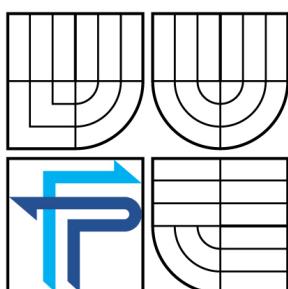




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ŘÍZENÍ PRŮBĚHU ZAKÁZKY ORGANIZACÍ

MANAGEMENT ORDER PROCESSING THROUGH ORGANIZATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. RADEK AIGEL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Aigel Radek, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Řízení průběhu zakázky organizací

v anglickém jazyce:

Management Order Processing through Organization

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve firmě

Vymezení problému a cíle práce

Analýza problému a současné situace

Teoretická východiska práce

Vlastní návrhy řešení

Podmínky realizace a přínosy návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

LAMBERT,D.M., STOCK,J.R., ELLRAM,L.M. Logistika. Přel. Nevrlá,E. Praha Computer Press 2000, 589s. ISBN 80-7226-221-1

BOSSIDY,I., CHARAN,N., BURK,CH. Řízení realizačních procesů. Přel. Grusová,I. Praha Management Press 2004, s.224, ISBN 80-7261-118-6

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

SCHULTE,CH. Logistika. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301s. ISBN 80-85605-87-2

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2009

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na zlepšení průběhu řízení zakázky firmou ISMA Jevíčko s.r.o., která působí na stavebním trhu. Práce řeší teoretická východiska a jejich implementaci na jmenovanou společnost. Dále jsou zde navrženy nové metody vedení společnosti a optimalizace průběhu zakázky ke zkvalitnění služeb pro zákazníka prostřednictvím systémů Outsourcingu IS/IT a Outsourcingu marketingu, ekologickými normami, metodou Total Quality Managementu a dalšími užitečnými vědeckými postupy.

Klíčová slova

Zakázka, průběh zakázky, stavební dílo, řízení zásob, outsourcing, kvalita

Annotation

This master's thesis is aimed to improvement of the management of orders in ISMA Jevíčko L.t.d. Company. This company is interested in construction market. The thesis solves the theoretic basics and its implementation on company mentioned above. Further, there are new methods of company and order course management, suggested. For improvement of customer services I used outsourcing IS/IT, marketing outsourcing, ecological standards, TQM method and other useful science procedures.

Keywords

Order, process of order, built structure, inventory control, outsourcing, quality

Bibliografická citace mé práce

AIGEL, R. *Řízení průběhu zakázky organizací*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 84 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vykonával samostatně pod vedením prof. Ing. Marie Jurové, Csc. a uvedl v seznamu literatury všechny použité a odborné zdroje.

V Brně 19.5. 2009

Na tomto míst bych rád poděkoval prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za pečlivé vedení mé diplomové práce. Především za poskytnutí odborných rad a cenných připomínek.

Děkují také firmě ISMA Jevíčko s.r.o. za poskytnutí materiálů a prostoru při vypracování této práce. Dále bych rád poděkoval kolektivu Vysoké školy stavební v Brně za poskytnutí odborné literatury a specializovaných informací.

Obsah

ÚVOD	10
1. POPIS PODNIKÁNÍ VE FIRMĚ	12
1.1. Předmět podnikání	13
1.2. Organizační schéma podniku	14
2. VYMEZENÍ PROBLÉMŮ	15
3. CÍLE PRÁCE	16
4. ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÉ SITUACE	17
4.1. SLEPT analýza	18
4.1.1. Vyhodnocení SLEPT	20
4.2. PORTEROVA analýza	20
4.3. S W O T	22
4.3.1. Vyhodnocení SWOT	22
5. RIZIKA STAVEBNÍCH ZAKÁZEK	23
5.1. Rizika	23
5.2. Mapa rizik	24
5.3. Zhodnocení rizika	24
6. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	26
6.1. Podniková logistika	26
6.2. Řízení zásob	26
6.3. Projekt	27
4.3.1. Kategorie projektů	29
4.3.2. Životní cyklus projektu	30
6.4. Životní cyklus stavebního díla	30
6.5. Strategie podniku	32
6.6. Proces změny podnikání	36
6.7. Kontrola projektu	38
6.8. Marketingové řízení	39
6.9. TQM	40
6.10. Outsourcing	41
4.10.1. Důvody využití outsourcingu	41
4.10.2. Co lze outsourcovat?	42
7. PRŮBĚH ZAKÁZKY V PRAXI	43
7.1. Průběh stavební zakázky	43
7.2. Veřejná stavební zakázka	44
7.3. Zakázka malého rozsahu	45
8. STRUKTURA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	45
8.1. Nabídka	46
8.2. Technická zpráva	48
8.3. Nabídka na stavební zakázku	49
8.4. Položkový rozpočet	50
8.5. Smlouva o dílo	52
8.6. Stavební deník	53
8.7. Vyúčtování a předání stavby	55
8.8. Vyhodnocení	57
9. PRŮBĚH ZAKÁZKY FIRMOU ISMA S.R.O.	58
9.1. Popis průběhu realizace zakázky	59

9.2.	Hodnocení dodavatelů	60
10.	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	61
10.1.	Management.....	61
10.2.	Zavedení Total Quality Managementu	63
10.3.	Zavedení certifikátu ISO 14001.....	64
10.4.	Ekonomické informační zdroje.....	66
10.5.	Outsourcing IS/IT	66
10.6.	Outsourcing marketingu	68
10.7.	Řízení zásob firmy ISMA s.r.o.	70
10.8.	Obměna vozového parku	71
10.9.	Vyhledávání nových zakázek	72
11.	SHRnutí NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ.....	73
11.1.	Rozšíření podnikové činnosti.....	76
	ZÁVĚR	77
	POUŽITÁ LITERATURA	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM TABULEK	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80
	PŘÍLOHY	81

ÚVOD

V současné době se na trhu konkurenční rivalita veškerých firem stále více prohlubuje a stávající organizace nutí k rozsáhlému vylepšování svých metod k zajištění modernizace řízení logistických procesů. Veškerá snaha zavádění dalších vědeckých postupů vede k zabezpečení uspokojení všech potřeb zákazníka, který hraje na trhu největší roli. Provádění nových technik ve společnostech směřuje k optimalizování materiálních a informačních toků. Správná kvalita, ve správný čas, na správném místě a ve správném množství prováděných zakázek je klíčovou fází veškeré pracovní náplně při vynaložení nejnižších nákladů.

Stavební trh je v dnešní době velice rozsáhlou podnikovou činností. Je to dáno především také možnostmi čerpání finančních prostředků (dotací) z Evropské unie a od státu na provádění nových stavebních objektů, popř. rekonstrukcí a modernizací. Modernizace a vyspělost podniků v dnešní době je prvořadým aspektem pro fungování a řízení všech zakázek. Stává se tím konkurence schopnějším a vytváří si nové příležitosti podnikání, které vedou k lepším hospodářským výsledkům společnosti.

Tlak na zvyšování kvality služeb pro zákazníka a udržení moderního trendu v dnešní době směřuje organizace k modernizaci a uplatňování nových strategií a metod. Rivalita mezi konkurenčními firmami stoupá a tlačí společnost k lepšímu řízení průběhu svých zakázek (požadavky na kvalitu zboží, správné množství, na správné místo, ve správný čas).

Pomocí analyzování můžeme zjistit nedostatky fungování podniku a výslednými daty navrhnout nová opatření, která povedou k optimalizaci a kvalitnějšímu fungování společnosti. Na stavebním trhu se v současné době pohybuje několik set stavebních firem, které si konkurují a lákají svými nabídkami zákazníky k nakupování služeb. Prostřednictvím moderních metod a přebudování systémů chodu organizace můžou firmy dojít k významným výsledkům.

V této práci se budu věnovat konkrétním průběhem zakázky stavební firmou a následně po vypracování a vyhodnocení analyzované problematiky se pokusím o navržení nových řešení, která by měla vést ke kvalitnějšímu řízení stavebních děl a vůbec o celkové zlepšení stávajícího stavu chodu této společnosti.

1. Popis podnikání ve firmě

Firma ISMA, s.r.o. byla založena 13. 3. 1996 třemi společníky jako rodinná firma. Zpočátku se zabývala výstavbou telekomunikačních sítí. Pro provádění těchto staveb bylo zapotřebí pořídit odpovídající strojní a technické vybavení. **V roce 1996 byl zakoupen první kolový bagr JCB 4x4x4** do této doby byla těžká mechanizace zapůjčována od jiných firem. V dalším roce byl zakoupen další bagr stejného typu, nákladní automobil LIAZ a čelní nakladač UNC 061. V dalších letech byl strojový park rozšířen o další dva nákladní automobily, pásový bagr MF128, kompresor PD100, traktor Z 7011 a různé drobnější stroje a nářadí např. pily, křovinořezy, řezačka asfaltu, válec a vibrační pěch. **Postupně se firma začala specializovat i na provádění ostatních inženýrských staveb např. kanalizace, vodovody, plynovody, komunikace a úpravy vodních toků.** Svoje hlavní působení má společnost na Moravě v okolí okresu Blansko a jeho okolí.

Firma si za dobu působnosti na trhu dokázala vybudovat dobré jméno spojené s kvalitou odvedené práce na svých zakázkách. Své práce vykonává především pro obce a města, ale realizovala i některé stavební zakázky pro významné telekomunikační firmy jako bývalý **Telecom a Oskar**. V oblasti působení společnosti je několik málo konkurenčních firem, avšak všechny tyto firmy se zatím na trhu velice dobře drží a v regionu je dostatečné množství práce. ISMA s.r.o. má již vybudovanou značnou historii, ale za celou dobu působnosti se stále drží na stejném místě a náznaky rozšíření oblasti služeb či růstu firmy jako takové nebyly vůbec naznačeny. Během jednoho roku se snažila společnost o poskytování velkoobchodu s drogistickým zbožím. Bohužel v tak malé obci jako jsou Cetkovice, kde společnost má své kanceláře a sklady nebyl velký odbyt výrobků a byla nucena prodejnu zavřít. Tento krok byl velice neúspěšný.

Nyní firmu vedou dva společníci (zakladatelé), kteří se snaží vést společnost veškerými svými silami. O oblast ekonomie a účetnictví se stará zaměstnankyně s dlouhodobou praxí v oboru a s obrovským úsilím vede finanční chod firmy.

1.1. Předmět podnikání

Na základě živnostenských oprávnění provádí tyto činnosti:

- výstavbu vodovodů
- výstavbu kanalizací včetně čistíren odpadních vod
- výstavbu plynovodů a přivaděčů
- úpravy a stavby vodních toků a nádrží, hrazení bystřin
- výstavbu komunikací
- stavební práce - pro fyzické osoby, soukromníky i firmy
- výstavbu kabelových elektrorozvodů
- výstavbu telekomunikačních sítí
- výstavbu kabelové televize
- čištění nádrží
- zemní práce - stroji JCB, MF 128, UNC, LIAZ 151 (8t), MAN 6x6 (13,5t)
- silniční dopravu - nákladními auty, Avie valník, odtahová služba
- tesařské, betonářské, zednické, instalatérské a elektrikářské práce
- provádí pozemní stavby - provozní budovy
- obchodní činnost (koupě a prodej zboží) (10)

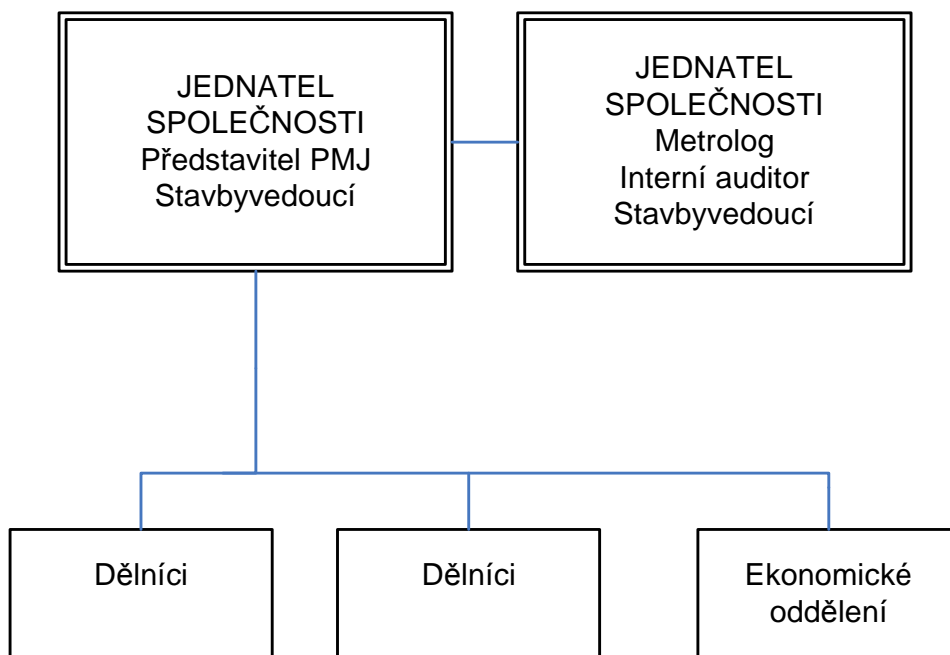
Pro stavební firmu jako je ISMA s.r.o., která provádí pouze pozemní práce jsou nejdůležitější stroje pro zemní práce a další menší nástroje pro důkladnější provádění svých činností (křovinořezy, motorové pily atd.).

Firma zaměstnává dvanáct zaměstnanců v následující profesní skladbě:

- stavbyvedoucí
- stavební inženýry
- absolvent energetického institutu - obor vodohospodář specialista

- absolvent průmyslové školy stavební
- ekonom
- montéry vodovodů
- řidiče stavebních strojů
- řidiče nákladních aut, traktorů
- ostatní profese v oborech - kanalizační a stavební dělníky, dlaždiče, betonáře, tesaře apod.

1.2. Organizační schéma podniku



Obrázek 1: Organizační schéma podniku

2. Vymezení problémů

Zlepšování stavu celé firmy a přizpůsobování se novým moderním trendům a tržnímu vývoji je velice nákladné. Pro firmy to znamená vždy spousty vynaložených finančních prostředků, které vkládají do někdy i rizikových projektů a v některých případech i bez provedení patřičných analýz, pomocí kterých by mohly rizika odhalit a eliminovat.

Společnost se musí snažit o co nejlépe propracované strategické plány, který chce v budoucnu realizovat. Po stavebních firmách je stále poptávka, nicméně zákazník má v dnešní době velkou nabídku stavebních společností na trhu, ze kterých může vybírat a pokud tato společnost není na trhu již dobře známá a nemá propracovaný management, marketing a vůbec celý systém řízení chodu firmy může mít značné problémy s uplatněním na trhu.

Podíváme-li se z pohledu zákazníka, který poptává po stavební firmě službu, bude hledat firmu, jenž má **dobré reference** a na trhu a má **výborné jméno**, které už zná i delší dobu a má také přijatelné ceny svých služeb. Avšak i neznámá stavební společnost si může zákazníka ihned získat. Pokud je ve firmě správně propracovaný marketingový systém a důkladně informuje potenciálního zákazníka např. svými webovými stránkami získá si případně budoucí zakázku. Nejdůležitějším aspektem pro veškeré firmy je spokojený zákazník.

Firma ISMA s.r.o. za dobu své působnosti investovala mnoho peněz do stavební techniky, strojů a zařízení. Rekonstruovala své sídlo v Cetkovicích u Jevíčka a stále rozšiřuje skladové prostory pro materiál a vozový park. **Management společnosti je tvořen dvěma společníky a oblast ekonomie jedním zaměstnancem.** Nároky kladené na každého z těchto tří osob jsou velice obrovské, a proto se firma potýká stále se situací, kdy stačí realizovat zakázky včas na dobu potřebných výdajů na chod společnosti. ISMA s.r.o. je malou stavební firmou působící na Moravě. Většina projektů je od obcí a měst v okolí Blanska a Jevíčka. **Snaží se o co nejmenší rozsah působnosti kvůli přepravním nákladům strojů a cestovních nákladů zaměstnanců.**

Celkové rozšíření personálu ve firmě nechtějí kvůli stálosti vedoucích zaměstnanců a dalších výdajů na mzdách.

3. Cíle práce

Cílem této práce je na základě celkové analýzy firmy zjištění negativních vlivů, které působí na řízení zakázek a vedení organizace. Dále odstranění vznikajících problémů a navržení nových opatření na eliminaci některých chyb, které mají za příčinu špatný chod materiálových a informačních toků . Nejdůležitějším cílem však v této práci je poukázat jakým způsobem tato společnost řídí své stavební zakázky. Určit problematiku vykonané práce, která byla odvedena na projektu, zjistit případné nedostatky, vytyčit důležité problémy a navrhnout nová lepší opatření pro rychlejší a důslednější zpracování zakázky.

- zajištění kvality informačních toků
- odstranění špatného vedení
- sledování hledisek kvality služeb
- navržení moderních metod řízení

Zabývám se zde stavební zakázkou malého rozsahu v okolí Dubicka v okrese Šumperk. Objednavatelem je Česká republika – Zemědělská vodohospodářská správa se sídlem v Brně. Předmětem projektu je odstranění porostu a křovin z vodního toku. Důkladnou analýzou zakázky zjistíme veškeré její nedostatky a můžeme tak navrhnout opatření pro její lepší průběh. Klademe si za cíl poukázat zde na systém, kterým firma ISMA s.r.o. provádí veškeré své stavební díla. Od prvních okamžiků zadání zakázky až po její předání zadavateli.

4. Analýza problémů a současná situace

Stavební trh je nesporně důležitým faktorem pro celkovou společnost. Rozvíjení a modernizování veškerých stavitelských objektů je každodenní součástí našeho života. Značné procento, které tvoří stavitelský trh je založen hlavně na rekonstrukcích a vytváření nových prostorů pro bydlení občanů, ale také pro podnikání, výrobu a skladování zboží firem. **Stavební trh je na rozdíl od běžného výrobního trhu unikátní. Každé stavební dílo je originál, který vzniká v neopakovatelných podmínkách. Dotýká se širokého množství lidí, a to z hlediska průběhu výstavby, funkčnosti a účelnosti díla, využitelnosti pro občany, životní prostředí, architektonického a estetického pohledu.** Činnost ve stavební výrobě silně závisí na původních podmínkách. Výrobní zařízení se stěhuje za výrobkem – stavebním objektem.

Stavební společnosti jsou rozděleny do různých podnikatelských směrů. Společnosti či jejich divize se mohou zaměřovat od výstavby rodinných domů přes výstavby budov občanského vybavení až po výškové mrakodrapy, obecně se tedy zabývají převážně výstavbou budov, další skupinou jsou firmy, které se specializují na tzv. inženýrské stavby. Tyto specializované firmy jsou pak ve většině případů nasmlouvaní jako subdodavatelé.

V současné době celosvětová krize ovlivňuje také stavitelský trh, avšak podniky netrpí tak velkou ujmou jako výrobní společnosti. Dotace na rekonstrukce a zateplování objektů dává stavitelským organizacím velké plus pro provádění prací. Obce také dostávají finanční prostředky na výstavbu nových objektů, například dotace na nové kanalizační toky.

Výhodou ve stavebnictví je neustalý přísun nových zakázek. Je však obtížné sehnat kvalitní zakázku a vyhrát veřejné výběrové řízení a přijít na trh s kvalitní nabídkou svých služeb pro zákazníka. Konkurence v tomto odvětví je velice rozsáhlá, a proto by

se měly firmy neustále zlepšovat a provádět konkrétní analýzy pro zlepšování svých nabídek.

Firma ISMA s.r.o. se v současné době pohybuje na trhu již třináct let. Zaměstnává asi kolem dvanácti zaměstnanců. Toto číslo se neustále mění v průběhu celého roku. **Stavitelství je sezónní práce, a tak v zimním období se stává, že jsou propuštěni zaměstnanci, kteří jsou nasazeni na potřebný výkon práce na určité zakázce (tzv. sezónní dělníci).** Společnost si nemůže dovolit vysoké náklady a držet pracovníky na dobu, než se sežene nová práce, avšak firma má neustále sjednané zakázky a zaměstnává určitý počet zaměstnanců natrvalo. ISMA s.r.o. si dokázala ve svém okolí vybudovat dobré jméno spojené s kvalitou služeb. Management v této společnosti používá neustále starý způsob osvědčeného vedení společnosti a organizování svých zaměstnanců. Provádění zakázek a dohled nad nimi provádí dva stavbyvedoucí, kteří jsou vlastníci této firmy. Problémům, kterým společnost neustále čelí je několik:

- 1) obtížné vyhledávání zakázek
- 2) tlak na ekonomické informační zdroje
- 3) problematické zajištění zakázek mimo oblasti působení firmy
- 4) marketingová oblast není dostatečně vyvinutá

4.1. SLEPT analýza

„SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- social – sociální hledisko
- legal – právní a legislativní hledisko
- economic – ekonomické hledisko
- policy – politické hledisko
- technology – technické hledisko“(11)

SLEPT analýza by měla pomoci k lepšímu pohledu na jednotlivá hlediska, v kterých se společnost nachází. Zjistíme tak souhrn informací nejen o firmě, ale také o možných vznikajících problémech.

Sociální hledisko

Sídlo firmy se nachází v odlehlé vesnici, kde i ostatní firmy mají nedostatek kvalifikované pracovní síly. Je nouze o dobré pracovníky. Mladí lidé se stěhují do zabydlenějších oblastí, za většími příjmy. V této oblasti má většina obyvatelstva vystudované středoškolské vzdělání nebo střední odborné učiliště. Problémem je konkurence přetahující pracovníky lákající na vidinu většího výdělku.

Legislativní hledisko

Firma vykonává stavební práce na základě živnostenského oprávnění. Řídí se stavebním zákonem, technickými normami (ČSN, ISO) a standardy ČKAIT – Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě). Společnost je držitelem normy ISO:9001-2001 což zaručuje určitou kvalitu vykonané práce a má tak větší šanci na získání nových stavebních zakázek. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku s právní formou podnikání - společnost s ručením omezeným.

Ekonomické hledisko

Stavebnictví je prosperující činností i v dnešní době. Firma se snaží investovat do nákupu pozemků a inovačních technologií. Snaží se tak zamezit dopadům vysoké inflace. Každý týden ekonomické oddělení provádí Cash-flow podniku a zjišťuje správný chod celé společnosti.

Politické faktory

Nestabilní politické prostředí ovlivňuje chování a činnost firem na trhu. Neustálé vydávání nových zákonů komplikuje a prodlužuje chod firmy a zatěžuje je ji

administrativními záležitostmi. Toto je však obecný problém, který se projevuje na všech trzích.

Technologické faktory

V oboru stavebnictví se objevují stále novější technologie a nové pracovní nástroje zvyšující efektivitu práce. Firma se snaží držet tohoto trendu, bohužel je to finančně velice náročné. Nové stroje a zařízení však pomáhají růstu podniku a odvádění kvalitnější práce pro zákazníka.

4.1.1. Vyhodnocení SLEPT

Na základě SLEPT analýzy jsem zjistil, že by se firma měla zaměřit více na nábor zkušených pracovníků ve více regionech. Jelikož, ale tato firma leží v odlehlé vesnici je nábor pracovníků opravdu obtížný a také **rivalita mezi konkurencí způsobuje přechod jednotlivých pracovníků k jiným firmám**. Záleží pak jaké benefity, platové ohodnocení a podnikatelské prostředí firma nabízí.

Dále jsem také zjistil, že tato společnost se snaží svoje finanční prostředky investovat, aby zamezila riziku vysoké inflace a vytvářela také tím další finanční možnosti. Podnik by se měl dále více orientovat na zkvalitnění služeb pro zákazníka a nadcházet moderním trendům, na které se dnešní době velice společnost ohlíží.

4.2. PORTEROVA analýza

„Porterova analýza je zaměřena na okolí firmy, jenž je ovlivněno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Firmy uspokojující zákazníky určitými výrobky a službami si až na výjimky vzájemně konkurují a jsou více či méně závislé na určité skupině dodavatelů.

Porterův model konkurenčního prostředí vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví na určitém trhu je především určována pěti základními faktory. Těmi jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba

vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.“(9)

Konkurence a rivalita: V oblasti, kde firma působí, se nachází patnáct konkurenčních firem. To způsobuje tzv. rivalitu mezi firmami, které si navzájem „přetahují zaměstnance“ na základě lepších pracovních podmínek, firemních výhod a odměn. V oblasti vznikají nové stavební firmy, ale i tak se většina z nich dokáže na trhu udržet.

Dodavatelé: Firma neodebírá materiál a suroviny od nasmlouvaných dodavatelů. Při každé stavební zakázce si firma vybírá dodavatele v nejbližším okolí vykonávané práce. Volí si hlavně z tří již vyzkoušených dodavatelů, s kterými má dlouhodobé zkušenosti.

Odběratelé : Nejvýznamnějším odběratelem firmy ISMA s.r.o. je veřejný sektor. Firma se z velké části zabývá dodávkami pro obce. Všechny zakázky jsou realizovány na základě výběrového řízení. To podléhá legislativním pravidlům pro stavební zakazníky.

Marketing: Firma se nezabývá marketingem. Nemá na trhu reklamu. Preferují osobní kontakt, který však vede k delšímu procesu jednání a zahájení zakázky. Prestiž podniku tak zůstává zaostalá. Nepoužívá žádné z nových poznatků marketingu a nerozšiřuje si tak působnost a dobré povědomí zákazníků o firmě. Používá webové stránky, kde se nachází neaktualizované informace o firmě. To může mít za následek dezinformovanost potenciálních zákazníků.

4.3. SWOT

silné stránky	slabé stránky
historie firmy	odlehle místo firmy
rodinný podnik	průměrné webové stránky (aktuality)
kvalita a preciznost zakázek	poměrně málo zaměstnanců
zázemí malé firmy	dvě firemní oddělení
flexibilita zakázek	marketingová strategie
držitel certifikátu ISO:9001-2001	IT prostředí
slevy	zakázky většího rozsahu
záruka 36 měsíců	prestiž
příležitosti	hrozby
dostupnost zakázek	konkurence stavebních firem
realizace více staveb najednou	nedostatek kvalitních pracovníků
dotace měst na stavební práce	tlak na růst mezd
péče o zaměstnance	zvyšování nákladů firmy
flexibilita dodavatelů materiálu	nehody a úrazy při stavebních pracích

Tabulka 1: metoda SWOT (autor)

4.3.1. Vyhodnocení SWOT

Z analýzy vyplývá, že jakožto rodinná firma si na trhu vybudovala dobré jméno s třináctiletou tradicí. Není pro ni problém v dnešní době se na trhu udržet, ale měla by přemýšlet o **rozšiřování své působnosti, realizaci marketingu, rozvinout se v IT technologiích a zaměřit se i na realizace zakázek většího rozsahu**. Velkým problémem pro firmu je nedostatek kvalitních kvalifikovaných a spolehlivých zaměstnanců v tomto regionu. ISMA s.r.o. se musí hlavně vyvarovat hrozbám konkurence a tlaku na zvyšování podnikových nákladů.

5. Rizika stavebních zakázek

„Riziko v obecném sémantickém pojetí je potenciálním nebezpečím nezdaru či ztráty. Ve slovním spojení riziko stavby pak bude za nezdar či ztrátu považováno zejména

- částečné nebo úplné zřícení stavby
- poškození zdraví nebo úmrtí osob jako důsledek technického stavu stavby
- částečná nebo úplná ztráta funkční schopnosti stavby
- poškození dalších částí stavby v důsledku neodstranění primární vady nebo poruchy
- náhrada škod vzniklých třetím osobám v důsledku technického stavu stavby“ (6, str. 9)

Každá firma se potýká s různými druhy rizik. Pokud chceme, abychom se vyhnuli všem případným problémům, které mohou nastat musíme si vymezit a položit otázku co vše se může při stavebních pracích a vedení stavební firmy stát. Rozčlenil jsem tabulku, kde je znázorněno četnost rizika a závažnost rizika. Přidělil jsem každému riziku číslo a vložil do tabulky a následně zhodnotil případnost problémů.

5.1. *Rizika*

1. Riziko pracovního úrazu
2. Narušení vodohospodářských sítí, plynovodů, telekomunikačních rozvodů
3. Nedostatek pracovních sil
4. Nedostatek prací v zimním období
5. Závislost na pracovních technologiích a nástrojích (možnost poruch, zničení, krádež)
6. Současná finanční krize, může způsobit nedostatek zakázek a tím i finanční problémy jelikož je firma zatížena leasingem

5.2. Mapa rizik

četnost rizika	5		2			
	4			1		
	3		8			
	2		10	5	3,13	9
	1			4,6	11	7,12
		1	2	3	4	5
závažnost rizika						

Rizika	
1. Bezpečnost práce	8. Politické riziko
2. Přírodní rizika	9. Nedostatek zaměstnanců
3. Riziko odpovědnosti za škodu	10. Konkurence
4. Ekologické riziko	11. Únik informací
5. Technické riziko	12. Kriminální riziko
6. Riziko neplacení pohledávek	13. Finanční riziko
7. Riziko plat. neschopnosti	

Obrázek 2: mapa rizik (autor)

5.3. Zhodnocení rizika

1 – Práce ve stavebních firmách je pro zaměstnance nebezpečná a patří do rizikovějších povolání. Hlavně při výkopových pracích hrozí riziko sesuvu půdy. Firma dbá na bezpečnost práce poučením dělníků a nákupem bezpečnostních prvků.

2 – Jelikož jde o sezónní práce jedná se o riziko nedostatku zakázek přes zimní období. Firma se snaží pracovat i za nepříznivého počasí.

3,13 – Hrozí riziko narušení vodovodů, plynovodů, rozvodů komunikačních a elektrických sítí. Firma je pro tyto případy pojištěná, ale snaží se tato rizika eliminovat jelikož dopad této škody může být obrovský.

4,6 – Tato rizika jsme zařadili do skupiny střední závažnosti. Pokud zákazníci neplatí svoje , firma se může bránit právní cestou. Dále využívá pojištění k zajištění rizik, které mohou nastat při výkonech práce.

7,12 – K těmto rizikům přiřazujeme nejvyšší stupeň závažnosti. Kriminální činnost je v dnešní době velice rozsáhlá. Při určitých zakázkách stroje zůstávají v místě výkonu práce kvůli vysokým přepravním nákladům. Mohou být poškozeny, vykradeny nebo ukradeny. To může znemožnit výkon práce a firma tak přichází o zisk. Riziku platební neschopnosti může firma předcházet vytvářením finančních rezerv.

8 – Legislativa v ČR se často mění. Proto je pro firmu těžké se někdy orientovat v těchto zákonech, pravidlech a nařízeních. Pravidelná školení managementu mohou těmto rizikům předcházet.

9 – V oblasti působení firmy je nedostatek kvalitních pracovníků, kteří jsou přetahováni za vidinou většího výdělku do zabydlenějších oblastí. Proto se firma často snaží o nábor nových pracovníků na volné pozice.

10 – V oblasti působí patnáct konkurenčních firem, avšak stavebních zakázek je v dnešní době dostatek. To znamená, že firma nemá problém se na trhu udržet a řídit stále nové projekty. Pro zlepšení konkurenční síly musí společnost správně vést celou organizace a vytvářet nové metody řízení. Zajištění řádného vedení managementu vytvoří firma lepší povědomí na trhu.

11 – Každá firma si chrání své informace a data před konkurencí. Jedná se o soukromé informace (know-how, audit atd.), které se nesmí dostat do nesprávných rukou. Ztrátou důležitých dat se může společnost dostat do obrovských problémů.

6. Teoretická východiska práce

6.1. Podniková logistika

Téměř každá organizace na trhu se potýká s komunikací dodavatelů, odběratelů, řízením a opatřování zásob materiálu a celkovým vedením logistických procesů. Veškeré jednání a úpravy toků informací ve firmě se řídí správným vedením managementu logistiky.

„Logistika je obecně chápána jako integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků, vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle požadavků zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních kapitálových výdajích.“(2, str. 5)

6.2. Řízení zásob

Důsledné vedení řízení zásob pro podniky je jedním z nejdůležitějších prvků vedení celé firmy. Zjednodušení veškerých skladových systémů a průběhů realizace zakázek má významné pozitivní vlivy na snižování nákladů spojené právě s řízením veškerých zásob. **Logistika utváří jednotný systém správy veškerých informací spojené s průběhem všech zakázek.**

„Úkolem logistiky je cílově zaměřené plánování a řízení materiálových toků a kontrola jejich provádění s ohledem na dosažení cíle. Výkonný cíl logistiky spočívá v udržování celkové rovnováhy v hospodaření s materiálem, zabráněním nerovnováhy jednotlivých fází. Všechny dílčí procesy a jednotlivé činnosti musí být vzájemně svázané a sladěny.“(2, str. 11)

6.3. *Projekt*

V této práci se zabýváme tématem řízení průběhu zakázky nebo-li projektem firmy, který realizovala v období měsíce srpna minulého roku. Abychom mohli představit celkový průběh zakázky musíme si nejprve vyjádřit co slovo „projekt“ vůbec znamená a pochopit jeho význam:

„Dominantním pojmem managementu projektu je projekt. Tento pojem vychází z anglosaského pojetí slova *project*, které označuje proces plánování a řízení rozsáhlých „operací“. Neoznačuje tedy „projektovou dokumentaci“, jak tomu je (a hlavně bylo) v češtině.

Počátek projektu je určen:

jasně stanovenými konkrétními cíli,
definovanou strategií vedoucí k dosažení stanovených cílů,
stanovenými termíny zahájení a ukončení,
omezenými zdroji a náklady,
specifikací přínosů jeho realizace – konkurenční výhoda, zvýšení zisku, zavedení moderní technologie, ekologické aspekty apod.

Obecné charakteristiky projektu:

Projekt je „něco, co má začátek a konec“

Projekt je charakterizován jedinečností, systémovostí, omezenými zdroji, nejistotou a rizikem.

Projekt je snaha o dosažení změny, při které je prováděna řada činností vedoucích k vytvoření produktu nebo k vyvinutí a zavedení určité technologie. Cílového stavu nebo výsledného produktu musí být dosaženo během limitovaného času, v rámci omezených zdrojů a nákladů a při dosažení požadovaných kvalitativních parametrů.

Projekt je unikátním a jedinečným souborem činností, které se odlišují od činností rutinních nejen svým obsahem, ale i cílovým zaměřením. Projekt je tedy jedinečná aktivita, která nemá vzor v minulosti a která se dokonce ani v budoucnu nebude přesně opakovat.

Projekt, vzhledem ke své jedinečnosti a neopakovatelnosti, v sobě zahrnuje značné prvky neurčitosti a rizika.

Projekt má dočasný charakter i v případech, kdy má dlouhou dobu trvání. Všechny zdroje, ať už lidské, materiální či finanční jsou organizovány a řízeny výhradně za účelem dosažení projektových cílů. Po jejich dosažení bude organizace využívání zdrojů zrušena.

Projekt je pracovní proces směřující k dosažení stanovených cílů. Během tohoto procesu prochází projekt mnoha etapami a fázemi. Tak, jak se tyto etapy mění, mění se i úkoly, organizace a zdroje, které se na projektu podílejí.

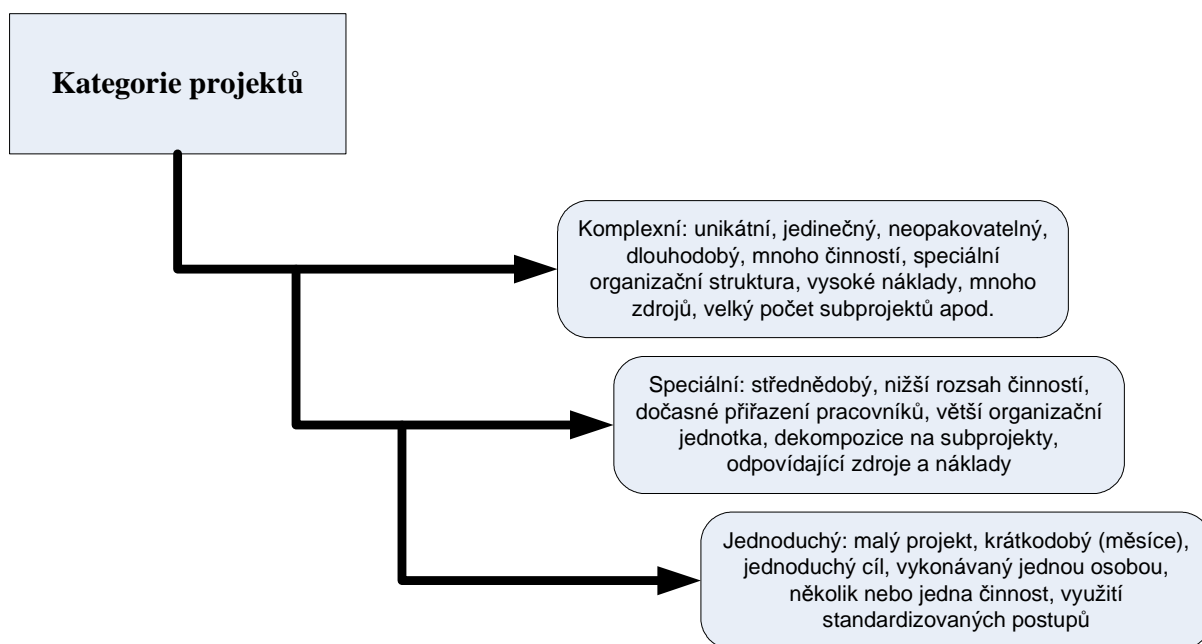
Projekt, je úsilím, ve kterém jsou lidské, materiální a finanční zdroje organizovány specifickým způsobem za účelem provedení jedinečného souboru činností v rámci vymezených nákladů a času, které povedou k dosažení konkurenční výhody definované kvantitativními a kvalitativními cíli.

Projekt vyžaduje sjednocení úsilí a dovedností mnoha odborníků z různých oblastí lidského konání. Projektové činnosti se prolínají organizačními liniemi. Dosažení cílové stavu je závislé na vzájemné provázanosti dílčích činností, což s sebou přináší nové a unikátní problémy.

Projektem není periodicky se opakující práce, jako například každodenní rutinní práce ekonomického úseku, příjem došlé pošty, běžný zásobovací proces, opakující se výroba apod.“ (5, str. 14)

Různost projektů má velkou škálu oblastí, kde se setkáváme s projekty relativně jednoduchými až po projekty velmi složité. Trvání jednotlivých projektů je velmi různorodé, realizace může trvat několik dní až několik desítek let.

4.3.1. Kategorie projektů



Obrázek 3: Kategorie projektů (5)

Každý projekt prochází svým životním cyklem bez ohledu na rozsah a druhu.

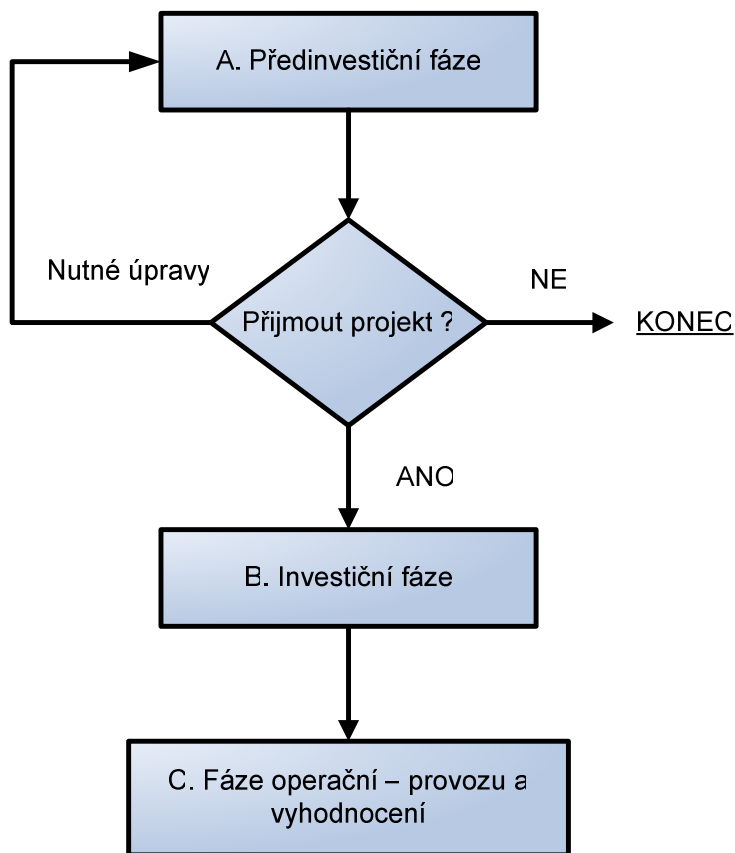
Životní cyklus podniku má tři základní fáze:

- 1. fázi předinvestiční**
- 2. fázi investiční**
- 3. fázi provozu a vyhodnocení**

Životní cyklus projektu se neustále mění na současně situaci podniku a zakázky. Jednotlivé fáze se pak dále člení na detailnější dílčí fáze (taktickou, plánování, strategickou, realizační atd.) Příprava celého projektu se zpracovává jednotlivými implementačními plány (co, kdo, kdy, jak, čím a za kolik), které nám pomohou stanovit realizaci celého projektu. Před zahájením zakázky je třeba také prokonzultovat a z koordinovat veškeré plány s případnými externími spolupracovníky. Na závěr tento ucelený projekt musíme prošetřit a zhodnotit veškeré případné negativní situace a eliminovat možná rizika a chyby celého projektu.(11)

4.3.2. Životní cyklus projektu

Základní fáze životního cyklu projektu



Obrázek 4: Životní cyklus projektu (5)

6.4. Životní cyklus stavebního díla

„Terminologie používaná v souvislosti s životním cyklem stavby u nás není jednotná. Jednu skupinu představuje názvosloví vycházející z historického vývoje na našem území. Druhá skupina je tvořena překlady ze zahraničních zdrojů. Samozřejmě ani tato skupina není jednotná – co autor nebo zájmová skupina, to jiné termíny. Obě skupiny chápou životní cyklus (Life Cycle) jako období existence stavby. Může být sledován z různých hledisek. Životní cyklus projektu (Project Life Cycle) zahrnuje fáze vyjadřující vývoj projektu - iniciování, definování, plánování, realizaci, provoz a ukončení. Životní cyklus majetku (Asset Life Cycle) obsahuje fáze vystihující existenci majetku – pořízení, provozování, udržování a ukončení stavebního díla. V rámci

životního cyklu majetku je možné zkoumat životní cyklus činnosti (Activity Life Cycle) provozované s využitím majetku. Obvykle je životní cyklus stavebního díla členěn do etap - fází tak, jak ukazuje následující tabulka.“(6, str. 12)

Životní cyklus projektu stavby					
Fáze předinvestiční		Fáze investiční		Fáze provozní	Fáze likvidační
Iniciování	Definování	Plánování	Realizace	Provoz	Likvidace
Životní cyklus majetku – stavebního díla					
		Fáze investiční	Fáze provozní		Fáze likvidační
Životní cyklus činnosti spojené s užitím stavebního díla					

Obrázek 5: Životní cyklus stavebního díla (6)

„Předinvestiční fáze životní cyklus staveb začíná prvním záměrem budoucího vlastníka nebo v jeho zájmu jednajícího profesionálního investora, jímž se vytváří představa o funkci stavby a základních požadavcích na ni kladených. Odpovídá za ni investor představovaný svým vrcholovým managementem. Definují se v ní cíle, rozsah, specifikace a měřitelná kritéria, která určují, čeho se má dosáhnout, a způsob řešení, který povede k dosažení cílů. Vypracovává se studie proveditelnosti. Investor rozhoduje, zda jsou navržené cíle za daných podmínek proveditelné a zda se výstavba bude realizovat. Závěrečným dokumentem je investiční rozhodnutí.

Investiční fáze je nejpracnější a nejnákladnější částí. Zabývá se plánováním a realizací. Dokumenty této fáze jsou výsledky průzkumů, dokumentace pro územní, stavební a kolaudační řízení včetně prováděcí dokumentace a dokumentace skutečného provedení stavby.

Provozní fáze je částí nejdelší. Začíná předáním stavby do užívání. Jsou vyhodnoceny plánované a dosažené výsledky, zejména náklady na výstavbu. Při používání stavby probíhá její údržba, opravy popř. modernizace. Je vedena provozní dokumentace, sledují se náklady a zisk.

Likvidační fáze představuje ukončení života stavby její demolicí s následnou recyklací hmot nebo ekologickou likvidací. Úplná likvidace může být nahrazena rekonstrukcí se změnou účelu stavby a novým stavebním a kolaudačním řízením.“(6, str. 12)

6.5. Strategie podniku

Neustále se měnící situace na trhu nutí podnikatele stále měnit své stávající strategie. Podnikatelé zakládají firmy za účelem dosažení zisku. Jak dosáhnout nejlepších výsledků? Společnost musí mít lepší strategii než konkurence a nabídnout takové služby, aby zákazník byl spokojen a utrácel své peníze za naše služby a výrobky.

Organizace, která nemá vybudovanou strategii podnikání má velice obtížnou situaci se na trhu uplatnit a prodat své zboží zákazníkovi. Spokojenost zákazníků a kvalita služeb je na prvním místě strategického řízení podnik. Avšak jednou z nejdůležitějších strategií je provázanost personálního procesu s provozní činností firmy.

„Personální proces má mnohem větší význam než strategický či provozní proces. Koneckonců, v organizaci jsou to lidé, kdo si dělá úsudek o tom, jak se mění trhy, kdo na základě těchto úsudků vytváří strategie a kdo tyto strategie promítá do provozních podmínek. Pokud se s personálním procesem firma nevyrovná správně, nikdy nedokáže plně využít potenciálu svého podniku. Plnohodnotný personální proces zajišťuje tři věci. Důkladně a přesně vyhodnocuje výkon jednotlivců. Poskytuje rámec pro vyhledávání a systematické rozvíjení vůdčích potenciálů, který organizace – všech druhů a na všech svých úrovních – potřebují, aby mohly prakticky uskutečňovat své strategie. A naplňuje linii vedení, která je základem silného plánu nástupnictví ve vedoucích funkcích.

Jen málo firem plní všechny tyto tři cíle dobře. Jedním z největších nedostatků tradičního personálního procesu je jeho zahleděnost do minulosti, jeho soustředění na vyhodnocování práce, kterou lidé vykonávají dnes. Mnohem důležitější je, zda jednotliví lidé dokáží zvládnout práci, kterou budou muset dělat zítra.

Vyhledávání správné osoby na správné místo je v dnešní době velice náročné. Někdy je například nutné nahradit člověka podávajícího vynikající výkon někým, kdo je lépe připraven dovést celý podnik na kvalitativně vyšší úroveň.“(3, str. 117)

„Plnohodnotný personální proces poskytuje činný rámec pro určení budoucích potřeb organizace v oblasti schopností a dovedností i pro plánování činností, jimiž bude možno tyto potřeby uspokojit. Jeho základem jsou následující stavební kameny:

1. Vazba na strategický plán a jeho krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé postupové cíle a na cíle provozního plánu, a to včetně konkrétních finančních cílů.
2. Rozvoj záloh vůdčích osobností prostřednictvím trvalého zdokonalování, péče o potenciální nástupnictví a snižování rizika odchodu lidí s vůdčími schopnostmi, které by mohlo plynout ze skutečnosti, že nebyli delší dobu povýšeni.
3. Přijetí rozhodnutí o tom, jak jednat s těmi pracovníky, kteří podávají nedostatečný nebo špatný výkon.
4. Proměna poslání a činnosti útvaru lidských zdrojů.“(3, str. 122)

Jelikož tato práce pojednává o řízení průběhu zakázky organizací a firma, kterou zde popisujeme je velice malou společností s několika zaměstnanci nepoužívá zcela žádnou z nových strategií a poznatků novodobého managementu. Tato firma nemá tolik útvarů, aby mohla své zaměstnance dále povyšovat. Avšak zde popisovanou strategii by měla začlenit do svého podnikání. Obsadit správné pracovníky na správná místa a mít dostatek informací o tom, zdali tyto osoby jsou schopni vykonávat veškerou práci požadovanou firmou. Společnost by se měla vymanit ze stereotypního jednání a působení na trhu a zamyslet se nad rozšíření svých plánů do budoucna. K lepší orientaci si organizace může vypracovat strategické postupové cíle, které poukáží a zodpoví otázky, kam se chce podnik dále ubírat.

„Krátkodobý výhled

(0-2 roky)

- Rozšíření dosavadní výrobní řady o nabídku služeb
- Zahájení nové iniciativy, jejímž cílem bude prodej služeb již zavedeným zákazníkům
- Zajištění nových odborných kapacit v oblasti technologií

Střednědobý výhled

(2-5 roků)

- Další rozšiřování průniku do segmentu dosavadních zákazníků
- Vypracování střednědobých přístupů k prodeji řešení segmentům nových zákazníků
- Výběr a zapojení spolupracujících partnerů

Dlouhodobý výhled

(5 a více roků)

- Dosažení postavení průkopníka v oblasti přelomových technologií
- Uzavření většího počtu užitečných spojení
- Vypracování námětů na zajištění levných zdrojů“(3, str. 123)

Podniku by takový záměr měl pomoci ukázat, jak se pokusit o rozšíření své působnosti podnikání. Jelikož se jedná o stavební firmu, měla by se pokusit o zvětšení dosavadních služeb zákazníkům za účelem dosažení větších zisků. Je otázkou, zdali je podnik schopen jít dále za své hranice podnikání, protože s více počty zaměstnanců se zvyšují náklady a v oblasti působení firmy se nachází dostatek práce pro realizaci takového záměru.

„Základní cíl každé strategie je docela jednoduchý: získat na svou stranu zákazníka a vytvořit si udržitelnou konkurenční výhodu a zároveň přinést dostatek peněz. Strategie určuje směr podniku a uvádí jej do takového postavení, aby se daným směrem mohl pohybovat. Proč potom ale tolik strategií končí nezdarem?

Málokdo chápe, že má-li proces strategického plánování přinést dobrý výsledek, je také nezbytné, aby nejvyšší pozornost byla věnována způsobům realizace strategie.

Plnohodnotná strategie není snůškou čísel nebo něčím na základě výsledků jednoho roku budoucí vývoj kvantitativních údajů na dalších deset let dopředu. **Podstata strategie i její podrobnosti se musí rodit v myslích lidí,** kteří mají nejbližší k vlastním podnikovým činnostem a kteří znají své trhy, zdroje a možnosti, své silné i slabé stránky.

Moderní strategický plán musí být plánem činnosti, na něž se mohou vedoucí podnikoví pracovníci spolehnout ve svém úsilí o dosažení podnikatelských cílů. Při jeho tvorbě se v této roli musíte ptát, zda a jak vaše organizace dokáže zvládat věci, které jsou pro dosažení jejich cílů nezbytné. Práce na takovém plánu začíná určením a obsahovým vymezením kritických problémů, které budou součástí strategie. Jaké je postavení podniku v kontextu podnikatelského prostředí, a to i z hlediska jeho tržních příležitostí a hrozeb, jeho konkurenčních předností a slabin? Jakmile se takový plán vypracuje, je třeba si klást otázky: Nakolik dobré jsou předpoklady, na nichž stojí? Jaké jsou klady a zápory jednotlivých variant? Bude vaše organizace schopna plán realizovat? Co se bude muset udělat v krátkodobém a střednědobém výhledu, aby byl plán z dlouhodobého hlediska účinný? Dokážete plán přizpůsobit překotným změnám v podnikatelském prostředí? Má-li být strategie realistická, musí se propojit s vlastním personálním procesem: Jsou pro realizaci strategie vhodné a správné lidi? Pokud nikoli, jak se získají?

Konkrétní strategický plán musí být provázán s provozním plánem firmy tak, aby byl koordinován postup různorodých částí organizace.“(3, str. 147)

Společnost tak má postavené strategické otázky a může se pokusit o realizaci svých dlouhodobých plánů. Tím, že si firma ucelí svoji strategii a působení na trhu získá ohromné plus oproti konkurenci, která se v okolí pohybuje. Moderními trendy vedení podniků může být organizace schopna dosáhnout skvělých výsledků.

6.6. Proces změny podnikání

Chceme-li na podniku začít měnit jeho fungování a dospět k lepším výsledkům, musíme stanovit vize, kterých chceme v budoucnu dosáhnout. Vrcholový management by se měl zamyslet nad tím, jestli firma je na tolik dobře vedená, že by dokázala fungovat i bez tohoto vrcholového vedení organizace a řízení zakázek by pokračovalo bez kontroly a koordinace manažerů.

„Největší chybou, již se lidé dopouštějí při pokusech měnit podniky, je to, že se vrhnou do procesu změn, aniž by předem přesvědčili své spolupracovníky a zaměstnance o jejich naléhavosti. Tato chyba je fatální, protože transformační snahy nikdy nedosáhnou stanovených cílů, pokud je vedení příliš spokojeno samo se sebou.“(1, str.12)

„Kdyby dnešní společnosti nebyly tolik spokojeny samy se sebou, nebyl by tento problém tak důležitý. Ale opak je pravdou. Příliš mnoho úspěchů v minulosti, nedostatek viditelných krizí, nízké výkonnostní standardy, nedostatečná zpětná vazba z externích zdrojů a další příčiny vedou k tvrzení: „Ano, máme své problémy, ale nejsou tak strašné a já dělám svou práci dobře,“ nebo „Samozřejmě že máme velké problémy, ale ty jsou všude.“ Bez vědomí naléhavosti lidé nevyvinou žádnou snahu navíc, a to je často nezbytné. Nebudou ochotni přinést oběti. Místo toho budou hájit svůj status quo a bránit se iniciativám shora. Následkem toho reengineering nikam nevede, nedaří se plně uplatňovat nové strategie a řádně začleňovat akvizice, omezování se nikdy nedotkne těch nejméně potřebných výdajů a programy zvyšování jakosti jsou více povrchním byrokratickým tlacháním, než skutečnými podnikatelskými záměry.“(1, str. 13)

Firma ISMA s.r.o. je držitelka certifikátu ISO:9001-2001 a s měnící se legislativou musela nyní vynaložit další finanční prostředky k získání dalšího certifikátu, který poukazuje na takzvanou kvalitu prováděných služeb. Usnadňuje vyhledávání nových příležitostí a výběrů projektů a také pomáhá k rozsáhlejšímu získávání nových zakázek.

Top management v této firmě tvoří dva vlastníci firmy, kteří jsou zároveň stavbyvedoucími. Reengineering by v tomto případě znamenal hlavně o rozšíření personálu ve firmě, který je opravdu slabý. Ekonomické oddělení tvoří jeden zaměstnanec. Nároky, jenž jsou kladeny na všechny tři tyto pracovníky jsou velice obrovské. Případné rozšíření by společnosti pomohlo k většímu rozhledu k vybírání zakázek a k lepší organizace práce ve firmě.

Podnik by měl být na takové úrovni, kdy dokáže mít neustále práci a se vší iniciativou vyhledávat nové příležitosti k vybudování nových služeb pro zákazníka. Na stavební zakázky jsou vynakládány obrovské finanční prostředky a firma musí na trh přicházet s nejlepší nabídkou oproti konkurenci a vyhrát veškerá výběrová řízení. Avšak firma musí začít u sebe, čelit svým problémům a změnit hlavně stávající styly vedení.

„Zásadní změny nebudou mít nikdy šanci na úspěch, pokud nebudou organizace a samolibost omezeny na minimální míru. Při dokončení všech částí transformačního procesu významně pomáhá vysoký stupeň vědomí naléhavosti. Pokud se tempo změn vnějšího prostředí bude nadále zvyšovat, bude muset úspěšná organizace jednadvacátého století udržovat vědomí naléhavosti neustále někde mezi střední a vysokou úrovní. Osvědčený model dvacátého století – tedy dlouhá období klidu přerušovaná kratšími úseky hektického úsilí – nebude fungovat.

V pomalu se vyvíjejícím světě je jediným, co organizace potřebuje, dobrý manažer v jejím čele. Týmová práce není v rámci vedení nutná. Při poklidném tempu vývoje je týmová spolupráce potřebná v období periodických transformací, ale po většinu času bude stále docela dobře fungovat starý model. V rychle se měnícím světě je týmová práce nesmírně důležitá téměř nepřetržitě.

V prostředí neustálých změn nebudou mít osamělí jedinci, i kdyby byli neobyčejně talentovaní, dostatek času ani schopností vstřebávat rychle se měnící údaje o konkurentech, zákaznících a technologických změnách. Nebudou mít dostatek času na komunikaci všech důležitých rozhodnutí k stovkám či tisícům jiných lidí. Málokdy budou mít charisma nebo schopnosti dostatečně silné na to, aby sólově dokázali zajistit podporu změnám u velkého množství lidí.“(1, str. 165)

6.7. *Kontrola projektu*

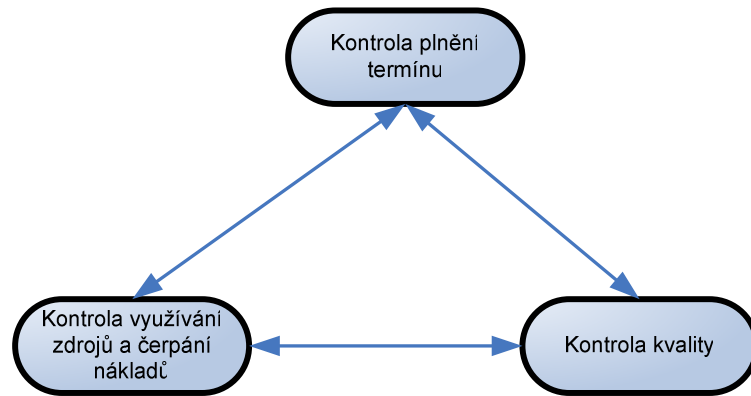
Každá zakázka prochází určitými stádii vývoje a průběh projektů se neustále mění. Důležitost kontroly projektů je nadmíru důležitý pro správnost vedení zakázky. Zahajuje se co nejdříve od začátku realizace projektu. Pro dosažení kvalitního cíle projektu se zkoumají a zajišťují veškeré podmínky realizace v požadované kvalitě a rozpočtovaných nákladů.

„Aby mohla být prováděná kontrola realizace projektu důsledná a efektivní, musí být splněny určité předpoklady, z nichž nejdůležitější jsou:

- Jasně stanovená srovnávací základna
- Jednoznačné přiřazení pravomocí a zodpovědností
- Pravidelné konání kontrolních porad
- Zpracování aktuálních dokumentů o postupu realizace projektu
- Porovnávací analýza plánu a skutečnosti
- Definování kontrolovatelných projektových cílů
- Stanovení metod zajištění kontrolních dat

Jestliže jsou však výše uvedené předpoklady, na nichž je založen zpracovaný implementační plán, chybné, nelze žádným kontrolním mechanismem tyto chyby odhalit. Proto je nutné neustále ověřovat skutečný stav projektových prací a verifikovat (ověřovat) implementační plány.

Kontrolní procesy umožňují průběžně zjišťovat, zda lze očekávat, že projekt bude dokončen včas, v požadované kvalitě a v rámci daného rozpočtu při využití disponibilních zdrojů. Kontroly času, kvality, nákladů a zdrojů tak vytvářejí složky projektové integrované kontroly ve formě kontrolního projektového trojúhelníku. Současně jsou získávány informace potřebné pro uplatnění usměrňujících a nápravných opatření.“(5, str. 172)



Obrázek 6: Projektový integrovaný kontrolní trianl(5)

6.8. Marketingové řízení

Zaujmout, oslovit a ukázat zákazníkovi existenci podniku a nabídnout veškeré své služby je základním kamenem pro obchod a postavení společnosti na trhu. Firma ISMA s.r.o. používá minimální propagační prostředky. Pochopení důležitosti marketingu v organizaci je prvním krokem k podnikatelské činnosti. Zaměření správného segmentu zákazníků a rozvoje komunikačních prostředků.

Marketingové řízení velice usnadňuje práci ve vyhledávání zakázek. Jelikož, ale firma nemá žádný marketingový útvar, je zapotřebí aspoň hlavních vedoucích pracovníků, aby zavedli marketingové kampaně. Povědomí na trhu o existenci firmy získává pouze při vyhledávání samotných zakázek, nabídkou od obcí do výběrového řízení, doporučením a slabým internetovým portálem.

Značné rozšiřování a prosazování norem ISO vede podniky k utrácení značných finančních prostředků. Normy poukazují pouze na větší důvěryhodnost a prvky stability firmy a dokládání kvality podniku a řízení svých zakázek. Společnosti by se měli více zaměřit také na jiný systém řízení kvality a to na model TQM.

6.9. TQM

„**TQM – Total Quality Management** je podnikatelská a manažerská filozofie, založená na prosazování kvality a řídicích praktik, které vedou k celkové kvalitě organizace. Snahou modelu TQM je vštípit závazek kvality vůči zákazníkovi do vědomí a hodnot každého pracovníka našeho podniku. TQM přijímá názor, že všechny útvary podniku a všichni jeho zaměstnanci mohou trvale ovlivňovat kvalitu. Zavedení modelu není certifikováno, ani neexistuje obecné pravidlo, podle něhož by se zjišťovalo, kdy má podnik již zaveden model TQM. Je na každé firmě, aby vytvořila takový model řízení kvality, který vyhovuje jejímu zaměření a který odráží přání, požadavky a tužby zákazníků.

Model TQM vychází z následujících tezí:

1. podnik je systém vzájemně propojených lidí
2. jakákoliv podniková činnost má vliv nekvalitu
3. dodavatelé jsou integrální součástí systému kvality
4. na kvalitu pohlížíme zásadně z perspektivy zákazníků a spotřebitelů“(4, str. 140)

Hlavní rozdíly mezi dvěma přístupy k řízení kvality

	TQM	QMS (ISO 9000)
Popis	Strategie trvalých zlepšení u všech činnostech podniku, zapojeni jsou všichni zaměstnanci	Norma ujišťující zákazníkovi, že organizace může dosáhnout garantované úrovně kvality
Charakteristika	Porovnávací přístup zahrnující všechny podnikové aktivity a zaměstnance	Metodický přístup ke kvalitě
Určující síla	Lidé	Postupy
Cíl	Trvale zlepšovat kvalitu a uspokojovat zákazníky	Získat certifikát a dosáhnout shody se specifikací
Kultura	Kvalita zajistí konkurenční výhodu tehdy, pokud je zapojen každý pracovník	Lpění na písemných postupech a jejich dodržování

Tabulka 2: (Podle: Kolektiv: Řízení kvality. Praha, OUBS 2003) (4)

6.10. Outsourcing

„**Outsourcing** (angl. *out*, vně, a *source*, zdroj) znamená, že firma vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti či subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou činnost. Podstatné je, že činnost není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž na základě smlouvy. Typicky se jedná o činnosti jako je úklid, údržba, doprava nebo správa počítačů (IT). Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a (nebo) k soustředění na hlavní činnosti firmy, a to v zájmu její konkurenceschopnosti.“(8)

4.10.1. Důvody využití outsourcingu

„Firmy, specializující se na daný obor, mají zpravidla mnohem proškolenější a v dané problematice zkušenější pracovníky. Odpovědnost za problematiku nese jiný subjekt a výchozí firma se může plně věnovat svému oboru. Náklady na zajištění specializované činnosti jsou při využití outsourcingu zpravidla nižší. Zajišťování služeb pomocí outsourcingu je celosvětově zvyšujícím se trendem.“(8)

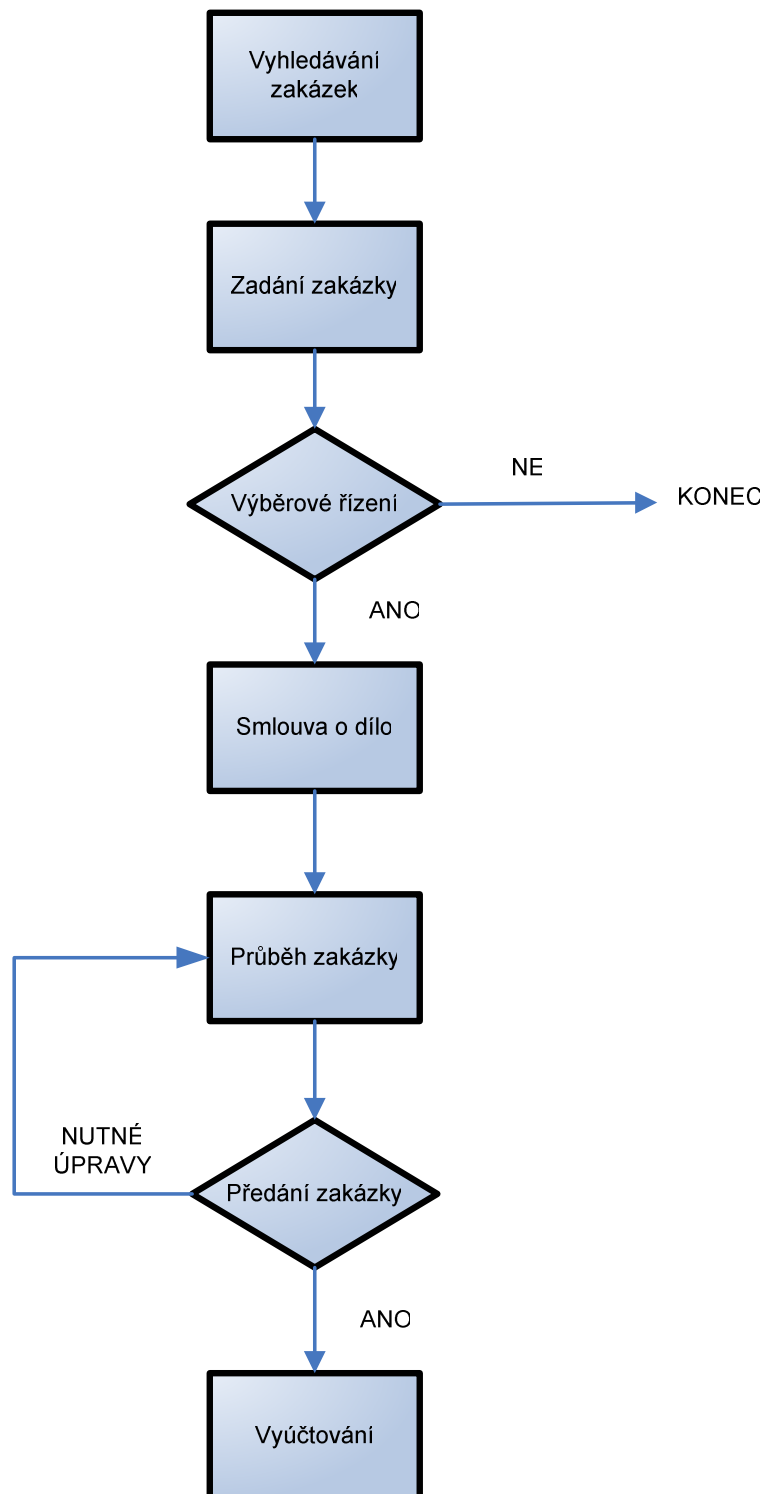
4.10.2. Co lze outsourcovat?

„Obecně se velmi často v souvislosti s outsourcingem hovoří o možnosti v oblasti IT. Tedy například o dodávce a pravidelné obnově hardware či o služby v oblasti správy počítačové sítě. Může se jednat samozřejmě i o správu webových stránek a prezentací atp. Nicméně oblast IT není jediná, která je vhodná pro outsourcing. Zajišťovat služby prostřednictvím externí společností lze rovněž například v oblastech:

- Údržba komunikací
- Úklid prostor
- Stravování
- Ostraha objektů
- Personální záležitosti
- Public Relations
- Marketing
- Obchod
- Logistika
- Účetnictví
- Údržba objektů a řadě dalších.“(8)

7. Průběh zakázky v praxi

7.1. Průběh stavební zakázky



Obrázek 7: průběh stavební zakázky (autor)

7.2. Veřejná stavební zakázka

Zákon definuje veřejnou stavební zakázku jako:

„(1) Veřejnou zakázkou na stavební práce je veřejná zakázka, jejímž předmětem je

a) provedení stavebních prací, které se týkají některé z činností uvedených v zákoně o veřejných zakázkách.

b) provedení stavebních prací podle písmene a) a s nimi související projektová nebo inženýrská činnost

c) zhotovení stavby (Zákon č. 50/1976 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů.), která je výsledkem stavebních nebo montážních prací, případně i související projektové či inženýrské činnosti, a která je jako celek schopna plnit samostatnou ekonomickou nebo technickou funkci.

(2) Veřejnou zakázkou na stavební práce je též veřejná zakázka, jejímž předmětem je vedle plnění podle odstavce 1 rovněž poskytnutí dodávek či služeb nezbytných k provedení předmětu veřejné zakázky dodavatelem.

(3) Za veřejnou zakázku na stavební práce se považují rovněž stavební práce pořizované s využitím zprostředkovatelských nebo podobných služeb, které zadavateli poskytuje jiná osoba.“(6)

Firma ISMA s.r.o. si své veškeré stavební zakázky shání ve svém okolí sama prostřednictvím svých zaměstnanců. Stavbyvedoucí ve svém blízkém okolí vyhledávají potencionální zákazníky a nové stavební zakázky. **V dnešní době je velká poptávka po zemních úpravách, avšak roční období a rozpočty obcí mají za následek někdy nepřínosného faktoru nedostatku práce.** Firma se snaží vyhledávat co nejvíce stavebních zakázek, ale bohužel se jedná většinou o zakázky menšího rozsahu. To znamená, že práce není tak dobře placená a trvá kratší dobu. Musí tedy shánět co

nejvíce pracovních příležitostí, aby se dokázala udržet na trhu a platit své pohledávky včas. Většinou se jedná o zemní práce typu meliorací a čištění vodních toků.

Podle zákona je povinnost provádět před zahájením stavebních prací výběrové řízení, kde se přihlásí několik firem, které mají zájem o provádění této zakázky. V našem případě se jedná o stavební zakázku malého rozsahu v okrese Šumperk.

7.3. Zakázka malého rozsahu

Zakázka malého rozsahu se podle zákona rozumí:

„Veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota nedosáhne v případě veřejné zakázky na dodávky nebo veřejné zakázky na služby 2 000 000 Kč bez daně z přidané hodnoty nebo v případě veřejné zakázky na stavební práce 6 000 000 Kč bez daně z přidané hodnoty.“(6)

8. Struktura výběrového řízení

Výběrová řízení začínají zasláním poptávky zadavatelem konkrétním firmám o stavební zakázce případně si uchazeč o zakázku vyhledá pomocí médií, která se bude v blízké době realizovat. Poptávka obsahuje všechny důležité dokumenty o stavu zakázky (např. projektovou dokumentaci, požadavky na kvalifikaci uchazeče – výpis z obchodního rejstříku, živnostenský list, autorizaci, ISO atd., lhůty a termíny atd.)

Firmy vypracují tzv. nabídku, kde sestaví položkový rozpočet stavebního díla a stanoví se cena za stavební dílo. Doloží se veškerá dokumentace požadovaná zadavatelem. Dále se celá zpracovaná nabídka odešle v zapečetěné obálce na adresu zadavatele.

V stanovený termín a hodinu otevře výběrová komise odevzdané zalepené obálky a posoudí jejich obsah. Podle předem stanovených kritérií seřadí jednotlivé nabídky do

pořadí. Následně je vítěz výběrového řízení kontaktován a vyzván k podepsání smlouvy o dílo.

Dokumentace výběrového řízení:

1. Výzva k podání nabídky
2. Technická zpráva
3. Vypracování nabídky firmou ISMA s.r.o.
4. Položkový rozpočet
5. Smlouva o dílo

8.1. Nabídka

1) Výzva k podání nabídky na stavební práce

Zadavatel v tomto případě se jedná o Zemědělskou vodohospodářskou správu se sídlem Hlinky, Brno.

V této části se uvedou všechny údaje, které se týkají stavební zakázky a to:

- a) Název veřejné zakázky** a v jakém **rozsahu** tato práce je (malého rozsahu, velkého rozsahu)
- b) Specifikace předmětu veřejné zakázky** – předmětem veřejné zakázky malého rozsahu je provedení stavebních prací neinvestičního charakteru v rozsahu vyplývajícím ze zadávací dokumentace:

- souhrnná technická zpráva
- situace
- výkaz výměr
- vzorový návrh smlouvy

- c) **Další obchodní podmínky zadavatele** – všechny smluvní vztahy se řídí Všeobecnými obchodními podmínkami zadavatele stavby. Dodavatelé jako součást nabídky předloží návrh smlouvy o dílo, který musí obsahovat všechny podmínky zadavatele uvedené ve Výzvě a návrhy dodavatele, které neodporují podmínkám Výzvy a platným Všeobecným obchodním podmínkám zadavatele na stavby.
- d) **Zadavatel si může vyhradit právo na zrušení zadávacího řízení** z důvodů na straně zadavatele. Uchazeč nemá tak právo na vrácení výdajů spojených se zadávacím řízením.
- e) **Doba plnění** – zvolí se předpokládaný termín realizace.

Zahájení: 04/2008, nejdříve však po potvrzení zadavatele o zjištění financování akce (tj. po vydání Rozhodnutí MZe o účasti státního rozpočtu na financování akce).

Ukončení: 07/2008

f) **Kritéria pro zadání veřejné zakázky** malého rozsahu: Kritériem je zde výše nabídkové ceny.

g) **Požadavky na zpracování nabídky a doložení v rozsahu:**

1. Nabídkový list s uvedením požadovaných údajů
 2. Doklady o oprávnění k podnikání – doklady prokazující kvalifikační předpoklady
- v případě **fyzické osoby výpis z živnostenského rejstříku** včetně příslušných živnostenských listů nezbytných pro plnění zakázky; včetně oprávnění k nakládání s odpady

- v případě **právníké osoby výpis z obchodního rejstříku** včetně příslušných živnostenských listů nezbytných pro plnění zakázky; včetně oprávnění k nakládání s odpady
3. Výpisy z živnostenského či obchodního rejstříku nesmí být starší 90 dnů.
 4. Oceněný výkaz výměr potvrzený uchazečem s členěním cena bez DPH, sazba a výše DPH a cena včetně DPH. Nabídkovou cenu chce zadavatel zaokrouhlit na celé Kč.
 5. Přehled realizovaných zakázek obdobného charakteru včetně referencí od zástupců organizací pro které uchazeč provedl práce obdobného charakteru jako je předmět této zakázky v malém rozsahu.
- h) Lhůta a místo podání nabídky** – firma, pokud se chce zařadit do výběrového řízení o tuto zakázku musí do určitého data vypracovat nabídku a zaslat ji nebo osobně dodat na adresu zvolenou zadavatelem. Na obálku, která je předmětem řízení se napíše „NEOTVÍRAT – NABÍDKA 845 Dubicko 66c“.
 - i) Další doporučení zadavatele pro zpracování a podání nabídky** – v tomto případě bylo doporučeno prohlédnout si místo plnění práce.

8.2. *Technická zpráva*

K nabídce zadavatele se přikládá tzv. technická zpráva:

1. Zde jsou všechny základní údaje (**Název akce, číslo stavby, číslo DHM, název HOZ, místo akce – katastrální území, okres, kraj, číslo hydrologického pořadí, účel akce – zajištění průtočnosti HOZ a funkčnosti odvodnění, investor a časový plán provádění prací**)

2. Dále se v technické zprávě popíše současný stav: „Koryto melioračního kanálu je místy porostlé nálety křovin, vodními rostlinami – rákosem a divokým porostem, místy je zanesené a neodvádí vodu a zamokřuje sousední zemědělské pozemky.“
3. Dalším krokem je návrh technického řešení. Stručný popis: Porost travin a vodních rostlin se poseče v letních měsících, odstraní se nálety křoví z koryta melioračního kanálu a s odvozem do 500m. Před zahájením prací si dodavatel zajistí vstupy na pozemky, vyjádření správců sítí, vytýčení sítí a rozbor sedimentů. Protokoly s výsledky odevzdá dodavatel během fakturace investorovi.
4. Vliv na životní prostředí: tato stavba nemá negativní vliv na životní prostředí

8.3. Nabídka na stavební zakázku

Po doručení a konečném prostudování požadavků zadavatele firma vypracuje **nabídku na stavební práce**. Tato nabídka obsahuje všechny důležité údaje jako je cena, předmět a místo plnění, dobu plnění a ostatní ujednání.

a) Cena

Na základě výzvy k podání nabídky, poskytnutých podkladů k realizaci akce (technická zpráva, situace, výkaz výměr) a prohlídky místa plnění se podává cenová nabídka. Firma je plátcem DPH a cenovou nabídku na tuto zakázku stanovila na 84 500,- plus DPH 19% 16 055,- to znamená, že celková nabídková cena vč. DPH je 100 555,- (zaokrouhleno na celé Kč). Tato cena vznikla na základě projednaného položkového rozpočtu firmy. Sjednané ceny se mohou měnit pouze v případě změny sazeb DPH.

b) Smluvní strany

Objednatel: Česká republika – Zemědělská vodohospodářská správa
Zhotovitel: ISMA Jevíčko s.r.o.

c) Předměte a místo plnění

Firma se zavazuje provést dílo neinvestičního charakteru v rozsahu daném zadávací dokumentací.

Název akce: BÚ HOZ Dubicko 66c

K.ú.: Bohuslavice nad Moravou, Třeština

Podklady vymezující rozsah předmětu plnění:

- technické specifikace
- všeobecné obchodní podmínky
- text investičního záměru, zjednodušené dokumentace
- přehledná situace 1 : 50 000
- podrobná situace 1 :10 000
- fotodokumentace

d) Ostatní ujednání

Firma poskytuje **záruku** v délce trvání **36 měsíců** od data předání díla objednateli. Zjištěné reklamované vady na zakázce bez zbytečného odkladu bezplatně odstraňuje. Všechny právní vztahy pokud se objednavatel a zhotovitel nedohodnou ve smlouvě jinak, řídí se podle Všeobecných obchodních podmínek vydanými objednavatelem.

8.4. *Položkový rozpočet*

Slouží k vytváření přesného stanovení rozsahu dodávek. Počítá se v příslušných měrných jednotkách. Firma pro zpracování rozpočtů používá program **BUILDpower** firmy **RTS a.s.**

Pro tuto zakázku byl položkový rozpočet stanoven takto:

1) Základní rozpočtové náklady - HSV (hlavní stavební výroba) celkem:

114 075,- Kč

- dále firma nepočítala s žádnými dalšími pomocnými stavebními pracemi
- nezahrnovala do rozpočtu ani ztížené výrobní podmínky, oborové přírážky a hodinovou zúčtovací sazbu atd.

2) HSV – Zemní práce

MJ	Množství	Cena/MJ	Cena v Kč
1) Kosení divokého porostu stř. hustého ve veg. období har	0,20	12950,00	2590,00
2) Kosení vodního rostlinstva stř. hustého po veg. období har	0,08	37790,00	3023,20
3) Odstranění křovin i s kořeny na ploše do 1000m ² m2	300,00	31,40	9420,00
4) Drcení ořezaných větví průměru do 10cm m3	3,00	4300,00	12900,00
5) Čištění kanálů s nezpevněným dnem, tl. vrstvy 25cm m3	243,00	221,50	53824,50
6) Vodorovné přemístění výkopu z hor. 1-4 do 500m m3	150,00	46,80	7020,00
7) Uložení sypaniny do násypů nezhutněných m3	243,00	21,80	5297,40
8) rozbor sedimentů kompl	1,00	10000,00	10000,00
9) vstupy na pozemky a náhrada škod kompl	1,00	5000,00	5000,00
10) vyjádření správců sítí a vytyčení sítí kompl	1,00	5000,00	5000,00
Celkem za: 1	Zemní práci		114075,10

- 3) Firma poskytla slevu 29 575,- Kč
- 4) Cena bez DPH je 84 500,- Kč
- 5) DPH 19% 16 055,- Kč
- 6) Cena celkem s **DPH 100 555,- Kč**

- tolik tedy bude stát objednatel stavební zakázka

8.5. Smlouva o dílo

Po výběrovém řízení a získání stavební zakázky musí objednatel a zhotovitel vypracovat smlouvu o dílo, která udává všechny důležité data o předmětu stavební práce. **Smlouvou o dílo se podle základního ustanovení zákona rozumí:**

„(1) Smlouvou o dílo se zavazuje zhotovitel k provedení určitého díla a objednatel se zavazuje k zaplacení ceny za jeho provedení.

(2) Dílem se rozumí zhotovení určité věci, pokud nespadá pod kupní smlouvu, montáž určité věci, její údržba, provedení dohodnuté opravy nebo úpravy určité věci nebo hmotně zachycený výsledek jiné činnosti. Dílem se rozumí vždy zhotovení, montáž, údržba, oprava nebo úprava stavby nebo její části.

(3) Cena musí být ve smlouvě dohodnuta nebo v ní musí být alespoň stanoven způsob jejího určení, ledaže z jednání o uzavření smlouvy vyplývá vůle stran uzavřít smlouvu i bez tohoto určení.“(7)

Jak jsme již uvedly **smluvní strany** jsou objednatel a zhotovitel.

- **Objednatel:** Česká republika - Zemědělská vodohospodářská správa (ZVHS – Oblast povodí Moravy a Dyje)
- **Zhotovitel:** ISMA Jevíčko s.r.o.

Předmětem a místem plnění, které se zhotovitel zavazuje provést dílo je „BÚ HOZ Dubicko 66c evidenční číslo akce 845“ neinvestičního charakteru v rozsahu JPD stavby. Dílo s ohledem na rozsah není členěno na stavební objekty a délka úpravy je 1, 580 km.

Doba plnění – dílo bylo provedeno v těchto termínech:

- 1) **Zahájení:** 06/2008, nejdříve však po potvrzení objednatele o zajištění financování akce a následném předání staveniště
- 2) **Ukončení:** 08/2008

Cena díla – smluvní strany si sjednají výši ceny za provedení díla. Celková cena byla vypočítána a sjednána na základě položkového rozpočtu zhotovitele.

Celková cena díla bez DPH	84 500,- Kč
DPH 19%	16 055,- Kč
Celková cena díla včetně DPH	100 555,- Kč

Smlouva o dílo je následně po zkontrolování a dohodnutí obou stran podepsána.

8.6. Stavební deník

Jako každá stavební firma si musí vést podle zákona stavební deník, který **slouží ke chronologickému dennímu zápisu jednotlivých úkolů vykonaných na výstavbě**. Je také dokumentem šetření při závažných pracovních úrazech, poruch, havárií technických zařízení a nehod. Deník se začíná vést od začátku převzetí stavby až ke konečnému předání zakázky objednateli. Uvádějí se zde také pracovníci a stroje, kteří jsou v okamžiku zápisu na stavbě. Dále se zde zapisuje investor, technický (stavební dozor) investora, stálý dozor investora, občanský dozor investora, stavbyvedoucí, odpovědný projektant a generální dodavatel.

Zakázka, kterou zde popisujeme měla tento denní charakter:

- 1) Okamžik předání a převzetí staveniště byl 2. 7. 2008 podepsán stavbyvedoucím.

- 4. 8. 2008** – Oblačno 28°C, kosení prostoru, odstranění křovin, čištění kanálů, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB, cepák)
- 5. 8. 2008** – Oblačno 23 °C, kosení prostoru, odstranění křovin, čištění kanálů, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB, cepák)
- 6. 8. 2008** – Oblačno 24 °C, kosení porostu, odstranění křovin, čištění kanálu, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB, cepák)
- 7. 8. 2008** – Zataženo 21 °C, kosení prostoru, odstranění křovin, čištění kanálů, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB, křovinořez)
- 8. 8. 2008** – Oblačno 24 °C, odstranění křovin, čištění kanálů, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB)
- 11. 8. 2008** – Oblačno 25 °C, odstranění křovin, čištění kanálů, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB)
- 12. 8. 2008** – Polojasno 27 °C, čištění kanálů, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB)
- 13. 8. 2008** – Polojasno 27 °C, odstranění křovin, čištění kanálu, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB)
- 14. 8. 2008** – Oblačno 25 °C, čištění kanálů, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB)
- 15. 8. 2008** – Zataženo 20 °C, čištění kanálů, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB)
- 18. 8. 2008** – 24 °C, čištění kanálů, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB)
- 19. 8. 2008** – Oblačno 24 °C, odstranění křovin, čištění kanálů, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB)
- 20. 8. 2008** – Polojasno 27 °C, čištění kanálu, vodor. přemístění, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB, Z7011)
- 21. 8. 2008** – Polojasno 27 °C, čištění kanálu, vodor. přemístění, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB, Z7011)
- 22. 8. 2008** – Polojasno 28 °C, čištění kanálu, vodor. přemístění, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB)

25. 8. 2008 – Oblačno 23 °C, čištění kanálů, drcení větví a křovin, uložení výkopku, kosení prostor, pracovníci a stroje (JCB, křovinořez)

26. 8. 2008 – Oblačno 22 °C, čištění kanálu, uložení výkopku, pracovníci a stroje (JCB)

2) Stavba byla předána objednavateli bez vad a nedodělků 27. 8. 2008 podepsána stavbyvedoucím.

8.7. Vyúčtování a předání stavby

Firmy se dohodly na začátku podpisu smlouvy na částce 100 555,- Kč za vykonanou službu. Dodavatel, tedy ISMA s.r.o. vystaví fakturu se zaúčtováním. Obě strany se domluví na způsob platby (hotovost, převod peněz na účet) v tomto případě se jedná o převodem peněz na bankovní účet. Odběratel má čtrnáct dní na zaplacení faktury.

Za organizaci předání stavby je odpovědný stavbyvedoucí, který musí k předání dokončeného stavebního díla vyzvat objednatele. Výzva se realizuje v termínu a způsobem dohodnutým v smlouvě o dílo.

a) Podklady k předávacímu řízení

Připravují se zpravidla tyto podklady:

- projektová dokumentace, byla-li zpracována s vyznačením všech změn a podepsaná pracovníkem pověřeným vedením stavby
- doklady o kvalitě zabudovaných výrobků
- stavební deník
- zápisy o dílčích přejímkách konstrukcí nebo jejich částí
- protokoly o geodetických měřeních v průběhu výstavby, jestliže ovlivňují kvalitu díla
- prohlášení o shodě pro zabudované materiály
- další doklady, které vznikly v průběhu výstavby

Je-li smlouvou o dílo požadována, vypracuje zhotovitel vyhodnocení jakosti stavebních prací formou závěrečné zprávy, která obsahuje veškeré základní údaje o stavbě, včetně veškerých dokladů o kvalitě použitých materiálů.

b) Předávací řízení

Po stanovení termínu předávacího řízení zákazníkem přizve stavbyvedoucí k tomuto jednání další účastníky dle svého uvážení.

Zpravidla se jedná o:

- 1. projektanta (byl-li na práce zpracován projekt)**
- 2. zástupce zhotovitele**
- 3. zástupce dodavatelů významnějších prací**
- 4. pozvaní účastníci jsou povinni se zúčastnit přejímacího řízení.**

O výsledcích předávacího řízení se pořizuje zápis, který na základě dohody pořizuje buď zhotovitel, nebo objednatel a to:

- 1. zápisem ve stavebním denníku**
- 2. zápisem do formuláře zákazníka**

Zápis musí obsahovat jednoznačné prohlášení zhotovitele, zda dílo bylo provedeno bez vad a nedodělků. Dodávka stavebního díla přechází do vlastnictví objednatele podpisem zápisu, který obsahuje prohlášení objednatele, že stavební dílo přejímá. Jsou-li zjištěny vady a nedodělky, které nebrání užívání díla, musí být v zápise uvedeny lhůty k jejich odstranění.

c) Odstranění vad a nedodělků

Stavbyvedoucí je zodpovědný za odstranění zjištěných vad a nedodělků v termínu stanoveném v zápisu o předání stavby. O odstranění vad a nedodělků sepisuje

stavbyvedoucí zápis, který musí být podepsán dodavatelem (naší společností) a objednatelem.

8.8. Vyhodnocení

Firma ISMA provedla důkladně všechny části stavební zakázky. Stavbyvedoucí popsal stručně úkony, které se vykonávaly v jednotlivých dnech. Objednatel byl s celkovou vykonanou prací spokojen a bez jakýchkoliv problémů stavební zakázku přebíral. Shrňme-li celkovou dobu od začátku výzvy k podání nabídky na výběrové řízení až do konečného předání stavby, trvá zakázka necelých pět měsíců což je poměrně dlouhá doba na celou dobu uskutečnění práce až ke konečnému zaplacení peněz firmě. Musíme také zahrnout dobu, kde firma musela vyčkat na sklizeň kukuřičného pole, které se v termínu zrovna nacházelo.

V dnešní době se současnou vyspělou technikou a počítačovou programovou vybaveností se dá řízení zakázky velice urychlit a nemusí se tak čekat na zdoluhavou papírovou formu vyřizování. Na trhu již existuje několik firem, které nabízejí informační systémy, které dokáží elektronicky zpracovávat výběrová řízení a hodnotit výběr dodavatelů. Celý systém tak dokáže rychleji zpracovat nabídky firem, které chtějí zakázku vykonávat.

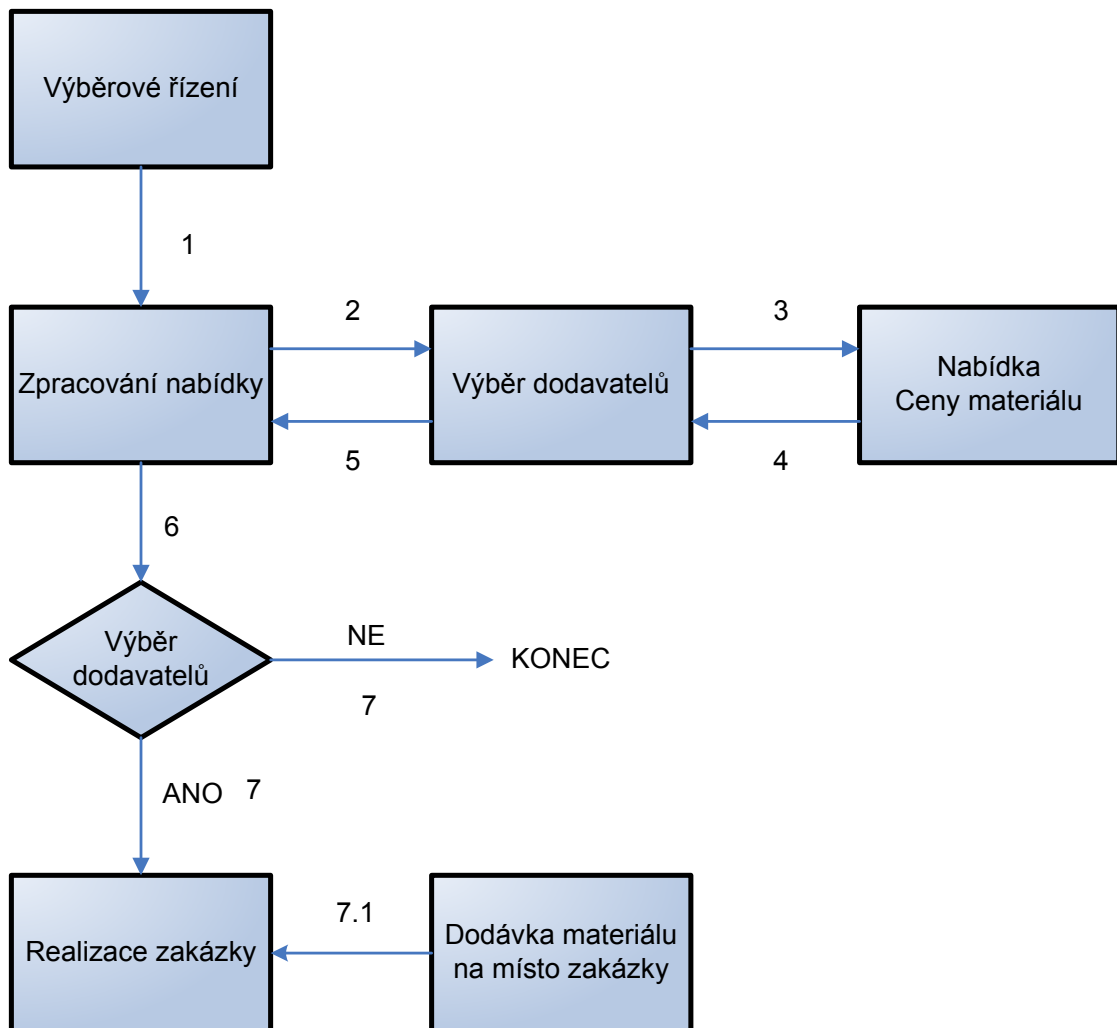
Naše firma však neovlivní situaci, jestli má daný podnik, který práci nabízí tento systém a nabízí ho tak k urychlení všech stavebních zakázek. **Kritickou situací firmy ISMA s.r.o. je pomalé shánění zakázek**, jelikož podnik má dva stavbyvedoucí, kteří vykonávají dohled nad stavbami a zároveň musí také dohlížet na trh se stavebními zakázkami. To způsobuje občasně nezajištění správné kontroly nad zakázkou a zaměstnanci.

Jak již bylo řečeno, firma si vybuodovala dobré jméno v okolí svého působení, ale pouze na základě včasných a dobře vykonaných stavebních prací. V tomto podniku nefungují správně základy moderního managementu a marketingu pro zlepšení fungování kvality

řízení. Je otázkou, zda-li by majitelé chtěli postupnými kroky zlepšit svoji manažerskou funkci a odstranit své staré návyky řízení podniku. Firma tak stojí pořád na stejném místě a její působnost se nijak nerozšiřuje. Majitelé nemají potřebu se dále posunout, vyhovuje jim stávající stav, kdy se na trhu udrží a dokáží splatit všechny závazky včas.

Také vysoké nároky, které jsou kladeny na oddělení ekonomie, kde je zaměstnána jedna pracovnice. Ekonomka zde vykonává všechny účetní operace, sleduje finanční chod firmy, podílí se na výběru pracovníků, vede běžnou kancelářskou práci, vede mzdy a vyřizuje podklady pro výběrová řízení. Zajišťuje tak nejdůležitější část firmy a to je finanční oblast.

9. Průběh zakázky firmou ISMA s.r.o.



Obrázek 8: Grafický průběh zakázky firmou ISMA s.r.o. (autor)

9.1. Popis průběhu realizace zakázky

Každá zakázka začíná vyhledáváním správné stavební firmy, která bude realizovat celou stavební práci. Obec, jež si objednáva služby od společností výběrovým řízením vybere firmu, která na základě nabídky poskytla nejlepší ceny.

Výběr a hodnocení dodavatelů se provádí ve fázi nabídky. V případě nových dodavatelů získává jednatel společnosti o dodavateli reference. Podle rozsahu požadovaných prací či služeb je dodavatel určen přímo nebo na základě výběrového řízení.

Výběr dodavatelů se řídí těmito základními kritérii:

výrobky a materiály:

- splnění technických požadavků na výrobek
- úroveň kvality dodávaných výrobků
- předložení prohlášení o shodě ve smyslu zákona č. 22/97Sb
- systém managementu jakosti
- hodnocení (zejména z hlediska kvality a dodržování termínů) známkou 1 – 3

Za vedení a aktualizaci databáze je odpovědný představitel managementu. Aktualizace se provádí dle potřeby min. 1x ročně.

Při výběru jsou preferováni dodavatelé s hodnocením 1. V případě nových dodavatelů je nezbytné získat reference o kvalitě dodávaných prací.

9.2. *Hodnocení dodavatelů*

Dodavatelé jsou děleni do 5 kategorií dle stupně hodnocení:

1 – výborná kvalita dodávky	100-90 b
2 – velmi dobrá	89-60 b
3 – dobrý	59-40 b
4 – vyhovující	39-20 b
5 – nevhodný	19-0 b

Ceny celkové stavební zakázky firma ISMA s.r.o. stanovuje tak, že kalkuluje odhady ceny vlastní práce, kterou bude provádět (výkopové práce, náklady na palivo strojů, mzdy atd.) a dodaného materiálu, jež bude potřeba na kompletní realizaci zakázky. Společnost má dobré zkušenosti s třemi hlavními dodavateli, kteří poskytují kvalitní materiál za přijatelné ceny a poskytují také výhodné služby při nakoupení zboží (doprava zdarma, slevy). **Tři hlavní dodavatelé firmy jsou Jokna Olomouc, Plastmont Staré Město a Armatury Boskovice.**

Dále se odesílá kompletní nabídka do výběrového řízení a zde musí firma uspět a získat tak stavební zakázku. Pokud je tak učiněno, obě strany se dohodnou na podmínkách realizace.

Celková stavební zakázka se pak řídí dohledem stavbyvedoucím a **veškerý materiál, který na práci bude potřeba dodají nasmlouvaní dodavatelé přímo na stavební stanoviště.** Firma tak účinně předchází zbytečným nákladům na skladování. Avšak hrozí zde možnost zpoždění dodávky materiálu, který může být způsoben například dopravními problémy. **Podnik tedy využívá metody JIS (Just – In – Time).**

10. Vlastní návrh řešení

Teoretická východiska, analýzy celkové firmy a ukázka řízení průběhu zakázky poskytla dostatek důležitých informací, které pomohou při sestavování návrhového opatření pro zlepšení fungování řízení a opatrování nových zakázek. Poukázáním na nové návrhy fungování společnosti by měla firma získat nové užitečné informace, kterými se může řídit v současné praxi.

Průběh celé zakázky je formulován chronologicky od začátku výběrového řízení, až po předání stavby objednavateli. Zjistil jsem důkladnou analýzou firmy a sledováním průběhu celé zakázky, jak funguje současný management ve firmě a jaké dělá případné chyby, které vedou k zhoršení kvality provádění služeb pro zákazníky. Firma si za celou dobu působnosti na trhu již mohla vytvořit dostatek údajů, jak na stavebním trhu působí a přikročit k lepším službám a k rozšíření segmentu zákazníků. Bohužel metody používané v této společnosti jsou zastaralé a vedení podniku nerozšiřuje, jak nové metody podnikání, tak rozšíření svých služeb. Prestiž podniku tak razantně klesá.

Firma by se měla zaměřit na odstranění stereotypního jednání a zaměřit se na nová opatření, který vedou k lepším výsledkům celé společnosti a tak získání nových kvalitních zakázek. Rutina zavedená v této firmě je slabým článkem celé organizace, která musí být odstraněna. Zlepší se tak průběh všech jednání a prohloubí se vědomí informací managementu.

10.1. Management

V této společnosti management tvoří dva stavbyvedoucí, kteří řídí podnik, shání nové zakázky, vedou dohled nad stavbami, kontrolují své zaměstnance a vedou celkový systém celé firmy. Vedení podniku je tak pod tlakem veškeré práce a to se odvíjí na celkovém působení společnosti na trhu. **Celkové vedení je v této firmě velice metodicky zastaralé a vytváří tak negativní vliv na prestiž podniku.** Podle mého

názoru by v dnešní době měl být podnik na takové úrovni, kde důstojnost a kultura organizace stojí na prvním místě základních kamenů řízení takovéto firmy. V současné době při příchodu do jedné z kanceláří firmy, kde působí jednatelé si můžeme povšimnout na stěnách kanceláře kalendářů sličných žen. Jednání managementu ve firmě je na vysoké odborné úrovni, avšak v tomto případě klesá intelektuálnost prostředí celé společnosti a na vyřizování zakázek to může mít negativní vliv. Proto zde **navrhujeme přebudování některých interních prostor, které budou mít za následek modernost a vyspělost vedení organizace.** Tím jak se firma prezentuje na trhu se odvíjí celková vyspělost organizace.

Změnit staré rutinní myšlení managementu v této společnosti na nové moderní metody je jeden z prvních kroků, který by měl být vykonán. Záleží na samotných jedincích, jak se budou chtít přizpůsobovat pokrokovým technikám.

Rozšíření personálu

Chceme-li, aby firma byla více efektivnější a dokázala shánět více stavebních zakázek, měla by firma uvažovat o **zaměstnání dalšího stavbyvedoucího**, který obstará dohled nad většinou projektů prováděné firmou a ušetří tak velké množství času pro vedoucí pracovníky při hledání nových stavebních zakázek. Provádění těchto jednotlivých zakázek při stálém dohledu budou stavební práce prováděny kvalitněji a to přinese firmě další významné reference. Nový kvalitní pracovník může také do podniku vnést nové myšlení a metody, které získal v jiných pracovních podmínkách v jiné firmě. Odstraní se stereotyp jednání a fungování společnosti bude ve značné míře na větší úrovni.

Shrnutí kladů a záporů při zaměstnání nové stavbyvedoucího:

Klady:

1. Důkladný dohled nad zakázkami
2. Management má více času na řízení podniku
3. Zkvalitnění staveb
4. Rozšíření firmy

5. Prostor pro rozšíření segmentu trhu
6. Více prostoru pro management při vyhledávání zakázek
7. Delegování vedoucího staveb

Zápory:

1. Náklady (mzdy)
2. Starost o dalšího zaměstnance

Pravidelné školení, kterým by měl procházet celý management firmy poskytne nové důležité informace a pochopení nových metod vedení podniku, jež jsou v této společnosti relativně staré. Školení poskytnou další zkvalitnění služeb pro zákazníky a dojde tak k modernímu vedení celé firmy. Avšak neměl by být školen jen management, nýbrž celá organizace všech zaměstnanců. Řízení zakázek bude na vyšší úrovni a firmě poskytne nové příležitosti a urychlí celý průběh vedení projektů.

10.2. Zavedení Total Quality Managementu

Zavedení nového typu nástroje vedení managementu bude mít za následek změnu rutiny a starého modelu řízení podniku. V současnosti má firma zavedený jedině systém jakosti certifikátu ISO 9001-2001, který poukazuje pouze napohled dodržování odvádění kvality služeb. Bohužel společnost nemění své stávající zvyky podnikání, které vedou k upadání moderního řízení společnosti. V novém pojetí managementu, kam se v současné době podniky ubírají je zavedení systému **TQM**, který **má za následek celkového zapojení svých zaměstnanců** ke zlepšení efektu podnikání celé firmy.

Tento nástroj je velice náročný proces a je zde zapotřebí mnoha úsilí při zavádění. Společnost získá zkvalitnění přístupu k zákazníkovi, zlepšení služeb a odvádění kvalitnější práce na stavebních zakázkách. Avšak firma si musí při zavádění nástroje postupovat velice obezřetně, jelikož se používá většinou ve větších organizacích a v současné době není u nás velice rozšířen.

Přínosy zavedení:

1. Zlepšení orientace na zákazníka
2. Zkvalitnění služeb
3. Motivace pracovníků
4. Zapojení všech pracovníků ke znalostní ekonomice
5. Delegace pravomocí a odpovědností
6. Konkurenční výhoda
7. Trvalé zlepšování efektivity podniku

10.3. Zavedení certifikátu ISO 14001

Ekologie je v dnešní době moderním trendem a firmy na tento trend musí reagovat. Stále více zákazníků vyhledává produkty či služby, které nejsou pro životní prostředí škodlivé. Mnoho organizací v současné době zavádí normy spojené právě s ekologií. Tyto normy poskytují také informovanost při výběrových řízeních, kde jsou objednavatelé ohlížející se na šetrnost životního prostředí a kladou tak větší nároky na realizaci zakázek. **Zavedení EMS (systém environmentální management) poskytuje navíc zlepšení organizace, zvýšení morálky ve společnosti, zvýšení efektivity řízení, zvýšení důvěryhodnosti pro partnery, investory, peněžní ústavy, získání konkurenční výhody a snazší získání povolení a licencí.**

Tento systém je zaměřen na EMS dle ČSN EN ISO 14001. V současné době, kdy je značně moderním trendem ekologie je tento certifikát nezbytnou součástí každého podniku. Prudký nárůst tohoto systému má značné pozitivní vlivy na způsoby vedení podniků na ekologickou stránku řízení zakázek.

Tyto normy splňují také mezinárodní normy. Označení **EN** znamená zařazení do **systému evropské normalizace**. Prokazování certifikátu je tak tímto označením zjednodušeno a nemusí se firma prokazovat splněním požadavků v jiné zemi.

Postupné kroky k zavedení EMS:

- a) „Úvodní školení vrcholového a středního managementu v zásadách ČSN EN ISO 14001.
- b) Školení zmocněnce EMS. Stanovení odpovědností. Zadání vstupních úkolů.
- c) Zjišťování environmentálních aspektů a vyhodnocování příslušných environmentálních dopadů.
- d) Zjišťování právních a jiných požadavků, případně stanovení vnitřních kritérií pro environmentální profil.
- e) Stanovení environmentální politiky, environmentálních cílů a cílových hodnot.
- f) Sestavování dokumentace EMS - návrh postupů pro dokumentování EMS, řízení provozu, havarijní připravenost, postupy pro kontroly, nápravná opatření a přezkoumání vedením organizace.
- g) Zahájení provozu EMS.
- h) Školení interních auditorů.
- i) Provedení interních auditů EMS.
- j) Stanovení opatření podle výsledků interního auditu.
- k) Přezkoumání EMS vedením společnosti - stanovení nápravných a realizačních opatření.
- l) Úpravy dokumentace a příručky EMS. Realizace opravných opatření.
- m) Provedení komplexní prověrky EMS - zhodnocení stanovených opatření.“(12)

Přínosy zavedení ČSN EN IS 14001:

- 1. zaměření na environmentální aspekty
- 2. evropská normalizace
- 3. zlepšení organizace
- 4. zvýšení efektivity řízení
- 5. konkurenční výhoda
- 6. důvěryhodnost pro investory

7. důraz na zlepšení životní prostředí

10.4. Ekonomické informační zdroje

V oblasti působení firmy je problematické sehnat kvalitní zaměstnance a začínat s další podnikatelskou činností, než na kterou se firma přímo specializuje. Společnost vlastní velké prostory okolo svého sídla, kde má prostory pro svojí techniku. Prostory vytvářejí také skladovací místa pro materiál. Firma je již na trhu řadu let a management by měl mít vize, kam chce podnik směřovat. Za celou dobu působení na stavebním trhu se společnost rozrostla o několik nových strojů a zařízení. Ekonomické oddělení tvoří jeden zaměstnanec, který má na starosti celý finanční chod podniku. Udává reporty svým nadřízeným o peněžním stavu firmy a vede celou účetnickou agendu včetně veškeré administrace.

Pro zlepšení chodu ekonomického oddělení, na které jsou kladeny vysoké nároky by bylo zapotřebí zaměstnat dalšího pracovníka, který by měl na starosti veškerou informační technologii ve firmě včetně marketingové oblasti a administrace. Nicméně v tomto případě je velice zbytečné zaměstnávat ve firmě dalšího zaměstnance, jelikož se tyto služby dají pořídit externě v **rámci outsourcingu**.

10.5. Outsourcing IS/IT

Pro tak malou stavební firmu jako je ISMA s.r.o. je každý zaměstnanec spojen s dalšími náklady. O správu informačních technologií a marketingové oblasti můžeme outsourcingem snížit tyto náklady a zkvalitnit služby podniku. Pokud bychom se v tomto momentu ohlédli na webové stránky společnosti prezentované na internetu zjistíme, že údaje, které jsou zde podávány jsou zastaralé a vzhled stránek není nijak důkladně proveden a aktualizován. Proto je zapotřebí mít v této firmě **outsourcing IS/IT**, který firmě **poskytne pravidelnou údržbu webových stránek a celého systému informačních technologií**. Společnost, jenž bude pro firmu ISMA s.r.o. nejvhodnější

vytvoří a nainstaluje informační software přímo na míru požadovaným managementem firmy. V dnešní době je outsourcing více rozšířen a uplatňují ho neustále více organizací. Firmě to poskytne řadu výhod, které jsou spojeny hlavně s řízením celého chodu podniku a zakázek. **Poskytne zjednodušení a lepší přehlednost práce v podniku a firma může tak nabídnout kvalitnější služby svým zákazníkům.** V dnešní době se bez IS/IT neobejde jakákoliv společnost. IS/IT pomáhá zlepšit přehlednost a opatřování zásob, vyřizování nových zakázek, kompletně dosáhne firma moderního vedení, jednání s dodavateli, dosáhne tak celkově k poskytování lepších kvalitních služeb, které jsou směřovány především pro zákazníka.

Rozdíl mezi zaměstnancem a outsourcingem je ve výši nákladů a kvality provedených služeb. Základní průměrná měsíční sazba za správu informačních technologií je kolem 3500,- Kč bez DPH. Čistá mzda vlastního zaměstnance pro správu výpočetní techniky ve firmě by byla kolem patnácti tisíc korun měsíčně (tj. pro firmu náklad okolo 25 500 Kč). Tady vidíme hlavní rozdíl, jaký nám outsourcing poskytuje. K vlastnímu pracovníkovi by jsme dále přičetli další náklady na pravidelná školení atd.

Přínosy zavedení outsourcingu IS/IT:

1. nižší náklady na správu IS/IT
2. zkvalitnění informací
3. profesionální provedení webových stránek
4. pravidelná údržba a aktualizace
5. úspora času
6. konkurence schopnost
7. komunikace s dodavateli
8. přehlednost stavu zásob

10.6. Outsourcing marketingu

V současné době je potřeba, aby každá firma na trhu měla správně nastavený marketing. ISMA s.r.o. se nejvíce zaměřuje na zakázky od obcí, které jsou jim nabízené prostřednictvím nabídky a následně výběrovým řízením. Společnost by měla získat i jiné zákazníky než jsou obce a města v okolí působení firmy. Základem pro fungování organizace je zapotřebí, aby se o ní dozvěděli budoucí zákazníci. Každá moderní firma v dnešní době používá různých marketingových nástrojů. Na prvním místě v současné době, kam by se měly firmy ubírat, je internet, kde zákazníci vyhledají všechny dostupné informace o podniku v pohodlí své kanceláře či domu.

Podnik používá pro své zviditelnění pouze webové stránky, které jsou již zcela zastaralé. **Začlenění outsourcingu marketingu do firmy bude mít za následek zkvalitnění a zlepšení postavení podniku na trhu.** Získat reklamu na správném místě a dát více podnětu a informací pro nové a stávající zákazníky, kteří přijdou s novým požadavkem na zakázku a firma si vybuduje lepší jméno a hlavně rozšíří své působení, které bude mít pozitivní vliv na nové stavební práce. Vést reklamu ve firmě je důležité a přináší obrovskou informovanost o podniku veřejnosti.

Již v minulosti firma používala reklamní kampaň na fotbalovém stadionu ve Svitavách. Informativní cedule na okraji hřiště s nápisem ISMA s.r.o. neposkytovala však správný efekt, který by měla dobrá reklama splňovat. Nebyla správně umístěna a náklady s ní spojené by se daly využít lépe na jinou reklamu (např. internetový banner).

Přínosy zavedení outsourcingu marketingu:

1. čas, který by majitelé museli obětovat pro řízení reklamy
2. nižší náklady
3. pravidelné reklamní kampaně
4. informovanost zákazníků o firmě
5. přínos nových zakázek

6. konkurenceschopnost
7. marketing vedený odborníky

Pokud by firma nevyužila výhod outsourcingu musí do své strategie podnikání marketing začlenit sama. To by samozřejmě mělo za následek další časové zátěže na vedení podniku. Společnost v současné době takto funguje, a proto nemá správně vyvinutý propagační systém. Pořízením reklamy pro takto malou firmu je nevýhodné dávat velké reklamní kampaně a používat informační masmédia (rádio, televize) kvůli vysokým nákladům.

Jelikož se ve firmě nenachází žádný z pracovníků, který má na starosti informační technologii, si v současné době musí firma aktualizaci webových stránek provádět sama nebo prostřednictvím svých známých. To má za následek zastaralost celkového vzhledu stránek a informací, které jsou prezentovány. Proto navrhuje v tomto případě výhody outsourcingu marketingu.

Získání pozornosti zákazníků je jeden z prvních článků vyhledávání zakázek. Podnik musí najít správné umístění své reklamy, která nebude mít vysoké náklady na pořízení a údržbu a musí směřovat na správný segment zákazníků.

Zesílením informovanosti o existenci firmy je zajištění viditelnosti reklamy i ve vzdálených oblastech působení společnosti. Dokonalým polepem firemních automobilů, je jednou ze základních metod využití reklamy, kterou by měla používat každá organizace. Takovéto zviditelnění na svých firemních automobilech je jednorázovou investicí. Cena pořízení se pohybuje od 150 Kč/m². Poskytne tak perfektní údaje a reklamu podniku, která se pohybuje v každém okamžiku přejezdu zaměstnanců. Zdokonalí se tak možnosti výhledu získání nových zakázek. Dalším směrem kam by se měla strategie propagace firmy ubírat je zavést reklamu do regionálních časopisů a novin.

10.7. Řízení zásob firmy ISMA s.r.o.

Podnik využívá pro řízení zakázek metody Just – In – Time. Firma objednává od dodavatelů materiál, který bude potřeba na stavební zakázce. Dodavatel na tuto stavební zakázku přímo doveze objednaný materiál. Společnost tak čelí problémům přezásobením a zbytečným nákladům, které jsou se zásobami spojené (skladovací náklady, ztráty výrobků, náklady kapitálu, pojistné skladovaných zásob).

V současné situaci, kdy firma řídí stavební zakázku metodou Just – In – Time se stává občasnou problematikou, že dodavatel při dodávce zboží, může mít problémy s dodáním materiálu na stavební práci v čas (dopravní zácpy, poruchy vozů atd.) či zboží, které si firma objednala není momentálně k dispozici nebo je na místě práce zjištěno, že výrobek není přesně spojen s navrženým projektem. To má za následek přeorganizování celé zakázky a dalších nákladů.

Vyvarováním se problémům spojenými s těmito zásobami musí firma vytvářet část zásob, jenž budou mít za následek včasné dodání materiálu na požadované místo zakázky. Jelikož se v této firmě používaný materiál často mění s typem zakázky, která je v současné době realizována, je výpočet zásoby velice obtížný, avšak hlavní materiál, který se používá nejčastěji a jenž je nejobtížněji sehnatelný by měl být stále připraven na skladě zásob a připraven k okamžitému využití. Jelikož nám firma neposkytla žádná data o objednávání materiálu a stavu zásob z důvodu ochrany interních důležitých dat, uvedeme zde teoretické východiska optimální strategie řízení zásob.

„Za optimální řízení zásob je nutno považovat takový způsob doplňování, udržování a čerpání zásob, při níž se dosáhne minima součtu nákladů spojených s pořizováním zásob a ztrát způsobených jejich nedostatkem.

Matematicky lze zapsat kritérium pro stanovení optimální strategie zásob vztahem

$F(N) = (N1 + N2 + N3) = \min$, kde veličiny se získávají pro období délky T,

- N1 - celkové náklady na pořízení

- N2 – celkové náklady na udržování zásob
- N3 – ztráty z předčasného vyčerpání zásob“(2, str. 65)

Výpočty řízení zásob musí koordinovat ekonomický úsek a celý management firmy. Společnost v současné době však už z praxe může předpokládat, kolik v jakém období je schopna realizovat zakázek a řídit si stav zásob případným odhadem.

10.8. Obměna vozového parku

Veškerý svůj potenciál, který firma do svého podniku vkládá je prostřednictvím kvalitních proškolených zaměstnanců, ale také hlavně cenných strojů a techniky. Podnik používá tuto techniku denně. Každý stroj se opotřebovává a časem se ztrácí jeho výkonnost. K tomuto účelu nám samozřejmě slouží účetní odpisy, které vyjadřují opotřebení majetku za určité období. Chceme-li, aby tato firma mohla více rozšířit své dosavadní služby a provádět více kvalitních zakázek je potřeba obnovit starý vozový park.

Jak jsme již uvedli v první části této práce, firma používá několik rypadel a nákladních automobilů a další drobnou techniku. Pro řízení a realizaci nových zakázek je zapotřebí pořídit některé nové stroje. V první řadě je nutností koupit otočné osmitunové pásové **rypadlo Takeuchi**, které slouží především k provádění výkopových prací. Pořízení této techniky se cena pohybuje kolem pěti milionů korun. Firma většinu strojů pořizuje v rámci financování prostřednictvím leasingu. Z dalších možností, kterých by měla společnost využít je **pořízení velkého nákladního automobilu – nejlépe tří sklápěč do osmi tun**. Ceny, které se pohybují v této kategorii znamenají investici okolo tří milionů korun, avšak použitého vozu. Zde není nutné mít, pro potřeby firmy, zcela nový nákladní automobil.

Časem je ovšem důležité stále obměňovat vozový park firmy a neustále rozšiřovat techniku pro vedení důkladnějších stavebních zakázek. Novou technikou společnost

získá ulehčení a zrychlení veškerých prací spojené s realizací stavebních děl. S pořizováním dalších strojů musí firma však neustále zaškolovat pracovníky na kvalifikovanou obsluhu této techniky.

S realizací stavebních zakázek se také vyskytují občasné problémy, které vedou k přeorganizování celého projektu. Krádeže či poškození techniky a strojů při výkonu práce je největší hrozbou podnikání. Značné nahrazování nových dílů či zcizených věcí stojí firmu mnoho finančních prostředků. Je tedy potřeba, aby celá společnost dávala na veškerou techniku maximální obezřetnost a zaměstnanci dokázali s veškerou technikou, která jim byla svěřena manipulovat a správně zacházet.

Výčet problémů, které mohou nastat při výkonu práce:

1. vandalismus a zcizení cenných věcí a techniky
2. špatná obezřetnost pracovníků
3. nesprávný dohled nad zaměstnanci
4. málo proškolení pracovníci
5. opotřebení techniky a strojů

10.9. Vyhledávání nových zakázek

Manageři ve firmě ISMA s.r.o. jsou velice časově zaneprázdnění kontrolou svých pracovníků a stavebních zakázek, které v současné době vykonávají. Vyhledávání nových zakázek je tak pro ně další časovou ztrátou, jenž musí provádět. Pro usnadnění shánění nových příležitostí existují internetové portály, kde se firma registruje a nové zakázky, které se momentálně budou realizovat a jdou do výběrového řízení, posílají e-mailem přímo do kanceláří společnosti.

Tyto služby poskytuje několik internetových firem. Konkrétně si zde můžeme uvést webové stránky například společností **aaapoptavka.cz**, **epoptavka.cz**, **nejpoptavka.cz** a **nebo například b2bpoptavka.cz**. Zde na těchto webových stránkách se společnost

registruje a musí službu zaplatit. Cena těchto služeb se pohybuje okolo dvou a půl tisíce korun za rok. Zadání poptávky do systému a přímá registrace nové firmy je většinou poskytována zadarmo, což umožňuje společnostem velké plus. Existuje také oficiální webová stránka, kde se nacházejí veřejné stavební zakázky zadarmo – www.centralniadresa.cz.

Využívání těchto služeb je v dnešní době stále více rozsáhlé a moderní a do budoucna firmě poskytne nové příležitosti pro nenáročnou vyhledávání nových stavebních zakázek. Stačí pouze přístup na internet a využít krátké chvíle na prostudování nové současné nabídky.

Přínosy z využití internetových portálů:

1. snadný přístup
2. každodenní přísun nových informací
3. jednoduchost shánění nových příležitostí
4. stavební zakázky z celé České Republiky
5. informace o stavebních zakázkách
6. pohodlnost a dostupnost
7. nízké náklady

11. Shrnutí navrhovaného řešení

Jednotlivé kroky zavádění nových systémů a metod jsou pro podnik velice přínosné a v současné praxi se velice často využívají. **Zavedení jednotlivých fází návrhů pro podnik je velice náročné a je spojen s velice dlouhým časovým intervalem.** Pile a snaha managementu ve firmě může ve svůj prospěch zavést jednotlivé metody, které budou přínosem pro další podnikání a zlepšení chodu celé organizace. Vývoj a strategie společnosti se bude ubírat pozitivním směrem ke zlepšení výkonu a efektivity firmy.

Odstranění rutinního vedení a pravidelným školením pracovníků se promítne ke zlepšení kvality řízení zakázek a služeb pro zákazníka. V dnešní době je na trhu obrovské množství firem, které vedou konkurenční boj o zákazníka. Vylepšování chodu organizace je pro tento boj nesmírně důležitý.

Pokud firma chce dosahovat vysokých zisků měla by směřovat svoji strategii na uspokojení všech potřeb zákazníků. Vedení celé společnosti musí být na takové úrovni, kdy zázemí a kultura organizace bude mít vliv na motivaci pracovníků a modernizaci společnosti, která povede ke kvalitnějšímu řízení zakázek. Průběh celé zakázky selepší a zvýší se efektivita provádění.

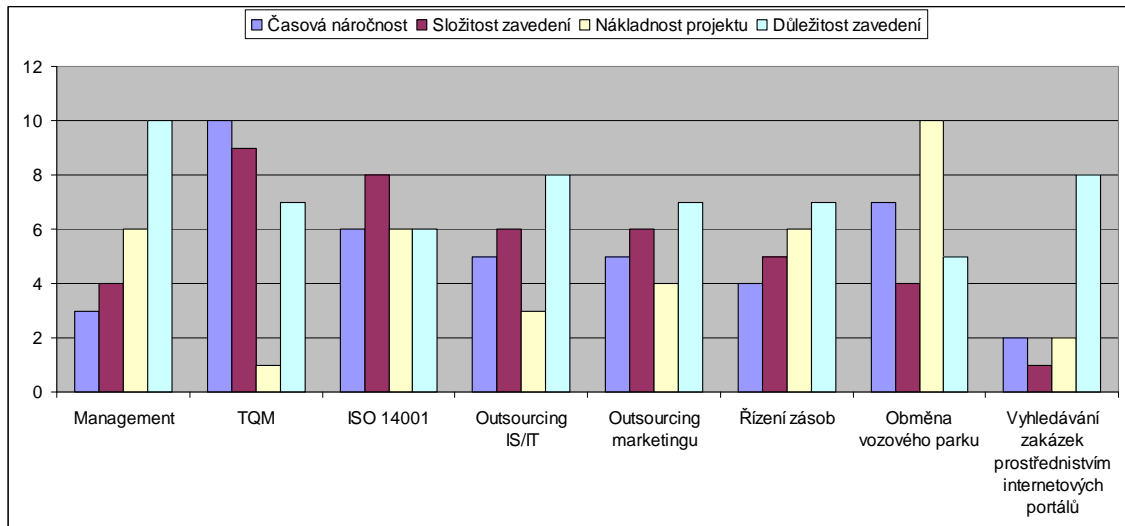
Souhrn porovnání navrhovaných změn:

	Staré metody	Nové metody
Management	ČSN ISO 9001:2001	TQM, ČSN ISO 14001:1997, Rozšíření personálu, pravidelná školení pracovníků
Ekonomické informační zdroje	Jeden zaměstnanec	Outsourcing IS/IT, Outsourcing marketingu, vyhledávání zakázek internetovými portály
Řízení zásob	JIT (Just - In - Time)	JIT, Vytvoření pojistných zásob
Vozový park	Ponechání současněho stavu	Pořízení nových strojů

Tabulka 3: Porovnání návrhů starých a nových metod (autor)

Dílní části zavádění navrhovaných řešení:

Všechna navrhovaná řešení jsou pro firmu velice důležitá. V uvedené tabulce hodnotíme tyto nové řešení škálou od jedné do deseti bodů. Body představují váhu zavádění jednotlivých výsledků. Závěrečný graf nám představuje údaje a hodnocení navržených řešení.



Obrázek 9: Porovnání navrhovaných řešení (autor)

Časově nejnáročnější změna v podniku je přebudování systému vedení prostřednictvím Total Quality Managementu, který je opravdu z hlediska času velice složitý, avšak je klíčovým prvkem vedení celé organizace. Komplikovanějším zaváděním nových řešení je obměna vozového parku a zajištění moderních norem, jako je ISO 14001. Trpělivost a péče managementu zaváděním nových moderních metod pomůže zlepšit kvalitu služeb a zajistí také pohodlnost řízení zakázek.

Složitost zavádění jednotlivých návrhů se může zdát pro firmu náročným procesem, ale například vyhledávání nových zakázek prostřednictvím internetových portálů není nijak význačně obtížné a obsluhu internetu zvládne v dnešní době téměř každý podnikatel. Všechny tyto nové návrhy pro řízení zakázek a zlepšení fungování firmy nejsou příliš složité, ale jejich důležitost zavedení k zdokonalení fungování celé organizace jsou většinou ohodnoceny nejvyšší vahou bodů.

Nákladnost nových řešení je ve smyslu kolik firma musí investovat finančních prostředků do změny dílčích výsledků. Obměna vozového parku je nejvíce nákladnou položkou, avšak není celkově tolik náročným procesem zavedení. Podíváme-li se na celkový graf, zjistíme, že Outsourcing IS/IT a marketingu má relativně průměrné váhy hodnocení, což poukazuje na rychlé zavedení s nízkými náklady. Však podle mého názoru musí podnik začít změnu u svého managementu a odstranit staré metody řízení,

kteřé povedou k lepšímu zajištění chodu společnosti, jenž se celkově promítne do řízení průběhů zakázek.

11.1. Rozšíření podnikové činnosti

Tato část se již netýká přímo s tématem diplomové práce, ale informace o rozšíření podnikové činnosti mohou pomoci společnosti v dalším výkonu provádění nových zakázek. Zajištění přísunu dalších stavebních prací je pro společnost nezbytnou součástí podnikové činnosti a udržení se na současném trhu.

Firma ISMA, s.r.o.se svojí technikou a stroji, které vlastní může svoji činnost rozšířit o další pracovní náplň. V současné době se věnuje činnostem, jenž jsme uvedli v první části této práce. Zdrojem dalších příležitostí k podnikání je tzv. **development nemovitostí**.

Firma nakoupí nevyužitě pozemky, jenž prostřednictvím inženýrských sítí provede výstavbu přípojek odpadních vod, přípojky vody, elektropřípojky, plynové přípojky a telefonní přípojky. Následně tento pozemek, který přetransformovali na stavební parcelu prodají koncovému uživateli.

Pravidelným vyhledáváním volných pozemků se společnost rozroste o další novou službu. Prostřednictvím webových stránek se začne nabízet k prodeji veškeré dosud realizované zakázky (parcely) a firma dosáhne vyšších zisků. Zavedení developmentu nemovitostí do firmy je časově náročným návrhem, o kterým by však měla společnost uvažovat a případně zavést.

Dalším rozšířením, jenž bych firmě doporučoval je založení e-shopu a věnování se obchodu prostřednictvím internetu. Firma má možnosti skladovat veliké množství zboží, s kterým může dále obchodovat. To by však znamenalo rozpracování podnikatelského záměru a následné prozkoumání různých alternativ, na které není již v této práci místo.

Závěr

Tato práce byla zaměřena na téma řízení průběhu zakázky organizací firmy ISMA Jevíčko s.r.o., jenž jsem se snažil co nejlépe popsat a vysvětlit dílčí části celkového průběhu vedení a postupných kroků k realizaci projektu. Vyčlenění současně stávající situace společnosti a případných problémů, s kterými se potýká a odstranění případných negativních vlivů a fází zakázky k celkovému dosažení vylepšení služeb společnosti pro uspokojení potřeb zákazníka.

Celá práce byla rozvržena do tří částí. V první části jsem analyzoval a popsal současný stav situace podniku a prostřednictvím jednotlivých analýz zjistil příčiny problému, které se v organizaci vyskytují. Výsledná data dále pomohly k lepšímu zpracování nových řešení.

V teoretické části jsem se věnoval popisu nových metod vedení organizací a to zejména logistickým procesům, strategii podniku, ekologickým normám a výhradně pak metodám outsourcingu, které vedou k zajištění lepší kvality služeb zákazníkům.

Poslední část byla věnována celkovému průběhu zakázky a její detailní popis v praxi, jenž poskytl údaje ke konkrétním návrhům zlepšení fungování řízení projektů. Hlavním nedostatek, s kterým se firma potýká je rutinní vedení podniku, nedostatek moderního přístupu a iniciativa k důležitým transformacím firmy. Dále zde byly uvedeny metody Outsourcingu IS/IT a Outsourcingu marketingu, které mají pozitivní vliv na celkové řízení podniku a jednotlivých zakázek. Výhody těchto technik spočívají především v kvalitě prováděných služeb a zejména pak při využití těchto služeb jsou náklady nižší než zaměstnání vlastního pracovníka. V návaznosti navrhovaných řešení jsem pokračoval s rozšířením vozového parku a využívání internetových portálů pro vyhledávání nových veřejných stavebních zakázek. Mimo jiné jsem zde uvedl důležité údaje o zdroji fungování materiálového toku v zakázce a tím zajištění správného chodu zásob. Pro zajištění vhodného řízení materiálového toku je v tomto případě vytvoření pojistné zásoby a koordinace včasného řízení materiálových toků.

Použitá literatura

- (1) Kotter, J.P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vydání 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- (2) Jurová, M. *Obchodní logistika (pro obory ekonomika a management)*. 2. vydání 2009. 175 s. ISBN 978-80-214-3852-1
- (3) Bossidy, L. a Charan, R. *Řízení realizačních procesů. Jak dosáhnout očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. 1. vydání 2004. 219 s. ISBN 80-7261-118-6
- (4) Havlíček, K. a Kašík, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání 2005. 172 s. ISBN 80-7261-120-8
- (5) Dolanský, V., Měkota, V. a Němec V. *Projektový management*. 1. vydání 1996. 376 s. ISBN 80-7169-287-5
- (6) Mikš, L., Tichá A., Košulič J., Mikš R. a kol. *Optimalizace technickoekonomických charakteristik životního cyklu stavebního díla*. 1. vydání 2008. 191 s. ISBN: 978-80-7204-599-0
- (7) Levy, S. M. *Project Management in Construction*. 4. vydání 2002. 417 s. ISBN 0-07-139587-3
- (6) HAVIT, s.r.o.. *Business center* [online]. c1998-2009 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/verejne-zakazky/cast1.aspx>>. ISSN 1213-7235.
- (7) HAVIT, s.r.o.. *Business center* [online]. c1998-2009 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h2d9.aspx>>. ISSN 1213-7235.

- (8) PŘÍSPĚVATELÉ WIKIPEDIE. Otevřená encyklopedie: outsourcing [online]. [2006-2009], 10.5.2009 [cit. 2009-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>>.
- (9) VŠE CO STUDENT POTŘEBUJE VĚDĚT. Porterova analýza. [cit. 2008 – 11 -06]. Dostupný z WWW: < <http://studenti-studentum.blogspot.com/2007/11/porterova-analza-je-zamena-na-oborov.html> >
- (10) ISMA Jevíčko s.r.o. [online]. c2000-2006 [cit. 2008-11-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.isma.cz/>>.
- (11) SLEPT Analýza [online]. [cit. 2008 -11-06]. Dostupný z WWW: <www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2152>
- (12) Český lodní a průmyslový registr s.r.o. [online]. [cit. 2009 05 - 02]. Dostupný z WWW: <<http://www.iso9000.cz/iso14001.htm>>

Seznam použitých zkratk

Mze	– Ministerstvo zemědělství
DHM	– Drobný hmotný majetek
BÚ	– Běžná údržba
HOZ	– Hlavní odvodňovací zařízení
PMJ	– Představitel managementu jakosti
ISO	– Mezinárodní organizace pro standardy
ČSN	– Česká technická norma

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační schéma	14
Obrázek 2: mapa rizik (autor)	24
Obrázek 3: Kategorie projektů(11)	29
Obrázek 4: Životní cyklus projektu(11).....	30
Obrázek 5: Životní cyklus stavebního díla (6).....	31
Obrázek 6: Projektový integrovaný kontrolní triangl(5)	39
Obrázek 7: průběh stavební zakázky (autor)	43
Obrázek 8: Grafický průběh zakázky firmou ISMA s.r.o. (autor).....	58
Obrázek 9: Porovnání navrhovaných řešení (autor)	75

Seznam tabulek

Tabulka 1: metoda SWOT (autor)	22
Tabulka 2: (Podle: Kolektiv:Řízení kvality. Praha, OUBS 2003) (4)	41
Tabulka 3: Porovnání návrhů starých a nových metod (autor).....	74

Seznam příloh

Příloha 1:	Vzor dotazníku spokojenosti zákazníků
Příloha 2:	Mapa okolí Lukavic a Dubicka (okres Šumperk)
Příloha 3:	Fotodokumentace

Přílohy

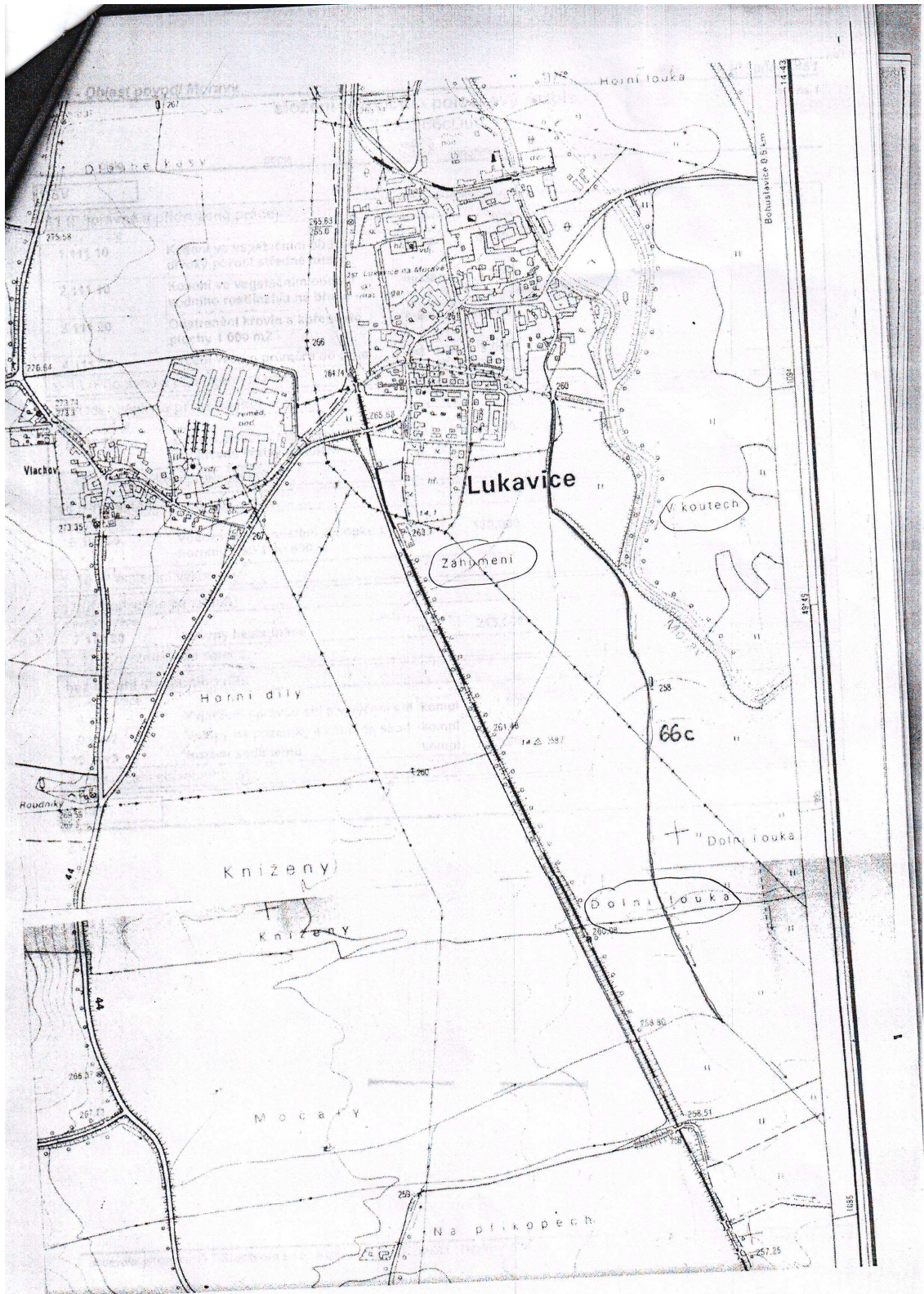
Příloha 1: Vzor dotazníku spokojenosti zákazníků

FORMULÁŘ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA FIRMY Stavební společnost ISMA, s.r.o.

Firma	
Zpracoval	
Zakázka	

	Všeobecně		x	Pozn., upřesnění, návrh
1	Máte dostatek informací o firmě ISMA Jevíčko s.r.o. a jejím výrobním programu?	Ano		
		Ne		
		Nevím		
2	Máte zájem o další informace o firmě a jejích výrobcích?	Ano		
		Ne		
		Nevím		
3	Jednání s pracovníky fy ISMA Jevíčko s.r.o. vnímám jako	Příjemné		
		Neutrální		
		Nepříjemné		
4	Odbornost pracovníků fy ISMA Jevíčko s.r.o. hodnotím jako	Nadprůměrnou		
		Vyhovující		
		Nedostatečnou		
Nabídka a její variety				
5	Úroveň spolupráce se zákazníkem při optimalizaci nabídky	Nadprůměrnou		
		Vyhovující		
		Nedostatečnou		
6	Rychlost vyhotovení	Nadprůměrnou		
		Vyhovující		
		Nedostatečnou		
7	Technická úroveň postupu	Nadprůměrnou		
		Vyhovující		
		Nedostatečnou		
Dodávka				
8	Vstřícnost a pružnost při dodatečných požadavcích na změny a dodatky v rozsahu dodávky	Nadprůměrnou		
		Vyhovující		
		Nedostatečnou		
9	Termín dodávky hodnotím jako	Příliš dlouhou		
		Vyhovující		
10	Kompletnost a kvalita dodávky	Dobrá		

Příloha 2: mapa okolí Lukavice a Dubicka (okres Šumperk)



Příloha č. 3: Fotodokumentace



