měsíční soubor prací, který musí být schválen objednatelem a na jeho základě bude vystaven daňový doklad. Dále se zde řeší podklady k bankovní garanci a pojištění, tvoří se doklady o rozpracovanosti, o dohodných položkách atd.

7.8.1 Vyhodnocení dílčího bodu

Většina vedoucích pracovníků má obvykle nechuť k podrobné znalosti v oblasti účetnictví, kalkulací a cen a přenechává řízení těchto činností na střední úroveň manažerů. Ale výpočet výnosnosti zakázky a probíhající práce vyžadují spoustu podrobných dat, které znají nejlépe lidé, kteří se na nich podílí. Proto je důležité, aby byli vzděláni nejen po stránce technické, ale i po té účetní, protože vytváření skromných zisku ve stavebnictví nedává prostor na chyby v této oblasti.

Mnoho firem často odsune účetnictví do středního managementu což je velkou chybou. Za tuto důležitou funkci musí mít osobní zodpovědnost schopný vrcholový manažer.

Pokud má podnik externí účetní je velmi přínosné tyto pracovníky proškolit speciálně pro stavební obor, aby byli pro management přínosem.

7.9 Kontrolní činnost

Kontrolní činnost může být provedena vedením stavební firmy, vedením divize nebo stavbou. Kontrola dodržení SOD, dodržení požární ochrany, BOZP, stavebního povolení, životního prostředí, fakturace, výnosů, neshod s plánem, atd. a mezi základní kontrolní činnosti, které jsou provedeny stavbou je kontrola nákladů.

7.9.1 Vyhodnocení dílčího bodu

Kontrola je pro podnik velice důležitá, protože s každou činností narůstají náklady a bez jejich důsledného plánování, rozpočtování a vyhodnocování by mohlo dojít k nekontrolovatelnému nárůstu, který zajisté negativně ovlivní hodnotu podnikového zisku.

Kromě zisku je zapotřebí vytvářet i potřebné cash flow. Protože zisk nám zobrazuje rozdíl mezi výnosy a náklady, zatímco cash flow je vypočten jako rozdíl příjmů a výdajů a vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásobu. Tento fakt je důvodem kontroly, protože podnik může vykazovat zisk, ale ve skutečnosti se může ocitnout ve finančních potížích.

7.10 Jakost

Vedoucí pracovník provádí zkoušky podle kontrolního a zkušebního plánu. Z každé neshody je zapotřebí vyvodit závěr, jak bude opravena a kým, co je třeba udělat k opravě a zamezení dalšího vzniku.

7.10.1 Vyhodnocení dílčího bodu

Jakost a kvalita hraje v podniku v dnešních konkurenčních podmínkách velkou roli. Pro udržení nebo zvýšení své produktivity, je zapotřebí klást velký důraz na kvalitu, je totiž prokázáno, že podniky se správně zavedeným systémem řízením kvality prokazují lepší výsledky. Pokud je tento systém správně zavedený a dobře zmapovaný, může v některých případech zmenšit nebo dokonce i eliminovat ztrátu dovedností a firemního know-how. A to i v případě, kdy společnost opustí klíčové pracovníci, kteří jsou důležitou částí podniku při vytváření zisku

7.11 Ochrana životního prostředí, požární ochrana, BOZP,

Musí být zajištěna kontrola a dodržování BOZP a požární ochrany. Následná školení jsou zapsány do deníku BOZP a požární ochrany. Dále musí být zajištěna ochrana životního prostředí.

7.11.1 Vyhodnocení dílčího bodu

K tomuto bodu lze přiložit přínos morální a etické stránky podniku. Cílem je snažit se o její dodržování mezi všemi pracovníky. Důsledkem toho může být dobrá propagace podniku a náklonost široké veřejnosti, přírůstek zákazníků a zakázek, tím pádem i lepší možnost vytváření zisku a cash flow podniku.

Některé firmy za účelem dosažení většího zisku jednají různě. Zisk je rozdíl mezi náklady a výnosy. Svůj zisk zvyšují vynecháním nebo nedodržováním například bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí a snižují si tím tak náklady. Ale tomuto úkonu se správně profitující podnik musí vyhnout, jednak to není v souladu se zákonem a také důsledkem tohoto jednání se stane v očích široké veřejnosti špatným podnikem a zajisté začne ztrácet zákazníky.

7.12 Dílčí závěr

V jednotlivých bodech, u kterých je možné ekonomické selhání v důsledku dříve určených příčin neúspěchu či nabízející se doporučení v oblasti řízení podniku, jsou ve vyhodnocení dílčích bodů tyto příčiny a doporučení stanoveny. Samozřejmě všechny příčiny neúspěchu, kterých se může podnik dopustit, nenastanou jen v průběhu zakázky. Proto je důležité, aby měl podnik všechny příčiny neúspěchu na vědomí po celou dobu své existence a v co největší míře se je snažil eliminovat. Jedině tak může být správně, efektivně a hlavně ziskově řízen.

8 Závěr

Cílem první části této bakalářské práce je rozebrat nejdůležitější oblasti řízení efektivně fungujícího stavebního podniku. Obzvláště důležité je obsazení vedoucích pozic v jednotlivých oblastech schopnými manažery, kteří svou činností zajišťují správné fungování těchto oblastí. Jedině tak lze dosáhnout trvalé ziskovosti a likvidity stavebního podniku. Kapitola 2 charakterizuje stavební podnik a jeho zvláštnosti ve stavebnictví a jednotlivé oblasti řízení jsou popsány v kapitole 3 od manažera přes nástroje řízení, cíle a strategie podniku až po marketing a účetnictví.

V další části se zjišťují příčiny ekonomického neúspěchu a hlavní příčiny neúspěchu při růstu stavebního podniku, které mohou mít velký dopad na tvoření zisku, či na případné celkové ekonomické selhání podniku. O těchto příčinách je pojednáno ve 4. a 5. kapitole. V kapitole 5 jsou hlavní příčiny neúspěchu při růstu stavebního podniku detailněji rozebrány. Kapitola 6 shrnuje nejzásadnější problémy, kterých se podnik může dopustit a ovlivnit své ekonomické postavení. Zároveň jsou v tomto shrnutí i doporučení v oblasti řízení a vyvarování se těchto problémů.

V poslední části jsou zjištěné příčiny ekonomického neúspěchu aplikovány na reálný průběh zakázky stavebním podnikem. V následném vyhodnocení dílčích bodů, kde se podnik s těmito příčinami může setkat, jsou stanoveny konkrétní chyby a nabízející se doporučení v oblasti řízení podniku, aby mohl bezpečně tvořit zisk a nedošlo tak ke ztrátové zakázce či krachu celého podniku.

Samozřejmě všechny příčiny neúspěchu, kterých se může podnik dopustit, nenastanou jen v průběhu zakázky. Proto je důležité, aby mělo vedení podniku všechny příčiny neúspěchu na vědomí po celou dobu své existence a správně fungujícími oblastmi řízení tyto příčiny eliminovalo. Jedině tak může být stavební podnik efektivně a hlavně ziskově řízen.

9 Seznam použitých zdrojů

- [1] **SULLIVAN , Kenneth T. , SCHLEIFER, MUDOUGH.** *Managing the profitable construction business: the contractor's guide to success and survival strategies.* Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2014. 978-1-118-83694-1.
- [2] **SYNEK Miloslav, a kolektiv.** *Manažerská ekonomika.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 978-80-247-3494-1.
- [3] **FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, WAGNER,** *Managerské účetnictví nástroje a metody.* Praha : Wolters Kluwer, 2011. 978-80-7357-712-4.
- [4] **ZADRAŽILOVÁ Dana, a kol.** *Společenská odpovědnost podniků, Transparentnost a etika podnikání.* Praha : C. H. Beck, 2010. 978-80-7400-192-5.
- [5] **BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTÁT, ŠULER.** *Management.* Brno : Computer press, 2001. 80-251-0396-1.
- [6] **BAJGAROVÁ Iveta, ČERNÍK.** *CAFINews.* [Online] 17. 12 2015. [Citace: 26. 4 2016.] <http://news.cafin.cz/>.
- [7] **BUSINESSINFO.** *Business Info.* [Online] [Citace: 5. 5 2016.] <http://www.businessinfo.cz/>.
- [8] **MANAGEMENTMANIA.** *Management mania.* [Online] [Citace: 1. 5 2016.] <https://managementmania.com/cs>.
- [9] **.iPODNIKATEL.** *iPodnikatel, portál pro začínající podnikatele.* [Online] [Citace: 7. 5 2016.] <http://www.ipodnikatel.cz/>.
- [10] **BUSINESSDICTIONARY.** *Business Dictionary.* [Online] [Citace: 4. 5 2016.] <http://www.businessdictionary.com/>.
- [11] **BACHYNCOVÁ Miriam.** *Právní servis 24.* [Online] 15. 6 2015. [Citace: 7. 5 2016.] <http://www.pravniservis24.cz/>
- [12] **TOTH Becca.** *The OnBase Blog.* [Online] 13. 3 2012. [Citace: 11. 5 2016.] <http://blog.onbase.com/>.
- [13] **HAČKAJLOVÁ Ludmila.** *Ekonomika a management 13.* Praha : Vydavatelství ČVUT, 2004. 80-01-03060-1.
- [14] **NOVÁK Jiří, HAČKAJLOVÁ, NOVÁKOVÁ.** *Ekonomika a management pro studenty bakalářského studia v programu SI.* Praha : Vydavatelství ČVUT, 2004. 80-01-03051-2.

10 Seznam použitých zkratk a symbolů

HSV – Hlavní stavební výroba

PSV – Přidružená stavební výroba

M – Montážní práce

TQM – Total Quality Management

CFO – Chief financial officer – Finanční ředitel

SOD – Smlouva o dílo

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – Požární ochrana

11 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Základní průřezové funkce podniku, Zdroj: [14]	13
Obrázek 2 - Okolí podniku, Zdroj: [13]	13
Obrázek 3 - Princip řízení, Zdroj: [14]	15
Obrázek 4 - Manažerský kruh, Zdroj: [14]	15
Obrázek 5 - Cíle a prostředky k jejich dosažení, Zdroj: [13]	20
Obrázek 6 - Postup řízení při dosažení cíle, Zdroj [13]	21