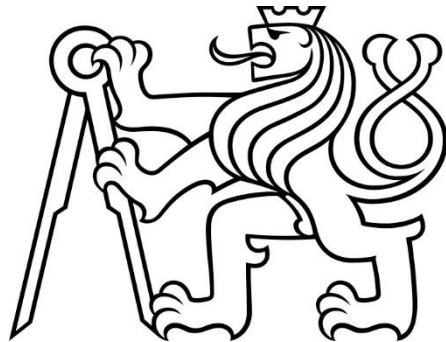


**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE**

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Externalizace podpůrných procesů
projekční kanceláře**

**Externalization of Supporting Processes
of the Design Office**

2023

Ing. arch. Michal Stejskal

Studijní program: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Ing. Oldřich Bronec, CSc.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Stejskal** Jméno: **Michal** Osobní číslo: **476279**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Externalizace podpůrných procesů projekční kanceláře

Název bakalářské práce anglicky:

Externalization of Supporting Processes of the Design Office

Pokyny pro vypracování:

Práce bude rozdělena do třech částí. První teoretická část představí problematiku projektového managementu, externalizace, outsourcingu, projektových kanceláří a praxe resp. nezbytnosti outsourcingu vybraných činností v nich. Druhá metodická část se bude zabývat představením konkrétní projektové kanceláře, zmíní možné varianty outsourcingu podpůrných služeb, možných výhod a rizik tohoto outsourcingu, a alternativní postupy implementačního procesu změny. Třetí metodická část provede analýzu dosavadní praxe vybrané projektové kanceláře, navrhne konkrétní změny, spočívající v outsourcingu podpůrných služeb, navrhne konkrétní změnový projekt a vyhodnotí ekonomické přínosy navrhované změny (náklady, rizika a přínosy).

Seznam doporučené literatury:

Harold Kerzner: Project Management: A system Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, 2005: ISBN: 10-0-471-74187-6
Klemen Kavčič: Strategic Management of Outsourcing, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, 2014, ISBN: 978-961-266-159-5
Priya Sarran, Delia Clark, Kathy Mendonca: Change Management Toolkit, Berkeley, University of California, 2011
Alena Svozilová: Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů, Grada Publishing, Praha, 2016, ISBN 978-80-271-0075-0
Václav Dolanský, Vladimír Měkota, Vladimír Němec: Projektový management, Grada Publishing, Praha, 1996, ISBN: 80-7169-287-5

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Oldřich Bronec, CSc. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Oldřich Bronec, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

STEJSKAL, Michal. *Externalizace podpůrných procesů projekční kanceláře*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 26. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Děkuji Ing. Oldřichu Broncovi, CSc za odborné vedení a pomoc při zpracování bakalářské práce. Mé poděkování patří také společnosti Mott MacDonald CZ za poskytnutí údajů pro praktickou část práce.

Abstrakt

Tato práce se zabývá problematikou externalizace v rámci projekční kanceláře a klade si za cíl tuto činnost blíže popsat. V rámci práce jsou přiblíženy projekční kanceláře z organizačního hlediska včetně procesů, které v nich lze nalézt. Práce se primárně zaměřuje na druhy externalizace, důvody k využití externalizace, proces přechodu k externalizaci a výhody a rizika jejího využití. Součástí práce je analýza společnosti Mott MacDonald CZ z hlediska využití externalizace a následně byla navržena konkrétní změna a změnový projekt s možnými kroky pro tuto společnost.

Klíčová slova

externalizace, outsourcing, projekční kancelář, projekční ateliér, podpůrné procesy, přechod na externalizaci, důvody externalizace

Abstract

This thesis deals with the issue of externalization within the project office and tries to describe this activity in more detail. As a part of this work, design offices are approached from an organizational point of view, including the processes that can be found in them. The work primarily focuses on types of externalization, reasons for using externalization, the process of transition to externalization, and benefits and risks of using it. Part of the work is an analysis of company Mott MacDonald CZ from the point of view of the use of externalization, and then a specific change and change project with possible steps for this company were proposed.

Keywords

externalization, outsourcing, design office, supporting processes, transition to outsourcing, reasons for externalization

Obsah

Úvod	9
1 Projekční kancelář	11
1.1 Organizační struktura	11
1.1.1 Útvarový projektový management	12
1.1.2 Čistý projektový management	12
1.1.3 Maticový projektový management	13
1.1.4 Síťový projektový management	15
1.2 Procesy	16
1.2.1 Podpůrné procesy v rámci kanceláře	17
1.3 Fáze projektu	18
1.3.1 Příprava projektu	19
1.3.2 Návrh stavby	20
1.3.3 Projekt pro umístění stavby	20
1.3.4 Projekt pro stavební povolení	21
1.3.5 Projekt pro provádění stavby	22
1.3.6 Soupis prací a dodávek	22
1.3.7 Autorský dozor	23
1.3.8 Podpůrné procesy v rámci projektu	23
2 Externalizace	24
2.1 Druhy externalizace	25
2.1.1 Outsourcing a Insourcing	28
2.1.2 Offshore/Nearshore/Onshore outsourcing	28
2.1.3 Offshoring /Nearshoring / Onshoring	28
2.1.4 Nákup	29
2.1.5 Body shopping	30
2.1.6 Konzultace/Poradenství	30
2.1.7 Join Venture	30
2.1.8 Partnering	31
2.1.9 Aliance	31
2.2 Kdy přejít k externalizace	32
2.2.1 Proces přechodu k externalizaci	33
2.2.2 Důvody a výhody externalizace	34
2.2.3 Rizika a nevýhody externalizace	36

2.2.4	Najití a kontrola vhodného partnera	37
2.2.5	Facility management	37
2.2.6	Stanovení ceny externích služeb	38
2.2.7	Právní rámec externalizace	39
2.3	Externalizace v projekční kanceláři	40
2.3.1	Externalizace podpůrných oddělení a procesů	40
2.3.2	Externalizace podpůrných činností v rámci projektu	44
3	Popis vybrané projekční kanceláře.....	47
3.1	Mott MacDonald CZ	47
3.1.1	Organizační struktura	47
3.1.2	Využití externalizace	48
3.1.3	Důvody k externalizaci	49
3.1.4	Výběr spolupracujících firem	50
3.1.5	Řízení externích složek	51
3.1.6	Využívané typy smluv	53
3.1.7	Možné výhody a rizika externalizace	54
3.1.8	Alternativní postupy implementačního procesu	54
4	Analýza projekční kanceláře.....	55
4.1	Analýza využití externalizace	55
4.2	Návrh změny	56
4.2.1	Zdůvodnění	56
4.3	Změnový projekt	56
4.3.1	Popis procesu změny	56
4.3.2	Zdůvodnění změny	57
4.3.3	Náklady a Rizika	57
4.3.4	Závěr	58
Závěr.....		59
Seznam použité literatury.....		60
Seznam obrázků a tabulek.....		62

Úvod

Externalizace různých procesů je v dnešní době již celkem známá věc a používá se skoro ve všech odvětvích. Lze se s ní setkat v nejrůznějších podobách a odvětvích od IT podpory přes nákup montážních dílů až po outsourcing zpravodajských služeb. Externalizace otevírá nové možnosti řešení rozličných situací a dává šanci řešit problémy způsoby, které by před 40 lety, nebyly vůbec představitelné. S těmito zdánlivě kladnými aspekty, ale přichází i mnoho konfliktů a komplikací, které nejsou vždy vhodně vyřešeny. Jedná se například o problém ztrácení možnosti využití lokálních talentů, ztráta kontroly nad daty, či otázka vykořisťování zemí se slabší ekonomikou a mnoho dalších sociálních, legislativních ale i etických problémů.

Tématem outsourcingu a externalizace jako takovým se zabývá mnoho různých publikací, které je rozebírají z odlišných hledisek jako je například stránka ekonomická, právní, sociologická, etická či stránka managementu. Tento rozsah, ale bakalářská práce nemůže pojmut, a proto pokládám za vhodné poukázat na některé z publikací zabývajících se problematikou, která je v této práci opomíjena. Z hlediska psychologické stránky věci se jedná o „The Human Side of Outsourcing“ od Stephanie J. Morgan (MORGAN, 2009). Z hlediska bezpečnosti na státní úrovni a ochrany dat pak „Spies for Hire: The Secret World of Intelligence Outsourcing“ od Tima Shorrocka (SHORROCK, 2008). A z pohledu sociálního a ekologického „Out of Sight: The Long and Disturbing Story of Corporations Outsourcing Catastrophe“ od Erika Loomise (LOOMIS, 2015).

Tato práce si klade za cíl přiblížit využití externalizace v rámci projekční kanceláře. Definovat nejčastěji používané typy externalizace a případ jejich využití. Dále poukázat na možné výhody a rizika plynoucí z jejího využívání a také způsob začlenění externalizace v rámci fungování projekční kanceláře. Z důvodu problematického překladu do češtiny některých pojmů jsou v této práci použity jejich počestlé ekvivalenty.

Práce je rozdělena do třech hlavních částí. Začátek práce je věnován uvedení do problematiky projekční kanceláře a nastínění, jak taková kancelář může fungovat a jaké procesy v ní lze nalézt. Dále je věnován prostor pro představení druhů externalizace, se kterými se lze běžně setkat v projekční kanceláři a jejich možné využití. Na konci první části je věnován prostor přiblížení způsobu přechodu k externalizaci a představení možných důvodů a rizik.

V druhé části je představena firma Mott MacDonald CZ. Konkrétněji, co je to za společnost, čím se zabývá, jakou má strukturu a na jakých projektech se podílí. Dále je rozebrány důvody použití externalizace činností včetně způsobu jejich implementace. Následně jsou uvedeny způsoby výběru potenciálního partnera a na závěr této části jsou uvedeny činnosti, které jsou řešeny v této společnosti externě, jak jsou řízeny a jaké přinášejí výhody a rizika.

V třetí části jsou v práci shrnuty poznatky z popisované společnosti a proveden její rozbor. Z tohoto rozboru je následně vybrána jedna konkrétní položka. Na základě tohoto výběru je navržena možná změna ve společnosti týkající se externalizace a zdůvodnění této volby. Třetí část je uzavřena návrhem změnového projektu skládajícího se z 5 konkrétních kroků.

TEORETICKÁ ČÁST

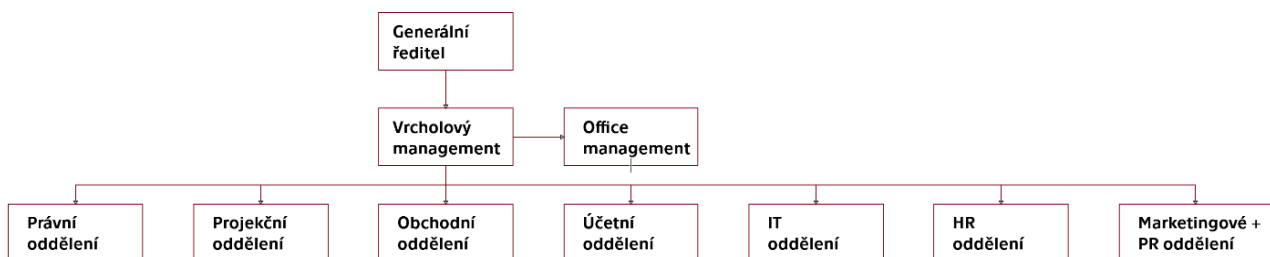
1 Projekční kancelář

V této práci je projekční kancelář myšlena kancelář zaměřená na tvorbu stavebních projektů rozličných staveb od pozemních staveb přes stavby krajinné až po stavby liniové. Takovouto projekční kancelář můžeme také definovat jako kancelář zahrnující n současně realizovaných projektů a m oddělení (projekce, kalkulace, oddělení TZB, staticů, požárních expertů atd.). Těmito interními odděleními společně s externími se firma snaží zabezpečit co nejefektivnější tvorbu projektů. Každý z projektů se skládá z řetězce etap/fází (stupňů), které jsou realizovány předem daným oddělením (interním nebo externím). Každá fáze projektu má (v určitém rozmezí) náhodné trvání, protože každý z projektů je jedinečný. (GOLENKO-GINZBURG, 2005)

Po celém světě se nachází veliké množství projekčních kanceláří, které mají diametrálně rozdílné fungování, co se týče managementu a využívání externích zdrojů. Nachází se v různých měřítkách, od malých rodinných firem až po nadnárodní korporace realizující své projekty po celém světě a v budoucnosti možná i mimo něj. Za příklad se dá uvést například Foster + Partners, Santiago Calatrava Architects and Engineers, RPBW Architects nebo Zaha Hadid Architects.

1.1 Organizační struktura

Projekční kanceláře mohou mít různé typy organizační struktury a záleží převážně na jejich zaměření. Pro různé druhy a velikosti projektů jsou vhodné rozdílné organizační struktury, ale většina z nich vychází z funkcionální organizační struktury, což znamená, že mají svou strukturu rozdělenou dle jednotlivých funkcí jako je Projekční oddělení, Obchodní oddělení, IT oddělení atd., které jsou vedeny středním managementem a celkové vedení organizace zajišťuje management vrcholový. Toto základní rozdělení je celkem běžné, ale specifické u projekčních kanceláří bývá rozdělení projekčního oddělení, kdy se více projevují různé druhy funkcionální organizační struktury viz níže. Samotná organizační struktura má silný podíl na možnosti začlenění externalizace v rámci svých procesů. V některých se tak externě nechávají dělat jednotlivé části. V jiných je možné externalizovat jednotlivou organizační větev bez ohrožení správného fungování organizace.



OBR. Č. 1: PŘÍKLAD ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

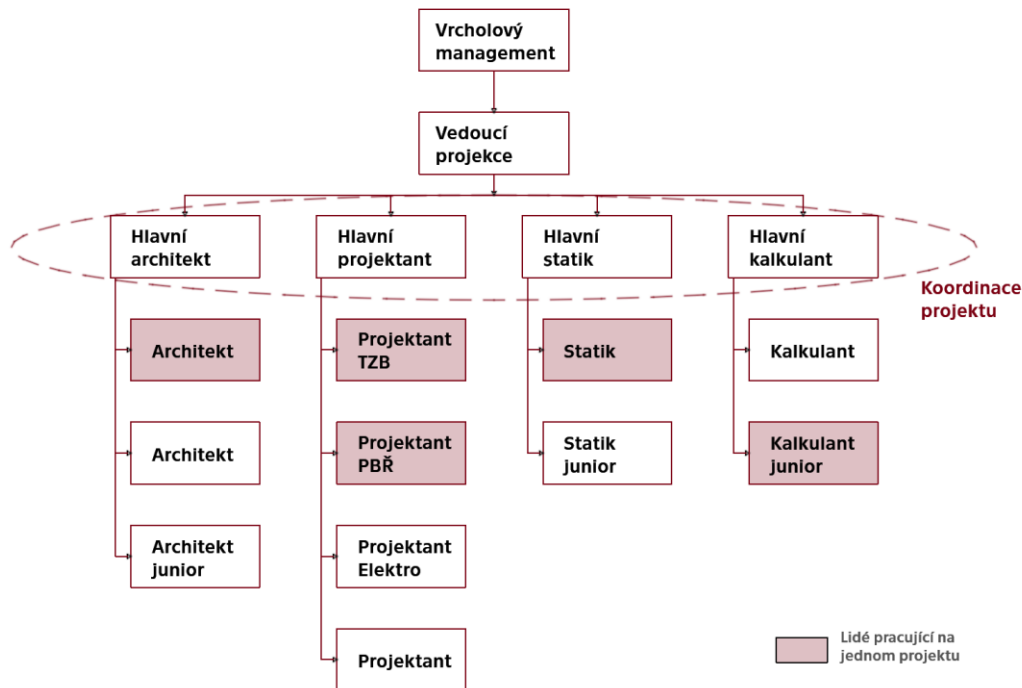
ZDROJ:AUTOR

U projekčních kanceláří se v rámci projekčního oddělení lze setkat se všemi typy funkcionální organizační struktury, ale nejčastěji je zastoupený je Útvarový projektový management v rámci menších projektů a maticový projektový management v případě projektů větších. Při větším množství komplikovaných projektů je mnohdy přistupováno k síťovému projektovému managementu. V určitých případech se u velkých projekčních

kanceláří lze setkat i s čistým projektovým managementem. (DOLANSKÝ, 1996) (Guide, 2008)

1.1.1 Útvarový projektový management

Jedná se o líniovou strukturu, kdy je celá organizace členěná do jednotlivých oddělení. V rámci projekčních kanceláří se může jednat například o architektonickou část, část inženýrů TZB, statiky atd. Každá část má svého jasně přiřazeného nadřízeného. Projektovou koordinaci zajišťují vedoucí oddělení, kteří pak rozdělují práci mezi své podřízené. Tato varianta je nevhodná pro větší a komplexnější projekty. (DOLANSKÝ, 1996) (Guide, 2008)

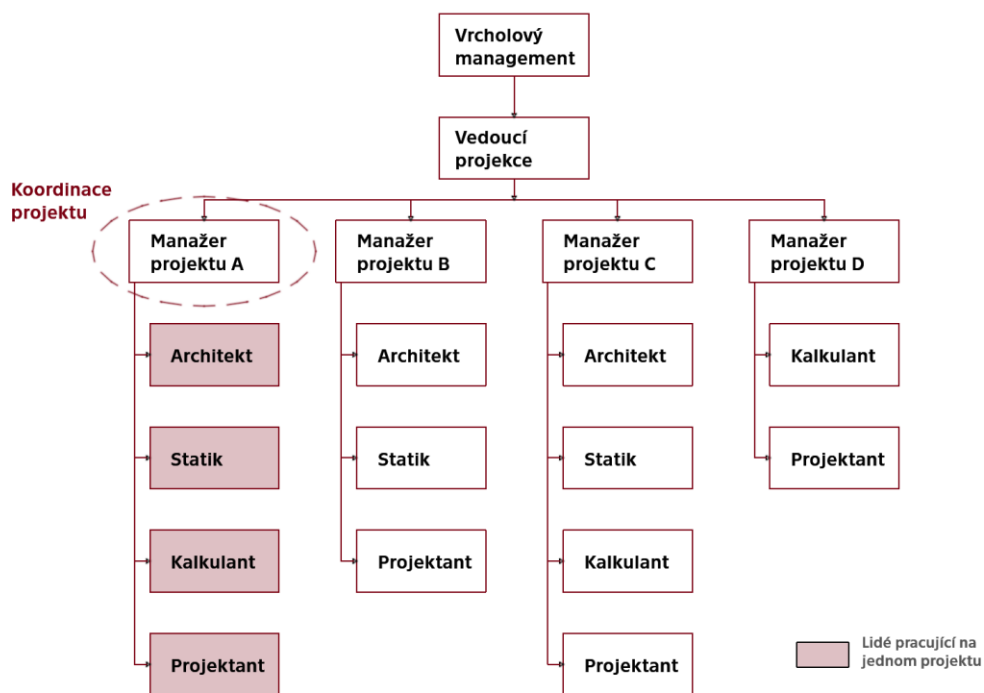


OBR. Č. 2: ÚTVAROVÝ PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

ZDROJ: AUTOR

1.1.2 Čistý projektový management

V tomto případě je vytvořen projektový tým s manažerem projektu. Týmy jsou složeny z dostatečného množství kvalifikovaných lidí, aby byly schopny se samostatně věnovat jednomu přiřazenému projektu. Koordinaci projektu má na starost manažer projektu. Využití této organizační struktury je výhodné v případě realizace rozsáhlých současně probíhajících projektů, ale ne v příliš vysokém množství, protože vytvoření mnoha plnohodnotných projekčních týmů je finančně náročné. Největší nevýhody této struktury je nebezpečí nevyužití potenciálu členů týmu a celkový problém vytvoření optimálního projekčního týmu, kdy členové týmu jsou vázáni na svou roli v konkrétním projektu při čemž by jejich schopnosti mohly být více využity v případě jiného probíhajícího projektu.



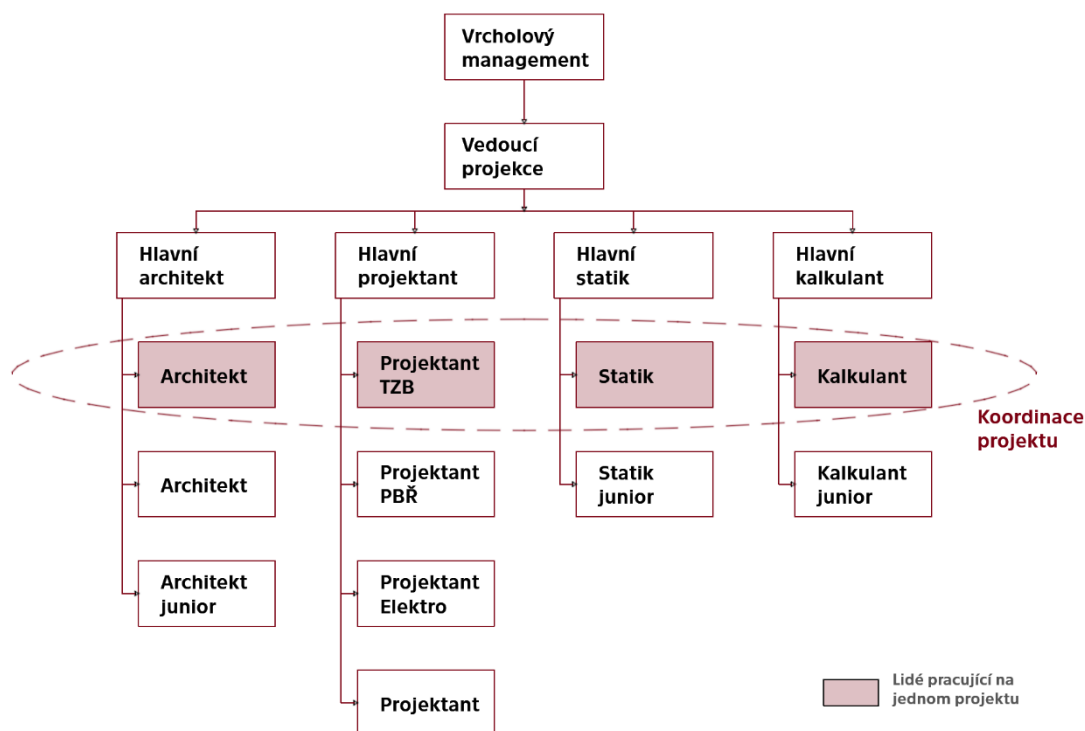
OBR. Č. 3: ČISTÝ PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

ZDROJ: AUTOR

1.1.3 Maticový projektový management

Maticový typ projektového managementu je vhodné využívat v případě, kdy probíhá současně několik rozsáhlejších projektů, které vyžadují společné lidské zdroje. Tento systém vznikne, když se v rámci funkcionální organizační struktury vytváří podtýmy, které jsou pověřeny určitým projektem. Členové zůstávají začleněni do svých oddělení, kde stále mohou být pověřeny úkoly na jiných projektech, ale zároveň mají společně s dalšími členy na starost ještě další projekt. Tento typ má schopnost využít potenciálu zaměstnanců, kdy je kladen důraz na jejich samostatnost a týmovou práci. Může zde také, ale vzniknout konflikt v případě nutnosti současné práce jak ve svém oddělení, tak v přiřazeném projektu. To může mít za následek přetížení člena týmu. Maticové systém se třídí do tří skupin: Slabé, Balancované a Silné. (DOLANSKÝ, 1996)

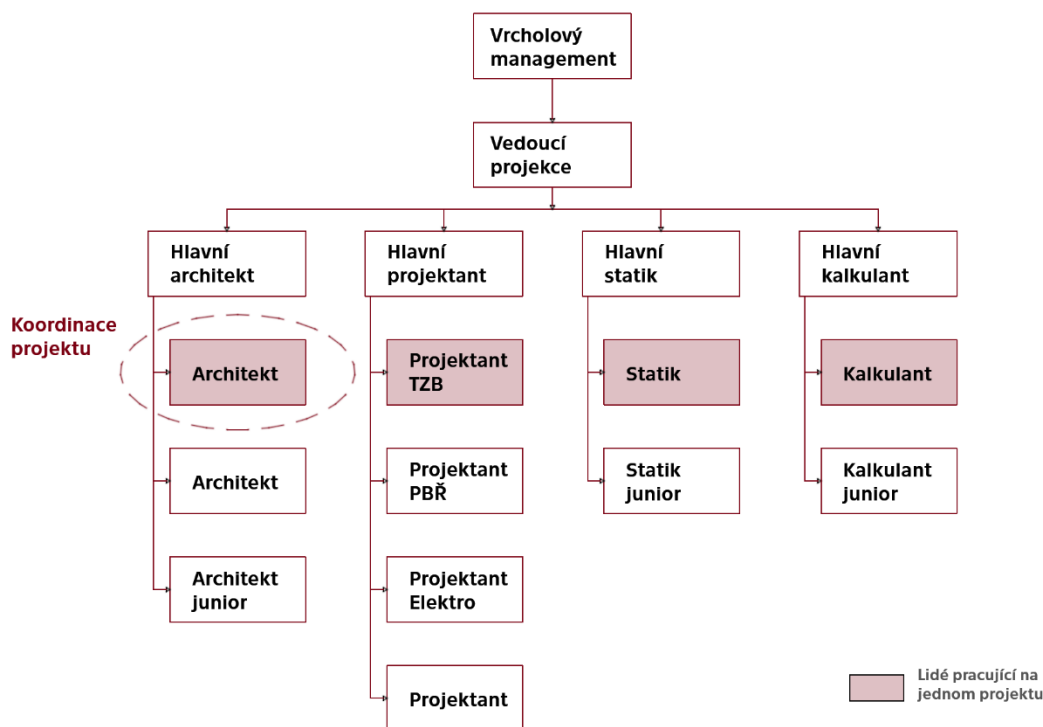
Slabý maticový systém vzniká v případě pověření několika členů různých oddělení určitým projektem bez toho, aniž by byla stanovena hierarchie mezi nimi. Všichni členové se pak podílejí na koordinaci projektu. Při tomto systému není žádná vedoucí osobnost v rámci projektu a rozhodnutí probíhají po celkové shodě, což může vést ke kreativním řešením. Nevýhodou je problém v případě neshody členů a hledání kompromisního řešení, které nakonec může být pouze směsí všech návrhů nikoli optimálním řešením. (Guide, 2008)



OBR. Č. 4: SLABÝ MATICOVÝ PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

ZDROJ: AUTOR

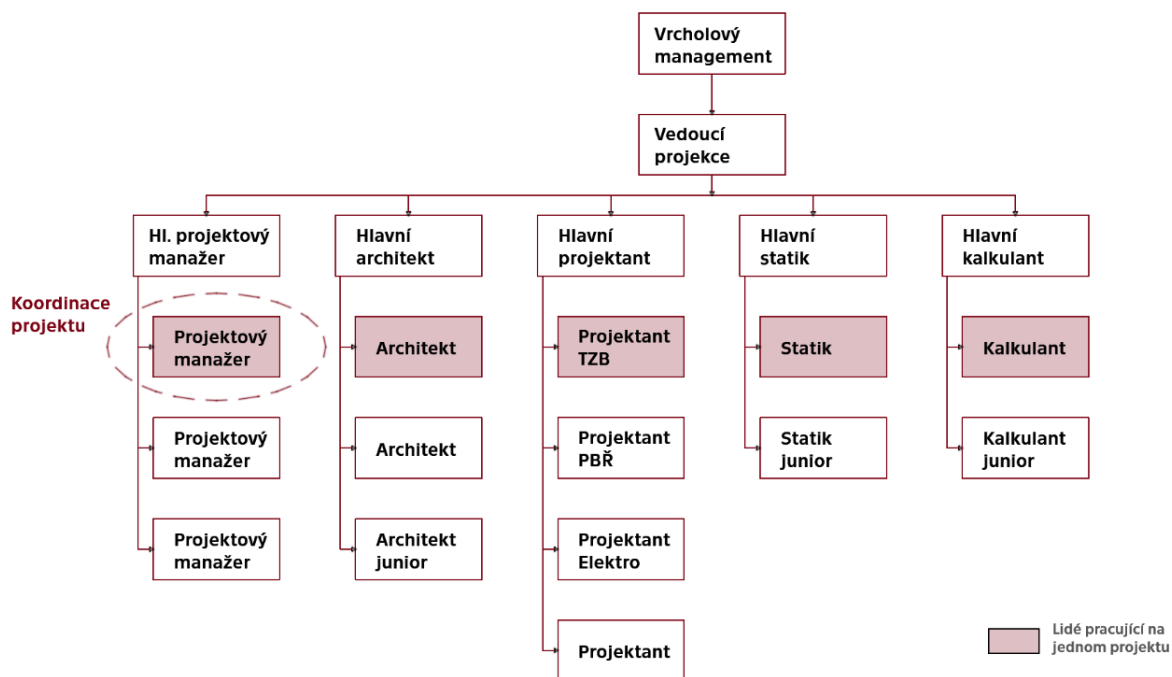
Balancovaný maticový systém vzniká, když je v rámci slabého maticového systému jeden členů týmu určen jako manažer projektu a má tak zodpovědnost za koordinaci projektu. Výhoda tohoto systému je větší koordinace projektu, ale hrozí, že určená osoba nemá dostatečné manažerské dovednosti nebo zkušenosti a koordinace dotčenou osobou projekt spíše poškodí. (Guide, 2008)



OBR. Č. 5: BALANCOVANÝ MATICOVÝ PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

ZDROJ: AUTOR

Model silného maticového systému vzniká v situaci, kdy je struktura ze dvou předchozích variant doplněna o strukturu manažerů projektů a ti pak, společně s členy z jednotlivých oddělení, vytváří projektové týmy. Výhoda této varianty je, že do procesu vstupuje zkušený projektový manažer, který má na starost koordinaci projektu. (Guide, 2008)



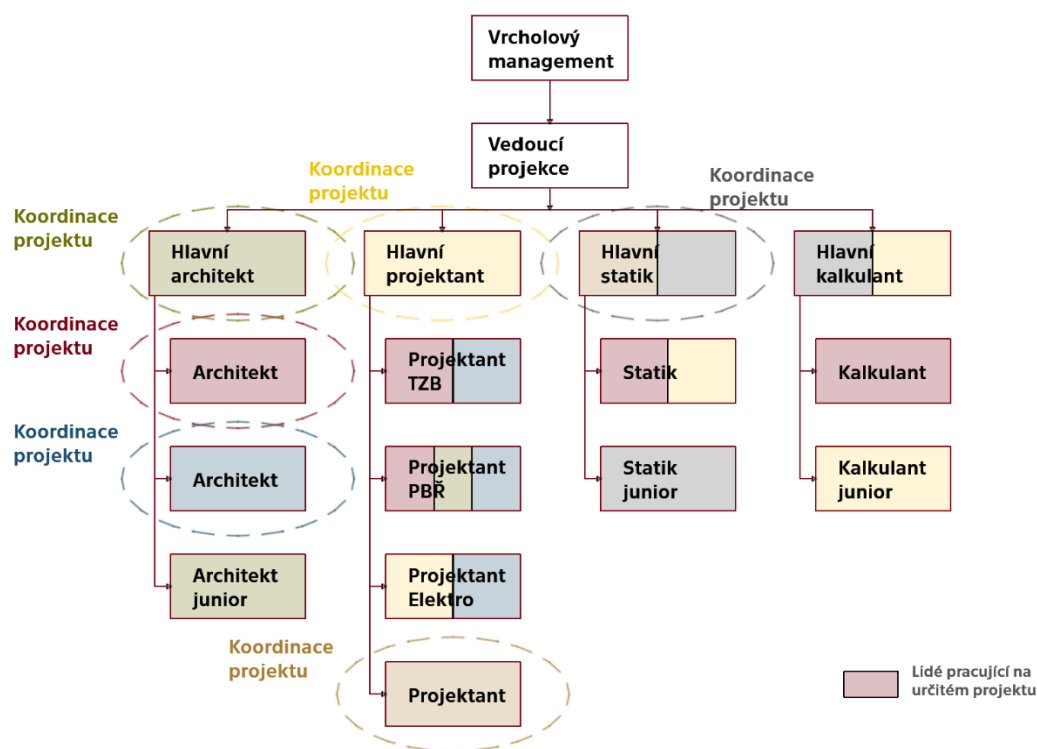
OBR. Č. 6: SILNÝ MATICOVÝ PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

ZDROJ: AUTOR

1.1.4 Síťový projektový management

Typ síťového projektového managementu je mix předchozích řešení a využívá se v případě řízení prolínající se sítě paralelně probíhajících projektů. Tento management funguje na kombinaci mezi kmenovou organizací a jednotlivými projekty. Jedná se ve výsledku o stále se propojující a rozpojující síť všech členů projekčního oddělení. Členové se podílejí na několika projektech současně a některé mohou i pomáhat koordinovat. Tento projektový management je charakteristický svou dynamičností a flexibilitou, kdy je schopný reagovat na mnoho rozdílně náročných současně běžících projektů. Problémem v této organizační struktuře může být náročnější celková koordinace fungování projekčního ateliéru a hrozba přetížení některých členů týmu v případě špatného odhadu náročnosti projektů. (DOLANSKÝ, 1996)

V současné době mnoho projekčních kanceláří po celém světě přistupuje k tomuto organizačnímu schématu, kdy jim to dovoluje zvládat více projektů současně a plně využít potenciál svých zaměstnanců, a přitom reagovat na stále se zrychlující a měnící situaci ve stavebnictví. Problémem se občas jeví přetížení jednotlivých členů a nátlak na vyhotovení diametrálně odlišných věcí u různých projektů v co nejkratším čase, vyúsťující v nižší kvalitu odvedené práce.



OBR. Č. 7: SÍŤOVÝ PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

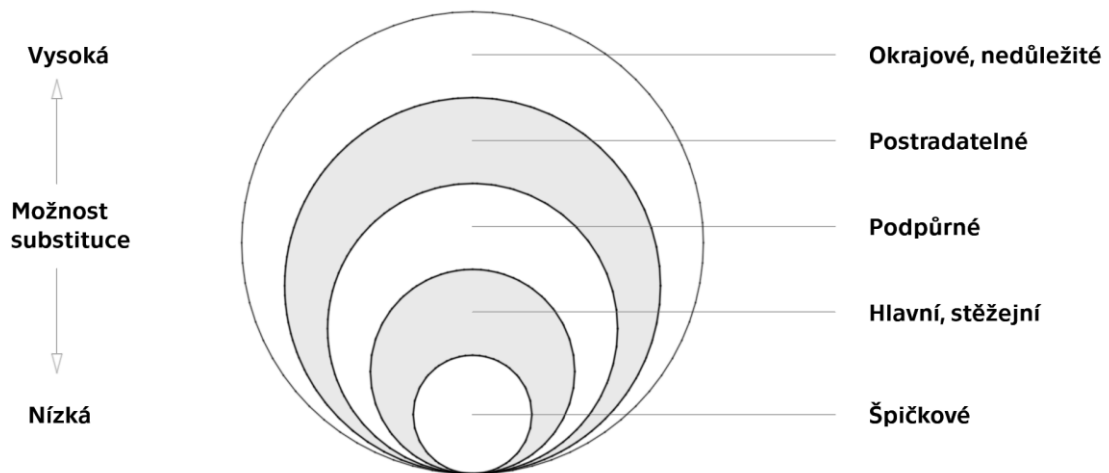
ZDROJ: AUTOR

1.2 Procesy

Procesy v rámci jedné společnosti i projekční kanceláři lze rozdělit dle základní klasifikace podnikových činností podle Dvořáčka a Tylla (2010) i Vyskočila (2010) do 5 skupin. (VYSKOČIL, 2010) (DVOŘÁČEK, 2010) Toto rozdělení je děláno s ohledem na přímý vliv na chod podniku a vytváření hodnoty pro zákazníka. Je třeba dodat, že i činnosti zařazené do okrajových či nedůležitých činností mohou mít vliv na chod celého podniku, kdy například dlouhodobě špinavé prostředí negativně působí na psychiku lidí, což se v konečném důsledku projeví i na jejich produktivitě.

- **Špičkové** – Tyto činnosti nelze externě nahradit. Jedná se o podstatu společnosti (chráněné know-how), vytváří hodnotu pro klienty a je konkurenční výhodou. (V případě projekční kanceláře je to například vytváření specializované projektové dokumentace)
- **Hlavní, stěžejní** – Jsou činnosti, které lze externalizovat, ale z pohledu finančního, obchodního i managementu to není vždy adekvátně rentabilní (Zde může být uvedena například poradenská činnost klientům, obchodní zastoupení či projekční část dokumentace)
- **Podpůrné** – Tyto činnosti jsou potřebné pro chod společnosti, ale je možné je účelně externalizovat. Těmito činnostmi se bude tato práce podrobněji zabývat. (Jedná se například o IT, účetnictví či části dokumentace jako je statická část, geologický průzkum nebo průkaz energetické náročnosti budovy)
- **Postradatelné** – Činnosti, které lze jednoduše nahradit externě a nejsou nezbytně nutné pro chod společnosti. (Jedná se například o tisk)

- **Okrajové, nedůležité** – Jsou činnosti, které nemají přímý vliv na chod společnosti a ve většině případů je výhodnější je externalizovat (Zde lze uvést například úklid nebo provoz jídelních automatů)

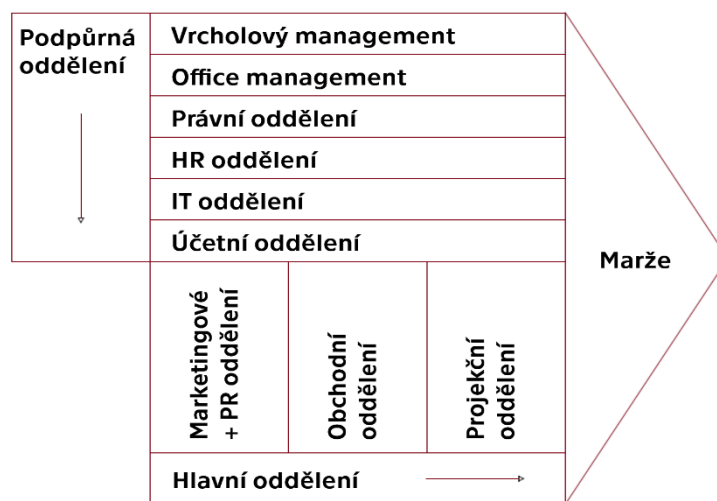


OBR. Č. 8: PŘEHLED PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ

ZDROJ: VYSKOČIL (2010), UPRAVENO

1.2.1 Podpůrné procesy v rámci kanceláře

Management společnosti je zodpovědný za správné vyčlenění podpůrných procesů od procesů hlavních. Tyto procesy se mohou u každé firmy lišit. Záleží nejen na prioritách firmy, ale i na schopnostech jejich zaměstnanců a mnohdy i technologickém vybavení. Většinou se volí činnosti, které management vidí jako neefektivní zajišťovat vlastními silami a primárně netvořící hodnotu pro zákazníka. Zde lze pro rozdělení činností použít například Porterův generický hodnotový řetězec organizace. (VYSKOČIL, 2010) (DVOŘÁČEK, 2010) na obr. č.9 je ukázka možného rozdělení celých oddělení na hlavní a podpůrná, z čehož se dá odvodit, která celá oddělení je možné řešit externě. Zde je třeba dalších hodnotících procesů pro správné určení vhodných oddělení, kdy například vrcholový management ve většině případů není vhodné řešit externě.



OBR. Č. 9: PORTERŮV DIAGRAM HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE, UPRAVENÝ PRO PROJEKČNÍ KANCELÁŘ

ZDROJ: AUTOR

Z diagramu vyplývá, že hlavní oddělení jsou: Marketingové a PR oddělení, Obchodní oddělení a Projekční oddělení. Ostatní oddělení by spadávali do kategorie podpůrných oddělení. V případě těchto oddělení se můžeme setkat s jejich společnou řízenou externalizací v podobě Facility managementu. Toto téma je řešeno podrobněji v kapitole Externalizace.

Tato práce se primárně zabývá podpůrnými činnostmi v projekčních kancelářích, protože zde se kromě obvyklých podpůrných procesů v kancelářích jako je oddělení účetnictví nebo IT ještě setkáváme s podpůrnými procesy v rámci vytváření projektové dokumentace (Jsou různé podpůrné procesy dle fáze dokumentace. Viz níže). Tyto procesy jsou nezbytné pro dokončení dokumentace a částečně se podílí i na tvorbě hodnoty pro zákazníka, což klade ještě větší důraz na kvalitu jejich zpracování.

1.3 Fáze projektu

Každý projekt v rámci projekční kanceláře se skládá z určitých fází. V základním členění projektu se jedná o fázi Předinvestiční, Investiční a Poinvestiční (NĚMEC, 2002). V případě,

že se jedná o životní fáze projektu, lze poinvestiční fázi rozdělit na provozní a likvidační (FOTR, 2010). V případě dělení na fáze stavebního objektu předinvestiční část zůstává stejná. Část investiční se označuje jako realizační a je rozdělena na Přípravu investiční, Přípravu realizační a Realizaci projektu. Provozní fázi lze dělit na zkušební provoz, provozní fázi, a i případnou fázi přípravy modernizace, která celý cyklus opět přivede na začátek. V případě, že modernizace již nepřipadá z žádného hlediska v úvahu nastupuje likvidační fáze v podobě bourání a recyklace, což je poslední fáze stavebního objektu. Ne každý projekt však projde všemi fázemi až do konečného stavu bourání a recyklace, ale od některých je upuštěno již v úplném prvopočátku či v rámci přípravy dokumentace.

Výstavbový projekt lze také členit na projektové fáze dle dokumentace (ČESKO, 2017, roč. 2017, částka 144, číslo 405, s. 4578-4696), která je v dané fázi zpracovávána. Podrobněji se jedná o Přípravu projektu, STS (studii), DUR (dokumentace pro územní rozhodnutí), DSP (dokumentace pro stavební povolení), DPS (dokumentace provedení stavby), RDS (realizační dokumentace) a DSPS (dokumentace skutečného provedení stavby). Ne všechny z těchto dokumentací bývají zpracovávány běžně v projekčních kancelářích, na které se tato práce zaměřuje. Například RDS a DSPS většinou běžné projekční kanceláře nezpracovávají a vystupují pouze v pozici Autorského dozoru.

V rámci projektové činnosti v projekční kanceláři lze hovořit o 7 fázích: Příprava projektu, Návrh stavby, Projekt pro umístění stavby, Projekt pro povolení stavby, Projekt pro provádění stavby, Soupis prací a dodávek a Autorský dozor. V následujících podkapitolách je každá ze zmíněných fází projektových činností podrobněji popsána. Každá fáze je charakterizována a je u ní uvedeno z jakých dílčích činností se skládá. (ČKA, 2023) (ČKAIT, 2023)

Fáze projektu	Fáze života projektu	Fáze stavebního objektu	Projektové fáze výstavbového projektu	Fáze projektové činnosti
Předinvestiční	Předinvestiční	Předinvestiční ←	Příprava projektu	Příprava projektu
Investiční	Investiční	Příprava investiční	STS	Návrh stavby
			DÚR	Projekt pro umístění stavby
			DSP	Projekt pro povolení stavby
			DPS	Projekt pro provádění stavby
				Soupis prací a dodávek
Poinvestiční	Provozní	Příprava realizační	RDS	Autorský dozor
		Realizace projektu	DSPS	
		Zkušební provoz		
		Provozní fáze (Příprava modernizace)		
		Bourání a recyklace		
	Likvidační			

TABULKA 1: ČLENĚNÍ PROJEKTU DLE FÁZÍ

ZDROJ: AUTOR

1.3.1 Příprava projektu

Jedná se o předprojektovou přípravu projektu, ve které se upřesňují základní představy o budoucím návrhu stavby. Hlavní účel této části je ujasnit záměr a účel budovy v souladu s přáním klienta včetně posouzení vhodnosti záměru do vybrané. Vhodná příprava stavby se může velice kladně projevit na budoucím úspěchu projektu. Naopak podceněná příprava může vyústit v mnohonásobné navýšení některých z budoucích nákladů.

Výsledkem přípravy stavby by mělo být jednoznačně definované zadání pro účely smlouvy na následující dokumentace, což znamená podrobný stavební program včetně stanovení standardů a technického vybavení či energetické náročnosti. Vhodné je taky předběžně určit potřebnost některých průzkumů, rozborů a expertíz, s kterými je vhodné počítat i v případných budoucích kalkulacích. Výsledkem by také mělo být rozdělení zajištění jednotlivých činností mezi klienta a projektanta, na obstaratelskou a speciální odborné činnosti. (ČKA, 2023) (ČKAIT, 2023)

Standartní činnosti

- Analýza zakázky
- Specifikace potřebných podkladů
- Předběžná analýza investorského záměru
- Předběžná analýza území stavby
- Specifikace předpokládaných projektových prací

Nadstandartní činnosti

- Spolupráce na sestavení investorského záměru
- Zajištění potřebných podkladů
- Zajištění výkresové dokumentace
- Žádost o územně plánovací informaci

Obstarávací činnosti

- Marketingový plán a studie proveditelnosti
- Zajištění potřebných dokladů
- Předjednání záměru u zásadních dotčených orgánů státní správy
- Návrh smlouvy

Speciální odborné činnosti

- Geodetické podklady
- Možné průzkumy
- Odborné studie a rozbor

1.3.2 Návrh stavby

Jedná se o první prostorové vyjádření záměru stavebníka a dává představu o koncepci řešení záměru. Návrh stavby (STS) by měl ujasnit zasazení záměru do území, hmotu, vnitřní uspořádání, návrh fasády a návrh základních materiálů. Další součástí bývají vizualizace, které mají za účel ukázat možné prostorové zobrazení návrhu.

Návrh stavby ukazuje ekonomické a časové limity pro budoucí výstavbu. Dalším účelem je pomoci klientovi ve strategickém rozhodování a může být také využita pro předběžné konzultace s dotčenými orgány. Kvalitní návrh stavby je klíčový pro budoucí úspěch projektu a zanedbání jakéhokoliv hlediska stavby později komplikuje další stupně dokumentace. (ČKA, 2023) (ČKAIT, 2023)

Standartní činnosti

- Prověření a analýza zadání a podkladů
- Zpracování dokumentace návrhu stavby
- Formulování požadavků
- Projednání dokumentace s klientem
- Spolupráce na sestavení zadání

Nadstandartní činnosti

- Variantní řešení
- Zpracování požadavků zadavatele
- Zajištění potřebných podkladů
- Zpracování speciální dokumentace

Obstaravatelské činnosti

- Žádost o územně plánovací informaci podle vyhlášky
- Analýza záměru, marketing
- Zajištění potřebných dokladů

Speciální odborné činnosti

- Geodetické podklady
- Soupis možných průzkumů
- Odborné studie a rozbor

1.3.3 Projekt pro umístění stavby

Projekt pro umístění stavby (DÚR) vychází z odsouhlasené dokumentace návrhu stavby a poskytuje dostatečné informace o konkrétním umístění stavby v lokalitě, o souladu s územně plánovací dokumentací a zabezpečení veřejných zájmů. Na základě tohoto projektu úřad rozhoduje o umístění stavby, o změně využití území, o změně vlivu užívání stavby na území nebo vydává územní rozhodnutí.

Projekt pro umístění stavby vyžaduje autorizaci ČKA nebo ČKAIT. Musí obsahovat části A až C zpracované pro celý soubor staveb, které jsou přizpůsobené druhu a významu stavby. Část D se také liší dle druhu stavby. Lze zpracovat i společnou dokumentaci pro vydání společného územního rozhodnutí a stavebního povolení (DUSP/SD). (ČKA, 2023) (ČKAIT, 2023)

Standartní činnosti

- Analýza a prověření podmínek
- Stanovení podmínek pro zpracování DÚR
- Zpracování dokumentace pro územní rozhodnutí
- Součástí činností je také
- Formulování požadavků
- Projednání dokumentace s klientem
- Čistopis DÚR

Nadstandardní činnosti

- Zpracování požadavků klienta
- Zajištění potřebných podkladů
- Zpracování speciální dokumentace
- Doplnění dokumentace

Obstaratelská činnost

- Zajištění závazných stanovisek, stanovisek a vyjádření
- Obstarání vydání územního rozhodnutí
- Podání žádosti o územní rozhodnutí
- Analýza záměru, marketing

Speciální odborné činnosti

- Geodetické podklady
- Soupis možných průzkumů
- Odborné studie a rozborů
- EIA podle zákona

1.3.4 Projekt pro stavební povolení

Hlavním účelem projektu pro stavební povolení (DSP) je dodatečné definování stavby pro účely posouzení úřadem. Projekt musí vždy poskytovat urbanistickou, architektonickou, konstrukční, dispoziční, provozní a materiálovou charakteristiku stavby. Projekt musí vyhovět ustanovení stavebního zákona a ostatním zvláštním předpisům. Na základě tohoto projektu se ohlašuje stavba nebo stavební úřad vydává stavební povolení.

Projekt pro stavební povolení vyžaduje odborníka s autorizací od ČKA nebo ČKAIT. Musí obsahovat části A až C zpracované pro celý soubor staveb, které jsou přizpůsobené druhu a významu stavby. Část D se také liší dle druhu stavby. Lze zpracovat i společnou dokumentaci pro vydání společného územního rozhodnutí a stavebního povolení (DUSP/SD) nebo jednostupňovou projektovou dokumentaci v případě drobných staveb (JPD). (ČKA, 2023) (ČKAIT, 2023)

Standardní činnosti

- Analýza a prověření podmínek ÚR
- Stanovení podmínek pro zpracování DSP
- Koncepční koordinace projektu
- Zpracování dokumentace pro stavební povolení
- Součástí činností je také
- Formulování požadavků
- Projednání dokumentace s investorem
- Čistopis DSP

Nadstandardní činnosti

- Zpracování požadavků zadavatele
- Zpracování speciální dokumentace

- Doplnění dokumentace

Obstaravatelská činnost

- Zajištění závazných stanovisek, stanovisek a vyjádření
- Obstarání vydání stavebního povolení
- Obstarání vydání dalších povolení a rozhodnutí
- Analýza záměru, marketing
- Zajištění potřebných podkladů
- Nadstandardní projektová činnost pro projektovou přípravu

Speciální odborné činnosti

- Geodetické podklady
- Průzkumy
- Odborné studie a rozborů

1.3.5 Projekt pro provádění stavby

Projekt pro provádění stavby je rozšířením projektu pro stavební povolení a jednoznačně definuje základní požadavky na kvalitu stavby a zpracovává se samostatně pro jednotlivé pozemní a inženýrské stavební objekty a pro provozní soubory technických a technologických zařízení. Výkresy podrobností obsažené v projektu zobrazují tvarově složité konstrukce, na které projektant klade zvláštní požadavky a jsou pro dodavatele závazné. Projekt umožňuje vypracovat soupis prací, dodávek a služeb včetně výkazu výměr.

Projekt pro provádění stavby vyžaduje autorizaci ČKA nebo ČKAIT. Musí obsahovat části A až C zpracované pro celý soubor staveb, které jsou přizpůsobené druhu a významu stavby. Část D se také liší dle druhu stavby. Tento projekt slouží i jako podklad pro dokumentaci zhotovitele stavby (DDS). V případě drobných staveb lze vyhotovit jednostupňovou projektovou dokumentaci (JPD). (ČKA, 2023) (ČKAIT, 2023)

Standartní činnosti

- Analýza a vyhodnocení podmínek
- Stanovení podmínek pro zpracování SPD a DDS
- Projektová dokumentace pro provádění stavby obsahuje
- Koordinace projektu
- Projednání dokumentace s investorem

Nadstandartní činnosti

- Zpracování požadavků zadavatele
- Zpracování dalších podrobností
- Zpracování speciální dokumentace

Obstaravatelská činnost

- Zajištění podkladů pro výběrové řízení

1.3.6 Soupis prací a dodávek

Soupis prací a dodávek (SPD) navazuje na předchozí dokumentace ideálně projekt pro provádění stavby. Položky soupisu prací, dodávek a služeb jsou potřebné k úplné realizaci zamýšleného stavebního díla a jsou nezbytné pro výběr zhotovitele. Množství prací, dodávek a služeb je v jednotlivých položkách soupisu prací a dodávek stanoven dle výkazu výměr. (ČKA, 2023) (ČKAIT, 2023)

Standartní činnosti

- Sestavení soupisu prací a dodávek

- o Sestavení výkazů výměr

Nadstandardní činnosti

- o Sestavení kontrolního rozpočtu;
- o Zpracování alternativních srovnávacích cenových podkladů;
- o Spolupráce při výběru zhotovitele stavby.

1.3.7 Autorský dozor

Hlavní náplní autorského dozoru (AD) je kontrola dodržování poslední dokumentace schválené stavebním úřadem a případné schvalování odchylek a úprav v rámci realizace stavby. Dozor může mít trvalý nebo občasný charakter, který bývá stanoven smlouvou. Autorský dozor je oprávněn provádět kontroly stavebního deníku a pořizovat do něj zápisy. Dozor se také účastní uvedení do provozu či odevzdání stavby. Také poskytuje spolupráci při převzetí stavby a odstraňování vad a nedodělků.

Autorský dozor je vhodné vykonávat osobami s autorizací ČKA nebo ČKAIT. V případě budov financovaných z veřejného rozpočtu je to i povinné. (ČKA, 2023) (ČKAIT, 2023)

Standardní činnosti

- o Vyhodnocení zadání AD
- o Kontrola souladu stavby s platnou PD
- o Účast na jednáních v rámci realizace stavby
- o Při dokončení stavby

Nadstandardní činnosti

- o Řešení odchylek stavby

Obstaravatelská činnost

- o Analýza projektové dok. z hlediska stavebně technického
- o Respektování podmínek projektu organizace smlouvy
- o Určení způsobu výkonu TDS, určení podmínek
- o Rozhodování při
- o Provádění zápisů do stavebního deníku
- o Odsouhlasování dílčích faktur za provedené práce
- o Spolupráce při ekonomickém vyhodnocení stavby
- o Zajištění revizních zpráv od zhotovitelů
- o Zajištění návodů k provozu a údržbě stavby
- o Zajištění závazných stanovisek DO pro užívání stavby
- o Zajištění geometrického plánu zaměření stavby
- o Účast při reklamačních řízeních

Speciální odborné činnosti

- o Spolupráce a kontrola přípravy certifikace stavby

1.3.8 Podpůrné procesy v rámci projektu

Podpůrné procesy v rámci projektu v projekční kanceláři se mohou u každého jednotlivého projektu výrazně lišit. Zjednodušeně lze všechny procesy rozdělit na stěžejní a podpůrné. Jako stěžejní lze uvést činnosti vedené v kategorii Standardní a Obstaravatelská činnost. To jsou ty činnosti, které jsou důležité pro úspěšné dokončení jednotlivé fáze projektu a možný posun do fáze další. Jako podpůrné lze předběžně zařadit činnosti v kategorii Nadstandardní činnosti a Speciální odborné činnosti. Tyto činnosti nejsou u všech dokumentací vyžadovány.

2 Externalizace

Externalizace je dynamické umístění v rámci různých úrovní jako je nákup/prodej, kooperace, spolupráce, outsourcing, podílové vlastnictví nebo partnering. (KAVČIČ, 2014) Externalizací by se tak dal nazvat jakýkoli proces, který není vykonáván mateřskou pobočkou firmy a je řešen jinou formou, která je podmíněna převážně písemným kontraktem, ve kterém jsou uvedeny všechny náležitosti od rozsahu činnosti přes formu jejího předání po fakturační údaje.

V současné době je možnost externalizovat veškeré činnosti společnosti, ale u některých to z různých důvodů není žádoucí. Dle typu externalizované činnosti je také nutné přizpůsobit přístup i požadované výsledky. Zatímco u podpůrných činností se většinou firmy zaměřují na snížení ceny a případné držení kvality u hlavních činností bývá kvalita považována za stěžejní složku. Z tohoto z důvodu je právě u těchto činností třeba nejvíce zvážit veškerá pro a proti, než se danou činnost rozhodne firma externalizovat a popřípadě jakou formou by daná spolupráce měla probíhat. Zde se nedá hovořit o žádném univerzálním řešení, protože každá projekční kancelář je jedinečná díky projektům, které i při maximální podobnosti nikdy nemohou být stejné. To je také důvod, proč musí projekční kancelář přistupovat k problematice individuálně a ideálně prokonzultovat celou věc s odborníkem. Špatně naplánované rozhodnutí se může velice silně projevit na chodu celé společnosti, a to nejen v rámci finanční stránky, ale i v rámci působení firmy na své okolí, a především na potenciaální klienty.

Předpokladem pro dobrou externalizaci je nutnost správně definovat a syntetizovat jednotlivé části organizace či projektu. A u každé z extrahovaných částí je třeba zvolit důležitost, možnost kontroly a následně zda je možné danou část externalizovat a jakým způsobem by to bylo nejvhodnější. Ideálním cílem externalizace by měla být oboustranně výhodná dohoda. Ani jedna ze stran by se neměla obohacovat na úkor strany druhé. Vitasek ve své publikaci specifikuje 5 pravidel v rámci outsourcingu (VITASEK, 2010), ale tyto pravidla se dají aplikovat na externalizaci jako takovou. Základem těchto pravidel je snaha o dosažení win-win situace pro obě strany, která může nejen zlepšit procesy, ale v konečném důsledku ušetřit náklady.

Prvním pravidlem je zaměření na výsledek versus zaměření na transakci. Zde autor poukazuje na skutečnost, že zaměření se čistě na provedení transakce není vždy vhodné řešení. Například co je důležitější u IT podpory? Zda pracovníci oddělají určený počet hodin při řešení problémů anebo že problémy ideálně nenastanou? Vhodnější je tak někdy upravit podmínky dle výsledku, kterých dodávaný subjekt dosahuje. Důraz tak není kladen na čistě transakční přístup (koupím určitý počet kusů za dohodnutou cenu či získám určený počet hodin konzultací), ale na přístup k výsledku, kdy za dodávaný subjekt platím za výsledky dosažené nikoli za produkt či službu jako takovou.

Druhým pravidlem je potřeba upřesnit výsledný produkt, který má být výsledkem externalizace. Až poté, co je tato definice hotová, lze hledat vhodného dodavatele. V tomto případě se pak zadavatel již zbytečně neplete do procesu dodavatele, dokud splňuje předem dané požadavky. Jednoduše řečeno nejdříve je nutné upřesnit co a pak až hledat cestu, jak toho dosáhnout.

Třetím pravidlem je nutné se dohodnout na přesně definovaném a měřitelném výsledku. Musí být předem stanoveno nejen co má být výsledkem externalizované činnosti, ale i jakým způsobem se výsledek od dodavatele dá měřit či porovnat s požadovaným výsledkem. Po takovéto dohodě dodavatel přesně ví, co má dodat a jaké jsou hlavní kritéria, které musí plnit. Toto pravidlo je obzvláště stěžejní v případě, kdy

nastanou problémy a dodávaný produkt nesplňuje svůj účel, ale v případě špatné definice není možné dodavatele, který dodává smluvený typ požadovaného produktu, hnát k odpovědnosti. Smluvně je mnohdy daný produkt nikoli jaké všechny funkce má vykonávat a pak zůstává na zadavateli, že produkt „nevhodně užívá“.

Čtvrté pravidlo radí vytvoření oceňovacího modelu pro možnost vytvoření nejlepší směny peněz za poskytované služby. Při tvorbě takového modelu je zapotřebí brát v potaz balanc mezi riskem a ziskem společnosti. Také brát v potaz dlouhodobější následky, aby se firma nedostala do situace, kdy v krátkodobém hledisku ušetří tisíce, ale v dlouhodobém desetitisíce ztratí. Dále není možné dodavatele penalizovat za věci které nemůže ovlivnit jako je například rapidní zdražení ceny za energie. Na druhou stranu je v dohodě vhodné specifikovat, že od dodavatele firma dostane řešení nejen aktivity. V případě nalezené řešení problému dodavateli samozřejmě náleží adekvátní odměna. Tento přístup ideálně vede k dosažení jedné ze třech možností: Lepší servis za stejnou cenu, Stejný servis za nižší cenu nebo v nejlepším případě Lepší servis za nižší cenu. Zde je nutné upozornit, že tento přístup automaticky nezvedne zisk dodavatele, ale umožňuje mu se na tvorbě a vylepšení procesu podílet, čímž při aktivním přístupu zvýší i svůj zisk.

Posledním pátým pravidlem je porozumění versus dohled. Zde autor popisuje rozdíl mezi porozuměním a dohlížením v podobě mikromanagementu. Kdy ze strany zadavatele vstupují do procesu manažeři, kteří vykonávají roli dozorců. V případě volby kvalitního partnera se ale jedná o experta, kterému není nutné v jednom kuse koukat pod ruce, ale spíše se pohybovat na vlně porozumění problematice a mířit ke společnému hledání nejlepšího a nejefektivnějšího řešení pro obě strany.

2.1 Druhy externalizace

Externalizace může nabírat mnoho podob, ale vzákladu lze rozdělit na 3 kategorie: Dělaní činnosti v rámci stejné společnosti, ale ne v mateřské pobočce, spolupráce na činnosti s externí společností a dělaní činnosti čistě externí společností. Se všemi druhy se lze hojně setkat v praxi a každá z dále uvedených uskupení najde v určitém případě své uplatnění. Nejkomplikovanější jsou vždy formy spolupráce, které mnohdy bývají těžké uřídit směrem, který vyhovuje všem zúčastněným stranám. V základním členění lze hovořit o 3 druzích spolupráce: (KAVČIČ, 2014)

1. Spolupráce založená na zájmech jednotlivých účastníků – hrozí zde převaha prosazování vlastních zájmů na úkor partnerů
2. Spolupráce založená na smluvních vztazích. Tato spolupráce většinou bývá na středně dlouhodobou spolupráci a obvykle zahrnuje využití hlavních činností podniků
3. Spolupráce na základě vlastnictví, kdy jeden majitel má podíl v obou partnerských firmách. Toto postavení dává možnost efektivního formálního řízení společnosti směrem k zvolenému cíli. Tato spolupráce může nabírat jak přátelské, tak nepřátelské (nucené) formy.

Ke každému druhu spolupráce je nutné přistupovat obezřetně a trochu jiným způsobem. Spolupráce založená na stejných zájmech a na základě vlastnictví se například může silně lišit v přístupu klidským zdrojiům a celkové motivace zaměstnanců ke spolupráci.

Dělaní činnosti v rámci stejné společnosti

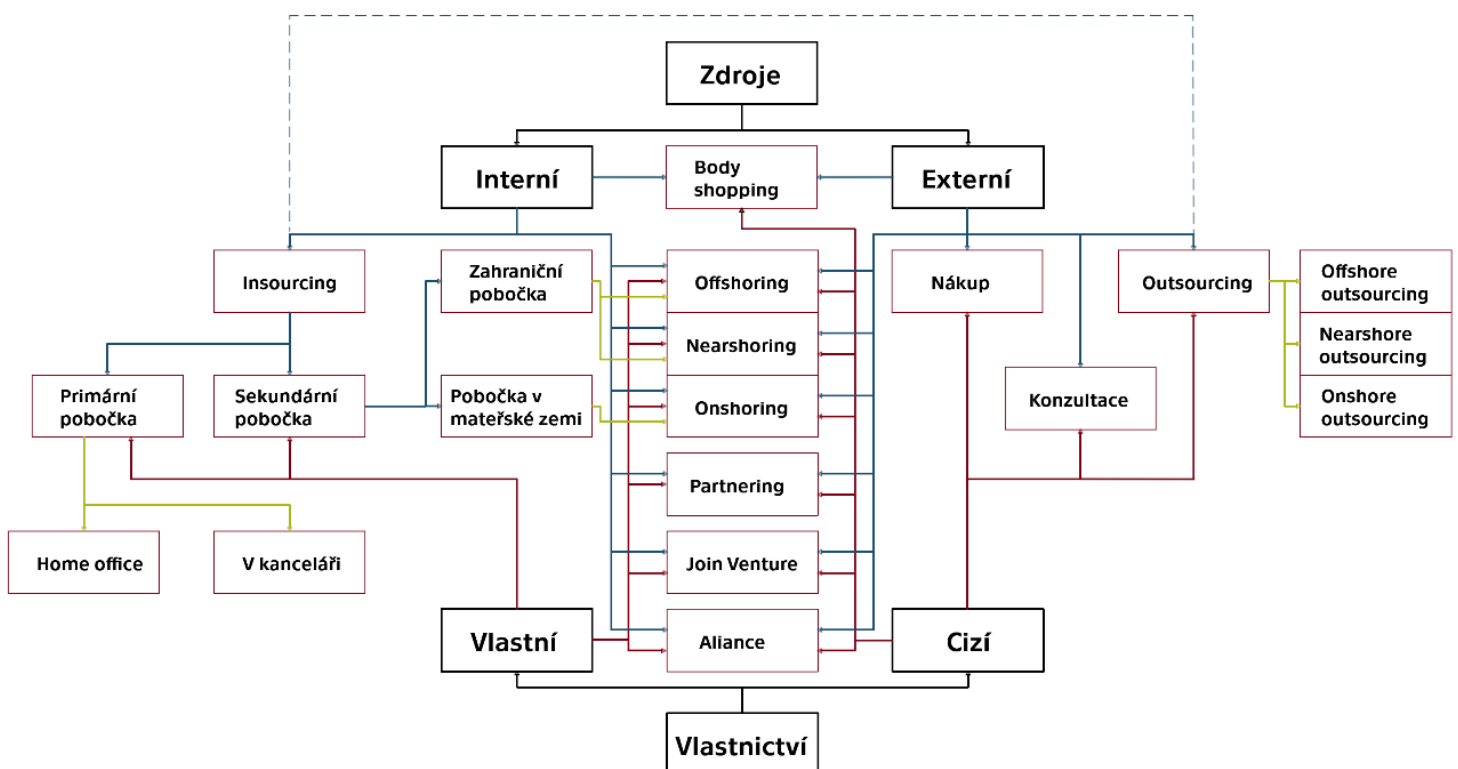
V první kategorii lze hovořit o dalších pobočkách ve stejné zemi anebo i v zahraničí. Zde je uvažováno, že cokoli, co není činnost mateřské pobočky provedena uvnitř této pobočky je forma externalizace. Při takovémto vyčlenění sem lze zařadit i práci na home office, která se ve výsledku velice podobá externalizaci dané pozice. Firma nad takovým zaměstnancem ztrácí přímý dohled a je nutné takovému zaměstnanci zadat práci a předat informace pomocí médií. Toto bývá v mnoha případech stejná situace jako body-shopping jen s tím rozdílem, že v rámci body shoppingu do firmy přichází externí pracovník, který se dočasně

Spolupráce na činnosti s externí společností

Na rozmezí mezi první a druhou kategorií lze brát Offshoring, Nearshoring a Onshoring, kdy je možné subjekty v tomto smluvním spojení plně vlastnit, což by byl příklad v první kategorii, anebo v nich vlastnit podíl, a to již se jedná o spolupráci s určitou externí složkou, ale ještě s podílem vlastnictví v dané složce. Jinými případy ve stejné kategorii je Partnering, Join Venture a Aliance, které vznikají spolupráci společně s externí společností.

Dělání činnosti čistě externí společností

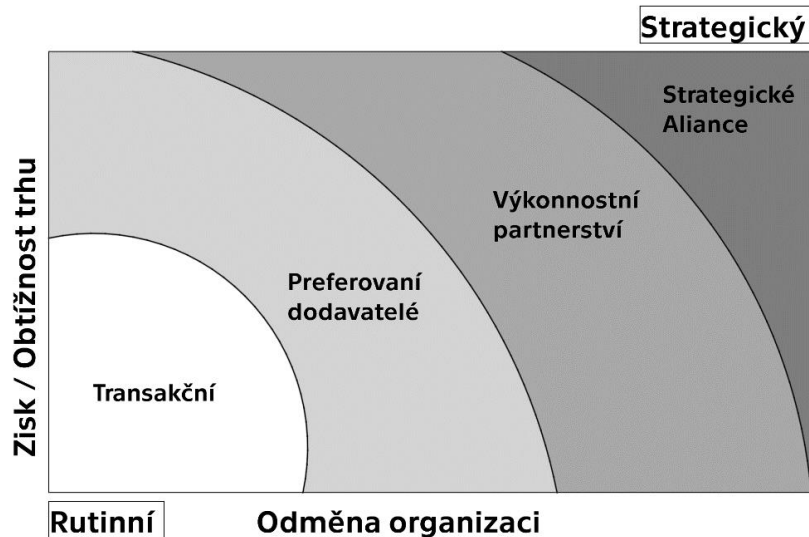
Do třetí kategorie spadávají typy externalizace založené čistě v závislosti na externích společnostech. Do této kategorie spadává čistý outsourcing a jeho podoby v rámci umístění, což je Offshore outsourcing, Nearshore outsourcing a Onshore outsourcing. Dále sem spadává Konzultace a Nákup.



OBR. Č. 10: DRUHY EXTERNALIZACE DLE VLASTNICTVÍ A TYPU ZDROJE

ZDROJ: AUTOR

Druhy externalizace lze roztřídit dle vztahů s dodavateli podle Vitasek (2010) v závislosti celkové míry komplexnosti situace vůči získané odměně pro společnost. Většinou platí, že v případě těžšího trhu, který má ale dostatečný potenciál, společnosti více vstupují do smluvních vztahů. Vztahy s dodavateli jsou dle Vitasek (2010) rozděleny do čtyř skupin: Transakční vztah znamená, že je čistě o jednorázové transakci jako je například jednorázový nákup. Další skupinou jsou preferovaní dodavatelé, s kterými

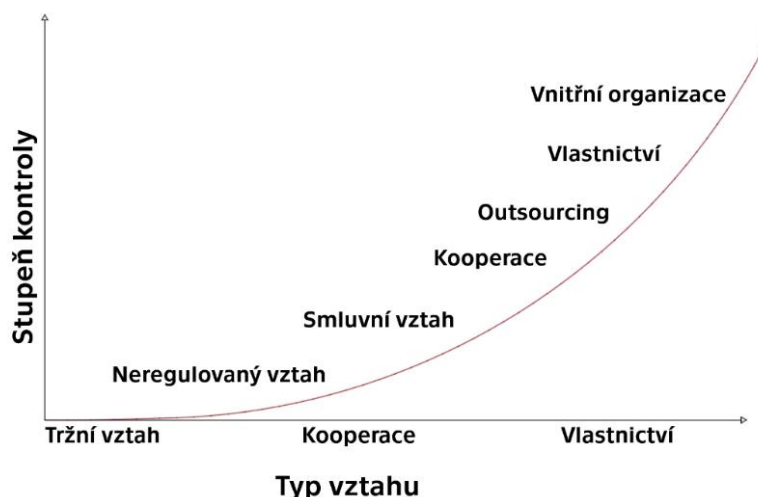


OBR. Č. 11: VZTAHY S DODAVATELI

ZDROJ: VITASEK (2010), UPRAVENO

organizace vstupuje do vztahu v případě dodání komplikovanější služby, ale většinou bez smluvní návaznosti. Třetí skupinou jsou výkonnostní partnerství, ke kterým je přistupováno v případě komplikovanějšího trhu a již bývá smluvně uzavřeno. Čtvrtou skupinou jsou strategické aliance, kdy je vytvořena smluvní aliance. Toto uskupení se zakládá pro zvládnutí obtížných trhů, ale také bývá očekávána největší odměna v případě úspěchu.

Druhy externalizace můžeme roztřídit také dle míry kontroly, kterou v daném případě máme v závislosti na typu vztahu s daným subjektem. Celkově platí, že čím větší podíl vlastnictví, tím větší možnost kontroly a následně dle umístění daných subjektů. Největší míru kontroly tak má společnost nad vlastními zaměstnanci v mateřské pobočce.



OBR. Č. 12: STUPEŇ KONTROLY V NÁVAZNOSTI NA VLASTNICTVÍ

ZDROJ: KAVČIČ (2014), UPRAVENO

2.1.1 Outsourcing a Insourcing

Definice dle I. Hunter, J. Saunders, A. Boroughs, S. Constance (VETRÁKOVÁ, 2013) zní: Outsourcing je transfer vnitřních činností (aktivit) firmy nebo skupiny podobných činností a jejich přiřazení na externího výrobce či dodavatele činnosti, který je schopný nabídnout požadovanou činnost v rámci dohodnutých termínů a cen. Outsourcing je v současné době jeden z nejčastěji zmiňovaných forem externalizace. Primární důvody pro outsourcing lze rozdělit na dvě kategorie (DVOŘÁČEK, 2010). První kategorie jsou důvody ekonomické, kdy bývají zaměřené na úsporu nákladů. Druhou kategorií jsou strategické, kdy společnosti přicházejí k outsourcingu jako ke strategickému kroku v rámci dlouhodobé strategie. Využití v rámci projekční kanceláře bývá obvykle v rámci IT oddělení, Účetního oddělení, HR oddělení a v určitých případech i Právní oddělení či Facility management.

Klady: (DOLGUI, 2013)

Úspora nákladů (když externí dodavatel vykonává funkci efektivněji)

Možnost snížení počtu zaměstnanců nebo minimalizace výkyvů v počtu

Možnost uvolnění interních zaměstnanců a jejich zaměření na hlavní činnosti

Získání výhody díky využití externích odborníků a technologií

Zlepšení cash flow společnosti

Možné zvýšení kvality outsourcované služby (placení zvyšuje důraz na kvalitu)

Zápory: (DOLGUI, 2013)

Mnohdy problémy s kvalitou, servisem, dodáním a riziko podvodu

Kvůli úniku Know-how se z outsourcingující společnosti může stát společnost konkurenční.

Snižuje se flexibilita výběru, kdy dlouhodobá spolupráce je pak v rámci trhu omezující.

Produkce se přesouvá k dodavateli a poškozují místní dodavatele služeb

Ovlivnění cen produktů i práce na trhu dodavatelské i odběratelské společnosti (v určitých případech může být i kladem)

Pojem insourcing bývá využit ve dvou případech. Prvním je označení pro děláni činností ve firmě, ale i v jiných pobočkách stejné firmy. Druhý je označení pro situaci, kdy se firma rozhodne dříve outsourcovanou činnost nově přesunout a dělat v rámci firmy.

2.1.2 Offshore/Nearshore/Onshore outsourcing

Jedná se o typ outsourcingu upřesněnému umístěním vůči svému zadavateli. V tomto případě dodavatelská firma nemá žádné vlastnické souvislosti s mateřskou firmou. Pojmy Offshore/Nearshore a Onshore jsou odvozeny dle umístění dodavatele od zadavatele. Onshore se používá v případě umístění ve stejné zemi. Nearshore se používá v případě blízkých zemí. Například v případě České republiky by se jednalo o země Evropské Unie. Offshore se pak uvádí, když se dodavatel nachází ve velké vzdálenosti, většinou i na jiném kontinentu. V případě České republiky by se pak mohl nacházet například v Indii nebo USA.

2.1.3 Offshoring /Nearshoring / Onshoring

Offshoring je v nejobecnější rovině přenesení výroby nebo vnitropodnikového procesu na organizační jednotku nebo subjekt pod částečnou či plnou kontrolou působící na území cizího státu (v případě Onshoringu na území stejného státu). Offshoring lze ztotožnit s pojmem přímé zahraniční investice. Jedná se tak o případ, kdy mateřská firma má v zahraničním subjektu vlastnický podíl (alespoň 25% kvůli možnosti

kontroly) na základním kapitálu společnosti. Pro možnost označení offshoringu musí dojít k zrušení (nebo částečnému zrušení) výroby/procesu v mateřské pobočce a jejímu přenesení do jiné země. (DVOŘÁČEK, 2010)

V případě Projekční kanceláře, kde není výroba, se s offshoringem skoro nesetkáme. Mohl by nastat v případě částečného zrušení části projekčního oddělení a jeho přenesení na jiné místo. Například kdyby se firma rozhodla zrušit oddělení, zabývající se statickými výpočty, a rozhodla se odkoupit podíl zahraniční firmy zabývající se tvorbou statických posudků a od této firmy pak statické posudky odebírat.

Offshoring se někdy využívá i z důvodu daňové optimalizace, kdy se přenáší výroba/služba z mateřské země do cizí země za účelem nižšího zdanění.



OBR. Č. 13: ROZDÍL MEZI ONSHORING, NEARSHORING A OFFSHORING

ZDROJ: AUTOR

2.1.4 Nákup

Nákup lze definovat jako řízení činností organizace spojených se zajištěním vstupů pro efektivní práci dalších procesů. (TVRDOŇ, Leo, Jaroslav BAZALA a kol., 1997-2023) Výhoda nákupu je v jeho jednoduchosti a poměrně jasném právním zařazení. Nevýhodou nákupu je, že se jím převážně nebudují žádné hlubší spolupráce, ze které by obě strany mohly čerpat a spolupráce tak zůstává víceméně na rovině neregulovaného vztahu.

S nákupem se lze v rámci menších a středně velkých projekčních kanceláří setkat asi nejčastěji, protože právě tímto způsobem velká část kanceláří řeší získávání potřebných částí dokumentace, které se nevytváří uvnitř firmy. Jedná se o průzkumy, posouzení, studie, ale i části dokumentace pro stavební povolení jako je technické zařízení budov či požárně bezpečnostní řešení. Výhoda nákupu je smluvní jednoduchost a přenášení rizika na dodavatele, který je smluvně zavázán za dodání konkrétně dohodnuté věci. Z tohoto důvodu je zde nutné klást důraz na správné

specifikování dodávané věci včetně kritérií, které musí splňovat, termínu doručení, a i případným sankcím, pokud některé z kritérií nebude dodrženo.

2.1.5 Body shopping

Body shopping je situace, kdy jsou odborníci dočasně začleněni do interních projektových týmů za účelem pomoci realizace určitého projektu. V rámci této dohody se lze setkat se dvěma typy ohodnocení. Prvním je hodinová sazba, kdy je odborník oceněn za hodiny odpracované na určeném projektu. Druhý příklad je pevná částka za dosažení cíle projektu. Tento typ ocenění je běžný v případě projektů, s kterými má již společnost zkušenosti a může tak odhadnout předpokládanou náročnost, a i adekvátní odměnu.

V rámci projekční kanceláře se lze body shoppingem setkat v jedné z variant v rámci externího inženýringu, kdy firma dočasně přijme do své organizace člověka, který ji zastupuje v rámci získávání vyjádření dotčených orgánů státní správy a pak i následující komunikaci se stavebním úřadem za účelem získání stavebního povolení.

2.1.6 Konzultace/Poradenství

Konzultace či poradenství se nejvíce využívá v případě, kdy je potřeba odborná osoba na určitou činnost či na posouzení situace a náklady na interního zaměstnance s požadovanými vědomostmi by byly neadekvátně vysoké s ohledem na jeho využitelnost. Výhoda konzultace je, že spolupráce může být uzavřena na jednodenní bázi či na delší a jde přesně nastavit na požadavky určitého projektu.

Předpokladem pro správně fungující spolupráci s konzultantem či poradcem je v první řadě jasně a správně zadaná práce a celkový požadavek, co se od daného odborníka očekává. Dále jelikož se jedná o čistě externího pracovníka je na místě také dostatečná kontrola. Jako v každé spolupráci je i v tomto případě potřeba maximální míry spolupráce pro dosažení optimálního výsledku. (DOLANSKÝ, 1996)

Důležitým aspektem v rámci konzultace je výběr vhodného kandidáta. Základem je specifikace potřeby, což znamená přesně si říct co za znalosti daný člověk má mít, co bude potřebovat za informace, jak dlouho by měla trvat spolupráce, co by mělo být výsledkem ale i kolik bude celá spolupráce stát peněz. Dále stanovit, které kritéria jsou pro firmu nejzásadnější a až následně vybírat z možností konzultantů. Je vhodné si vždy vyžádat rozpis nákladů na řešení klíčových aspektů. Tato část je důležitá nejen pro kontrolu provedených činností ale i pro zpětnou kontrolu v případě neplnění některých z očekávaných věcí.

V rámci projekčních kanceláří se s konzultanty lze setkat celkem běžně. Většinou se jedná o specifické řešení na navrhovaném objektu, se kterým kancelář nemá dostatečné vědomosti. Může se jednat například o atypický typ vytápění nebo zakládání stavby. V těchto případech se často jedná o nárazové konzultace, kde je hlavním cílem najít optimální řešení pro konkrétní problém.

2.1.7 Join Venture

Vznikne smluvním spojením dvou firem. Kdy se firmy spojí pro kombinaci vytvářeného produktu či poskytované služby za účelem specifického cíle. Spolupráce většinou pokračuje, dokud není daného cíle dosaženo. Spojené firmy nemusí vytvářet společné jméno pro tuto spolupráci a hlavním cílem spolupráce nemusí být nutně zisk. S tímto druhem spolupráce se často setkáváme v rámci výroby, kdy se dvě technologie

či části produktu spojí pro své vzájemné doplnění. Společnosti jsou zde v sdíleném riziku, ale jinak fungují samostatně a nezávisle na sobě.

S tímto typem spolupráce se lze v projekčních kancelářích setkat v případě spojení firem, které se specializují na vytváření dokumentace s tím, že každá z nich na jinou část. Příkladem může být spojení kanceláře inženýrů s kanceláří projektantů. Díky tomuto spojení je dané uskupení schopné vytvářet dokumentaci pro stavební povolení či dokumentaci skutečné provedení téměř bez pomoci jiných externích dodavatelů.

2.1.8 Partnering

Partnering je smluvní spojení firem s individuálními zájmy za účelem vzájemného zisku a je vytvořena nová společnost. Tato spolupráce není jako joint venture vázána na konkrétní cíl a jedná se spíše o typ dlouhodobé spolupráce při sdílení zdrojů a hodnot. Účetní knihy obou firem, ale musí být odděleny. Na rozdíl od joint venture spolupracující firmy nesmí být přímí konkurenti. Spolupracující firmy sdílí jak zisky, tak ztráty.

S partneringem se v rámci projekčních kanceláří setkáváme také celkem běžně v případě spolupráce dvou architektů, projektantů či inženýrů. Společná firma se pak většinou nazývá spojením obou jmen.

2.1.9 Aliance

Je jedním z druhů dlouhodobé spolupráce společností založené na smluvním závazku. Aliance je spolupráce mezi dvěma individuálními společnostmi za účelem dosažení společného cíle či záměru. Obě společnosti si ale zachovávají svoji nezávislost a v případě rozpadu aliance mohou bez větších organizačních problémů opět fungovat plně samostatně. Tato spolupráce může nabývat tří druhů: Vlastnická aliance, Smluvní aliance a Zájmová aliance. (KAVČIČ, 2014)

Důvody/Výhody

Možnost sjednotit a posílit operace s partnerskou firmou.

Možnost podílení na vývoji nového produktu, technologie či společného marketingu

Možnost kombinace a sdílení know-how, ochranných známek a lidského či finančního kapitálu

Různé úrovně spolupráce

Možný způsob spolupráce s dceřinými společnostmi

Rizika/Nevýhody

Management obou firem funguje nezávisle a hrozí tak riziko nedostatečné komunikace

Obě firmy fungují nezávisle proto hrozí snaha se obohatit na úkor partnerské firmy.

Riziko neshody firemní politiky spolupracujících firem

Riziko ztráty know-how při sdílení s jinou firmou ve stejném odvětví.

S Aliancí se lze v rámci projekčních kanceláří setkat celkem běžně. Mnohdy se spojují projektanti, inženýři či architekti různých zaměření, aby mohli vytvořit multifunkční jednotku schopnou zpracovávat i velice komplikované a různorodé jednotky bez toho aniž by klíčové činnosti museli být řešeny mimo přímo kontrolované prostředí dohodnutých firem.

2.2 Kdy přejít k externalizace

Rozhodnutí musí vždy provést adekvátní manažerská pozice. Pro externalizaci nedůležitých funkcí (úklid) lze toto rozhodnutí vést z pozice nižšího managementu, ale v rámci externalizace je nutné toto rozhodnutí iniciovat z nejvyšších pozic po podrobně promyšlené strategii počítající s nejrůznějšími riziky. Prvním krokem poté většinou bývá zhodnocení, které činnosti má anebo nemá cenu externalizovat. Zjednodušeně se dá říct, že se veškeré činnosti firmy dají rozdělit do 4 kategorií (VYSKOČIL, 2010):

Dělej: využití vlastních zdrojů (činnost je obsloužena uvnitř firmy – například architektonická studie)

Nakup: využití externích zdrojů (činnost je obsloužena mimo firmu – například IT)

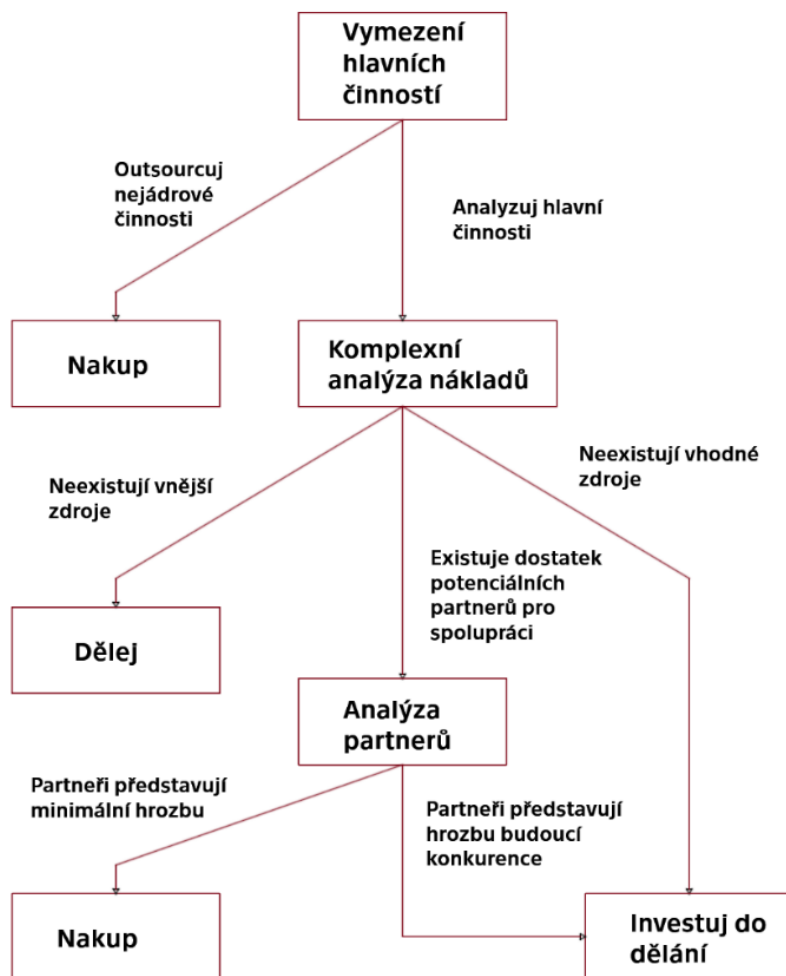
Spolupracuj: vytvoření spolupráce s jinou firmou (činnost je obsloužena společnými silami s jinou firmou – například spolupráce 2 projekčních kanceláří na jednom projektu)

Konkuruj/Soutěž: činnost může být vyčleněna jako samostatná jednotka a umístěna na trh a soutěžena (zde může být například situace, kdy ve firmě pracuje geolog, který může ve výsledku pracovat jako samostatná jednotka nezávislá na projekční kanceláři)

Jeden z možných nástrojů pro rozhodnutí, jaké činnosti externalizovat je systém NAKUP a DĚLEJ podle McIvor (VYSKOČIL, 2010). V tomto postupu se nejdříve vymezí hlavní činnosti, které jsou stěžejní pro fungování firmy a převážně bývají založeny na know-how (Rozdělení viz kapitola Procesy). Ty činnosti, které do této kategorie nespádají se mohou externalizovat. V druhém kole rozdělování se analyzují hlavní činnosti na ty, které není možné vytvářet externími zdroji, ale je možné je dělat zdroji interními. Tyto činnosti je tedy nezbytné dělat v rámci společnosti.

Další kategorií jsou činnosti, na které neexistují žádné vhodné zdroje. V takovém případě je potřeba investovat a tyto činnosti zajistit. Poslední kategorií jsou ty činnosti, u kterých je možné najít dostatek potenciálních partnerů pro spolupráci. Ty se pak dělí na partnery představující budoucí hrozbu konkurence, kterým není vhodné předávat jakékoli činnosti firmy, protože by to podporovalo vznik budoucí konkurence. Pak zbývají partneři, kteří představují jen malou hrozbu konkurence, a proto je bezpečné jim danou činnost externě svěřit. V případě, že veškerí potenciální partneři představují hrozbu konkurence je doporučeno investovat a danou činnost zajistit vlastními zdroji stejně jako v případě neexistujících zdrojů. (VYSKOČIL, 2010)

Je vhodné brát v potaz nejen hlediska finančního, manažerského kapacitního ale i z pohledu kultury firmy, etické stránky či vlivu na zaměstnance, zákazníky, dodavatele. Při zhodnocování pro a proti je vždy třeba mít na mysli, aby se vždy shodovali s politikou společnosti a jejími hodnotami, aby tím nebyla narušena pověst a stabilita společnosti. Velkou roli zde také hraje kultura dané společnosti vycházející z její mateřské země



OBR. Č. 14: SYSTÉM DĚLEJ A NAKUP

ZDROJ: VYSKOČIL (2010), UPRAVENO

2.2.1 Proces přechodu k externalizaci

V případě rozhodnutí začlenění externalizace v rámci firemních procesů je třeba mít na mysli několik faktorů. Začlenění v rámci trhu a hierarchií organizace, rozhodnutí z hlediska dlouhodobosti či krátkodobosti externalizace a začlenění v rámci instrumentálních částí a zainteresovanými stranami. (KAVČIČ, 2014)

Proces přechodu na dlouhodobou externalizaci či outsourcing určité činnosti se dá rozdělit do 5 podprocesů (VITASEK, 2010): Je to: Vytvoření základů, Pochopení businessu, Sladění zájmu, Uzavření smlouvy a Kontrola výkonu. Pořadí není striktně uvedeno a jednotlivé podprocesy se mohou střídat, prolívat či doplňovat. Tento postup je vhodný stanovit pouze v případě činností, které mají vliv na úspěch společnosti a mají i dostatečný potenciál.

Vytvoření základů: Tato fáze začíná ještě před samou iniciací kontraktu a svým způsobem ho i přesahuje. V této fázi je třeba shromáždit dostatečné množství informací pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu spolupráce. Důležité v této fázi je uvědomění si příležitosti v dané spolupráci. Předpokladem pro toto uvědomění je pochopení vlastní společnosti. Následně vyhodnocení, jestli externalizace je v dané činnosti výhodná a vhodná. V případě rozhodnutí pro externalizaci je nutné si vyjasnit role a

odpovědnosti v dané spolupráci. Uvědomit si co může spolupracující firma nabídnout a co vlastní společnost může nabídnout nazpět. Analýza zainteresovaných stran je také velice důležitým bodem v této fázi, protože bez znalosti toho, co od dané činnosti dotčené strany očekávají není možné toho dosáhnout. Následuje vytvoření komunikačního plánu a také dostatečně podrobný průzkum trhu.

Pochopení businessu: V této fázi je nutné plné pochopení činnosti, která má podléhat externalizaci. Pochopit danou činnost znamená zahrnout, zanalyzovat a zdokumentovat veškeré zjistitelné informace související s danou činností. V první řadě se jedná o dokumentaci aktuální situace činnosti. Určení jejího rozsahu a identifikování potenciálu. Součástí musí být i porovnání činnosti s provedením konkurence a s očekáváním zákazníků či zainteresovaných stran. V dalším kroku je vhodné si stanovit konkrétní a realistický žádaný výsledek, kterého chce společnost dosáhnout. V poslední řadě je nutné vyjasnění postupu konkrétního typu kontroly dané činnosti, aby bylo možné porovnat budoucí stav s ideálním stavem, stanoveným v předešlém kroku.

Sladění zájmů: V rámci této fáze se oproti předešlým spíše výzkumným fázím přichází k jednání. V této fázi je nutné vyjasnění, jak má daná spolupráce fungovat za účelem žádaného výsledku. Součástí by mělo být uvědomění si veškerých rizik a také práce s nimi. Některým rizikům je možné předcházet. Jiné rizika lze řešit operativně a některá je vhodné si uvědomit, ale jakékoli efektivní kroky vůči nim by nebyly pro společnost rentabilní. Dalším krokem je rozdělení dodávané činnosti na části, které následně bude možné kontrolovat. Tento krok také pomůže dodavateli pochopit na co v dané činnosti poptávající společnost klade důraz a dle toho uzpůsobit možný přístup.

Uzavření smlouvy: Jedním z bodů v této fázi je zvolení vhodného cenového modelu, který v sobě zahrnuje risk a odměnu stanovený jak pro dodavatelskou, tak poptávající společnost. V tomto případě je nutné stanovit také, kdo odpovídá za daná rizika, a tudíž komu náleží patřičná odměna. Cenový model může nabírat různých forem, ale ve výsledku se jedná o fixní a variabilní částky či o jejich kombinaci. Dalším bodem je zvolení vhodné doby trvání smlouvy a spolupráce jako takové. Posledním bodem je následné finanční plnění a případy kdy je nutné danou smlouvu přehodnotit. Samozřejmě součástí vždy musí být výstupní strategie umožňující v daných případech spolupráci ukončit.

Kontrola výkonu: V poslední fázi probíhá kontrola, podpora a motivace dodavatele činnosti. Součástí této fáze by mělo být i neustálé hledání možných zlepšení a jejich implementace do procesu. Také by zde mělo být zhodnocení vlastní strategie přístupu k externalizovaným činnostem a případná aplikace i v budoucích případech.

2.2.2 Důvody a výhody externalizace

Důvody využití externalizace se mohou v každé společnosti výrazně lišit. Pro některé je nejdůležitější optimalizovat náklady. Pro jiné je zásadní vyplnit nedostatek v rámci lidských zdrojů. A některé zase chtějí mít možnost přístupu k nejnovějším technologiím. Tyto důvody lze dělit do různých skupin. Základně se člení dle důvodu anebo dle doby trvání. V rámci této práce je využito členění, které ve své publikaci využívá Kate Vitasek (VITASEK, 2010) a do těch kategorií jsou následně zařazeny i důvody od ostatních autorů. (KAVČIČ, 2014) (VITASEK, 2010) (VYSKOČIL, 2010), (BRAGG, 2006). Základní členění je do důvodů: organizačních, procesních, finančních, výnosových, nákladových, zaměstnaneckých a ostatních, které nelze snadno zařadit do žádné z předchozích kategorií.

Důvody organizační

- Zaměření organizace na hlavní činnost
- Zvýšení pružnosti
- Podpora změn, restrukturalizace a transformace organizace
- Zvýšení hodnoty výrobků a služeb, spokojenosti zákazníků, tržní hodnoty firmy
- Společnost je do spolupráce nucena tlakem zainteresovaných stran
- Pomoc při přeorganizování společnosti (strategická iniciativa)
- Nahrazení činností uvnitř firmy
- Vypořádání se s přetížením

Důvody procesní

- Zlepšení provozní výkonnosti
- Získání znalostí, dovedností a technologií, které by jinak organizace neměla k dispozici
- Zlepšení managementu a řízení
- Získání nových inovativních nápadů
- Zkrácení potřebné doby před uvedením na trh
- Získání důvěryhodnosti a image (v případě spolupráce s předními společnostmi)
- Možnost se lépe vypořádat s rychle měnící se situací

Důvody finanční

- Snížení investic do stálých aktiv, technologií a uvolnění těchto prostředků pro jiné účely
- Pozitivní vliv na finanční situaci (většinou častější placení po menších částkách)
- Získání hotovosti prodejem majetku dodavateli
- Vyhnutí se velkým investicím

Důvody výnosové

- Získání přístupu k novému trhu a příležitostem přes obchodní sítě dodavatele
- Zrychlení expanze díky využití kapacity, procesů a systémů vyvinutých dodavatelem
- Zvýšení tržeb z produkční kapacity v době, kdy by tato expanze nemohla být financována
- Komerční využití již existujících schopností

Důvody nákladové

- Lepší kontrola nad náklady
- Snížení nákladů v důsledku lepšího výkonu a lepší nákladové struktury partnera
- Snížení fixních nákladů jejich přesunem do nákladů variabilních

Důvody zaměstnanecké

- Poskytnutí větší možnosti kariérního růstu zaměstnancům
- Zvýšení nasazení a energie v oblasti vedlejších činností
- Snížení počtu zaměstnanců
- Vypořádání se s nedostatkem lidského kapitálu
- Vyrovnání se s kapacitními omezení
- Poskytovatel garantuje personální kontinuitu (výměnu zaměstnanců v případě odchodu, nemoci atd...)
- Poskytnutí 24/7 servisu

Další důvody (politické, atd)

- Sdílení rizik/snížení rizika kvůli jeho částečného přenosu na externího dodavatele
- Zvýšení kvality produktu nebo služby
- Zrychlení produkce / Zvýšení výkonnosti
- Získání nových vědomostí/odborností/schopností
- Jiná společnost má dobrou pověst v rámci zainteresovaných stran a spolupráce může sama o sobě přidat hodnotu produktu (Dodavatel jako marketingový tah)

- Jiná společnost má stejnou kulturu a hodnoty a je velká pravděpodobnost dobré spolupráce.
- Jiná společnost získala dostatečnou důvěru v rámci organizace a je nízká pravděpodobnost, že by své aktivity poskytovali konkurenční společnosti (většinou zesílení vazeb v rámci společnostmi a silnější provázání činností)

2.2.3 Rizika a nevýhody externalizace

Externalizace však neskýtá pouze výhody, ale i nevýhody a rizika. Nevýhody i rizika mohou mít jak krátkodobý, tak dlouhodobý dopad a vždy je třeba zvážit potenciální externalizaci z obou hledisek a mít připravenou strategii v případě, že některé z potenciálních rizik nastane. Samozřejmě i zde platí, že připravené strategie musí promítat jak potenciální dopad, tak pravděpodobnost, že daná situace nastane. Některé situace lze řešit operativně aniž by to ohrozilo chod firmy. Například v případě výpadu externího úklidu ho lze poměrně jednoduše nahradit. Některé jsou neovlivnitelné z pozice firmy a natolik závažné, že v případě, že nastanou na jejich řešení firma nedisponuje dostatečnými prostředky. Zde lze zmínit například krach partnerské firmy dodávající patentované výrobky nenahraditelné pro fungování firmy.

Mezi potenciální nevýhody a rizika patří: (KOTABE, 2009) (KAVČIČ, 2014) (BRAGG, 2006)

- Ztráta znalostí (přenos informací a části know-how)
- Ztráta vlastních schopností firmy (pozastavení rozvoje firmy v dané oblasti)
- Ztráta cenného personálu (propouštění v návaznosti na externalizaci)
- Ztráta tržního vlivu
- Riziko nekompatibilní firemní kultury potenciálního partnera
- Rizika vzdálenosti (ztráta přímého vlivu)
- Finanční rizika
- Riziko změny v společnosti dodavatele
- Selhání dodavatele
- Společnost bere zodpovědnost za cílový produkt i v případě selhání dodavatele
- Změna firemní politiky dodavatele (přestane poskytovat služby)
- Podlehnutí reklamě (ne všechny externalizace fungují)
- Politický risk (propouštění -> nespokojenosti a bojkot firmy)
- Lokální zodpovědnost (hlavně v rámci větších firem)
- Ztráta pracovních míst
- Využití více dodavatelů pro různé činnosti může vést k degeneraci cílového produktu.
- V případě externalizace činností hrozí snížení různorodosti produktů a tím snížení konkurenční výhody.
- V případě dlouhodobých dohod hrozí pokus o zneužití z pozice externího dodavatele. Ten se může snažit postupně snižovat kvalitu produktu anebo neúměrně zvyšovat svoji ziskovost na úkor poptávající společnosti.
- V případě externalizace přibývají náklady spojené s poptáváním, koordinováním a kontrolováním, které je potřeba započítat již v prvotním rozhodování. Tyto náklady se časem mohou zvyšovat a narušit výhodnost externalizace.
- Externalizování činností může mít za následek snížení schopnosti učit se a vylepšovat firemní procesy

2.2.4 Najití a kontrola vhodného partnera

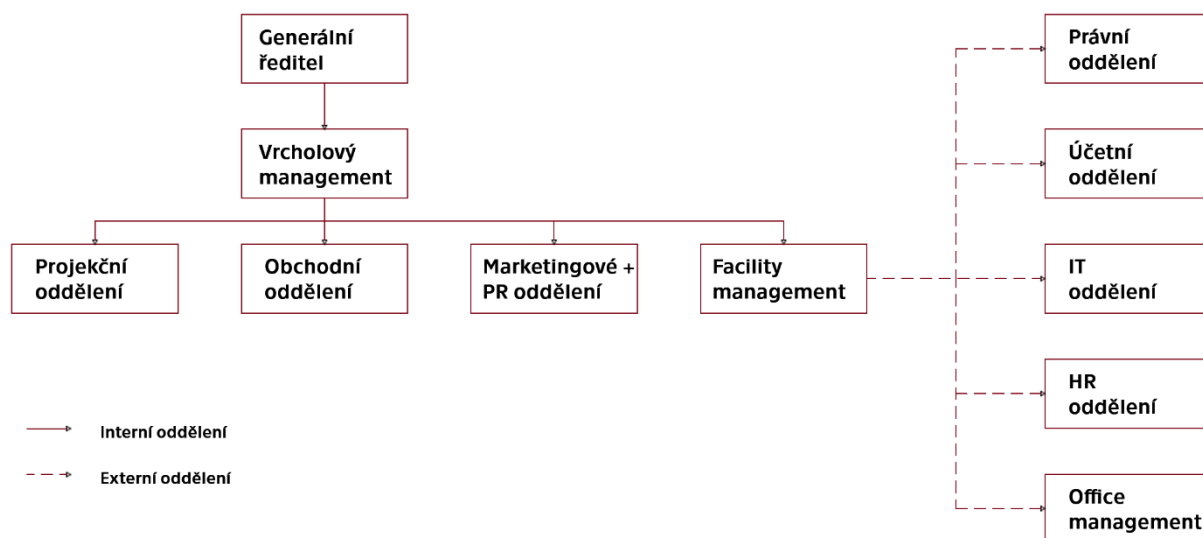
Výběr z možných spolupracovníků či dodavatelů může být veliký, protože podpůrné procesy se postupně stávají objektem tržních subjektů, které vycházejí z potřeb a očekávání zákazníků a na druhé straně i jejich uspokojení. Což mnohdy znamená najít rovnováhu v ekonomicky nejvýhodnějším řešení, které je co nejméně finančně náročné, a přesto ještě uspokojí potřeby klienta.

Jedním z hlavních předpokladů úspěšné externalizace je výběr potencionálního partnera. Po vyčlenění funkce stanovení rozsahu a vytvoření prvního listu potencionálních partnerů je vhodné vytvořit seznam bodů (BRAGG, 2006), které je vhodné brát v úvahu při konečném rozhodování. Mezi tyto informace většinou patří (DVOŘÁČEK, 2010): Reference, velikost, certifikace, finanční stabilita, ochota vyčlenit zdroje na externí aktivity a souhlas s povinnostmi finančních náhrad ve vazbě na poskytovanou kvalitu.

Při výběru partnera se mnohdy chybně nejvyšší váha přiřazuje ceně poskytované služby, ale i tak neleze zapomínat na ostatní faktory, které cenu sice neovlivňují přímo, ale na případnou bezproblémovou spolupráci mají silný vliv. Mezi další takové faktory patří například garantovaná doba oprav, výše poplatků z prodlení, délka trvání či možnosti výpovědi. (DVOŘÁČEK, 2010) Možnost výpovědi je v současné době asi nejvíce podceňovaná část v rámci externalizace. Firmy se pak po volbě nejlevnějšího kandidáta dostávají do situace, že daná služba neproběhla, nemají možnost danou firmu sankcionovat a ani nemůžou odstoupit od smlouvy.

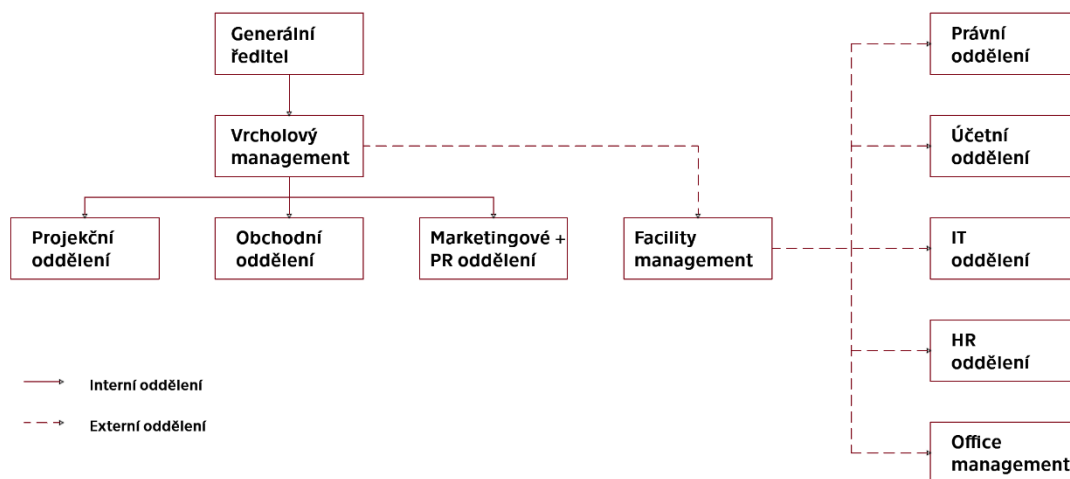
2.2.5 Facility management

Facility management reprezentuje integraci činností v organizaci za účelem zajištění a rozvíjení dohodnutých služeb, které podporují a zvyšují efektivitu hlavních činností. (VETRÁKOVÁ, 2013) Facility management umožňuje centralizovat podpůrné činnosti a řídit je jedním hlavním subjektem. Většinou se jedná o oblast: lidských zdrojů, office managementu a pracovního prostředí, facility managementu, IT, marketingových služeb, financí a účetnictví ale i právní či personální management. V určitých případech lze i facility management externalizovat. (VETRÁKOVÁ, 2013)



OBR. Č. 15: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA S FACILITY MANAGEMENT

ZDROJ: AUTOR



OBR. Č. 16: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA S EXTERNÍM FACILITY MANAGEMENTEM

ZDROJ: AUTOR

2.2.6 Stanovení ceny externích služeb

Vhodné stanovení cenové struktury a spravedlivé ocenění projektu značně ovlivňuje úspěšnost projektu. Cena se obvykle skládá (SVOZILOVÁ, 2016): z nákladů na realizaci v požadované kvalitě dle zadaných cílů, rezervy na působení rizik, přiměřený zisk dodavatele a cenové úpravy zohledňující tržní podmínky.

Základně lze kontrakty rozdělit na Kontrakty založené na nákladových cenách a Kontrakty založené na pevné ceně. Tyto dva typy se mohou vzájemně prolínat či doplňovat dle typu projektu a potřeb obou stran.

2.2.6.1 Kontrakty založené na nákladových cenách (SVOZILOVÁ, 2016)

Zde je základem proměnná základní částka, která je odhadnuta dle předpokládaných celkových nákladů. Lze se zde setkat se 7 variantami, ale v případě projekční kanceláře se více setkáváme se 3:

Náklady plus procento z nákladů, kdy je cena tvořena na základě prokázaných nákladů a stanovené odměny v podobě procenta z těchto nákladů. V tomto typu kontraktu je nositelem rizik zákazník. Tento typ kontraktu dodavatele nenutí hledat optimální řešení a je vhodný v případě silné pozice zákazníka a jeho možnosti nahlížet a ovlivňovat čerpání nákladů.

Náklady plus pevná částka, kdy je cena také tvořena na základě prokázaných nákladů, ale změnou je fixně stanovená odměna za předaný výsledek. Nositelem rizik je opět zákazník. Ani zde není dodavatel motivovaný ke snaze optimalizovat náklady.

Náklady plus cílová částka, kdy je opět stanovena na základě prokázaných nákladů a cílové odměny. Odměna se v tomto případě skládá z podílu na uspořené nákladech vzhledem k nákladům očekávaným a případně se přidává i fixní odměna za předání výsledku. Zde je část předává část rizik i na dodavatele, který je tak motivován hledat úsporná řešení.

2.2.6.2 Kontrakty založené na pevné ceně (SVOZILOVÁ, 2016)

Zde je základem pevná základní částka, která je stanoven na základě kalkulace, která zahrnuje i přiměřenou rezervu a krytí nepřesných odhadů a budoucích rizik. Dále se setkáváme s 4 variantami kontraktů ale blíže zde budou popsány 2, které jsou nejbližší projekčnímu prostředí: Pevná cena a pevná cena plus cílová částka.

Úskalím tohoto kontraktu je, že na sebe dodavatelé mnohdy vezmou všechna rizika i v případě nejasného zadání a velké neurčitosti okolí. Z projektu se tak stává boj všech stran proti sobě, kdy kontrakt nedostatečně podchycuje možné situace. Proto je vhodné v kontraktu oddělit známé s neznámým a předem určit, jak se v neznámých situacích bude dále jednat. Další možností je projekt rozdělit do dílčích částí a ty oceňovat jednotlivě.

Pevná cena je nejčastěji využívána pro oceňování v rámci projektů. Dodavatel se zavazuje, že domluvenou činnost vykoná za předem domluvenou cenu a bere na sebe většinu rizik. Dodavatel je tak motivován maximalizovat efektivitu v rámci konání činnosti. Tento typ kontraktu je vhodný používat při dobře specifikovanosti rozsahu a i pracnosti a většinou se vychází i z předchozích zkušeností s podobným typem problematiky.

Pevná cena plus cílová částka je nejkomplicovanější ze všech dosud zmíněných kontraktů. Pevná cena zde ukazuje maximální cenu a dodavatel vykazuje náklady a případné uspořené náklady se pak procentuálně rozdělí (například 65/35 ve prospěch zákazníka, kdy z každé ušetřené 1000 dodavatel získá 350). Tento kontrakt se používá u dlouhodobých a finančně náročných projektů, kde je dodavatel motivován hledat neefektivnější řešení.

2.2.7 Právní rámec externalizace

Rámec podpůrných procesů tvoří státem vyhlášená pravidla jako jsou živnostenský a obchodní zákon, stavební zákon, daňový zákon, zákon o veřejných zakázkách, antimonopolní zákon a i normy. Zejména ČSN EN 15221, ISO, BOZP a další. (VYSKOČIL, 2010)

Různé druhy spolupráce jsou podloženy rozdílnými typy právních smluv, které se liší nejen svým rozsahem, ale i zaměřením. Rozdílná smlouva je na nákup a na dlouhodobou spolupráci. Mezi základní využívané typy smluv patří: smlouva o dílo, rámcová smlouva o dílo, smlouva o zajištění pracovních sil, speciální subdodavatel a společný podnik. Zatímco v rámci nákupních smluv je legislativa celkem jasná v případě dlouhodobých spoluprací či outsourcingu jako takového je situace problematičtější a o to větší důraz musí být kladen na dobře napsanou smlouvu zpracovanou odborníkem. Smlouva svým způsobem vzniká už v prvopočátku, kdy začínají obě strany jednat o možné spolupráci a podmínkách za jakých jsou na takovou spolupráci ochotni přistoupit. Zde je nutné znovu zdůraznit, že jakákoli rozsáhlejší spolupráce by nikdy neměla fungovat jen na základě ústní dohody. (MAISNER, 2012)

Při každé spolupráci je hlavním rizikem krach této spolupráce. Jinak tomu není ani v případě externalizace. Míru tohoto rizika lze snižovat nejen interními opatřeními obou stran, ale také důkladnou právní úpravou vzájemných vztahů.

Základem veškeré spolupráce je správně udělaná smlouva, která jasně specifikuje okolnosti spolupráce a požadavky obou stran. Je vhodné přesně specifikovat předmět smlouvy, což znamená dostatečně podrobný popis činnosti, která bude v rámci spolupráce prováděna. Velkým rizikem může být podcenění dohody o tom, za

jakých podmínek může být spolupráce ukončena a jak budou vzájemné vztahy vypořádány. Již na začátku smlouvy je nutné myslet nejen na období až smlouva případně skončí, ale i na případy předčasného ukončení. Druhá situace nastává celkem často z důvodu neplnění smluvených závazků jednou z dotyčných stran. V případě, že smlouva není kvalitně sepsaná v případě problémů nastupují soudní řízení, které ale mohou trvat i velice dlouhou dobu nemusí mít vždy předem očekávaný výsledek (MAISNER, 2012)

Smlouva mezi zadavatelem a dodavatelem by celkově měla představovat pružný pracovní dokument, který je jednoznačně formulovaný a umožňuje dobrou kontrolu plnění dohodnutých položek. Každá smlouva by měla obsahovat (DOLANSKÝ, 1996): specifikaci zadavatele projektu, specifikaci dodavatele, předmět smlouvy, rozsah prací, jméno zodpovědné kontaktní osoby zákazníka, jméno zodpovědné a kontaktní osoby dodavatele, přehled povinných hlášení pro kontrolní účely, podmínky platnosti smlouvy, typ ceny a způsob jejího stanovení, celkovou cenu zakázky a její rozpis, podmínky a možnosti uplatnění změn smlouvy, způsob a termíny plateb, termín zahájení a ukončení dohodnutých prací a případně i termíny dokončení důležitých úkolů, výši penalizace v případě nedodržení dohodnutých termínů, ujednání pro případ předčasného dokončení prací, podmínky určující možnost zastoupení případných dohodnutých pracovníků dodavatelské firmy, ujednání o utajování informací a datum a podpisy oprávněných osob. Součástí smlouvy by měly být i možnost vzniku změn a jejich důsledky pro možnost flexibilního reagování na potenciální změnu situace.

2.3 Externalizace v projekční kanceláři

V projekční kanceláři se lze setkat s různými obměnami se všemi druhy externalizace. Využití Nákupu částí projektové dokumentace, studií či posudků je velice běžnou praxí. Konzultace nastává často při návrhu inovativních či složitějších technických zařízení či využití jiných skladeb konstrukcí nebo při tvorbě smluv, kdy je názor externího odborníka velice přínosný. Outsourcing se vyskytuje převážně v podobě IT, ale také v případě dlouhodobé spolupráce s oddělením zaměřením na některou s inženýrských částí dokumentace jako jsou například statické posudky staveb. Offshoring nebývá příliš obvyklý v rámci projekčních kanceláří, ale výjimečně se s ním dá setkat v případě velkých společností. Samozřejmě se lze setkat i s Partneringem například při dlouhodobé spolupráci dvou kanceláří v případě doplňujících se zaměření. S Join Venture v případě spojení architektonického s projekčním oddělením či sloučením s odborníky zabývajícími se technickým zařízením budov.

S Aliancí se lze v rámci projekčních kanceláří setkat v případě velkých projektů a soutěží, kdy se dvě projekční kanceláře spojí pro tvorbu konkrétního projektu. Jedná se o kombinace projekčních kanceláří zaměřených na pozemní stavby například s kanceláři zaměřenými na urbanistická řešení či řešení krajinná. V případě úspěšných projekčních kanceláří nebývá neobvyklé ani založení dalších poboček i kdy i menší kanceláře zakládají svou druhou pobočku někde napříč republikou. V případě velkých projekčních kanceláří s mezinárodním přesahem bývá obvyklé i zakládání poboček v jiných zemích. Příkladem může být Chapmant Taylor s pobočkami po celém světě. Od Londýna přes Prahu, Dubaj až po Šanghaj.

2.3.1 Externalizace podpůrných oddělení a procesů

Lze se také setkat v určitých případech s pojmem facility management, který shlukuje skupinu více činností či procesů, které jsou následně řízeny jedním externím subjektem. S externalizací se lze také setkat v případě neobvyklých či nárazových

činností jako je například dodání dokumentace projektu či stěhování kanceláře. Další případy externalizace, které jsou velice běžné je externí služba úklidu kanceláře, externí tisk dokumentů či zabezpečení objektu. Běžným případem je také externí odborník najatý v rámci inženýringu a má většinou na starost získání vyjádření dotčených orgánů státní správy a získání povolení od stavebního úřadu. V

2.3.1.1 Vrcholový management

Ačkoli vrcholový management lze v rámci hodnotového řetězce zařadit do podpůrných činností tak se s jeho externalizací skoro nesetkáme. S externalizací vrcholového managementu se lze setkat v případě najmutí krizových manažerů. Tato varianta je zastoupena obvykle ve variantě konzultace a nebo body-shoppingu. V první variantě jsou najmuti manažeři na kritické zhodnocení situace a navržení určitých opatření, zatímco v druhé se dočasně stávají pomyslnými zaměstnanci firmy a mají za úkol změny nejen navrhovat, ale i implementovat.

2.3.1.2 Office management a administrativní funkce

V tomto případě se lze setkat většinou s částečnou externalizací. Jedná se například o skladování a skartace dokumentů, zabezpečení či dodání kancelářských potřeb a úklid kancelářských prostor. Může se zde jednat i o externí facility management, který může pomoci kontrolovat ostatní externalizované funkce.

Výhody:

Nakládání s dokumenty

Dodávání potřeb do kanceláře

Tisk na kvalitních zařízeních

Zabezpečení

Snížení nákladů na chod kanceláře

Možnost krátkodobého zajištění potřebného pracovníka

Nevýhody:

Vyšší cena zabezpečení

Tisk nemusí být vždy na počkání

Není přímý přístup k dokumentům

Riziko zneužití důvěrných dokumentů

2.3.1.3 Právní oddělení

V případě právního oddělení se nejčastěji lze setkat s případy, kdy jsou právníci přizvááni jako konzultanti kurčitým smlouvám. V mnoha společnostech je právní oddělení řešeno způsobem jednoho interního právníka, který posuzuje právní věci společnosti. Většinou daný interní právník bývá specializovaný na hlavní činnost a případy, které nespádají do jeho specializace řeší s externími konzultanty.

Projekční kancelář pro spolehlivý chod potřebuje řadu odborníků z různých odvětví práva. Rozhodně se jedná o odborníky ze stavebního zákona, dále na uzavírání smluv se zákazníky, ale i dodavateli a v neposlední řadě uzavírání pracovních závazků se zaměstnanci a externisty. Dalším případem přizvání externího specialisty na právo je případ soudních sporů.

2.3.1.4 HR oddělení

V rámci nakládání s lidskými zdroji se již jedná o situaci, kdy ne všechny aktivity jsou vhodné k externalizaci. Příkladem je školení zaměstnanců, kariérní plány nebo tréninkové kurzy pro které je potřeba podrobná znalost problematiky a jsou lepší řešeny interně v rámci firmy. Externě lze efektivně řešit podmínky mezd, benefity, stravenky, popřípadě diety, dělání záznamů nebo penzijních plánů. Další z možných činností je výběrové řízení a řešení problémů s lidskými zdroji a jejich případné propouštění. (BRAGG, 2006)

Výhody:

Nezatěžování interních zaměstnanců (nejedná se o hlavní činnost)

Zkušenosti personálu

Psychologické konzultace a podpora

Zajištěné veškeré potřebné pojištění (životní, zdravotní atd)

Zajištění výběrového řízení

Širší záběr při hledání vhodných kandidátů na hledané pozice

Nevýhody:

V případě neplnění závazků hrozí poptávající firmě vysoký postih

Nedostatečné věnování se jednotlivým zaměstnancům

Nucená logistika do sídla externí firmy (například kvůli pohovorům)

Není hluboká znalost pozice (při výběrovém řízení hrozí zaměření se na nestěžejní kritéria)

Není velká motivace rychle vyplňovat prázdná pracovní místa

Problematické předání image společnosti

2.3.1.5 IT oddělení

IT oddělení je jedním z nejčastěji externalizovaných oddělení, kdy se naopak jen výjimečně setkáváme s IT oddělením plně včleněným do organizace. Velký podíl externalizace využívá odborníky z Indie, kteří odvádí poměrně kvalitní služby za velice nízké ceny. V tomto případě se jedná o externalizaci managementu datových center. Správa datové sítě, helpdesk, správa počítačů, monitorování činnosti a zavádění nových softwarů patří mezi další možné činnosti. (BRAGG, 2006)

Výhody:

Přístup k novým technologiím

Variabilita řešení problémů

Nižší ceny

Kvalifikovaný personál

Nižší cena za data centrum

Servis 24/7

Není třeba firemní programátor

Jednoduchý upgrade softwaru

Helpdesk

Nevýhody:

Jazyková bariéra

Ne vždy kvalifikovaní lidé

Nekompatibilní se starými technologiemi

Helpdesk neřeší personalizované problémy a může být obsluhován méně kvalitně

Ztráta plné kontroly nad daty společnosti

Ztráta kvalifikovaného personálu (v případě přechodu na externí služby)
Zadání programování musí být precizní jinak nejistý výsledek
Problémy s licencemi programů
Riziko přetížení dodavatele a jeho neplnění požadovaného rozsahu
Riziko ztráty dat (nebo jejich využití pro jinou firmu)
Riziko kompletní ztráty dat v případě bankrotu dodavatelské společnosti
Problém při řešení hardwarových problémů

2.3.1.6 Účetní oddělení

Účetní oddělení je také velice často externalizováno. Veškeré činnosti spojené s účetnictvím je možné tímto způsobem řešit. Ať už se jedná o výplatní pásky, daně, správa financí nebo plnění platebních požadavků společnosti. Nejčastěji se jedná o mzdy se, kterými je spojena daňová povinnost, která v případě špatného plnění může společnosti přidělat nemalé množství starostí. (BRAGG, 2006)

Výhody:

Velký rozsah vědomostí
Kvalita personálu
Schopnost managementu auditů
Dlouhodobá zkušenost
Variabilní cena
Rychlý přístup ke službám
Snížení cestovních nákladů
Žádné prostoje
Žádné náklady za najímání a trénování vlastních zaměstnanců

Nevýhody:

Cena
Ztráta trénovaného personálu
Ztráta zkušeností
Zodpovědnost
Snaha ovlivnění auditu

2.3.1.7 Obchodní a Marketingové oddělení

V mnoha společnostech se lze setkat alespoň s částečnou externalizací části marketingových aktivit jako je tvorba reklamy od billboardů, videí až po tvorbu firemního loga a sloganu. V rámci obchodního oddělení se zase lze setkat s externími obchodníky, kteří zprostředkovávají smlouvy potencionálních zákazníků s poptávající společností. (BRAGG, 2006)

Výhody:

Variabilní cena tvorby reklamy
Odborní kreativní zaměstnanci
Současnost poskytovaných služeb (soustředění se na nejefektivnější přístup)
Výhodné kontrakty s mediálními společnostmi
Znalost marketingu jako celku
Externími obchodníky firma neplatí v případě nečinnosti
Externí obchodník má většinou větší znalost oblasti, ve které působí

Nevýhody:

Vyšší ceny

Ne vždy je vystižena podstata poptávající firmy

Nutná vysoká kvalifikace marketingové společnosti (Špatný marketing může poškodit image firmy)

Těžší kontrola dosažení odpovídajících výsledků

Externí obchodníci se těžko kontrolují v tom, jaký dělají obraz společnosti (snaha zvednout prodeje za každou cenu)

Externí obchodníci občas postrádají hlubší znalost nabízených produktů/služeb

2.3.1.8 Projekční oddělení

Projekční oddělení patří do hlavních činností a externalizovat ho jako celek by pro projekční kancelář nedávalo smysl. V rámci projekčního oddělení se tak lze setkat spíše s externalizací určitých částí nebo činností, kdy architekti, kalkulanti a projektanti stavebních konstrukcí jsou většinou interní a externě se poptávají jen v případě přetížení současného personálu. Externě se pak většinou řeší odborníci a specialisté zaměřující se na určitou činnost a pro které by firma neměla dostatek projektů na trvalý úvazek. Zde se jedná například o projektanty PBR, VZT, ZTI, elektroinstalace, Vytápění, Statiky, PENB dále o geology, hydrogeology, geodety, dendrology, zahradní architektky, vodohospodářské inženýry, dopravní inženýry či specialisty na tepelnou techniku, akustiku, osvětlení, oslunění, fotovoltaiku, stavebně technické průzkumy nebo životní prostředí.

2.3.2 Externalizace podpůrných činností v rámci projektu

Projekty dělané v projekčních kancelářích jsou ve většině případů natolik komplexní, že je projekční kanceláře nejsou schopny udělat jen pomocí vlastních sil. V těchto případech nastupuje externalizace v nejrůznějších podobách, která umožňuje určité části dokumentace obstarat jinak než vlastními silami. V průběhu projektu se lze setkat se všemi výše zmíněnými druhy externalizace. Od pomoci další z kanceláří pod stejnou společností přes partnering s jinou organizací až po nákup potřebné části či průzkumu. V různých fázích projektu se externalizují rozdílné činnosti. Viz níže.

2.3.2.1 Příprava projektu

V této části se externalizace příliš nevyskytuje a většinu činností obstarává projekční oddělení. Setkáváme se zde se spoluprací s právním a finančním oddělením při vytváření smluv. Případně se v této fázi dělají externě předběžné průzkumy, které jsou zásadní pro možnost realistického návrhu stavby.

2.3.2.2 Návrh stavby

Tato fáze je také převážně prováděna uvnitř projekční kanceláře a externě se dělají jen nezbytné rozbory a průzkumy, které jsou nezbytné pro podložení relevantnosti navržené studie. Příkladem může být Průkaz energetické náročnosti budovy či studie proslunění. V rámci návrhu stavby je také běžná praxe zhotovovat vizualizace. Ty se v dnešní době také stávají předmětem externalizace, kdy se často nakupují ze zemí s nízkými cenami. Příkladem je Indie a proces probíhá tak, že externistovi pošle firma 3D model budovy a požadavek jaký grafický styl by měla vizualizace mít.

2.3.2.3 Projekt pro umístění stavby

V této fázi se lze více setkat s externími činnostmi. Převážně se jedná o činnosti související s rozborom daného území. Například zde bývá provedené zaměření pozemku, dendrologický průzkum, geologický a hydrogeologický průzkum včetně posouzení radonu. Dále zde bývá provedena analýza přímo související s navrženým záměrem jako například dopravní studie, pokud se jedná o komplikovanější návaznost na současnou dopravní infrastrukturu.

2.3.2.4 Projekt pro stavební povolení

V této fázi se lze setkat s nejvyšší mírou externalizace. Většinou se externě řeší části specializovaných profesí jako je Požární řešení, technické zařízení budovy či statické výpočty. Běžně se externě poptávají i průzkumy (např. stavebně-historický, geologický, dendrologický či dopravní) specializované studie (např. osvětlení, osluněním, hluk) a zaměření (pokud nebyly udělané v předešlé fázi). Dále se externě běžně poptává zpracování speciální dokumentace jako je například EIA (Vyhodnocení vlivů na životní prostředí). Dalším prvkem jsou konzultace externími odborníky v případě návrhu nezvyklých řešení.

2.3.2.5 Projekt pro provádění stavby

V rámci této fáze se lze setkat s externalizací převážně ve formě konzultací navržených řešení s odborníky či potenciálními realizujícími firmami.

2.3.2.6 Soupis prací a dodávek

V této fázi se s externalizací lze setkat převážně za předpokladu, že projekční kancelář nemá vlastního odborníka na rozpočty a je tak nucena ho poptat externě.

2.3.2.7 Autorský dozor

V této části je externalizace využita v případě úprav některého z navržených řešení, které je následně nutné zkonzultovat s externím odborníkem. Další možností je využití externích konzultantů v případě potřeby poskytnout klientovi nadstandardní podporu v řešení ekonomických či právních problémů.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Popis vybrané projekční kanceláře

Předmětem praktické části této bakalářské práce je představení projekční kanceláře Mott MacDonald CZ, což je pobočka společnosti Mott MacDonald, založené v roce 1989 spojením dvou projekčních kanceláří, kterými byly Mott, Hay & Anderson, což byla renovovaná společnost zabývající se dopravními stavbami a Sir M MacDonald & Partners, která se zabývala dopravními stavbami. Společnost Mott MacDonald v současné době operuje ve 180 projekčních kancelářích ve více než 50 státech a nejvíce se angažuje v oblasti budov, pozemních komunikací, životního prostředí, průmyslu, mezinárodního rozvoje, energetiky, dopravy, rozvoji měst a vodohospodářských staveb.

Společnost spolupracuje s dalšími projekčními kanceláři či významnými architekty po celém světě. Mezi významné stavby realizované touto společností patří například Revitalizace historické třídy v New Yorku, most v San Francisco-Oakland, Východní železniční příjezd na Long Island nebo Trojský most v Praze. Mott MacDonald se podílel také na desítkách dalších projektů v rámci renovací silničních a železničních úseků, budování nových tunelů či vodovodních sítích velkých měřítek.

3.1 Mott MacDonald CZ

Společnost MottMacDonald CZ byla založena v České republice v roce 1993 jako společnost s ručením omezeným a v českém prostředí působí doposud. V rámci této společnosti je zaměstnáno přes 100 lidí. Konkrétněji se jedná o inženýry a konzultanty v oblasti technického inženýrství a technicko – ekonomického poradenství. Zaměření společnosti je především na dopravu, vodohospodářství, životní prostředí, implementaci prostředků z EU, projektové financování, projektové řízení a výzkum. MottMacDonald CZ mají certifikát v oblasti jakosti (ČSN EN ISO 9001), ochrany životního prostředí (ČSN EN ISO 14001) a hygieny a bezpečnosti práce (ČSN EN ISO 18001). Společnost dosahuje obrátu kolem 200–300 milionů korun ročně. (Asociace pro rozvoj infrastruktury, 2019-2023) (MOTTMACDONALD, 2023) (Evropská databanka s.r.o., 2023)

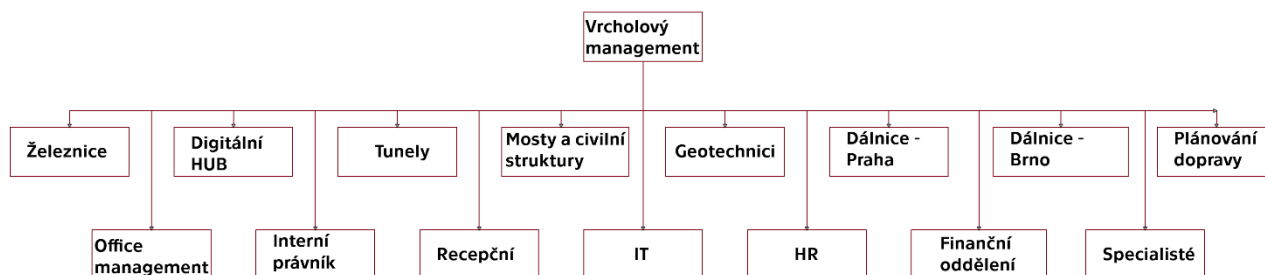
V rámci dopravy v České republice se MottMacDonald CZ podílí na výstavbě dopravní infrastruktury. Realizoval stavbu Trojského mostu ve spolupráci s architektem Kouckým. Pomáhal s plánem na obnovu a údržbu Karlova mostu a jejich znalosti byly využity i v případě prodloužení systému pražského metra či dálničním tunelu Blanka. V souvislosti s vodohospodářstvím se společnost podílí na posuzování vlivu staveb na životní prostředí, revitalizacích brownfieldů, využívání přírodních zdrojů a zavádění sítě NATURA 2000. (MOTTMACDONALD, 2023)

3.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura firmy je odvozena z funkcionální organizační struktury, kdy jsou jednotlivá oddělení (sektory) rozděleny podle funkce. Jsou rozděleny na velké sektory dle staveb, na které jsou zaměřeny (dálnice, železnice, mosty, tunely atd.) a ostatní části firmy jsou rozděleny do menších sektorů dle funkce jako je Office management, HR či finanční oddělení. Každý velký sektor má svého stanoveného vedoucího (více sektorů může mít stejného vedoucího), zatímco menší sektory vedoucího v organizační struktuře stanoveného nemají.

Organizační struktura je tvořena společná pro pobočky v Praze a Brně. Ve vedení stojí vrcholový management, který je složen z 6 členů: Generálního ředitele, Technického ředitele a Vedoucího regionu, kteří jsou zodpovědní přímo za působení

v České republice a pak další 3 jsou zodpovědní za větší úsek v rámci Evropy do kterého česká pobočka spadá. Dále se organizační struktura rozděluje do jednotlivých sektorů, které vůči sobě nemají danou žádnou hierarchii. Jedná se o velké sektory: Železnice, Digitální HUB, Tunely, Mosty a civilní struktury, Geotechnici, Dálnice – Praha, Dálnice – Brno, Dálnice Praha/Brno a Plánování dopravy. Mezi menší samostatné sektory patří: Office management, Správa budovy, Interní právník, Recepční, IT, HR, Finanční oddělení, Specialisté, Kurátor znalostí a Podpora projektů.



OBR. Č. 17: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MOTT MACDONALD

ZDROJ: MOTT MACDONALD (2023), UPRAVENO

3.1.2 Využití externalizace

Hlavním prvkem externalizace v rámci MottMacDonald CZ je spolupráce pobočky v Praze s pobočkou v Brně. Tyto pobočky spolu sdílejí odborníky v jednotlivých odděleních nebo například vlastní IT oddělení. Pravidelně využívaným externím prvkem jsou externí auditoři, které společnost využívá pro finanční audit, uzávěrky, kontrolu ISO. Společnost využívá také interní auditory ze skupiny MottMacDonald pro interní audit a finanční dohled. Nárazově si společnost najímá externí právní služby v případě specifických právních úkonů, které přesahují odbornost interního právníka.

V rámci méně důležitých činností společnost využívá externalizaci úklidu, údržby nábytku a celkově movitého majetku ve vlastnictví firmy. Dále využívá možnosti zásobování pití a občerstvení do kanceláře. Poslední externalizovanou skupinou činností jsou kurzy. Jedná se o kurzy jazykové, sportovní či pro jiné aktivity sloužící k rozvoji osobnosti.

3.1.2.1 Externalizace v rámci projektu

Z důvodu práce projektů pro RSD (Ředitelství silnic a dálnic České republiky) a SZ (Správa železnic) platí jistá specifika. Jako jsou například požadavky na to, že některé práce musí firma vykonávat vlastními silami za každých podmínek a jakýkoli subdodavatel s podílem na projektu více než 10 % z hrubé částky musí být schválen těmito investory.

Každý projekt je specifický a vyžaduje jiné průzkumy, posouzení a studie. Tyto specifické činnosti bývají externalizovány a v případě MottMacDonald jsou běžně smlouveny pomocí subdodavatelské smlouvy nebo outsourcingu. Běžně se jedná o: geologický průzkum, migrační studie, dendrologický průzkum, geodetické zaměření, diagnostika vozovek a konstrukcí, SEA, EIA, hydroprůzkumy, průzkumy ovlivnění studní, hlukové studie, hluková měření, požární posouzení, ventilace uzavřených prostor, korozní průzkumy, průzkumy bludných proudů.

3.1.3 Důvody k externalizaci

Důvod využití externalizace v rámci MottMacDonald je zejména z důvodu úzké specializace dané činnosti, která není v obchodním modelu ani v rámci portfolia hojně zastoupena, aby vytvořila možnost danou činnost rentabilně poskytovat. Převážně se jedná o aspekty životního prostředí a specializované práce v terénu, které vyžadují specializované vybavení jako jsou například vrtní soupravy.

Další kategorií jsou činnosti úzké odborné specializace. Pro příklad je uvedena dendrologie, která tvoří méně než 1% ceny projektu v rámci Dokumentace pro stavební povolení. Rentabilita osoby s tímto zaměřením činí přibližně 2,5 milionu korun ročně, což znamená, že by společnost musela dosahovat obrátově minimálně 250 milionů korun v rámci dokumentací pro stavební povolení s obsahem dendrologie. Tuto částku je, ale velice těžké zaručit proto je v takovém případě pro společnost výhodnější tuto činnost řešit externě.

K externalizaci těchto činností směřuje také ideologie společnosti, která se snaží držet 50 % obrátu na zahraničním trhu společně se skupinou MottMacDonald. To znamená, že jsou najímání specialisté z dané země, které mají znalost zdejších podmínek a procesů a zároveň jsou v dané zemi certifikováni. Tyto odborníci jsou, ale využitelní jen pro určité portfolio projektů, a proto je výhodnější danou formu spolupráce nechat na základě externalizace nikoli ve formě interního zaměstnance.

3.1.3.1 Rozdělení činností pro externalizaci

Pro rozdělení činností společnost MottMacDonald využívá Krajicovu tabulku. Veškeré činnosti podléhající externalizaci tak lze rozdělit v rámci čtyř kategorií do této tabulky dle Petera Krajice. Jedná se o Strategické položky, Pákové položky, Nekritické položky a tzv. Úzké hrdlo položky. Tyto položky jsou rozděleny dle dvou kritérií. Prvním je Risk a hodnota, kterou daná položka představuje pro společnost a druhým je složitost dodavatelského trhu a dodavatelské riziko jako takové.

Pákové položky jsou položky, které mají vysoký impakt na hodnotu vůči firmě, ale zároveň jejich obstarání v rámci trhu není složité. V takovém případě přistupuje společnost k řešení pomocí velkých kontraktů na danou položku, popřípadě i na globální outsourcingové dohody, které jsou v tomto případě výhodné. Tyto položky je také snaha držet v rámci firmy a nenechávat je externalizovat.

Strategické položky jsou položky, které mají vysoký impakt na hodnotu vůči firmě a zároveň není jednoduché jejich získání v rámci trhu. V tomto případě společnost přichází k využití Outsourcingu, Dlouhodobé spolupráce se strategickým dodavatelem či využití hlavního softwaru potřebného pro úspěšné provozování činnosti.

Nekritické položky jsou ty položky, které nemají velký impakt na hodnotu a ani je není těžké sehnat na trhu. Tyto položky většinou podléhají nákupu bez nutnosti větších smluvních zajištění.

Úzké hrdlo položky jsou položky, které nemají velký impakt na hodnotu, ale je problematické je obstarat v rámci dodavatelského trhu. V tomto případě společnost využívá schopnosti externích konzultantů a odborníků, kteří dokážou danou položku zajistit. Tyto položky se mohou silně lišit a společnosti se nevyplatí je zajišťovat svými vlastními silami.

Risk / Hodnota / Cena pro firmu (Vnitřní problémy)	Vysoký	<u>Pákové položky</u> (Vysoký impakt na profit, Nízké dodavatelské riziko) - Velké kontrakty na komodity - Globální sourcingové dohody	<u>Strategické položky</u> (Vysoký impakt na profit, Vysoké dodavatelské riziko) - Outsourcing - Dlouhodobí strategičtí dodavatelé - Hlavní software
	Nízký	<u>Nekritické položky</u> (Nízký impakt na profit, Nízké dodavatelské riziko)	<u>Úzké hrdlo položky</u> (Nízký impakt na profit, Vysoké dodavatelské riziko) - Nestandartní a kritické položky - Specializovaný software
	Nízký	Dodavatelské riziko/ Složitost dodavatelského trhu (Vnější problémy)	Vysoký

OBŘ. C. 18: TABULKA ROZDELENÍ CINNOSTI

ZDROJ: MOTT MACDONALD (2023), UPRAVENO

3.1.4 Výběr spolupracujících firem

Výběr spolupracující firmy je prováděn na základě několika faktorů. Mezi nimiž nejdůležitější je: Cena, Předchozí znalost projektu a Kvalita referencí společně s dostupností zdrojů. Následný výběr každého subdodavatele podléhá vnitřním procesům, které funguje jako druhé ověření vhodnosti subdodavatele. Vybrané firmy se následně přidají do tabulky, ve které je uvedeno jejich skóre z různých částí analýzy a na základě těchto údajů se nakonec vybere ta firma se kterou společnost naváže spolupráci.

V případě, že veškeré předchozí body proběhnou bez problému je subdodavatel přidán do externího systému pro možnost hloubkové kontroly. Využívaný systém je EXIGER. To je systém, který pomáhá s prací s dalšími organizacemi. Tento software je schopný mapovat dodavatelské řetězce, vyhledávat pomocí umělé inteligence, vizualizovat, organizovat a kontrolovat informace o rizicích, pomáhat při řízení a je také schopný monitorovat sankce a nepříznivé působení v rámci médií. Všechny tyto funkce jsou vysoce přínosné v rámci hloubkové kontroly a řízení potenciálního partnera nebo subdodavatele. (EXIGER, 2023)

První z kroků je Due diligence, které slouží jako ochrana před potenciálními riziky při práci se třetími stranami. Informace vyhodnocené tímto způsobem jsou: Finanční zdraví společnosti, zakládací dokumenty, podrobnosti o klíčových akcionářích, struktura společnosti a členové představenstva, politické vazby, trestní činnost, globální sankce, negativní zprávy v médiích a nedávná historie soudních sporů. Následně se ze získaných výsledků vytvoří závěrečné vyhodnocení a potenciální spolupracující firma dostane jedno ze tří hodnocení: malé riziko, střední riziko nebo vysoké riziko. Toto vyhodnocení se částečně dělá automatizovaně.

Kromě výše zmíněných opatření jsou i další body na které je v rámci výběru subdodavatele nebo partnera kladen důraz. Jedním je ochrana dat v souladu s GDPR (obecné nařízení o ochraně osobních údajů). MottMacDonald klade důraz, aby firmy, se kterými spolupracují firmy měly adekvátní ochranu dat. Další je protikorupční doložka,

kdy je kladen důraz na transparentnost. Za zmínění také stojí rozhodčí doložka, která určuje, jak budou řešeny případné spory.

3.1.4.1 Výjimečné případy

Existují případy, kdy výběr není možný anebo není vhodný z hlediska časového nebo jiného. Dále je uveden seznam možných případů, kdy výběr není vhodný nebo není možný. V těchto případech je nutné upravit styl vybírání uchazečů. V některém případě je nutné upravit zadávací podmínky. V některých případech není možnost výběru a je proto nutné vybrat jediného uchazeče. V poslední řadě jsou případy, kdy je dočasně výhodnější dále spolupracovat se současným dodavatelem než vynakládat kapacitu na hledání jiného.

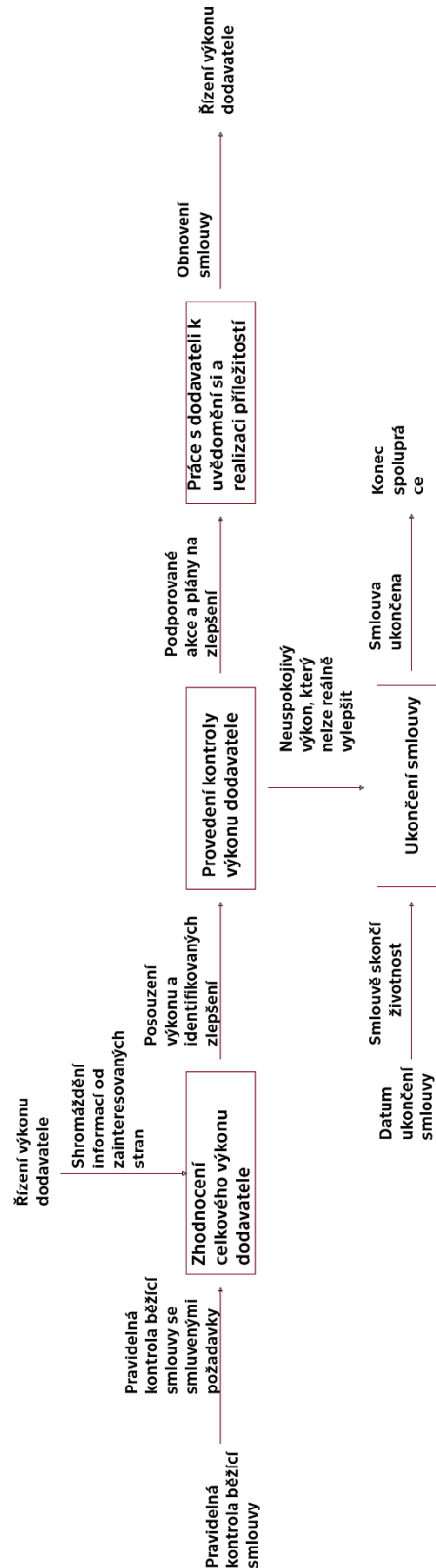
- Nikdo se nepřihlásil
 - Na nabídku se nepřihlásili žádní uchazeči
 - > Zde je nutné přehodnotit, jestli nejsou kritéria příliš přísná a limitující
- Z technických důvodů není žádný vhodný kandidát
 - Nejsou žádní vhodní uchazeči
 - > Tendr není vhodný, pokud není možné dosáhnout požadovaných kritérií
- Exkluzivní práva včetně práva intelektuálního vlastnictví
 - Pouze jeden uchazeč je schopný splnit smlouvu
 - Současně neexistuje vhodná alternativa
 - A ani neexistuje konkurence
- Extrémní naléhavost
 - Nastává extrémní situace a daná činnost musí být vykonána co nejdříve
 - A i případné zrychlené výběrové řízení by trvalo příliš dlouho
 - > Nesmí být následkem špatného plánování!
- Dodatečná dodávka
 - Jedná se o náhradu nebo rozšíření stávající dohody
 - Současně by změna dodavatele vyvolala nepřiměřené náklady a komplikace
 - A současně dohoda netrvá déle než 3 roky
- Výsadní postavení v rámci trhu a úzká specializace
 - Existuje pouze jeden dodavatel, který danou činnost je schopný vykonávat
- Opakování podobné činnosti
 - Nové činnosti, které opakují již využívané činnosti
 - Zároveň hodnota potencionálního rozšíření byla v původní smlouvě
 - A zároveň toto rozšíření nepřesahuje dobu 3 let

3.1.5 Řízení externích složek

Společnost MottMacDonald má vytvořené schéma pro postup při řízení a hodnocení běžících smluv s dodavateli. Postup se skládá z opakujících se tří kroků, které se opakují, dokud smlouva s dotčeným subjektem neskončí.

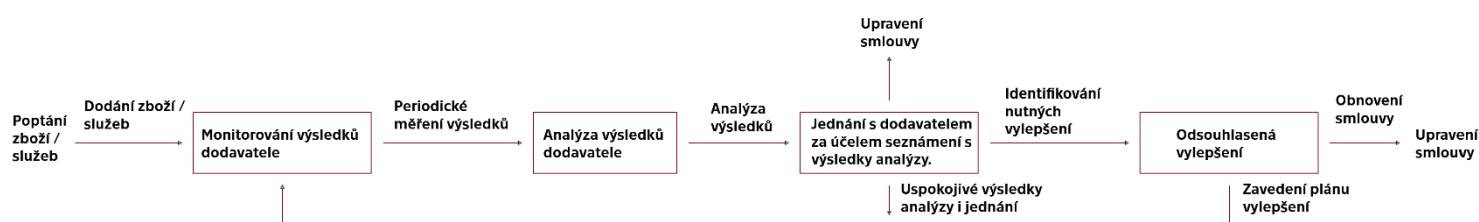
První krok je sesbírání informací ohledně dodavatele od zainteresovaných stran a zhodnocení jeho výkonu. Tyto informace se zpracují a identifikují se místa pro zlepšení. V následujícím kroku je provedena podrobná kontrola výkonu dodavatele. Pak nastávají dvě možnosti. První je, že výkon dodavatele je uspokojivý a vytvoří se plány pro podporu současných akcí a zpracují se plány pro možné zlepšení. Druhá možnost nastává, když je výkon dodavatele neuspokojivý a neexistuje reálné a rentabilní vylepšení dané situace. V tomto případě nastává proces ukončení smlouvy a spolupráce s daným subjektem je ukončena. Zde je nutno zmínit důraz na výstupní strategii a její upřesnění již při tvorbě kontraktu.

V posledním třetím kroku se s dodavatelem proberou vytvořené plány a je snaha ho přimět ke krokům k zlepšení procesu. Po implementaci změn odsouhlasených oběma stranami dochází k obnovení upravené smlouvy a postup se opět dostává do fáze řízení výkonu dodavatele a shromažďování potřebných informací pro další kolo analýz.



3.1.5.1 Implementační proces změny

V rámci kontroly správného fungování dodavatele je zaveden i proces implementace změny, který navazuje na předešlé monitorování a analýzu výsledků daného dodavatele. S daným dodavatelem je po provedení patřičných analýz uspořádané jednání, na kterém jsou mu daná zjištění přednesena a dále nastává jedna ze tří možností. První je, že špatné výsledky nelze napravit anebo že spolupráce s daným dodavatelem končí pak se smlouva ukončuje. V druhém případě je společnost s výsledky daného dodavatele spokojena a nemá k němu větších námitek. V tomto případě se nic nemění a proces se opět dostává do fáze monitorování výsledků. Poslední možností je případ, kdy jsou identifikovány části, ve kterých je nutné provést vylepšení či nápravu. Tyto části se dále projednávají s dodavatelem, dokud se nenajdou řešení schůdná pro obě strany a nejsou odsouhlaseny. Tento plán vylepšení je pak zaveden a případně se na jeho základě změní i smluvní podmínky.



OBR. Č. 20: IMPLEMENTAČNÍ PROCES ZMĚNY

AUTOR: MOTT MACDONALD (2023), UPRAVENO

3.1.6 Využívané typy smluv

Společnost MottMacDonald CZ běžně využívá pro smlouvy se subdodavatelem tři typy smluv: Poddodavatelská smlouva, Join Venture a Smlouva s externím konzultantem

Poddodavatelská smlouva vytvářející se za účelem vytvoření subdodavatelského řetězce, kterým se zaručuje dodání částí díla, které nemůže anebo z nějakého důvodu nechce dodavatelská společnost dodat samostatně.

Join Venture používá společnost MottMacDonald převážně v případě, kdy není z důvodu podmínek zadávací dokumentace klienta možné použít subdodavatele. Vytváří se tak konsorcium za účelem splnění kvalifikace sdružení více firem. Toto sdružení tak trvá po dobu dokončení určitého projektu.

Smlouva s externím konzultantem o výkonu práce na projektu jako pracovní právní vztah. Tento stav může nabývat dvou podob. První je DPP (Dohoda o provedení práce) a druhým je DPČ (Dohoda o pracovní činnosti). Rozdíl mezi těmito dvěma typy smluv je převážně v tom, že DPČ má za účel zaštitovat práce v rámci dlouhodobějšího horizontu. DPČ nemá jako DPP omezený celkový počet odpracovaných hodin, ale má omezený maximální počet hodin v rámci jednoho týdne průměrně na 20 hodin.

3.1.7 Možné výhody a rizika externalizace

Mezi výhody patří:

Důvody organizační

- Zaměření organizace na hlavní činnost
- Zvýšení pružnosti
- Nahrazení činností uvnitř firmy

Důvody procesní

- Možnost se lépe vypořádat s rychle měnící se situací

Důvody finanční

- Snížení investic do stálých aktiv, technologií a uvolnění těchto prostředků pro jiné účely
- Pozitivní vliv na cash flow
- Zaměření finančního portfolia na klíčové aktivity

Důvody zaměstnanecké

- Snížení počtu zaměstnanců
- Vyrovnání se s kapacitními omezení

Další důvody

- Sdílení rizik/snížení rizika kvůli jeho částečného přenosu na externího dodavatele
- Získání nových vědomostí/odborností/schopností

Mezi rizika patří:

- Ztráta znalostí (přenos informací a části know-how)
- Riziko nekompatibilní firemní kultury potencionálního partnera (etická stránka věci)
- Rizika vzdálenosti (ztráta přímého vlivu)
- Finanční rizika
- Selhání dodavatele
- Společnost bere zodpovědnost za cílový produkt i v případě selhání dodavatele
- V případě externalizace přibývají náklady spojené s poptáváním, koordinováním a kontrolováním, které je potřeba započítat již v prvotním rozhodování. Tyto náklady se časem mohou zvyšovat a narušit výhodnost externalizace.

3.1.8 Alternativní postupy implementačního procesu

Jinou možností přístupu k implementačnímu procesu kromě výše zmiňovaného je daný proces rozdělit do 5 podprocesů. Tuto metodu doporučuje Kate Vitasek ve své publikaci *Vested Outsourcing* (VITASEK, 2010). Je to: Vytvoření základů, Pochopení businessu, Sladění zájmu, Uzavření smlouvy a Kontrola výkonu. V této publikaci je tento přístup více rozebírán v kapitole „Proces přechodu k externalizaci“. Tento postup je vhodný stanovit pouze v případě činností, které mají vliv na úspěch společnosti a mají i dostatečný celkový potenciál.

4 Analýza projekční kanceláře

V návaznosti na předchozí kapitolu lze shrnout základní poznatky ohledně projekční kanceláře Mott MacDonald CZ. Společnost využívá funkcionální organizační strukturu umožňující členit oddělení dle zaměření. Tato struktura je nezvyklá z důvodu spojení dvou poboček (Praha a Brno) do jedné organizační struktury. Tato struktura je ovlivněna také rozdělením do dvou divizí, které spolupůsobí, ale udržují si i stupeň samostatnosti a mají také mírně rozdílné nejvyšší vedení.

4.1 Analýza využití externalizace

V současnosti je externalizace využívána v rámci vnitřní organizace k auditům a nedůležitým činnostem (úklid, zásobování, kurzy). V rámci projektů se jedná o průzkumy, zaměření, posouzení a studie. Outsourcing v určité formě je využit v rámci právního oddělení, které spolupracuje s interním právníkem, který dané spojení zprostředkovává.

Společnost využívá tabulky, která pomáhá rozdělovat činnosti do čtyř kategorií, které i samy o sobě doporučují, jak k daným činnostem přistupovat. Zdáli je vykonávat v rámci organizace, vytvořit dlouhodobou spolupráci, vytvořit krátkodobé spolupráce nebo danou činnost lze bez problému řešit operativně.

Výběr spolupracujících firem ideálně probíhá přesným předepsaným postupem s hloubkovou kontrolou s využitím programu EXIGER a za předpokladu splnění všech ostatních kritérií (GDPR, rozhodčí položka...). Tento postup se, ale v případech kvalitního prověřeného dodavatele může stát spíše přitěžujícím a přespříliš byrokratizujícím. I přes vytvořený systém je vytvořený další seznam výjimečných případů. Ani tento seznam, ale není plně dodržován a v mnoha případech přesto převládne jednoduché racionální řešení, ale i tento postup by měl být ideálně zahrnut do základních postupů a tím případem umožnit takové řešení již v prvopočátku.

Využívané smlouvy nabírají tři podoby: Poddodavatelská smlouva, Join Venture a smlouva s externím konzultantem. V tomto případě se zdá nevyužitá možnost většího využití dalších forem externí spolupráce a je největší důraz je kladen na co největší kontrolu nad daným dodavatelem.

Existují předepsané optimální postupy v rámci řízení skládající se zjednodušeně ze tří kroků: Zhodnocení výkonu, Provedení kontroly a Implementace výsledků. Tento postup trochu postrádá možnost motivace dodavatele dělat jakési kroky kupředu. Existuje sice schéma implementace změny, ale to je spíše kontrola dodaného s požadovaným a snaha vylepšení činnosti nikoli spolupráce jako takové.

Mezi hlavní důvody využití externalizace patří důvody organizační a finanční. V rámci organizace je tak možné se věnovat primární činnosti a celkové zvednutí pružnosti společnosti bez nutnosti ztráty kontroly. Po finanční stránce tento přístup pomáhá s cash flow a snižuje nutnost investovat do drahé technologie, která nesouvisí s hlavní činností. Hlavním účelem externalizace tak je zvýšení celkové efektivity společnosti.

Mezi hlavní nevýhody patří ručení za cílový produkt i v případě selhání dodavatele. Další důležitou nevýhodou je ztráta know-how, protože nikdy není možné dodavatele úplně odříznout od veškerých interních informací a vždy se tak v rámci spolupráce vynáší částečně i informace, které jsou potenciálně nebezpečné pro

společnost. Možná nevýhoda je nebudování dlouhodobých motivujících vztahů s dodavateli. V rámci organizačních procesů by bylo vhodné pevněji zabezpečit zpracovávání ekonomické stránky činnosti. Další z potenciálně slabých bodů je, že neexistuje nějaká dlouhodobá spolupráce s architekty, což znamená, že společnost musí hledat spolupracujícího architekta pokaždé, když je zapotřebí.

4.2 Návrh změny

Změna s potenciálně největším dopadem a která je současně poměrně jednoduše implementovatelná do současného fungování společnosti je navázání dlouhodobé spolupráce s nějakým architektem či architektonickým studiem. Architektonické návrhy jsou potenciální přidanou hodnotou, která by se v případě dlouhodobé spolupráce mohla výrazně pozitivně projevit na obrazu společnosti jako takové.

4.2.1 Zdůvodnění

Architektonická složka má velký podíl i v rámci dopravních staveb, protože lidé vnímají nejen funkčnost, ale i estetickou stránku stavby. To platí o to více v rámci návrhu terminálů, mostů, či tunelů, kdy to, jak budou působit může mít zásadní vliv na přijetí návrhu jako takového. V případě kvalitního návrhu a zpracování se i z dopravní stavby stává hodnotné architektonické dílo. Příkladem může být Santiago Calatrava, který již dlouhodobě ukazuje možnost přidané hodnoty v rámci těchto staveb. Dále by to umožňovalo vstup a ovlivnění návrhu ještě v procesu tvorby, a i možnost společnosti získávání zakázek i díky návrhu jako takovému bez nutnosti dodatečné spolupráce s cizím architektem. Taková spolupráce bývá komplikovaná, a ne vždy funguje ve prospěch obou stran a současně pro spokojenost klienta.

V případě spolupráce s některou z předních architektonických kanceláří či architektem je větší pravděpodobnost kvalitního návrhu a zároveň už jen spolupráce jako taková může mít pozitivní následek nejen na zvyšování hodnoty produktu, ale i z pozice marketingu.

4.3 Změnový projekt

Změna spočívá ve vytvoření dlouhodobé spolupráce s externí architektonickou kanceláří, která poskytuje podporu v rámci architektonických řešení, pomáhá s vizuálním návrhem řešených staveb a poskytuje poradenskou činnost. Spolupráce by mohla být ve formě outsourcingu. Přijímání této změny by mohlo mít podobný průběh jako přechod na dlouhodobou externalizaci dle Kate Vitasek (popsáno blíže v kapitole Přechod na externalizaci)

4.3.1 Popis procesu změny

Prvním krokem je vyjasnění si rolí v rámci této spolupráce. Je nutné si předem ustanovit co od dané spolupráce společnost očekává a co může nabídnout druhé straně, aby jí do spolupráce motivovala nazpět. Součástí prvního kroku je také analýza zainteresovaných stran, aby bylo možné nalézt optimálního partnera, který svým působením společnost doplní. Spolupráce s architektem, který navrhuje řešení, které společnost nechce realizovat by nebyla optimální a přidělala by více problémů než přínosů. Je nutné, aby se se stylem navrhování společnost ztotožňovala a byla motivována dané návrhy realizovat.

V druhém kroku je zapotřebí hluboké pochopení poptávané činnosti. To znamená zanalyzovat veškeré možné informace ohledně podobných spoluprací včetně jejich rizik výhod a možností jako takových. Následně se stanoví konkrétní žádoucí výsledek spolupráce a teprve pak je možné začít hledat konkrétního partnera pro spolupráci. Výběr partnera může probíhat stejným procesem jako dosavadní výběr spolupracujících firem (popsáno v podkapitole Výběr spolupracujících firem).

Ve třetím kroku je důležité sladění zájmů s vybraným architektem či architektonickým studiem. Je nutné vyjasnění, jak spolupráce bude konkrétně fungovat, jaké jsou rizika a jak se s nimi dá pracovat. Dále následuje rozdělení spolupráce na kroky, které následně bude možné kontrolovat a vyhodnocovat. Typ kontroly a způsob vyhodnocení je také zapotřebí stanovit co nejvíce konkrétně, aby se předešlo budoucím problémům.

Ve čtvrtém kroku je vytvoření smlouvy a její uzavření. Součástí musí být forma finančního vyrovnání a kdo odpovídá za jaká rizika. Důležitým bodem je také konkretizace délky kontraktu a samozřejmě také výstupní strategie v případě nefungování spolupráce.

Posledním krokem je kontrola výkonu a neustálá snaha o zdokonalení spolupráce. Tato fáze může probíhat jako u ostatních externích činností, které jsou blíže popsány v podkapitole Řízení externích složek a Implementační proces změny.

4.3.2 Zdůvodnění změny

Důvody organizační

- Zvýšení hodnoty výrobků a služeb, spokojenosti zákazníků, tržní hodnoty firmy

Důvody procesní

- Získání nových inovativních nápadů
- Získání důvěryhodnosti a image (v případě spolupráce s předními společnostmi)

Důvody výnosové

- Získání přístupu k novému trhu a příležitostem
- Zrychlení expanze díky využití kapacity, procesů a systémů vyvinutých dodavatelem
- Komerční využití již existujících schopností

Důvody nákladové

- Snížení nákladů v důsledku lepšího výkonu a lepší nákladové struktury partnera

Důvody zaměstnanecké

- Zvýšení nasazení a energie v oblasti vedlejších činností

Další důvody (politické, atd)

- Zvýšení kvality produktu nebo služby
- Jiná společnost má dobrou pověst v rámci zainteresovaných stran a spolupráce může sama o sobě přidat hodnotu produktu (Dodavatel jako marketingový tah)
- Jiná společnost má stejnou kulturu a hodnoty a je velká pravděpodobnost dobré spolupráce.
- Jiná společnost získala dostatečnou důvěru v rámci organizace a je nízká pravděpodobnost, že by své aktivity poskytovali konkurenční společnosti (většinou zesílení vazeb v rámci společnostmi a silnější provázání činností)

4.3.3 Náklady a Rizika

Náklady na tohoto řešení jsou minimální a ve výsledku hlavní náklady jsou v rámci výběru potenciální spolupracující společnosti, kdy během procesu lze využít již existující postupy využívané při výběru jakéhokoli dalšího dodavatele.

Mezi rizika patří:

- Ztráta znalostí (přenos informací a části know-how)
- Riziko nekompatibilní firemní kultury potenciálního partnera
- Selhání dodavatele
- Společnost bere zodpovědnost za cílový produkt i v případě selhání dodavatele

4.3.4 Závěr

Implementace navrhované změny může mít pozitivní výsledky v rámci návrhu budoucích realizovaných staveb, kterým může dát přidanou hodnotu. Navrhovaná změna nevyžaduje velké organizační změny ani vysoké finanční náklady, ale její úspěch je silně ovlivněn přípravou a nastavením spolupráce.

Závěr

Práce poukazuje na důležitost externalizace v rámci projekčních kanceláří. Skoro každá projekční kancelář v dnešní době využívá alespoň nějakou formu externalizace, ale většinou se jedná o kombinaci více variant. Práce proto na tuto problematiku klade důraz a ukazuje možný přístup k externalizaci jako takové.

V první části se práce věnuje obecnému představení projekční kanceláře, jejímu fungování a organizační struktuře. Daná struktura má přímý vliv na styl řízení vnitřních projektů a možnosti externalizace. Následně je ukázáno možné rozdělení procesů ve firmě na špičkové, hlavní, podpůrné, postradatelné a nedůležité. Toto rozdělení hraje zásadní vliv při rozhodování, které činnosti je vhodné řešit externě. V práci je zmíněný i způsob rozhodování, který může pomoci dané činnosti k externalizaci vyčlenit.

V druhé části jsou charakterizovány druhy externalizace a v jakých podobách se s nimi lze setkat v rámci projekční kanceláře. Následně práce poukazuje na možný přístup k rozhodování o využití externalizace. Jsou zde uvedeny potenciální výhody ale i rizika spojené s externalizací. Dále je uvedený jeden z možných přístupů k procesu přechodu k externalizaci, vyhledání vhodného partnera a jeho případné následné řízení. Konec této části je věnován možným smluvním řešením externalizace a oceňování externích činností.

V třetí části je blíže popsána společnost Mott MacDonald CZ s využitím teorie z prvních dvou částí. Následně jsou uvedeny typy externalizace využívané touto společností včetně odůvodnění jejich využití. V této části je také popsána strategie Mott MacDonald CZ v rámci vybírání spolupracujících společností a systém jejich řízení a kontroly. Současně jsou zde uvedeny i typy smluv, kterých společnost využívá. Na závěr jsou zmíněné konkrétní výhody a rizika, které se této společnosti přímo týkají.

V poslední části je provedeno shrnutí a analýza informací ohledně externalizace ve firmě Mott MacDonald. Na základě této analýzy je vybrána jedna možná konkrétní změna, která je následně blíže popsána a zdůvodněna včetně potenciálních výhod a rizik. V závěru této části je uveden změnový projekt s pěti kroky, jakými by šlo danou změnu implementovat v rámci popisované společnosti.

Práce je bohužel limitována svým rozsahem, kdy nelze celou problematiku externalizace v projekčních kancelářích do detailu popsat v rámci limitovaného rozsahu bakalářské práce. Práce tak přináší spíše stručný, systematický náhled do této problematiky, která by si rozhodně zasloužovala ještě bližší prozkoumání včetně aplikace na více společnostech o různých zaměření a velikostech.

Seznam použité literatury

- Asociace pro rozvoj infrastruktury, z.s. 2019-2023. Mott MacDonald CZ, spol. s r.o. *ASOCIACE PRO ROZVOJ INFRASTRUKTURY*. [Online] Asociace pro rozvoj infrastruktury, 2019-2023. [Citace: 23. 4 2023.] <https://www.ceskainfrastruktura.cz/clenove/mott-macdonald-cz-spol-s-r-o/#popis>.
- BRAGG, Steven M. 2006. *Outsourcing: A Guide to... Selecting the Correct Business Unit... Negotiating the Contract... Maintaining Control of Process, 2nd Edition*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2006. ISBN: 978-0-471-67626-3.
- ČESKO. 2017, roč. 2017, částka 144, číslo 405, s. 4578-4696. *Vyhláška č. 499/2006 Sb.: Vyhláška o dokumentaci staveb*. místo neznámé: Sbírka zákonů, 2017, roč. 2017, částka 144, číslo 405, s. 4578-4696. dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/stavebni-pravo/pravo-a-legislativa/stavebni-zakon/novelizace-vyhlasaky-c-499-2006-sb>.
- ČKA. 2023. Pozemní a krajinářské stavby. *ČESKÁ KOMORA ARCHITEKTŮ*. [Online] Česká komora architektů, 2023. [Citace: 5. 3 2023.] <https://www.cka.cz/sluzby/clenum/kalkulacky/pozemni-a-krajinarske-stavby>.
- ČKAIT. 2023. Standardy služeb - Pozemní stavby (A 4.1.1). *PROFESIS*. [Online] ČKAIT, 2023. [Citace: 6. 3 2023.] <https://profesis.ckait.cz/dokumenty-ckait/a-4-1/a-4-1-1/>.
- DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. 1996. *Projektový management*. Praha : GRADA, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
- DOLGUI, Alexandre, Jean-Marie Proth. 2013. Outsourcing: definition and analysis. *International Journal of Production Research*. Vol. 51, 2013, Nos. 23-24, str. 6769-6777. DOI:10.1080/00207543.2013.855338.
- DVOŘÁČEK, Jiří, Ladislav TYLL. 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-807400-010-2.
- Evropská databanka s.r.o. 2023. MOTT MACDONALD PRAHA, SPOL. S R.O. *EVROPSKÁ DATABANKA*. [Online] EVROPSKÁ DATABANKA, 2023. [Citace: 23. 4 2023.] <https://www.edb.cz/firma-363715-mott-macdonald-praha-praha-1/kontakt>.
- EXIGER. 2023. EXIGER. *EXIGER*. [Online] EXIGER, 2023. [Citace: 23. 4 2023.] <https://www.exiger.com/>.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. 2010. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha : GRADA, 2010. ISBN: 978-80-247-3293-0.
- GOLENKO-GINZBURG, Dimitri, BARON Anna, BEN-YAIR Avner, GREENBERG Doron. 2005. Upon scheduling projects in a design office. *Technological and Economic Development of Economy*. 2005, 11(4), 278-282, 2005, ISSN 1822-3613.
- Guide. 2008. *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)*. Newton Square : Project Management Institute, 2008. ISBN: 978-1-933890-51-7.
- KAVČIČ, Klement. 2014. *Strategic Management of Outsourcing*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management : Koper, 2014. ISBN: 978-961-266-159-5.
- KOTABE, Masaaki, Ram MUDAMBI. 2009. Global sourcing and value creation: Opportunities and challenges. *Journal of International Management*. 2009, č. 15, str. 121-125. DOI:10.1016/j.intman.2009.03.001.
- LOOMIS, Erik. 2015. *Out of Sight: The Long and Disturbing Story of Corporations Outsourcing Catastrophe*. New York : Perseus Distribution, 2015. ISBN 978-1-62097-077-5.
- MAISNER, Martin, Jiří ČERNÝ. 2012. *Právní aspekty outsourcingu*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a. s., 2012. ISBN: 978-80-7357-746-9.
- MORGAN, Stephanie, Irvine CAPLAN, Simone Hemingway, aj. 2009. *The Human Side of Outsourcing*. Chichester : John Wiley & Sons, 2009. ISBN: 978-0-470-71870-4.

- MOTTMACDONALD.** 2023. Czech Republic. *MOTT MACDONALD*. [Online] MottMacDonald, 2023. [Citace: 23. 4 2023.] <https://www.mottmac.com/czech-republic>.
- . 2023. Our Heritage. [Online] Mott MacDonald, 2023. [Citace: 23. 4 2023.] <https://www.mottmac.com/about-us/our-heritage>.
- NĚMEC, Vladimír.** 2002. *Projektový management*. Praha : GRADA, 2002. ISBN: 80-247-0392-0.
- SHORROCK, Tim.** 2008. *Spies for Hire: The secret World of Intelligence Outsourcing*. New York : SIMON & SCHUSTER, 2008. ISBN-10: 1-4165-5351-7.
- SVOZILOVÁ, Alena.** 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. Praha : GRADA, 2016. ISBN: 978-80-271-0075-0.
- TVRDOŇ, Leo, Jaroslav BAZALA a kol.** 1997-2023. 5.1.1 Proces nakupování: Základní pojmy. *LOGISTIKA v PRAXI*. [Online] Verlag Dashöfer , 1997-2023. [Citace: 16. 4 2023.] https://www.dlprofi.cz/log/33/proces-nakupovani-zakladni-pojmy-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EoSf6RcLfOnlpyAtiS-p6QY/?uri__view__type=35.
- VETRÁKOVÁ, Milota, Marek POTKÁNY, Miloš HITKA.** 2013. Outsourcing of Facility Management. *Ekonomie a Management*. 2013, č. 1, s. 80-92. ISSN 1212-3609.
- VITASEK, Kate, Mike LEDYARD, Karl MANRODT.** 2010. *Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing*. New York : PALGRAVE MACMILLAN, 2010. ISBN: 978-0-230-10523-2.
- VYSKOČIL, Vladimír K. a kol.** 2010. *Management podpůrných procesů: facility management*. Praha : Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-022-5.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Příklad organizační struktury	Zdroj: Autor	11
Obr. č. 2: Útvarový projektový management	Zdroj: Autor	12
Obr. č. 3: Čistý projektový management	Zdroj: Autor	13
Obr. č. 4: Slabý maticový projektový management	Zdroj: Autor	14
Obr. č. 5: Balancovaný maticový projektový management	Zdroj: Autor	14
Obr. č. 6: Silný maticový projektový management	Zdroj: Autor	15
Obr. č. 7: Síťový projektový management	Zdroj: Autor	16
Obr. č. 8: Přehled podnikových činností	Zdroj: Vyskočil (2010), Upraveno	17
Obr. č. 9: Porterův diagram hodnotového řetězce, upravený pro projekční kancelář	Zdroj: Autor	17
Obr. č. 10: Druhy externalizace dle vlastnictví a typu zdroje	Zdroj: Autor	26
Obr. č. 11: Vztahy s dodavateli	Zdroj: Vitasek (2010), Upraveno	27
Obr. č. 12: Stupeň kontroly v návaznosti na vlastnictví	Zdroj: Kavčíč (2014), Upraveno	27
Obr. č. 13: Rozdíl mezi onshoring, nearshoring a offshoring	Zdroj: Autor	29
Obr. č. 14: Systém dělej a nakup	Zdroj: Vyskočil (2010), Upraveno	33
Obr. č. 15: Organizační struktura s facility management	Zdroj: Autor	37
Obr. č. 16: Organizační struktura s externím facility managementem	Zdroj: Autor	38
Obr. č. 17: Organizační struktura Mott MacDonald	Zdroj: Mott MacDonald (2023), Upraveno	48
Obr. č. 18: Tabulka rozdělení činností	Zdroj: Mott MacDonald (2023), Upraveno	50
Obr. č. 19: Řízení externích složek	Autor: Mott MacDonald (2023), Upraveno	52
Obr. č. 20: Implementační proces změny	Autor: Mott MacDonald (2023), Upraveno	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Členění projektu dle fází	Zdroj: Autor	19
--------------------------------------	--------------	----

