



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY VE VYBRANÉM PODNIKU

STUDY OF THE COURSE OF THE CONTRACT IN THE SELECTED BUSINESS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tomáš Buček

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Tomáš Buček**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Studie průběhu zakázky ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané organizaci se zaměřením na:

- podnikatelské portfolio
- dodavatele
- zákazníky

Cíle řešení

Vytipování teoretických přístupů k dosažení cíle

Analýza současného stavu průběhu zakázky

Návrh optimalizovaného průběhu činností zakázky.

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Zabezpečit průběh činností zakázky při procesním řízení z pohledu dosažení požadované jakosti a dodacích termínů.

Základní literární prameny:

BOSSIDY, Larry a Ram CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

JUROVÁ, Marie et al. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9 .

KOTTER, John.P. Vedení procesů změny. Přel. Škapová,H., Praha Management Press 2000, 192s. ISBN 80-7261-014-5.

PETRÍK, Tomáš. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management). Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

SCHULTE, Christoph. Komplex IT/ project management. New York CSC Press 2004, 314p. ISBN 0-8493-1932-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na studii průběhu zakázky ve společnosti Ekostavby Brno, a.s., která má své uplatnění v oblastech vodohospodářských, dopravních a inženýrských staveb. Prostřednictvím analýzy je definován současný stav řízení průběhu zakázky v této firmě a zároveň uvádím návrhy na zlepšení celkového průběhu zakázky dle požadavků zákazníka se zaměřením na jakost a dodací termíny.

Abstract

The Bachelor's thesis focuses on the study during the contract in company Ekostavby Brno, Inc., which deals in the areas of water, transportation and civil engineering. There is defined the current status of the study during the contract through an analysis in this company and also suggestions for improvement the overall study during the contract according to customer requirements with a focus on quality and delivery dates.

Klíčová slova

proces, projekt, zakázka, analýza, jakost

Key words

process, project, order, analysis, quality

Bibliografická citace

BUČEK, T. *Studie průběhu zakázky vybraným podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 65 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

podpis

Poděkování

Velmi rád bych tímto poděkoval především vedoucí mé bakalářské práce prof. Ing. Marii Jurové CSc. za cenné i odborné rady a celkově za veškerý čas a ochotu, která mi byla věnována. Zároveň jsem však vděčný zaměstnancům společnosti Ekostavby Brno, a.s. za poskytnutí praxe, díky které jsem nasbíral zajímavé zkušenosti, a poté je zužitkoval při psaní mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Proces	13
2.1.1 Dělení procesů	14
2.1.2 Modelování procesů	14
2.1.3 Procesní mapa	15
2.2 Procesní řízení	16
2.3 Zlepšování procesů	16
2.3.1 Změny v procesech	17
2.3.2 DMAIC	17
2.3.3 Reengineering podnikových procesů	18
2.3.4 PDCA	18
2.4 Projekt	19
2.4.1 Projektové řízení	20
2.4.2 Projektové portfolio	21
2.4.3 Projektový trojimperativ	21
2.5 Řízení materiálových toků	22
2.5.1 MRP	22
2.5.2 MRP II	23
2.5.3 Just in time	24
2.6 Řízení jakosti	24
2.6.1 Total Quality Management	25
2.6.2 Řízení jakosti v nákupu	25

2.6.3	Řízení jakosti ve výrobě	26
2.7	SWOT analýza	26
2.8	SLEPT analýza.....	27
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	29
3.1	Představení společnosti	29
3.1.1	Výrobní portfolio	29
3.1.2	Historie společnosti.....	31
3.1.3	Organizační struktura.....	32
3.1.4	Právní forma společnosti	33
3.2	Informační systém.....	34
3.3	Procesy související se zakázkami podniku Ekostavby Brno, a.s.	35
3.4	Obecný průběh zakázky	38
3.4.1	Financování zakázek.....	41
3.5	Procesní mapa	42
3.6	SWOT analýza	43
3.7	Shrnutí analýzy průběhu zakázky	45
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	46
4.1	Návrh na zvýšení efektivnosti procesů	46
4.2	Vlastní řešení procesů průběhu zakázky	46
4.2.1	Marketing, zajišťování reklamy.....	46
4.2.2	Technická příprava uskutečnění služby	48
4.2.3	Personální zajištění uskutečnění služby.....	48
4.2.4	Prodej zbytkového materiálu	49
4.2.5	Pronájem současně nevyužitých přístrojů, zařízení či automobilů.....	49
4.3	Zavedení technologie JIT	50

4.3.1	Systém bodového hodnocení	51
4.4	Databáze cenových položek	52
4.2	Podmínky a přínosy realizace	53
ZÁVĚR		56
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		57
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		60
SEZNAM GRAFŮ		61
SEZNAM OBRÁZKŮ		62
SEZNAM TABULEK		63
SEZNAM PŘÍLOH.....		64

ÚVOD

Průběh zakázky je podstatnou součástí celého podniku. Jde o proces, ve kterém se odráží každá činnost, která je podnikem uskutečněna. Proto je důležité dbát na veškeré potřeby zákazníků.

Bakalářskou práci zpracovávám ve společnosti Ekostavby Brno, a.s. se sídlem v Brně v Černovicích. Jedná se o středně velkou firmu, jejíž výrobní portfolio obsahuje čtyři základní oblasti, kterými jsou vodohospodářské, inženýrské, dopravní a ostatní urbanistické stavby. Pro firmu je velice důležité dbát na systematickou péči o dobré jméno celé společnosti. Zahrnuje to, jak preciznost provedení veškerých zakázek, tak cílovou spokojenost samotného zákazníka.

Při volbě tématu bakalářské práce pro mne byly tyto fakty rozhodujícími. Hlavním cílem, na který se bakalářská práce zaměřuje, je celkový průběh zakázky vedoucí ke spokojenosti zákazníka, přičemž je dbáno na jakost a dodací termíny.

Práce je rozdělena do tří částí. V té první jsem vymezil základní teoretická východiska. Tato kapitola obsahuje mnoho důležitých pojmů, které se určitým způsobem týkají průběhu zakázky. Ve druhé části bakalářské práce je představena společnost Ekostavby Brno, a.s. včetně výrobního portfolio, organizační struktury, dále pak historie podniku, právní formy a informačního systému. Důležitou část této kapitoly tvoří samotný průběh zakázky, který doprovází i sestavená SWOT analýza včetně procesní mapy podniku. V poslední kapitole se zabývám vlastními návrhy řešení, jež vychází z výsledků analýzy současného stavu. V závěru jsou uvedeny podmínky realizace těchto změn společně s jejich přínosy.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření metodiky průběhu činnosti zakázky ve vybraném podniku a následná optimalizace současného stavu na základě analýzy. Konkrétně se jedná o podnik Ekostavby a.s. v Brně. Splnění cílů s sebou nese mnoho důležitých aspektů, do kterých řadím především spokojenost zákazníka, přičemž je nutné splnit veškeré jeho požadavky, jako je jakost či dodací termíny.

Pro splnění hlavního cíle je třeba stanovit několik dílčích cílů:

Dílčí cíle práce:

- představení společnosti Ekostavby a.s. včetně popisu podnikání,
- výrobní portfolio,
- analýza současného stavu průběhu zakázky,
- zhodnocení současných teoretických přístupů v oblasti průběhu zakázky,
- návrh na zlepšení průběhu zakázky dle požadavků zákazníka,
- podmínky pro realizaci zakázky a přínosy dané realizace.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Kapitola je zaměřena na zpracování teorie, lépe řečeno vymezení a vysvětlení teoretických východisek a pojmů, jež mi pomohou při tvorbě analýzy současného stavu a vlastního návrhu řešení. Z toho důvodu je důležité lépe porozumět dané problematice, neboť se bude prolínat i v ostatních kapitolách této bakalářské práce.

2.1 Proces

Tento pojem zaznamenává v literatuře mnoho definic, z nichž nejčastěji se vyskytující hovoří o tom, že jde o soubor činností, měnící vstupy na výstupy. Přesněji řečeno lze proces charakterizovat jako množinu vzájemně propojených činností, transformujících vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách (Cienciala, 2011, s. 28).

Proces ovšem může být definovaný i jako sled událostí opakujících se činností s jasně stanoveným vstupem a výstupem, dobou trvání a měřitelnými ukazateli, který přidává hodnotu zákazníkům procesu a přispívá k dosahování cílů společnosti (Janišová a Křivánek, 2013, s. 127).

Procesem lze nazvat činnost v případě, že splňuje tyto charakteristiky:

- musí probíhat opakovaně – je standardizován,
- má svého zákazníka – interního nebo externího,
- má svého vlastníka – osoba zodpovědná za proces,
- na začátku každého procesu je vstup – je možné mít i dodavatele,
- má jasné hranice a logickou návaznost,
- má cíl,
- má měřitelné parametry (Jurová, 2016, s. 68).

Vstupem do procesu mohou být označovány hodnoty, které slouží k jeho spuštění. Ty můžeme získávat od dodavatelů nebo z předešlých výstupů. Naopak výstupem z procesů bývají výsledky většinou ve formě polotovaru, výrobku nebo služby. Ty jsou pak předávány dalším odběratelům či zákazníkům (Grasseová, 2008, s. 7).

2.1.1 Dělení procesů

Na základě důležitosti a účelu můžeme procesy řadit do tří základních skupin, z nichž každá má pro podnik jiné funkce. Pro správné fungování každé organizace je potřeba, aby všechny skupiny procesů, a jednotlivé procesy, které jsou v nich zastoupené, fungovaly co nejlépe s velkým synergickým efektem (Jurová, 2016, s. 68).

Hlavní/klíčové procesy jsou hlavním důvodem existence organizace – tvoří hodnotu, výstup pro externího zákazníka, která zároveň představuje doménovou oblast organizace (Jurová, 2016, s. 68).

Řídící procesy jsou manažerské procesy zajišťující fungování organizace. Řídící procesy zajišťují říditelnost a stabilizaci společnosti. Vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují právě jejich řízení a integritu, ale samy o sobě nepřinášejí zisk. Tvoří tedy prostředky, kterými dělá, ať už procesní tým nebo jednotlivec, klíčová rozhodnutí. Příkladem řídicího procesu může být plánování či tvorba strategie (Jurová, 2016, s. 68).

Podpůrné procesy jsou vyděleny z hlavních procesů, zajišťují jejich chod, mohou např. dodávat vstupy, zdroje a podobně. V případě potřeby mohou být tyto procesy outsourcovány. Podpůrné procesy vytvářejí produkt, který je tvořen pro vnitropodnikové účely – má interního zákazníka. Obstarávají podmínky pro úspěšné vykonávání procesů prostřednictvím dodávání produktů nebo služeb do těchto procesů (Jurová, 2016, s. 68).

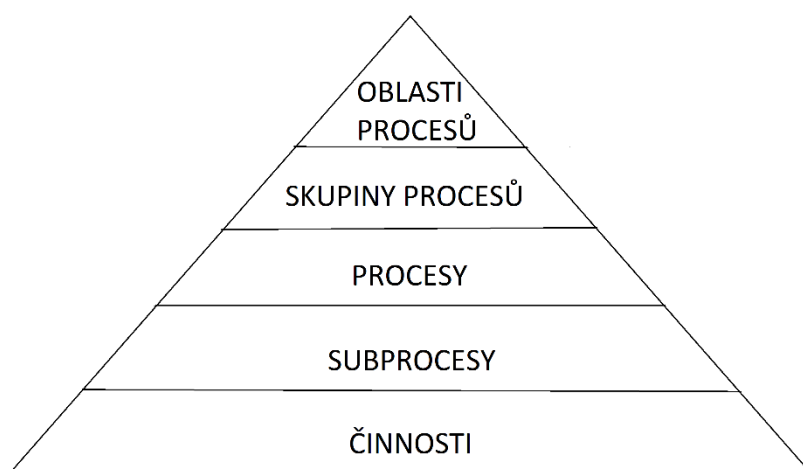
2.1.2 Modelování procesů

Mezi základní prvky podnikových procesů patří: proces, činnost, podnět a vazba. Proces je modelován jako struktura vzájemně navazujících činností. O těchto činnostech můžeme říci, že mohou být samostatně popsány jako proces. Tyto činnosti neprobíhají náhodně či živelně, ale na základě podnětů nebo důvodů, které jsou definované. Událostí jsou vnější podněty činností, které přicházejí z okolí procesu a jsou objektivní. Stavem procesu se rozumí vnitřní činnost, ve které se daná činnost nachází (Řepa, 2007, s. 71).

Procesní model organizace se skládá ze tří pohledů na organizaci, mezi které patří pohled organizační, funkční a datový (Jurová, 2016, s. 68).

Organizační pohled na organizaci vyjadřuje organizační popis podniku nebo jeho části ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti. Bývá hierarchicky uspořádán a v organizačním schématu jsou definovány názvy útvarů, následný rozpad až na jednotlivá funkční místa, definovaná organizačním řádem podniku, a k nim jsou pak přiřazeni konkrétní pracovníci (Jurová, 2016, s. 68).

Funkční pohled na organizaci popisuje procesní oblast, skupiny procesů, jednotlivé procesy, subprocessy a činnosti. Obvykle se pro vyjádření funkčního schématu užívá vývojový diagram, který většinou obsahuje tyto atributy: událost, činnost, vazbu, logické rozhodnutí a další (Jurová, 2016, s. 68-69).



Obr. 1: Funkční pohled na organizaci (Vlastní zpracování dle (Jurová, 2016, s.69))

Datový pohled definuje doklad, který putuje mezi jednotlivými událostmi a popisuje činnost či funkci, která mezi těmito událostmi nastala. Může se jednat v podstatě o obecnou definici tabulky relační databáze (Jurová, 2016, s. 68-69).

2.1.3 Procesní mapa

Jde o vizualizaci a celkové zřehlednění procesů, které v daném podniku probíhají. Zřehlednění vazeb mezi jednotlivými procesy nám může zajistit lepší posouzení situace a je důležité při slučování procesů. Takovou vizualizaci, která nám zobrazuje toky informací a materiálů skrze podnik, označujeme jako procesní mapu (Slack, 2010, s. 97).

2.2 Procesní řízení

Podstatou pro procesní řízení je pochopení základní logiky byznysu – základních řetězců činností a jejich vzájemných souvislostí, a to ve vazbě na strategické hodnoty organizace. Takto poznané řetězce činností pak určují základ fungování celé firmy. Veškeré další záležitosti ve firmě, jako je organizační struktura nebo informační systém, už pak mají roli infrastruktury těchto business procesů. Jejich význam je tedy odvozen z významu procesů, neboť infrastruktury jsou tu pro jejich podporu (Řepa, 2012, s. 17).

„Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.“ (Řepa, 2012, s. 17)

Obecně platí, že jde o souhrn všech činností, které se zabývají každodenním korigováním a usměrňováním procesních toků, kontrolou výkonnosti a kvality, hodnocením, zda dosažené výsledky odpovídají potřebám a plánu, a následnou optimalizaci výkonu procesů v organizaci. Veškeré tyto činnosti podléhají standardnímu strategickému řízení, které musí respektovat potřeby zákazníků a nároky tržního prostředí, zároveň jsou na tyto činnosti aplikovány další metody řízení, jako je například projektový management, jež se užívá pro řízení individuálních zlepšovatelských podnětů (Svozilová, 2011, s. 18).

2.3 Zlepšování procesů

„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“ (Svozilová, 2011, s. 19)

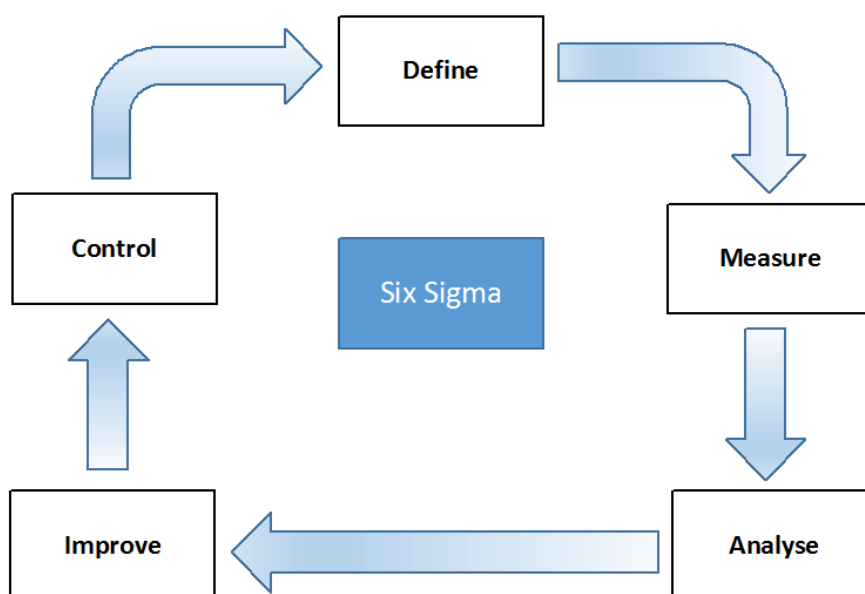
Podnikové procesy zlepšujeme na základě znalosti současného procesu, která je zachycena v příslušné procesní dokumentaci nebo v souhrnu znalostí účastníků procesu. Druhá možnost je uváděna proto, že není vyloučena, není však obvykle možné ji použít u jiných než velmi jednoduchých procesů, do kterých není zapojeno příliš mnoho účastníků (Svozilová, 2011, s. 19).

2.3.1 Změny v procesech

Pokud management firmy a vedoucí zaměstnanci usilují o změnu fungování určitých podnikových procesů například z důvodu špatných výsledků, pak se musí zamyslet především nad tím, co by podniku prospělo a jakých změn chtějí reálně dosáhnout. Základem je stanovení nových vizí a způsobů, jakými je do podnikového procesu implementují. Tyto nové příležitosti pro své zaměstnance a zákazníky vytvoří pouze se vší iniciativou. Podnik musí v procesech změny vždy začít u sebe a změnit stávající styly vedení (Kotter, 2010, s. 12).

2.3.2 DMAIC

Zkratka DMAIC (Define – Measure – Analyse – Improve – Control) vyjadřuje pět základních kroků. Jedná se o metodu zlepšování procesů, která je součástí metody zvané Six Sigma a v zásadě jde o zdokonalení PDCA cyklu (Slack, 2010, s. 545).



Obr. 2: DMAIC cyklus (Vlastní zpracování dle (Sokovic, 2010, s. 481))

Jednotlivé kroky metody DMAIC:

- **define** – slouží k vytvoření a definování požadovaných cílů a stanoví plán operací,

- **measure** – v tomto kroku jsou měřeny a sbírány současné informace o průběhu procesu,
- **analyse** – analýza a vyhodnocení naměřených dat, hledáme příčiny nedostatků,
- **improve** – nyní provádíme odstranění opravdové příčiny nedostatků, dochází zde k implementaci jednotlivých vylepšení procesu pro celkové uspokojení a jejich testování,
- **control** – standardizace zlepšení do stávajících procesů a pravidelná kontrola funkčnosti vylepšení (Sokovic, 2010, s. 480).

2.3.3 Reengineering podnikových procesů

Můžeme jej definovat jako zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci nebo také redesign podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti. Mezi tato měřítka patří například náklady, kvalita, služby či rychlost (Hammer, 1996, s. 38).

2.3.4 PDCA

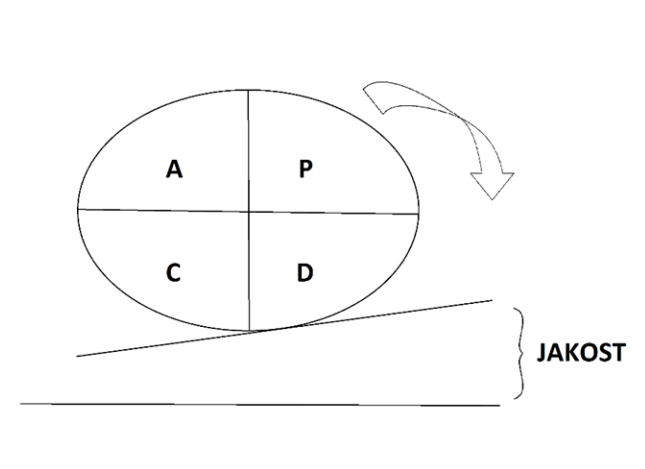
Tuto zkratku obecné metody zlepšování vyjadřuje anglické slovní spojení: plan – do – check – action. Naznačuje čtyři základní kroky, které je nutné dodržet, abychom byli schopni správně rozhodovat (Veber, 2002, s. 116).

Plan – Cílem tohoto kroku je návrh řešení problému. Důležité je nejprve shromáždit veškeré potřebné informace, které utřídíme a pak provedeme jejich analýzu. Tato analýza odhalí základní příčiny a poté je možné provést nápravné či preventivní opatření. Jakákoli změna nebo už jen samotné zjištění příčin způsobuje také změnu následku, která může mít vliv na další výrobky (Veber, 2002, s. 116).

Do – Jedná se o realizaci rozhodnutí a následné sledování jeho dopadů. V této fázi se měří a zaznamenávají nové informace (Veber, 2002, s. 116).

Check – Tento krok vyžaduje analýzu shromáždění informací z předešlého kroku včetně zjištění úrovně dosažené změny (Veber, 2002, s. 117).

Action – Vychází ze všech předchozích kroků, avšak důležité je se zaměřit na ten předposlední. Pokud je zde po vyhodnocení zaznamenáno zlepšení, můžeme tuto změnu trvale zavést (Veber, 2002, s. 117).



Obr. 3: Demingův cyklus PDCA (Vlastní zpracování dle (Veber, 2002, s. 102))

2.4 Projekt

Dle normy ISO 10 006, jež je označením standardu pro systém managementu jakosti, můžeme projekt definovat jako: „*jedinečný proces koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, vyhovující specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.*“ (Ježková, 2013, s. 14)

Typickými prvotními znaky projektů jsou: cíl projektu, jedinečnost, zdroje a organizace. Pokud se všechny tyto čtyři znaky vyskytují společně, odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností. Projekty by vždy měly mít trojrozměrný cíl, být jedinečné, zahrnovat zdroje a realizovat se v rámci organizace (Rosenau, 2007, s. 5).

Mezi základní projektová kritéria patří:

- Jedinečnost a rozsáhlost projektu,
- Vymezenost časem, rozpočtem, cílem a zdroji,
- Komplexnost a složitost,
- Rizikovitost,
- Různorodost (Jurová, 2016, s. 70).

2.4.1 Projektové řízení

Projektovým řízením se rozumí způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, abychom dosáhli požadovaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji. To vše nám pomůže eliminovat nežádoucí efekty a přispět tak k tomu, aby byl celkový projekt úspěšný (Doležal, 2016, s. 16).

Projektové řízení můžeme charakterizovat těmito principy:

- systémový přístup,
- systematický, metodický postup,
- strukturování problému a strukturování v čase,
- přiměřené prostředky,
- interdisciplinární týmová práce,
- využití počítačové podpory,
- aplikace zásad trvalého zlepšování,
- integrace (Doležal, 2016, s. 16).

Řízení projektu lze také smysluplně rozdělit na základní manažerské činnosti, které jsou uspořádány do struktury jako proces skládající se z pěti kroků (Rosenau, 2007, s. 12).

Definování – definování projektových cílů (Rosenau, 2007, s. 12).

Plánování – Soustředíme se na to, jak společně s naším týmem dosáhneme splnění podmínek trojimperativu neboli cíle. Sem můžeme zařadit například specifikaci provedení, časový plán a finanční rozpočet (Rosenau, 2007, s. 12).

Vedení – uplatnění manažerského stylu řízení lidských zdrojů, podřízených a jiných, který je povede k tomu, že svou práci budou vykonávat efektivně a také včas (Rosenau, 2007, s. 12).

Sledování – Můžeme také označit jako monitorování. Zde je důležité kontrolovat stav a postup projektových prací, abychom byli schopni včas zjistit odchylky od plánu, které jsou potřeba řešit rychlou korekcí. Toto často vede k úpravám plánu, jež mohou způsobit i změnu cíle, a v důsledku toho i potřebu změny zdrojů (Rosenau, 2007, s. 12).

Ukončení – Tento poslední krok lze též označit jako ověření, zda hotový úkol odpovídá aktuální definici toho, co se mělo udělat a také uzavření veškerých nedokončených prací, např. dokumentace (Rosenau, 2007, s. 12).

2.4.2 Projektové portfolio

Z definice ve standardu ICB v3.1: „*Portfolio je soubor projektů a případně programů, které nemají společný cíl, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty a programy v portfoliu se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem.*“ (Doležal, 2016, s. 23)

Portfolio mohou tvořit veškeré projekty a programy dané organizace nebo, v případě velké rozsáhlosti, může organizace rozdělit svoje projekty a programy do několika portfolio, s dělícím znakem organizační příslušnosti nebo podle oboru či tématu. Potřeba sestavení a následného řízení portfolio je důležitým předpokladem pro rozvoj projektového řízení organizace a jejího postupného přechodu na organizaci projektově orientovanou. Sestavení a řízení portfolio není vždy nutné, zvláště když je podnik s projekty v počátcích a realizovaný počet projektů je velmi malý. V určitou chvíli však nastává problém, kdy jednotlivé projekty začnou vzájemně soupeřit o zdroje organizace ať už lidské, finanční nebo materiálové. Znamená to, že počet projektů narostl již do takové míry, že nastává potřeba začít je koordinovat neboli sestavit a řídit projektové portfolio (Doležal, 2016, s. 24).

2.4.3 Projektový trojimperativ

„*Trojimperativ definuje projekt: specifikaci provedení, časový plán a náklady (finanční částky nebo odpracované hodiny).*“ (Rosenau, 2007, s. 19)

Úspěšné řízení projektů znamená dosáhnout požadovaných parametrů provedení v daném termínu nebo před ním a v rámci rozpočtových nákladů. Tyto náklady jsou obvykle započteny v jakékoli měně, ale mohou být uvedeny i v počtu odpracovaných hodin. Klíčovým požadavkem, který „trojimperativ“ ilustruje, je potřeba dosáhnout všech tří cílů současně (Rosenau, 2007, s. 19).

Podmínky „trojimperativu“ je bohužel obtížné splnit, neboť se během realizace projektu mnohdy objeví spousta překážek, které znamenají hrozbu, že nebudou dosaženy požadované specifikace provedení a práce na projektu se tak zpozdí, což zároveň může způsobit i překročení rozpočtu (Rosenau, 2007, s. 20).

2.5 Řízení materiálových toků

Každá přeprava zboží se uskutečňuje určitými technologiemi, které se dají nazývat také jako logistické technologie. Tyto technologie se prakticky uplatňují v celosvětovém měřítku (Drahotský, Řezníček, 2003, s. 89).

V této kapitole se budu zabývat především systémy MRP, MRP II a dále pak metodou Just in time.

2.5.1 MRP

Systém MRP (Material requirements planning) vyjadřuje plánování požadavků na materiál. Představuje integraci materiálového hospodářství tím, že zajišťuje časové i kvantitativní vazby mezi nákupem a odběrem (Štůsek, 2007, s. 78).

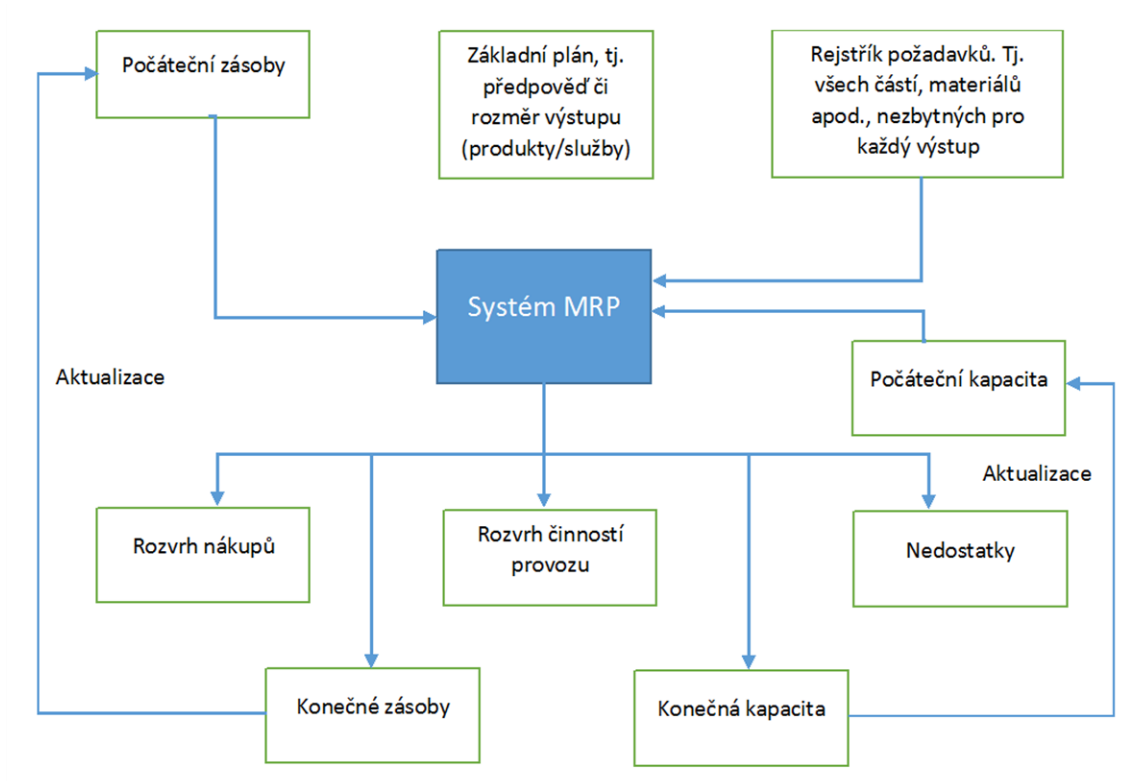
MRP můžeme také chápat jako komputelizovaný informační systém, vytvořený pro řízení zakázek a rozvrhování zásob svázaných s výrobou. Pomocí průběžných dob výroby určuje, kterým pracovištěm, v jakém čase a kolik má čeho procházet (Kavan, 2002, s. 307).

Prvotními vstupy do MRP jsou:

Plán materiálových požadavků (Bill of materials = BOM) - seznam veškerých použitých materiálů a surovin, částí a podskupin, které tvoří konečný výrobek. Jedná se tedy o jeden ze základních vstupů do MRP systému (Kavan, 2002, s. 307).

Hlavní plán výroby (Master production schedule = MPS) – rozvrh, který popisuje kolik dokončených dílů je požadováno a v jakém čase. Bývá často zpracován v týdenních periodách a horizontu několika měsíců (Kavan, 2002, s. 307).

Stav zásob (Inventory records) – rozsah skladovaných zásob. Poskytuje nám informaci o každé položce výrobního sortimentu v daném čase (Kavan, 2002, s. 307).



Obr. 4: Základní struktura MRP (Vlastní zpracování dle (Štůsek, 2007, s. 79))

2.5.2 MRP II

Jde o zásadní inovaci plánování materiálových požadavků výroby. Pro tuto inovaci původního systému MRP se vžil název MRP II (Manufacturing resources planning). Hlavním přínosem MRP II je propojení chodu výrobního systému s hlavními oblastmi řízení celého podniku (Kavan, 2002, s. 318).

Plánování materiálových požadavků zůstalo těžištěm MRP II. Činnost systému stále začíná agregací všech zakázek, souhrnem celkové poptávky. Poté je vytvářen návrh hlavního plánu výroby, který společně sestavují manažeři výroby, marketingu a finančního řízení. V dalších fázích práce s MRP II se všechno postupně upřesňuje a flexibilně přizpůsobuje důležitým požadavkům i okolnostem. Práce s tímto systémem by měla být nepřetržitým procesem hledání a rozhodování o výhodných alternativách řešení (Kavan, 2002, s. 319).

2.5.3 Just in time

Jedná se o nejznámější logistickou technologii, která spočívá v uspokojování poptávky po určitém materiálu ve výrobě nebo po určitém hotovém výrobku v distribučním článku, jeho dodáváním v přesně dohodnutých a dodržovaných termínech dle potřeby odběratele. Většinou se dodávají malá množství, co možná v nejpozdějším okamžiku a tyto dodávky jsou velmi časté. Díky tomu na sebe v logistickém řetězci mohou navazovat jen s minimální pojistnou zásobou (Drahotský, Řezníček, 2003, s. 90).

JIT můžeme také definovat jako umocnění produkce požadovaných položek v požadovaných objemech v požadovaném čase. Pomocí tohoto přístupu je materiál a procesem vyžadované položky dostupné až v čase, kdy jsou požadovány, nikoli dříve (Štůsek, 2007, s. 98).

Mezi výhody JIT můžeme zařadit:

- snížené zásoby a meziprodukt,
- snížené požadavky na místo,
- kratší doba prostupnosti,
- větší zapojení zaměstnanců, participace a motivace,
- vyrovnanější toky práce,
- vyšší produktivita,
- zlepšená kvalita produktu či služby,
- zlepšené služby pro zákazníky,
- uniformnější zatěžování prostředků (Štůsek, 2007, s. 100).

V praxi se běžně systémy JIT kombinují s některými dalšími systémy, především s těmi, které se zaměřují na řízení a plánování toků materiálů v podniku, a to jak ve směru do podniku, tak i směrem ven z podniku (Lambert a kol., 2000, s. 201).

2.6 Řízení jakosti

„Je možno konstatovat, že v současné době jakost výrobku je nejvýznamnějším činitelem ovlivňující zisk a postavení firmy na světovém trhu.“ (Bartes, 2007, s. 5)

Názor na jakost si tvoří každý uživatel sám na základě užitku, který mu daný produkt poskytuje. Je proto důležité, aby produkt odrážel stanovené požadavky ve svých vlastnostech. Jakost musí obsahovat vše, co k výsledku vede, proto je potřeba zmínit nejen jakost samotného výrobku nebo jakost služby, ale také jakost procesů, jakosti zdrojů či jakost systému managementu. Všechny tyto aspekty se navzájem podmiňují a doplňují (Veber, 2002, s. 19).

Jakost výsledného produktu je tedy ovlivněna:

- jakostí projektu (koncepce, návrh produktu),
- jakostí všech navazujících procesů (zásobování, výroba či poskytování služeb, balení, manipulace, skladování, doprava, instalace či servis),
- jakostí použitých zdrojů v procesech,
- kvalitou firmy, která produkt nabízí (Veber, 2002, s. 19).

2.6.1 Total Quality Management

Jedná se o způsob řízení, kdy rozhodujícím měřítkem jakékoli činnosti je jakost. Ve srovnání s reengineeringem jsou si tyto pojmy velmi blízké, především kvůli svým primárním zaměřením na zákazníky. TQM však není zamýšleno jako radikální změna a zaměřuje se na zlepšení. Dalším rozdílným faktem je to, že TQM je permanentní, zatímco reengineering přirozeně jednorázový (Řepa, 2007, s. 35).

2.6.2 Řízení jakosti v nákupu

Jedním ze základních rysů při řízení jakosti v oblasti nákupu je spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. Veškeré činnosti, které jsou zajišťovány nákupem v souvislosti s řízením jakosti podniku můžeme uvést ve dvou základních rovinách. První lze popsat jako zajišťování jakostního materiálu a obsahuje následující kritéria:

- výběr dodavatelů podle požadavků na jakost, množství, termíny a cenu,
- sjednávání dohod o zajištění jakosti a provádění kontroly jakosti,
- tvorba trvalých kontaktů s dodavatelem, vzájemná výměna informací a poskytování pomoci,

- projednávání náhrad a společných inovačních záměrů (Tomek, Vávrová, 2000, s. 340).

Druhou důležitou formou řízení jakosti v nákupu je samotná kontrola jakosti a tu lze opět rozvést do následujících kritérií:

- zajištění kontroly přejímaných materiálů,
- kontrola termínů dodávek,
- udržování zásob (Tomek, Vávrová, 2000, s. 340).

2.6.3 Řízení jakosti ve výrobě

Z hlediska výrobního procesu jde při řízení jakosti především o rozhodnutí týkající se jakosti výrobku, dále pak stanovení standardizovaných postupů, které nám zajistí dosažení požadované jakosti, a v závěru rozhodnutí o způsobech, jakými se budou provádět kontroly zpracování. Posouzení konečné jakosti výrobku může být značně ovlivněno hned z několika důvodů, jako je například: změna vstupního materiálu, velikost výrobních dávek, způsob předávání ve výrobním procesu nebo technologické či pracovní podmínky (Tomek, Vávrová, 2000, s. 337).

Řízení kvality ve výrobě ovlivňují čtyři faktory jakosti:

- materiál,
- stroje, nástroje a přípravky,
- technologické, dopravní a kontrolní postupy,
- lidé neboli veškeré úrovně managementu i úrovně pracovníků zabývajících se činnostmi vykonávacími (Tomek, Vávrová, 2000, s. 338).

2.7 SWOT analýza

„SWOT analýza představuje jeden ze základních nástrojů strategického managementu, který zkoumá klíčové otázky organizace na základě podrobné analýzy jejích silných a slabých stránek a důležitých vlivů z vnějšího prostředí.“ (Ježková, 2013, s. 38)

SWOT je zkratkou pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku, dále pak příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším

prostředí podniku. Tato analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Primárním cílem této diagnózy není určení druhu silných či slabých stránek, příležitostí nebo ohrožení, ale především zaměření se na vyzdvížení těch, které mají strategický význam. Některé silné stránky s vlivem na strategii mohou být důležitější než ostatní a stejně tak některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné lze snadno odstranit. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné a zároveň může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. Vzhledem k těmto faktům je velmi důležité ze SWOT analýzy zpracovat závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie (Váchal, 2013, s. 432-433).

Komplexně zpracovaná SWOT analýza projektu, která shrnuje veškeré dílčí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace, vedoucí k volbě strategie vhodné pro projekt, zahrnuje čtyři následující kroky:

- výčet faktorů z vnějšího a vnitřního prostředí podstatných pro realizaci projektu,
- ohodnocení jednotlivých položek uvedených ve výčtu vnějších i vnitřních faktorů,
- stanovení závislosti mezi významnými vnějšími a vnitřními faktory,
- volbu strategie vhodné pro projekt (Ježková, 2013, s. 40).

SWOT analýza se nevyužívá jen v předprojektové fázi a v rámci studie příležitosti. Lze ji zpracovat či přepracovat v kterékoliv fázi řízení projektu, a to vždy když bude potřeba. Je vhodné ji provádět periodicky a tím analyzovat, jak se změnil vliv vnitřních a vnějších faktorů ve vztahu k plánovaným projektům organizace (Ježková, 2013, s. 45-46).

2.8 SLEPT analýza

Tato analýza slouží k analýze změn v obecném prostředí organizace. Zkoumá a hodnotí externí faktory, které by mohly projekt ovlivnit, a to z pěti následujících hledisek:

- Social – sociálního,
- Legal – legislativního a právního,
- Economic – ekonomického,
- Policy – politického,
- Technology – technického/technologického (Ježková, 2013, s. 37).

Postup této analýzy zahrnuje zmapování faktorů v jednotlivých oblastech SLEPT, dále pak zhodnocení dopadu jednotlivých faktorů na samotný projekt a v závěru je důležitý také výběr faktorů, které je třeba vzít v případě zvažovaného projektu v úvahu (Ježková, 2013, s. 37).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analýze současného stavu jsem shrnul základní údaje o podniku včetně výrobního portfolia, organizační struktury, dále pak historie podniku a právní formy. V další části jsem se zaměřil především na informační systém, který je v podniku zavedený a shrnul jsem procesy související se zakázkami, které mají na firmu Ekostavby Brno, a.s. podstatný vliv. V neposlední řadě byl znázorněn obecný průběh zakázky včetně financování těchto zakázek. Pro vymezení silných a slabých stránek podniku včetně příležitostí a hrozeb byla sestavena SWOT analýza. V závěru této kapitoly je kompletní analýza současného stavu podniku stručně shrnuta a vytváří tak základní téma pro vlastní návrhy řešení.

3.1 Představení společnosti

Ekostavby Brno, a.s. vznikla již v roce 1992 ze specializovaného stavebního závodu. V první polovině 90. let proběhla privatizace, po které došlo k rozdělení výrobního programu do třech specifických kategorií. V současné době se společnost řadí do kategorie středních firem s ročními obraty přibližně 300 milionů Kč. V hlavní sezóně zaměstnává firma přibližně 100 zaměstnanců.

3.1.1 Výrobní portfolio

Firma Ekostavby Brno a.s. své zaměření rozděluje do čtyř základních kategorií. Těmi jsou: vodohospodářské stavby, inženýrské sítě, dopravní stavby a ostatní stavby.

Vodohospodářské stavby

Mezi ně patří hydrotechnické stavby, jako jsou například: jezy, přehrady, vodní elektrárny, úpravy toků a vodní cesty. Dále pak hydromeliorační stavby, což je především zemědělství a lesnictví – úpravy vodních režimů v půdě, jako je odvodnění a závlahy, protierozní opatření, zadržení vody v krajině.

Inženýrské sítě

Trvalé podzemní, povrchové i nadzemní zařízení pro vodohospodářské, dopravní a energetické účely. Slouží k zajištění přívodu, respektive odvodu energií, vody, plynu a odpadů v rámci infrastruktury. Realizují se například: gravitační a tlakové kanalizace, čistírny odpadních vod (ČOV), čerpací stanice, vodovody či elektrovedy nízkého napětí.

Dopravní stavby

Jejich součástí jsou všechna zařízení dopravní infrastruktury, objekty a díla, která jsou potřebná k zajištění bezpečnosti, plynulosti i rychlého a hospodárneho provozu na nich. Přispívají také k úplnosti, zabezpečení a ochraně komunikací, na nichž provoz probíhá. Realizují se: Lesní a polní cesty, komunikace II. a III. třídy nebo například cyklostezky.



Obr. 5: Výstavba lesní cesty včetně mostu (Převzato z (Ekostavby, 2011-2018))

Ostatní stavby

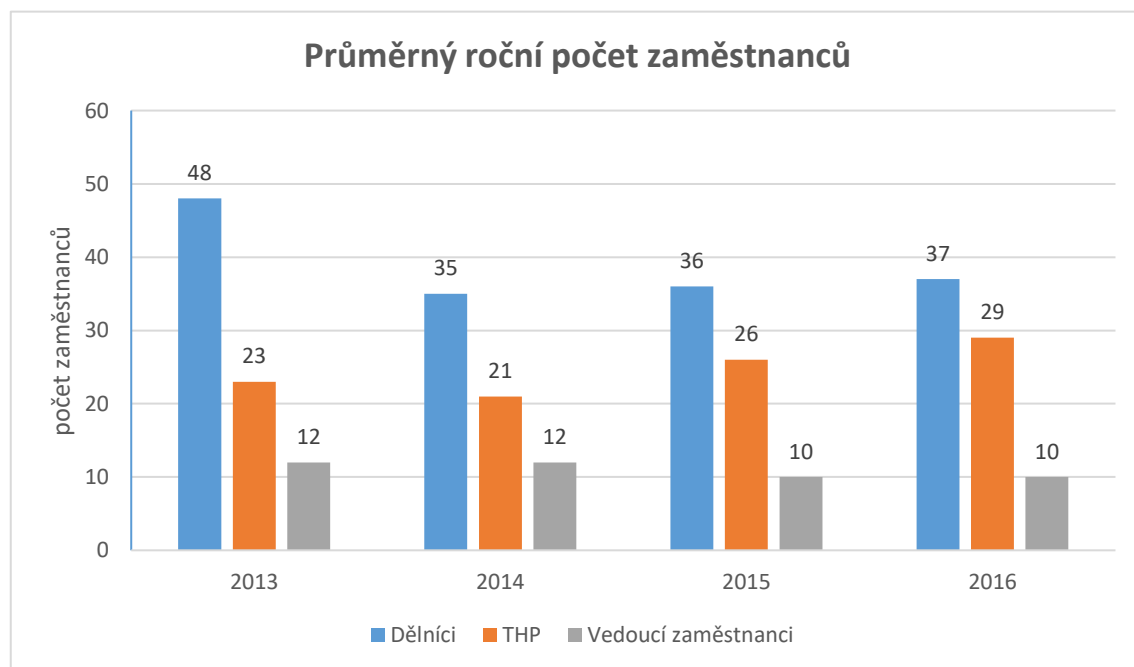
Společnost se zaměřila také na urbanistické stavby. Jejich cílem je utvářet a rozvíjet sídelní útvary (města či vesnice) jako funkční a vyvážené celky. Realizují se: rekonstrukce parků, výstavby a opravy dětských hřišť. Regenerují se městské nebo obecní části, ale také krajiny.

3.1.2 Historie společnosti

Společnost Ekostavby Brno, a.s. má mnoholeté zkušenosti ve svém oboru. Vznikla již v roce 1992, jako řada jiných firem, transformací státního podniku Jihomoravských státních lesů Brno, a to ze specializovaného stavebního závodu. Hlavním programem nově vzniklé akciové společnosti byly stavební práce pro lesní hospodářství. Řeč je především o hrazení bystrin, výstavbě a opravách komunikací, výstavbě průmyslových a bytových objektů a provozování mechanizace a nákladní dopravy.

Ve výrobním portfoliu nastaly změny až po privatizaci, která proběhla v první polovině devadesátých let. Podnik své stavební práce rozčlenil do čtyř základních oblastí a to vodohospodářských, dopravních, inženýrských a ostatních staveb. Toto výrobní portfolio bylo rozšířeno zejména o úpravy vodních toků, protipovodňové stavby, výstavby a obnovy vodních nádrží a odbahnění rybníků, opravy lesních cest, rekultivace skládek a výstavby inženýrských sítí.

V současné době můžeme společnost zařadit do kategorie středních firem. S obraty cca 280-320 mil. Kč zaměstnává přibližně necelých 100 zaměstnanců v hlavní sezóně.



Graf 1: Počet zaměstnanců (Upraveno dle (Ekostavby, 2011-2018))

Od roku 2009 převažují v celkovém obratu inženýrské stavby. Jedná se hlavně o odkanalizování měst a obcí včetně výstavby čistíren odpadních vod (ČOV), dále pak vodohospodářské stavby se zaměřením na protipovodňové úpravy toků, odbahňování rybníků, hrazení bystřinných toků a v menší míře stavby účelových komunikací, cyklostezek a další drobné stavby zejména pro komunální sféru.

Výrobní střediska realizují zakázky zejména v regionu jižní a severní Moravy, jinak v rámci ČR tam, kde se je podaří získat ve veřejných obchodních soutěžích.

Ve společnosti Ekostavby Brno, a.s. se dlouhodobě klade důraz na další vzdělávání technických i výrobních pracovníků. Řídící pracovníci staveb jsou autorizovaní technici nebo inženýři v příslušném oboru, pracovníci v dělnických profesích si rozšiřují kvalifikaci v dalších řemeslných oborech.

Pro zvýšení kvality stavební produkce, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce společnost zavedla, certifikovala a udržuje systémy podle norem ČSN EN ISO 901:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008.

Společnost se snaží od roku 2010 aktivně pomáhat v sociální sféře, a to například tím, že se poskytnutými finančními prostředky podílí na nákupu sociálních vozidel pro nestátní zdravotnická zařízení, sdružení a příspěvkové organizace, které pečují o seniory, zdravotně postižené nebo sociálně znevýhodněné občany.

3.1.3 Organizační struktura

Firma je akciovou společností, tudíž nejvyšším orgánem celé společnosti je valná hromada společnosti neboli shromáždění všech akcionářů, respektive vlastníků. Dalším orgánem je dozorčí rada, jejíž úkol je dohlížet na působení představenstva, které má vliv na příslušné složky celé organizační struktury společnosti.

Ostatní organizační složky společnosti jsem níže sestavil sestupně do několika úrovní dle vzájemné návaznosti a míry pravomocí.

Nezbytnou součástí celé firmy je samozřejmě ředitel společnosti. Ve druhém stupni organizační struktury má své místo představitel pro vedení jakosti a manažer jakosti, představitel pro vedení EMS a představitel pro vedení BOZP. Ve třetím stupni je sekretariát ředitele, ekonomický a finanční úsek, obchodní úsek a výrobní úsek.

Ekonomický a finanční úsek tvoří hlavní účetní, finanční účtárna a všeobecná účtárna. Pod obchodním úsekem se nachází obchodní ředitel a oddělení cenových nabídek. Ve výrobním úseku je výrobní ředitel a oddělení přípravy výroby spolu s výrobními středisky. Ve čtvrtém stupni se nachází úsek správy majetku a investic, technický a investiční ředitel a středisko elektro.

3.1.4 Právní forma společnosti

Právní formou je akciová společnost, která chce trvale naplňovat vizi přátelské společnosti vůči veřejnosti, vlastníkům i zaměstnancům a takovou důvěru chápe jako dlouhodobý zdroj udržitelnosti a prosperity. Nejvyšším orgánem této společnosti je valná hromada všech akcionářů společnosti. Kontrolním orgánem je dozorčí rada. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Přímé řízení vykonává představenstvo prostřednictvím ředitele společnosti. Právní rozdělení a jednotlivé akciové společnosti a jejich pravomoci:

Valná hromada:

- neúčastní se řízení společnosti,
- jmenuje členy statutárních orgánů,
- určuje výše odměn členů statutárních orgánů,
- schvaluje výroční zprávu společnosti,
- rozhoduje o výplatě dividend.

Představenstvo:

- je kolektivní orgán podléhající pouze rozhodnutím valné hromady,
- vykonává vůli valné hromady,
- řídí se aktuálním zněním stanov,
- nezasahuje do řízení jednotlivých úseků společnosti,
- schvaluje aktualizaci organizačního řádu.

Dozorčí rada:

- je kolektivní orgán podléhající pouze rozhodnutím valné hromady,

- kontroluje, zda představenstvo rozhoduje a řídí společnost v souladu s vůlí a cíli stanovenými valnou hromadou a se zásadami dobrého hospodáře.

3.2 Informační systém

Společnost Ekostavby, a.s. využívá pro svůj chod mnoho informačních systémů, bez nichž by celkový proces nemohl fungovat. Vzhledem k tomu, že je firma rozdělena do několika pracovních úseků, je zde jako hlavní informační systém zavedený software RTS.

Používání tohoto programu zaměstnancům umožňuje přístup do každého jednotlivého úseku a dle stanovených pravomocí a odpovědnostního řízení je možné využívat veškeré firemní materiály pro jakoukoli úpravu stávajících zakázek či tvorbu nových zakázek. Přechod na tento informační systém proběhl až v roce 2016, do té doby se ve společnosti Ekostavby Brno, a.s. využíval především program KROS. Práce v něm byla výrazně jednodušší, ovšem nenabízel tolik funkcí, jako již zmiňovaný informační systém RTS. Jeho předností je právě kompatibilita mezi jednotlivými úseky. V základním rozhraní tak máme přístup do úseku ekonomického, obchodního, výrobního i do úseku investic. Jedná se o softwarový nástroj, díky kterému podnik získává nové zakázky a vytváří časový harmonogram výstavby. Systém mimo jiné obsahuje datové položky, díky kterým lze systematicky sestavovat cenové nabídky při tvorbě rozpočtů.

V okamžiku, kdy se určitá zakázka vyhraje, je výrobním oddělením v softwaru zaevidováno číslo stavby. Do této zakázky má samozřejmě přístup vedení podniku a poté jsou zde k dispozici i veškeré náklady směřující k realizaci zakázky. Základní systém využívaný společností Ekostavby Brno, a.s. je tedy program RTS.

V rámci zpracování různých mimo technických pomůcek jsou samozřejmě využívány i programy jako je Excel pro tvorbu tabulek nebo Word pro písemnou dokumentaci.

Pro další komunikaci se ve společnosti Ekostavby Brno, a.s. využívá aplikace Outlook prostřednictvím e-mailových schránek. Pro každého zaměstnance je vytvořena osobní e-mailová schránka, ve které jsou uloženy kontakty na všechna oddělení firmy.

3.3 Procesy související se zakázkami podniku Ekostavby Brno, a.s.

Marketing, zajišťování reklamy: podpůrný proces. Podnik se v tomto ohledu zaměřuje především na udržení již vybudovaných vztahů s bývalými zákazníky a prostřednictvím nich také na získávání informací o potenciálních zákaznících.

- reklama nebo informační prospekty, ve kterých je seznam nabízených prací,
- Ekostavby Brno, a.s. mají samozřejmě i internetovou stránku, kde jsou informace o podniku, podnikové ilustrační fotografie, reference, telefonní a emailové kontakty podniku,
- propagaci si podnik zabezpečuje i tzv. "reklamou na kolech" tedy používáním firemních aut. O změně propagačních nástrojů rozhoduje podnik vždy na konci roku na valné hromadě. Letáky a inzeráty firma obnovuje většinou každým rokem.

Zpracování objednávky: podpůrný proces. V tomto procesu se dohodnou smluvní podmínky, předmět plnění, doba plnění, cena díla, platební podmínky, fakturace, záruční doba, odpovědnost za vady, provedení díla a jeho předání, stavební deník, smluvní pokuty, ostatní ustanovení, odstoupení od smlouvy, odpovědnost při provedení prací či závěrečná ustanovení.

Technická příprava uskutečnění služby: podpůrný proces. Podle rozsahu díla stavbyvedoucí a jednatelé rozhodnou o použití strojů, přístrojů a zařízení. Musí tedy zajistit techniku a materiál potřebný na zrealizování zakázky. Mezi nejpoužívanější mechanické stroje firmy patří bagry, buldozery, autogrejdry, válce a nakladače.

Bagry:

- pásový LIEBHERR 924 – LONG REACH,
- pásový JCB 210, JCB 160,
- kolový JCB 175 SW,
- krácející MENZIMUCK A91,
- pásové minirypadlo JCB 8045.

Buldozery:

- LIEBHERR 722,
- T170 – širokopás.

Autogrejdry:

- BAUKEMA SHM 4 – 120
- BAUKEMA SHM 4 – NA

Válce:

- AMMANN ASC 110
- VV 170; 110; 100

Nakladače:

- UN 053
- LOCUST
- NOVOTNÝ
- UNC 060
- CRAMER

Nejpoužívanějšími stroji pro nákladní dopravu jsou:

- TATRA T815 tereno a TATRA T815 S3,
- Přívěs GOLDHOFER,
- IVECO s hydraulickou rukou,
- AVIA kontejner s hydraulickou rukou,
- PRAGA V3S sklopka,
- velkoprostorová dodávka FIAT DUCATO,
- valník FORD TRANZIT

Personální zabezpečení uskutečnění služby: podpůrný proces. Jsou situace, kdy firma získá více zakázek současně. Na základě vypracované analýzy se rozhodne o rozmístění zaměstnanců pro danou zakázku. Po dohodě vedení se požadování dělníci rozmisťují mezi jednotlivými v té době realizovanými zakázkami. To znamená, že pokud najednou je

třeba více dělníků jedné profese ve stejnou dobu, musí se dohodnout na základě analýzy zakázek o jejich mobilitě. Rozhodnout, ve kterých dnech bude daný dělník pracovat na konkrétní zakázce.

Realizace předmětu objednávky: hlavní proces. Proces začíná zahájením realizace zakázky na základě uzavřené smlouvy mezi podnikem a zákazníkem. Čas a délka tohoto procesu závisí na dohodnutých podmínkách smlouvy. Odpovědnou osobou za realizaci předmětu objednávky je stavbyvedoucí, který dohlíží na dodržení těchto smluvních podmínek a jeho pracovní náplní je organizace prací na stavbě, evidování spotřebovaného materiálu podle zakázek, vedení stavebního deníku, dozor nad dělníky a zohlednění dodržení plánů stavby.

Předání stavby zákazníkovi: hlavní proces. Proces začíná kolaudací provedených prací, po níž následuje předání prostorů zákazníkovi. Tento proces je ukončen finančním vypořádáním.

Řízení a archivace finančních dokumentů: podpůrný proces. Odpovědnou osobou za tento proces je finanční účetní, která vede podvojný účetnictví, pokladnu, platební styk, evidenci daně z přidané hodnoty a ostatních daní, dále pak evidenci pohledávek a závazků a v neposlední řadě také výkaznictví.

Řízení a archivace mzdových dokumentů: podpůrný proces. Za tento proces odpovídá mzdová účetní, která vede kompletní evidenci mezd, sociálních dávek, výkazy týkající se mezd, fakturaci a korespondenci.

Prodej zbytkového materiálu: vedlejší proces. Za začátek tohoto procesu se považuje moment vzniku přebytku materiálu na skladě firmy, který byl určen na již ukončenou zakázku. Zbytkový materiál je určen pro volný prodej. Proces je ukončen finančním vyrovnáním. Na požádání zákazníka mu firma zakoupený materiál přepraví na určené místo. Vlastníkem daného procesu je skladník, který prodaný materiál vydává ze skladu, přijímá platbu a zajišťuje jeho dopravu.

Pronájem současně nevyužitých strojů, přístrojů, zařízení, automobilů: vedlejší proces. Pokud se po realizaci technické přípravy zjistí, že některé stroje se nevyužijí, jsou k dispozici k pronájmu. Proces probíhá paralelně s procesem "Realizace předmětu objednávky". Považuje se za konečný, bez výstupů, vzhledem ke skutečnosti, že volný strojový park se pronajímá výhradně zaměstnancům společnosti. Pronájem je bezplatný,

v případě poškození, resp. ztráty se vymáhá cena objektu pronájmu. Možná je platba v hotovosti, splátkami nebo srážkami ze mzdy.

3.4 Obecný průběh zakázky

Pro podnik Ekostavby Brno, a.s. je celý proces nastartován zveřejněním určité zakázky na portálu zadavatele. To mohou být stránky povodí, lesů nebo pozemkářů, popřípadě tato zakázka může být zveřejněna i na jiných serverech. Firma zhodnotí, zda se jim daná zakázka zamlouvá. To znamená, že se musí zkoumat daná situace zakázky z hlediska technologií a schopností, kterými firma Ekostavby Brno, a.s. disponuje. Důvod je takový, že ne všechny zakázky, které jsou například na povodí jsou realizovatelné s technologií, kterou má k dispozici firma Ekostavby Brno, a.s. Můžou to být také opravy budov, sanace břehů pomocí larsenových stěn a podobně. Je tedy potřeba vybírat z portálů práce, které je firma schopná realizovat.

Zakázka se pak zpracovává na obchodním oddělení, zde je přiřazeno evidenční číslo a následně pak probíhá ocenění zakázky. Na tuto zakázku se vytvoří rozbor, tendr neboli výzva veřejné nabídkové soutěže, na dodavatele jednotlivých materiálů, popřípadě prací. Mohou se zde vyskytovat činnosti, které firma neprovádí jako jsou například asfaltové práce. Taková situace se pak řeší pomocí subdodavatelů. Po získání těchto nabídek se provede ocenění a zpětná kalkulace, kde se započítává režie výrobní, správní a případný zisk. Ten je ovšem otázkou jednotlivých zakázek, neboť je důležité brát v potaz, zda je pro nás důležitá zakázka z hlediska referencí, pak se nepočítá s plným ziskem, ale například jen s částí zisku. Nebo pokud je firma přesvědčena, že zakázkou se chce zabývat, zisk se v tomto případě ani nepočítá a tato zisková položka se vytváří až v rámci stavby. Následně jsou větší zakázky konzultovány a kontrolovány s ředitelem firmy, kdežto menší zakázky se odsouhlasí kvalifikovaným přípravařem výroby z výrobního oddělení.

Zakázka se tedy zkompletuje. Musí se s ní doložit veškerá dokumentace, která zahrnuje referenční listy, čestná prohlášení, výpisy akcionářů atd. Takto zkompletovaná zakázka se poté odesílá investorovi, který provádí vyhodnocení nabídek, buďto elektronickou formou či písemně. Při postupu s elektronickou variantou nemůže být firma přítomna u otevírání obálek, ale je zde možnost do čtrnácti pracovních dnů nahlédnout do protokolu

o otevírání nabídek. Pokud se tato zakázka řeší s investorem osobně, firma tak má okamžitý přehled informací o výsledcích.

Po vyhodnocení nabídek a uveřejnění vítězné firmy běží měsíční lhůta, kdy má každá z firem, která se zúčastnila výběrového řízení a nebyla zvolena, nárok na podání odvolání či případnou námitku k dané zakázce z důvodu jakýchkoliv nejasností. Investor má poté další karenční dobu třiceti dnů, ve které má prostor zabývat se například danou žádostí o odvolání. V této lhůtě je investor povinný vyjádřit se k danému problému, popřípadě informovat o možném východisku. Tato situace není příliš častá, ale nastat může, tudíž postup musí být přesně stanoven.

Po vyhodnocení nabídky se uveřejní protokol obsahující informace o otevírání obálek i návrh smlouvy o dílo na profilu zadavatele a v centrálním registru smluv. Firma obdrží návrh smlouvy, který je s největší pravděpodobností firmou podepsán, neboť je firma s touto smlouvou obeznámena již v rámci zadávacího řízení. Vzor této smlouvy totiž bývá součástí dané nabídky. Smlouvy jsou poté veřejně přístupné na všechny zakázky, vše je evidováno v centrálním registru.

Následně probíhá příprava zakázky na realizaci. Zakázka je přidělena na jednotlivé středisko především podle lokality a také druhu zakázky. Třetím faktorem přiřazování zakázky ke středisku může být i vytíženost ostatních středisek.

Po oficiálním získání dané zakázky probíhá druhé kolo veřejných nabídkových soutěží. Opět jsou poptáváni dodavatelé, ať už prací nebo materiálů. Firma se v tuto chvíli snaží snížit cenu, neboť ze zkušeností bývá praxe taková, že dodavatelé práce i materiálů při zpracování cenové nabídky pro danou soutěž vytvářejí větší balanční rezervu než při realizaci. V průměru je možné tuto cenu snížit až od 10 % nebo dokonce 15 %, ale záleží to především na dohodě mezi těmito stranami.

Následně se provede finální práce s tendry, kde využíváme veškeré potřebné formuláře. Zakázka je detailně rozebrána z hlediska materiálu, neboť už známe přesné množství veškerého druhu materiálu potřebného na danou práci. Dále pak nezbytné lidské zdroje či strojní vybavení zajistíme tak, že před zahájením prací bude toto hrubé jádro celé zakázky připraveno.

Ve chvíli, kdy je vše nachystané, probíhá předání staveniště. Stavba začne být kompletně zásobována po dohodě se stavbyvedoucím, který je za tuto stavbu odpovědný. Materiál je pak navážen dle postupu prací, který je závislý většinou na stanoveném harmonogramu.

Po skončení stavby proběhne předávací řízení, kde se provádí dokumentace skutečného provedení. Předmět této dokumentace závisí na jednotlivých zakázkách, může být podložený na zaměření stavby, popřípadě geometrickým plánem. Jakékoli změny dokumentace musí být zaznačeny ve výkresové dokumentaci. S touto dokumentací se zároveň předávají veškeré protokoly například o zkouškách či vlastnostech materiálu, dále pak technické listy nebo na požádání musí být například doložené i síťové grafy na šterky. V neposlední řadě je nezbytné dodat i prohlášení o likvidaci odpadů, který vzniká bezprostředně na každé stavbě, bez ohledu na druh nebo umístění staveniště. Tímto prohlášením prokazujeme, že jsme určitým způsobem odborně či ekologicky zlikvidovali daný odpad.

Po předání stavby se provede finální ekonomické vyhodnocení, které dále probíhá každý měsíc pomocí dílčích faktorů. Firma si tak kontroluje například vynaložené náklady, do kterých se řadí mzdy či výrobní režie, mimo jiné i příchozí faktury. Získává tak celkový přehled nad uskutečněnou zakázkou, který slouží k řešení budoucích zakázek. Z vyhodnocení stávající zakázky je totiž vždy patrné, že některé položky nevytváří očekávaný zisk v porovnání s vynaloženou prací. To znamená, že ekonomický výsledek této položky je přijatelný, ale je možnost jej v budoucnu nějakým způsobem zefektivnit.

V případě, že zakázka probíhá v horizontu delším jak dva roky, může nastat situace, kdy vstupní ceny materiálů, které se dříve využívaly pro samotnou tvorbu zakázky, prošly určitými změnami. Touto problematikou se zabývá právě obchodní oddělení, které toto již zmíněné ekonomické vyhodnocování zakázek využívá pro posílení strategie u budoucích zakázek.

Po dokončení celkového průběhu realizace zakázky začíná běžet záruční doba, která je různá dle provedené stavby či smluvního vztahu. V průměru je tato záruční doba stanovena přibližně na 60 měsíců.

3.4.1 Financování zakázek

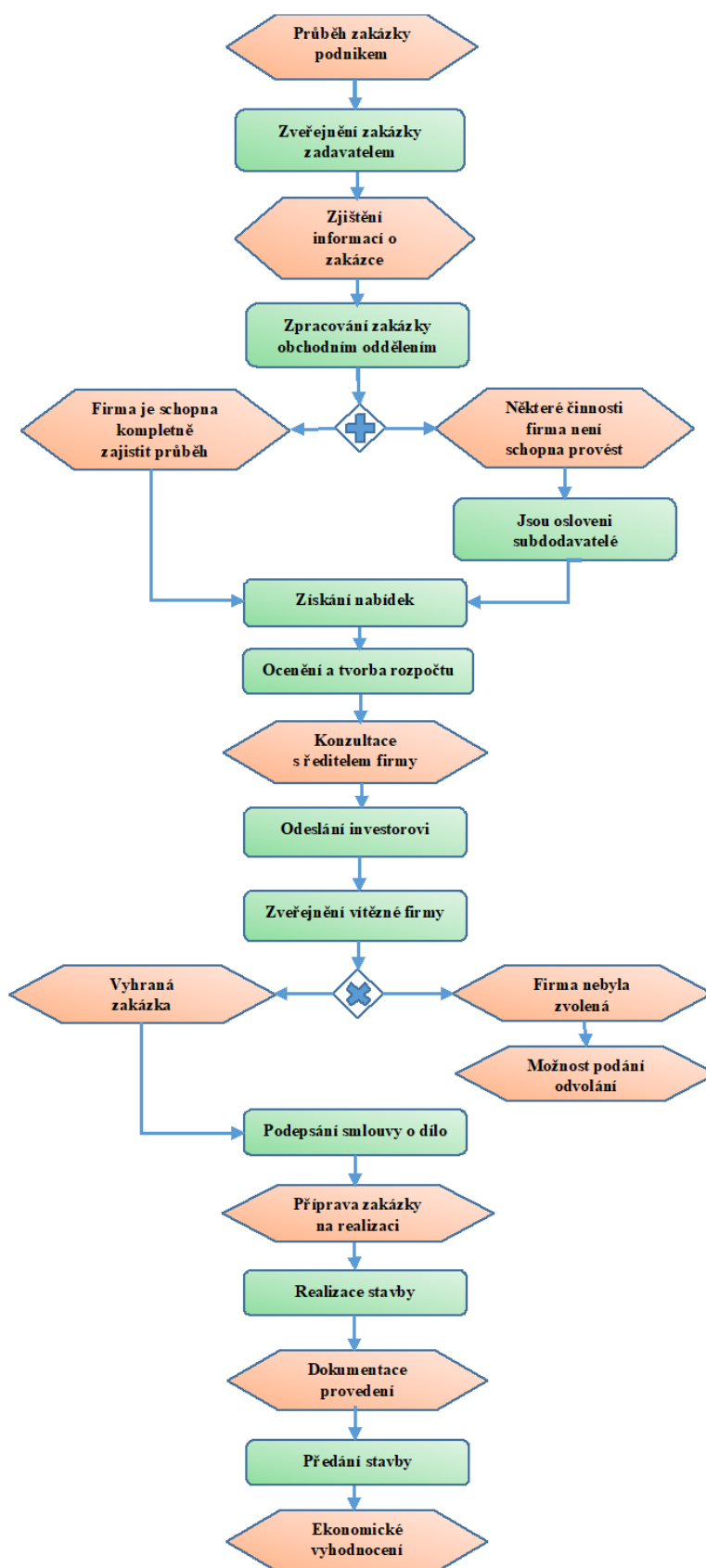
Financování zakázek je různorodé. Stěžejní investoři pro firmu Ekostavby Brno, a.s. jsou Povodí Moravy, Povodí Odry, popřípadě Labe, Lesy ČR, Státní pozemkový úřad (ten může být Jihomoravský, Zlínský, Vysočina, Olomouc apod.)

U dotovaných zakázek platí přísnější pravidla při provádění celého procesu stavby, ale také při fakturaci zakázky. Na stavbě se musí nacházet billboard s parametry dle dotačního titulu. Většinou s rozměry do 2,5 na šířku a s celkovou délkou do 5,5 metru. Provádí-li se změna projektu, musí být požádáno o změnový list, který se schvaluje na ministerstvu financí. Po schválení je teprve možné zahájit výstavbu.

U zakázek, které nejsou dotovány je proces jednodušší, neboť změnový list nemusí být tvořen tak důkladně. Změny se řeší návrhem na potřebné zvýšení či snížení práce. V praxi to může fungovat tak, že se přebytečná práce kompenzuje následným úbytkem práce či naopak. Řeč je především o lesních pracích, kde se velmi často vyskytují tyto změny projektů.

Za nabídku se vytváří bankovní záruky či jistoty s hodnotou až do 5 % ze vstupní zadávací ceny. To způsobuje, že se celkový počet přihlášených firem omezí. Dále jsou zde bankovní záruky za provedení díla i za záruční dobu. Tyto bankovní záruky jsou u dotačních nebo státních zakázek požadovány téměř vždy. Záleží však na jednotlivé zakázce a výše její hodnoty, zda je dotována či není. Například u zakázek menších lesních cest řádově do šesti milionů Kč se tyto bankovní záruky nevytváří, protože tyto zakázky nejsou dotovány. Mohou se však projevit například u oblastní správy toků, kde se dotace využívají, neboť dostatečné finance na zakázku v tomto případě není kde čerpat.

3.5 Procesní mapa



Obr. 6: Procesní mapa v podniku (Vlastní zpracování)

3.6 SWOT analýza

V této kapitole bakalářské práce jsem sestavil SWOT analýzu, která obsahuje základní faktory ovlivňující veškerý chod společnosti. Jedná se o silné a slabé stránky uvnitř podniku včetně příležitostí a hrozeb, které na podnik mohou působit z vnějšího okolí.

Silné stránky	Slabé stránky
• dlouholeté zkušenosti na trhu • stavby v souladu s přírodou • kvalifikovaní, zkušení a loajální zaměstnanci • kratší lhůty výstaveb oproti konkurenci • důraz na dokonalé technické řešení při realizaci zakázek • používání moderních technologií blízkých přírodě	• působení především v Moravském kraji • slabý marketing společnosti • strohá internetová stránka • systém cenových položek
Příležitosti	Hrozby
• rozšíření sortimentu služeb • vyhledávání cenově výhodnějších dodavatelů • zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními • změna investorů	• ztráta dodavatele • konkurence větších firem • nestabilita stavebního průmyslu • kooperace s externími firmami; při realizaci některých zakázek je nevyhnutelná a může mít negativní dopad na samotný podnik

Tab. 1: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Změna investorů:

V tabulce SWOT analýzy si můžeme povšimnout položky „změna investorů“ v sekci příležitosti. Důvod, proč jsem tento bod zmínil, je takový, že výherní ceny u státních podniků nebo státních institucí se dlouhodobě drží na hranici 60 až 70 %, což pro danou firmu nemusí být vždy zajímavé. Pokud by se v takovém případě našel investor, který by byl schopný nabídnout 90 až 100 % projektové ceny, pro firmu by tato zakázka byla značně výhodnější. Společnost Ekostavby Brno, a.s. již v minulosti spolupracovala

s investory, kteří poskytnou dokonce i více než 100 % projektové ceny. Většinou se však jedná o specifické investory, kteří čerpají ze svého kapitálu, mají své know-how nebo například část stavby, která se provádí je pro investora nesmírně důležitá v rámci termínu dokončení.

Zakázky ve sdružení:

Dalším bodem, který bych rád rozvinul jsou kooperace neboli zakázky ve sdružení. Ve SWOT analýze jsem je zařadil do sekce hrozeb. Jedná se o kooperaci dvou firem, kdy se společně podílejí na jedné zakázce. Každá firma má svoji práci přesně stanovenou, jde o vzájemné doplnění prací, které jednotlivé firmy nejsou schopny z nějakého důvodu poskytnout. Dalším důvodem mohou být reference, kdy firma z nabídky nesplňuje část požadavků, které jsou dané, ale zakázka je přesto pro firmu velmi zajímavá. V posledních měsících se ovšem od těchto sdružených zakázek firmy drží stranou. Nevýhodou je rozsáhlá a pracná dokumentace, která zahrnuje tvorbu třetí zakázky. Tato zakázka je sdruženářská a dále je na dohodě, respektive na typu smlouvy, jakým způsobem je toto sdružení postavené.

Jednou z možností je, že se faktury vystavují pro celou stavbu procentuálně a obě firmy jsou schopné společně zajistit plnění všech stavebních činností.

Druhou možností je tvorba zadávacích listů, kdy se strhává předem určená procentuální srážka z ceny například 10 %. Tato srážka směřuje do sdružení a až poté se dělí zisk. Obě realizační firmy pracují na stavebních objektech snížených o těchto 10 % a společnou část si následně přerozdělí.

Třetí možností je práce na základě smlouvy o dílčích objektech. Každá z firem má předem rozdělené stavební objekty. Firma A například vyhotoví práci na objektech 1 až 5. Firma B dokončí stavební práce na objektech 6 až 11. Zbylé objekty 12 až 15 opět putují do sdružení, kde si za pomoci tenderů vedení firem vzájemně musí odsouhlasit práci na zbylých objektech. Pokud zde není žádný problém, cena je pro obě strany uspokojivá a bude zde vygenerovaný zisk pro obě firmy, na zbylých objektech se pracuje ve sdružení. Zisk z objektů 12 až 15 je evidovaný ve třetí zakázce a po jejím skončení se tento zisk rozděluje poměrem stanoveným ve smlouvě.

3.7 Shrnutí analýzy průběhu zakázky

Jedná se o stručný závěr analýzy průběhu zakázky, který je základnou pro vlastní návrh řešení. Tato část obsahuje veškeré nedostatky, které jsem v podniku Ekostavby Brno, a.s. upozoroval.

Společnost Ekostavby získává většinu svých zakázek prostřednictvím veřejných nabídkových soutěží, přesto je však stále důležité dbát na celkový marketing podniku. V tomto ohledu by se rozhodně dalo přitvrdit. Podnik má mnoholeté zkušenosti v oboru stavebnictví a může se pyšnit několika certifikáty i oceněními. Tudíž je dle mého názoru na škodu, některé z těchto pozitivních faktorů více neprosazovat.

Mezi další nedostatky můžeme zařadit vysoké platby za pronájmy určitých pracovních strojů od externích firem nebo zbytkový nevyužitý materiál. Finance, které podnik na těchto položkách ztrácí, by se daly využít například na zvýšení počtu pracovních dělníků nebo změnu některých dodavatelů a tím zajistit vyšší kvalitu.

Z obecného průběhu zakázky je patrné, že podnik zároveň řeší problém s databází cenových položek v programu RTS. Položky jsou oceňovány rozpočtářem při tvorbě cenové nabídky. V téměř každé zakázce se však stává, že ve skutečnosti není možné za stanovené ceny zhotovit danou práci. Při řešení tohoto problému tak vznikají prodlevy stavebních prací, které mají vliv na samotný průběh zakázky.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole se budu zabývat problematikou současného průběhu zakázky ve společnosti Ekostavby Brno, a.s. Shrnutí analýzy v předchozí kapitole slouží jako základna tohoto vlastního návrhu řešení. Vytyčil jsem základní faktory, u jejichž realizaci je třeba se pozastavit, případně zoptimalizovat jejich průběh. V závěru této kapitoly uvádím podmínky a přínosy realizace.

4.1 Návrh na zvýšení efektivity procesů

Na základě analýzy současného stavu procesů v podniku, jsem zhodnotil, že na zefektivnění strategie podniku by se měly optimalizovat tyto procesy:

- marketing, zajišťování reklamy,
- technická příprava uskutečnění služby,
- personální zajištění uskutečnění služby,
- prodej zbytkového materiálu,
- pronájem současně nevyužitých přístrojů, zařízení či automobilů.

4.2 Vlastní řešení procesů průběhu zakázky

U každého z uvedených procesů jsem uvedl vstup i výstup samotného procesu. Pro řešení vlastních návrhů je důležité přesné vymezení těchto pojmů.

4.2.1 Marketing, zajišťování reklamy

Tomuto procesu je třeba věnovat zvláštní pozornost, protože bez různých propagací by se potenciální zákazníci a obchodní partneři nedozvěděli důležité informace o službách, které podnik nabízí. Zároveň zde mohou vzniknout recenze, které přispívají k důvěryhodnosti ze strany zákazníků. Tyto recenze napovídají o kvalitě podniku.

Proces se zaměřuje hlavně na udržení si již vybudovaných vztahů s bývalými zákazníky, prostřednictvím nichž získávají nové informace o potenciálních zákaznících.

Vstup procesu: propagační nástroje (osobní prodej, podpora prodeje, vztahy s veřejností nebo určitý druh reklamy).

Výstup procesu: získané informace o potenciálních zákaznících, nový zákazník.

Návrh na zlepšení získávání informací pro podnik:

Doporučuji, aby prostřednictvím výzkumu trhu získával podnik informace nejen telefonicky, ale i realizováním návštěv bývalých zákazníků. Aby využíval i další možnosti získávání informací, a to především z dotazování, které spočívá v získávání primárních dat a informací prostřednictvím specializované skupiny lidí. Hlavním atributem je klást cílené otázky osobám, které jsou předmětem výzkumu trhu.

Získávání informací prostřednictvím dotazování by vykonával jeden z pracovníků z obchodního oddělení. V přítomnosti valné hromady by pak jednou ročně probíhala prezentace, která by obsahovala výsledky vykonané práce spojené s tímto dotazováním.

Návrh na zlepšení internetové stránky:

Podnik by se měl z již používaných propagačních prostředků zaměřit zejména na vylepšení své stávající internetové stránky. Tento návrh zmiňuji z důvodu toho, že internet je moderním a rychlým prostředkem komunikace a získávání informací či uzavírání obchodních kontraktů. Na celém světě ho využívá stále více lidí, nemluvě o firmách a podnicích, které využívají jeho možnosti každým dnem. Osobní internetová stránka firmy Ekostavby Brno, a.s. je velmi stručná, což je při dnešních schopnostech internetu na škodu. Svými vlastnostmi je totiž stránka ideálním nástrojem pro publikování informací různého charakteru. Dle mého názoru by měla každá firma zveřejnit mapku, která lokalizuje sídlo firmy pro pohodlnější kontaktování možnými klienty. Dále by tato internetová stránka měla obsahovat propagační materiály, ilustrační fotografie společností realizovaných zakázek před, během i po provedení. Tato fotodokumentace by mohla nabízet informativní ceny i časové harmonogramy staveb. Dále by na internetové stránce měl být dostupný plnohodnotný seznam poskytovaných služeb včetně ceníků. Mezi doplňkové informace bych zařadil i výhody vůči konkurenci, vizualizace se zobrazením návrhů od architekta, aktuální akce (jaké a za jakých podmínek poskytuje slevy) nebo v neposlední řadě i informace o možnosti koupě nepotřebného materiálu ze skladu.

4.2.2 Technická příprava uskutečnění služby

V tomto procesu stavbyvedoucí rozhoduje o použití a potřebě druhu strojů, přístrojů a zařízení, bez kterých by podnik nemohl realizovat zakázku. Proces "Technická příprava uskutečnění služby" musí zajistit techniku a materiál v požadovaném množství, kvalitě a stanoveném čase.

Vstup procesu: smluvní podmínky zachyceny ve smlouvě o dílo, plány a rozpočty realizace zakázky.

Výstup procesu: zajištění potřebného materiálu a techniky.

Společnost Ekostavby Brno, a.s. vlastní řadu strojů, mezi které patří bagry, buldozery, autogrejdry, válce, nakladače včetně vozů pro nákladní dopravu. Přesto si na překrytí potřeb realizace zakázky některé stroje pronajímá. Navrhují tedy, aby se ty pracovní stroje, které jsou předmětem občasného zapůjčování, zakoupili. Můj návrh je sice finančně náročný, časem by se však investované prostředky vrátili.

Pokud se například zaměřím na stroj těžké techniky "Caterpillar", jeho cena se pohybuje od 3 do 4 mil. Kč. Výhodnější je dle mého názoru zakoupení tohoto stroje, kdy je po čtyřech letech opotřebení možnost zpětného prodeje v rozmezí 1,5 - 2 mil. Kč. Z důvodu častého zapůjčení tohoto stroje vyplývá, že návratnost investovaných finančních prostředků může být v horizontu od 3 do 4 let od zakoupení tohoto stroje. Zároveň se zde podniku otevírá možnost půjčování tohoto zakoupeného pracovního stroje jiným firmám, v době, kdy stroj firma nevyužívá. Zapůjčení tohoto stroje také přispěje k rychlejší návratnosti investovaných finančních prostředků.

4.2.3 Personální zajištění uskutečnění služby

V tomto procesu jednatelé rozhodují o zaměstnancích, potřebných k realizaci zakázky, popřípadě zakázek. Určuje se počet, kvalifikace požadovaných zaměstnanců a na jak dlouho bude daný zaměstnanec potřebný k realizaci dané zakázky.

Vstup procesu: smluvní podmínky, plány a rozpočty realizace zakázky.

Výstup procesu: personální zajištění, rozpis pracovního zařazení dělníků.

Nejžádanější realizování stavebních prací je v letním období, kdy dochází k vytíženosti dělníků. Ta může vést k jejich vyčerpanosti až dočasné pracovní neschopnosti a v závěru také ke snížení produktivity. Nejvhodnějším řešením tohoto problému je přijmout na toto období zaměstnance z řady brigádníků. Jejich počet by závisel na množství a druhu v té době realizovaných zakázek. Odpovědnost těchto brigádníků by byla přesně definována ve smlouvách týkajících se dohody o provedení práce.

4.2.4 Prodej zbytkového materiálu

Přebytečný materiál, který nebyl při realizaci zakázky spotřebován, popřípadě i dlouhodobě nevyužívaný materiál, který se nachází na skladišti firmy se volně prodává, čímž se uvolňuje místo ve skladu pro materiál nový.

Vstup procesu: přebytečný či zbytkový materiál, případně dlouhodobě nevyužívaný materiál.

Výstup procesu: získané finanční prostředky z prodeje tohoto materiálu, uvolnění skladových prostorů.

Zvýšení objemu prodeje zbytkového materiálu bychom mohli řešit například: poskytnutím akčních slev na tento materiál, informováním potenciálních zákazníků o možnosti zakoupení zbytkového materiálu nebo například umístěním informace o možnosti koupě nepotřebného materiálu ze skladu na internetovou stránku společnosti Ekostavby Brno, a.s.

4.2.5 Pronájem současně nevyužitých přístrojů, zařízení či automobilů

Přístroje, zařízení nebo automobily, které momentálně nejsou potřebné k realizaci žádné zakázky nebo v daném období žádným jiným způsobem nezasahují do činnosti podniku, jsou po dohodě poskytovány do bezplatného pronájmu zaměstnancům firmy. Jelikož je tento pronájem bezplatný, tento proces je bez výstupů.

Vstup procesu: momentálně nepoužívané přístroje, zařízení a automobily (volný strojový park)

Za účelem dalšího výnosu bych pro firmu Ekostavby Brno, a.s. navrhl pronájem strojového parku i externím zájemcům, ne pouze vlastním zaměstnancům. Výše nájemného by závisela na druhu předmětu pronájmu, délky jeho používání, jeho opotřebení, spotřeby benzínu či nafty apod. Potenciální zákazníci by pak podnik mohl informovat průběžně, prostřednictvím své internetové stránky.

4.3 Zavedení technologie JIT

Mezi mé další návrhy na zlepšení průběhu zakázky bych zařadil zavedení technologie JIT neboli just in time. Tato metoda se týká materiálu, který je ve firmě Ekostavby Brno, a.s. mnohdy zpracováván se zbytečně velkými pojistnými zásobami, co se logistického řetězce týče. Často se tak stává, že ne všechny materiál, určený pro danou zakázku, je v závěru zcela využit.

Zavedení technologie JIT by zajistilo vyrovnanější toky práce, vyšší produktivitu a zároveň tak může zlepšit celkovou službu z pohledu zákazníka. Tato technologie vyžaduje přímou komunikaci ve výrobním úseku, především mezi výrobními středisky a oddělením pro přípravu výroby. Dále je nezbytné klást důraz na komunikaci s dodavateli příslušného materiálu. Firma Ekostavby Brno, a.s. využívá velkou škálu dodavatelů, neboť je každá zakázka velmi specifická.

Pro zhotovení vlastního návrhu jsem vybral nejčastější dodavatele stavebních materiálů, u kterých stanovím základní kritéria a následně je porovnám. Výsledkem tohoto rozboru by měl být nejvhodnější dodavatel, kterého bych firmě Ekostavby Brno, a.s. doporučil využívat v co největším rozsahu. Naopak nejhůře hodnocený dodavatel pak bude pro firmu pomyslným varováním, přičemž můj návrh bude spočívat v omezení odběru materiálu od tohoto dodavatele a případně navrhnout volbu nového dodavatele.

Seznam nejčastějších dodavatelů materiálu:

- Dodavatel A = STAVOS Brno, a.s.
- Dodavatel B = Prefa Brno a.s.
- Dodavatel C = Stavebniny DEK a.s.
- Dodavatel D = NATRIX VZ, s.r.o.
- Dodavatel E = Českomoravský štěrk, a.s.

4.3.1 Systém bodového hodnocení

Pro vlastní analýzu nejvhodnějšího dodavatele využijí systém bodového hodnocení. Jednotliví dodavatelé budou hodnoceni bodem 1 až 10, v závislosti na tom, jak vhodní pro firmu Ekostavby Brno, a.s. jsou v porovnání s jinými dodavateli na trhu. 1 bod je tedy nejméně vyhovující, zatímco 10 bodů bude vyjadřovat nejvyšší přijatelnost.

Kritéria	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C	Dodavatel D	Dodavatel E
Cena materiálů	8	5	7	6	8
Platební podmínky	9	9	9	7	7
Reklamace	7	8	5	8	5
Předchozí zkušenosti s dodavatelem	9	8	7	7	8
Lhůty dodání materiálu	8	8	6	9	7
Způsob dopravy	8	7	7	6	8
Certifikace či ocenění	9	9	7	7	8

Tab. 2: Systém hodnocení dodavatelů (Vlastní zpracování)

Výše uvedené hodnocení jednotlivých dodavatelů bylo sestaveno na základě osobní konzultace se zaměstnancem firmy Ekostavby Brno, a.s.

	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C	Dodavatel D	Dodavatel E
Součet	58	54	48	50	51
Vyhodnocení	1.	2.	5.	4.	3.

Tab. 3: Vyhodnocení na základě kritérií (Vlastní zpracování)

Pro pochopení výše uvedených tabulek chci zdůraznit, že jednotliví dodavatelé nejsou porovnávání mezi sebou, neboť ne všichni poskytují stejný sortiment. Hodnocení by tudíž bylo neobjektivní. Jednotlivá kritéria byla hodnocena na základě porovnání s konkurencí těchto dodavatelů. Z uvedeného vyplývá, že nejvhodnějším dodavatelem pro firmu Ekostavby Brno, a.s. je STAVOS Brno, a.s., zatímco nejméně vhodným dodavatelem je firma Stavebniny DEK a.s.

4.4 Databáze cenových položek

Toto téma jsem se rozhodl podrobně rozebrat z důvodu, že zavedený systém má negativní vliv na dodací termíny. Společnost se dlouhodobě potýká s problémem, který vzniká při naceňování jednotlivých položek. Po vypracování projektové dokumentace se vytváří projektový rozpočet. V oddělení rozpočtů jsou si pracovníci vědomi nedostatků v sekci RTS data, ty jsou ovšem pro dokončení rozpočtů nezbytné. Tato databáze obsahuje nespočetné množství položek týkajících se ocenění práce a materiálů v měrných jednotkách. Ceny jsou stanoveny na základě určitých normativů, které však mnohdy neodpovídají realitě. Z databáze cen jsou jednotlivé položky oceňovány na základě definovaných norem, které jsou přesně stanovené a aktualizované pro daný rok. Přesto jsou některé ceny položek velmi nízké a nastává problém, kdy je pak například na určitou práci obtížné sehnat stavebního dělníka za cenu, která je v rozpočtu stanovena. Ve druhém případě to může být například nakoupený materiál, který dodavatel není schopen poskytnout za cenu, která byla vygenerována systémem.

Konkrétně mohu uvést například dlažbu z lomového kamene s tloušťkou 25 milimetrů. Cena za tuto položku je 850 Kč za jednu tunu. V tomto případě se hned na začátku naskytne problém, neboť zjišťujeme, že ceník nezohledňuje vzdálenost staveníště od lomu. Firma Ekostavby Brno, a.s. pracovala na zakázce v obci Dolní Bojanovice. Nejbližší lom vyrábějící tento materiál byl kamenolom Bzová. Nabízená cena za tento materiál byla tímto kamenolomem stanovena na přibližně 1400 Kč za jednu tunu bez dopravy. Druhým nejbližším lomem je Ctětín vzdálený necelých 180 km od Dolních Bojanovic. Materiál byl dovážen za cca 1000 Kč za jednu tunu včetně dopravy. Vznikala tu tedy ztráta už na samotném materiálu. Cenová položka stanovena na 850 Kč za jednu tunu ovšem zahrnuje i veškerou práci potřebnou pro zhotovení této dlažby. Finančně tak

firma ztrácela jak na hlavním materiálu, tak na vedlejším materiálu jako je například beton, který je pro dokončení dlažby nezbytný. Nesmíme zapomenout na samotnou práci včetně používání manipulačních prostředků, které jsou samozřejmě financovány také.

Uvědomuji si, že systém cenových položek je pevně stanovený a jeho aktualizace probíhá každým rokem, ale je zde také možnost stanovení vlastní ceny na jednotlivé položky samotným rozpočtářem. Tato funkce není v mnoha případech využívána, neboť si rozpočtáři nejsou vědomi různých úskalí stavebních objektů a jejich okolí, respektive nejsou se zakázkou při tvorbě rozpočtů natolik obeznámeni v porovnání s budoucím stavbyvedoucím daného objektu.

Situace se dle mého názoru dá řešit. Do firmy bychom zavedli systém, který by umožňoval přímou komunikaci a spolupráci s dalším kvalifikovaným zaměstnancem. Ten by v předstihu navštívil danou stavbu a její okolí, informoval o možných problémech samotné rozpočtáře a vytvořil by případnou fotodokumentaci. Rozpočtáři by tak měli více podstatných informací při oceňování stavebních prací či samotného materiálu. Nový externí zaměstnanec by pro firmu neznamenal takové finanční náklady, které momentálně způsobují nesrovnalosti mezi stanovenými ceny položek a realizačním provedením. Tím bychom výrazně snížili problémy, se kterými se zaměstnanci potýkají v průběhu realizace stavby i z mimoekonomického hlediska. Omezil by se tím počet prodlev stavebních prací a celkový průběh realizace zakázky by se z časového hlediska zkrátil.

4.2 Podmínky a přínosy realizace

V mém návrhu na zvýšení efektivnosti řízení procesů stavebních zakázek ve společnosti Ekostavby Brno a.s. jsem se věnoval změnám v oblasti marketingu a zajišťování reklamy, technické přípravy a personálního zabezpečení uskutečnění služby, prodeje zbytkového materiálu a pronájmu současně nevyužitých přístrojů, zařízení či automobilů. Zlepšení těchto procesů podniku jsem si vybral z důvodu odstranění jejich nedostatků a tím, v konečném důsledku, zefektivnění strategického managementu firmy.

Jelikož podnik Ekostavby Brno, a.s. získává informace o zakázkách především z monitorování portálu zadavatelů, mým prvním návrhem bylo právě zlepšení získávání informací v procesu marketingu a zajišťování reklamy. Navrhovaným zlepšením by

podnik získal nové a podrobnější informace o pozitivích či negativích odvedených prací z pohledu zákazníka, které pak může využít k přepracování lepší firemní strategie. Další návrh týkající se stejného procesu se zaměřuje na vylepšení firemní internetové stránky, která dnes podává o podniku jen základní informace. V návrhu jsem vycházel ze současného trendu, který si zakládá na důležitosti poskytování obsáhlých informací prostřednictvím internetových stránek.

V procesu technické přípravy uskutečnění služby jsem z důvodu vysokých plateb za pronájem určitých pracovních strojů navrhl podniku tyto nejčastěji zapůjčované pracovní nástroje zakoupit. Zrealizováním mého návrhu by firma výrazně ušetřila.

Dále jsem se zaměřil na zlepšení procesu personálního zabezpečení a zvýšení účinnosti využívání zaměstnanců společnosti. Přínosem navrhovaného opatření by bylo zvýšení produktivity a kvality provedené práce, které přispívá k budování dobrého jména firmy.

U procesu prodeje zbytkového materiálu jsem podniku navrhl zvýšit objem prodeje prostřednictvím akčních cen a zlepšení informovanosti potenciálních zákazníků o možnosti zakoupení zmíněného materiálu. Toto opatření zajistí společnosti rychlejší snížení stavu nadbytečného materiálu na skladě a tím se rychleji uvolní i skladovací prostory firmy.

Vzhledem k tomu, že podnik bezplatně pronajímá současně nevyužité přístroje, zařízení a automobily pouze kmenovým zaměstnancům, další návrh se týkal právě této skutečnosti. Navrhl jsem podniku pronajímat volný strojový park i externím zájemcům. Přínosem pro firmu by bylo nájemné, které by za vypůjčení tito externí nájemníci platili.

Dalším návrhem bylo zavedení technologie JIT. Provedl jsem rozbor nejčastěji využívaných dodavatelů, ve kterém jsem zhodnotil důležitá kritéria. Návrh by měl vést ke snížení zásob, zkrácení doby prostupnosti, vyšší produktivitě a zlepšit tím celkově službu pro zákazníka z hlediska kvality i dodacích termínů.

V závěru vlastních návrhů řešení jsem věnoval pozornost databázi cenových položek. Na problém mezi stanovenými cenami a skutečností se zaměstnanci snaží apelovat již dlouhou dobu různými způsoby. Vzhledem k tomu, že je komplikované řešit v průběhu realizace stavby nepřesně oceněné některé položky v rozpočtech, navrhl jsem předčasnou kontrolu stavebních prací. Realizace tohoto návrhu by pro podnik neznamenal výrazné navýšení mzdových nákladů a vyhnula by se tak již zmíněným problémům v průběhu provádění

stavebních prací. Průběh zakázky by tak získal jistější sled procesů a vyhnuli bychom se častým nedodržením termínů.

Přínosem všech těchto změn by bylo celkové zlepšení procesů z hlediska času i kvality. Výše uvedená řešení procesu zakázky by měla mít pozitivní vliv na kvalitu ve všech ohledech. Dle odborného odhadu se dodací termín realizace zakázky může zkrátit až o 10 procent. S uvedenými optimalizacemi by pro podnik bylo snazší dosahování dlouhodobých cílů podniku. Věřím, že by moje návrhy procesních opatření podniku Ekostavby Brno, a.s. prospěly a byly by pro ně značným přínosem do budoucna.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je zpracována na téma studie průběhu zakázky ve vybraném podniku. Konkrétně se jedná o firmu Ekostavby Brno, a.s., která má své uplatnění v oboru stavebnictví. Sídlo firmy je v Brně v Černovicích a zde jsem také absolvoval povinnou praxi, která byla stěžejním předpokladem pro tvorbu této závěrečné práce. Bez cenných rad a veškerých poskytnutých materiálů zaměstnanci této firmy, by zhotovení práce nebylo možné.

Cílem bakalářské práce bylo vymezení teoretických přístupů v oblasti průběhu zakázky, dále pak vytvoření analýzy současného stavu a následný návrh průběhu této zakázky, tak aby splňoval požadavky zákazníka a zmírnil nebo v lepším případě odstranil nedostatky v podniku.

Pevný koncept bakalářské práce je tedy rozdělen do tří základních kapitol. V té první se pomocí odborné literatury věnuji teoretickým východiskům práce, ve kterých je definováno několik důležitých pojmů, jež jsou nezbytné pro porozumění celému obsahu bakalářské práce. Těmito pojmy jsou především: proces, procesní řízení, projekt, dále pak řízení materiálových toků, řízení jakosti a v závěru je pak vysvětlen princip SWOT i SLEPT analýzy.

Druhá část bakalářské práce obsahuje veškeré informace o společnosti včetně výrobního portfolia, organizační struktury, dále pak historie podniku, právní formy a informačního systému. Důležitou část této kapitoly tvoří samotný průběh zakázky, který doprovází i sestavená SWOT analýza včetně procesní mapy podniku.

V poslední kapitole se zabývám vlastními návrhy řešení, jež vychází z výsledků analýzy současného stavu. Veškeré vlastní návrhy jsou podloženy podmínkami realizací společně s přínosy těchto změn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARTES, František. *Jakost v podniku: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 90 s. ISBN 978-80-214-3362-5.

BOSSIDY, Larry a Ram CHARAN. *Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011, 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

EKOSTAVBY, 2011-2018. *Ekostavby Brno, a.s.*, [online]. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://www.ekostavby.cz/>.

DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003, ix, 334 s. ISBN 80-7226-521-0.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996, 212 s. ISBN 80-85943-30-1.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC, 2013. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 381 s. ISBN 9788090529717.

JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 256 s. ISBN 9788027193301.

JUROVÁ, Marie. *Výrobní procesy řízené logistikou*. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.

KAVAN, Michal. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2002, 424 s. ISBN 80-247-0199-5.

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000, 190 s. ISBN 80-7261-015-5.

LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. 2000. *Logistika*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 589 s. ISBN 8072262211.

M. SOKOVIC, D. PAVLETIC a K. KERN PIPAN, 2010. Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering* [online]. ISSN 17348412. Dostupné z: http://jamme.acmsse.h2.pl/papers_vol43_1/43155.pdf

PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2007, 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012, 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

SCHULTE, P. *Complex IT: project management*. New York: CRC Press, 2004, 314 s. ISBN 0-8493-1932-3.

SLACK, Nigel, Stuart CHAMBERS a Robert JOHNSTON, 2010. *Operations management*. 6th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 686 s. ISBN 9780273730460.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011, 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck, 2007, xi, 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2000, 408 s. ISBN 80-7169-955-1.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2002, 163 s. ISBN 80-247-0194-4.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČOV	Čistírny odpadních vod
ČSN	České technické normy
EMS	Express mail service
EN	Evropská norma
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
JIT	Just in time
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TPV	Technická příprava výroby

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet zaměstnanců (Upraveno dle (Ekostavby, 2011-2018))	31
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Funkční pohled na organizaci (Vlastní zpracování dle (Jurová, 2016, s.69))	15
Obr. 2: DMAIC cyklus (Vlastní zpracování dle (Sokovic, 2010, s. 481))	17
Obr. 3: Demingův cyklus PDCA (Vlastní zpracování dle (Veber, 2002, s. 102))	19
Obr. 4: Základní struktura MRP (Vlastní zpracování dle (Štůsek, 2007, s. 79)).....	23
Obr. 5: Výstavba lesní cesty včetně mostu (Převzato z (Ekostavby, 2011-2018)).....	30
Obr. 6: Procesní mapa v podniku (Vlastní zpracování).....	42

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: SWOT analýza (Vlastní zpracování).....	43
Tab. 2: Systém hodnocení dodavatelů (Vlastní zpracování)	51
Tab. 3: Vyhodnocení na základě kritérií (Vlastní zpracování).....	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační struktura podniku

Příloha 1: Organizační struktura podniku (převzato z Ekostavby Brno, a.s.)

