

# ZMĚNY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ STAVEBNÍCH FIREM PO ROCE 2008

*Filip Bušina*

## **Abstrakt**

System řízení podniku ve stavebnictví hraje klíčovou roli pro udržení vlastní autonomie podniku, jeho konkurenceschopnosti na trhu a možnost reagovat na jednotlivé výzvy nebo tržní příležitosti. Disciplína, která v tomto ohledu hraje zcela jistě naprosto zásadní roli je právě personální management (PM). V současné době kdy ekonomická situace obecně vzato doznává v celé Evropě výrazných změn, a to především od propuknutí ekonomické krize v roce 2008, je oblast stavebnictví vystavena nutnosti zahájit zásadní ekonomizační kroky. Toho, co si pod těmito ekonomizačními kroky můžeme představit, je mnoho, nicméně já se ve svém příspěvku zaměřuji na nejpálčivější problémy ve stávajícím chování jednotlivých stavebních organizací a soustřeďuji se na zásadní změny chování lidského faktoru.

## **Klíčová slova**

Personální management, Lidský faktor, Stavební společnosti, Strategie

# CHANGES OF THE PERSONAL MANAGEMENT OF BUILDING COMPANIES AFTER 2008

*Filip Bušina*

## **Abstract**

The construction sector company management system plays a key role in the maintenance of company's own autonomy, its ability to compete in the market and the possibility to respond to individual challenges or market opportunities. The discipline that is sure to play a principal role in this regard is the personal management („PM“). At the time being when the economic situation in general experiences considerable changes throughout Europe starting in particular after the outbreak of the economic recession in 2008, the construction sector faces the need to launch principal economic steps. There are many ways of the interpretation of the content of such steps, nevertheless, in my paper, I focus on the most acute problems of the current behaviour of individual construction organisations and I concentrate on principal changes of the human factor behaviour.

## **Keywords:**

personal management, human factor, building companies, strategies

# 1 VYBRANÉ PROBLÉMY MANAGEMENTU VE STAVEBNICTVÍ

Disciplína stavebnictví je obor, který v současné době prochází velice složitým obdobím, které se zcela zásadním způsobem podepisuje na způsobech chování jednotlivých účastníků stavebního procesu. Tito účastníci stavebního procesu se v zásadě pouze přizpůsobují momentální situaci. Nicméně podrobíme-li jednotlivé problémy, se kterými se managementy ve stavebnictví v současnosti vyrovnávají, bližšímu zkoumání, zjistíme, že je zde již nastartovaný „likvidační proces“ v podobě tvrdého boje o přežití. Konkurenční vztahy likvidačního charakteru běží především mezi závislými účastníky stavebního procesu (Linkesová 2005).

Mezi účastníky stavebního procesu, řadíme následující subjekty:

- **Veřejný zadavatel**, pod tímto pojmem se rozumí orgány České republiky, státní příspěvkové organizace, územní samosprávné celky, příspěvkové organizace zřizované územně samosprávnými celky, apod., které se musí při zadávání veřejných zakázek (dodávky, služby, stavební práce) řídit zákonem č. 137/2006 Sb. Zákon o veřejných zakázkách.
- **Soukromý zadavatel**, pod tímto pojmem se rozumí soukromý investor, který si zadává výběrové řízení na jakékoli práce dle vlastních představ (charakteristik).
- **Projekční firmy**, provádí projekční práce k budoucí stavební realizaci, na základě vy-soutěžené zakázky, stvrzené smlouvou o dílo za jasně specifikovaných podmínek. Nutno zmínit, že od kvalitní přípravy ze strany projekční kanceláře, se následně odvíjí celý průběh realizace stavební části. Neboli, kvalitní projektová dokumentace = hladký průběh realizace stavby, nekvalitní projektová dokumentace = problémy při realizaci stavby.
- **Stavební společnosti**, které danou stavební práci provádí, na základě vy-soutěžené zakázky, stvrzené smlouvou o dílo za jasně specifikovaných podmínek, (termínových, finančních).
- **Subdodavatelé**, živnostníci či stavební společnosti, které na základě smlouvy, pracují pro hlavního dodavatele (stavební společnost která je první v řadě a má smlouvu se zadavatelem) na jednotlivých částech realizace stavby.
- **Technický dozor investora**, je subjekt (živnostník/firma) který pro zadavatele či investora dohlíží na způsob a průběh realizace, po stránce bezpečnostní, termínové, kvalitativní, apod.

To, co se výše uvedeným snažím zvýraznit, je skutečnost, že stavební společnosti byly na základě momentálních jevů, jako je<sup>1</sup>:

- snižování investic do stavebnictví,
- nepřehlednost legislativního systému,
- časté změny v zákonech a požadavcích ze strany státu vytvářející nestabilitu a nepříjemné překážky bránící stanovení jasných podmínek a zaručující rovné zacházení,

Vystaveny situaci, kdy musely přijmout stávající „nepsaná“ pravidla v důsledku tvrdého konkurenčního boje. Valná většina stavebních společností v České republice je tak zasažena tzv. dominovým efektem<sup>2</sup>, kdy realizační proces (stavbu) provádí pátá až šestá vrstva subdodavatele v řadě za co nejnižší nákladovou položku, jen z toho důvodu, že potřebuje práci. Bohužel to, co z výše uvedeného jednání můžeme do budoucna nutně očekávat, je:

- likvidační dopad na jednotlivce z důvodu ztráty pracovní pozice,
- likvidační dopad na podniky v podobě neschopnosti plnit své závazky rovnající se pádu do insolvenčních řízení a bankrotů,
- potlačení českých stavebních společností z důvodu neschopnosti konkurovat subjektům vlastněným zahraničními vlastníky (kapitálem),
- enormní zatížení celého českého hospodářství v podobě vysoké nezaměstnanosti, nízkého výběru daní, stagnace investičního růstu, apod.

Toto chování však spustilo logické řetězení faktorů degradace jednotlivých strukturních částí odvětví, které budou mít jako doprovodný efekt nepředvídatelné chování jednotlivých představitelů stavebních společností, často jdoucích za hranice jakéhokoli racionálního uvažování. Jako příklad jednotlivých faktorů, degradace v oblasti stavebnictví, neboli, vybraných problémů managementu ve stavebnictví, uvádím:

- **Filozofie firem.** Zisk se musí i přes nízkou soutěžní cenu dosáhnout na každém stupni zajištění zakázky<sup>3</sup>. Tudíž je zcela logickým jevem nízká kvalita jednotlivých plnění, a to se týká všech veřejných zakázek, které byly výrazným způsobem vysoutěženy pod předpokládanou hodnotou veřejné zakázky. Bohužel si však zde málokdo uvědomuje, že zde může jít o ohrožení života. Dovoluji si připomenout a dále cituji zprávu o realizaci mostu u Slovenské obce Kumirany, kde z důvodu úspor u zpevnění mostu zemřeli čtyři lidé.
- **Technické vybavení.** Je v mnoha ohledech nedostačující a zastaralé. Společnosti jsou v důsledku špatné ekonomické situace nuceny pracovat s technikou nikoli jen druhé, ale třeba třetí a nižší kategorie, která je nedostačující pro specifika daného plnění.

---

<sup>1</sup> Níže uvedená citace vychází z autorova článku „*Construction management aneb proces rozkladu stavebních podniků v ČR*“ publikováno v roce 2013 v časopise Veřejné zakázky [Bušina, 2013]

<sup>2</sup> Dominový efekt – stav kdy jeden jev ovlivňuje (záporně) jev druhý a ten popř. jevy další

<sup>3</sup> Dumpingové ceny, více v podkapitole 1.4

Dopady se tak například projevují v oblastech bezpečnosti obsluhy, produktivity práce, ekologie, apod.

- **Využívání nekvalifikovaných pracovních sil.** Většina stavebních společností z důvodu ekonomického tlaku, nevykonává pracovní úkony svými kapacitami včetně pracovních sil, nýbrž si najímá subdodavatele a přenáší na ně jak odpovědnost tak ekonomickou zátěž. Dalo by se říci, že tento fenomén je logickým vyústěním nutnosti zlevňovat zadávané práce. Zájem o práci a tlak na práci srovnává zadání s nejlevnějšími žadateli, což znamená, že z mnoha subjektů se stávají pouze překupníci (neboli engineeringové společnosti). V konečném důsledku jsou tyto zakázky podstupovány mnohdy až k pátému či šestému subjektu a koncoví zhotovitelé nemají s oborem stavebnictví nic společného. I to podporuje nízkou kvalitu stavebních prací. Mimo jiné se tak i tímto způsobem původní zhotovitelé vyhýbají odpovědnosti a přenášejí ji na svého subdodavatele. Zde si dovoluji citovat:

*„Dálniční most u slovenské obce Kurimany se 2. listopadu 2012 zřítíl kvůli šetření na zpevnění mostu. Při zřícení stavby přišli o život čtyři dělníci a 11 se zranilo. ...Odškodné rodinám vyplatila také sociální pojišťovna a firmy, které se na stavbě mostu podílely. Je mezi nimi také česká společnost Bögl & Krýsl. **Ta svůj podíl na neštěstí odmítá, protože na stavbu mostu si najala subdodavatele.** ... Firma Bögl & Krýsl čelí problémům také v České republice, kde se podílela na stavbě mostu u Studénky, který se v roce 2008 zřítíl na železniční trať. Zahynulo tehdy osm lidí.“<sup>4</sup>*

- **Úspora na projekčních pracích.** Výkresové dokumentace jsou v mnoha ohledech symbolické - pokud vůbec jsou. Stavební společnosti tak často staví podle dokumentace pro stavební povolení. Tento způsob realizace samozřejmě může někomu vyhovovat, neboť má větší manévrovací prostor jak ve způsobu realizace (např. kratší podzemní stěny = úspora) tak k možným záměnám materiálů (dražší materiál je zaměněn levnějším). Projektový cyklus (**projekt=příprava stavby=stavba**) je tak ale zásadně narušen, včetně kvality a bezpečnosti.
- **Stárnutí referencí.** Tím, že se nevypisují veřejné zakázky a málo se soutěží, stárnou zároveň reference a společnosti s nimi začínají podvádět. To např. znamená, že mnoho společností „*natahuje*“ jako své partnery zahraniční subjekty, což není pochopitelně zadarmo. Takovéto jednání ale především dopadá na české projektové a stavební společnosti protože ztrácejí schopnost se rozvíjet a následně jsou také subdodavatelsky odkázáni na subjekty vlastněné zahraničními vlastníky, a to za katastrofální marže, pokud vůbec jsou do řetězce začleněny.
- **Management fee.** Je skutečně značným problémem u stavebních společností vlastněných zahraničním vlastníkem. Management fee je skryté vytahování peněz do zahraničí a navyšování zisku mateřské společnosti potažmo „*živení*“ někoho v zahraničí. Je to úkol pro finanční úřady a signál pro ministerstvo financí.

Veškeré tyto výše uvedené problémy v oblasti stavebnictví, se momentálně podepisují na chování HMR v jednotlivých organizacích a pro jakékoli řízení podniku, je velice komplikované nastavit strategický plán, s jasně vytyčenými cíli a plány do budoucna.

<sup>4</sup> zdroj: <http://www.novinky.cz/zahranicni/evropa/291591-na-stavbe-dalnicniho-mostu-se-setrilo-pto-pri-jeho-zriceni-zahynuli-ctyri-delnici.html>, [29.1.2013]

## 1.1 Vlastnická struktura stavebních společností a finanční zázemí

Vlastnická struktura jednotlivých stavebních firem působících na území České republiky se dá v současné době rozdělit do následujících dvou kategorií:

- stavební firmy vlastněné ze 100% českým vlastníkem,
- stavební firmy vlastněné ze 100% zahraničním vlastníkem.

Dále pak se v ojedinělých případech můžeme setkat i s modelovým rozdělením na majoritní a minoritní držení jednotlivých procent akcií mezi klíčovými zaměstnanci firmy, jakožto motivačním prvkem, který má zaměstnancům dodávat pocit patriotismu a vlastnictví pro jejich pracovní zapojení. Pro utváření představy o vlastnické struktuře stavebních firem působících v ČR, je velice důležité vrátit se zpět do devadesátých let dvacátého století. Tehdy se jednotlivé exkluzivní stavební společnosti z předrevolučního období prodávali zahraničním vlastníkům (většinou stavebním společnostem) které si v České republice vytvářeli své dceřiné společnosti. Jednalo se např. o společnosti:

- Vodní stavby, následně přejmenované na HOCHTIEF CZ a.s.,<sup>5</sup> spadající do nadnárodního konsorcia HOCHTIEF Construction, Spolková republika Německo,
- IPS, následně přejmenovaná na Skanska a.s.,<sup>6</sup> spadající do nadnárodního konsorcia Skanska Kraft AS, Švédské království,
- ŽS Brno, následně přejmenovaná na OHL ŽS, a.s.,<sup>7</sup> spadající do nadnárodního konsorcia OHL Group, Španělské království,
- Stavby silnic a železnic, následně přejmenovaná na Eurovia CS, a.s.,<sup>8</sup> spadající do nadnárodního konsorcia EUROVIA, Francouzská republika.

V tomto období zároveň započal vzestup stavebních firem, které se zpočátku profilovaly jako malé stavební společnosti, leckdy sestávající pouze z rodinných příslušníků či přátel, aby se následně rozrostly do obřích rozměrů a případně se spojily se zahraničními partnery:

- Čermák a Hrachovec, nyní spadající do konsorcia COLAS S.A.,<sup>9</sup> Francouzská republika,
- Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., nyní spadající do konsorcia enteria a.s.,<sup>10</sup> Česká republika,
- GEOSAN GROUP a.s.,<sup>11</sup> Česká republika.

<sup>5</sup> zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a117843&typ=full&klic=zkyakk>, [5.3.2013]

<sup>6</sup> zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a478256&typ=full&klic=et2tsr>, [5.3.2013]

<sup>7</sup> zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a177291&typ=full&klic=oll5cp>, [5.3.2013]

<sup>8</sup> zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a217174&typ=full&klic=32r3pd>, [5.3.2013]

<sup>9</sup> zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a441598&typ=full&klic=jnaud8>, [5.3.2013]

<sup>10</sup> zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a227620&typ=actual&klic=sgmepd>, [5.3.2013]

<sup>11</sup> zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a318322&typ=actual&klic=t0n8xc>, [5.3.2013]

Při identifikaci stávajících vlastníků stavebních firem, vytvořených původně rodinnými příslušníky, přáteli, apod., zjistíme, že se společnosti dělí na několik skupin.

- a) podniky jsou ve vlastnictví původních majitelů dodnes, byť vlastnická struktura může být z různých důvodů, do jisté míry „zneprůhledněna“, a vlastníkem dané společnosti je jiná právnická osoba, např. zahraniční společnost se sídlem v Holandsku, Kypru, apod., která následně umožňuje menší daňovou zátěž, ochranu před českými zákony (arbitráž) a dále pak chrání samotného vlastníka při odhalování majetku.

Pro ilustraci může být využito zprávy ze studie k rozkrývání dodavatelů veřejných zakázek:

*„Projekt zkoumal majetkovou strukturu 1638 dodavatelů, kteří ministerstvům a krajům ČR dodali mezi lety 2009 a 2012 zakázky v hodnotě cca 117 mld. Kč. Přestože v domácích zakázkách vítězí v naprosté většině české subjekty, jejich vlastnická struktura byla zjištěna poměrně různorodá: 42 % je vlastněno zahraniční právnickou osobou, mezi zeměmi se vyskytují nejbližší sousedé ČR, daňové ráje, i státy typické neprůhledným vlastnictvím. U 40 % dodavatelů byl z českých zdrojů dohledán přímo fyzický vlastník, o 8 % se dělí státní instituce s vysokými školami, církvemi a sdruženími. Konečně u 10 % českých subjektů se v rámci projektu vlastníka nepodařilo dohledat, často z důvodu netransparentní majetkové struktury.“<sup>12</sup>*

- b) podniky odprodané nadnárodním koncernům (stavebních společnostích), byť původní zakladatelé ve firmách nadále pracují na různých manažerských pozicích,

O historii jedné z takových firem čerpáme informace z otevřených internetových zdrojů:

*„V roce 1993 byla založena společnost Čermák a Hrachovec s.r.o. ... vycházející ze samostatných společností Vlastimil Čermák - provádění inženýrských staveb a Ing. Miloš Hrachovec - provádění inženýrských staveb. ... Původní stavební firmy vznikly na podzim roku 1990 a každá z nich měla v době založení 12 zaměstnanců. ... Vzhledem k jejich úspěšnosti v oblasti výstavby inženýrských sítí v Praze, došlo k rychlému růstu. V polovině roku 1993 měla každá z nich 90 zaměstnanců. Pro zjednodušení styku s odběrateli a dodavateli a s cílem dosažení vyšší efektivity produkce, vznikla v prosinci 1993 původní společnost Čermák a Hrachovec s. r. o. Společnost se k 31.12.2000 transformovala na akciovou společnost Čermák a Hrachovec a. s. ... V roce 2006 se stala společnost Čermák a Hrachovec a.s. členem skupiny COLAS S.A. Francie.“<sup>13</sup>*

Na základě podílu cizího investičního kapitálu, se pak stavební firmy dají rozdělit na společnosti ekonomicky:

- nezávislé,
- středně závislé,
- plně závislé.

<sup>12</sup> zdroj: Studie – zindex, Rozkrývání dodavatelů veřejných zakázek – případová studie, <http://zindex.cz/data/rozkrvani-studie.pdf>, [20.2.2013]

<sup>13</sup> zdroj: [http://www.cerhra.cz/index.php?url=historie\\_a\\_vyvoj/historie\\_a\\_vyvoj](http://www.cerhra.cz/index.php?url=historie_a_vyvoj/historie_a_vyvoj), online [5.3.2013]



Pod **nezávislými** stavebními firmami si předně můžeme představit podniky, vlastněné zahraničními vlastníky, kteří vlastní stavební firmy nejen v České republice ale zároveň i v jiných státech po celé naší planetě a disponují obrovským finančním kapitálem, který přelévají ze svých dceřiných společností na mateřské organizace. Se svými firmami působí na burzách po celém světě a jejich výchozí pozice směrem k finančním ústavům je tak v oblastech poskytnutí kontokorentů, bankovních pozastávek, úvěrů na investice a následných možností zcela odlišná od podmínek klasický stavebních firem.

Naproti tomu, zaměříme-li se na domácí vlastníky, kteří nedisponují zahraničními financemi ani neobchodují se svými akciemi na burze a jsou odkázáni na své vlastní finanční zdroje a schopnosti domluvit se s bankovními domy, tak je můžeme rozdělit na ony dvě zbylé kategorie **středně závislých** a **plně závislých** stavebních firem.

**Středně závislé** podniky se v průběhu svého ekonomického života uchýlily k investování do hmotného majetku a jiných investičních příležitostí nezávislých na samotné stavební výrobě (např. bytové domy na pronájem, cementárny, kamenolomy, obchodní domy, stroje na zimní údržbu, apod.). Do jisté míry tak tímto způsobem eliminovaly tvrdý dopad drastického snížení příjmů a práce v současné době právě ziskem i z jiných aktivit mimo samotnou stavební výrobu. Těmito investicemi si vytvořili výhodu před plně závislými stavebními firmami, z pohledu reakce na příležitosti trhu.

**Plně závislé** podniky v současné době zažívají velice krušné období. Jsou plně závislé na svých dodavatelích a vesměs nejsou schopny reagovat na jakoukoli investiční příležitost. Jejich jedinou možností je vykonávat práci pro jiné dodavatele jako subdodavatel. Jak už bylo výše popsáno je tento způsob prací v současné době velice riskantní. Na nepříznivé důsledky rizika většinou plně závislé podniky nedokáží reagovat a bankrotují. Že se jedná o reálné naplnění uvedených tezí, dokumentuje následující tabulka. Z ní je patrný soustavný nárůst bankrotů stavebních firem, kdy za posledních pět let se počet bankrotů téměř zdvojnásobil.

Tab. 1 – Počet bankrotů stavebních firem v ČR<sup>14</sup>

2008	2009	2010	2011	2012
117	137	190	196	229

Z výše uvedeného nám tak tedy vyplývá, že situaci na stavebním trhu za období posledních pěti let výrazně ovlivňuje nevyváženost v konkurenceschopnosti mezi jednotlivými stavebními firmami. Rozdílná konkurenceschopnost je přitom založena na ekonomické síle a nikoli na kvalitě produkce a na množství doplňujících služeb. Stavebnictví tak vykazuje rysy monopolizovaného odvětví se všemi s tím spojenými negativními důsledky. Tato situace neustále klade nové a nové překážky v podobě nepředvídatelných změn v chování ekonomických subjektů a změn jednotlivých zaběhnutých postupů a vede k posilování

<sup>14</sup> zdroj: CCB-Czech Credit Bureau, <http://www.crif.cz/Pages/default.aspx>, online [13.2.2013]

nejistoty. Otázkou je, zda by se dala současná situace označit za začátek optimalizačního procesu, kdy „přežijí“ pouze ti nejsilnější a nejlepší.

Zde je proto velice důležité zmínit, že z výše uvedených důvodů si žádná stavební společnost, (byť momentálně se může zdát, že má navrch) nemá jistotu, že nepodlehne stávající ekonomicky vypjaté situaci. To znamená, že ta stavební společnost, která chce do budoucna expandovat a efektivně reagovat na pobídky trhu, musí nutně přijmout ekonomizačně optimalizační procesy<sup>15</sup> ve všech oblastech svého fungování.

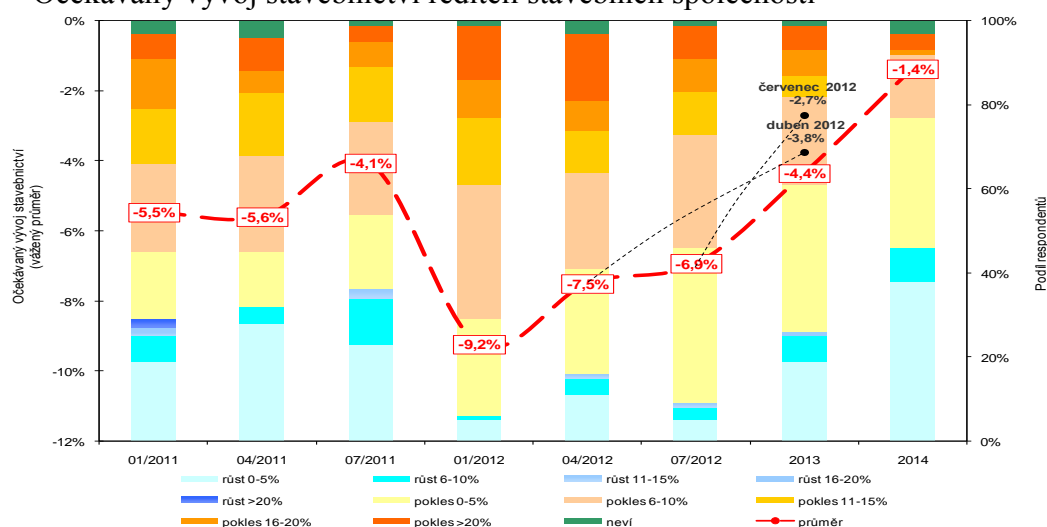
Z pohledu zaměření tohoto příspěvku, jež je ve vztahu k personálnímu řízení (managementu), se proto domnívám, že pod těmito ekonomizačně optimalizačními procesy nutno hledat i roli personální politiky společnosti. Zvýšení efektivity v personální politice lze obecně dosáhnout následujícími opatřeními (Kociánová 2010):

- snížení personálních nákladů obecně,
- volba flexibilních forem zaměstnání a z toho vyplývajících změn v organizaci práce,
- zvýšení motivační účinnosti mzdových systémů,
- ekonomizace celého personálního procesu.

## 1.2 Předpokládaný vývoj stavebnictví (dle stavebních firem)

Podle výzkumu společnosti CEEC Research , české stavební společnosti navzdory mírnému zlepšení v roce 2012 vidí následující rok stále v negativním světle a stejně tak i rok 2014. Tento postoj je hlavně mezi malými a středními stavebními společnostmi, které „bojují“ o přežití. Změna či zlepšení jejich situace z pozice budoucího růstu a upevňování si své pozice se nepředpokládá ani v roce 2013. Většina stavebních firem dokonce očekává pokles a ztrátu svých dosavadních tržeb. Tento předpoklad by se měl týkat i velkých firem.

Tab. 2 – Očekávaný vývoj stavebnictví řediteli stavebních společností<sup>16</sup>

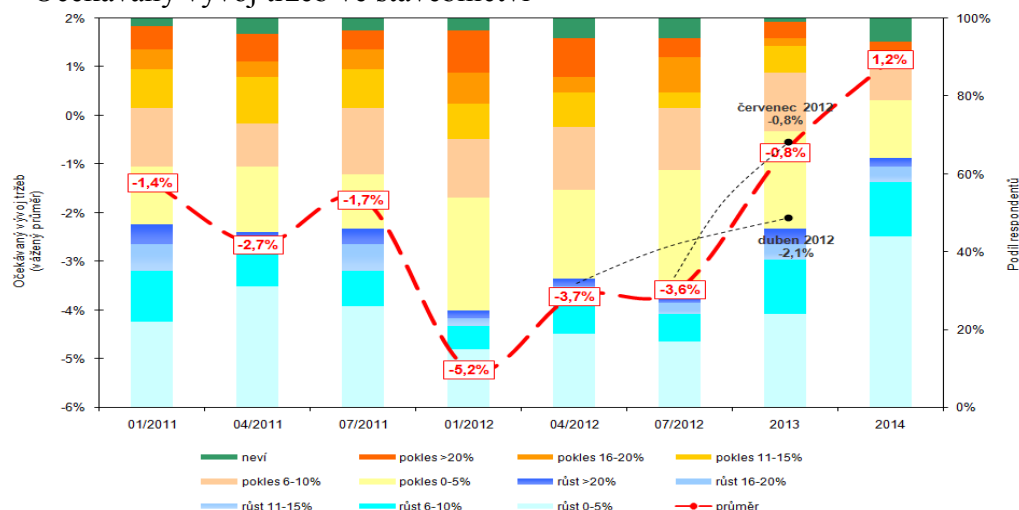


<sup>15</sup> Ekonomizačně optimalizační proces – zredukování nákladů z pohledu nákladů a výdajů společnosti, zoptimalizování stavu zaměstnanců na potřebné a nepotřebné, apod.

<sup>16</sup> zdroj: CEEC Reserch, [www.ceec.eu](http://www.ceec.eu), Kvartální analýza českého stavebnictví 4Q2012, online [24.1.2013]



Tab. 3 – Očekávaný vývoj tržeb ve stavebnictví<sup>17</sup>



Jak uvádí Český statistický úřad, v roce 2012 se stavební sektor propadl o více jak 25 % v porovnání s rokem 2008. Hlavními „příspěvateli“ bylo jak z počátku pozemní stavebnictví tak nyní i inženýrské stavebnictví. Mezi hlavní důvody způsobující tento negativní trend patří finanční nejistota na domácím i zahraničním trhu, která má za následek krácení rozpočtu pro financování stavebních zakázek z veřejných zdrojů. Podle ředitele CEEC Research Ing. Jiřího Vacka, PhD.<sup>18</sup>

*„Konsistentní pokles optimismu ohledně dalšího vývoje českého stavebnictví mezi řediteli stavebních společností pokračuje již několik čtvrtletí v řadě. Hlavní příčinou je negativní výhled v oblasti nových zakázek financovaných jak státem (kvůli rozpočtovým restrikcím), tak i soukromými investory (z důvodu obav ohledně vývoje celkové ekonomické situace v ČR i v zahraničí). Dokud se tento trend nezmění, v českém stavebnictví nemůže dojít k opětovnému oživení.“*

Oproti tomu, pan Pavel Kliment ze společnosti KPMG ČR uvedl jako hlavní příčiny následující:<sup>19</sup>

*„Základním důvodem jsou pokračující restrikce v přísunu jak veřejných, tak soukromých finančních zdrojů ke krytí nové stavby. Ke změně může dojít buď v důsledku zvýšení ochoty státu a bank financovat nové projekty, nebo díky pročištění trhu na straně nabídky. Tlak na cenu jako primární kritérium výběru je dalším z pokračujících trendů.“*

### 1.3 Zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách

Stávající zákon doznal výrazné změny, novelou č. 55/2012 která byla učiněna na základě veřejné poptávky, z důvodu transparentnosti a zprůhlednění jednotlivých mechanismů, při zadávání (soutěžení) veřejných zakázek (Raus, Neruda 2007). To s čím ale tento zákon

<sup>17</sup> zdroj: CEEC Reserch, [www.ceec.eu](http://www.ceec.eu), Kvartální analýza českého stavebnictví 4Q2012, online [24.1.2013]

<sup>18</sup> zdroj: CEEC Reserch, [www.ceec.eu](http://www.ceec.eu), Kvartální analýza českého stavebnictví 4Q2012, online [24.1.2013]

<sup>19</sup> zdroj: CEEC Reserch, [www.ceec.eu](http://www.ceec.eu), Kvartální analýza českého stavebnictví 4Q2012, online [24.1.2013]

nepočítal, byla stávající ekonomicky vypjatá situace a z tohoto do jisté míry nelogické počínání jednotlivých uchazečů (dumpingové nabídky).

Přitom, věnujeme-li pozornost jednotlivým představitelům stavebních společností, tak dle jejich názoru nemá krize na transparentnost v tomto případě žádný vliv. Generální ředitel společnosti Pozemní stavitelství Zlín, pan Miroslav Lukšík, uvedl:<sup>20</sup>

*„Myslím si, že ekonomická situace neměla vliv na vývoj transparentnosti výběrových řízení v tom pravém slova smyslu. Tato situace přinesla především cenový boj, v kterém řada nesolidních firem inklinuje k podhodnoceným, dumpingovým cenám, se všemi s tím spojenými negativními dopady“.*

Společnost CEEC Research dále uvádí, že méně než polovina dotázaných firem (dle jejich výzkumu) nebyla požádána o úplatek. Stavební firmy potvrdily, že je možné získat stavební zakázku ze soukromých zdrojů bez úplatku.

*„Naopak u výběrových řízení financovaných z veřejných zdrojů uvádí každá druhá stavební společnost, že bez úplatku není možné takovou zakázku získat“* (Zdroj: CEEC Research, Kvalitativní studie českého stavebnictví, 2012).

Tato studie společnosti CEEC Research rovněž uvedla, že velké stavební společnosti preferují zakázky z veřejně vyhlášených výběrových řízení, kdežto malé a střední firmy upřednostňují zakázky na základě osobních kontaktů. Většina dotázaných firem potvrdila, že dochází k porušování interních předpisů, tak zvaných risk management předpisů za účelem získání dané zakázky, dokonce v některých případech i bez zisku marže.

Novela zákona č. 137/2006 Sb o veřejných zakázkách, má tak různé odezvy. Na jedné straně je přijímaná pozitivně, a to kvůli předpokládanému zvýšení transparentnosti při získávání veřejných zakázek, při porovnání cen mezi soukromým a veřejným sektorem. Rovněž transparentní a efektivní výběrová řízení by měla být větší motivací pro soutěžící účastníky dosáhnout kvalitnějších výsledků. Na druhé straně je tato novelizace vnímána záporně. A to svým vstupem v platnost v nevhodnou dobu, což může mít za následek cenovou válku, neefektivnost a zhoršení kvality<sup>21</sup>.

Ředitel strategie firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., Ondřej Chládek ve svém vyjádření uvedl, že:<sup>22</sup>

*„Dopad novely bude jednoznačně negativní – než se zadavatelé „rozkoukají“, zastaví se zadávání zakázek na několik měsíců, a místo PŘED stavební sezónou se bude soutěžit v průběhu léta, a na podzim se bude masívně šturmovat, aby se stihly utratit peníze. To přinese nekvalitu, neefektivní využití kapacit stavebních firem, atd. Dále také změkčení kvalifikačních a referenčních kritérií umožní účast nejrůznějším „šmelinářům“, „příživníkům“ a „sudičům“ z tuzemska i ze zahraničí. Do třetice, celé to samozřejmě povede k potlačování korupce a klientelismu v duchu nic neřešící „protikorupční hysterie“, protože*

<sup>20</sup> zdroj: CEEC Reserch, [www.ceec.eu](http://www.ceec.eu), Kvartální analýza českého stavebnictví 4Q2012, online [24.1.2013]

<sup>21</sup> Níže uvedená citace vychází z autorova článku „Omezení veřejných investic do stavebnictví dusí ekonomiku“ publikováno v roce 2012 v časopise Veřejné zakázky [Bušina, 2012]

<sup>22</sup> zdroj: [www.ceec.eu](http://www.ceec.eu), Kvartální analýza českého stavebnictví 4Q2012), online [24.1.2013]

*soutěže se omezí na cenovou válku mezi vyhladovělymi dodavateli s příslušnými dopady na kvalitu staveb i kondici stavebních firem.“*

Byrokracie, nepřehledný legislativní systém, časté změny v zákonech a požadavcích ze strany státu vytvářejí nestabilitu, ztěžují podmínky a celkově komplikují aplikovatelnost zejména pro menší a malé firmy. Byrokracie je hlavní nepříjemnou překážkou pro malé a střední stavební firmy. Dalším faktorem je nedostatečná poptávka, která ve většině případů ústí do tvrdé až nekalé konkurence (Hrabincová, Linkeschová 2005). Tyto a další atributy, jako například zdráhání se bank při poskytování úvěrů, nekvalifikovaná pracovní síla, chybějící kontrolní orgán zodpovědný za řízení a kontrolu stavebnictví, ale rovněž možné budoucí změny se zaváděním eura přispívají k negativnímu dopadu na sektor stavebnictví a na jejich hospodářské výsledky<sup>23</sup>.

#### **1.4 Dumpingové ceny**

Nízké ceny, se kterými se momentálně většina stavebních společností uchází v jednotlivých veřejných tendrech o veřejné zakázky, jsou silně pod předpokládanou hodnotou vypisované ceny a všechny zadavatele z řad veřejných institucí tento fenomén do jisté míry nechávají klidnými. Stavební společnosti byly nuceny tento trend přijmout v rámci konkurenčního boje, aniž by si vůbec uvědomovali, že proces rozkladu celého segmentu firem v oboru stavebnictví, je již v chodu a z hlediska jeho budoucího vývoje ho bude velice složité zastavit. Do jisté míry tak můžeme konstatovat, že jednotlivé společnosti jsou zasaženy tzv. dominovým efektem, kdy skutečnou stavbu provádí až pátá a další vrstva subdodavatele v řadě za co nejnižší nákladovou položku. Faktická otázka však je, zdali tato situace, v podobě „dumpingových cen“ není do budoucna likvidační<sup>24</sup>?

Jako příklad si dovoluji uvést následující tabulku, týkající se pěti veřejných zakázek, soutěžených Ředitelstvím silnic a dálnic, ze které je patrné jak se momentálně stavební společnosti při podávání nabídkových cen na území České republiky chovají.

---

<sup>23</sup> Níže uvedená citace vychází z autorova článku „*Construction management aneb proces rozkladu stavebních podniků v ČR*“ publikováno v roce 2013 v časopise Veřejné zakázky [Bušina, 2013]

<sup>24</sup> Níže uvedená citace vychází z autorova článku „*Construction management aneb proces rozkladu stavebních podniků v ČR*“ publikováno v roce 2013 v časopise Veřejné zakázky [Bušina, 2013]

Tab. 4 – Veřejné zakázky Ředitelství silnic a dálnic<sup>25</sup>

Název úseku	Předpokládaná cena mil. Kč	Vítězná cena cca mil. Kč	Cena v % vůči předpokládané ceně	Vítězný uchazeč s nejnižší nabídkovou cenou
D1 modernizace – úsek 05, EXIT 41 Šternov – EXIT 49 Psáře	823,071	499	60,6%	Dálniční stavby Praha a.s.
D1 modernizace – úsek 09, EXIT 66 Loket – EXIT 75 Hořice	997,209	548	55,0%	Dálniční stavby Praha a.s.
D1 modernizace – úsek 14, EXIT 104 Větrný Jeníkov – EXIT 112 Jihlava	941,580	649	68,9%	Sdružení CPI pro D1 (COLAS CZ a.s., PORR a.s.)
D1 modernizace – úsek 21, EXIT 153 Lhotka – EXIT 162 Velká Bíteš	967,222	596	61,7%	Sdružení D1 Lhotka – Velká Bíteš (OHL ŽS a.s., ALPINE Bau CZ s.r.o.)
D1 modernizace – úsek 22, EXIT 162 Velká Bíteš – EXIT 168 Devět křížů	637,235	382	59,9%	Sdružení D1 Velká Bíteš – Devět křížů (OHL ŽS a.s., ALPINE Bau CZ s.r.o.)
Celkem mil. Kč/ průměrně %	4 366,317	2 675	61,3%	

V návaznosti na předešlou tabulku je jistě zajímavá informace v tabulce 5, kde je poukázáno na rizika spojená s jednotlivými odchylkami nabídkových cen.

Tab. 5 – Definice jednotlivých odchylek v nabídkových cenách směrem dolu<sup>26</sup>

méně jak 5%	<b>odchylka optimální</b> - vyjadřující minimální míru rizika a vyjadřující zejména úsporů nákladů v oblasti nepřímých nákladů (režie) a minimální snížení míry zisku
5 – 10%	<b>odchylka se zvýšenou mírou rizika</b> – vyjadřuje ještě přijatelnou míru rizika, ale současně definuje zvýšenou náročnost při vlastní realizaci, a to pro obě strany výstavbového procesu. Je z hlediska současného nepochybně mezi optima a nabídkou asi odchylkou vyjadřující optimum ceny.
10 – 15%	<b>odchylka riziková</b> – vyjadřuje maximální míru rizika, kdy jakýkoliv problém při realizaci stavby staví cenovou nabídku do pozice „ztrátové ceny“ a při dosažení této odchylky již není možné stavbu realizovat za dodržení projektem stanovených standardů, bez jednoznačného doložení nových technologických postupů nebo nových řešení nesnižujících hodnotu díla. Nabídkové ceny s touto odchylkou jsou bez jednoznačného zdůvodnění nepřijatelné a jsou právě těmi cenami, které by měly být označeny jako mimořádně nízké.
více jak 15%	<b>odchylka extrémní</b> – vyjadřuje negaci nabídkové ceny ve vztahu k standardu navrženého projektem. Tato cena je pod hranici vlastních nákladů a stavba je za nabídkovou cenu s největší pravděpodobností nerealizovatelná

<sup>25</sup> Osobní informace, systematicky uspořádáno. Bušina, F. Construction management aneb proces rozkladu stavebních společností v ČR. Veřejné zakázky, č. 1, Únor 2013

<sup>26</sup> zdroj: Server, Stavební Online,

[http://www.stavebnionline.cz/nizka\\_cena.asp?ID=2&Pop=0&IDm=2647884&Menu=Nizka\\_nabidkova\\_cena\\_online](http://www.stavebnionline.cz/nizka_cena.asp?ID=2&Pop=0&IDm=2647884&Menu=Nizka_nabidkova_cena_online) [25.2.2013]

Z výše uvedených informací v tabulkách 4 a 5 tak můžeme označit jednání stavebních firem a výsledky soutěže za iracionální. Důvody, které k takovému chování mohou vést jsou následující<sup>27</sup>:

- získání veřejné zakázky z důvodu **sanace vlastních ekonomických problémů** nově přichozími finančními zdroji,
- získání veřejné zakázky z důvodu udržení si obratu, na základě **závislosti** na bankovních garancích či kontokorentech,
- nabourání veřejné soutěže z důvodu **vydírání** ostatních uchazečů za účelem získání finanční nabídky či subdodávky,
- získání veřejné zakázky za dumpingovou cenu s vědomím následného **využití chyb** v zadávací dokumentaci a požadování budoucích **víceprací**,
- získání veřejné zakázky za dumpingovou cenu s vědomím následného **využití chyb** v zadávací dokumentaci a budoucího **soudního sporu**.

Dalšími důvody pro podávání dumpingových cen mohou být tyto důvody<sup>28</sup>:

- **Filozofie firem.** Zisk se musí i přes nízkou soutěžní cenu dosáhnout na každém stupni zajištění zakázky. Tudíž je zcela logickým jevem nízká kvalita jednotlivých plnění, a to se týká všech veřejných zakázek, které byly výrazným způsobem vy soutěženy pod předpokládanou hodnotou veřejné zakázky.
- **Využívání nekvalifikovaných pracovních sil.** Většina stavebních společností z důvodu ekonomického tlaku, nevykonává pracovní úkony svými kapacitami včetně pracovních sil, nýbrž si najímá subdodavatele a přenáší na ně jak odpovědnost tak ekonomickou zátěž. Dalo by se říci, že tento fenomén je logickým vyústěním nutnosti zlevňovat zadávané práce. Zájem o práci a tlak na práci srovnává zadání s nejlevnějšími žadateli, což znamená, že z mnoha subjektů se stávají pouze překupníci (neboli engineeringové společnosti). V konečném důsledku jsou tyto zakázky podstupovány mnohdy až k pátému či šestému subjektu a koncoví zhotovitelé nemají s oborem stavebnictví nic společného. I to podporuje nízkou kvalitu stavebních prací. Mimo jiné se tak i tímto způsobem původní zhotovitelé vyhýbají odpovědnosti a přenášejí ji na svého subdodavatele.

---

<sup>27</sup> Níže uvedená citace vychází z autorova článku „*Dumpingové ceny a jejich dopad na vývoj Českého hospodářství*“ publikováno v roce 2012 v časopise Veřejné zakázky [Bušina, 2012]

<sup>28</sup> Níže uvedená citace vychází z autorova článku „*Construction management aneb proces rozkladu stavebních podniků v ČR*“ publikováno v roce 2013 v časopise Veřejné zakázky [Bušina, 2013]

## 1.5 Insolvence, likvidace, konkurzy

Dalším velice nepříjemným jevem současné doby, který se objevuje nejen u odvětví stavebnictví je podávání insolvenčních návrhů. Pokud bychom porovnali data, od roku 2008 kdy započaly prvotní ekonomické problémy, můžeme vyzorovat jejich vzrůstající počet.

Tab. 6 – Insolvenční návrhy v České republice <sup>29</sup>

rok	celkem	právnícké osoby	fyzické osoby
2008	5354	3418	1936
2009	9492	5255	4237
2010	16118	5559	10559
2011	24353	6753	17600
2012	32228	8398	23830

Na základě výše uvedených dat nám tedy vyplývá, že nejen stavební sektor a zaměstnanci stavebních společností, ale i ostatní zaměstnanci či podniky z jiných odvětví jsou nyní více než kdy jindy vystaveni enormnímu ekonomickému tlaku.

Stavební společnosti o to víc, že jsou často nuceny přijmout neuvěřitelně dlouhé doby splatnosti, které mnohdy vedou k neschopnosti plnit další závazky a dále pak k insolvenčním návrhům.

## 1.6 Splatnost faktur

K výše uvedené problematice bych chtěl poznamenat, že ve stávající velice ekonomicky vypjaté době je téměř každá stavební společnost vystavena tlaku ze strany svých subdodavatelů, v otázce splatnosti faktur. Jednak je to dáno nedostatkem finančních prostředků v oběhu a dále pak nedostatkem práce, což v konečném důsledku znamená, závislost na jakémkoli příjmu z vystavené faktury. Problém totiž nastává, když se subjekt (a) zpozdí s proplacením faktury subjektu (b). V mnoha případech se tak totiž jednotlivé společnosti uchylují k předprodávání svých pohledávek investičním skupinám a ty následně formou výše uvedených insolvenčních návrhů, vytváří tlak na původní dlužníky. Avšak je velice důležité zmínit, že leckdy se tak neděje z vlastní vůle té či oné stavební společnosti, nýbrž je vystavena tlaku ze strany původního zadavatele (státní instituce).

Ve svém článku „Splatnost faktur ve státní správě“ popisují situaci, která panovala v oblasti splatnosti faktur v EU již roce 2008 a upozorňují, jak na základě délky splatnosti faktur, lze predikovat ekonomický stav, toho či onoho státu. Dále zde popisují zhoršující se situaci na

<sup>29</sup> zdroj: Mediafax, <http://www.mediafax.cz/ekonomika/4118680-Pocet-insolvencnich-navrhu-vzrostl-v-uplynulem-roce-o-tretinu>, online [4.1.2013]



území České republiky a neustále se prodlužující délku splatnosti, od jednotlivých státních institucí. Dovoluji si citovat<sup>30</sup>:

*„Jak jsem již výše uvedl, situace v oblasti splatnosti faktur v ČR je v současnosti neucelena a je především nastavena na historicky nastavených termínech, kdy jak v soukromém tak veřejném sektoru záleží vždy na zadavatelích pro stanovení její délky. Zároveň je ale důležité zmínit, že v porovnání s ostatními členskými zeměmi. ... na tom ČR ještě v roce 2008 nebyla vůbec špatně. Nicméně s neustále se prohlubujícími ekonomickými dopady, odrážejícími se mimo jiné ve snižování počtu vypisovaných veřejných zakázek a dalšími turbulencemi ovlivňujícími růst HDP je možné vyzorovat jak jednotlivý zadavatelé, začínají lhůtu u splatností více a více prodlužovat. ... A právě toto prodlužování se následně promítá v peněžním ekvivalentu jednotlivých subjektů, kdy z důvodu dlouhé doby mezi zhotovením a úhradou, sanují tento prostor vlastními či cizími prostředky, což samozřejmě generuje další náklady. Dalo by se tak tedy říci, že čím větší podnik, tím větší náklady pro zajištění finančních prostředků, které vyplňují prostor u dlouhých splatností. Zároveň zde spatřuji ještě jedno nebezpečí, a to tzv. řetězovou reakci kdy subjekt, jež má na sebe navázané subdodavatele, přestane být solventní a není schopen plnit své závazky.“*

Z výše uvedeného nám tedy vyplývá, že splatnost faktur (nejen) ze strany státních institucí je v momentálně ponuré době velice ožehavé téma, které se podílí na tristní situaci v oblasti konkurenceschopnosti a stability jednotlivých stavebních podniků.

Situaci v ČR popisuje následující komentář:

*„Stavařům komplikuje život i neustále se prodlužující doba splatnosti faktur. Nejhorší platební morálku má přitom podle nich stát. „Už i státní organizace - města, kraje, státní úřady - mají v soutěžích nastavenou většinou splatnost minimálně 60 až 90 dnů, přitom mzdy a odvody za zaměstnance, DPH a podobně musíte odvést do 25. následujícího měsíce,“<sup>31</sup>*

## 2 ZÁVĚR

Veškeré uvedené příklady a mnoho dalších, vytvářejí v současné chvíli enormní tlak na oblast stavebnictví, která se nedokáže efektivně bránit a tudíž jediné co mohla učinit, je, že se drasticky přizpůsobila. Z tohoto hlediska tak lze konstatovat, že v oboru stavebnictví probíhá tvrdý konkurenční boj, kdy v souboji o jakoukoli veřejnou zakázku, která na jistou dobu dodá potřebnou práci a zajistí tak přísun finančních prostředků, je téměř vše dovoleno. Samozřejmě nejlépe jsou na tom ty společnosti, které na tom v tuto chvíli mají silné finanční zázemí a dokáží podat nabídku i výrazně pod předpokládanou hodnotu dané zakázky. Z tohoto důvodu lze očekávat, že do budoucna může dojít k situaci, kdy velké stavební koncerny vlastníci jednotlivé stavební společnosti v České republice začnou (na základě nedokazatelné kartelové dohody) podávat nízké ceny tak, aby střední a malé společnosti „vyhubily“ a následně se s cenami mohli vrátit zpět na cenovou hladinu před rokem 2008. Stavební trh v České republice

<sup>30</sup> Níže uvedená citace vychází z autorova článku „Splatnost faktur ve státní správě“ publikováno v roce 2011 v časopise Veřejné zakázky [Bušina, 2011]

<sup>31</sup> zdroj: [http://byznys.lidovky.cz/soumrak-malych-stavaru-0vm-/firmy-trhy.asp?c=A120305\\_165356\\_firmy-trhy\\_nev\\_online](http://byznys.lidovky.cz/soumrak-malych-stavaru-0vm-/firmy-trhy.asp?c=A120305_165356_firmy-trhy_nev_online) [6.3.2012]

byl před rokem 2008 enormně přesycen a žil si nad své poměry. Jedinou možností, jak tak tedy můžou jednotlivé stavební firmy eliminovat tvrdý dopad, je správně zvolená personální politika a následná orientace na jiný segment, zde je ovšem zapotřebí neustále sledovat požadavky trhu a snažit se jim přizpůsobit.

### **Literatura:**

- 1) Hrabincová, D., Linkeschová, D. Právo a management ve stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-402-8
- 2) Kocianová, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3
- 3) Linkeschová, D. K otázkám managementu ve stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X
- 4) Raus, D., Neruda, R.: Zákon o veřejných zakázkách. Praha: Linde Praha a.s., 2007. ISBN 978-80-7201-677-8

### **Contact information**

Ing. Filip Bušina, MBA

### **Vysoká škola ekonomická v Praze**

fakulta Podnikohospodářská

doktorand 3 ročník

nám. Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3

Telephone number - +420 606 644772

E-mail - [filipbusina@seznam.cz](mailto:filipbusina@seznam.cz), [xbusf900@vse.cz](mailto:xbusf900@vse.cz)

### **Vysoká škola politických a společenských věd**

katedra společenských věd

akademický pracovník

Ovčárecká 312, 280 02, Kolín V

Telephone number - +420 321 734 711

E-mail - [filipbusina@seznam.cz](mailto:filipbusina@seznam.cz), [busina@vspsv.cz](mailto:busina@vspsv.cz)