

Prioritní oblasti řízení stavebních společností v období krize

Aleš Gothard

V červenci 2011 klesla, dle údajů z Českého statistického úřadu, stavební produkce meziročně o 11,1%. Od počátku roku do konce července klesla ve srovnání se stejným obdobím konjunkturního roku 2008 o 17,6 %. Nejzávažnější je situace v odvětví inženýrského stavitelství, kde došlo k meziročnímu poklesu o 19,9 %. Hlavním důvodem snižování objemu stavební produkce je nedostatečná poptávka, a to jak z privátního, tak i veřejného sektoru. Situaci jako obzvláště složitou hodnotí především velké stavební společnosti. Ve snaze udržení pozice na trhu a minimalizace dopadu krize začal management řady stavebních společností uplatňovat důležité kroky vedoucí ke zvyšování efektivity fungování společnosti.

Opatření a změny uplatňované v období krize

Krize je v jistém směru prospěšná v tom, že dodává společnostem odvalu ke změnám, ke kterým by se v období konjunktury neodvážily přiklonit. I přesto, že fungování stavebních firem je a bude velmi individuální, lze právě v této době pozorovat podobná opatření uplatňovaná vedením různých stavebních společností.

Principiálně se jedná o opatření dvojího druhu. Prvním z nich jsou opatření vedoucí ke zvýšení efektivity fungování vlastní společnosti. Druhým je hledání a vstup společnosti na nové trhy, často i mimo území EU.

Zvýšení efektivity fungování společnosti

Zvyšování efektivity fungování společnosti je možné uplatňovat prováděním některých opatření, zmiňovaných dále v textu. Jejich snahou je především snižování přímých nákladů společnosti a optimalizace výrobních procesů. V období krize hledají firmy ve snaze zvýšit pravděpodobnost získání nové zakázky úspory z vně, ale také zevnitř společnosti.

Typickým příkladem snahy o zachování objemu stavební produkce je snaha o pronikání působení firmy do segmentů, které dříve společnost nepreferovala. I větší stavební společnosti se začínají ucházet o zakázky menšího rozsahu, které v období konjunktury ponechávaly bez povšimnutí. Dalším příkladem je hledání úspor firmy tlakem na dodavatele a subdodavatele za účelem získání lepších podmínek dodávek materiálů a služeb. Optimalizace nákupního procesu a zkvalitnění procesu výběru dodavatele jsou opatření, která jsou pro společnosti nejméně bolestná.

Oproti tomu stojí méně populární opatření uplatňovaná přímo uvnitř společnosti, jako například restrukturalizace. Krize dává firmě možnost zkvalitnit své personální zdroje na úkor jejich kvantity. Často se také optimalizují některé okrajové činnosti stojící mimo „core business“ společnosti. Platí to zejména pro zajišťování podpůrných procesů jako je správa budov. Ta již není nadále zajišťována vlastními zaměstnanci, ale externími společnostmi. Outsourcing je v případě správného provedení velmi efektivním nástrojem snižování vlastních režijních nákladů. V období krize se ve stavebních společnostech naopak navyšují počty personálu plánování, přípravy a strategie.

Dalším důležitým opatřením je optimalizace financování společnosti. Děje se tak převážně změnami v poměru financování vlastním kapitálem a z cizích zdrojů, tj. úvěrů. Například v případě odvětví bytové výstavby se z důvodu komplikovanějšího procesu získávání úvěrů

stavební společnosti častěji obracejí na své klienty, kterým nabízí byty za výrazně lepších podmínek, v případě uhrazení celé částky již ve fázi výstavby.

Stavební společnosti si vlivem poklesu poptávky začaly uvědomovat, že doba „vysokých plyšových kobereců“ již pominula a řada z nich považuje krizi jako šanci na změnu. Snaží se být celkově úspornější a produktivnější. Volné zdroje lépe alokují do nových investic, a také tím zvyšují svou konkurenceschopnost na trhu.

Hledání nových zakázek mimo území ČR

Pro české stavební firmy je expanze na zahraniční trhy možnou cestou k tomu, jak čelit krizi odvětví v České republice. Hospodářská krize nepostihla stavebnictví například na východních trzích zdaleka tak dramaticky jako v jiných částech světa. Řada českých stavebních společností proto začala hledat nové zakázky i mimo území České republiky. Jedná se zejména o ekonomiky rozvíjejících se zemí, které jsou stále určitým způsobem podinvestované. Většina zemí na východ od České republiky si i přes zpomalení ekonomiky udržela svůj růst, který je doprovázen rozsáhlými investicemi a výstavbou chybějící infrastruktury.

Působení na zahraničních trzích může být tou správnou strategickou alternativou v dobách útlumu nebo také logickým krokem v rámci rozvoje stavební firmy. Pro zahraniční projekty je příznačná zvýšená míra rizika, která však může být kompenzována jejich vyšší ziskovostí. Za hlavní předpoklady k dosažení úspěchu se považuje úzká specializace stavebních firem, a osvojení technologií, jež činí podniky konkurenceschopnými i v obtížných podmínkách mezinárodního prostředí.

Vstup společnosti na zahraniční trh je podmíněn ochotou riskovat. Téměř vždy s sebou přináší určitá rizika, která se však dají do jisté míry eliminovat dostatečnou přípravou. Základním předpokladem je provedení detailní analýzy tamního trhu a jeho budoucího potenciálu, včetně rozboru konkurence. Důležitým krokem pro nově příchozí společnosti je také vytipování vhodných obchodních a strategických partnerů, kteří firmě pomohou úspěšně projít nabídkovou fází zakázky. Znalost místní legislativy, místní kultury a celkového stavu hospodářství dané země jsou dalšími důležitými předpoklady působení společnosti na zahraničním trhu.

Dalším faktorem do značné míry ovlivňujícím celkový výsledek podnikání firmy na zahraničním trhu, je vyslání zkušeného projektového týmu, dostatečně jazykově vybaveného a připraveného práci věnovat více, než na obdobném projektu v tuzemsku.

Závěr

Vzhledem k pesimistickým výhledům na budoucí vývoj stavebního trhu, a to nejenom pro příští rok, lze předpokládat, že se české stavební firmy budou i nadále snažit hledat cesty pro zefektivnění a optimalizaci svých výrobních procesů. Důležitým faktorem budou plánované veřejné výdaje do rozvoje infrastruktury, u kterých se předpokládá jejich multiplikační efekt i do dalších odvětví hospodářství.

Literatura:

- [1] Kolektiv autorů (2011): *Kvartální analýza českého stavebnictví, 7/2011*, www.studiestavebnictvi.cz
- [2] Jan Pícha (2009): *Firmy hledají zakázky na východních trzích.*, 2009, <http://stavitel.ihned.cz/c1-38970080-firmy-hledaji-zakazky-na-vychodnich-trzich>