

# Diverzifikace činnosti stavební společnosti

*Pavel Rodionov*

## ABSTRAKT

Vzhledem k obtížné ekonomické situaci ve stavebním odvětví je pozorován pokles výroby a snížení obchodní a investiční aktivity s dopadem na snížení zisku. Pokles poptávky po stavební produkci klade před stavební podniky obtížný úkol: zajištění své činnosti. Jedním z zajímavých řešení této situace je diverzifikace výroby. V článku se posuzuje diverzifikace jako nástroj vývoje podniku v podmínkách tržního prostředí. Jsou uvedené základní druhy diverzifikace, analyzované možné směry diverzifikace činnosti a je posouzena metodika hodnocení efektivity diverzifikace.

**Klíčová slova:** Rozvoj stavební společnosti; Diverzifikace výroby; Hodnocení efektivity diverzifikace; Rozšíření sortimentu produkce.

## Diversification of activity in a Construction Company

### ABSTRACT

As a result of the difficult economic situation in the construction industry, there is production setback, decline in business and investment, leading to decline in profit. Construction companies are finding it difficult to support their activities due to reduction in demand of construction products. One of the interesting decisions under this situation is manufacture diversification. Diversification as a developmental instrument for companies in a market driven environment is discussed in this article. The main types of diversification are presented and method of valuation of effectiveness of diversification discussed.

**Key words:** Development of a construction company, Manufacture diversification, Evaluating of effectiveness of diversification, Increasing the product range.

**JEL classification:** L25

**Jméno a příjmení autora včetně titulů** Ing. Pavel Rodionov

**Adresa Praha, Zikova 13**

**Telefonní číslo 608570977**

**E-mailová adresa pavel.rodionov@fsv.cvut.cz**

**Školitel:** Doc. Ing. Jana Frková, Ph.D.

**Školící pracoviště:** Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví

## Diverzifikace činností stavební společnosti

V podmínkách, kdy stavební průmysl je v určité etapě poklesu, obzvláště aktuálním se stává ovládnutí nových druhů činností. Jednou z nejdůležitějších podmínek dynamického ekonomického růstu podniku je diverzifikace výroby. Dnes se stále větší počet podniků snaží diverzifikovat svou výrobu, protože si uvědomují očividný přínos vývoje různých směrů své činnosti. Diverzifikace je směrem podnikatelské činnosti, která umožňuje rozšíření sortimentu, spektra nabízených prací a poskytnutých služeb, více plně využívá výrobní kapacity. To vytváří předpoklady pro uvádění produktů na nové komoditní trhy a větší uspokojení spotřebitelské poptávky, což má následně za důsledek stabilnější výnos a posílení finanční pevnosti podniku, zvýšení úrovně využití výrobních kapacit a také zauschování lidských zdrojů.

### **Základní klasifikace diverzifikační činnosti**

Ekonomická věda rozlišuje několik druhů diverzifikačních činností, z kterých ty nejdůležitější lze shrnout do tří skupin. První z nich je diverzifikace výroby v podobě rozšíření sortimentu obměn jednoho druhu produkce. Často se diverzifikace výroby stává domnělou, jelikož kvalitativní charakteristiky zboží či poskytnutých služeb se nemění, ale mění se jen design. Samotný produkt se na trhu prodává dál jako něco nového za vyšší cenu. Dalším druhem diverzifikační činnosti je diverzifikace výroby, rozšířením spektra poskytnutých služeb či sortimentu vyráběného zboží díky vývoji a modernizaci výroby. Nakonec je nezbytné zmínit diverzifikaci ekonomické činnosti, tzn. činnosti společnosti, která se nachází nad rámcem hlavního byznysu (jedná se o poskytnutí služeb a výroby zboží, které mají největší podíl v čistém objemu prodeje vůči jiným druhům vyráběné produkce).

### **Koncepce diverzifikace jako nástroj vývoje podniku**

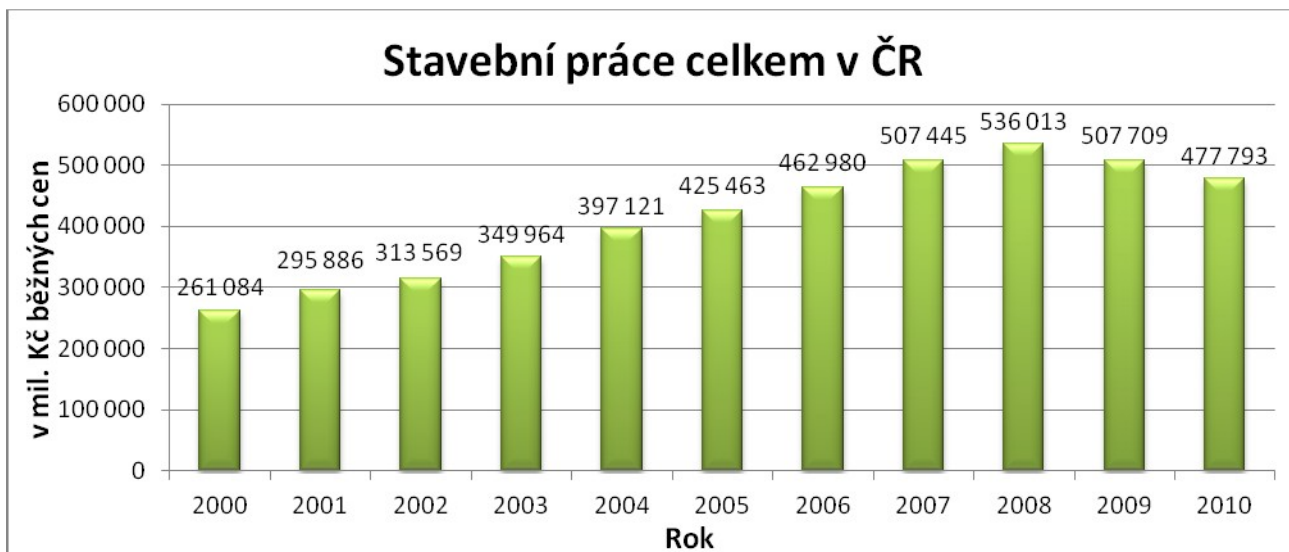
Jelikož podniky ve stavebním odvětví v plné míře na sobě pocítily změny probíhající v ekonomice, objem stavení práce v České Republice se dále snižuje, což se potvrzuje statistickými údaji ČSÚ (Obr.1).

Činnost stavebních podniků negativně ovlivnilo snížení hladiny využití výrobní kapacity, což vyústilo k postupnému zdražování produkce. V podmínkách snižující se hladiny výroby hlavní činnosti, snížení rentability a v mimořádných případech nerentability výroby jako takové, se otázka finanční stability stává pro vedení společnosti prioritní tématem. V souvislosti s tím se právě diverzifikace stává doplňkovým zdrojem příjmů, ale někdy také směrodatným faktorem přežití a dosažení rentability.

Na základě finančního postavení společnosti se vytváří odpovídající koncepce diverzifikace výroby a stanovují se prvořadě úkoly. Kromě toho je nutné analyzovat vnější prostředí podniku a ohodnotit rizika.

Vnější faktory se porovnávají s vnitřní rezervou společnosti v průběhu analýzy vnitřního prostředí, přičemž jsou zkoumány níže uvedené body:

Obrázek 1: Dynamika změn nákladů ve stavebnictví (pouze v ČR)



Zdroj dat: Veřejná databáze ČSÚ

- strategie organizace (společná a konkrétní dle jednotkám);
- organizační struktura;
- finance (účetní, finanční struktura, investice);
- konkurenceschopnost produkce (společná a dle druhu produkce);
- systém distribuce;
- informační složka;
- inovace;
- úroveň výroby;
- úroveň marketinku;
- úroveň managementu;
- kvalita personálu;
- image firmy (na trhu a jako zaměstnavatele);
- korporativní kultura, obchodní značka atd.

Na základě komplexní analýzy prostředí vzniká pochopení, jak se může společnost vyvíjet, jaké směry činnosti jsou otevřené a kde může být využit volný kapitál.

Diverzifikaci činností stavební společnosti, je také možno rozdělit do dvou skupin: spojená a nespojená. Spojená diverzifikace představuje proces vstupu společnosti do

nové oblasti činnosti, spojenou s existujícími oblastmi byznysu (například, ve výrobě, marketinku, materiálovém zásobování či technologii).

Nespojena diverzifikace je proces vstupu do nové oblasti činnosti, která nemá očividné vazby s existujícími sférami byznysu.

Kromě výše uvedených druhů diverzifikací, rozlišují se také horizontální a vertikální. Horizontální diverzifikace ve všeobecném smyslu je rozšíření sortimentu, sestavy vyrábějící produkci díky výrobě nových druhů výrobku, odlišujících se od již vyráběných.

Vertikální diverzifikace je investování do výroby, spojené s zpracováním a realizací stejného produktu. Vertikální diverzifikace je mírou kontroly podniku nad svými vstupními zbroji a realizace hotových zboží a služeb (viz tabulku 1).

**Tabulka č. 1: Strategické směry realizace diverzifikace**

Druh diverzifikace	Spojená	Nespojená
Horizontální	Zpracovávat a/nebo získávat produkty/služby, které slouží stejným zákazníkům na stejných trzích.  Zpracovávat a/nebo získávat produkty/služby, které používají technologii, shodné s existujícími	Zpracovávat a/nebo získávat produkty/služby, které se odlišují od existujících produktů  Zpracovávat a/nebo získávat produkty/služby, které používají technologii, odlišné od existujících
Vertikální	Přímá  Rozvíjet síť odbytu pro prodej spotřebitelům majících se a spojených s nimi produktů či odlišujících produktů	
	Nepřímá  Vytvořit a/nebo získat zásobovací společnost tak aby pokrývala potřebu v existujících či jiných materiálech	

Výše uvedené děje jsou možné pouze v podmínkách komplexního přístupu k řízení diverzifikujícího se podniku, což umožňuje zvýšit úroveň jeho ovladatelnosti.

### **Směry zdokonalování řízení**

Nejefektivnější cesty pro zdokonalení řízení jsou následující:

- zpracování modelu byznys-procesů diverzifikujícího se podniku, což umožňuje zlepšení řízení;

- modifikace produkce (nové technologické charakteristiky), zvyšující konkurenceschopnost podniku;
- urychlení procesu zavádění nové produkce, umožňující rychleji a kvalitněji reagovat na potřeby zákazníků;
- zvýšení kontroly kvality, zlepšení reputace společnosti a snižování nákladů, spojených s vrácením produkce.

Diverzifikace na náležité odborné úrovni řízení může mít za následek kvalitní změnu systému řízení, zavedení doplňkových prvků, které zvyšují konkurenceschopnost společnosti.

### **Výběr strategie rozvoje podniku**

Jak již bylo zmíněno výše, strategie rozvoje podniku se formuje na základě finančních způsobilostí. Jedna ze strategií vývoje spočívá v diverzifikaci na základě specifiky hlavní činnosti a na základě specifiky výroby (tzv. profilovací diverzifikace), druhá nesouvisí s hlavním směrem činnosti (neprofilovací diverzifikace). Pro podniky stavebního odvětví v podmínkách klesající výroby je preferovaná profilovací diverzifikace, která je spojena s hlavním směrem činnosti jelikož se uskutečňuje na základě vlastního potenciálu a nepředpokládá značné finanční investice. Základní báze diverzifikující výroby stavebního podniku jsou: průmyslové jednotky, skladovací prostory, laboratoře, opravárenské – mechanické dílny a také pracovní zdroje.

### **Ohodnocení efektivity diverzifikační činnosti**

Efektivitu diverzifikační činnosti je možné ohodnotit jediným integrálním ukazatelem, kterým je přírůstek zisku z nové činnosti. Pokud v průběhu diverzifikace výroby probíhá změna výrobních a finančních ukazatelů, vytváří se možnost jejich kvantitativního měření. Výpočet se provádí na základě druhu diverzifikace a jejího měřítka, přičemž sada ukazatelů se může podstatně odlišovat. Z celkového počtu základních technicko – ekonomických ukazatelů hodnotících efektivnost činnosti je nutné vyčlenit základní ukazatele (ukazatele, které je možné používat v průběhu hodnocení všech směrů činnosti podniku). Efektivitu procesu diverzifikace je účelné hodnotit vlastním systémem ukazatelů efektivity a zjišťovat celkový efekt diverzifikace výpočtem jediného integrálního ukazatele.

Nejvhodnějším ukazatelem efektivity diverzifikace je zisk, jelikož vůči ostatním ukazatelům, jako rentabilita a hodnota produkce, víc vyhovuje účelovým směrnici pro provádění diverzifikace. Z tohoto důvodu je rozumné počítat zisk diverzifikované výroby integrálním ukazatelem efektivity, ohodnocujícím efektivitu diverzifikace. Ve všech směrech diverzifikace podniku ( $E^D$ ) je integrální efekt možné vyčíslit podle vzorce:

$$E^D = \sum_{i=1} ((Z_{pR_i}^D + Z_{Z_i}^D + Z_{P_i}^D + Z_{O_i}^D + Z_{D_i}^D) - kN_I) \pm U, \quad (1)$$

kde  $Z_{pR}^D$  - zisk podle i-tého druhu diverzifikace přepravní činnosti podniku;

$Z_Z^D$  - zisk podle i-tého druhu diverzifikace základní činnosti podniku;

$Z_P^D$  - zisk podle i-tého druhu diverzifikace pomocné činnosti podniku ;

$Z_O^D$  - zisk podle i-tého druhu diverzifikace obsluhující (servisní) činnosti podniku;

$Z_{DI}^D$  - zisk podle i-tého druhu diverzifikace pomocné činnosti podniku;

$k$  - koeficient efektivnosti kapitálových nákladů;

$N_I$  - kapitálové náklady podle i-tého druhu diverzifikace;

$U$  - velikosti zisku (straty) ze základní činnosti.

Koeficient efektivnosti kapitálových nákladů  $k$  se vypočítá (pro průmysl) jako poměr zisku k objemu kapitálových nákladů.

$$k = \frac{C - V}{K}, \quad (2)$$

kde  $C$  - hodnota roční výroby produkce (dle projektu) ve velkoobchodních cenách podniku (bez DPH);

$V$  - vlastní náklady roční výroby produkce;

$K$  - kapitálové náklady do výstavby objektu (rozpočtová cena objektu).

## **Závěr**

Zkušenost mnoha společností ukazuje, že komplex diverzifikačních opatření ve všech směrech činnosti podstatně zvyšuje zisk a umožňuje kompenzovat ztráty vznikající v průběhu hlavní činnosti. Výsledkem těchto činností je rentabilnější výroba, která umožňuje společnosti pracovat se středním ziskem a také udržovat její další rozvoj.

## **Acknowledgement**

Tento článek byl podpořen grantem Českého vysokého učení technického v Praze SGS12/011/OHK5/1T/11, „Optimalizace systému dodávek v podmínkách diverzifikace výroby“ Katedra ekonomiky a řízení stavebnictví, Fakulta stavební.

## **Literatura:**

[1] ROMANOVA, A., VALAGURA, E., PARUTIN, A.: *Diversifikacia kak effektivnoe napravlenie organizacionno – upravlencheskoi dejatelnosti predpriyatij maslozirovoi promyshlennosti*. Menedzment v Rossii i za rubezom, 2007, №5, 35 s.

[2] KALYAKIN, O.: *Diversifikaciya kak instrument razvitiya predpriyatija*. Ekonomicheskie nauki, 2007, № 10(35), 45 s.

[3] KURAKOV, I.: *Diversifikaciya deyatelnosti stroitelnych predpriyatij*. MGSU, 2009, 129 s.

- [4] ANSOFF, I.: *Strategicheskoe upravlenie*. Ekonomika, 2009, 519s.
- [5] KOLEKTIV AUTORŮ: *Bolshoy ekonomichesky slovar*. Fond «Pravovaya kultura». Moskva, 2009, 109 s.
- [6] AMBARKUMOV, A., STERLIKOV, F.: *1000 terminov rynochnoi ekonomiky*. Kron-Press, 2003, 73 s.
- [7] AMALIEV, T.: *O mnogomernosti podhodov I ocenke sostoyaniya stroitel'nogo kompleksa*. Ekonomika stroitelstva, 2007, №2, 245 s.
- [8] ASAUL A. : *Marketingovaya koncepciya organizacii predprinimatelskoj dejatel'nosti v stroitel'nom komplekse*. Ekonomika stroitelstva, 2007, №10, 58 s.
- [9] DALGATOV, D.: *Metodicheskie osnovy diversifikacii krupnogo stoitel'nogo predpriyatiya v usloviyach rynochnoi ekonomiki*. Sankt-Peterburg, 2002, 17s.
- [10] KUNC R.: *Strategiya diversifikacii I uspech predpriyatiya*. Problemy teorii I praktiki upravleniya, 2004, №1, 317 s.
- [11] Český statistický úřad. [online] publikované 2012. [citované 28.09.2012].  
Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statisticke\\_rocenky\\_ceske\\_republiky](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statisticke_rocenky_ceske_republiky)
- [12] KOLEKTIV AUTORŮ: *Rol kapital'nogo stroitelstva v investicionnom processe*. [online] publikované 2005. [citované 28.09.2012].  
Dostupné z <http://bookdata.org/construction/investments07/economics04.php>

Jméno a příjmení autora včetně titulů: **Ing. Pavel Rodionov**

Adresa: **Fakulta stavební, ČVUT v Praze, Thákurova 7, 166 29 Praha**

Telefonní číslo: **608570977**

E-mailová adresa: **pavel.rodionov@fsv.cvut.cz**