

RIADENIE STAVEBNEJ FIRMY V 21. STOROČÍ

Diagnostický test

Kde stojí vaša stavebná firma?

31 otázok, ktoré odhalia silné a slabé stránky vašej firmy

Čas vyplnenia: 12 - 15 minút

Milan Murcko, MSc, MBA

30+ rokov v stavebníctve a real estate

ASB Konferencie

Bratislava | 2026

Ako test funguje

Najlepšia investícia, ktorú môžete urobiť, je investícia do seba samého.

Tento diagnostický test je nástroj pre majiteľa, konateľa alebo manažéra slovenskej stavebnej firmy na zhodnotenie aktuálneho stavu vlastnej firmy oproti trhovému benchmarku. Test pokrýva 6 kľúčových oblastí riadenia: financie, stratégiu, zákazníka, operatívnu, ľudí a budúcnosť.

Účelom testu nie je hodnotenie inteligencie ani osobných schopností. Cieľom je identifikovať kritické medzery, ktoré bránia firme rásť a zarábať viac. Po vyplnení získate skóre, porovnanie s ideálnym priemerom slovenských stavebných SME a konkrétne odporúčania, kde začať.

Štruktúra testu

Sekcia	Téma	Počet otázok	Cieľ
1	Finančné zdravie	6	Cash flow, marže, controlling
2	Strategická jasnosť	5	Stratégia, segmenty, cenotvorba
3	Zákaznícky prístup	5	ICP, NPS, predaj hodnoty
4	Operatíva a efektivita	5	Lean, plánovanie, kvalita
5	Ľudia a kultúra	5	Retencia, motivácia, kultúra
6	Riziká a budúcnosť	5	Sukcesia, ESG, digitalizácia

Pravidlá vyplňovania

- **Budte úprimní.** Test je pre vás, nie pre verejnosť. Najlepšiu hodnotu získate, ak odpoviete pravdivo, nie ako by ste chceli vyzerat'.
- **Odpovedajte za firmu, nie za seba.** Otázky sa týkajú vašej firmy ako celku, nie vašich osobných schopností.
- **Nevyplňte všetko okamžite.** Niektoré otázky vyžadujú konkrétne číslo (DSO, EBIT, marža). Ak nie ste si istí, prerušite a vyhľadajte presné údaje.
- **Nehádajte.** Ak odpoveď nepoznate (napr. PPC, NPS, ROTA), zvolte možnosť „nevím“. To je tiež diagnosticky významné.
- **Test trvá 12 - 15 minút.** Ak vám trvá dlhšie, môže to byť znamenie, že nepoznate časť operatívy svojej firmy dostatočne dobre.

Skórovanie

Každá odpoveď má bodovú hodnotu od 0 do 5 bodov:

Odpoveď	Body	Význam
a)	0 b	Kritický stav alebo neznalosť
b)	1 b	Slabý stav
c)	2 b	Priemerný stav
d)	4 b	Dobrý stav
e)	5 b	Vynikajúci stav

Maximálne skóre: 155 bodov. Vaše skóre vás zaradí do jednej z 5 zón, z ktorých každá má vlastnú interpretáciu a odporúčania.

SEKCIA 1

Finančné zdravie

Cash flow, marže, controlling sú jadrom stability firmy

OTÁZKA 1.1 | FINANČNÉ ZDRAVIE |

Aký je váš dnešný EBIT (prevádzkový zisk pred úrokmi a daňami) ako % obratu?

- a) Neviem presne, odhadujem [0 b]
- b) Pod 3 % [1 b]
- c) 3 – 6 % [2 b]
- d) 7 – 10 % [4 b]
- e) Nad 10 % [5 b]

OTÁZKA 1.2 | FINANČNÉ ZDRAVIE |

Aký je váš DSO (priemerná doba inkasa faktúr v dňoch)?

- a) Neviem [0 b]
- b) Nad 90 dní [1 b]
- c) 60 – 90 dní [2 b]
- d) 45 – 60 dní [4 b]
- e) Pod 45 dní [5 b]

OTÁZKA 1.3 | FINANČNÉ ZDRAVIE |

Robíte mesačný kontroling s prehľadom kľúčových finančných ukazovateľov (EBIT, príspevková marža, DSO – priemerná doba inkasa faktúr, cash flow)?

- a) Nie, robíme len ročnú uzávierku [0 b]
- b) Robím to zhruba, nesystematicky [1 b]
- c) Áno, mám mesačnú výsledovku, ale nie KPI dashboard [2 b]
- d) Áno, mesačne sledujem 5 – 10 KPI [4 b]
- e) Áno, mám plnohodnotný KPI dashboard s 15+ ukazovateľmi [5 b]

OTÁZKA 1.4 | FINANČNÉ ZDRAVIE |

Ak by sa zajtra váš hlavný klient dostal do platobnej neschopnosti a 6 mesiacov by nezaplatil faktúry, prežila by vaša firma?

- a) Neprežila - zbankrotovali by sme do 60 dní [0 b]
- b) Prežili by sme len s mimoriadnym kontokorentom (KTK) [1 b]
- c) Prežili by sme so škrípaním [2 b]
- d) Áno, máme dostatočnú rezervu [4 b]
- e) Áno, firma má rezervu na 12+ mesiacov bez hlavného klienta [5 b]

OTÁZKA 1.5 | FINANČNÉ ZDRAVIE |

Robíte pred podpisom zákazky NPV analýzu (výpočet čistej súčasnej hodnoty, zohľadňujúcu zálohy, splatnosť, zádržné)?

- a) Nepoznám pojem NPV [0 b]
- b) Poznám, ale nepoužívam [1 b]
- c) Občas, pri veľkých zákazkách [2 b]
- d) Áno, pri všetkých zákazkách nad určitý objem [4 b]
- e) Áno, NPV je súčasť každej kalkulácie [5 b]

OTÁZKA 1.6 | FINANČNÉ ZDRAVIE |

Aké je vaše ROTA (návratnosť aktív = EBIT / Aktíva)?

- a) Neviem, čo je ROTA [0 b]
- b) Poznám pojem, ale nesledujem [1 b]
- c) Pod 10 % [2 b]
- d) 10 – 18 % [4 b]
- e) Nad 18 % [5 b]

SEKCIA 2

Strategická jasnosť

Stratégia, segmenty, cenotvorba a smerovanie firmy

OTÁZKA 2.1 | STRATEGICKÁ JASNOSŤ |

Ak by ste teraz mali jednou vetou opísať stratégiu vašej firmy na 3 roky dopredu, dokázali by ste to?

- a) Nie, nemám písomnú stratégiu [0 b]
- b) Áno, ale je to skôr želanie ako stratégia [1 b]
- c) Áno, ale je v mojej hlave, nie na papieri [2 b]
- d) Áno, mám písomnú stratégiu, ale tím ju nepozná [4 b]
- e) Áno, mám písomnú stratégiu, ktorú zdieľam s tímom [5 b]

OTÁZKA 2.2 | STRATEGICKÁ JASNOSŤ |

Aký je váš cieľový segment zákazníkov? (Ktorých zákazníkov chcete?)

- a) Beriem všetko, čo príde [0 b]
- b) Mám preferencie, ale nie jasný segment [1 b]
- c) Mám 2 - 3 typy zákazníkov, ktorým venujem viac pozornosti [2 b]
- d) Mám jasne definovaný cieľový segment a komunikujem ho [4 b]
- e) Mám jasne definovaný segment a aktívne odmietam to, čo doňho nepatrí [5 b]

OTÁZKA 2.3 | STRATEGICKÁ JASNOSŤ |

Akú stratégiu používate podľa Portera?

- a) Nepoznám Porterove stratégie [0 b]
- b) Súťažíme cenou (Cost Leadership) [1 b]
- c) Súťažíme niečím iným ako cenou (Diferenciácia), ale nevieme to popísať [2 b]
- d) Diferencujeme sa špecifickou kompetenciou v širšom trhu [4 b]
- e) Differentiation Focus - sme špecialisti pre úzky segment [5 b]

OTÁZKA 2.4 | STRATEGICKÁ JASNOSŤ |

Koľko percent dopytov za posledný rok ste vedome odmietli, lebo nesedeli s vašou stratégiou?

- a) 0 % - beriem všetko [0 b]
- b) Pod 10 % [1 b]
- c) 10 - 25 % [2 b]
- d) 25 - 40 % [4 b]
- e) Nad 40 % [5 b]

OTÁZKA 2.5 | STRATEGICKÁ JASNOSŤ |

Vyberáte si projekty na základe kalkulácie marže pred podpisom?

- a) Berieme všetko, čo nás drží pri živote [0 b]

- b)** Pozeráme na maržu, ale po dohode [1 b]
- c)** Pozeráme na maržu pred ponukou, ale často sa prispôsobujeme [2 b]
- d)** Máme prísnu cenovú hranicu, pod ktorú nejdeme [4 b]
- e)** Máme prísnu cenovú hranicu + NPV analýzu pred ponukou [5 b]

SEKCIA 3

Zákaznícky prístup

ICP, NPS, predaj hodnoty, prečo si vás zákazník vyberie

OTÁZKA 3.1 | ZÁKAZNÍCKY PRÍSTUP |

Ak by sme zavolali vašim 5 najnovším zákazníkom a opýtali sa „Prečo ste si vybrali túto firmu?“, aké by boli odpovede?

- a)** Asi by povedali „lebo boli najlacnejší“ [0 b]
- b)** Povedali by „lebo ich odporučil známy“ [1 b]
- c)** Povedali by zmes vecí, bez jasného motívu [2 b]
- d)** Povedali by konkrétny dôvod (kvalita, termín, komunikácia) [4 b]
- e)** Povedali by ten istý jasný dôvod, ktorý je našou konkurenčnou výhodou [5 b]

OTÁZKA 3.2 | ZÁKAZNÍCKY PRÍSTUP |

Máte písomne definovaný Ideal Customer Profile (ICP), ktorý jasne špecifikuje koho hľadáte ako ideálneho klienta?

- a)** Nie [0 b]
- b)** Mám to len v hlave [1 b]
- c)** Mám čiastočne, ale nie systematicky [2 b]
- d)** Áno, máme písomne [4 b]
- e)** Áno, máme písomne a celý tím ho dobre pozná [5 b]

OTÁZKA 3.3 | ZÁKAZNÍCKY PRÍSTUP |

Sledujete NPS (Net Promoter Score) vašich zákazníkov?

- a)** Nepoznám pojem NPS [0 b]
- b)** Poznám, ale nesledujeme [1 b]
- c)** Občas sa klientov pýtame [2 b]
- d)** Áno, systematicky po každom projekte [4 b]
- e)** Áno + máme cieľ NPS a sledujeme trend [5 b]

OTÁZKA 3.4 | ZÁKAZNÍCKY PRÍSTUP |

Aká je vaša prémia oproti najlacnejšej ponuke (priemerne pri tendroch)?

- a) Sme zvyčajne najlacnejší [0 b]
- b) Sme priemerní ($\pm 2\%$) [1 b]
- c) Sme drahší do 5 % [2 b]
- d) Sme drahší do 7% [4 b]
- e) Sme drahší o 10 %, a aj tak vyhrávame zákazky [5 b]

OTÁZKA 3.5 | ZÁKAZNÍCKY PRÍSTUP |

Koľko z vašich klientov za posledný rok bolo z odporúčaní (nie z tendrov)?

- a) 0 – 10 % [0 b]
- b) 10 – 25 % [1 b]
- c) 25 – 50 % [2 b]
- d) 50 – 75 % [4 b]
- e) Nad 75 % [5 b]

SEKCIA 4

Operatíva a efektívnosť

Lean, plánovanie, kvalita, ako firma funguje denne

OTÁZKA 4.1 | OPERATÍVA A EFEKTÍVNOSŤ |

Aký je váš PPC (Percent Plan Complete), tzn. % naplánovaných týždenných úloh, ktoré skutočne splníte?

- a) Nemeráme [0 b]
- b) Pod 50 % [1 b]
- c) 50 - 65 % [2 b]
- d) 65 - 80 % [4 b]
- e) Nad 80 % [5 b]

OTÁZKA 4.2 | OPERATÍVA A EFEKTÍVNOSŤ |

Aká je priemerná odchýlka skutočných nákladov od rozpočtu vašich projektov?

- a) Nevie, nesledujeme to systematicky [0 b]
- b) Veľká, často 15 %+ [1 b]
- c) 8 - 15 % [2 b]
- d) 3 - 8 % [4 b]

- e) Pod 3 % [5 b]

OTÁZKA 4.3 | OPERATÍVA A EFEKTIVITA |

Robíte After Action Review (AAR) - vyhodnotenie priebehu po každom ukončení projektu?

- a) Nepoznám AAR [0 b]
 b) Nie, len pri veľkých problémoch [1 b]
 c) Občas, neformálne [2 b]
 d) Áno, ale nedokumentujeme [4 b]
 e) Áno, dokumentujeme a poučenia integrujeme do procesov [5 b]

OTÁZKA 4.4 | OPERATÍVA A EFEKTIVITA |

Aký podiel času na vašich stavbách je „čakanie“ (na materiál, dokumentáciu, predchádzajúcu profesiu)?

- a) Neviem, neanalyzujeme [0 b]
 b) Asi 20 - 30 %, ale neviem presne [1 b]
 c) 10 - 20 % [2 b]
 d) Pod 10 % [4 b]
 e) Aktívne meriame a znižujeme cez Lean Construction [5 b]

OTÁZKA 4.5 | OPERATÍVA A EFEKTIVITA |

Koľko reklamácií máte ročne (ako % obratu)?

- a) Neviem [0 b]
 b) Nad 5 % obratu [1 b]
 c) 3 - 5 % obratu [2 b]
 d) 1 - 3 % obratu [4 b]
 e) Pod 1 % obratu [5 b]

SEKCIA 5

Ľudia a kultúra

Retencia, motivácia, kultúra ako najdôležitejší zdroj výhody

OTÁZKA 5.1 | ĽUDIA A KULTÚRA |

Aká je vaša fluktuácia kľúčových ľudí (stavbyvedúci, manažéri) za posledné 3 roky?

- a) Vysoká, viac ako 30 % [0 b]
 b) Stredná, 15 --30 % [1 b]

- c)** Nízka, 5 - 15 % [2 b]
- d)** Veľmi nízka, pod 5 % [4 b]
- e)** Nulová, kľúčový tím je stabilný 5+ rokov [5 b]

OTÁZKA 5.2 | ĽUDIA A KULTÚRA |

Majú vaši kľúčoví zamestnanci variabilnú zložku mzdy naviazanú na výkon?

- a)** Nie, všetci majú len fixnú mzdu [0 b]
- b)** Občasné prémie, nesystematicky [1 b]
- c)** Áno, ale len pri niektorých ľuďoch [2 b]
- d)** Áno, systematicky, 10 – 15 % mzdy [4 b]
- e)** Áno, systematicky, 15 – 30 % mzdy s jasnými KPI [5 b]

OTÁZKA 5.3 | ĽUDIA A KULTÚRA |

Ak by zajtra odišiel váš najlepší stavbyvedúci, ako rýchlo by ste ho nahradili?

- a)** Nikdy, bol by to katastrofálny zásah do firmy [0 b]
- b)** Trvalo by to 6 - 12 mesiacov a stáli by sme prácu [1 b]
- c)** Trvalo by to 3 - 6 mesiacov [2 b]
- d)** Mám 1 - 2 ľudí, ktorí by ho zastúpili [4 b]
- e)** Mám tím, ktorý dobre dočasne funguje aj bez kľúčových ľudí [5 b]

OTÁZKA 5.4 | ĽUDIA A KULTÚRA |

Máte písomné rozvojové plány pre vašich kľúčových zamestnancov?

- a)** Nie [0 b]
- b)** Skôr ústne dohody, neformálne [1 b]
- c)** Áno, ale len pre niektorých [2 b]
- d)** Áno, pre kľúčových zamestnancov [4 b]
- e)** Áno, systematicky pre celý tím [5 b]

OTÁZKA 5.5 | ĽUDIA A KULTÚRA |

Ako by váš tím opísal kultúru vašej firmy?

- a)** Asi rôzne, nemáme jasnú kultúru [0 b]
- b)** „Šéfove pravidlá“, autokratická kultúra [1 b]
- c)** „Robíme dobre svoju prácu“, funkčné, ale bez identity [2 b]
- d)** „Sme stabilná firma“, pozitívne [4 b]
- e)** Máme jasnú definovanú kultúru s hodnotami, ktoré tím žije [5 b]

SEKCIA 6

Riziká a budúcnosť

Nástupníctvo, ESG, digitalizácia a pripravenosť na zmenu

OTÁZKA 6.1 | RIZIKÁ A BUDÚCNOSŤ |

Máte písomný plán talent manažmentu? Vychovávate si premyslene mladé talenty do riadiacich pozícií?

- a) Nie a ani som na to nemyslel [0 b]
- b) Premýšľam o tom, ale plán nemám [1 b]
- c) Mám hrubú predstavu [2 b]
- d) Mám písomný plán [4 b]
- e) Mám písomný plán + aktívne pripravujem budúcich manažérov [5 b]

OTÁZKA 6.2 | RIZIKÁ A BUDÚCNOSŤ |

Máte systematický risk register pred každým projektom?

- a) Nepoznám pojem risk register [0 b]
- b) Riziká riešime intuitívne [1 b]
- c) Občas, pri veľkých projektoch [2 b]
- d) Áno, systematicky pri každom projekte nad určitý objem [4 b]
- e) Áno, plnohodnotne s rizikovými prirážkami v cene [5 b]

OTÁZKA 6.3 | RIZIKÁ A BUDÚCNOSŤ |

Pripravujete sa na ESG požiadavky (uhlíková stopa, CSRD, BREEAM/LEED certifikáty)?

- a) Neviem, čo to je [0 b]
- b) Počul som, ale nepripravujem sa [1 b]
- c) Sledujem trend, ešte ma to nezasahuje [2 b]
- d) Začínam pripravovať systém [4 b]
- e) ESG je súčasť mojej stratégie a obchodnej výhody [5 b]

OTÁZKA 6.4 | RIZIKÁ A BUDÚCNOSŤ |

Máte BIM (Building Information Modeling) kompetenciu?

- a) Nie a ani to nepoznám [0 b]
- b) Poznám, ale nepoužívam [1 b]
- c) Používame občas pre konkrétne projekty (cez externého partnera) [2 b]
- d) Máme BIM Level 1 internejšie [4 b]
- e) Máme BIM Level 2+ ako konkurenčnú výhodu [5 b]

OTÁZKA 6.5 | RIZIKÁ A BUDÚCNOSŤ |

Ak by sa zajtra ukázalo, že AI v stavebnej kalkulácii a projekcii môže doručiť 50 % zrýchlenie vašich procesov, ste pripravený ju využiť?

- a) Nie, nemám digitalizovanú firmu [0 b]
- b) Asi nie, sme na to príliš pomalí [1 b]
- c) Ťažko povedať, asi áno na nejakej úrovni [2 b]
- d) Áno, sledujeme trendy a sme pripravený experimentovať [4 b]
- e) Áno, aktívne testujeme AI nástroje pre kalkuláciu [5 b]

VYHODNOTENIE

Vaše skóre a interpretácia

Spočítajte si skóre

Pre každú sekciu spočítajte body podľa svojich odpovedí. Maximum za jednu sekciu závisí od počtu otázok.

Sekcia	Téma	Otázky	Vaše body	Maximum
1	Finančné zdravie	6	_____	30
2	Strategická jasnosť	5	_____	25
3	Zákaznícky prístup	5	_____	25
4	Operatíva a efektivita	5	_____	25
5	Ľudia a kultúra	5	_____	25
6	Riziká a budúcnosť	5	_____	25
SPOLU		31	_____	155

Vaša diagnostická zóna

Na základe celkového skóre patríte do jednej z 5 zón. Každá zóna má vlastnú interpretáciu a odporúčania.

KRITICKÁ ZÓNA: do 30 bodov

Typicky: 10 % respondentov

Vaša firma je v kritickej zóne. Bez okamžitej zmeny v 3 - 5 oblastiach hrozí strata konkurencieschopnosti alebo dokonca platobná neschopnosť. Patríte k najzraniteľnejším slovenským stavebným SME.

Najdôležitejšie moduly kurzu pre vás:

- Modul 2: Prečo stavebné firmy krachujú
- Modul 8: Pracovný kapitál a CCC
- Modul 12: Controlling dashboard
- Modul 14: Stratégia v stavebnom podnikaní

RIZIKOVÁ ZÓNA: 31 - 60 bodov

Typicky: 40 % respondentov - najpočetnejšia skupina

Vaša firma je v rizikovej zóne, funguje, ale má vážne medzery, ktoré ju oslabujú. Patríte k typickej slovenskej stavebnej SME. Bez systematickej zmeny strácate konkurencieschopnosť a marže.

Najdôležitejšie moduly kurzu pre vás:

- Modul 6 - 12: Finančné základy (celý finančný blok)
- Modul 14 - 17: Stratégia a konkurenčná výhoda
- Modul 23: KPI kaskáda a akčné plány
- Modul 28: Lean Construction

PRÍEMERNÁ ZÓNA: 61 - 90 bodov

Typicky: 30 % respondentov

Vaša firma je v priemernej zóne, pravdepodobne máte dobre základy zvládnuté, ale neviete maximalizovať svoj potenciál. Mnoho oblastí robíte intuitívne, bez systému. Kurz vám pomôže systematizovať vaše know-how a posunúť firmu o úroveň vyššie.

Najdôležitejšie moduly kurzu pre vás:

- Modul 11: NPV a IRR (rozhodovanie o zákazkách)
- Modul 18: Zákaznícky orientovaná firma
- Modul 19 - 22: Kultúra a inovácie
- Modul 23 - 27: Operatívne riadenie

SILNÁ ZÓNA: 91 - 120 bodov

Typicky: 15 % respondentov

Patríte k top 20 % slovenských stavebných SME. Máte solídny základ a systematický prístup. Vaša firma je zdravá a konkurencieschopná. Kurz vám pomôže prejsť od dobrého k vynikajúcemu, najmä cez strategické moduly a operatívnu excelenciu.

Najdôležitejšie moduly kurzu pre vás:

- Modul 14 - 18: Pokročilá stratégia a konkurenčná výhoda
- Modul 22: Exponenciálna zmena a AI
- Modul 28: Lean Construction (pokročilé)
- Prípadové štúdie najlepších firiem v segmente

ELITNÁ ZÓNA: 121 - 155 bodov

Typicky: 5 % respondentov - výnimočná skupina

Gratulujeme!

Patríte k elite slovenských stavebných firiem. Vaša firma má silnú stratégiu, financie aj operatívu. Pre takéto firmy je hodnota kurzu hlavne v zvedomení svetových best practices, benchmarkingu a v inšpirácii pre ďalšiu úroveň.

Najdôležitejšie pre vás:

- Plná kniha ako referenčné dielo
- Výmena know-how
- Účasť ako prednášajúci/mentor pre iné firmy
- Strategické konzultácie pre ďalší rast (CEE expanzia, M&A)

Test, ktorý ste práve vyplnili, je len 1 % toho, čo môže urobiť pre vašu firmu komplexný systém riadenia.

Zvyšných 99 % je v kurze a materiáli ku kurzu (cca 300 strán textu) .

Poznámky k testu

Verzia testu

Diagnostický test, verzia 1.0

Autor: Milan Murcko, MSc, MBA

Vydavateľ: ASB Konferencie

Dátum: 2026

Spätná väzba

Tento test je živý dokument. Vďaka spätnej väzbe od účastníkov budeme test priebežne aktualizovať. Ak máte komentáre k otázkam, kategorizácii alebo odporúčaniam, prosím pošlite ich na e-mail uvedený vyššie.

Copyright

© 2026 Milan Murcko. Test je možné použiť pre osobnú diagnostiku vlastnej firmy. Komerčné použitie (predaj testu, integrácia do iných produktov) vyžaduje písomný súhlas autora.