



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ ZAKÁZKY

PROPOSAL OF PROCESS MANAGEMENT OF ORDER

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Slavomír Nadř

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Slavomír Nad'**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2019/20

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 diplomovou práci s názvem:

Studie procesního řízení zakázky

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Popis současného stavu podnikání v organizaci
Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení
Cíle řešení
Analýza současného stavu vybrané zakázky
Návrh řízení činností zakázkového podnikání ve službách
Podmínky realizace a přínosy
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh metodického postupu řízení činností průběhu zakázek v podnikatelském subjektu na základě provedené analýzy současného stavu vybrané zakázky.

Základní literární prameny:

BLAŽEWICZ, J., ECKER, K. H., PESCH, E., SCHMIDT, G., WEGLARZ, J. Scheduling Computer and Manufacturing Processes. Berlin: Springer 2001, 485 s. ISBN 3-540-41931-4.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. Logistika. Praha: Computer Press, 2006, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

KOŠTURIAK, J., CHAT, J. Inovace vaše konkurenční výhoda. Brno: Computer Press, 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

VYSKOČIL, V. L., ŠRUP, O. Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů. Praha: Professional Publishing, 2003, 288 s. ISBN 80-86419-45-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na proces řízení zakázky ve vybrané společnosti Služby, s.r.o., která se zabývá rekognoskací a sanací kanalizačních sběračů bezvýchopnými technologiemi. V první části práce jsou představeny teoretické poznatky související s tématem práce. Další část tvoří analýza současného stavu. Na základě výsledků této analýzy jsou sestaveny návrhy na zlepšení řízení činností průběhu zakázky.

Abstract

The diploma thesis focuses on the process of order management in the selected company Služby, s.r.o. The first part of the thesis presents theoretical knowledge related to the topic of the thesis. The next part is an analysis of the current state. Based on the results of this analysis, proposals are made to improve the management of engagement activities.

Klíčová slova

proces, řízení, zakázka, analýza, informační systém, PEST, SWOT, 7S

Key words

process, management, contract, analysis, information system, PEST, SWOT, 7S

Bibliografická citace

NAĎ, Slavomír. *Studie procesního řízení zakázky* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/124120>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 8. května 2020

.....

podpis studenta

Poděkování

Děkuji všem, kteří se radou i jakoukoli pomocí podíleli na vzniku této diplomové práce. Především paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, ochotu a přátelsky vedené konzultace. Dále bych chtěl poděkovat jednateři společnosti Služby, s.r.o., za spolupráci a poskytnuté interní informace.

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE PRÁCE.....	9
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	10
1.1 Základní údaje o společnosti.....	11
1.2 Historie společnosti.....	12
1.3 Organizační struktura	13
2 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE	14
2.1 Proces	14
2.2 Účastníci procesu	16
2.3 Dělení procesu.....	17
2.4 Procesy projektového managementu.....	18
2.4.1 Základní procesní model.....	18
2.4.2 Skupiny procesů projektového managementu	19
2.4.3 Hranice procesu	20
2.5 Řízení procesů.....	21
2.5.1 Funkční řízení	21
2.5.2 Procesní řízení.....	22
2.6 Analytické metody	24
2.6.1 PEST analýza.....	24
2.6.2 Porterův model konkurenčních sil	25
2.6.3 McKensyho model 7S.....	28
2.6.4 SWOT analýza.....	30
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	32
3.1 Informační systémy	32
3.1.1 ERP	32
3.1.2 Informační systém společnosti.....	33
3.2 PEST analýza	48
3.2.1 Politické (politicko-právní) faktory	48
3.2.2 Ekonomické faktory.....	49

3.2.3	Sociální faktory	50
3.2.4	Technologické faktory	50
3.3	Porterův model konkurenčních sil	55
3.3.1	Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů)	55
3.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů	57
3.3.3	Konkurence firem působících na daném trhu	59
3.3.4	Hrozba vstupu nové konkurence	64
3.3.5	Hrozba substitutů	64
3.4	McKensyho model 7S	65
3.4.1	Strategie (Strategy)	65
3.4.2	Struktura (Structure)	65
3.4.3	Systemy (Systems)	72
3.4.4	Styl (Style)	73
3.4.5	Zaměstnanci (Staff)	73
3.4.6	Sdílené hodnoty (Shared value)	74
3.4.7	Schopnosti (Skill)	75
3.5	SWOT analýza	75
3.5.1	Silné stránky	76
3.5.2	Slabé stránky	76
3.5.3	Analýza silných a slabých stránek	76
3.5.4	Příležitosti	77
3.5.5	Hrozby	77
3.5.6	Analýza příležitostí a hrozeb	77
3.6	Analýza průběhu zakázky	80
3.6.1	Plánování zakázky	81
3.6.2	Příprava zakázky	82
3.6.3	Realizace zakázky	84
3.6.4	Předání investorovi	85
4	ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI	87
5	VLASTNÍ NÁVRHOVÉ ŘEŠENÍ	88
5.1	Informační systém	88
5.2	Nedostatečné delegování	88

5.3	Nedostatek zaměstnanců	89
5.4	Zaměření výhradně na sanaci potrubí	89
5.5	Účty vedené pouze v domácí měně.....	90
5.6	Nevyužívaná kapacita techniky.....	90
6	PODMÍNKY A PŘÍNOSY REALIZACE.....	92
6.1	Informační systém.....	92
6.2	Nedostatečné delegování.....	93
6.3	Nedostatek zaměstnanců	93
6.4	Zaměření výhradně na sanaci potrubí	94
6.5	Účty vedené pouze v domácí měně.....	95
6.6	Nevyužívaná kapacita techniky.....	95
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	100
	SEZNAM GRAFŮ	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	105
	SEZNAM TABULEK	106

ÚVOD

Konkurence firem a chování zákazníků na trhu nutí jednotlivé společnosti přemýšlet o přístupu při řízení podnikových procesů. Jedním z důvodů, proč světové společnosti využívají procesního řízení, je optimalizace chodu organizace tak, aby efektivně a hospodárně reagovaly na požadavky zákazníků. Přínosy, které procesní řízení přináší, jsou: zlepšení spolupráce mezi zaměstnanci napříč celou organizací, zvýšení schopnosti firmy implementovat změny a lépe reagovat na změny konkurenčního prostředí. Jelikož většině podnikům hlavní zdroj financí plyne z realizovaných zakázek, je důležité zaměřit se především na procesy související s řízením zakázek od přijetí poptávky až po finální předání investorovi.

Tématem této diplomové práce je studie procesního řízení zakázky. Konkrétně se autor v práci zabývá řízením zakázky společnosti Služby, s.r.o., působící v oblasti sanace potrubních systémů.

V první části práce autor vymezí základní teoretická východiska potřebná pro přiblížení dané problematiky. Bude se tedy zabývat definicemi, pojmy a analytickými metodami, které slouží k analýze současné situace podniku a zakázky.

Druhá část práce vychází z poznatků zmíněných v teoretické části. Tato část je pro účely práce nazývána Analýzou současného stavu. V této části bude zhodnocena situace podniku z pohledu vnitřního i vnějšího okolí. Zhodnocení bylo provedeno na základě analýzy informačního systému podniku, PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, McKensyho modelu 7S a SWOT analýzy. Další analytickou částí práce je analýza průběhu zakázky, kde budou přiblíženy jednotlivé činnosti podniku prováděné v průběhu zakázky. Výstupem analytické části je závěr zaměřený na zhodnocení současné situace podniku a uvedení nedostatků jak v procesním řízení zakázky, tak i při celkovém fungování podniku.

Na zjištěné nedostatky navazuje návrhová část, kde se autor práce zaměřuje na opatření vedoucí k odstranění zjištěných nedostatků. Účelem těchto návrhů jsou opatření pro upravení současného nebo nalezení nového způsobu řízení v oblasti zakázek. Nedílnou součástí návrhů jsou přínosy, které by měla nová opatření přinést.

Poslední částí práce je její závěr. V této části je zhodnoceno a komentováno, zda byly jednotlivé části úspěšně zpracovány s ohledem na zadání a stanovené cíle.

CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je návrh řízení činností průběhu zakázek v podnikatelském subjektu na základě provedené analýzy současného stavu podniku a vybrané zakázky.

Dílčí cíle:

- Zpracování teoretických poznatků souvisejících s tématem diplomové práce
- Vypracování analýzy současné situace podniku pomocí vybraných metod
- Vyhodnocení analýzy a zjištění nedostatků
- Rozbor průběhu zakázky a jejích dílčích částí
- Návrhy na řízení činností průběhu zakázky
- Podmínky realizace
- Přínosy návrhu

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Firma Služby, s.r.o., byla založena za účelem rekognoskace a následné sanace kanalizačních sběračů bezvýkopovými technologiemi. V první fázi vývoje firmy byly zakoupeny TV kamery, sloužící k poznání skutečného stavu podzemních trubních vedení. Vzápětí byla vyvinuta bezvýkopová inverzní rukávová technologie KAWO. Brzy byla technologie KAWO dovybavena vysokotlakými kombinovanými čisticími vozy Ibos KOMBO a kanalizačním robotem KAWO pro zapravení domovních kanalizačních přípojek. Pro komplexní sanaci kanalizačních systémů byla prováděna rekonstrukce šachet osazením vodotěsných sklolaminátových hrnců a sanace domovních kanalizačních přípojek technologií FLEXOREN RELINING. Pro sanaci lokálních poruch kanalizačních řadů se uplatňuje metoda KAWO LOCAL osazením krátkých vystýlek. Později byla zahájena i sanace tlakových vodovodních přívaděčů bezvýkopovou technologií KAWEX a ochrana vnitřního povrchu vodovodního potrubí epoxidovým nástřikem – technologií M-systém.

V dalších letech činnosti byly postupně dovybavovány jednotlivé sanační technologie.

V oblasti diagnostiky bylo rozšířeno portfolio čisticích vozů, v současné době společnost vlastní čtyři kompletní jednotky včetně širokého rejstříků výkonných nástavců – trysek, fréz, řetězových čističů apod. Rovněž monitorovací jednotky za dobu více než dvaceti let dosáhly velkého vývoje ve stupni rozlišení, prohlídka laterálních vedení je možná přímo z hlavního řadu. Z prohlídky je možno vyhotovit listinný či elektronický dokument. V současné době pracovníci firmy používají čtyři kompletní monitorovací jednotky pro diagnostiku od malých průměrů až po průlezné.

Společnost Služby, s.r.o., trvale sídlí v městské části Brno-Slatina v blízkosti napojení na dálnici D1 a letiště Brno. Součástí areálu je moderní centrum NO-DIG PARK, kde je soustředěn vývoj a využívá se nejmodernějších poznatků pro diagnostiku, vyhodnocení a optimalizaci řešení renovace podzemních trubních vedení.

Od roku 2004 firma Služby, s.r.o., pracuje v systému řízení jakosti 9001 a ochrany životního prostředí 14001.

1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní název: Služby, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 1 000 000 Kč

Předmět podnikání:

zahrnuje dle výpisu z obchodního rejstříku vedeného Krajským obchodním soudem v Brně, oddíl C, vložka 10046, následující oblasti:

- ubytování v soukromí
- opravy motorových vozidel
- provádění inženýrských staveb
- provádění bytových a občanských staveb
- stavitelství
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zámečnictví
- výkon zeměměřičských činností
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd

Předmětem systémů řízení jsou následující oblasti:

- provádění inženýrských staveb
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd

Počet zaměstnanců: 70

Základní řídicí předpisy společnosti jsou:

- Zakladatelská listina o založení společnosti s ručením omezeným – společenská smlouva
- Legislativní předpisy, vybrané technické normy a vybrané technologické předpisy
- Dokumentace SŘ:
 - Organizační řád
 - Příručka jakosti
 - Ostatní směrnice a technologické postupy SŘ

Ostatní řídicí dokumenty společnosti jsou:

- záznamy z porad vedení, z dispečinku

(Zdroj: justice.cz)

1.2 Historie společnosti

1990 – Založení společnosti Služby, družstvo

1991 – Zakoupení monitorovací kamery RAUSCH

1992 – společnost dokončila vývoj metody KAWO

1993 – Transformace na společnost s ručením omezeným

1997 – Použití technologie nástřiku vodovodního potrubí M-systém

1999 – Stěhování do nového moderního areálu v Brně – Slatině

2000 – Společnost vstoupila na ruský trh

2001 – Získání ocenění STAVBA ROKU za nejlepší stavbu v oblasti bezvýkopových technologií na světě

2003 – Získání ocenění ZLATÁ AQUA

2004 – Získání certifikátů ISO 9001 a 14001

2006 – Dokončení technologie pro sanaci plynovodů GASEX

2008 – Technologie semistrukturálního nástřiku

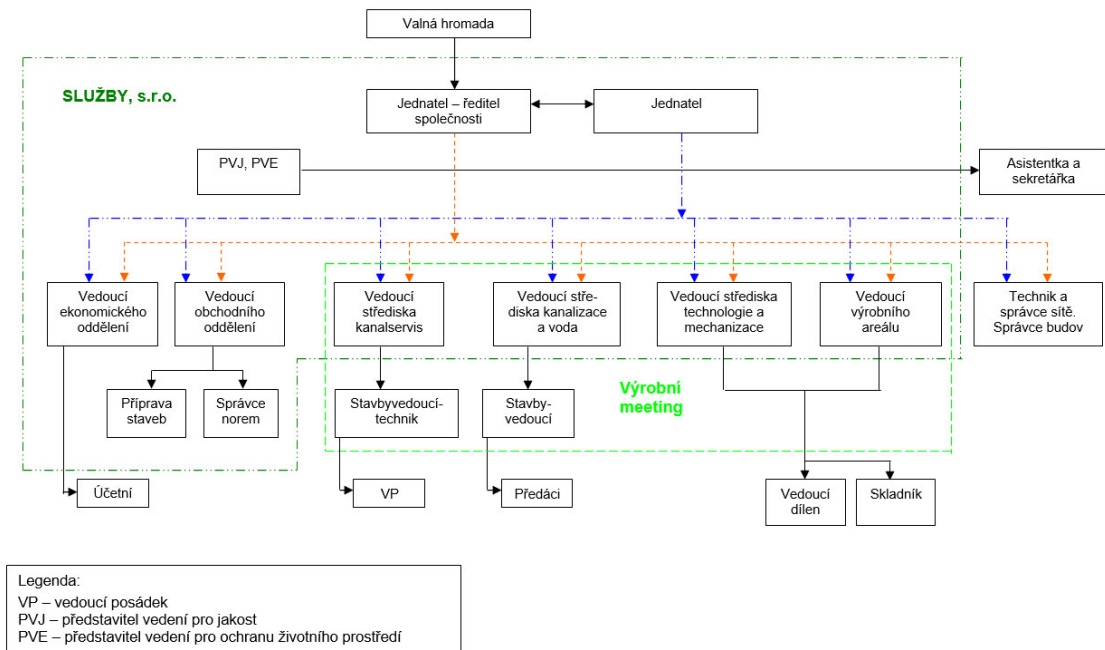
2010 – Oslava 20. výročí založení firmy

2014 – Dokončení areálu NO-DIG Park v Brně-Slatině

2015 – Zisk certifikace společnosti WAVIN pro sanaci potrubí metodou předtvarovaného potrubí z HDPE 100 RC, COMPACT PIPE

2017 – Zisk ocenění vodohospodářská stavba roku v mimořádné kategorii za stavbu “Zkapacitnění prameniště a přivaděče pitné vody Hulín – Kroměříž”

1.3 Organizační struktura



Obrázek č. 1: Organizační struktura

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Organizační strukturu společnosti autor práce blíže popisuje v kapitole 3.4.2 Struktura (Structure)

2 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

2.1 Proces

Procesy všeho druhu nás obklopují v takové míře, že je již považujeme za samozřejmost a jejich podstatu přestáváme vnímat. Proto je velmi důležité porozumět tomu, že z pozice uživatelů produktů procesů, ať již jsou to výrobky, nebo poskytované služby, zpravidla nejsme schopni s určitostí rozpoznat, v čem daný proces spočívá. Ve většině případů jsou procesy komplikované a spleť problémových vlivů může vytvořit velmi nepřehledné situace.

Neustále se zvyšující úroveň automatizace vyžaduje řízení sledů pracovních činností a potřebuje specifické procesy mapovat. Procesy a jejich plynulost jsou proto na programu většiny porad podnikových manažerů.

Jak již bylo naznačeno, proces je sledem činností, při nichž je aplikováno aktivní působení obsluhujícího personálu, a to jak intelektuální, tak manuální, na postupně vznikající předmět nebo službu, která má přinést nějakou hodnotu pro zamýšleného uživatele – zákazníka procesu. (Svozilová 2011, s. 14)

Proces je možné definovat mnoha způsoby.

Paní Svozilová ho definuje jako sérii logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků. (Svozilová 2011)

Podle ČSN ISO 9001:2001 je proces definován následovně: „Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.“ (ČSN ISO 9001:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha: Český normalizační institut.)

„Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. Přičemž vstup (vstupy) představuje vždy definovanou vstupní veličinu (zadání) a výstup pracovní výsledek činnosti. Vstup, respektive výstup, je ve formě výrobku či služby. Všechny ostatní vstupující veličiny (pracovníci, materiál, technika, pomůcky atd.) jsou zdroje. Zákazník je subjekt, kterému je výstup procesu

určen, respektive předán. Subjektem v tomto pojetí může být osoba, organizace nebo proces, který následuje po procesu, jehož výstup využíváme.“ (Grasseová a kol., 2008, s. 266)

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními strukturami či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ (Šmída 2007, s. 292)

„Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a nestálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“ (Šmída 2007, s. 292)

Jak je možné z výše uvedeného vyčíst, pojem „proces“ má mnoho podob v různých zdrojích, v zásadě se však většina z nich shoduje na těchto charakteristikách:

- Proces je opakovatelný, pokud je však standardizován. To je hlavní rozdíl od definice projektu, který je jednorázový a vyznačuje se svojí jedinečností, i přestože výstupy procesu i projektu mohou být podobné.
- Jeho výstup tvoří jasně rozpoznatelná přidaná hodnota pro finální produkt/službu.
- Proces je měřitelný svými parametry, jako jsou náklady, průběžná doba, kvalita apod.
- Každý proces má svého vlastníka a svého zákazníka.
- Proces má vždy jasně vymezen začátek a konec trvání a definovány logické souvislosti s jinými činnostmi procesu.
- Proces pracuje s podnikovými zdroji, které spotřebovává a které se následně odrazí v čerpaných nákladech na provedení.
- Je omezen tzv. regulátory řízení (závazné vyhlášky, normy, atd.).

2.2 Účastníci procesu

Je zřejmé, že ve světě probíhá minimum procesů bez účasti fyzických osob. Své tvůrce, koordinátory a dohlážitely mají i zcela automatizované procesy.

Pro třídění účastníků se nám nabízí třídění podle specifikace rolí, podle vztahu k procesu, podle znalostí a rozsahu odpovědnosti do následujících kategorií:

- Zákazník procesu je ten, kdo pocítuje potřebu, přání nebo má požadavek, který lze zajistit hmotným výrobkem, nehmotným výtvořem, službou nebo kombinací všech uvedených položek, který je produkován určitým procesem a má vlastnosti, které představují určitou hodnotu, zajišťují funkcionalitu nebo mu přináší jiný prospěch, za který je ochoten směnit jinou hodnotu, většinou je tato hodnota vyjádřena finančními prostředky.
- Dodavatel je někdo, kdo zajišťuje vstupy, ať to jsou vstupy hmotné, nebo nehmotné, ale proces je potřebuje k tomu, aby zajistil to, co od něj očekávají jeho zákazníci.
- Sponzor procesu, někdy je označován jako zástupce provozovatele procesu, je zpravidla členem podnikového managementu, a má tedy i zájem na tom, aby proces fungoval efektivně a plnil požadavky, které jsou na něj kladeny. Jeho zainteresovanost ho předurčuje k tomu, aby aktivně stál za zlepšovateľskými iniciativami ve svěřené procesní oblasti. Sponzor projektu hraje velkou roli při taktickém řízení tím, že poskytuje podporu projektu, zprostředkovává styk s okolím a pomáhá mu, a to zejména tehdy, kdy je zapotřebí odstranit překážky.
- Podnik, provozovatel procesu a vlastníci podniku. Podnik je vlastníkem zdrojů spotřebovávaných v procesu, je také reprezentantem vlastníků podniku vůči zákazníkovi a jako takový má eminentní zájem na tom, aby se zvyšovala nejen kapacita procesu a tím i profitabilita příslušné části produkce, ale také na tom, aby se vlastnosti vytvářených výrobků či služeb a jejich kvalita přizpůsobovaly přáním a potřebám zákazníků rychleji, než jak to dokáže konkurence, a tím se zvyšoval tržní podíl podniku.
- Manažer procesu je osoba, která se přímo účastní řízení procesu a zpravidla je k jeho výsledkům, ať již v oblasti výkonnosti, nebo kvality, vázán osobní

odpovědností. Manažer procesu může být současně sponzorem zlepšovateľského projektu.

- Šampión procesu bývá obvykle osoba, která se procesu dlouhodobě účastní, a to jak na pozici manažera, tak na pozici operátora. Svým chováním a vystupováním podporuje užívání a zlepšování procesu napříč organizací. Šampión zná do hloubky jak potřeby procesu, tak všechny vnitřní závislosti jednotlivých procesních elementů. Jeho znalost procesu ho předurčuje k tomu, aby přispíval ke zvyšování kvality a produktivity procesu tím, že předává své znalosti a zkušenosti dalším osobám, a to ať již formou tréninku, nebo školení, nebo jako vstupy do zlepšovateľských iniciativ.
- Operátor procesu je osobou, která se procesu přímo účastní. Ze své pozice může zpravidla ovlivnit pouze výkonnost nebo kvalitu dílčí činnosti, na níž se svou prací podílí. (Svozilová 2011, s. 18)

2.3 Dělení procesu

Členění podnikových procesů se může dle různých publikací lišit. Obecně se však za základní klasifikaci považuje dělení podle důležitosti a účelu procesu, který vypovídá o nejdůležitějším faktoru procesního řízení, a to o přidané hodnotě pro externího zákazníka. Pro potřeby této práce se nejvíce hodí rozlišení pěti typů procesů podle referenčního modelu. Referenční model vymezuje typy procesů, které se ve firmě obvykle vyskytují, a zachycuje i nejdůležitější vazby procesů na jejich okolí. Zároveň poukazuje i na nejdůležitější typy zdrojů, které vyžadují specifickou péči.

1. Zákaznické procesy uspokojují zákazníky na firemních trzích a z dlouhodobého hlediska financují veškerý provoz firmy (tedy i všechny ostatní typy procesů).
2. Řídicí procesy produkují výstupy, které určují dlouhodobé směřování firmy (strategické řízení), její organizaci a způsob fungování (taktické řízení) i krátkodobé koordinační a kontrolní zásahy (operativní řízení). Do této skupiny řadíme i nezávislé monitorování, hodnocení a poskytování zpětných vazeb k celkové výkonnosti firmy (controlling).
3. Podpůrné procesy zajišťují převážně obslužné funkce – účetnictví a daně, statistiku, úklid a podobně.

4. Projekty je možné z procesního pohledu chápat jako procesy, které jsou vykonány pouze jednou – proto vyžadují odlišný způsob řízení. Projekty do referenčního modelu zařazujeme především z toho důvodu, že s ostatními procesy sdílejí zdroje, proto je třeba, aby byly navzájem koordinovány.

5. Zdrojové procesy se starají o firemní zdroje, které slouží pro všechny ostatní procesy (projekty nevyjímaje). Pro řízení konkurenční výhody firmy budou vždy klíčové tři oblasti správy a rozvoje zdrojů – lidé a jejich zdroje, finanční zdroje a zdroje v oblasti informačních a komunikačních technologií. Do této skupiny patří také péče o technologie a další vybavení a zařízení, jež firma využívá. Zdrojové procesy zařazujeme do samostatné skupiny zejména proto, že by měly být řízeny v odlišném režimu než ostatní procesy – firma by zdroje měla řídit na základě své strategie tak, aby si vytvářela podmínky pro strategický rozvoj. To znamená, že by především měly být rozvíjeny s určitým náskokem před aktuálními provozními potřebami firmy. (Fišer 2014, s. 51, 52)

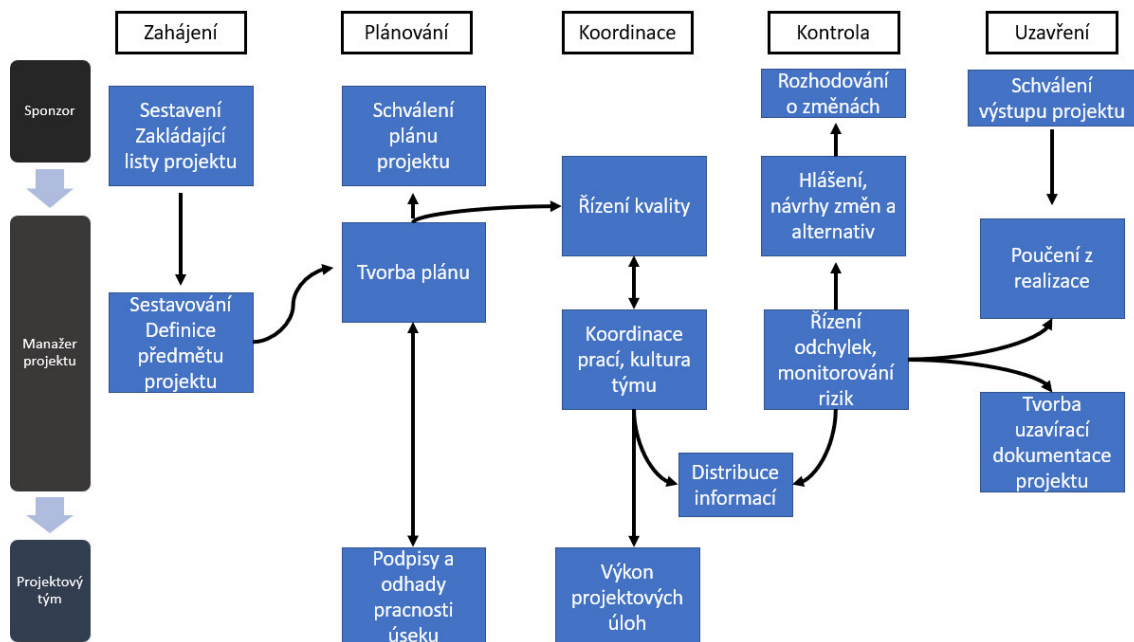
2.4 Procesy projektového managementu

V této kapitole se autor věnuje základnímu procesnímu modelu projektového managementu a přehledu jeho hlavních procesů.

2.4.1 Základní procesní model

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, projekt je skupinou procesů, v době své existence se vyvíjí a nachází se v různých stádiích, které tvoří fáze životního cyklu projektu. Průběh projektu nelze popsat jako jediný procesní tok, neboť s ním vzájemně spolupracuje nebo na něj navazuje celá řada procesů. Pro usnadnění orientace a přehlednosti popisu je vhodné tyto procesy seskupit podle jejich povahy, vývojového stupně projektu a způsobu ovlivňování celkového procesního toku. Pro provedení detailního rozdělení procesů do procesních skupin budeme vycházet z „logického modelu projektu“, ve kterém představíme všechny důležité činnosti projektu a jejich orientační přiřazení k subjektům řízení projektu, kterým tyto činnosti podléhají. (Svozilová 2011, s. 58)

Na obrázku č. 1 je zachycen zjednodušený logický model, který zobrazuje základní vazby a orientační přiřazení činnosti na pozici, která je za zpracování a rozhodnutí v příslušném kroku projektu odpovědná.



Obrázek č. 2: Zjednodušený logický model

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4.2 Skupiny procesů projektového managementu

Z hlediska výkonu řízení projektu můžeme hlavní skupiny procesů projektového managementu, někdy též označovány jako domény, charakterizovat následovně:

- **Zahájení projektu** – hlavním účelem tohoto procesu je vytvoření základní definice projektu, obsažené v zakládající listině projektu, a získání autorizace pro jeho realizaci.
- **Plánování projektu** – tento proces užívá strategických výsledků předchozí skupiny a přetváří je do formy taktického plánu pro realizaci projektu. Vychází ze zakládající listiny projektu. Ve fázi plánování dojde k jejímu zpřesnění do definice předmětu projektu, která je podrobena detailnímu rozboru z hlediska času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů. Výstupem je podrobný a závazný projektový plán.

- **Koordinace (vlastní řízení v průběhu projektu)** – je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na výkon a koordinaci dříve naplánovaných prací projektu. Jeho součástí je projektová komunikace, motivace členů týmu a řízení kvalit.
- **Monitorování a kontrola** – je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na soulad výkonu realizačních složek projektu s projektovým plánem, a to z pohledu cílů projektu, času a nákladů, působících rizik a úrovně dosažené kvality.
- **Uzavření projektu** – je vyvrcholením všeho projektového snažení a jako takové má rovněž své náležitosti, přičemž akceptace výsledků projektu zákazníkem a závěrečná fakturace jsou jen jednou jeho částí.

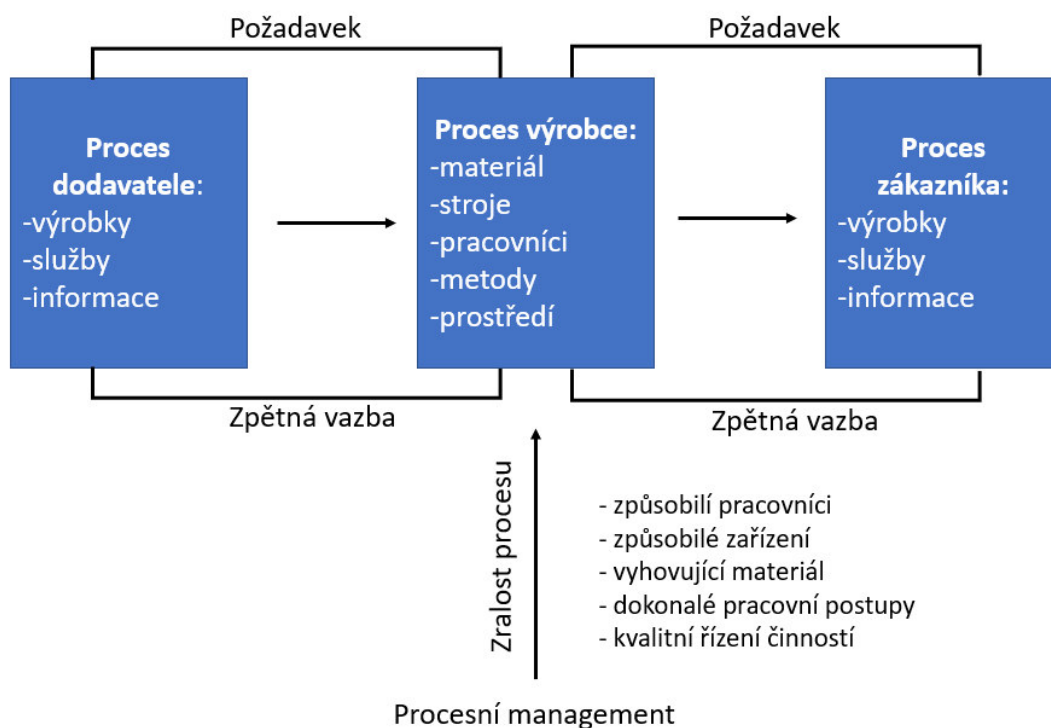
2.4.3 Hranice procesu

Procesy můžeme definovat na celé řadě úrovní, vždy však musí mít své hranice. Proces musí mít vždy jasně definovaný začátek a jasně vymezený konec, uprostřed mezi začátkem a koncem je pak určitý počet jasně definovaných kroků.

Hranice procesu tedy (začátek a konec) jsou dány:

- Primárními (počátečními) vstupy, které vyhovují danému procesu a které dávají podnět k zahájení; na vstupní elementy se pohlíží jako na subdodávky a jejich poskytovatelé jsou považováni za dodavatele – toto platí i uvnitř organizace. Vedle primárních vstupů rozlišujeme v souvislosti s procesy také sekundární vstupy, jsou to vstupy začleněné do procesu v jeho různých fázích a jsou nezbytné pro jeho dokončení (např. potřebné manažerské informace v různých fázích zabezpečované oddělením informačních systémů).
- Primárními výstupy užitečnými pro primární zákazníky. Primární výstupy mohou mít hmotný charakter (nákup nového zařízení) nebo nehmotný charakter (získání informace nebo služby). Stejně jako existují primární vstupy, existují vždy i sekundární výstupy – ty nejsou hlavním účelem daného procesu a vznikají jako jeho vedlejší produkty (např. odpracované přesčasy vzniklé jako součást výrobního procesu). Druhotné vstupy obvykle uvádějí do pohybu další procesy (např. výkaz přesčasů by mohl být primárním vstupem pro proces odměňování). (Drahotský a Řezníček 2003, s. 36)

Následující obrázek č. 3 zachycuje hranice procesu.



Obrázek č. 3: Hranice procesu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5 Řízení procesů

2.5.1 Funkční řízení

Pro funkční řízení je typické hierarchické uspořádání organizace. Je tak jasně definováno, kdo je komu nadřízený a kdo podřízený. Hlavním kritériem, podle kterého se organizace dělila, byla dovednost. Organizace tak měla vymezeny funkční složky (útvary) specializované na daný okruh činností. Nevýhodou funkčních útvarů a jejich organizačních struktur je právě jejich úzké specializované zaměření na konkrétní oblast činností. Jednotlivé útvary mohou být často zaměřeny pouze na své potřeby a přehlížejí tak potřeby ostatních útvarů. Jestliže se útvary takto chovají, může to negativně ovlivnit finální produkt celé organizace. Jinými slovy, úspěch jednoho útvaru může být v rozporu s úspěchem jiného. Jako příklad je možné uvést vztah útvaru výroby a oddělení jakosti. Výroba se snaží o maximalizaci objemu produkce při minimálních prodlevách výroby, naopak oddělení jakosti se zaměřuje na co nejmenší zmetkovost a co největší kvalitu výrobků. V případě vysoké zmetkovosti nebo při zaznamenání nedostatečné kvality se oddělení jakosti snaží

o nápravu a má tak vliv na rychlost a objem výroby. Je tedy v rozporu s výrobním oddělením. Rozpor se pak většinou musí řešit na vyšší úrovni organizace. Tyto neshody mezi cíli jednotlivých útvarů negativně ovlivňují výsledky celé organizace.

Největší rozmach funkčního řízení nastal při zavedení pásové výroby. Hlavním představitelem tohoto nového způsobu byl H. Ford. Definicí funkčního řízení vystihuje ve své publikaci paní Monika Grasseová takto: „Hlavním znakem funkčního přístupu k řízení je dělení práce mezi funkční jednotky vytvořené na základě jejich dovedností. Tomuto členění dále odpovídá organizační struktura, která je založena na útvarech vykonávajících dílčí části procesu, aniž by byl sledován celý tok činností jako celek.“ (Grasseová et al. 2008, s. 266)

2.5.2 Procesní řízení

Důvodem pro odklon od funkčního řízení byla snaha firem, které chtěly zvýšit svoji flexibilitu a reagovat tak na měnící se podmínky na trhu, jež byly převážně ovlivněny již zmiňovanou globalizací. Útvary, které byly funkčním managementem rozděleny, procesní řízení spojuje v jeden procesně řízený celek. Hlavním rozvojem procesního managementu bylo období po 2. světové válce, kdy rozvoj a vývoj systémů managementu byl na vzestupu.

Definice procesního řízení jsou ve své podstatě obdobné:

„Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“ (Šmída a Filip 2007)

„Procesní řízení představuje proces systematické identifikace, vizualizace, měření, hodnocení a neustálého zlepšování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu a směřují k zajišťování výkonnosti podniku. (Rolínek et al. 2008)

Cílem procesního řízení, které se v anglickém jazyce nazývá Business Process Management, zkráceně tedy (BPM), je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, hospodárně a účelně reagovala na požadavky zákazníka. Základem je definování pracovního postupu. Pracovním postupem se rozumí ucelený sled činností, probíhajících

napříč celým podnikem. Může se jednat o definici vstupů, výstupů, zdrojů, odpovědnosti za procesy, měření výkonnosti, jejich sledování a vyhodnocování. Zároveň je velmi důležité dbát na optimální využití zdrojů, kvalitu výsledků a průběžné zvyšování výkonnosti podniku. (Fišer a Roman 2014)

Mezi přínosy, které by mělo procesní řízení přinést, patří zlepšení spolupráce mezi zaměstnanci napříč celou organizací, zvýšení schopnosti firmy implementovat změny a lépe reagovat na změny konkurenčního prostředí. (Keřkovský a Valsa 2012)

Pro srovnání základních charakteristik výše uvedeného funkčního a procesního řízení a jejich rozdílů poslouží níže uvedená tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Srovnání funkčního a procesního přístupu řízení

(Zdroj: GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. 2008, v, 266 s.)

Funkční přístup řízení	Procesní přístup řízení
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatel – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké vstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědností za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.

Měření činností je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činností zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

2.6 Analytické metody

2.6.1 PEST analýza

Všechny podniky na trhu jsou ovlivňovány svým okolím a zároveň toto okolí sami ovlivňují. Kvůli této skutečnosti můžeme tvrdit, že aby bylo strategické řízení úspěšné, musíme vycházet nejen ze znalosti samotného podniku, ale také z okolí, ve kterém se daný podnik nachází. První fází při stanovování cílů a postupů pro dosažení těchto cílů musí být strategická analýza.

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém firma působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí firmy a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude firma na vlivy těchto změn a trendů reagovat. (Blažková 2007, s. 280)

Jak již bylo dříve uvedeno, analýzu PEST lze použít pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí. V rámci této analýzy jsou zkoumány čtyři faktory, které firmu bezprostředně ovlivňují:

1. Politické (politicko-právní) faktory, do politických faktorů můžeme např. řadit:

- daňovou politiku
- politickou stabilitu
- legislativu
- ochranu životního prostředí

- předpisy Evropské unie

2. Ekonomické faktory, do kterých řadíme např.:

- úrokové sazby
- míru inflace
- nezaměstnanost
- HDP

3. Sociální (sociokulturní) faktory, ty např. tvoří:

- demografické faktory
- rozdělování příjmů a důchodů
- vývoj životní úrovně a životního stylu
- úroveň vzdělávání

4. Technologické faktory, které tvoří např.:

- patenty
- výrobní technologie
- nové objevy
- rychlost zastarávání
- vládní výdaje na výzkum a vývoj

Sledování a analýza těchto faktorů mohou poskytovat velké množství informací o externím okolí organizace. Tyto informace je potřeba uspořádat podle jejich důležitosti. Při rozboru je vhodné definovat i důvody, které vedly ke změně (Veber 2000, s. 432–433).

2.6.2 Porterův model konkurenčních sil

Paní Jakubíková uvádí, že Porterův model představuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a působí na firmu a také slouží k analýze vnějšího konkurenčního prostředí podniku. Analýza umožňuje pochopit a popsat konkurenční prostředí za účelem vyhodnocení situace podniku a doporučení programu pro budoucí rozvoj (Jakubíková 2012). Porterův model je též nazýván analýza oborového okolí z důvodu přesného zaměření na konkrétní body v okolí, které budou firmu obklopot, a jsou tak stěžejní během její činnosti.

Každé odvětví lze charakterizovat pomocí mnoha ekonomických a technických faktorů, které jsou základním kamenem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví je odvislý od působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. (Tichá a Hron 2003)

Abychom mohli analyzovat konkurenční prostředí, je potřeba zhodnotit všech pět konkurenčních sil. Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a v konečném efektu determinuje zisky, kterých mohou společnosti dosáhnout. (Tichá a Hron 2003)

Z výše uvedeného tedy můžeme říci, že strategická pozice firmy je určována především pěti následujícími faktory:

1. Vyjednávací síla zákazníků. Odběratelé neboli zákazníci jsou silní, pokud:

- Malé množství odběratelů provádí velké množství nákupů.
- Celkový počet odběratelů je malý.
- Kvůli standardizovanému produktu mají možnost změnit svého dodavatele.
- Odběratelé mají nízký zisk. Mohou tak při zvýšení ceny hrozit dodavateli odchodem.

2. Vyjednávací síla dodavatelů. Dodavatelé jsou silní, pokud:

- Jejich produkt je jedinečný nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele.
- Na trhu existuje jen malé množství dodavatelů.
- Existuje hrozba, že by odběratelé museli bez produktů dodavatele zastavit výrobu.

3. Konkurence firem působících na daném trhu. Rivalita firem působících na daném trhu je způsobena snahou o posílení jejich dosavadní pozice. Rivalita se zvyšuje, pokud:

- Konkurenční podniky sledují různé cíle, a tak dochází k neustálým střetům.
- Míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu lze dosáhnout jen na úkor konkurenta.
- Konkurenční firmy jsou podobně velké a silné.

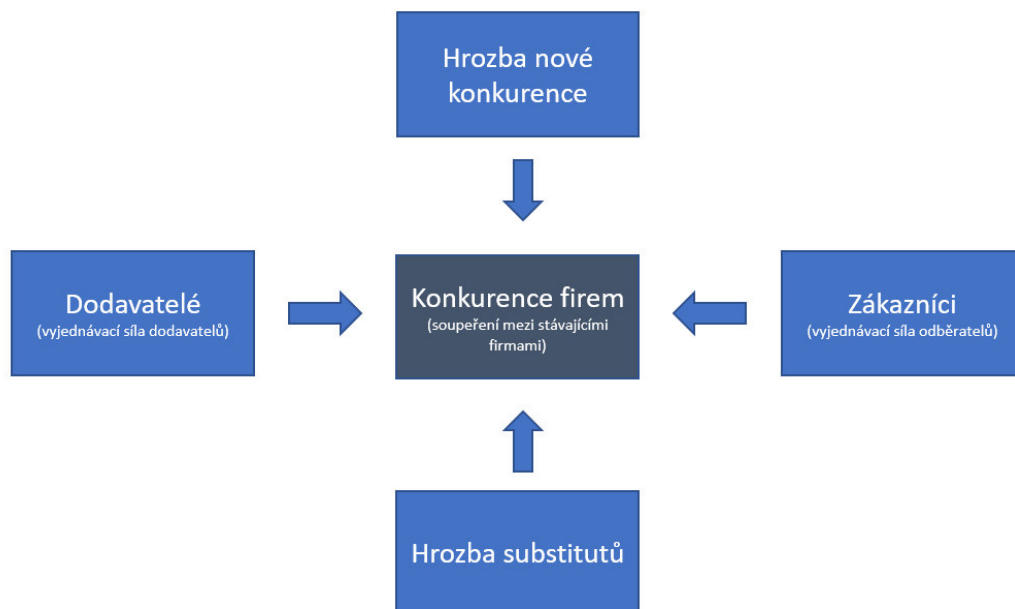
4. Hrozba vstupu nové konkurence. Hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů závisí především na:

- Bariérách vstupu do odvětví, tyto bariéry jsou spojeny s existencí a působením faktorů, kterými jsou úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, diferenciací výrobků, přístup k distribučním kanálům, vládní politika a nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí.
- Negativní reakci zavedených podniků na vstup nového konkurenta, takové reakce lze předpokládat, pokud by zavedené podniky mohly dočasně snížit ceny svých produktů, aniž by ztratily své tržní postavení.

5. Hrozba substitutů. Pokud lze na trhu stávající výrobky jednoduše nahradit jejich substituty, nejedná se pro většinu nových firem o atraktivní odvětví. Substituty, které jsou ze strategického hlediska těmi nejdůležitějšími, jsou ty, které nabízejí větší uspokojení potřeb díky technologickým inovacím nebo jsou vyráběny v odvětvích dosahujících větších zisků.

Tyto faktory nám odpovídají na otázku: Z jakého důvodu jsou některé trhy atraktivnější než ty druhé?

Michael Eugene Porter je autorem modelu (viz. obr. č. 4), který znázorňuje působení a charakteristiky těchto pěti základních sil.



Obrázek č. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.6.3 McKensyho model 7S

Analýza McKensyho 7S popisuje sedm klíčových faktorů úspěchu, které se nacházejí ve vnitřním prostředí všech podniků. (Hanzelková 2013)

„7S“ firmy McKensy se dělí na takzvaná tvrdá S (strategie, struktura, systémy) a měkká S (styl, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty). Všechny tyto faktory jsou mezi sebou navzájem provázány a všechny se sebou souvisí. Pokud se organizace nebude věnovat jednomu z těchto faktorů, může dojít k negativnímu ovlivnění i těch zbylých. (Mallya 2007)

Dobrá management se snaží udržet všechny tyto složky v rovnováze. To je základem úspěšnosti japonských firem. Západní firmy mají skvěle propracované první tři složky, ale dalším z nich v podstatě nevěnují pozornost. (Pascal 1991)

- Strategie (Strategy) – jedná se o postup, který daný podnik realizuje nebo chce realizovat k tomu, aby dosáhl stanovených cílů. (Gála et al. 2012, s. 56)

Strategie je pojem managementu, který je nejvíce komentovaný, přitahuje nejvíce pozornosti a existují kolem něj největší spory. Strategie má zásadní význam pro výkonnost všech organizací. Strategické myšlení začíná dobrým podnikatelským modelem. (Magretta 2004)

- Struktura společnosti (Structure) – popisuje členění a organizační strukturu společnosti (funkcionální, liniovou, funkční, maticovou, liniově-štabní). (Gála et al. 2012, s. 56)

Struktura je soubor vztahů mezi prvky nějakého seskupení, je základní vlastností každého systému. Změní-li se v určitém systému či organizaci jediný z jejich prvků, změní se jejich struktura a chování. (Pošvár a Erbes 2002)

Organizační struktura podniku zajišťuje jednotlivé činnosti v podniku. Sestává z vnitropodnikových organizačních jednotek a ty zahrnují zdroje a činnosti, týkající se procesů, výrobků a zákazníků. (Pošvár a Erbes 2002)

- Systémy společnosti (Systems) – popisují metody, postupy a procesy sloužící k hodnocení zkušeností, dovedností a znalostí zaměstnanců. (Gála et al. 2012, s. 56)

- Styl společnosti (Style) – definuje formální i neformální přístupy k řešení problémů. (Gála et al. 2012, s. 56)

Způsob chování managementu a kolektivního vynakládání času pro dosažení cílů organizace. (Koontz a Weihrich 1998)

- Zaměstnanci společnosti (Staff) – odborné znalosti zaměstnanců, jejich dovednosti, schopnosti, postoje a motivace k práci. (Gála et al. 2012, s. 56)

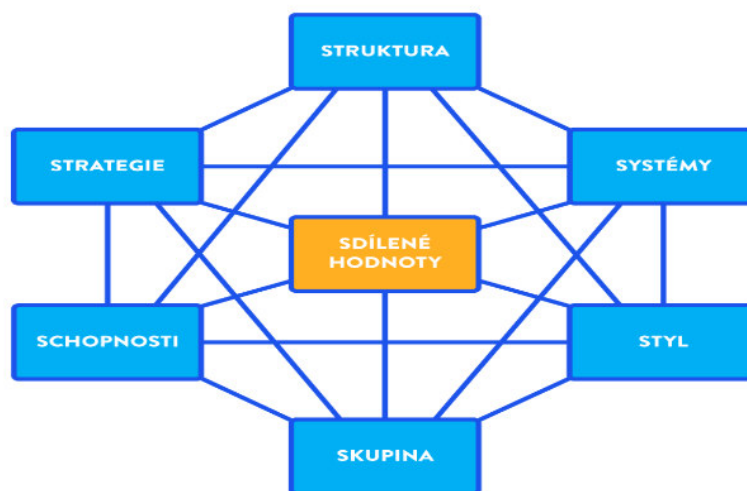
Podnik se skládá z jednotlivců, kteří jeho jménem dosahují jeho cílů, proto je základním požadavkem pro vedení organizace pochopit jednotlivce. Pochopit jeho individuální chování, chování ve skupině a jeho potřeby. Organizace někdy ve svém boji o přežití na trhu na tuto skutečnost zapomínají. Na chování mají vliv především osobní postoje a hodnoty jednotlivce. Postoje a hodnoty zaměstnance však mohou manažeři do určité míry ovlivnit. (Brooks 2003)

- Sdílené hodnoty (Shared value) – definují poslání organizace. (Gála et al. 2012, s. 56)

Myšlenky, které jsou sdíleny a respektovány majiteli podniku a řídicími i výkonnými pracovníky, jsou důležitou součástí firemní kultury a měly by být obsahově shodné s posláním podniku i podnikovou vizí, aby mohly sloužit jako motivace pro pracovníky. (Keřkovský a Vykypěl 2006, s. 114–115)

- Schopnosti (Skill) – popisují dovednosti organizace jako celku, komunikace mezi jednotlivými týmy. (Gála et al. 2012, s. 56)

Schéma modelu „7S“ je zobrazeno na obrázku č. 5.



Obrázek č. 5: Schéma modelu "7S"

(Zdroj: Cimbálková 2012, s. 62)

2.6.4 SWOT analýza

Za autora této analýzy je považován Alberte Humphrey, který vedl v 60. a 70. letech na Standfordské univerzitě výzkumný projekt, při kterém byla využita data 500 největších amerických společností. Cílem projektu bylo vytvořit účinnou metodu pro posouzení a vyhodnocení strategie podnikání každé ze společností.

Cílem SWOT analýzy je určovat, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. (Jakubíková 2008)

Analýza silných a slabých stránek firmy dává komplexní pohled na firmu za pomoci hloubkové analýzy jednotlivých funkcí. Jde především o funkce marketingové, výrobní, finanční a řídicí, které firma porovnává s úrovní dosahovanou konkurenty. Výsledkem je zhodnocení toho, v čem je srovnávaná firma lepší (silné stránky) a kde je třeba výrazně přidat (slabé stránky), aby bylo dosaženo srovnatelné úrovně s nejbližším konkurentem. Aby firma mohla využít atraktivní příležitosti trhu, je důležité, aby měla relativně větší sílu než konkurence. Analýza silných a slabých stránek firmy ukazuje možnosti rozvoje do budoucna, nebo naopak limituje její další rozvoj. (Příbová 1998)

SWOT analýza je marketingový analytický nástroj sloužící k posouzení současného postavení firmy a k identifikování potenciálních příležitostí a hrozeb. (Cooper a Lane 1999)

Analýza SWOT je užitečnou součástí situační analýzy. Podniky ji většinou umisťují na její závěr. Může být prováděna taktéž samostatně v rámci marketingového procesu. (Horáková 2003)

Název SWOT utváří počáteční písmena následujících anglických výrazů:

S – silné stránky podniku (**Strengths**)

W – slabé stránky podniku (**Weaknesses**)

O – vnější příležitosti (**Opportunities**)

T – vnější hrozby (**Threats**)

		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (O)	„SO“ strategie (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)	„WO“ strategie (překonání slabé stránky s využitím příležitosti)
	Hrozby (T)	„ST“ strategie (využití silné stránky k odvrácení hrozby)	„WT“ strategie (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se hrozbě)

Obrázek č. 6: Matice SWOT analýzy

(Zdroj: vlastní zpracování)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Informační systémy

Pojem Informační systém známý pod zkratkou IS je již delší dobu hojně zaveden i v odborné české literatuře. Informační systém organizace je systém informačních a komunikačních technologií, dat a lidí, jehož cílem je efektivní podpora informačních, rozhodovacích a řídicích procesů na všech úrovních řízení organizace. (Voříšek 2008, s. 446)

Integrace IS představuje proces, při kterém je konkrétní produkt, či modul, propojen s ostatními softwarovými komponentami v ERP systému podniku. Díky tomu je možné sdílení dat a využívání funkcí jedné komponenty jinou aplikací systému. (Bruckner 2012, s. 82)

Aby byl informační systém pomocníkem a zavedení IS bylo považováno za pozitivní změnu, měl by obsahovat funkce, které jsou nezbytné pro zefektivnění práce a zvýšení produktivity práce.

3.1.1 ERP

ERP je zkratkou anglického výrazu Enterprise Resource Planning. Jedná se o technologie, které slouží pro integraci managementu byznysu jako celku. ERP systém má zajistit efektivní užití zdrojů ke zlepšení přínosů podnikání. ERP systémy integrují oddělené funkce v podniku, ať už se jedná o řízení materiálu, produktové plánování, prodej, distribuci, či finanční a jiné funkce. Cílem je spojení funkcí v jedné aplikaci. (Leon 2008, s. 73)

Specifickým znakem ERP systémů jsou jejich standardní funkce. Dodavatelé těchto systémů většinou nabízejí základní variantu produktu, kterou je však ve většině případů zapotřebí upravit dle konkrétních požadavků zákazníka. Na tyto požadavky může mít vliv například velikost podniku, jeho zaměření či postup výkonu práce jednotlivých činností. Proto je nutné provést ze strany dodavatele určitou customizaci produktu. Customizace znamená přizpůsobení produktů dle požadavků zákazníka. Některé customizace však může provádět v samotném modulu i sám zákazník pomocí svého IT oddělení.

3.1.2 Informační systém společnosti

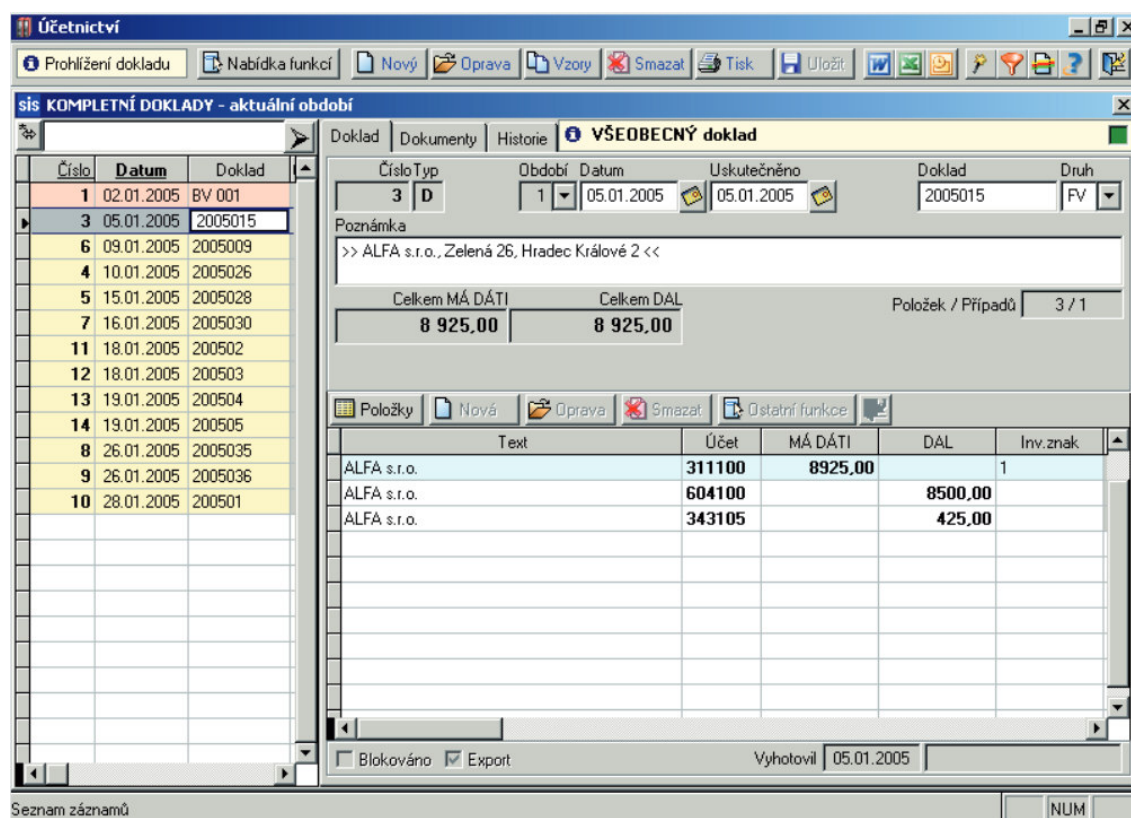
Společnost Služby, s.r.o., využívá jako hlavní ERP systém HELIOS Red. HELIOS Red patří mezi nejrozšířenější systémy pro malé a střední podniky. Systém disponuje plnohodnotným Business Intelligence (BI) řešením, které umožňuje uživatelům ucelený a efektivní přístup k práci s firemními daty. Tato data mají často velký vliv na správnost strategických rozhodnutí, a tím i na obchodní úspěch společnosti. BI obsažené v HELIOS Red pokrývá kompletně celý reportovací cyklus od sběru dat z nejrůznějších zdrojů až po jejich prezentaci koncovým uživatelům. HELIOS Red disponuje širokou paletou modulů, které umožňují zpracovávat komplexní procesy.

Pro uživatelsky příjemné prostředí bylo zapotřebí, aby si veškeré moduly nastavila společnost Služby, s.r.o., od základu, a to provedením nastavení v konfiguraci systému. Tato nastavení slouží k zefektivnění práce jednotlivých uživatelů a pomáhá jim využívat maximum funkcí, které jednotlivé moduly poskytují. Každý modul funguje zcela samostatně na úrovni prvotních operací.

Informační systém HELIOS Red obsahuje následující moduly:

Účetnictví – Účetnictví je komplexní modul, který završuje a integruje informace z ostatních modulů aplikace HELIOS Red. Slouží nejen jako evidenční modul pro zákonné účely, ale především jako nástroj rozborů pro optimální řízení firmy. Jeho funkce je tedy i manažerská. Vychází z platné účtové osnovy a dovoluje uživateli definovat vlastní účtový rozvrh syntetických a analytických účtů, z hlediska řízení až 4 úrovně členění (jako např. středisko, zakázka, provoz, činnost). Účtovat je možno do libovolného počtu období v roce, je možno pořizovat a průčítovat všeobecné, bankovní i pokladní doklady ve formě jednoduchých i složených zápisů účetních operací. Výhodou je příprava dat i pro další období následující po aktuálním. Opakující se zápisy je možno předdefinovat do předkontací, které značně zrychlují účtování. K urychlení účtování slouží i hromadné zaúčtování faktur podle předkontace přidělené jednotlivým druhům přijatých a vydaných faktur. V zápisech je možno velmi rychle hledat podle libovolných kritérií. Výstupy zajišťují tisky účetních knih, vyplývajících z legislativy, v chronologickém i systematickém uspořádání, jako je účetní deník, hlavní kniha rozvinutá a souhrnná, obraty účtů, obratová předvaha, náklady a výnosy a rozhodující účetní výkazy s možností definice jejich obsahu. Část pohledávky a závazky slouží

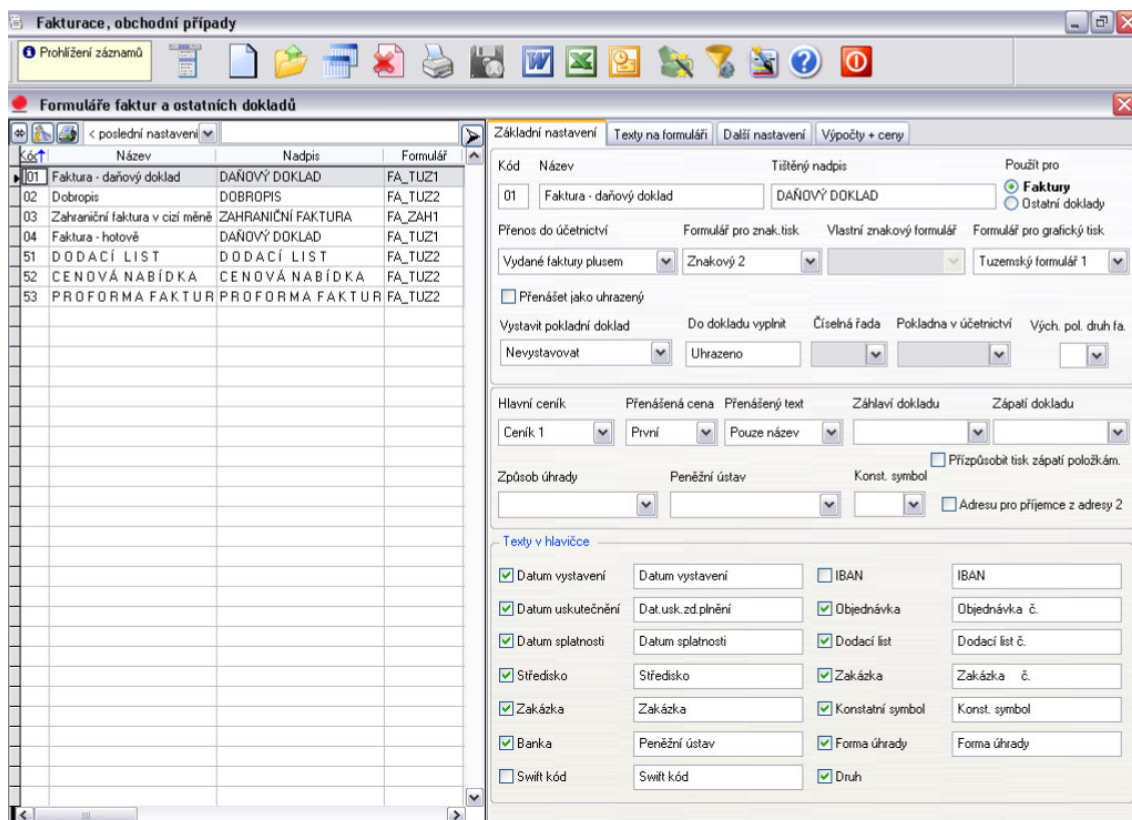
k zápisu závazků a pohledávek v Kč i cizích měnách (s možností rozdělení na přijaté a vydané faktury a ostatní závazky a ostatní pohledávky) s členěním do uživatelem nadefinovaných řad a druhů. Je propojena na jedné straně s účetnictvím k vedení saldokonta a na druhé straně s problematikou daně z přidané hodnoty a vedením záznamní povinnosti. Výstupy z části pohledávky a závazky poskytují přehled o finančních vztazích firmy k partnerům. Daň z přidané hodnoty, řešená při porízení dat, dovoluje i nezávisle na účetnictví obdržet všechny předepsané soupisy daňových dokladů, úplný podklad i formulář pro Přiznání k dani z přidané hodnoty a případně jeho elektronické podání. Při dodání zboží do EU ještě úplný podklad i formulář pro Souhrnné hlášení. Součástí celého komplexu je průběžná uzávěrka, např. za měsíční období, a roční uzávěrka zajišťující automatický přepočít pohledávek a závazků vyjádřených v cizí měně k rozvahovému dni, převod nákladových a výnosových účtů na účet zisků a ztrát, uzavření účtů rozvahových s výpočtem konečných zůstatků a přípravu otevřených závazků a pohledávek pro příští roční zúčtovací období. Rovněž je možné využít přípravu a tisk formuláře Přiznání k dani z příjmu.



Obrázek č. 7: Modul Účetnictví

(Zdroj: HELIOS Red)

Fakturace – Fakturace, i když tento pojem již obchodní zákoník nezná, představuje vlastně úplnou přípravu různých dokumentů spojených s předáním zboží, výrobků nebo služeb zákazníkům i dalších dokumentů vztahujících se k obchodnímu případu. Je tedy možno připravit dodací list, vystavit vyúčtování ve formě faktury, daňového dokladu, dobropisu apod. V hodnotovém vyjádření se modul neomezuje jen na tuzemskou měnu, ale je možné použít i jiných měn. Podnik má tak možnost připravit dva zásadní typy dokumentů, jmenovitě faktury a jim podobné dokumenty a ostatní doklady. Modul dovoluje doklady rozdělit do několika číselných řad, vytvořit v číselníku celou řadu formulářů a definovat jejich obsah. Mimo jiné lze zadat způsob přenosu do účetnictví, nastavit vytváření příjmových pokladních dokladů, zadat pevné tištěné texty, je tedy možné vytvořit cizojazyčný formulář. Každý doklad obsahuje hlavičku dokladu a část položkovou. Pro přípravu dokladu (faktury, daňového dokladu apod.) se využívají i další číselníky, které uživatel sám naplňuje. Jedná se o číselníky ceníků, přírážek a slev, způsobu úhrady, bankovních účtů u peněžních ústavů, záhlaví (předem definovaných textů). Modul Fakturace využívá společné číselníky, jako např. střediska, zakázky, kurzovní lístek, a zejména databázi obchodních partnerů, a je tedy možné při vyplňování faktury přebírat údaje o zákaznících z tohoto souboru. Podnik má možnost sám připravit několik ceníků, ze kterých přenáší údaje do položek výstupního dokladu (např. faktury) a provádí s nimi výpočet, včetně přírážek, slev a mezisoučtů. Z ceníku je možno jako vedlejší produkt tisknout firemní ceníky, jejichž tvar si uživatel sám určí pomocí generátoru sestav. Bohužel však společnost Služby možností ceníků doposud nevyužívá tak, jak jí IS umožňuje. Integrovaně je řešen celý výpočet daně z přidané hodnoty a je možnost si vybrat ze dvou způsobů výpočtů, případně vybrat způsob zaokrouhlování. Všechny připravené doklady má uživatel neustále k dispozici k jejich prohlížení, kopírování, hledání v nich, vyvolání hromadného tisku, získání různých přehledů kompletních i dílčích za typy dokladů, časové období a také například i za jediného vybraného zákazníka. Součástí je i přehled daně z přidané hodnoty, který obsahově odpovídá záznamní povinnosti. Kromě vazby u vstupů na evidenci skladů a obchodní partnery zajišťuje modul spojení s daňovou evidencí či podvojným účetnictvím, a to formou exportu vydaných faktur a dalších uživatelem určených druhů dokladů, které se v účetnictví doplní o způsob proúčtování.



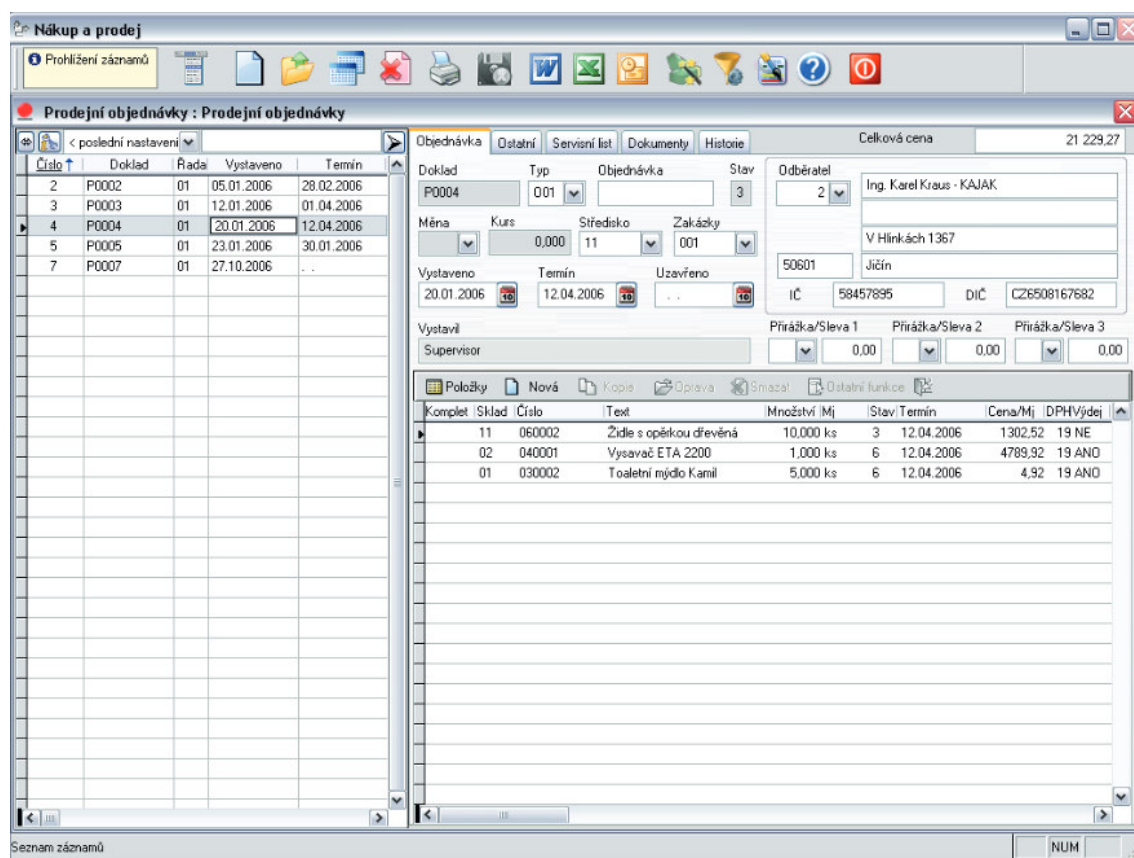
Obrázek č. 8: Modul Fakturace

(Zdroj: HELIOS Red)

Nákup a prodej – Modul Nákup a prodej slouží k evidenci prodejních objednávek (přijatých od zákazníků) a evidenci nákupních objednávek na zboží a materiál vystavených svým dodavatelům. Navazuje na moduly Skladová evidence, Fakturace a Obchodní partneři a využívá řadu souborů společných dalším modulům HELIOS Red. Nutnou podmínkou je napojení na modul Skladová evidence, bez kterého jej nelze provozovat. Toto napojení však společnost Služby, s.r.o., provedla již při samotné prvotní implementaci systému. Jelikož společnost Služby, s.r.o., není prodejní společností, využívá především nákupní část tohoto modulu. Funkcí modulu Nákup a prodej je příprava a evidence nákupních objednávek na zboží nebo materiál od dodavatelů včetně možnosti sledování stavu plnění jednotlivých položek objednávky. Objednávky je možné vystavovat na výrobky nebo materiál vedený na skladových kartách v modulu Skladová evidence, a to ve vazbě na požadované množství dle evidence přijatých objednávek, nebo libovolně, bez této vazby. K vystavení nákupních objednávek lze využít funkci automatické objednávky, kdy program na základě definice vytvořené uživatelem dopočítá

potřebné množství. Do záznamů o objednávkách lze zaznamenávat datum dodávky objednaných položek, včetně případného postupného plnění ze strany dodavatele.

K úpravě tisku nákupních objednávek je možné využít vestavěný generátor tiskových sestav. Generátory sestav jsou k dispozici i pro přípravu řady přehledů o prodejních a nákupních objednávkách. Program umožňuje zpracovávat přehledy v závislosti na stavu přijaté nebo vystavené objednávky (splněné, nesplněné, částečně splněné) a dalších identifikačních údajích (dle zákazníka, střediska, typu dokladu atd.). Přehledy je možné také vytvářet na základě stavu položek (objednáno, rezervováno, vydáno apod.)

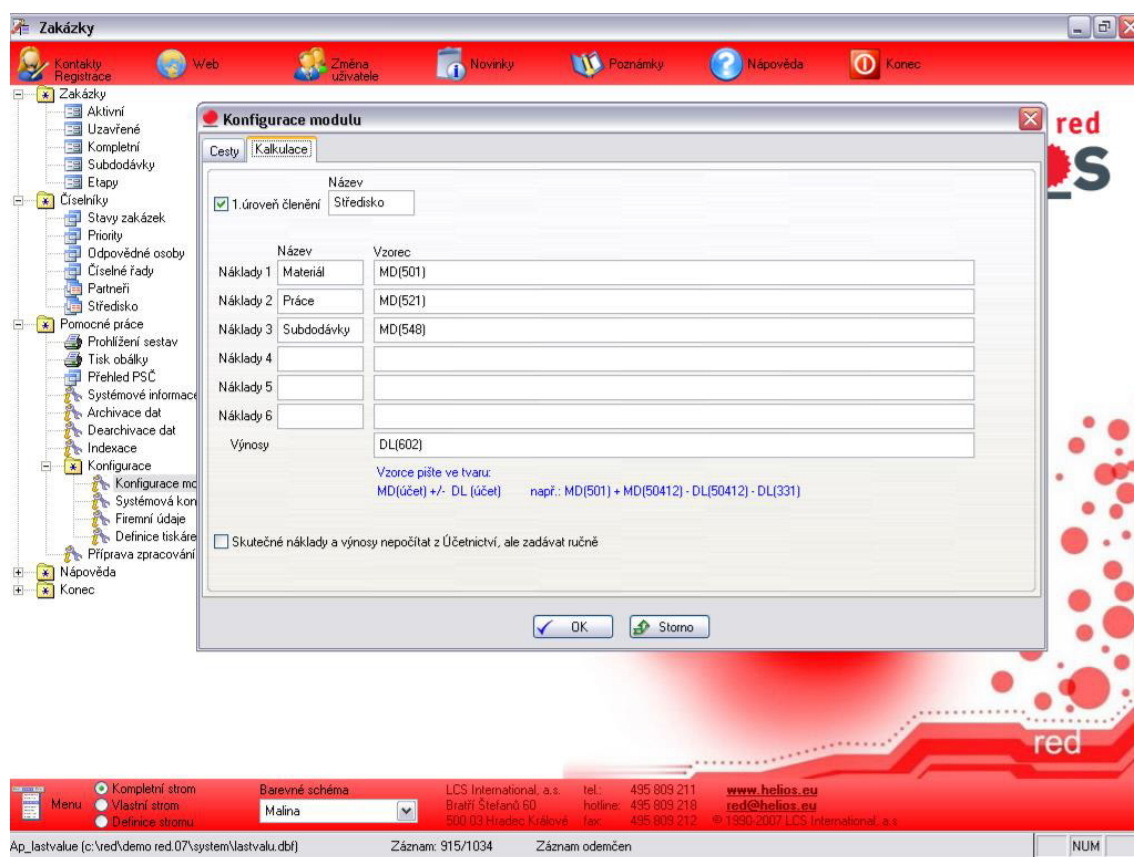


Obrázek č. 9: Modul Nákup a prodej

(Zdroj: HELIOS Red)

Zakázky – Modul Zakázky slouží k pokrytí potřeb při evidenci a vyhodnocování dodávky zboží či služeb vůči jednotlivým odběratelům z dlouhodobějšího hlediska (včetně doby delší než jeden rok). Tento modul rozšiřuje možnosti práce s číselníkem 2. úrovně členění, kde každému záznamu z tohoto číselníku vytvoří kartu zakázky. Kromě kódu a názvu zakázky (které jsou přístupné i z číselníku 2. úrovně členění) lze na kartě zakázky evidovat i další údaje o zakázce (rozšiřující název, číslo nabídky, číslo

objednávky, číslo smlouvy, pracovníka odpovídajícího za danou zakázku, údaje o odběrateli včetně zástupce odběratele a koncového příjemce, plánované a skutečné datum zahájení dané zakázky, plánované a skutečné datum ukončení dané zakázky, příznak, zda je zakázka aktivní, či uzavřená apod.). Program umožňuje zadat k dané zakázce také plánované náklady a výnosy a disponuje funkcí, která následně na základě dostupných účetních dat a vzorce zadaného uživatelem spočte skutečné náklady a výnosy, a to za libovolný počet let. Společnost Služby, s.r.o., však tyto výpočty neprovádí v IS systému, ale mimo něj v programu Excel. Dlouhodobě však apeluje na pracovníka zodpovídajícího za nacenění zakázek, aby nacenění prováděl právě v HELIOS Red. Na každé kartě lze evidovat také jednotlivé subdodávky, ze kterých se zakázka skládá, a také jednotlivé etapy plnění zakázky. Modul Zakázky spolupracuje s moduly Účetnictví, Fakturace, Skladová evidence zásob a Nákup a prodej, kde umožňuje v datech aktuálních i minulých let vyhledat doklady příslušející k dané zakázce. Pro tisk seznamu zakázek, seznamu subdodávek a seznamu etap je k dispozici generátor sestav umožňující uživatelsky přizpůsobit obsah tiskového výstupu. I obsah výstupního formuláře zakázky si může uživatel částečně přizpůsobit svým potřebám. Výhodou programu je rovněž možnost výběru ze souboru zakázek, souboru subdodávek a souboru etap dle jednoho či více zvolených kritérií. S takto vybranými údaji je možno pracovat, evidovat je, tisknout sestavy.



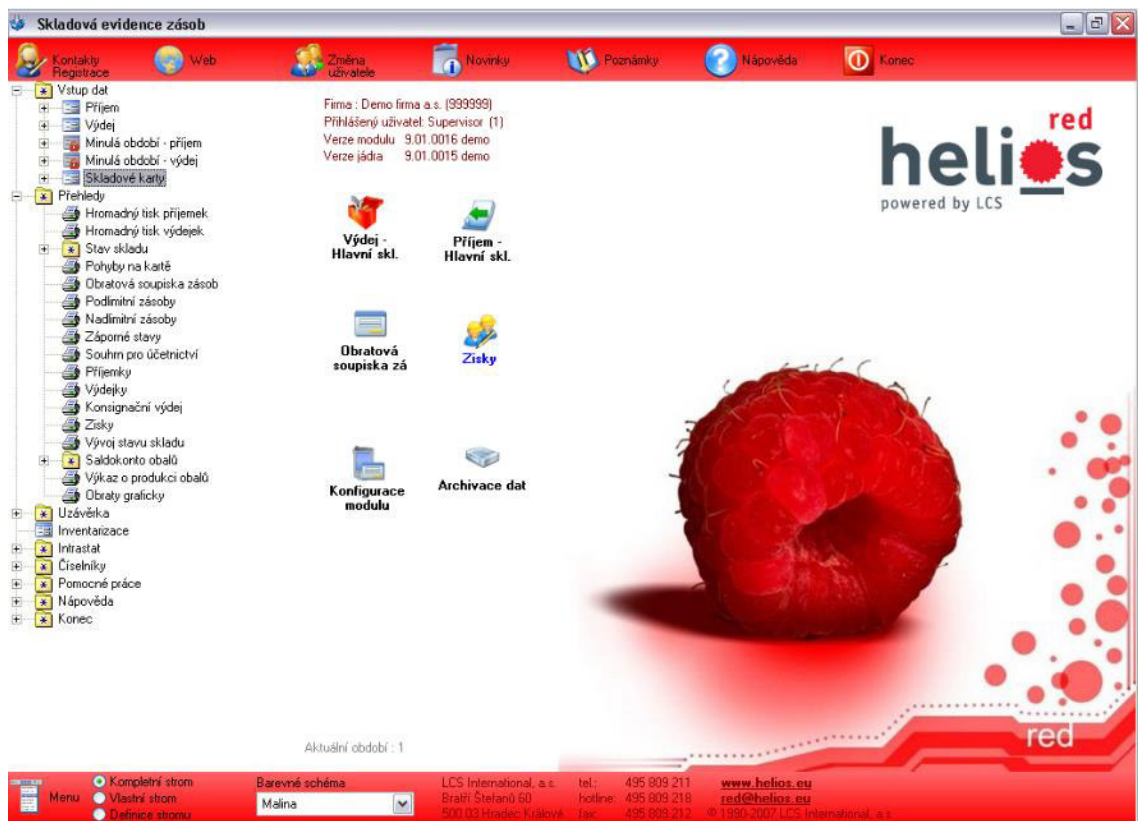
Obrázek č. 10: Modul Zakázky

(Zdroj. HELIOS Red)

Skladová evidence – Modul Skladová evidence poskytuje širokou škálu možností vedení skladové evidence, a to jak pro zásoby surovin, hotových výrobků, polotovarů, zboží, ale i pro podnik Služby, s.r.o., nejdůležitější zásoby materiálu. Tento systém dovoluje vést více skladů hromadně. Základem evidence je skladová karta obsahující identifikační číslování ve formě povinného až třináctimístného označení. Popis položky zpřesňuje název v češtině, případně i v cizím jazyce, dvě měrné jednotky s koeficientem přepočtu a dvojí identifikace umístění. Ke skladové kartě je možné připojit obrázek, případně text ve formě poznámky. Skladová karta obsahuje také záložku se seznamem nejčastějších dodavatelů a přehled jejich posledních nákupních cen. Dalšími informacemi, které modul poskytuje, jsou počáteční a aktuální stavy na kartě ve fyzických i peněžních jednotkách včetně ceny za měrnou jednotku, doplněné údaji o požadovaných maximálních a minimálních zásobách. Společnost Služby, s.r.o., využívá tento modul pouze v základní verzi, kde je uvedena skladová cena a tři úrovně obchodních marží a prodejních cen. Je však možnost zakoupit i rozšířenou verzi s funkcí Ceníky, kde se na skladové kartě zpřístupní i tabulka pro zadávání dalších prodejních cen, které je možné rozčlenit do

ceníků. Další nadstandardní funkcí je možnost využívat výrobní čísla. Pohyby na skladě se zaznamenávají do příjemek a výdejek, které jsou programem propočítávány a promítají se okamžitě do stavu zásob. Z výdejek je možno vystavit další návazné doklady, např. převodku na jiný sklad, dodací list nebo fakturu do modulu Fakturace. Do výpočtů cen je možno zahrnout i různé formy přírážek a slev, a to jak k celému dokladu, tak k jednotlivým položkám. Bohaté výstupy zajišťují tisk příjemek a výdejek, informace o stavu skladu a pohybech na kartě, upozornění na podlimitní a nadlimitní zásoby. Pro rozborové účely lze získat různé přehledy příjmů a výdejů v obrátové soupisce zásob. Všechny výstupní sestavy lze tisknout jak na obrazovku či tiskárnu, tak i uložit jako soubor ve formátu txt, html, xls. nebo pdf. Skladové karty slouží podniku i jako výchozí údajová základna pro tisk ceníků, jejichž obsah si uživatel definuje. Rovněž ze skladovaného sortimentu lze připravit i další výstupní doklady v návazných modulech, např. cenové nabídky, kalkulace, objednávky apod., a to propojením na modul Fakturace nebo Nákup a prodej. Nezbytnou součástí modulu Skladová evidence je inventarizace umožňující přípravu a provedení inventur. Volba „uzávěrka“ umožňuje provádět průběžné uzávěrky, ale také jednorázový zápis počátečních stavů.

Stejně jako u všech modulů je k dispozici celá řada standardních funkcí, jako je systém přístupových práv, generátor sestav, vytváření PDF dokumentů a jejich elektronické posílání, zálohování dat a další.



Obrázek č. 11: Modul Skladová evidence

(Zdroj: HELIOS Red)

Majetek – Modul Majetek slouží k vedení evidence dlouhodobého majetku, drobného majetku a k evidenci majetku pořízeného na leasing. Modul umožňuje evidovat veškeré základní údaje o majetku (inventární číslo, název, kód standardní klasifikace produkce nebo kód klasifikace stavebních děl, datum, doklad a způsob pořízení, datum, doklad a způsob vyřazení, způsoby účtování a odpisování atd.). Z evidenčního hlediska lze využít členění na dvě úrovně organizačních jednotek (např. střediska a zakázky), na dvě úrovně dle umístění majetku (např. závod a provoz, budova a místnost apod.) a dále podle odpovědných pracovníků. Programový modul podporuje evidenci hromadných přesunů majetku mezi organizačními jednotkami a umístěním. Libovolné doplňující údaje, technické parametry a normy lze zapisovat do textové poznámky, která je součástí záznamu o každém evidovaném prostředku. Modul Majetek obsahuje nástroje pro zpracování odpisových plánů dlouhodobého majetku na libovolně dlouhou dobu dopředu. Daňové odpisy se počítají dle zákona o dani z příjmu (rovnoměrné či zrychlené odepisování, případně další způsoby odepisování závislé na době použití nebo výkonu investičního majetku), podporováno je přerušení odpisů na libovolně zvolené období. Pro

účetní odepisování lze volit shodnou metodiku jako u daňových odpisů, stanovit si vlastní odepisový plán pomocí ročních procentních sazeb (u jednoho prostředku lze dobu odepisování rozdělit až na osm časových úseků s různou procentní sazbou) či odepisovat v závislosti na výkonu daného prostředku. Modul obsahuje i funkce pro odepisování u leasingových firem s možností hromadného vyřazení majetku při skončení leasingu. Modul slouží také pro evidenci majetku pořízeného na leasing, přičemž umožňuje též sestavení splátkového kalendáře, zaúčtování leasingových splátek a provedení operací souvisejících s řádným ukončením leasingové smlouvy. Vazba na modul Účetnictví umožňuje průběžné účtování odpisů a účtování o zařazení a vyřazení majetku. Rozdíly mezi daňovými a účetními odpisy lze po uzavření roku sjednotit dodatečným účetním odpisem. Při odepisování modul podporuje celou řadu výjimek od běžného odepisování (odpis při vyřazení majetku, pokračování v odepisování započatém původním vlastníkem apod.). Programový modul vede protokol všech změn v evidenci majetku a umožňuje rekonstruovat stav majetku k libovolnému datu. V tiskových výstupech jsou zastoupeny kompletní inventární seznamy s podrobným členěním dle organizačních jednotek, umístění a zodpovědných pracovníků.

Obchodní partneři CRM – Jedná se o modul obsluhující a využívající databázi obchodních partnerů — dodavatelů, odběratelů – kterou potřebují téměř všechny ostatní moduly. Databáze obchodních partnerů obsahuje základní údaje, jako jsou název organizace, úplná adresa, telekomunikační údaje, identifikační a daňové číslo organizace, bankovní spojení, právní podstata, stát, zařazení do tří uživatelem definovaných skupin (dealerské skupiny, obrátové skupiny, sortimentní skupiny). Charakteristika firmy je popsána přidělením až šesti uživatelem definovaných klíčů reprezentujících základní činnosti firmy, kromě toho je možno připojit ke každému partnerovi libovolně obsáhlý popisný text ve formě poznámky. Doplnujícími údaji jsou informace finančního charakteru o obrátech, dále údaje o platební disciplíně – výši pohledávek resp. závazků, které je možné též aktualizovat na základě dat z modulů Účetnictví, Fakturace či Nákup a prodej, a řídicí znaky pro vystavování upomínek a penalizačních faktur. Údaje na kartě je možné aktualizovat jednotlivě nebo hromadnou aktualizací. Ke každému partnerovi je možné vést přehled kontaktních osob a evidenci o přijaté a odeslané poště. Ke každé kartě obchodního partnera je možné vést přehled obchodních jednání. Z každého jednotlivého záznamu lze vytisknout jednoduchý zápis z jednání a případně jej odeslat elektronickou

poštou. V kartách se dá velmi rychle vyhledávat podle různých kritérií, ke každému partnerovi je možno vytisknout obálku nebo jednotlivým osobám zadaným v kontaktech zaslat e-mail. Účinným nástrojem je výběr, který dovoluje pohodlně určit a naplnit výběrová kritéria v různých kombinacích. S takto vybranými partnery je možno pracovat, tisknout sestavy připravené generátorem, vybrané partnery je možno hromadně aktualizovat údaji zadanými uživatelem nebo s použitím dat uložených v dalších databázích spolupracujících modulů.

Personalistika a mzdy – Modul Personalistika a mzdy slouží ke zpracování personální a mzdové agendy. Část Personalistika umožňuje evidovat veškeré personální údaje o pracovníkovi. Údaje o pracovnících lze libovolně doplňovat, měnit a rušit. Ze souboru pracovníků lze získat různé uživatelem definované tiskové sestavy s využitím generátoru sestav, tisknout evidenční listy pracovníků obsahující veškeré údaje o pracovníkovi. Ze souboru pracovníků lze vybírat podle libovolného množství kritérií (např. dle jména, osobního čísla, věku, nástupu do organizace apod.). Na Personalistiku navazuje část Mzdy, která při zpracování mezd za jednotlivé měsíce využívá řady údajů z personálních dat pracovníka, takže výpočet mzdy probíhá z velké části automaticky, např. výpočet částek odečitatelných ze základu daně. Modul dovoluje pracovat s měsíčním platem, časovou základní mzdou, hodinovou mzdou (1–3 tarify), smíšenou podílovou mzdou (čtyři druhy), úkolovou mzdou (dosazuje se částka za úkol), dohodami o provedení práce a pracovní činnosti, mzdou učňů, mzdou společníka s.r.o., odměny statutárním orgánům. Docházku a náhrady za nepřítomnost (nemoc, dovolená, apod.) zpracovává program podle nepřítomnosti zadané datem od – do. Je možný i import dat z docházkového systému. Mzdy lze zpracovávat interaktivně nebo dávkově s následným tiskem protokolu chyb. Oba způsoby zpracování lze vzájemně kombinovat. V tiskových výstupech jsou obsaženy veškeré standardní sestavy (výplatní listiny pro výplatu záloh i dobírek, výplatní listy (pásy) pracovníků, přehledy o platbách sociálního a zdravotního pojištění, přehledy o čtvrtletních příjmech, výčetky, rekapitulace. Výstupy lze získat za celou firmu či v členění na volitelnou první (např. střediska), případně druhou úroveň (oddělení, zakázka). Přitom je možné zadat u jednoho pracovníka i větší počet hodnot 1. úrovně členění i 2. úrovně členění v jednom měsíci a rozúčtovat na ně mzdové náklady. Samozřejmostí je možnost zadání libovolného počtu zdravotních pojišťoven. Mzdy pracovníků, srážky a platby pojistného a daní lze exportovat do modulu Bankovní

operace. Do tohoto modulu lze rovněž exportovat výsledek výpočtu pojistného za škody způsobené pracovním úrazem nebo nemocí z povolání (vyhláška MF č. 125/93), které program rovněž počítá. Pro zaúčtování mezd v účetnictví lze definovat detailně členěnou předkontaci a zaúčtování pak provést buď ručně dle definované tiskové sestavy, nebo v aplikaci HELIOS Red přímým exportem do modulu Podvojně účetnictví. Program dále umožňuje zpracovávat roční zúčtování daně z příjmu, a to i u pracovníků, kteří měli příjmy od jiných plátců daně (postupně i současně). Program umožňuje zpracování a elektronické odeslání evidenčních listů důchodového zabezpečení, přihlášek a odhlášek sociálního pojištění.

Moduly Personalistika a Mzdová evidence obsahují tři základní typy datových souborů. Jedná se o soubory kmenových dat pracovníků, obsluhované zejména programem Personalistika, soubory mzdových údajů, obsluhované programem Mzdy, a číselníky, obsluhované z programu Personalistika nebo Mzdy (podle druhu číselníku). Základní rozdíl mezi kmenovými daty a mzdovými daty spočívá v tom, že kmenová data určitého pracovníka jsou v modulu uložena pouze v jedné datové větě (záznamu), zatímco mzdové údaje ve více větách, z nichž každá odpovídá jednomu měsíci zpracování. Veškeré údaje jsou spolu svázány přes osobní číslo pracovníka. Totéž, co pro kmenová data, platí i pro číselníky, tj. údaje v číselnících nejsou závislé na zpracovávaném období.

2005 - Mzdová evidence Aktuální období : 9/2005

Prohlížení záznamů Nabídka funkcí Nový Oprava Kopie Smazat Tisk Uložit

sis Období 9/2005 - mzdové záznamy zaměstnanců

Podklady Hrubá mzda Čistá mzda Poznámky Historie Aktualizováno

Os.čís.	Příjmení	Číslo	Příjmení	Jméno	Titul	Dovolená celk./zbyývá	DPP	Prohl.k.d.	Řada
101	Halmi	101	Halmi	Vladimír		22.0	21.0	11	000
102	Pivoňková								
103	Kuba								
104	Kleiner								
122	Pivoňková								

Druh mzdy/činn. Středisko Zakázky Výplatní místo Zdr.poj. Zdr.poj.za nepl.
 01 11 A01 01 001 1/3 zam.
 Měsíční Čtyřměsíční Hradec Králov. Všeobecná zdravotní
 Úvazek 40.00 Zdr.poj.stát Ne Průměr pro náhr. 26.92 DVZ 0.00 / 153.00

gggg Tarif 2 Tarif 3 OH Pohot.-S Vedení.-S Prostř.-S
 18 000.00 0.00 0.00 0 0.00 0.00 0.00

Pracovní doba
 Odpr.dny Hod.1 Hod.2 Hod.3 Propř.d.PD
 22.00 176.00 0.00 0.00 0.00

Nepřítomnost
 Překážky (PD/Hod) Prostoj 1 (PD/Hod) Prostoj 2 (PD/Hod) Nemoc (KD/PD) OČR (KD/PD) Voj.cvičení
 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0 0.00 0 0.00 0.00

Mateřská (KD/PD) Nepl.volno (KD/PD/Hod) Neoml.abs. (KD/PD) Plac.svátky Dovolená OOA
 0 0.00 0 0.00 0.00 0 0.00 0.00 0.00 0

Hodiny pro příplatky
 Přesčas.-H So a Ne-H Svátky-H Odpoled.-H Noční-H Vedení.-H Prostř.-H Nepř.pr.-H
 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

Zvýhod.1-H Zvýhod.2-H Pohot.-H Pohot.1-H Pohot.2-H Základ Hrubá
 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 18 000 19 600

Obrázek č. 12: Modul Mzdy

(Zdroj: HELIOS Red)

Manažerské vyhodnocování – Modul Manažerské vyhodnocování je určen pro rychlé a operativní získávání informací jak pro strategické rozhodování, tak pro operativní řízení firmy. Například lze komfortně získat informace o stavu skladů, objemu prodeje a nákupů v kusech, nákupních nebo prodejních cenách, finančním objemu za nakoupené zboží od dodavatelů nebo za prodané zboží odběratelům. To vše nejen v průběhu fiskálního roku, ale i za několik let zpátky. Modul umožňuje pracovat s daty, a to i za více let zpět. Zpracovává data z oblastí nákup a prodej, skladová evidence, pohledávky a závazky, účetnictví, náklady a výnosy a mzdy. Modul má sloužit vedoucím pracovníkům k analýze různých ukazatelů potřebných pro vyhodnocování a plánování, jako jsou např. mzdové náklady za střediska, porovnání prodeje v průběhu roku za posledních X let, náklady na určitou zakázku od zahájení práce na zakázce až po její ukončení apod.) Pro každou z uvedených oblastí jsou předdefinované systémové pohledy na data (systémové definice). Uživatel však má možnost vytvářet si i svoje uživatelské definice. Každá systémová definice i každá uživatelská definice se zobrazí jako jedna položka submenu pro danou oblast. Pomocí definice přístupových práv (nastavuje se v konfiguraci modulu pro každou definici) se může zakázat přístup do jednotlivých definic, pak se daná definice

nebude nabízet ani v menu. S daty získanými dle jednotlivých definic lze pracovat po zvolení příslušné položky submenu (jak už bylo řečeno výše, pro každou definici se vytváří samostatná položka v submenu). Data se do modulu Manažerské vyhodnocování načítají pomocí volby Pomocné práce / Načtení dat, přičemž je možné určit, pro kterou oblast se aktualizace bude a pro kterou nebude provádět. Dále je možné určit, pro jak velké časové období se má aktualizace dat provádět (buď bez omezení, tj. budou se aktualizovat data dle zadaných cest v konfiguraci modulu, dva roky zpět, rok zpět, ¾ roku zpět, ½ roku zpět, 3 měsíce zpět, 2 měsíce zpět, 1 měsíc zpět). Nejmenší časovou jednotkou v Manažerském vyhodnocování je měsíc, tzn., že data jsou seskupena po měsících. Podnik tak má možnost při vytváření svých uživatelských definic tyto časové úseky ještě zvětšit a seskupovat data po kvartálech či po rocích. Jednotlivé údaje také může filtrovat podle různých kritérií.

Knihy jízd – Tento modul slouží k evidenci jízd dopravními prostředky. Výchozí databázi je kmenový soubor vozidel s rozhodujícími údaji, jako je SPZ, název/typ vozidla, normovaná spotřeba a stav tachometru. K jednotlivým jízdám nebo hromadně za celý den se vyhotoví zápis (záznam) o uskutečněné jízdě. Záznamy o jízdách je možné různým způsobem filtrovat a řadit a získat tak různé přehledy o jízdách za období, za vozidlo, za řidiče, za zákazníka apod. Všechny tyto výstupy splňují požadavky kladené na knihu jízd. V rámci vedení evidence jízd je možné zapisovat i tzv. postupné cíle. Zapisovat lze i tzv. zpáteční jízdy, kdy se zaznamená jízda z výchozího do cílového místa a program automaticky generuje i záznam o jízdě zpět. Další možností, jak rychle pořídit záznamy o jízdách, je tzv. hromadná kopie, která umožňuje označenou jízdu (nebo více jízd) zkopírovat do více dnů, které jednoduše označíte v kalendáři, v němž zároveň vidíte, ve kterých dnech už jsou u vozidla nějaké jízdy zaznamenány. Tuto funkci podnik využívá zejména v případě, že se některé jízdy pravidelně opakují. U jízd lze evidovat záznamy v členění na dvě úrovně – střediska a druhý, uživatelem definovatelný stupeň. V rámci záznamů o jízdách je možné evidovat i čerpání pohonných hmot. Uživatel může definovat své vlastní číselníky pro pohonné hmoty a jejich ceny, místa/obce cíle jízd, účel jízd, řidiče. Tyto číselníky slouží pro rychlé a pohodlné vyplňování záznamů o jízdách. Program rovněž spolupracuje s databází obchodních partnerů (zákazníků a dodavatelů).

Upomínky a penalizace – Modul Upomínky a penalizace zahrnuje zpracování upomínek a vystavení penalizačních dokladů. Pro vystavení upomínek je prvním krokem získání

přehledu o placení dlužných částek zákazníky a z něj vyplývajících návrhů na vystavení upomínek. Podnik má možnost vystavit upomínku jednotlivě i hromadně. Každá upomínka obsahuje přehled nezaplacených faktur a libovolný doprovodný text. Je možno standardně vystavit první i druhé upomínky, je možno jejich počet i dále rozšířit. Podobně jako u upomínek je možno připravit hromadně nebo individuálně také penalizační faktury, a to opět s výběrem zaplacených faktur, které budou penalizovány, s různými možnostmi zadání procenta pro výpočet penále. Uživatel získá přehledy faktur a vystavené faktury formou exportu promítne do části pohledávky v modulu Účetnictví nebo Daňová evidence jako vydané penalizační faktury. Velice praktická a podnikem hojně využívaná je sestava pohledávek a závazků, která obsahuje položkově všechny vydané faktury a přijaté dobropisy s údajem o jejich zaplacení seříděné podle jednotlivých odběratelů, období, středisek a druhů faktur. Pro obchodní jednání je možno kdykoliv získat „kartu“ zákazníka s informacemi o jeho platební disciplíně, vystavených upomínkách i penalizačních fakturách. Statistika platební disciplíny slouží pro řízení financí firmy. Podle volby uživatele je možno získat měsíční, týdenní, nebo dokonce denní údaje o vývoji plateb od zákazníků od placení v termínu až po zpoždění v různých intervalech.

3.2 PEST analýza

V této kapitole budou identifikovány oblasti, jejichž změny mohou mít výrazný dopad na fungování společnosti. Abychom mohli posoudit pozici firmy na trhu, je nezbytné znát nejen situaci uvnitř, ale i vnější okolí, které významně ovlivňuje výsledek jejich podnikatelských aktivit. K zhodnocení externího okolí nám pomůže analýza PEST, v rámci které budou zkoumány čtyři faktory, jež firmu ovlivňují.

3.2.1 Politické (politicko-právní) faktory

Politické i legislativní prostředí České republiky se vyznačuje relativní stabilitou, a není tedy pro podniky výrazně nepříznivým prostředím pro jejich podnikatelské aktivity. Podniky na území ČR musí regulovat svoji činnost v souladu s jejími zákony a právními předpisy, které vymezují povinnosti firmy vůči zaměstnancům a státu. Proto je zapotřebí, aby tyto zákony podnik znal a svou činnost provozoval v souladu s nimi. Ve vztahu k vybrané společnosti Služby, s.r.o., se tedy bavíme především o zákoně o obchodních korporacích, o občanském zákoníku, o zákoníku práce, zákoníku o živnostenském podnikání a v neposlední řadě o zákoně o daních z příjmů a o zákoně o účetnictví. Změny ve zmíněných zákonících mohou podnik ovlivnit, proto je důležité mít v podniku osobu zodpovědnou za sledování případných změn a reakci na ně nebo spolupracovat s někým, kdo má v této oblasti zkušenosti a může podniku přinést potřebné informace. Služby, s.r.o., však v současné době žádnou takovou osobu nezaměstnávají ani externě nevyužívají. Osobou starající se o legislativní změny je koordinátor BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), jehož náplní práce je poskytovat školení zaměstnanců a vydávání platných osvědčení pro výkon práce. Jedná se například o školení bezpečné obsluhy vysokozdvíhových manipulačních vozíků, dále koordinátor zajišťuje revize elektrických zařízení, hasicích přístrojů a dalších zařízení, jež firma využívá.

Důležitým mezníkem byl rok 2004, kdy Česká republika vstoupila jako právoplatný člen do Evropské unie. Naskytla se tak možnost obchodovat na nových trzích. Se samotným vstupem je však spojena nutnost sledovat platné normy Evropské unie začleněné do našeho právního systému. Společnost Služby, s.r.o., dováží materiál potřebný k sanaci kanalizačního potrubí ze zemí, jako jsou Anglie, Belgie, Rakousko a Německo. Většinu provedených prací společnost realizuje na území České republiky, a to až z 80 %. Některé

stavby jsou však prováděny i mimo ČR, například v Rusku, Maďarsku, Lotyšsku a Polsku. Pro společnost bylo velmi důležité získání certifikace ISO 9001 a ISO 14001. Důležitým faktorem pro získání normy ISO 9001 bylo, aby společnost ukázala dodavatelům, zákazníkům, spolupracovníkům, že poskytuje osvědčenou kvalitu, dodává výrobek nebo službu splňující očekávání a je v souladu s příslušnými požadavky právních předpisů. Zavedení systému dle norem ISO vede ke zvýšení firemní image a zviditelnění v rámci konkurence a v neposlední řadě také umožňuje snazší a rychlejší přizpůsobení firmy měnícím se požadavkům zákazníků. ISO 14001 je systémem environmentálního managementu. Tato norma pomáhá společnosti prokázat svůj závazek ke zvýšení environmentální výkonnosti. O dodržování této normy se stará koordinátor ISO, který provádí potřebné audity dodržování směrnic napříč všemi aktivitami firmy, tzn. ekonomické, environmentální a bezpečnostní.

3.2.2 Ekonomické faktory

Jako hlavní ekonomický faktor ovlivňující vybraný podnik je ekonomická situace v České republice. Tato situace souvisí s vývojem hrubého domácího produktu, mírou inflace, vývojem na finančních trzích apod. ČR vykazuje nejstabilnější a nejvíce prosperující ekonomiku ze všech postkomunistických zemí. V současné době se ekonomika ČR nachází ve fázi růstu, tento růst se projevuje například poklesem nezaměstnanosti či růstem HDP. V číselném vyjádření je meziroční růst ve třetím kvartálu roku 2019 2,5 %. Klíčovou roli hraje tento rok spotřeba domácností, ta se na růstu hrubého domácího produktu v 1. kvartálu podílela 1,1 procentního bodu. Státní i soukromé investice se rovněž v prvním kvartálu nenechaly zahanbit a na růstu HDP se shodně podílely 0,6 procentního bodu. V dalších kvartálech jsou tyto hodnoty obdobné.

Společnost Služby, s.r.o., dováží jeden z klíčových produktů ze zahraničí, proto je pro ni hlavním rizikem vývoj kurzu. Devalvace domácí měny by negativně ovlivnila import daného produktu. Jedním z hlavních zákazníků společnosti Služby, s.r.o., jsou Vodárny, které dopředu predikují, jaká bude spotřeba vody domácnostmi. V souvislosti se spotřebou vody je nutno říci, že stát reguluje ceny za vodné a stočné, čili Vodárny mohou relativně přesně kalkulovat, jaké budou jejich příjmy a kolik finančních prostředků budou moci vynaložit na nutné rekonstrukce kanalizačních potrubí.

3.2.3 Sociální faktory

Společnost Služby, s.r.o., působí především v oblasti Jihomoravského kraje, který se řadí na 4. místo z pohledu počtu obyvatel v ČR. Jak udává Český statistický úřad, je číselné vyjádření počtu obyvatel v Jihomoravském kraji k datu 12.12.2019 1 190 549. V současné době se ekonomika nachází ve fázi růstu, na což poukazuje i míra nezaměstnanosti, která byla v průběhu roku 2019 na svém historickém minimu. Obecná míra nezaměstnanosti dosahovala ve 4. čtvrtletí roku 2019 2 %. Celkem ke konci roku úřady práce evidovaly 215 532 uchazečů o zaměstnání a nabízely 34 0957 volných pracovních míst. V Jihomoravském kraji se podíl nezaměstnaných obyvatel pohyboval ke konci roku 2019 kolem 3,48 %. Konkrétně tedy úřady evidovaly 29 087 nezaměstnaných obyvatel a 27 149 volných pracovních míst. Na jedno pracovní místo tedy připadlo 1,1 uchazečů o zaměstnání. Počet uchazečů o zaměstnání v Jihomoravském kraji se proti konci roku 2018 snížil o 2 955 osob. Tento vývoj však není pro podnik příliš příznivý, neboť s přibývajícím počtem zakázek je nutné najímat větší počet zaměstnanců, kterých je však nedostatek. Podnik se v současné době nezaměřuje na žádný konkrétní nábor zaměstnanců i přes to, že mu zaměstnanci stále chybí. Spoléhají se na dobré reference firmy a kladné hodnocení stávajícími zaměstnanci, kteří sami doporučují svým známým práci ve společnosti. Tento způsob je však z dlouhodobého hlediska nedostatečný.

3.2.4 Technologické faktory

Společnost je konkurencí hnána k neustálému technickému a technologickému rozvoji. Věnuje proto velkou pozornost moderním technologiím a instalačním postupům. Obor, ve kterém podnik působí, je svou činností specifický. Kvůli speciálním technologiím je nutné neustále proškolovat zaměstnance, aby dodrželi přesně stanovený technologický postup. Následování stanovených postupů vede k bezpečné a správné instalaci potrubního systému. Společnost se rovněž zajímá o nové typy materiálů, které se na trhu objevují a mohly by jim tak zajistit konkurenční výhodu při výběrových řízeních. Některé zakázky totiž vyžadují přesně stanovené technologie, materiály a postupy, proto je důležité stále se v těchto nových aspektech vzdělávat a zajistit si tak silnější postavení na trhu.

Společnost vlastní následující techniku:

Vysokotlaká stříkačka WOMA, 1500 BAR: tato stříkačka je určena převážně k čištění povrchů při provádění stavby, čištění bednění či čištění dílů jednotlivých strojů. Podnik ji však nevyužívá.



Obrázek č. 13: Vysokotlaká stříkačka WOMA

(Zdroj: WOMA.cz)

Kamera RAUSCH PanCam: Tato velice drahá technologie je společností využívána k 3D inspekci potrubí včetně kontroly jeho stavu. S jednatelem byla konzultována možnost poskytnutí této technologie za úplatu jiným sanačním společností, ale od této možnosti bylo upuštěno z důvodu nízké marže. Na trhu s podobnou nebo stejnou technologií se účtuje na základě délky potrubí, které podlehlo inspekci, a to se společnosti Služby nevyplatí. Na obrázku níže je zobrazena obsluha kamery RAUSCH při výkonu inspekce potrubí.



Obrázek č. 14: Kamera RAUSCH

(Zdroj: vlastní)

Čistící vozy IBOS KOMBO 12: Vozidla jsou využívána pro čištění nebo rozplachování jakéhokoliv pastovitého materiálu, čištění kanalizace velkých profilů nebo sání materiálů různého druhu z hloubky i nad 40 m. Tyto vozy jsou schopny oddělit 80 % vody od sušiny, kterou lze šnekovým dopravníkem odsypat vedle do přistaveného kontejneru. Vodu lze vypustit zpět do kanalizace. Dále může být vůz využit jako sací bagr k suchému sání a vyklizení stavebních materiálů v kusovitosti (písek, šterk apod.), kam se nedostane klasický bagr nebo nákladní vůz. Tato vozidla jsou však využívána pouze pro vlastní potřebu; naskýtá se tedy příležitost pronajmout je při nevyužívání za jednotnou cenu danou počtem dnů využívání.



Obrázek č. 15: Vozidlo Ibos KOMBO 12

(Zdroj: IBOS.cz)

Navijáky BAGELA: Navijáky Bagela jsou řešeny jako přívěs a dle typu jsou namontovány na jednoosém či dvuosém podvozku s tažnou ojí zakončenou okem nebo koulí. Splňují všechny požadavky pro provoz na pozemních komunikacích (SPZ). Hlavním komponentem navijáku je dvojitá svislá navijáková jednotka a buben pro uložení lana s automatickým navíjením, obojí ovládané hydraulickou jednotkou s čerpadlem, které pohání benzinový či diesellový motor. Tažná síla je generována pomocí svislé navijákové jednotky a ocelové lano je navíjeno na buben za nízkého napětí, které činí cca 5 % skutečné tažné síly. Tažnou sílu a rychlost tahu lze předem nastavit. Tyto navijáky společnost používá na pokládku vnitřní vložky sanovaného potrubí. Jsou neustále v provozu, proto nepřipadá v úvahu jejich příležitostný pronájem.



Obrázek č. 16: Naviják Bagela

(Zdroj: Bagela.cz)

Mobilní kotelny: Technologie mobilní kotelny slouží podniku převážně k predehřátí předizolovaného potrubí. K tomu dochází vpouštěním páry pomocí speciální hadice přímo do potrubí kanalizačního systému.



Obrázek č. 17: Mobilní kotelna

(Zdroj: vlastní)

Roboty KA-TE: Roboti od firmy KA-TE jsou společností Služby, s.r.o., využíváni zejména pro rehabilitaci nepřístupných kanalizačních systémů. Tito roboti jsou velmi přesní a umožňují se dostat na místa, kam se s těžkou technikou dostat nelze. Firma využívá převážně řezací roboty, které slouží při otevírání bočních spojů v potrubních vložkách. Dalším robotem, který firma vlastní, avšak není často využíván, je robot plnicí, který provádí trvalé opravy v poškozených oblastech a připojeních v kanalizačním potrubí. O tuto technologii je na trhu zájem, avšak firma robota k pronájmu nenabízí. Nevyužívaným robotem je pak i bednicí robot, který umožňuje trvalé opravy vyznačující se nízkým třením materiálů.



Obrázek č. 18: Řezací robot KA-TE

(Zdroj: KA-TE.ch)

3.3 Porterův model konkurenčních sil

V této kapitole se autor zabývá průzkumem oborového odvětví. Pro tento průzkum bude zapotřebí zhodnotit všech pět konkurenčních sil, které na podnik působí. Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik konkurence na trhu a ve výsledném efektu určuje zisky, které může společnost dosáhnout.

3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů)

Na trzích otevřené ekonomiky je zvykem, že firmy o své zákazníky bojují a snaží se zároveň nabízet co možná nejkvalitnější produkty či služby. V tomto konkurenčním boji odběratelé tlačí na své dodavatele ve snaze získat nejnižší ceny. Společnost Služby, s.r.o., své největší zákazníky odměňuje za jejich pravidelné odběry nižší cenou poskytované služby. Hlavním odběratelem služeb společnosti jsou především Vodárny. Celkový objem poskytnutých služeb Vodárnám je v procentním vyjádření až 45 % ze všech poskytnutých služeb. Dalším z důležitých odběratelů jsou jednotlivá města požadující sanaci městských kanalizačních systémů. Poslední skupinou odběratelů jsou pak soukromé společnosti, jejichž podíl na využívání služby je 15 %, mezi ně se například řadí:

Barum continental: Společnost Continental byla založena v roce 1871 v Hannoveru jako akciová společnost „Continental-Caoutchouc- und Gutta-Percha Compagnie“. Ve druhé polovině dvacátých let 20. století došlo ke sloučení společnosti s velkými společnostmi z gumárenského průmyslu, čímž vznikla společnost „Continental Gummi-Werke AG“.

V roce 1995 byla založena divize automobilových systémů, aby přispěla k posílení obchodování se systémy v rámci automobilového průmyslu.

V dnešní době patří společnost Continental mezi pět největších dodavatelů na automobilovém trhu na světě. Jakožto dodavatel brzdových systémů, systémů a komponentů pro pohony a podvozky, přístrojové techniky, informačních a zábavních řešení pro řidiče a posádku, elektroniky vozidel, pneumatik a technických výrobků z elastomerů.

Mondi: Mondi Štětí, a.s., je významným evropským dodavatelem lepenky, buničiny na trhu a předním výrobcem vysoce kvalitních papírů Sack Kraft a Kraft Papers.

Společnost zahájila výrobu buničiny v roce 1949 pod názvem Sepap. V následujících desetiletích se název a vlastnictví mlýna několikrát změnilo. V letech následujících po privatizaci poukázek získala rakouská společnost Frantschach Group mlýn jako celek. Mondi Štětí, a.s., nyní díky velkým investicím na zvýšení kapacity ročně produkuje více než 500 000 metrických tun buničiny, papíru a lepenky světové kvality, které se prodávají na všech kontinentech.

Nevoga: Společnost Nevoga Immo se od roku 1958 zabývá vývojem a výrobou stavebních profilů a plastových distančních prvků. V souladu s poptávkou na trhu se postupem času její nabídka produktů výrazně rozrostla. Výrobky jako výztužné napojovací prvky Plexus®, betonové distanční prvky nebo papírové bednicí prvky jsou stálou součástí jejího sortimentu.

MND: Skupina MND je evropskou korporací pokrývající všechny oblasti těžby ropy a zemního plynu a obchodování s plynem a elektřinou.

Skupina těží ropu a zemní plyn nejen v České republice, ale i v dalších zemích a poskytuje širokou škálu služeb pro své evropské partnery v oblasti vrtných prací. Disponuje skladovací kapacitou zemního plynu přesahující 500 mil. m³. MND je významným hráčem na velkoobchodním trhu s plynem a elektřinou a nejrychleji rostoucím alternativním dodavatelem těchto komodit domácnostem v České republice.

Skupina MND dlouhodobě podporuje projekty spojené s ochranou životního prostředí, udržováním místních tradic a sportovním rozvojem dětí a mládeže.

Z výše uvedeného můžeme říci, že velkou vyjednávací sílu mají především Vodárny a města. Avšak i přes postavení těchto subjektů můžeme tvrdit, že společnost Služby, s.r.o., má dobrou vyjednávací pozici, protože nabízí specifický způsob sanace potrubí, a liší se tak od konkurence.

3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavateli společnosti Služby, s.r.o., jsou především firmy prodávající polyetylenové potrubí. Jedná se jak o společnosti zahraniční, působící na svém domácím trhu, tak i o společnosti české, které prodeje uskutečňují v ČR. Pro firmu bylo velmi důležité vybrat dodavatele poskytující kvalitní materiály. Služby, s.r.o., spolupracuje s většinou svých dodavatelů dlouhodobě a není v jejím zájmu spolupráci přerušovat. Pokud by se však na trhu naskytl nový dodavatel nabízející výhodnější podmínky spolupráce, snažil by se podnik této situace využít. Přejít mezi dodavateli by však pro firmu mohl znamenat zvýšení nákladů, které by v konečném výsledku bylo větší než prospěch z nově vyjednaných podmínek. S výběrem nového dodavatele je spojen průzkum trhu. Je zapotřebí ověřit kvalitu nabízeného materiálu, což je téměř nemožné bez nákupu testovacích vzorků. Proto si společnost Služby, s.r.o., vybírá své dodavatele podle certifikací, které kvalitu materiálu zaručují.

Na trhu s polyetylenovým potrubím působí dostatek firem, což znamená, že nemají velkou vyjednávací sílu na podnik Služby, s.r.o. Společnost spolupracuje převážně s následujícími podniky:

WAVIN: Společnost Wavin Czechia je součástí skupiny Wavin – předního světového poskytovatele plastových potrubních systémů pro obytné, nebytové a stavební projekty. Jednou z vlajkových produktů společnosti WAWIN je technologie pro kanalizační potrubí spočívající v těsně přiléhající (close-fit) vložce vhodné pro systémy v havarijním stavu.

EGEPLAST: společnost Egeplast je předním výrobcem plastových potrubních systémů. Firma Egeplast byla založena v roce 1908 Engelbertem Gröterem. V dnešní době je ve čtvrté generaci rodinným vlastnictvím a pod vedením majitele. Hlavní sídlo a výrobní lokalita se nacházejí v Grevenu (Vestfálsko). Zde Egeplast provozuje nejmodernější závod na výrobu polymerových trubních systémů v Evropě.

Výrobky firmy Egeplast se dají užít v následujících oblastech:

- Přeprava pitné vody
- Přeprava plynu
- Přeprava odpadních vod

Společnost se zaměřuje na užitečné trubní systémy vhodné pro moderní bezvýkopové technologie, sanace a řešení dle individuálních potřeb zákazníků.

Ve firmě Egeplast mají výzkum a vývoj svou dlouholetou tradici. Firma je známá jako “kolébka” inovací v oblasti vícevrstvých trubek. Vedoucí pozici v technologii dokazuje více než 60 patentů k výrobkům a výrobním technikám. Tato skutečnost byla jedním z rozhodujících faktorů při výběru vhodného dodavatele pro společnost Služby, s.r.o.

PIPELIFE: Společnost Pipelife Czech byla založena v roce 1994 holdingem Pipelife a Fatrou Napajedla, a.s., pod tehdejším názvem Pipelife-Fatra, s.r.o. Odkoupením podílu Fatry přešel v roce 2004 podnik plně do vlastnictví holdingu Pipelife a v současnosti nese název Pipelife Czech, s.r.o. Od roku 2012 je stoprocentním vlastníkem holdingu Pipelife společnost Wienerberger AG. Společnost Pipelife Czech, s.r.o., je významným výrobcem a největším prodejcem plastových potrubních systémů v České republice. Nabízí nejširší výrobní sortiment potrubí a dalších komponent pro in house i pro inženýrské sítě z PVC, PE a PP. Jde o výrobky tuzemské i z dalších závodů holdingu Pipelife. Pro Služby, s.r.o., byla opět velmi důležitá kvalita nabízeného sortimentu, která je u PIPELIFE podložena certifikací systému řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2008. Další certifikací je pak norma ISO 14 001, kterou společnost prokázala, že respektuje všechny legislativní požadavky vztahující se k ochraně přírody, životního a pracovního prostředí. Ke zlepšování životního prostředí přispívá i samotným výrobním programem. Výrobky jsou technologicky vyspělé a s významným ekologickým přínosem. Vykazují totiž nízkou zátěž životního prostředí při výrobě, instalacích a během doby jejich použití, ale i po ukončení jejich životnosti, kdy je možné opakované využití výchozího materiálu. Řada produktů smí používat ochrannou známku Ekologicky šetrný výrobek. Certifikací normy ISO 50001 společnost prokázala, že respektuje všechny legislativní požadavky vztahující se k managementu hospodaření s energií. Společnost zvyšuje povědomí všech pracovníků

o vlivu energetické náročnosti a hospodaření s energií při vytváření výrobků a poskytovaných služeb.

ELMO-PLAST: je jediným ryze českým dodavatelem společnosti Služby, s.r.o. Předmětem podnikání společnosti je od začátku její existence výroba výrobků z plastických hmot a jejich kompletace (CZ-NACE 222000 Výroba plastových výrobků) a výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd (OKEČ 721900 Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd). Společnost Elmo-plast, a.s., je českým výrobcem plastového potrubí. Nabízí široký sortiment potrubních systémů z polyetylenu a polypropylenu. Mezi hlavní materiály patří potrubí z materiálu PE100 a PE 100RC. V posledních letech byla rozšířena výrobní řada potrubí až do 1600 mm. Tím se firma Elmo-plast, a.s., stala jediným výrobcem větších průměrů plastového potrubí HDPE v České republice. Dále společnost Elmo-plast, a.s., nabízí polypropylenové hladké kanalizační potrubí EM-LINE®, potrubí se strukturovanou korugovanou stěnou EM-COR® a v neposlední řadě potrubí se žebrovanou stěnou CORMA-RIB 2®.

3.3.3 Konkurence firem působících na daném trhu

Obor sanace potrubních systémů je velmi úzkým segmentem trhu. I přes to, že vyžaduje velkou technickou, technologickou vybavenost a specifické znalosti a dovednosti, pohybuje se v tomto oboru relativně velký počet firem. Některé z nich sanaci potrubních systémů mají jen jako doplněk k ostatním činnostem, které zákazníkům poskytují (např. IMOS, a.s.), na rozdíl od firmy Služby, s.r.o. Společnost se zabývá výhradně sanací kanalizačních potrubí a přímými konkurenty jsou jen společnosti, které se zabývají také výhradně sanací kanalizačních či jiných potrubních systémů. Bohužel není na českém trhu snadné tyto společnosti najít, protože většina poskytuje i jiné služby než pouze sanaci potrubí. Pro účely této práce však byly vybrány ty společnosti, které podnik Služby, s.r.o., vnímá jako své největší konkurenty. Tyto společnosti si většinou konkurují cenou a hlavním způsobem, jak se diferenciovat od ostatních, je nabídnout kvalitní produkt s přidanou hodnotou, kterou může být například posaňací servis. Přímými konkurenty jsou pak tyto společnosti:

ZEPRIS, s.r.o.: Firma působí na trhu od roku 1997 a specializuje se na pokládku potrubí. V současnosti se spektrum její činnosti rozprostírá od kompletního zasíťování území

a výstavby technologických objektů přes bezvýkopovou výstavbu trubních vedení až po sanace stávajících potrubí.

DORG, s.r.o.: podnik se zaměřuje na výstavbu, rekonstrukci a opravy vodovodních a kanalizačních sítí po celém území České republiky pomocí bezvýkopových technologií berstlining a relining.

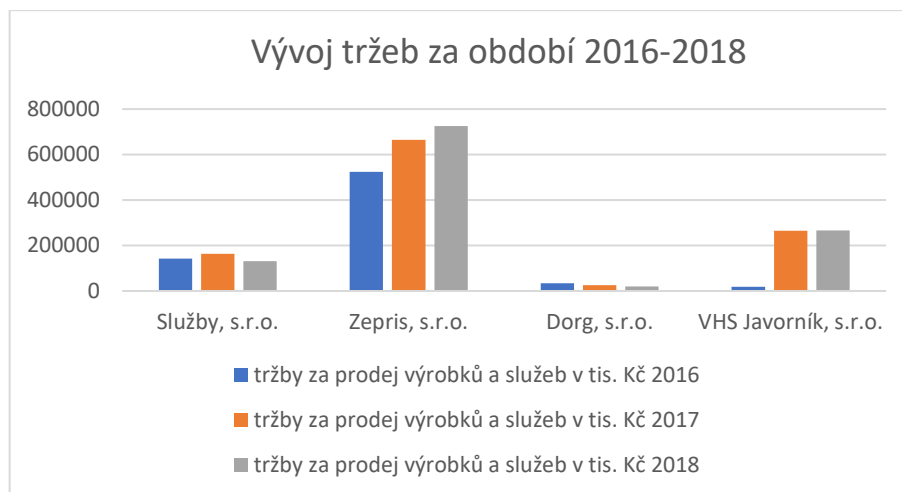
Vodohospodářské stavby Javorník, s.r.o.: Společnost Vodohospodářské stavby Javorník-CZ, s.r.o, je svou činností zaměřena na výstavbu vodovodů, kanalizací, čistíren odpadních vod a jiných vodohospodářských staveb, tak i na oblasti komunikací, vodních toků a podobně. Mimo tyto činnosti se společnost zabývá též stavební mechanizací a stavební dopravou.

Následující tabulka vychází z dat účetních závěrek za roky 2016–2018 a srovnává konkurenci z pohledu tržeb za prodej výrobků a služeb. Autor práce upřednostnil srovnání těchto tržeb na úkor tržeb za prodej zboží, a to z důvodu jejich zanedbatelných hodnot s ohledem na obor podnikání.

Tabulka č. 2: Vývoj tržeb za období 2016–2018 (hodnoty v tis. Kč)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost	Tržby za prodej výrobků a služeb v tis. Kč			průměr	pořadí
	2016	2017	2018		
Služby, s.r.o.	143 048	163 481	130 855	145 795	3.
Zepris, s.r.o.	524 202	664 604	725 594	638 133	1.
Dorg, s.r.o.	34 680	25 867	20 099	26 882	4.
VHS Javorník, s.r.o.	18 640	265 384	265 618	183 214	2.



Graf č. 1: Vývoj tržeb za období 2016–2018

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky č. 2 a grafu č. 1 můžeme vyčíst, že společnost Služby se z pohledu průměrných tržeb umístila na 3. místě. Můžeme říci, že její tržby jsou ve sledovaném období vyrovnané. Nejvyšší nárůst tržeb mezi lety zaznamenala společnost Zepris, s.r.o. Klesající trend je naopak patrný u společnosti Dorg, s.r.o.

Tabulka č. 3: Vývoj výsledku hospodaření za období 2016–2018

(Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost	Výsledek hospodaření v tis. Kč			průměr	pořadí
	2016	2017	2018		
Služby, s.r.o.	1 254	1 761	490	1 168	4.
Zepris, s.r.o.	32 785	40 865	37 524	37 058	1.
Dorg, s.r.o.	4 828	50	890	1 923	3.
VHS Javorník, s.r.o.	6 977	383	1 940	3 100	2.

Tabulka č. 3 zachycuje vývoj výsledku hospodaření za období 2016–2018. Nejvyšších hodnot výsledku hospodaření dosáhla společnost Zepris, s.r.o. Společnost Služby, s.r.o., se v hodnocení průměrného výsledku hospodaření umístila na 4. místě. Z tabulky je patrný propad ve výsledku hospodaření společnosti Dorg, s.r.o., mezi lety 2016 a 2017. Žádná ze společností však nevykazuje ztrátu.

Tabulka č. 4: Rentabilita tržeb za období 2016–2018

(Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost	Rentabilita tržeb (ROS)			průměr	pořadí
	2016	2017	2018		
Služby, s.r.o.	0,88 %	1,02 %	0,37 %	0,76 %	3.
Zepris, s.r.o.	6,25 %	6,15 %	5,17 %	5,86 %	2.
Dorg, s.r.o.	13,92 %	0,19 %	4,43 %	6,18 %	1.
VHS Javorník, s.r.o.	2,12 %	0,13 %	0,69 %	0,98 %	4.

V tabulce č. 4 je uvedena rentabilita tržeb (ROS) za období 2016–2018. Rentabilita tržeb je ukazatelem, který označuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržby. Pro účely této práce byl zvolen výpočet založený na podílu čistého zisku (EAT) a celkových tržeb za období.

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby\ z\ prodeje\ vlastních\ výrobků\ a\ služeb + Tržby\ z\ prodeje\ zboží}$$

Nejvyšších průměrných hodnot rentability tržeb vykázala společnost Dorg, s.r.o., a to hlavně díky roku 2016, kde dosáhla rentability téměř 14 %. Společnost Služby je v porovnání až na třetím místě a je patrný propad hodnot mezi roky 2017–2018.

Následující tabulky se zabývají tržním podílem společností na trhu. Aby bylo možné určit, jaký procentní podíl vybrané společnosti na trhu sanací kanalizačních systémů zaujímají, bylo zapotřebí vzít tržby za dané služby a výrobky všech vybraných společností a provést odhad tržeb ostatních společností působících na trhu. Tento odhad byl proveden na základě hodnot uvedených ve výročních zprávách ostatních společností. Autor práce zpracoval a vyhodnotil 12 dalších podniků působících ve stejném oboru jako vybrané společnosti a na základě těchto hodnot vypracoval odhad tržeb. Autor předpokládá, že ostatní podniky vygenerují 60 % z celkových tržeb na daném trhu. Hodnota může být zkreslena, a to z důvodu, že některé vybrané podniky nezveřejňují své výroční zprávy, a tudíž autor práce neměl přístup ke skutečným hodnotám. Pro zachycení tržních podílů a pro účely této práce je však takový odhad dostačující.

Tabulka č. 5: Celkové tržby za období 2016–2018

(Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost	Tržby za prodej výrobků a služeb v tis. Kč		
	2016	2017	2018
Služby, s.r.o.	143 048	163 481	130 855
Zepris, s.r.o.	524 202	664 604	725 594
Dorg, s.r.o.	34 680	25 867	20 099
VHS Javorník, s.r.o.	18 640	265 384	265 618
Ostatní	1 080 855	1 679 004	1 713 249
Celkem	1 801 425	2 798 340	2 855 415

Tabulka č. 6: Tržní podíl za období 2016–2018

(Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost	Tržní podíl			Průměr
	2016	2017	2018	
Služby, s.r.o.	7,94 %	5,84 %	4,58 %	6,12 %
Zepris, s.r.o.	29,10 %	23,75 %	25,41 %	26,09 %
Dorg, s.r.o.	1,93 %	0,92 %	0,70 %	1,18 %
VHS Javorník, s.r.o.	1,03 %	9,48 %	9,30 %	6,61 %
Ostatní	60,00 %	60,00 %	60,00 %	60,00 %

Z výše uvedené tabulky můžeme vyčíst, že nejvyšší průměrný tržní podíl z vybraných společností zaujímá Zepris, s.r.o., a sice 26,06 %. Hlavním důvodem je to, že se společnost nezaměřuje čistě jen na sanaci potrubních a kanalizačních systémů, nýbrž i na doplňkové práce, které také generují zisk. Oproti tomu společnost Služby, s.r.o., která je striktně zaměřena pouze na sanaci, má 6,12 % tržní podíl, což ukazuje její relativně silné postavení na trhu. Nejnižší průměrný tržní podíl s hodnotou 1,18 % zaznamenává společnost Dorg, s.r.o.

3.3.4 Hrozba vstupu nové konkurence

Vstup na trh v oboru sanace vodovodního potrubí vyžaduje velké vstupní investice. Nejdůležitější jsou stroje nezbytně nutné k výkonu činnosti. Tuto techniku je možné nakoupit na leasing, ale i přesto jsou náklady spojené s takovou koupí velmi vysoké. To je hlavním důvodem, proč na trhu působí dlouhodobě zaběhnuté společnosti, které jen rozšiřují své činnosti do dalších oborů spojených se sanací potrubí.

Jedinou hrozbu tak tvoří velké zahraniční společnosti, které by měly zájem o vstup na český trh. Jedná se především o společnosti ze zemí, které přímo sousedí s Českou republikou, především o firmy z Polska a Německa.

3.3.5 Hrozba substitutů

Technologie, kterou využívá společnost Služby, s.r.o., je založena na vysokohustotní polyetylenové trubce, která se vkládá do potrubního systému a po nahřátí za pomoci páry se roztáhne po obvodu starého potrubí a tím vytvoří ochrannou vrstvu. Hledané substituty musejí být tedy založeny na podobné technologii. Hlavním a také jediným substitutem, který vychází z podobného konceptu, je Swagelining. Tato metoda nevychází ze zahřívání, jak je tomu u technologie, již využívá společnost Služby, s.r.o., nýbrž z natahování potrubí většího průměru otvorem menším, čímž dochází ke kompresi materiálu, neboť na něj působí stlačovací síla až 80 tun. Celý tento proces probíhá takzvaně za studena, což je jeho hlavní nevýhoda. Tím, že se trubka nezahřívá, nedochází k úplnému splynutí s potrubím, do kterého se vkládá, a tudíž vzniká drobný prostor mezi trubkou a potrubím, ve kterém může docházet k ukládání různého sedimentu. Na níže uvedeném obrázku je znázorněn kompresní systém. V pravé části obrázku je trubka v původním stavu a na levé části je již protažená kompresním zařízením a tažená pomocí navíjecího zařízení do potrubí.



Obrázek č. 19: Swagelining

(Zdroj: murhypipelines.com)

3.4 McKensyho model 7S

3.4.1 Strategie (Strategy)

Hlavní strategií podniku je strategie diferenciacce. Tuto strategii podnik volí z toho důvodu, že se specializuje pouze na specifickou metodu sanace potrubí. Uvedená strategie spočívá v odlišení se od konkurence, s vysokou přidanou hodnotou. Společnost v současné době z kapacitních důvodů nedokáže uspokojit poptávku po dané technologii. Z toho důvodu by bylo vhodné podnik rozšířit. To však není za dané situace na trhu práce možné, neboť pro rozšíření by bylo zapotřebí zaměstnat více lidí, kterých je však pro výkon dělnických i více kvalifikovaných prací nedostatek.

3.4.2 Struktura (Structure)

Valná hromada – Vrcholným orgánem společnosti je valná hromada, která kontroluje ředitele a vedoucí pracovníky společnosti, schvaluje hospodářský výsledek, vypracovává a schvaluje strategická rozhodnutí, rozhoduje o personálním obsazení vedoucích funkcí.

Jednatelé – V čele společnosti stojí dva jednatelé, kteří ve smyslu zakladatelské listiny zastupují společnost v rozsahu určeném zakladatelskou listinou. Každý z jednatelů respektuje názor druhého jednatele, svá strategická rozhodnutí předem vzájemně konzultují. Konečné stanovisko formuluje ředitel.

Odpovědnosti a kompetence jednatele 1 – ředitele společnosti

Je podřízen valné hromadě společnosti, která mu ukládá úkoly a kontroluje jejich plnění. Jedná jménem společnosti ve věcech obchodních, řídí a provádí akviziční činnost v teritoriích v ČR i v zahraničí vymezených mu po dohodě s druhým jednatelem. Zajišťuje komunikaci se zákazníkem a zainteresovanými stranami.

Dává příkazy k vyhotovení a schvaluje smlouvy se zákazníky a jejich dodatky, které získal svou akviziční činností. Schvaluje smlouvy se subdodavateli na zákazníky, které získal svou akviziční činností.

Spolu s jednatelem 2 sestavuje pracovní (výkonný) tým k zakázce pro zákazníka, s nímž uzavřel kontrakt. Činnost týmu pak dále průběžně kontrolují účastníci porady vedení. Dále jednatel 1 řídí a kontroluje tu část práce jednotlivých středisek společnosti, na které se s jednatelem 2 domluvil. Nakupuje hmotný a nehmotný investiční majetek se souhlasem druhého jednatele. Řídí vývoj nových technologií a zařízení. Má přístup k bankovním výpisům a informacím. Má podpisové právo.

Po dohodě s jednatelem 2 uzavírá a rozvazuje pracovní smlouvy se zaměstnanci.

Odpovídá za plnění předpisů bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí a protipožární ochrany a ostatních na společnost se vztahujících právních předpisů České republiky. Jmenuje a řídí případné komise škodní, skartační, inventarizační aj. Vytváří a schvaluje předepsanou dokumentaci SŘ a řídí se jí. Podává náměty na změny systémů a účinně změnám napomáhá. Je odpovědný za prezentaci zavedených systémů mimo organizaci.

Odpovědnosti a kompetence jednatele 2

Je podřízen řediteli společnosti, který při rozhodování respektuje jeho názor.

Jedná jménem společnosti ve věcech obchodních, řídí a provádí akviziční činnost v teritoriích v ČR i v zahraničí vymezených mu po dohodě s druhým jednatelem. Zajišťuje komunikaci se zákazníkem a zainteresovanými stranami.

Dává příkazy k vyhotovení a schvaluje smlouvy se zákazníky a jejich dodatky, které získal svou akviziční činností. Schvaluje smlouvy se subdodavateli na zákazníky, které získal svou akviziční činností.

Spolu s jednatelem 1 sestavuje pracovní (výkonný) tým k zakázce pro zákazníka, s nímž uzavřel kontrakt. Činnost týmu pak dále průběžně kontrolují účastníci porady vedení. Řídí a kontroluje tu část práce jednotlivých středisek společnosti, na které se s ředitelem předem dohodl. Nakupuje hmotný a nehmotný investiční majetek se souhlasem druhého jednatele.

Má přístup k bankovním výpisům a informacím. Má podpisové právo.

Po dohodě s jednatelem 1 uzavírá a rozvazuje pracovní smlouvy se zaměstnanci.

Vytváří a schvaluje předepsanou dokumentaci SŘ a řídí se jí. Podává náměty na změny systémů a účinně změnám napomáhá. Je odpovědný za prezentaci zavedených systémů mimo organizaci.

Zaměstnanci, odpovědnosti a kompetence

Vedoucí ekonomického oddělení

Je podřízen jednatelům, kteří mu stanovují úkoly a kontrolují jejich plnění.

Má přístup k bankovním výpisům a informacím. Dává příkazy k bankovním transakcím a souhlas k úhradám faktur.

Odpovídá za vedení účetnictví včetně mzdového, styk s bankou, daňová přiznání.

Řeší ekonomiku firmy s daňovým radcem. Vede statistiku odpadů.

Řídí účetní.

Účetní

Zpracovává podvojný účetnictví a připravuje finanční závěrku.

Zpracovává inventury majetku společnosti.

Zpracovává mzdovou agendu.

Odpovídá za vedení pokladny.

Vedoucí obchodního a ekonomického oddělení

Je podřízen oběma jednatelům, kteří mu stanovují úkoly a kontrolují plnění těch úkolů, které mu každý z nich stanovil.

Provádí akviziční činnost v souladu s pokyny obou jednatelů.

Vypracovává cenové nabídky, připravuje smlouvy se zákazníky a subdodavateli na pokyn obou jednatelů.

Řídí a kontroluje akviziční činnosti svých podřízených.

Provádí, kontroluje a vyhodnocuje ekonomiku staveb. Na základě těchto informací stanovuje koeficient míry zisku společnosti.

Přípravce staveb

Vypracovává obchodní nabídky na realizaci jednotlivých technologií.

Provádí statické výpočty jednotlivých případů.

Připravuje obchodní smlouvy (odsouhlasené právníkem společnosti Služby, s.r.o.).

Provádí akviziční činnost a účastní se výstav v daném oboru v ČR i v zahraničí.

Stavbyvedoucím vydává technologický list na jednotlivé stavby.

Eviduje a reviduje české technické normy ČSN.

Vedoucí střediska Servis

Je podřízen oběma jednatelům, kteří mu stanovují úkoly a kontrolují plnění těch úkolů, které mu každý z nich stanovil.

Provádí akviziční činnost v souladu s pokyny obou jednatelů.

Řídí a kontroluje činnost vedoucích posádek čisticích a monitorovacích zařízení.

Řídí a kontroluje činnost technika, provádějícího vyhodnocování monitoringu.

Podává návrhy na výběr technologií a software střediska Servis.

Dle rozhodnutí jednatelů zastává funkci stavbyvedoucího na určených stavbách.

Stavbyvedoucí - technik

Je podřízen vedoucímu střediska Servis, který mu stanovuje úkoly a kontroluje jejich plnění.

Řídí a kontroluje realizaci staveb voda, kanalizace a plyn. Řídí a kontroluje jemu přidělené předáky.

Je povinen vést stavební deník a kontrolovat pracovní deníky předáků. Kontroluje výčetky podřízených zaměstnanců.

Je povinen kontrolovat dodržování technologických předpisů a pravidel BOZP na jednotlivých stavbách, za které odpovídá.

Zpracovává údaje z monitoringu potrubí.

Dle pokynů vedoucího střediska řídí a kontroluje vedoucí posádek vozů pracujících pro středisko Servis.

Vedoucí posádky

Je podřízen technikům střediska.

Provádí monitoring, případně čištění potrubí.

Provádí záznamy na počítači o daných činnostech (monitoring). Kontroluje kamerami vyčištění potrubí tlakovými vozy.

Vedoucí posádky tlakového vozu odpovídá za převoz a uložení vytěženého odpadu na patřičnou skládku nebo do čistírny odpadních vod.

Je povinen vést deník vozidla.

Technik, správce sítě a správce budov

Jsou podřízeni jednatelům, kteří jim stanovují úkoly a kontrolují jejich plnění. Dle potřeby se vzájemně zastupují.

Správce sítě je v kontaktu s externí firmou, která spravuje počítačovou síť.

Správce budov odpovídá za stavební stav budov a po konzultaci s jednateli navrhuje opravy. Provádění oprav průběžně kontroluje.

Kontroluje a vyhodnocuje spotřebu pohonných hmot.

Vedoucí střediska Kanalizace a voda

Je podřízen oběma jednatelům, kteří mu stanovují úkoly a kontrolují plnění těch úkolů, které mu každý z nich stanovil.

Řídí a kontroluje realizaci staveb v oblasti voda a kanalizace (v budoucnu plyn).

Řídí a kontroluje výrobního technika v oblasti realizace staveb, stavbyvedoucí a předáky spadající pod středisko.

Je odpovědný za dodržování a kontrolu technologických předpisů. Je povinen provádět kontroly dodržování pravidel BOZP na všech stavbách (podřízených stavbyvedoucími).

Stavbyvedoucí

Je podřízen vedoucímu střediska Kanalizace a voda, který mu stanovuje úkoly a kontroluje jejich plnění.

Řídí a kontroluje realizaci staveb v oblasti voda, kanalizace a plyn. Řídí a kontroluje jemu přidělené předáky.

Je povinen vést stavební deník a kontrolovat pracovní deníky předáků. Kontroluje výčetky podřízených zaměstnanců.

Je povinen kontrolovat dodržování technologických předpisů a pravidel BOZP na jednotlivých stavbách, za které odpovídá.

Předák

Je podřízen stavbyvedoucímu střediska Kanalizace a voda, který mu stanovuje úkoly a kontroluje jejich plnění.

Je povinen vést pracovní deníky předáků a evidovat hodiny dělníků.

Řídí a organizuje provádění staveb v oblasti voda, kanalizace a plyn. O průběhu stavby vede technologický list, který mu předá stavbyvedoucí.

Řídí a kontroluje jemu přidělené pracovníky.

Vedoucí střediska Technologie a mechanizace

Je podřízen oběma jednatelům, kteří mu stanovují úkoly a kontrolují plnění těch úkolů, které mu každý z nich stanovil.

Řídí a kontroluje mechanizaci, technologii, opravy a údržbu strojů a zařízení.

Podílí se na vývoji nových technologií a zařízení a průběžně kontroluje provádění zavedených technologických postupů.

Dle rozhodnutí jednatelů zastává funkci stavbyvedoucího na určených stavbách.

Podává návrhy na nákup technologického vybavení.

Je odpovědný za stav a čistotu vozového parku.

Provádí pravidelné kontroly technického stavu vozidel.

Vzájemná koordinace činností provozu výrobního areálu a provozu dílen mezi vedoucím výrobního areálu a vedoucím střediska Technologie a mechanizace je stanovena týdně na dispečinku. V případě nepřítomnosti ho zastupuje v plném rozsahu vedoucí výrobního areálu.

Vedoucí výrobního areálu

Odpovídá za výrobní areál. Objednává stavební materiál. Eviduje skladové zásoby.

Odpovídá za revizi elektronářadí, tlakových nádob, hasicích přístrojů a zdvihacích zařízení. Přiděluje úkoly pracovníkům dílen. Odpovídá za sycení vystýlek správných rozměrů (obvod, tloušťka, délka). Pro případ jeho nepřítomnosti je stanovena osoba odpovědná za provedení zápisu do technologického listu.

Vzájemná koordinace činností provozu výrobního areálu a provozu dílen mezi vedoucím výrobního areálu a vedoucím střediska Technologie a mechanizace je stanovena týdně na dispečinku.

V případě nepřítomnosti ho zastupuje v plném rozsahu vedoucí střediska Technologie a mechanizace.

Vedoucí dílen

Je podřízen vedoucímu výrobního areálu a popřípadě vedoucímu střediska Technologie a mechanizace (po jejich vzájemné dohodě), který mu ukládá úkoly a kontroluje jejich plnění.

Řídí a kontroluje práci zámečníků.

Asistent

Je podřízen řediteli společnosti, který mu ukládá úkoly a kontroluje jejich plnění.

Odpovídá za administrativní vedení společnosti a za práci sekretariátu.

Představitel vedení pro jakost (PVJ)

Vytváří, uplatňuje a udržuje systém řízení jakosti podle normy systému řízení jakosti v organizaci. Zajišťuje, aby procesy potřebné pro systém byly vytvářeny, uplatňovány a udržovány. Organizuje práce při zavádění SŘJ, iniciuje nápravná opatření včetně kontroly jejich plnění a účinnosti. Předává vedení SLUŽBY, s.r.o., informace o dosažené výkonnosti SŘJ a o jakékoliv potřebě jejího zlepšování.

Podporuje vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé organizaci.

Představitel vedení pro ochranu životního prostředí (PVE)

Vytváří, uplatňuje a udržuje systém podle normy EMS (systém environmentálního managementu) v organizaci. Zajišťuje, aby potřebné procesy byly vytvářeny, uplatňovány a udržovány. Iniciuje provádění auditů, nápravných a preventivních opatření včetně kontroly jejich plnění a účinnosti. Předává vedení SLUŽBY, s.r.o., informace o dosažené výkonnosti systému a o jakékoliv potřebě jejího zlepšování.

Podporuje vědomí závažnosti požadavků zainteresovaných stran v celé organizaci.

3.4.3 Systémy (Systems)

Jak již bylo dříve uvedeno, společnost Služby, s.r.o., funguje na informačním systému HELIOS Red, který poskytuje moduly, se kterými jednotlivá oddělení společnosti pracují. Jedná se především o moduly:

- Účetnictví
- Nákup a prodej
- Zakázky
- Skladová evidence
- Obchodní partneři
- Majetek
- Personalistika a mzdy
- Manažerské vyhodnocení

3.4.4 Styl (Style)

Styl vedení ve společnosti Služby, s.r.o, se dá klasifikovat jako demokratický styl, kdy je vedoucí pracovník velice aktivní ve svém snažení, avšak dává prostor pro diskuzi a se svými spolupracovníky problematiku komunikuje. Při závěrečném rozhodování má však vždy hlavní slovo s největší vahou. Vedoucí pracovníci mají u svých podřízených vybudovanou autoritu, přesto se však u nich těší i velké oblíbenosti, protože jim dávají prostor pro vlastní realizaci. Zaměstnanci tak mohou přijít s vlastním návrhem řešení, kterému pak věnují energii, a cítí tak větší odpovědnost za výsledek, než kdyby práci dostali nařízenou direktivně.

3.4.5 Zaměstnanci (Staff)

Nábor zaměstnanců

Dobré reference společnosti zajišťují především její zákazníci a zaměstnanci. Nábor nových zaměstnanců tak většinou probíhá pouze z řad přátel či rodinných příslušníků stávajících zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti spokojeni a mohou tak práci ve firmě Služby, s.r.o., doporučit.

Motivační program

V rámci motivačního programu zaměstnanců je při dodržení plánovaného výsledku hospodaření podniku vyplácen 13. a 14. plat. První z těchto platů je vyplácen před letními prázdninami a druhý se promítne v prosincové výplatě. Zaměstnanci mají také možnost vybrat si zálohově až 50 % své výplaty před výplatním termínem, který je vždy 14. den v měsíci. Dalším benefitem jsou stravenky. Podnik přiděluje zaměstnancům stravenky s ohledem na počet odpracovaných dnů. Na jeden pracovní den připadá jedna stravenka v hodnotě 100 Kč. Společnost se na tomto benefitu podílí z 55 %, což znamená, že se zaměstnanci strhává z výplaty 45 Kč za každou přijatou stravenku. Dalším ze zaměstnaneckých benefitů je pak pět týdnů dovolené, což je o jeden pracovní týden dovolené více, než vychází ze zákona §213 Zákoníku práce.

Práva a povinnosti zaměstnanců

Každému zaměstnanci organizace jsou práva a povinnosti vymezeny obecně závaznými předpisy, řídicími předpisy firmy a pracovní smlouvou.

Zaměstnanci se řídí předepsanou řídicí dokumentací organizace. Podávají náměty na změny systémů řízení a účinně napomáhají změnám.

Předávání funkce

Při každé osobní změně v obsazení funkce provedou zúčastnění zaměstnanci její ústní předání. Pokud jednatele rozhodnou, provedou zúčastnění zaměstnanci písemné předání a převzetí funkce, ve kterém specifikují rozsah předávaných činností a okamžitý stav předávaných činností ke dni předání včetně všech dokumentů.

Zastupování zaměstnanců, delegování pravomoci

Je-li vedoucí zaměstnanec nepřítomen nebo zaneprázdněn, zastupuje ho zaměstnanec, kterého se souhlasem svého přímého nadřízeného určil. Zástupce i zastupovaný jsou při předávání a přejímání funkce povinni se navzájem informovat o důležitých okolnostech.

V případě, že zástupce zastupuje jednoho z jednatelů (při nepřítomnosti obou) a musí za zastupovaného rozhodnout ve věcech, které si zastupovaný vyhradil k osobnímu rozhodnutí, o vzniku této situace ho okamžitě informuje a jedná dle jeho pokynů.

Jednatelé se zastupují vzájemně.

Každý vedoucí zaměstnanec může po předchozím souhlasu svého nadřízeného delegovat přesně vymezenou část své pravomoci na některého svého podřízeného zaměstnance, odpovídá však zcela za plnění úkolů vyplývajících z delegované činnosti.

3.4.6 Sdílené hodnoty (Shared value)

Společnost Služby, s.r.o., se řídí vnitropodnikovým kodexem, v rámci kterého jsou všichni zaměstnanci společnosti povinni dodržovat následující zásady:

- Zásada kvality práce každého zaměstnance na všech úrovních společnosti.
- Zásada otevřené, účelné a efektivní kooperace všech zaměstnanců.
- Zásada odpovědného a šetrného přístupu k přírodě promítající se ve strategických rozhodnutích i v každodenní praxi.
- Zásada jediného odpovědného vedoucího zakládá skutečnost, že každý zaměstnanec má pouze jediného přímého nadřízeného.
- Zásada „kdo zadává úkoly, ten kontroluje jejich splnění, pokud touto činností nepověří jiného zaměstnance“.

- Zásada dodržování legislativních předpisů a vnitřních předpisů společnosti. Dodržování předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požárních předpisů v každodenní praxi.
- Zásada řádného hospodaření se svěřenými prostředky, materiálem, energií, pohonnými hmotami a pracovním časem. Každý zaměstnanec je povinen předcházet vzniku škod, prostojů, neproduktivních nákladů, znehodnocení a zcizení majetku společnosti.
- Zásada zachování dobrého jména organizace, zachování obchodního tajemství, aby nevznikla majetková ani jiná škoda.
- Zásada „každý z jednatelů respektuje rozhodnutí druhého jednatele“. V případě, že jednatel hodlá rozhodnutí druhého jednatele změnit, předem s ním svůj záměr projedná. Platí zásada, že příkaz ke změně dává ten jednatel, který vydal původní příkaz. Pokud by se stalo, že by měl zaměstnanec plnit úkol, který by byl v rozporu s tím, co mu zadal druhý z jednatelů, musí na tento stav jednatele okamžitě upozornit.

3.4.7 Schopnosti (Skill)

Jelikož se společnost Služby, s.r.o., zabývá specifickým druhem činnosti, a to sanací kanalizačního potrubí, je zapotřebí kvalifikovaných pracovníků na všech úrovních zaměstnanecké struktury. Je zřejmé, že měkké (soft) schopnosti musí rozvíjet především management, vedoucí pracovníci a všeobecně ti zaměstnanci, kteří mají na starost komunikaci se zákazníky. Do této skupiny řadíme například: schopnost navázat kontakty, komunikativnost, vedení týmu, kreativní myšlení nebo empatii. Tvrdé (hard) schopnosti jsou potřebné především na technických a dělnických pozicích. Do skupiny hard řadíme například: průkazy na vysokozdvihný vozík, obsluhu jeřábu, svářečský průkaz, dále pak znalost různých informačních systémů či bezpečnost práce.

3.5 SWOT analýza

Pro zhodnocení budoucího směřování společnosti je zapotřebí zaměřit se na vnitřní i vnější vlivy působící na firmu. Tyto faktory mohou budoucí aktivity společnosti ovlivnit jak příznivě, tak zároveň nepříznivě. Pro potřeby této práce budou vnitřní faktory nazývány silnými a slabými stránkami a vnější faktory příležitostmi a hrozbami.

Klíčové pro tuto analýzu je ohodnocení jednotlivých faktorů. Na to je navázána analýza vzájemné interakce silných a slabých stránek vůči příležitostem a hrozbám.

Hodnocení jednotlivých faktorů (silných a slabých stránek) je provedeno dvěma číslicemi v závorce. První z těchto číslic označuje důležitost faktoru a druhá sílu jeho vlivu. Stupnici autor stanovil 1–3, kdy 3 představuje vysokou důležitost či vliv daného faktoru. Ohodnocení faktorů povede k vytvoření matice intenzity a důležitosti.

Pro analýzu příležitostí a hrozeb bude použita stejná hodnotící škála, avšak první z číslic označuje váhu příležitosti či hrozby a druhá pravděpodobnost jejich vzniku. Na základě přidání hodnot bude vytvořena matice příležitostí a matice rizik.

3.5.1 Silné stránky

- Společnost je držitelem certifikátů ISO 9001 a ISO 14001 (3, 3)
- Technická vybavenost (3, 3)
- Specializované práce (2, 3)
- Stabilní zázemí firmy (2, 1)
- Dobré vztahy se subdodavateli (2, 3)
- Využívání kvalitních materiálů a technologií (3, 3)
- Image společnosti (1, 2)
- Dlouhodobé úspěšné působení na trhu (2, 3)
- Dobré reference (3, 2)

3.5.2 Slabé stránky

- Nedostatek zaměstnanců (3, 3)
- Neaktuální webová stránka (2, 2)
- Úzká specializace pouze na sanaci potrubí (2, 3)
- Nevyužívaná technika zadržující kapitál (3, 3)

3.5.3 Analýza silných a slabých stránek

Matice důležitosti a vlivu dává do souvztáhnosti silné a slabé stránky. Vyzdvihuje právě ty, na které by se měla společnost zaměřit nejvíce. Níže uvedená tabulka zobrazuje tyto silné a slabé stránky v levém horním rohu.

Tabulka č. 7: Matice důležitosti a vlivu

(Zdroj: vlastní zpracování)

		Vliv	
		Vysoký	Nízký
Důležitost	Vysoká	Certifikace ISO Technická vybavenost Kvalitní materiály a technologie Nedostatek zaměstnanců Nevyužívaná technika	Dobré reference
	Nízká	Specializované práce Dobré vztahy se subdodavateli Dlouhodobé působení na trhu Úzká specializace	Stabilní zázemí firmy Image společnosti Neaktuální webové stránky

3.5.4 Příležitosti

- Rozšíření podnikových aktivit (výkopové práce, výstavba nového potrubí) (3, 1)
- Vstup do ropného průmyslu (vločkování ropovodů a jiných produktovodů) (3, 3)
- Příliv pracovní síly ze zahraničí (2, 2)
- Odprodej nevyužitá techniky (3, 3)
- Vytvoření nových webových stránek (2, 3)
- Outsourcing techniky (3, 3)

3.5.5 Hrozby

- Snižování nezaměstnanosti (3, 1)
- Pokles ceny nevyužívané techniky (3, 3)
- Odchod kvalifikovaných pracovníků (3, 1)
- Sezónní vlivy (2, 2)
- Devalvace měny, kurzové riziko (3, 3)

3.5.6 Analýza příležitostí a hrozeb

Z níže uvedené tabulky můžeme stejným způsobem jako u matice důležitosti a vlivu vyčíst, že v levém horním rohu se nacházejí ty příležitosti a hrozby, na které by se podnik měl zaměřit, pokud chce zlepšit svou současnou situaci při řízení zakázek.

Tabulka č. 8: Matice váhy a pravděpodobnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

		Pravděpodobnost	
		Vysoká	Nízká
Váha	Vysoká	Vstup do ropného průmyslu Devalvace měny Pokles ceny nevyužívané techniky Odprodej nevyužívané techniky Outsourcing techniky	Rozšíření podnikových aktivit Odchod kvalifikovaných pracovníků Snižování nezaměstnanosti
	Nízká	Specializované práce Dobré vztahy se subdodavateli Dlouhodobé působení na trhu Úzká specializace	Zahraniční pracovní síla Sezónní vlivy Nové webové stránky

Pro využití příležitostí nebo naopak vyhnutí se hrozbám nám slouží strategie, které můžete vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 9: Matice SWOT analýzy

(Zdroj: vlastní zpracování)

		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (O)	„SO“ strategie (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)	„WO“ strategie (překonání slabé stránky s využitím příležitosti)
	Hrozby (T)	„ST“ strategie (využití silné stránky k odvrácení hrozby)	„WT“ strategie (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se hrozbě)

Popis jednotlivých strategií

Strategie SO

Pro tuto strategii je klíčové využití silné stránky ve prospěch příležitosti. Jelikož společnost již v minulosti získala certifikace ISO normy a stále se podle nich řídí, měla by tohoto faktu využít a pomocí aktualizace webových stránek přiblížit návštěvníkovi, jaké záruky z toho plynou. Další silnou stránkou podniku je jeho technická vybavenost,

která jde ruku v ruce s využíváním kvalitních materiálů. Současný stav společnosti umožňuje vstup do ropného průmyslu, jenže nedostatek zaměstnanců neumožňuje vyčlenit jednoho obchodního zástupce, který by se tomuto segmentu trhu mohl plně věnovat a provést tak akvizici nových zákazníků.

Strategie WO

Tato strategie se zaměřuje na překonání slabé stránky s využitím vhodné příležitosti. Jednou ze slabých stránek, které by se měl podnik věnovat, je nedostatek zaměstnanců. Pro eliminaci této slabé stránky by bylo záhodno využít příležitosti přílivu zahraniční pracovní síly. V Brně, kde má podnik své sídlo, a to konkrétně ve Slatině, se nachází spousta ubytoven. V těchto ubytovnách bydlí především zahraniční pracovníci, kteří přijeli do České republiky za prací. Proto by se podnik měl zaměřit právě na tuto možnost nábory zahraničních pracovníků, u kterých není zapotřebí vysoká kvalifikovanost, a kvalifikovaní pracovníci by tak měli dostatek prostoru věnovat se specifickým činnostem. Slabou stránkou, která podnik sužuje už delší dobu, jsou stroje, které podnik nakoupil ve víře v jejich časté využití. Tyto stroje dlouhodobě váží kapitál, který by mohla firma využít pro jiné investice. Nabízí se tedy možnost tyto stroje odprodat a pomocí outsourcingu si vždy daný stroj vypůjčit. Tato varianta je mnohem levnější než stroje vlastnit, starat se o jejich údržbu a pravidelný servis.

Strategie ST

Strategie založená na využití silné stránky k odvrácení hrozby. Z analýzy vyplynula hrozba odchodu kvalifikovaných zaměstnanců. Této hrozbě se však dá čelit tím, že společnost nabízí stabilní zázemí a spoustu zaměstnaneckých benefitů, které by měly zaměstnance v podniku udržet.

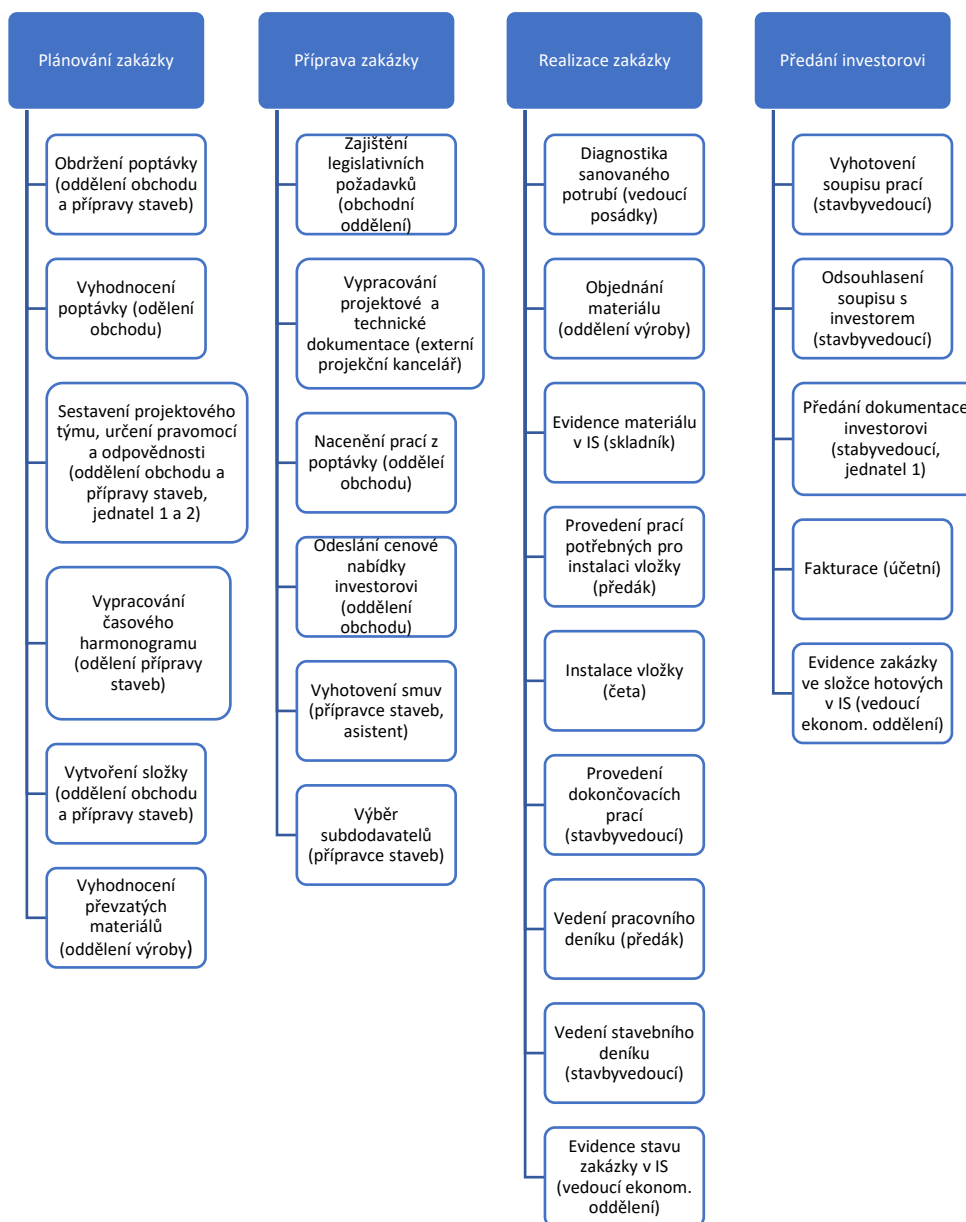
Strategie WT

Tato obraná strategie se snaží minimalizovat slabé stránky a současně se vyhnout hrozbám. Jako jednu z nejslabších stránek podnik vnímá nevyužívanou techniku, hrozí tak u ní pokles ceny v čase. Pro odstranění této slabé stránky a vyhnutí se hrozbě autor již dříve navrhoval možnost outsourcingu techniky od jiných společností. Toto řešení by uvolnilo vázaný kapitál ve strojích a umožnilo ho tak využít pro jiné investice.

3.6 Analýza průběhu zakázky

V této kapitole bude rozebrán průběh vybrané zakázky. Rovněž budou přiblíženy jednotlivé procesy, ke kterým v průběhu zakázky dochází. Vyjádření jednotlivých procesů bude znázorněno grafickou formou, a to “procesní mapou”, která slouží k zobrazování jednotlivých vazeb mezi procesy. Procesní mapa vychází z faktu, že jednotlivý proces nemá konec, ale navazuje na proces další. Jde tedy o síť vzájemně propojených procesů, kde se nenachází začátek ani konec sítě.

Pro potřeby této práce byla vybrána zakázka „sanace přivaděče surové vody Hulín – Kroměříž“ uskutečněná v roce 2018.



Obrázek č. 20: Procesní mapa vybrané zakázky

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.6.1 Plánování zakázky

Obdržení poptávky

Obdržení poptávky je prvotním faktorem pro získání zakázky. Každá z poptávek je zaevidována do systému pod specifickým číslem, které se k ní váže po celou dobu existence. V rámci oddělení obchodu a přípravy staveb jsou jednotlivé poptávky vyhodnocovány. Posuzuje se především ziskovost a časová náročnost.

Vyhodnocení poptávky oddělením obchodu a přípravy staveb

Výhra výběrového řízení na provádění stavby

Pokud stanovená nabídka společnosti splňuje veškerá požadovaná kritéria výběrového řízení, a navíc je pro zadavatelský subjekt nejrentabilnější variantou, většinou výběrové řízení vyhraje.

Sestavení projektového týmu

Před zahájením prací je zapotřebí sestavit projektový tým. Tyto týmy se zakázku od zakázky liší podle specifických prací, které jednotlivé zakázky vyžadují. Projektový tým je sestavován jednateli společnosti ve spolupráci s oddělením přípravy staveb. I přes to, že je sestavení týmu klíčová činnost, nevyžaduje účast obou jednatelů.

Vypracování časového harmonogramu

Časový harmonogram musí obsahovat soubor činností potřebných pro dokončení zakázky s časovým ohodnocením každé jednotlivé činnosti. Výstupem pak je harmonogram znázorňující časovou náročnost zakázky.

Vytvoření složky pro provedení stavby oddělením obchodu a přípravy staveb včetně harmonogramu průběhu prací a všech náležitostí pro zajištění kvality dle ISO 9001. V této složce se nacházejí dokumenty zavazující dodavatele služby k odpovědnosti za bezpečnostní proškolení všech zaměstnanců, kteří se budou na dané zakázce pohybovat, včetně doložení certifikátů opravňujících zaměstnance k výkonu specifických činností. Jakmile je tato složka vytvořena, proběhne její předání oddělení stavební výroby.

Vyhodnocení převzatých materiálů oddělením výroby

V tomto kroku je téměř vždy zapotřebí konzultovat s oddělením obchodu a přípravy staveb, zda existují nějaká kritická místa stavby, a pokud ano, na co je potřeba se zaměřit, aby se riziko eliminovalo.

3.6.2 Příprava zakázky

Zajištění legislativních požadavků (např. ZUK – zvláštní užívání komunikace, dopravní opatření atd.) pro započetí stavebních prací. Jak již bylo uvedeno dříve, společnost

nezaměstnává žádnou osobu zabývající se přímo legislativou. Měla by tak zvážit využití služeb externí společnosti a tyto služby outsourcovat.

Vypracování technické a projektové dokumentace

Pro tuto část procesu jsou využívány služby externí projektové kanceláře. Zadavatelem projektu bývají nejčastěji, jak již dříve bylo zmíněno, vodárny či města. Ty si nechají vypracovat projekt v projektové kanceláři, hotový projekt po jeho schválení posílají do společnosti Služby, s.r.o., k nacenění.

Nacenění

Nacenění prací v poptávce oddělením obchodu a přípravy staveb probíhá na základě podkladů obdržených od externí projektové kanceláře.

Pokud oddělení obchodu usoudí, že by mohla být poptávaná zakázka rentabilní, přistoupí k samotnému nacenění. Základní výpočet je stanoven dle ceny materiálu potřebného pro dokončení zakázky a počtu zaměstnanců. Společnost si účtuje 8 500 Kč na jednoho zaměstnance na jeden pracovní den, za skupinu 5 pracovníků 50 000 Kč. Důvodem vyšší ceny při větším počtu pracovníků je, že by zaměstnanci mohli být využiti na jiných zakázkách a v tomto případě jich je 5 vázaných pouze na jednu. Jak již bylo zmíněno dříve, společnost využívá pro nacenění program Excel, přestože verze informačního systému Helios Red jim umožňuje využití funkce Ceníky.

Odeslání cenové nabídky investorovi

Cenová nabídka se vždy odesílá elektronicky na e-mail investora. Tuto činnost provádí oddělení obchodu

Vytvoření smluv

Pro vypracování smlouvy stejně jako pro ostatní legislativní záležitosti společnost nezaměstnává žádného erudovaného pracovníka. Tvorbu smluv má tak na starost přípravec staveb ve spolupráci s asistentem.

Výběr vhodných subdodavatelů

Společnost Služby, s.r.o., se specializuje pouze na práce sanace potrubí. Proto je zapotřebí zajistit, za pomoci subdodavatelů, i provedení doplňkových prací. Nejčastěji

poptávanými subdodavatelskými činnostmi jsou výkopové a montážní práce (propoje úseků sanovaných bezvýkopově + montáž technologických objektů na trase produktovodu). Vhodné dodavatele vybírá vždy přípravec staveb.

3.6.3 Realizace zakázky

Diagnostika sanovaného potrubí

K diagnostice je zapotřebí použití kamerového systému RAUSCH. Měří se délka, obvod a vyhotovuje se 3D-scan potrubí. Tyto činnosti provádí vedoucí posádky.

Objednávka materiálu na základě dat z diagnostiky

Po vyhodnocení dat z diagnostiky provede pracovník oddělení výroby objednávku veškerého materiálu potřebného pro dokončení zakázky.

Evidence materiálu v IS

Po obdržení materiálu skladník provede jeho evidenci do IS. Pracovník vždy daný materiál označí specifickým kódem, který poté pomocí čtečky načte a proběhne tak automatické zařazení na skladovou kartu. Poté zboží vyfotí a obrázek též přiloží ke skladové kartě. Tato opatření slouží pro lepší orientaci a zvyšují přehlednost v prostorách skladu. Skladník si tak vždy při vyhledávání určitého materiálu může zobrazit nejenom jeho pozici, ale i jeho podobu.

Provedení prací potřebných pro instalaci vložky

Pro instalaci vložky je zapotřebí mít kolem potrubí vytvořený dostatečný prostor tak, aby bylo možné její vsunutí do stávajícího potrubí. Zároveň je nezbytné potrubí dostatečně vyčistit, aby nová vložka správně seděla na stěny stávajícího potrubí. Tyto činnosti má na starost předák.

Instalace vložky

Pro instalaci vložky je vždy zapotřebí striktního dodržení všech interních technologických postupů. Tyto postupy má na starosti stavbyvedoucí a samotnou instalaci četa.

Provedení dokončovacích prací

Dokončovací práce se skládají z činností, kterými jsou např. kamerová diagnostika, montážní práce propojů potrubí, montáž armatur, provedení zemních prací a terénních úprav. Na správné provedení těchto činností dohlíží stavbyvedoucí.

Vedení stavebního deníku

Do stavebního deníku, který vede vždy stavbyvedoucí, se provádí záznam veškerých prací provedených v průběhu stavby. Záznamy o postupu prací a jejich souvislostech se zapisují tentýž den, nejpozději následující den, ve kterém se na stavbě pracuje. Záznamy u technicky jednoduchých staveb mohou být, po předchozím souhlasu stavebního úřadu, prováděny jedenkrát za období pracovního týdne.

Deník je veden ode dne předání a převzetí staveniště až do dne, kdy se odstraní vady a nedodělky zjištěné při závěrečné kontrolní prohlídce stavby. Musí být oprávněným osobám kdykoli přístupný k provedení zápisu.

Evidence stavu zakázky v IS

Vedoucí ekonomického oddělení vede záznam o stavu zakázky v IS společnosti. Ve fázi realizace je zakázka vedena jako „probíhající“.

3.6.4 Předání investorovi

Vyhotovení soupisu prací

Soupis prací se provádí do stavebního deníku. Jak již bylo dříve uvedeno, tuto činnost má na starost stavbyvedoucí.

Odsouhlasení soupisu s investorem

Veškeré provedené práce si musí stavbyvedoucí s investorem odsouhlasit, aby nedošlo k následným reklamacím z důvodu duplovaných či neprovedených prací.

Předání dokumentace

Předání záznamu o provedení stavby a použitých materiálů investorovi uskutečňuje stavbyvedoucí s účastí jednatele 1. Účelem je i prohloubení vztahu s klientem a diskuze na téma další spolupráce.

Fakturace

Fakturaci má na starosti pracovnice účtárny. Fakturace probíhá na základě nacenění provedeného oddělením obchodu.

Evidence zakázky ve složce dokončených v IS

Po dokončení všech prací spojených se zakázkou udělí vedoucí ekonomického oddělení zakázce status „dokončeno“ a tím celou zakázku uzavře.

4 ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI

V této kapitole autor shrnuje zjištění vyplývající z jednotlivých analýz.

Přestože autor použil různé druhy analýz (PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil, McKensyho model a SWOT analýzu), výsledkem bylo odhalení opakujících se nedostatků. Níže uvedená tabulka č. 10 dané nedostatky přehledně vyobrazuje.

Tabulka č. 10: Nedostatky vyplývající z analýz

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nedostatek
✘ Nedostatečné využívání IS v průběhu zakázky
✘ Nedostatek zaměstnanců
✘ Nedostatečné delegování
✘ Nevyužívaná technika
✘ Zaměření výhradně na sanaci potrubí
✘ Účty vedené pouze v domácí měně

5 VLASTNÍ NÁVRHOVÉ ŘEŠENÍ

Následující část práce shrnuje autorovy návrhy, které vyplývají z provedených analýz aplikovaných na společnost Služby, s.r.o. Jednotlivé nedostatky procesu řízení zakázky se mnohdy opakovaly, proto se autor zaměřil právě na ně a navrhl k nim možnosti jejich eliminace.

5.1 Informační systém

Při představení informačního systému byly odhaleny funkce, které doposud společnost nevyužívá, přestože by to urychlilo a zpřehlednilo jednotlivé procesy zakázky. Tyto funkce jsou obsaženy ve vyšší verzi IS Helios Red Komplet. První nevyužitou funkcí jsou Ceníky obsažené v modulu Fakturace. Tato funkce umožňuje uživateli připravit několik ceníků, ze kterých přenáší údaje do položek výstupního dokladu (např. faktury) a provádí s nimi výpočet, včetně přírážek, slev a mezisoučtů. Z takto připravených ceníků je možno jako vedlejší produkt tisknout firemní ceníky, jejichž tvar si může společnost sama určit pomocí generátoru sestav. Druhou funkcí, kterou IS umožňuje, ale je společností nevyužita, je možnost zadat k dané zakázce také plánované náklady a výnosy. Program následně na základě dostupných účetních dat a vzorce zadaného uživatelem spočte skutečné náklady a výnosy, a to za libovolný počet let. Využitím následující funkce by společností odpadla nutnost používání jiných programů, které do této doby pro naceňování zakázek a výpočet skutečných nákladů a výnosů používá. Jelikož má společnost velké množství majetku pořízeného na leasing, doporučuje autor, aby byla využita funkce modulu Majetek, a to evidence majetku pořízeného na leasing, která umožňuje též sestavení splátkového kalendáře, zaúčtování leasingových splátek a provedení operací souvisejících s řádným ukončením leasingové smlouvy.

5.2 Nedostatečné delegování

Sestavení projektového týmu zakázky v současné době probíhá za účasti obou jednatelů a vedoucího přípravy staveb. Tuto činnost by však vedoucí oddělení přípravy staveb zvládl i sám. Proto autor práce navrhuje, aby před každou zakázkou byla svolána porada jednatelů a vedoucího přípravy staveb, kde by jim přípravec staveb sdělil svoji představu

potřebných pracovníků a mohlo by tak dojít jen k odsouhlasení ze strany jednatelů. Toto opatření by ušetřilo jednatelům jejich čas.

5.3 Nedostatek zaměstnanců

Z analýzy PEST vyplynulo, že společnost Služby, s.r.o., doposud nezaměstnává osobu, která by byla zodpovědná za sledování legislativních změn a právních předpisů, které podnik přímo ovlivňují. Proto autor navrhuje využít služeb externího právního konzultanta, který by poskytoval veškeré právní poradenství, které firma aktuálně požaduje. Sociálním faktorem ovlivňujícím společnost je nedostatek zaměstnanců. Jelikož je firma specializovaná v rámci oboru sanace potrubí, je pro ni těžké rekrutovat zaměstnance z řad studentů středních škol, neboť žádná střední škola nemá studijní program specializující se na tuto oblast. Přesto autor navrhuje jít cestou získávání zaměstnanců právě ze středních škol, a to nabídkou praxe s možností následného úvazku. Autor doporučuje zaměřit se na školy v místě působnosti firmy, tedy právě v městě Brně. Konkrétně pak na Střední průmyslovou školu Sokolská, která nabízí studijní obor strojírenství, jež je v praxi využitelný i v oboru sanace potrubních systémů. Další školou zaměřenou technickým směrem je Střední škola strojírenská a elektrotechnická Brno. Tato škola nabízí obor studia Mechanik strojů a zařízení, který by se ve firmě uplatnil při péči o speciální sanační techniku. Další možností vyplývající z analýz je využití příležitosti přílivu zahraniční pracovní síly. Podnik má sídlo v Brně Slatině, kde se nachází spousta ubytovacích zařízení, které právě zahraniční pracovníci s oblibou využívají. Proto by se podnik měl zaměřit na tyto ubytovny a nabízet pomocí reklamy pracovní nabídky přímo tam. S využitím zahraničních pracovníků, u kterých podnik nevyžaduje vysokou kvalifikovanost, by umožnilo kvalifikovaným pracovníkům společnosti věnovat se specifickým činnostem.

5.4 Zaměření výhradně na sanaci potrubí

V rámci analýzy SWOT autor zjistil potřebu podniku v podobě rozšíření obchodního týmu, který by se specializoval na nejziskovější segment trhu, který podnik spatřuje v ropném průmyslu. Jelikož má firma velké množství zakázek a nedostatek zaměstnanců, nemohl se do této doby zaměřit na vytvoření obchodního týmu, popřípadě na určení jedné osoby jakožto zástupce pro akvizici nových klientů oblasti ropného průmyslu či

plynovodů. Zde autor spatřuje velké možnosti rozšíření podnikatelských aktivit společnosti a doporučuje i přes nedostatek zaměstnanců určit, na dobu potřebnou pro přijetí nového zaměstnance, osobu, která by se této obchodní činnosti věnovala. Touto osobou by mohl být Vedoucí obchodního oddělení, který se doposud věnoval pouze akvizici zakázek zaměřujících se na sanaci potrubí.

5.5 Účty vedené pouze v domácí měně

Analýza PEST ukázala, že jedním z ekonomických faktorů, které by firmu mohly ovlivnit, je možnost devalvace měny. Této hrozbě se dá zčásti čelit založením bankovního účtu vedeného v cizí měně, který firma v současné době založený nemá.

5.6 Nevyužívaná kapacita techniky

Posledním faktorem analýzy PEST je faktor technický. Při analýze vyplynulo, že technický (technologický) faktor, který firmu do velké míry ovlivňuje, je velké množství nevyužité speciální techniky. Podnik se v minulosti domníval, že při nákupu veškerých potřebných zařízení pro sanaci potrubí ušetří za pronájem těchto strojů. Bohužel tato domněnka se nenaplnila a společnost by v současné době vyšlo levněji si na danou zakázku speciální techniku zapůjčit prostřednictvím jiné společnosti zaměřující se právě na půjčování speciální sanační techniky. Techniku, kterou podnik využívá jen ojediněle a váže v ní tak kapitál, autor doporučuje prodat a peníze využít v budoucnu v rámci jiných investičních plánů nebo pronajímat tuto techniku za úplatu jiným společnostem. Jedná se především o plnicího a bednicího robota KA-TE a vysokotlakou stříkačku WOMA.

Následující tabulka zobrazuje nedostatky vyplývající z provedených analýz a návrhová opatření k jejich eliminaci.

Tabulka č. 11: Nedostatky x navrhovaná opatření

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nedostatek	Navrhované opatření
* Nedostatečné využívání IS	✓ Přejít na vyšší verzi IS Helios Red KOMPLET
* Nedostatek zaměstnanců	✓ Využití externích pracovníků ✓ Nabídka praxí s následným úvazkem studentům ✓ Zaměřit se na zahraniční pracovní sílu
* Nedostatečné delegování	✓ Převést některé činnosti jednatelů na vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení
* Účty vedené pouze v domácí měně	✓ Založení bankovního účtu v cizí měně (EUR)
* Nevyužívaná technika	✓ Prodej ✓ Pronájem
* Zaměření výhradně na sanaci potrubí	✓ Akvizice zakázek v ropném a plynárenském průmyslu

6 PODMÍNKY A PŘÍNOSY REALIZACE

6.1 Informační systém

Společnost využívá IS Helios Red ve verzi Ekonomika. Tato verze byla zakoupena na základě doporučení obchodního zástupce společnosti Helios. Verze Ekonomika je vhodná především pro společnosti působící v oblasti služeb a obchodu. Společnost Služby, s.r.o., by však v současné době využila funkce, které obsahuje pouze verze Komplet. Podmínkou přechodu na vyšší verzi (přechod rozdílem) je uhrazení ceny vypočtené jako rozdíl ceny současné verze Ekonomika a verze Komplet. Další podmínkou je, že podnik musí mít uhrazený poplatek systémové podpory. V opačném případě se k ceně rozdílem připočítává administrativní poplatek. Služby, s.r.o., zaplatily jednorázově poplatek za systémovou podporu již při zavádění IS, tudíž administrativní poplatek hradit nemusí.

Níže uvedená tabulka shrnuje poplatky nutné pro přechod na vyšší verzi IS.

Tabulka č. 12: Poplatky za přechod na vyšší verzi IS

(Zdroj: vlastní zpracování)

	cena v Kč
Verze EKONOMIKA	18 300,00
Verze KOMPLET	58 300,00
Cena pro přechod na verzi KOMPLET	40 000,00

Přínosy zavedení verze autor práce spatřuje v možnosti využití funkce Ceníky, která umožňuje uživateli připravit několik ceníků, ze kterých přenáší údaje do položek výstupního dokladu (např. faktury) a provádí s nimi výpočet, včetně přírážek, slev a mezisoučtů. Další funkcí, kterou verze KOMPLET umožňuje, je plánování nákladů a výnosů. Využitím této funkce by odpadla nutnost používání jiných programů, které do této doby pro naceňování zakázek a výpočet skutečných nákladů a výnosů společnost používala. Po přechodu na vyšší verzi IS by se též společnosti otevřela možnost evidence majetku pořízeného na leasing, která umožňuje sestavení splátkových kalendářů, zaúčtování leasingových splátek a provedení operací souvisejících s řádným ukončením leasingových smluv.

6.2 Nedostatečné delegování

Jedním z nedostatků, které bylo odhaleno v procesu řízení zakázky, je nedostatečné delegování z pozice jednatelů společnosti. Jednatelé mrhají časem na činnosti, které by mohli zastat jiní zaměstnanci podniku. Hlavní činností, u které jednatelé plýtvají svým časem, je sestavování projektového týmu. V níže uvedené tabulce autor práce zobrazuje, o kolik procent by se snížil čas, pokud by se zavedla porada s vedoucím oddělení přípravy, který by sám sestavil projektový tým a svůj návrh by s jednateli pouze konzultoval. V procentním vyjádření se tam bavíme o 70 % snížení časové náročnosti popisované činnosti.

Tabulka č. 13: Úspora času při sestavování projektového týmu

(Zdroj: vlastní zpracování)

	hodin
Sestavení projektového týmu s jednatelem	5
Porada s vedoucím oddělení přípravy	1,5
Úspora času v hodinách	3,5
Úspora času v %	70 %

Po zavedení výše uvedeného opatření by jednatelé svou pozornost mohli věnovat akvizici nových klientů v oblasti ropného průmyslu, kam by chtěli svoji působnost rozšířit.

6.3 Nedostatek zaměstnanců

Návrh na rekrutování nových zaměstnanců z řad studentů je podmíněn pouze vzájemnou domluvou ředitele školy a společnosti Služby, s.r.o. Níže uvedená tabulka zobrazuje počet studentů oborů, které by mohly najít uplatnění ve firmě Služby, s.r.o.

Tabulka č. 14: Počet studentů v oboru

(Zdroj: vlastní zpracování)

	počet studentů
Strojní mechanik	22
Mechanik seřizovač	40
Obor strojírenství	162
Celkem	224

Jak je z tabulky patrné, celkový počet studentů z jednotlivých oborů je 224. Kdybychom pro účely této práce uvažovali s 5 % úspěchem při náboru těchto studentů v rámci jejich povinné praxe s možností poskytnutí následného pracovního poměru, vyšlo by nám 11 studentů, kteří by mohli ve společnosti pracovat. Tento počet je pouze orientační, ale v případě jeho dosažení by společnost doplnila potřebnou kapacitu zaměstnanců.

Pro potřeby společnosti v oblasti práva autor navrhl využití právního konzultanta.

Následující tabulka přibližuje nabídku advokátních kanceláří v Brně a ceníkovou sazbu za hodinu poskytnuté právní služby.

Tabulka č. 15: Sazby advokátních kanceláří

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kancelář	Cena Kč/h
Štourač a Benešová	1000–2500
AK Novotná	1000
Advokáti BRNO	1500–2500
AK Petr	1200–2500
Brno-advokáti	1500–4000
Průměr z nižší sazby	1240

Z výše uvedeného je patrné, že služby advokátních kanceláří jsou dle ceníkových sazeb vyrovnané, proto autor doporučuje zvolit právního konzultanta podle doby působení na trhu či na základě doporučení.

Poslední možností pro nábor nových zaměstnanců, kterou autor zmiňuje, je prezentace firmy pomocí plakátu s nabídkou práce v ubytovnách v okolí sídla firmy. Cena plakátu velikosti A3 při výtisku 50 ks se pohybuje v rozmezí 20–35 Kč/ks. Přínos této varianty je však založen na pouhém odhadu. Autor práce odhaduje, že by tato forma náboru mohla společnosti přinést až 3 nové pracovníky v průběhu jednoho roku.

6.4 Zaměření výhradně na sanaci potrubí

Jak již bylo dříve zmíněno, autor práce navrhuje na dobu potřebnou pro přijetí nového zaměstnance, který by se věnoval pouze akviziční činnosti v oblasti ropného průmyslu, pověřit dočasně touto činností vedoucího obchodního oddělení. Ten by se za poskytnutí

firemních benefitů v podobě automobilu i k osobním účelům a premiím za domluvené zakázky věnoval právě obchodní činnosti nejen v oblasti sanace potrubí, jak tomu je v současnosti, ale i v oblasti ropného průmyslu. Pro společnost by to znamenalo uvolnění jednoho automobilu ze současné flotily. Konkrétně automobilu Škoda Superb. K tomuto automobilu by byla poskytnuta CCS karta s nabitým kreditem v hodnotě 4 000 Kč. Prémie ze získané zakázky by se pohybovaly v rozmezí 10–15 % ze zisku.

6.5 Účty vedené pouze v domácí měně

Autor práce vytypoval na bankovním trhu subjekty, které poskytují možnost vedení účtu v zahraničních měnách. Níže uvedená tabulka shrnuje podmínky, za kterých tyto služby poskytují.

Tabulka č. 16: Podmínky devizových účtů

(Zdroj: vlastní zpracování)

	zřízení účtu	vedení účtu (měsíčně)	výběr z cizího bankomatu	poplatek za odchozí platbu
Česká spořitelna	zdarma	20 Kč	40 Kč	7 Kč
ČSOB	zdarma	25 Kč	40 Kč	5 Kč
Waldviertler sparkasse	zdarma	50 Kč	0 Kč	3 Kč
KB	zdarma	60 Kč	39 Kč	6 Kč

S ohledem na to, že společnost Služby, s.r.o., má běžné účty vedeny u společnosti ČSOB, autor práce navrhuje jako nejvýhodnější variantu založit i devizový účet u stejné společnosti.

6.6 Nevyužívaná kapacita techniky

Techniku, kterou podnik nevyužívá a váže v ní tak kapitál, autor doporučuje prodat a peníze využít v budoucnu v rámci jiných investičních plánů. Pronájem techniky by byl možný v případě dostatečného počtu zaměstnanců. Obsluha robota vyžaduje specifické znalosti. Pracovníci tak musí projít školením, po kterém jsou schopni s robotem provádět činnosti, ke kterým je určen. Podnik však nedisponuje volným pracovníkem, který by prováděl obsluhu robota v případě jeho pronájmu. Pokud by však takový pracovník ve firmě byl, může si společnost účtovat za výkon činnosti plnicího a bednicího robota KATE až 5000 Kč. Prodej robota ve stavu, v jakém je, by podniku vynesl 8 800 000 Kč. Tento robot je téměř nepoužívaný a na trhu se nový prodává za 9 500 000 Kč.

Následující tabulka přehledně zobrazuje zjištěné nedostatky, návrhová opatření, podmínky či náklady a přínosy z realizace navržených opatření.

Tabulka č. 17: Shrnutí nedostatků, opatření, podmínek a přínosů jejich realizace

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nedostatek	Navrhované opatření	Podmínky/náklady realizace	Přínosy realizace
✘ Nedostatečné využívání IS	✓ Přechod na vyšší verzi IS Helios Red KOMPLET	✓ Zakoupení vyšší verze systému v ceně 40 000 Kč	✓ Využití funkce Ceníky ✓ Využití funkce Plánované náklady a výnosy ✓ Využití funkce Evidence majetku pořízeného na leasing
✘ Nedostatečné delegování	✓ Převést některé činnosti jednatelů na vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení	✓ Zavedení porad s vedoucím oddělení přípravy staveb	✓ Časová úspora jednatelů až 70 %
✘ Nedostatek zaměstnanců	✓ Využití externích pracovníků ✓ Nabídka praxe s následným úvazkem studentům SŠ ✓ Zaměřit se na zahraniční pracovní sílu	✓ Sazba právní konzultace cca 1250 Kč/h ✓ Oslovení vedení odborných SŠ, využití externích pracovníků ✓ Prezentace společnosti pomocí plakátu v ubytovnách. Cena plakátu 20–35 Kč/ks	✓ Odborně vypracované smlouvy, právní zastoupení ✓ Až 11 nových pracovníků ✓ Až 3 noví pracovníci
✘ Zaměření výhradně na sanaci potrubí	✓ Akvizice zakázek v ropném a plynárenském průmyslu	✓ Poskytnutí automobilu včetně CCS karty i k osobnímu užití ✓ 10–15 % ze zisku získané zakázky	✓ Nové zakázky v oblasti ropného průmyslu
✘ Účty vedené pouze v domácí měně	✓ Založení bankovního účtu v cizí měně (EUR)	✓ 25 Kč/měsíčně za vedení účtu ✓ 5 Kč za odchozí platbu ✓ 40 Kč za výběr z cizího bankomatu	✓ Ochrana proti devalvaci měny

* Nevyužívaná technika	✓ Prodej ✓ Pronájem	✓ Podání inzerátu ✓ Uvolnění technického pracovníka pro výkon práce s robotem pro externí subjekty	✓ Zisk až 8 800 000 Kč ✓ Zisk až 5 000 Kč za provedený úkon
---------------------------	----------------------------	--	--

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na procesní řízení zakázky ve vybrané společnosti Služby, s.r.o. Cílem práce bylo na základě provedených analýz současného stavu podniku a zakázky provést návrh řízení činností průběhu zakázek.

Práci tvoří několik na sebe navazujících částí sestavených tak, aby bylo dosaženo požadovaného cíle. V první části autor představil vybranou společnost, poskytl informace o předmětu podnikání a historii společnosti. Druhou část práce tvoří teoretická východiska nezbytná pro přiblížení problematiky. Byly představeny jednotlivé pojmy vztahující se k tématu práce a popsány analýzy využití v analytické části práce.

Při analýze současného stavu se autor nejdříve zabýval informačním systémem podniku, dále využil analytické metody, jako jsou PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil, McKensyho model 7 a analýzu SWOT. Tyto metody autorovi poskytly informace o vnitřním a vnějším okolí podniku. Pro analýzu současného stavu zakázky byla sestavena procesní mapa a popsány jednotlivé procesy v průběhu zakázky od přijetí objednávky až po předání investorovi.

V závěru analýzy současného stavu autor představil nedostatky, které z jednotlivých analýz vyplynuly.

Z analýzy využívání informačního systému bylo zjištěno, že podnik nedostatečně využívá některé moduly, které systém HELIOS Red poskytuje. Hlavním opakujícím se nedostatkem byla nedostatečná kapacita zaměstnanců. Tento problém má vliv na podnikatelské aktivity společnosti. V návaznosti na nedostatek zaměstnanců se totiž jednatelé společnosti věnují činnostem, kterým by se mohli věnovat jiní zaměstnanci. Z uvedeného vyplývá, že některé prováděné procesy jednatelé nedostatečně delegují na ostatní zaměstnance a plýtvají tak časem určeným pro vedení společnosti. Záměrem podniku je rozvoj jím poskytovaných služeb do oblasti ropného průmyslu, konkrétně na sanaci ropovodných a plynovodných potrubí. Tento rozvoj však brzdí právě nedostatek zaměstnanců, kteří jsou potřební pro akvizici nových zákazníků. Z vybraných analýz také vyplynulo, že podnik disponuje množstvím nevyužívané techniky, která by mohla být podnikem bez větších problémů pronajímána a mohla by tak tvořit další možnost příjmů.

Posledním nedostatkem je absence devizového bankovního účtu, který by ochránil finanční prostředky společnosti před devalvací měny.

Návrhová část práce představila možnosti eliminace nedostatků v procesu řízení zakázky i nedostatků současného stavu podniku s ohledem na splnění stanovených cílů diplomové práce.

Největší přínos tato práce může mít právě pro vedení společnosti. Z uvedených analýz mají možnost se dozvědět, v kterých oblastech procesu řízení zakázky mají největší mezery. To může být podnětem pro zlepšení chodu celé společnosti.

Pokud tato diplomová práce poslouží někomu jako inspirace či zdroj informací nebo podklad k dalšímu výzkumu, bude její cíl, podle mého názoru, naplněn beze zbytku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BLAŽEWICZ, J., ECKER, K. H., PESCH, E., SCHMIDT, G., WEGLARZ, J. *Scheduling Computer and Manufacturing Processes*. Berlin: Springer 2001, 485 s. ISBN 3-540-41931-4.
- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 748 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-1535-3
- BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
- BRUCKNER, T. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 357 s. ISBN 978-80-247-4153-6.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.
- COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
- DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-521-0.
- FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.
- FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ, 2012. *Podniková architektura*. 1. vyd. Řepín: Tomáš Bruckner. 222 s. ISBN 978-80-904661-6-6.
- 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.

- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-5643
- HELIOS – podnikový informační systém, ekonomický a účetní software, systém pro veřejnou správu. *HELIOS – podnikový informační systém, ekonomický a účetní software, systém pro veřejnou správu* [online]. Copyright © 2020 Asseco Solutions [cit. 11.04.2020]. Dostupné z: <https://www.helios.eu>
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing: Praha, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0
- JUROVÁ, M. a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, C. H. Beck pro praxi, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.
- KOONTZ, H., WEIHIRCH, H., *Management*. Praha: EAST PUBLISHING, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- KOŠTURIÁK, J., CHAT, J. *Inovace vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press, 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2006, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- LEON, A. *ERP Demystified*. Tata McGraw-Hill Education, 2008. s. 585. ISBN 9780070656642
- MAGRETTA, J., *Co je to management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 206 s. ISBN 80-7261-106-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5

MND Group. *MND Group* [online]. Copyright © 2018 MND [cit. 11.04.2020].
Dostupné z: <https://www.mndgroup.eu/>

Mondi Group - Global leader in packaging and paper. *Object moved* [online]. Dostupné z: <https://www.mondigroup.com/en/home/>

Nejnovější údaje: Jihomoravský kraj | ČSÚ v Brně. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/1-xb>

Nevoga - distanční prvky, příslušenství do bednění, stavební profily, bednicí prvky, výztužné napojovací prvky. [online]. Copyright © 2020 [cit. 11.04.2020]. Dostupné z: <https://www.nevoga.com/cz/>

O nás | Elmo-plast a.s.. *Elmo-plast a.s. | Vodovodní a kanalizační potrubí* [online]. Copyright © 2014 [cit. 11.04.2020]. Dostupné z: <http://elmoplast.cz/o-nas/>

O nás | Wavin. *Document Moved* [online]. Dostupné z: <https://www.wavin.com/cs-cz/o-nas>

O nás. [online]. Dostupné z: <https://www.pipelife.cz/cz/o-nas/o-nas.php>

PASCALE, R. T., ATHOS, A. G., *The Art of Japanese Management*. London: Penguin Group, 1991. 207 s.

POŠVÁŘ, Z., ERBES, J., *Management I*. 1. vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002. 156 s. ISBN 80-7157-633-6.

PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.

ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní management: vybrané aspekty*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. ISBN isbn978-80-7394-148-2.

SKOČIL, Vlastimil. ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA, Fakulta elektrotechnická. *Přednášky z předmětu RIP: Procesy a procesní řízení*. Plzeň, 2012.

Společnost | egeplast. *egeplast international GmbH - Zukunftssichere Rohrsysteme* [online]. Copyright © egeplast [cit. 11.04.2020]. Dostupné z: <https://www.egeplast.de/cs/unternehmen/>

- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3611-2.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů.* Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* Praha: Grada, 2007. *Management v informační společnosti.* ISBN 978-80-247-1679-4.
- The McKinsey 7S Framework - Strategy Skills From MindTools.com. *Management Training and Leadership Training - Online* [online]. Copyright © 2016. All rights reserved. [cit. 11.04.2020]. Dostupné z:
https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci.* Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4486-5.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení.* Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, J. a kol.: *Management: Základy, prosperita, globalizace.*, Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-029-5
- VOŘÍŠEK, Jiří a Josef BASL. *Principy a modely řízení podnikové informatiky.* Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008.446 s. ISBN 978-80-245-1440-6
- VYSKOČIL, V. L., O. ŠRUP. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů.* Praha: Professional Publishing, 2003, 288 s. ISBN 80-86419-45-2.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj tržeb za období 2016-2018	61
--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Organizační struktura	13
Obrázek č. 2: Zjednodušený logický model	19
Obrázek č. 3: Hranice procesu	21
Obrázek č. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil	27
Obrázek č. 5: Schéma modelu "7S"	30
Obrázek č. 6: Matice SWOT analýzy	31
Obrázek č. 7: Modul účetnictví.....	34
Obrázek č. 8: Modul fakturace	36
Obrázek č. 9: Modul nákup a prodej	37
Obrázek č. 10: Modul zakázky	39
Obrázek č. 11: Modul skladové evidence	41
Obrázek č. 12: Modul mzdy	45
Obrázek č. 13: Vysokotlaká stříkačka WOMA	51
Obrázek č. 14: Kamera RAUSCH	52
Obrázek č. 15: Vozidlo Ibos KOMBO 12	53
Obrázek č. 16: Naviják Bagela	53
Obrázek č. 17: Mobilní kotelna	54
Obrázek č. 18: Řezací robot KA-TE	55
Obrázek č. 19: Swagelining	65
Obrázek č. 20: Procesní mapa vybrané zakázky	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Srovnání funkčního a procesního přístupu řízení	23
Tabulka č. 2: Vývoj tržeb za období 2016-2018 (hodnoty v tis. Kč)	60
Tabulka č. 3: Vývoj výsledku hospodaření za období 2016-2018	61
Tabulka č. 4: Rentabilita tržeb za období 2016-2018	62
Tabulka č. 5: Celkové tržby za období 2016-2018	63
Tabulka č. 6: Tržní podíl za období 2016-2018	63
Tabulka č. 7: Matice důležitosti a vlivu	77
Tabulka č. 8: Matice váhy a pravděpodobnosti	78
Tabulka č. 9: Matice SWOT analýzy	78
Tabulka č. 10: Nedostatky vyplývající z analýz	87
Tabulka č. 11: Nedostatky x navrhované opatření	91
Tabulka č. 12: Poplatky za přechod na vyšší verzi IS	92
Tabulka č. 13: Úspora času při sestavování projektového týmu	93
Tabulka č. 14: Počet studentů v oboru	93
Tabulka č. 15: Sazby advokátních kanceláří	94
Tabulka č. 16: Podmínky devizových účtů	95
Tabulka č. 17: Shrnutí nedostatků, opatření, podmínek a přínosů jejich realizace	96