

Úspěšné řízení krize ve stavebním podniku

Michal Vondruška

Abstrakt

Příspěvek se zabývá metodami krizového řízení stavebního podniku a vztahem mezi krizovým řízením podniku a krizovým řízením projektu. Dále se autor snaží poukázat na současné nedostatky v metodách krizového řízení ve stavebnictví.

Abstract

This paper deals with the methods of crisis management in the construction firm relationship between crisis management of an enterprise and project crisis management. The author tries to show the current problems in the methods of crisis management in construction business.

1. Úvod

Stavebnictví je zrcadlem každé dobře fungující ekonomiky, ve kterém se odráží buď její růst anebo její stagnace. Produkty stavebnictví - stavební projekty se vyznačují bez ohledu na celkovou makroekonomickou situaci velkými požadavky na ekonomické zdroje, kvalifikovanou síť dodavatelů, moderní technologie, ekologické a bezpečnostní aspekty. Všechny tyto prvky pak vytváří předpoklady pro vznik kritických situací při výstavbě.

Přestože české stavebnictví v současné době zrcadlí ekonomickou stagnaci a jeho produkty - stavební projekty jsou svým trvalým charakterem náchylné na množství krizí, je český stavební management do značné míry konzervativní a sebevědomý a možnost krizí ve vlastních projektech či podnicích si nepřipouští. Dokladem toho je že obecné metody řízení stavebních projektů a podnikové operační manuály většiny i největších českých stavebních firem se zabývají pouze řízením rizik, ale ne situací, kdy samotná krize vznikne, tedy krizovým řízením.

Krizové řízení, které ve vyspělých zahraničních podnicích tvoří doplňující nástroj rizikového managementu, by se však nemělo opomíjet ani v našich podmínkách, protože každé úspěšné zvládnutí krize ve stavebním projektu může přinést stavebnímu podniku nové poznání, posílit komunikační úroveň firmy, zvýšit její odolnost, přispět k její stabilizaci a trvale udržitelnému rozvoji firmy. Pokud stavební podnik k řízení krizových situací zvolí správný a systematický přístup může být překonání krizové situace i příležitostí pro změny, které management firmy nebyl schopen v době stavebního boomu realizovat nebo se k nim odhodlat.

2. Krize stavebního projektu a její hloubka

Krize jsou složité jevy, které odhalují slabé, ale i silné stránky systému řízení projektu, které by jinak nebyly patrné. Krize vzniká jako výsledek vzájemné kombinace vnitřních slabých stránek projektu a vnějších hrozeb, tedy vznikem a specifickým uplatněním projektových rizik. Pokud management projektu na aktivní rizika pozdě a nedostatečně

reaguje, vzniká krizová situace. Potenciál krize během realizace stavebního projektu je obrovský. Krize může nastat prakticky v každé fázi životního cyklu stavebního projektu.

Pro tento článek jsem tedy z pohledu úvodního optimistického vyjádření, že krize může být i příležitostí, vybral z mnoha definic tuto interpretaci:

„ **Krize** je mimořádně složitá, obtížná a tísnivá situace, kdy je zásadně narušeno fungování běžných procesů a dochází k rozhodujícím změnám směrem k velmi špatné až nebezpečné situaci. Na rozdíl od katastrofy, za kterou obvykle považujeme tu variantu pokračování vývoje, která přímo vyústí ve zhroucení a destrukci systému, kde už lidské reflektování je podstatně omezeno jen na bezmocné přihlížení, krizový stav ještě **nabízí šanci na zvrát pozitivním směrem**, a tedy i možnost pokusit se o aktivní zásah.“ [1]

2.1 Typy krizí ve stavebních projektech

Vleklá krize projektu je pomalu se vyvíjející krize, při které dochází k postupnému náběhu rizik a zhoršování stavu projektu. Takovou krizi je náročné identifikovat a diagnostikovat, protože vedení projektu očekává, že se situace už brzy zlepší. [2]

U projektu výstavby lze uvést příklad druhotné platební neschopnosti, kdy management projektu nebo vrcholový management dodavatelské organizace je vlastníkem ubezpečen o jeho solventnosti poskytnutím zálohy či včasnou úhradou prvních faktur, ve skutečnosti však vlastník začne projednávat financování projektu až v průběhu realizace. Při komplikacích s úvěrem nastává vleklá krize, která je charakteristická řadou ujišťujících prohlášení ze strany vlastníka a zvyšující se nervozitou dodavatele. Při dnes obvyklé nemravné 90 denní době splatnosti faktur je tato krize projektu jednou z nejčastějších vleklých krizí projektu.

Náhlá krize projektu vzniká v důsledku vypuknutí silného rizika, které znamená vážné ohrožení celého projektu. Dá se jí čelit jen rychle podniknutým protipatřením. V takovém případě je nutná souhra projektového týmu zaměřená na rychlý efekt, což vyžaduje přípravu ve formě plánu kontinuity. [2]

Příkladem náhlé krize projektu může být nehoda na stavbě se smrtelným úrazem. Vyšetřovatelé uzavřou část stavby a zastaví práce na postiženém úseku na několik dní. Po dobu vyšetřování a odstraňování případných následků jsou kapacity dodavatele nasměrovány na jiné úseky. Po dokončení šetření musí být soustředěno veškeré úsilí na postiženou část stavby, na smazání časové ztráty a odstranění případných následků.

Periodické krize projektu jsou podle Loosemora [3] ty krize, které se opakovaně vyskytují v intervalech s různou délkou. Mohou ji způsobovat události jako rozpočtové škrty, změny v řízení podniku, politické a vládní změny.

Za periodickou krizi stavebního projektu lze označit například situaci, ve které se pravidelně nacházejí dlouhodobé stavební projekty většího rozsahu, jako jsou stavby dálnic a občanské infrastruktury. Na začátku každého roku, před faktickým schválením státního rozpočtu (než jsou skutečně poskytnuty peněžní zdroje na účty veřejných organizací), se mnoho stavebních zakázek dostává do krizového stádia z důvodu z nejistoty dalšího vývoje stavebního projektu a úhrady peněz za rozpracovanou zakázku. Podobná situace nastává pravidelně ke konci roku, kdy veřejné instituce obdrží se zpožděním požadované zdroje podle

plánovaných rozpočtů nebo na mimořádné výdaje (vícepráce). V listopadu nebo dokonce v prosinci, bez ohledu na klimatické podmínky a sváteční výluky jsou pak kladeny na stavební dodavatele nesmyslné požadavky, aby urychleně prostavěli poskytnuté finance, které by v novém roce byly jinak odňaty.

Bizarní a percepční Loosemore[3] uvádí na okraj ještě jeden typ krize projektu, který je podle mého názoru v současné době velmi aktuální. Jsou to krize vnímání, které jsou způsobeny negativním postojem masových médií k projektu častokrát na základě bizarních příčin nebo názorů.

Ze současného stavebnictví bych uvedl příklad připravovaného projektu dostavby bloku jaderné elektrárny v Temelíně, kde se přesunulo rozhodování o projektu z technicko-ekonomické otázky do otázky veřejně politické. Dalším příkladem může být projekt přesunu brněnského hlavního nádraží.

2.2 Závažnost a hloubka krize stavebního projektu

Někteří experti na krizové řízení projektů (například P.Hujňák , J. Hujňák [2]) rozlišují v několika úrovních závažnost a hloubku krize. Tyto parametry krize projektu jsem doplnil pro názornou představu o příklady ze stavebních projektů.

Konsolidační hloubka krize stavebního projektu

Krize neohrožuje zatím dosažení cílů projektu, ale představuje nepřiměřeně vysoké působení rizik způsobujících vleklé zpravidla nepravidelně se opakující problémy při řízení projektu. Postup, kterým se krize odstraňuje, se nazývá konsolidace a je zpravidla na základě krizového plánu prováděn stávajícím vedením projektu za dozoru a kontrolních činností řídicího výboru projektu a/nebo investora. Kontrolní činnosti mohou být prováděny externě. Konsolidace neovlivňuje projektový rámec (čas, náklady, kvalita). Pro většinu stavebních projektů krize projektu, pokud vůbec nastane, začíná i končí v úrovni konsolidační hloubky. Pro řízení projektu v konsolidační hloubce krize si projektový tým (stavební podnik) vystačí s vnitřními mechanismy systému řízení, případně sáhne ke změnám v personální oblasti (posílení nebo výměna projektového týmu). Do krize v úrovni konsolidační hloubky bývají stavební projekty uváděny celou řadou příčin. Jako příklad bych zde uvedl nejčastější příčiny, které osobně vidím v podcenění přípravy projektu, podcenění rizikového řízení, v nedostacích a chybách v projektové dokumentaci, chybějících kapacitách, nekvalitních subdodávkách atd.

Sanační hloubka krize stavebního projektu

Dochází ke kumulaci rizik, která se vymykají vedení projektu a schopnosti jim čelit. Dochází tím k vážnějším následkům do celého projektu a ohrožení jeho cílů. Zpravidla je nezbytné na některé cíle rezignovat, dojde k projektovým ztrátám a projekt je nutno zásadně přeplánovat. Často je tato krizová situace doprovázena razantními opatřeními ve vedení projektu a způsobu jeho dalšího managementu. Sanaci často provádí externě dosazený krizový manažer nebo krizový tým.

Sanační hloubka krize ve stavebních projektech je také poměrně obvyklá. Nejčastěji se projevuje nedodržením některých zásadních parametrů projektu, tedy chronickým nedodržováním smluvního rozpočtu (nebo schválených smluvních nákladů na subdodávky)

nebo dílčích termínů výstavby. Na vznik této krize bývá upozorněn management stavebního dodavatele zpravidla až investorem formou využití sankčních pokut nebo pohrožením odstoupení od smlouvy. Jde prakticky o selhání vnitřních kontrolních mechanismů stavebního podniku a komunikačních toků mezi stavebním projektem a formou. Projektový manažer stavby si většinou problémy nepřipouští anebo je tají. Zásah podniku bývá většinou rychlý a to výměnou zodpovědných osob, ne vždy si však podnik uvědomuje vlastní selhání kontrolních mechanismů, špatně nastavení pravidel firemní komunikace nebo systému řízení, zejména v oblasti řízení rizik. Zním firmy, které mají permanentní problém s dodržováním termínu výstavby a rozpočtu a které vzniklou situaci řeší vždy jen výměnou stavbyvedoucího, který obvykle za nic nemůže (nebo jen částečně).

Nuceně ukončovací hloubka krize stavebního projektu

Při této úrovni krize jsou na projektu tak hluboké problémy, že se nedá plánovat dokončení jeho nejvýznamnějších výstupů a je nezbytné jej předčasně ukončit. Rezignuje se na dosažení kritických projektových cílů a hledá se způsob řízeného ukončení s cílem minimalizace ztrát. Často se daří zajistit spolupráci mezi nuceně ukončovaným projektem a nově vznikajícími pokračujícími projekty.

Ve stavebnictví dochází v průběhu krize k její konsolidační hloubce zřídka. Příkladem rezignace na projektové cíle a předčasné ukončení projektu je projekt výstavby jižního centra v Brně nebo výstavby prodejního centra společnosti Bauhaus v Ivanovicích (16.000 m²!), které bylo postaveno v roce 2011 bez stavebního povolení pouze na základě souhlasu autorizovaného inspektora, ale následně již nebylo z důvodu žaloby o jeho neplatnosti zkolaudováno.

Likvidační hloubka krize stavebního projektu

Problémy jsou na projektu tak hluboké, že projekt už není možné řízeně ukončit projektovým týmem. Projekt je v takovém případě předčasně ukončen formou jeho likvidace bez možností využít jeho dosavadních výsledků pro jeho nástupce, jako tomu je u nuceného ukončení projektu.

S ohledem na časovou a ekonomickou náročnost přípravy stavebních projektů zasahuje likvidační hloubka krize stavební projekty pouze ojediněle. Zpravidla se vždy hledají a nacházejí způsoby jak dosáhnout alespoň nuceně ukončovací úrovně krize a projekt se podaří převést jinému subjektu jak ze strany investora nebo realizační firmy. Přesto se nucenému ukončení projektu někdy nedá vyhnout. Typickým příkladem mohou být nyní likvidované (demolované) rezidenční projekty ve Španělsku, které nenašly dostatečné využití nebo 17 let rozestavěná a doposud nedokončená stavba dálničního hotelu v Brně – Popůvkách či Outlet centra na 66 km dálnice Praha-Brno.

3. Principy krizového řízení stavebních projektů

Moderní struktura většiny stavebních firem je orientována na divizionální uspořádání s přechodem na projektově organizované systémy. Základním východiskem pro aplikaci projektově organizovaných struktur je poznání, že nejpodstatnější činností stavební firmy je realizace staveb (projektů). Veškeré aparáty divize či podniku tvoří pak jen nadstavbu, která poskytuje nezbytný administrativní, finanční, právní, technický servis pro realizaci jednotlivých projektů. [4] Význam dopadu krize a neúspěchu jednoho projektu na existenci celé stavební firmy může být fatální. Z hlediska krizového řízení stavebního podniku tedy tvoří řízení krize projektu základní součást krizového managementu firmy.

Krise projektu je situace v jeho průběhu, kdy projektový tým již nemůže zvrátit běžnými postupy a prostředky negativní proces v projektu. Krize projektu nastává při vypuknutí a současném souběhu několika rizik. Ve stavebnictví se jedná zpravidla o překročení rozpočtu, veliký časový skluz, nedostatek projektového cash-flow, problémy se subdodavateli, nedostatky v projektové dokumentaci, rozpad projektového týmu apod.

3.1 Obecný princip krizového řízení

Snahou každého subjektu, který je postižen krizí je co nejrychleji zastavit působení krize a eliminovat její následky. Cílem je stabilizace postiženého subjektu a jeho posunutí zpět na úroveň, ve které se nacházel, než krize nastala. Soubor opatření, přístupů a metod, kterými zasažený subjekt vlastními nebo externími silami aktivně na krizi působí, nazýváme krizové řízení.

Krizové řízení je ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které pověřený management užívá k zvládnutí specifických činností při:

- Minimalizaci zdrojů (příčin vzniku) krizových situací */korekce/*;
- Přípravě na činnost v krizových situacích */prevence/*;
- Bránění vzniku a eskalaci krizových situací */kontrakce/*;
- Redukci zdrojů krizových situací a jejich negativního působení */redukce/*;
- Odstraňování následků působení negativních faktorů krizové situace */obnova/*. [5]

Pojem krizové řízení a jeho aplikace se používá ve všech oblastech (státní správa, armáda, průmysl atd.). Obecný princip krizového (Obr. 1) řízení je shodný, jen krizový objekt, metody a opatření jsou odlišné a je samozřejmě uplatnitelný i ve stavebnictví.



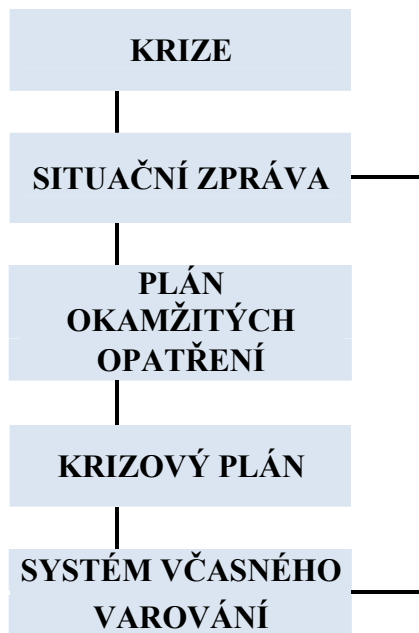
Obr.1.: Obecné schéma krizového řízení podle [5], [6]

3.2 Přístupy ke krizovému řízení stavebního projektu

Prvním přístupem je řízení krize, která již nastala a kterou lze poměrně snadno identifikovat. Ve stavebnictví mohou být příkladem takovýchto krizí sociálně politické krize, které mají za následek změnu vládní strategie v rozestavěných investičních projektech, ekonomické krize, ve které se nacházíme nyní nebo krize v důsledku živelných pohrom a havárií. Způsob řízení takové krize bývá označován jako **následné krizové řízení**.

Postup následného krizového managementu bývá realizován podle následujícího schématu:

1. identifikuje krizovou situaci a rizika (překážky), která ji svým vypuknutím způsobila zpravidla formou *situační zprávy*,
2. podniká okamžitou nápravu k minimalizaci škod a zabránění dalšího negativního působení krize zpravidla krátkodobým tzv. *plánem okamžitých opatření*,
3. hodnotí příčiny krize a stanovuje systémová protiopatření k zotavení z krizové situace ve formě *krizového plánu*, nastavuje preventivní protikrizová opatření formou *systemu včasného varování*. [2]



Obr. 2.: Schéma následného krizového řízení

Druhým přístupem krizového řízení podniku je **preventivní krizové řízení**, které je zaměřené na predikci potencionální krizové situace a na preventivní eliminaci hrozící krize. Na rozdíl od rizikového řízení je ale zaměřeno na předvídání vzájemné kumulace potencionálních rizik nebo na rizika se zásadním dopadem, kterým nastavené projektové struktury nebudou schopny účelně čelit. [3] Zejména v zahraničí věnují některé stavební firmy preventivnímu krizovému řízení vysokou pozornost a realizují ho pomocí interního auditu, který může simulovat krizové situace k ověření chování systému a klíčových řídicích pracovníků a je zaměřen na:

1. redefinici strategie podniku
2. optimalizaci vnitřních procesů

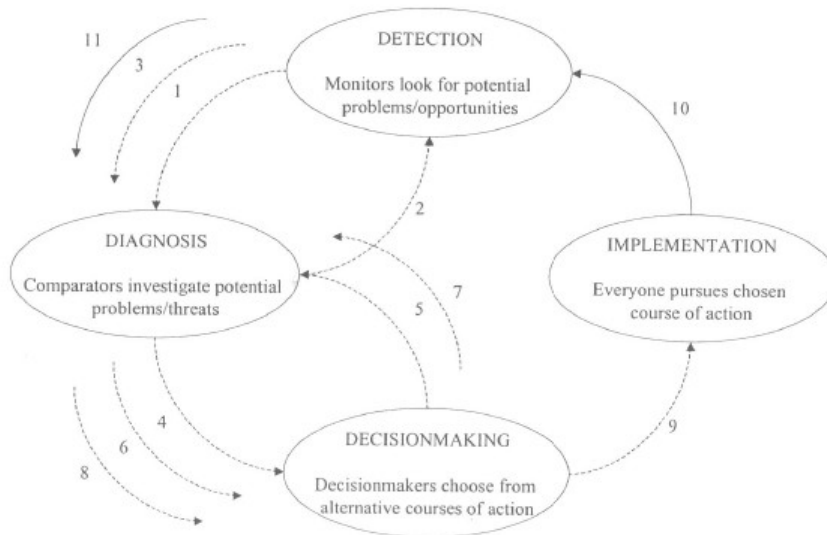
3. hledání cest, jak generovat vyšší hodnotu při nižších nákladech
4. měnící se rizikový profil v souvislosti se změnami v potřebách jednotlivých stran.



Obr.3.: Schéma preventivního krizového řízení

3.3 Způsob řízení krizí ve stavebních projektech

Způsobu řízení *krizí ve stavebních projektech* není věnováno v odborné literatuře mnoho pozornosti. Jedním z řešitelů tohoto problému je M. Loosemore[3], který se ve své práci věnuje analýze krizových situací stavebních projektů a popisuje dynamiku krize a způsob jejího řízení, který je patrný z následujícího schématu na obr. 4.

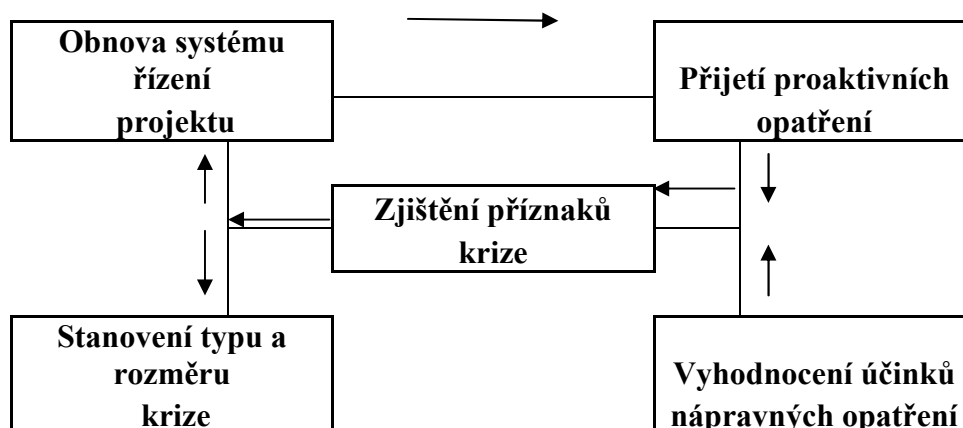


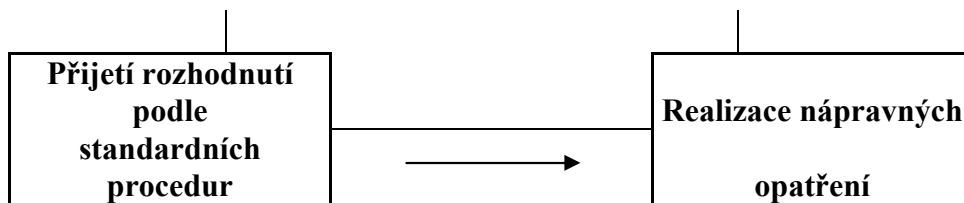
Obr. 4.: Příklad dynamiky krize a jejího řízení podle Loosemora[3]

3.4 Dynamický cyklus krizového řízení

Krizové řízení jsem na základě studia obecných teoretických principů popsaných v této kapitole a osobních praktických zkušeností z realizací krizového řízení ve stavebních projektech jsem rozdělil do sedmi fází. Dynamiku krize podle Loosemora [3] jsem upravil a seřadil do logického uzavřeného cyklu. Obr. 5.

1. Zjištění příznaků krize
2. Stanovení typu a rozměru krize
3. Přijetí rozhodnutí podle standardních procedur
4. Realizace přijatých opatření
5. Vyhodnocení účinku nápravných opatření
6. Obnova systému řízení projektu
7. Přijetí proaktivních opatření pro zabránění vzniku obdobné krize





Obr. 5: Dynamický cyklus krizového řízení

V tomto systému začíná krizové řízení stejně jako v moderním pojetí krizového řízení proaktivním procesem.

První fází tohoto cyklu je moment ***zjištění příznaků krize***. Schopnost účinně reagovat na jakoukoliv krizi závisí na včasném rozeznání kumulace potencionálních rizik jejich monitoringem.

Druhou fází je ***stanovení typu a rozměru krize*** identifikací příčin a možných důsledků krize. Specialisté, kteří monitorují problémy a odhalují jejich potenciál, provádí zároveň jejich diagnózu. V případě, že je problém odhalen, je předložen s podrobným rozbohem a návrhem alternativních řešení operativně sestavenému krizovému managementu. Ten rozhoduje o dalším postupu.

Výstupem třetí fáze je ***přijetí rozhodnutí podle standardních procedur*** podnikového a projektového řízení.

Ve čtvrté následující fázi ***dochází k realizaci nápravných opatření***. Implementace zvolené varianty musí být provedena velmi rychle a důsledně.

V páté fázi krizového řízení management průběžně zaznamenává reakci systému na aplikované řešení problému a podle zjištěných výsledků ***vyhodnocuje účinky nápravných opatření***.

Pokud je krize projektu odstraněna vrací se organizace řízení projektu k normálnímu stavu. Po šesté fázi krizového řízení nastává ***obnova systému řízení projektu***.

Zpravidla však vybraná varianta způsobu odstranění krize neobnoví systém úplně. Někdy v důsledku aplikovaného řešení vyvstává potenciál nových nebezpečí. V těchto případech musí být opět uplatněno proaktivní krizové řízení a opakování dynamického cyklu.

Krize projektu je po jejím odstranění analyzována a krizový management zaznamenává zkušenosti, které jsou podkladem pro ***přijetí proaktivních opatření*** budoucích projektů. Každý nový dynamický cyklus zvyšuje svoji účinnost tím, že čerpá zkušenosti z řízení předchozích krizí. Toto pravidlo je obecně platné pro všechny obory podnikání.

4. Současné nedostatky v projektovém řízení stavebního podniku a stavebního projektu

Moderní a úspěšné stavební společnosti využívají ke svému řízení celou řadu manuálů, vnitropodnikových směrnic, příruček řízení jakosti a rizik. Tyto systémy řízení, pokud jsou systematicky a důsledně dodržovány jsou velmi účinné v běžných provozních situacích při realizaci stavebních projektů. Jejich nedostatkem však ve většině případů je to, že nenastavují model chování managementu projektu a firmy při krizové situaci. Tomuto samozřejmě předchází nutnost definovat co to vůbec je krize konkrétního stavebního projektu nebo podniku. Tato definice je velmi složitá a individuální. To co znamená krize téhož projektu pro jeden stavební podnik (například nedostatečné financování projektu), pro druhý podnik může znamenat jen zvýšení rizik. Stejně tak mohou být rozdílné definice krizí stavebních podniků. Důležité tedy je stanovení pouze obecných mechanismů chování při vzniklé situaci, stanovení definic krizí a symptomů blížící se krize a jejích indikátorů (např. opakované zpoždění termínů výstavby u klíčových subdodavatelů, opakované chyby v projektové dokumentaci, překročení nákladů o určité procento z celkového rozpočtu atd.). Podobně jako je tomu u řízení rizik stavebních projektů.

5. Závěr

Schopnost řídit stavební projekt a řídit stavební projekt v podmínkách krize nejsou totožné. Krizové situace zvyšují požadavky na manažerské dovednosti a odhalují slabé stránky systémů řízení stavebních firem, projektových manažerů a top vedení stavebních podniků. Krize ve stavebních projektech však zároveň dávají možnosti vyniknout těm, kteří dokážou účelně a rychle reagovat pod vysokým tlakem a využít přeměny nebezpečné situace na normální stav ve prospěch stavebního projektu a zlepšení řídicích mechanismů firmy. Zastavení zhoubného působení krize, identifikace jejích příčin, odstranění příčin a dopadů krize, znovuoustavení běžného řízení projektu, tedy celý proces krizového řízení, zvyšuje know-how stavební společnosti. Úspěšné zvládnutí krize stavebního projektu může přispět i k posílení good-willu firmy to je její schopnosti získávat zakázky a ochotě investorů je firmě svěřit, schopnosti získávání garančních kapacit a finančních zdrojů a v neposlední řadě udržení a získávání nových klíčových manažerů. To vše má pozitivní vliv na základní strategické veličiny likviditu a rentabilitu stavební firmy.

Literatura:

- [1] Lacko B., IT projekt v krizi. IT Systems 3/2012
- [2] Hujňák, P., Hujňák, J.: Krizový management ICT projektů. Firemní publikace společnosti Per Partes Conting, s.r.o., 2010.
- [3] Loosemore, Martin. *Crisis Management in Construction Projects*. American Society of Civil Engineers, 2000
- [4] Loosemore, Martin. *Crisis Management in Construction Projects*. American Society of Civil Engineers, 2000
- [5] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009.
- [6] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.

