„Stavební firmu dělají stavební firmou nadprůměrné výrobní kapacity,“

říká v rozhovoru pro časopis KONSTRUKCE ředitel divize Pozemní stavby Čechy společnosti HOCHTIEF CZ Ing. Marek Čepela.

Za dobu svého působení ve vedení největší divize ve firmě musel čelit řadě změn – naprosto proměnlivé struktuře investorů a zákazníků, tlaku na snižování vlastních kapacit, ale zejména obrovskému poklesu veřejných zakázek, které dříve divizi živily.

V posledním roce se v objemu zakázek divize Pozemní stavby Čechy otočil podíl soukromých a veřejných investorů ve prospěch těch soukromých. Vidíte to jako nový trend?

Je to logický vývoj, který svědčí o naší schopnosti přizpůsobit se a hledat uplatnění a nové zakázky tam, kde jsme to před tím nedělali. Nebo alespoň ne v takové míře. Vyplácí se nám aktivní a dlouhodobé vyhledávání investorských záměrů, ale zda bude poměr v objemu veřejných a soukromých zakázek vykazovat tento trend dlouhodobě, to lze jen těžko předpovědět. Osobně bych rád, aby byl daný poměr zhruba vyrovnaný, ale v zásadě nám vlastně jde o zajištění dostatečné zásoby práce s přiměřeným rizikem pro stavební divizi, která má 500 zaměstnanců.

V jakých segmentech z nabídky veřejných investorů ubylo nejvíce zakázek?

Troufám si říct, že ve všech. Vzhledem k tomu, že trh v pozemním stavitelství není tak velký, aby se firmy mohly soustředit pouze na vybrané segmenty, sledujeme vývoj vypisovaných zakázek dle velikosti, jejich místa a složitosti. Propad bohužel sledujeme i v segmentu energovodů a vodohospodářských staveb, který patří i díky našemu specializovanému závodu v Českých Budějovicích k našim nejúspěšnějším.

Objem vypisovaných veřejných zakázek se každým rokem zmenšuje. V čem vidíte hlavní příčinu?

Objem vypisovaných zakázek se zmenšuje zejména v pozemním stavitelství. Problémem je nedostatek financí ve veřejném sektoru, zpoždění dotací z EU či absence nových obchodních modelů, jako například tzv. Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP). Za problém považujeme i nepřipravenost projektů, jednokriteriální obchodní soutěže na cenu nebo nevymahatelnost odpovědnosti zadavatelů. Jako příklad uvedu to, že naše divize letos uspěla ve dvou veřejných soutěžích, které byly následně zrušeny. Myslím, že jistou roli hrají někdy i nepříliš dobré zkušenosti s projekty financovanými z EU a v neposlední řadě celková pověst stavebnictví. A to i přesto, že jde o velmi významné odvětví v hospodářství ČR.

HOCHTIEF CZ a zejména vaše divize si uchovává řadu vlastních kapacit. Například v závodě Speciální činnosti, který pod vás spadá, zaměstnáváte dvoustovku kvalitních řemeslníků, což je pětina všech zaměstnanců HOCHTIEF CZ. Vyplatí se to?

Myslím, že všechny stavební společnosti pravidelně provází úvahy o zachování či nezachování vlastních výrobních kapacit. Důvody naleznete v tom, co jsem již zmiňoval. V poslední době je i u konkurence častěji vidět, že tyto úvahy bohužel vedou k redukci vlastního odborného personálu nebo dokonce k rušení celých odborných výrobních středisek. My jsme asi před dvěma lety zrušili středisko TZB a momentálně už neuvažujeme o dalších redukčních krocích. A jestli se to vyplatí? Vyplatí se mít vše pod zámkem, jak praví klasická pohádka... Ale bez nadsázky si myslím, že v dlouhodobém horizontu je rozvoj vlastních kapacit přínosem i přes to, že každodenní práce spojená s jejich vytížením představuje systematické a nikdy nekončící úsilí. Dále věřím, že rozvoj vysoce nadprůměrné výrobní kapacity dělá stavební firmou stavební firmou, a že tento rozvoj je přínosem jak pro operativní, tak strategickou orientaci společnosti. Ještě poznámka na závěr – i když mluvíme o vlastní kapacitě, je třeba cíleně a pravidelně konfrontovat tento vlastní personál s externím trhem.



MAREK ČEPELA řídí divizi Pozemní stavby Čechy od 1. 10. 2014. Ve společnosti HOCHTIEF CZ dříve pracoval na pozici ekonomického ředitele. Před nástupem do stavební společnosti působil jako finanční ředitel firmy MEGATECH Česká republika, která patří k největším mezinárodním dodavatelům v oblasti automobilového průmyslu a předtím strávil pět let v pozici ekonomického ředitele v technologické firmě Siemens Engineering.

Jednačtyřicetiletý Marek Čepela vystudoval Českou zemědělskou univerzitu v Praze, Program ekonomika a management, obor provoz a ekonomika. Ve společnosti HOCHTIEF CZ vede divizi, mezi jejíž nejzajímavější projekty patří například stavba architektonického skvostu – prvního nového porevolučního divadla v Plzni, rekonstrukce památky UNESCO – zámeckého návrší Litomyšl, revitalizace kláštera Broumov, výstavba multifunkčního stadionu v Edenu či realizace Českého institutu informatiky, robotiky a kybernetiky v Praze – Dejvicích.

V jakých segmentech vidíte budoucnost divize Pozemní stavby Čechy a kde byste svoji divizi viděl rád za dva tři roky?

Všude tam, kde může divize uplatnit své know-how a všude tam, kde lze očekávat zvýšenou investiční aktivitu. Průmysl, energetika, rekonstrukce historických objektů, očekávané rekonstrukce nádražních objektů, to vše jsou perspektivní segmenty. Otázkou ale zůstává, jaká bude úspěšnost čerpání prostředků z fondů EU pro různé segmenty. Rád bych, aby divize ve zmíněném horizontu vykazovala udržitelný zisk, obrat nad dvě miliardy korun, měla kvalitní zásobu práce a disponovala profesionálním a loajálním týmem. Nechci, aby to vyznělo tak, že dnes takový tým nemáme, ale všichni se stále máme co učit a neustále potřebujeme získávat nové zkušenosti. Já s oblibou říkám, jednou je nikdy a dvakrát je zvyk.

Je v České republice projekt, který byste se svojí divizí opravdu rád realizoval? Například bych se rád se svou divizí účastnil další etapy výstavby metra či dostavby Jaderné elektrárny Temelín. Při velkých zakázkách lze uplatnit stabilitu, profesionalitu a připravenost realizačních týmů stavět i dlouholeté projekty. Osobně mám rád sport a veškeré dění okolo a tedy bych se rád v budoucnu podílel i na výstavbě nějakého velkého sportovního komplexu.

(red)