

Externalizace podpůrných procesů projekční kanceláře

Externalization of Supporting Processes of the Design Office

2023

Ing. arch. Michal Stejskal

Typ práce: Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Ing. Oldřich Bronec, CSc.

Škola: České vysoké učení technické v Praze

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií

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.

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.

Druhy externalizace

Externalizace může nabírat mnoho podob, ale v základu lze rozdělit na 3 kategorie: Dělení činnosti v rámci stejné společnosti, ale ne v mateřské pobočce, spolupráce na činnosti s externí společností a dělání 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: (KAVČÍČ, 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 k lidským zdrojům a celkové motivace zaměstnanců ke spolupráci.

Dělení činnosti v rámci stejné společnosti

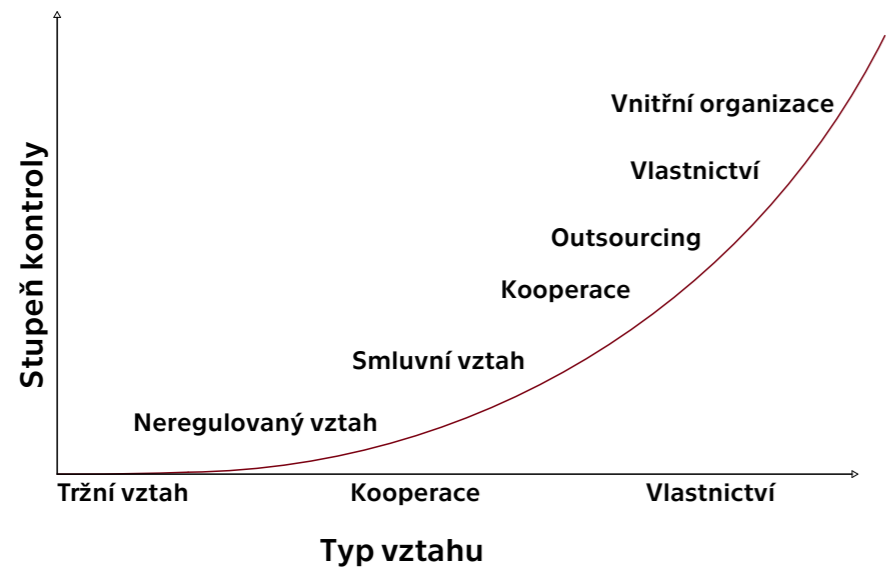
V první kategorii lze hovořit o další pobočce ve stejné zemi anebo i v zahraničí. Zde je uvažováno, že cokoli, co není činnost mateřské pobočky provedena uvnitř této pobočky je forma externalizace. Při takovémto vyčlenění sem lze zařadit i práci na home office, která se ve výsledku velice podobá externalizaci 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 Alliance, které vznikají spoluprací společně s externí společností.

Dělení činnosti čistě externí společností

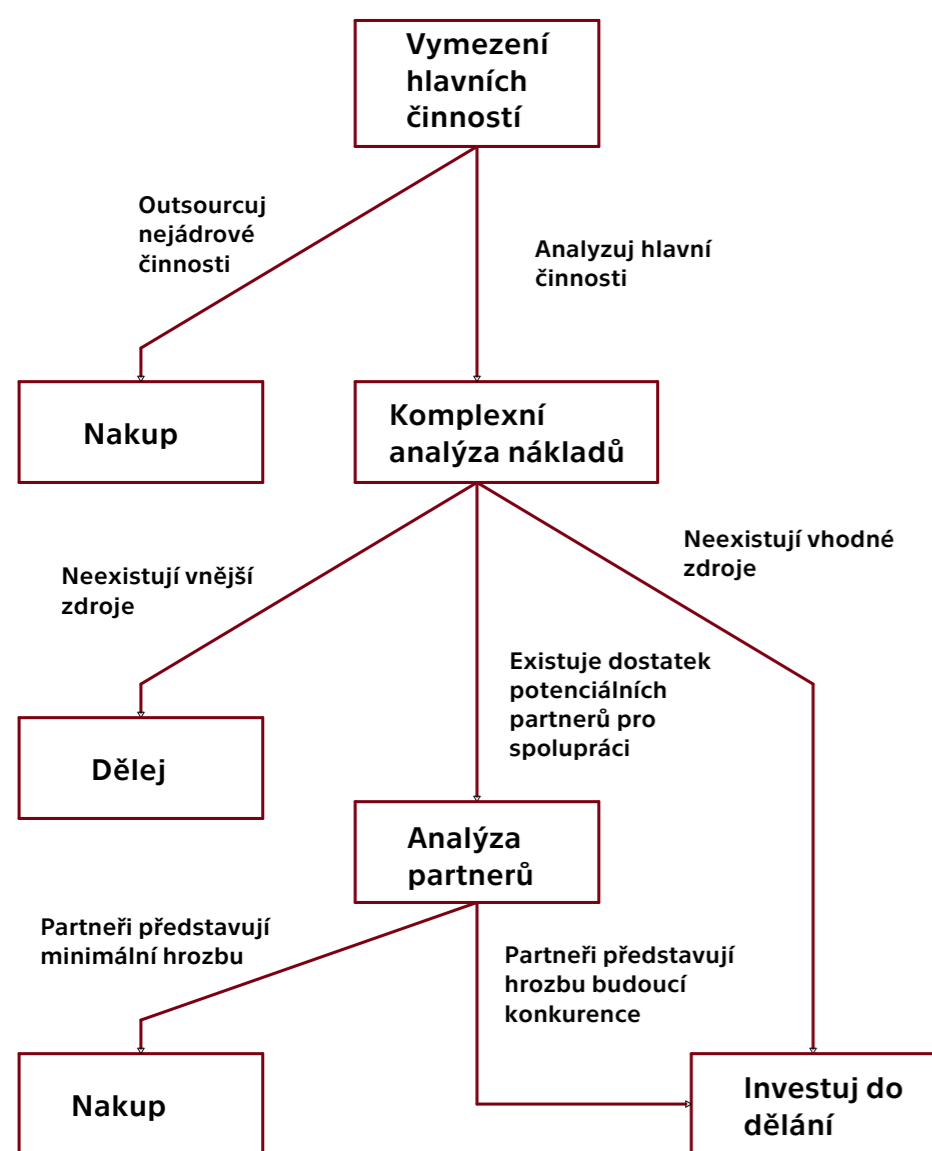
Do třetí kategorie spadávají typy externalizace založené čistě v závislosti na externích společnostech. Do této kategorie spadá čistý outsourcing a jeho podoby v rámci umístění, což je Offshore outsourcing, Nearshore outsourcing a Onshore outsourcing. Dále sem spadá Konzultace a Nákup.



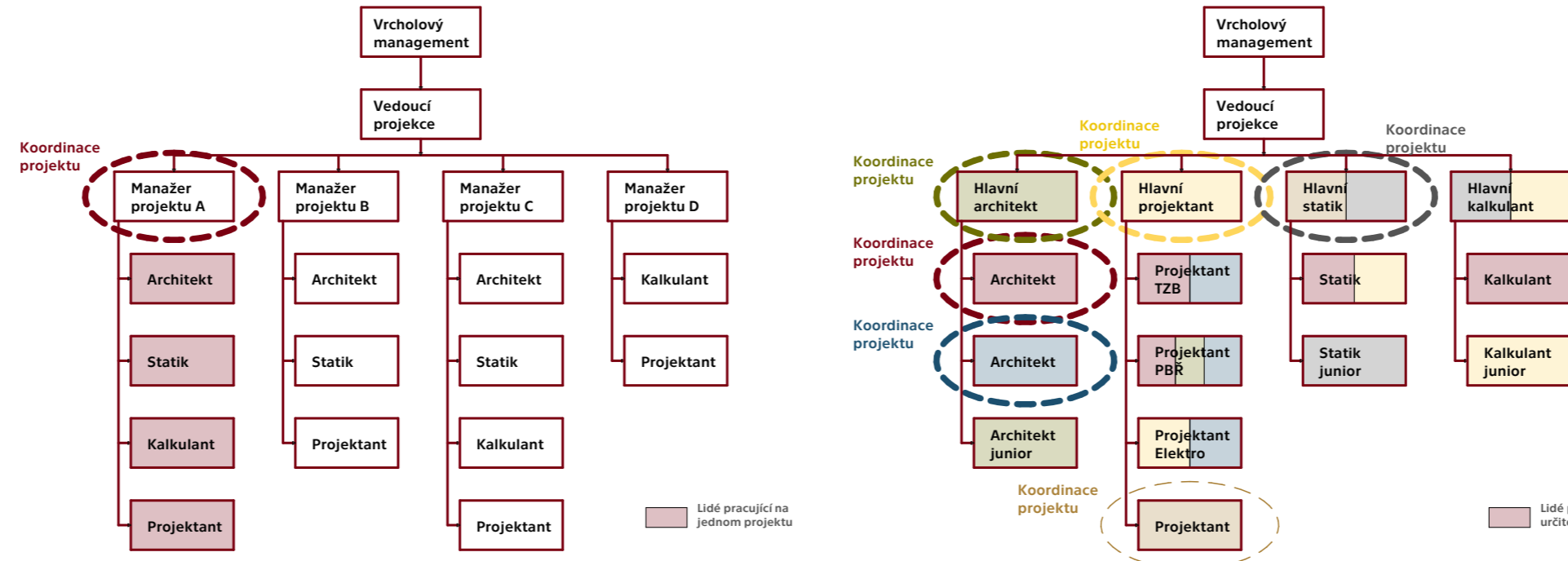
Obr. č. 12: Stupeň kontroly v návaznosti na vlastnictví Zdroj: Kavčíč (2014), Upraveno

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 podrobné promyšlené strategii počítající s nejrůznějšími riziky. Jeden z možných nástrojů pro rozhodnutí, jaké činnosti externalizovat je systém NAKUP a DÉLEJ 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.



Obr. č. 14: Systém dělej a nákup Zdroj: Vyskočil (2010), Upraveno

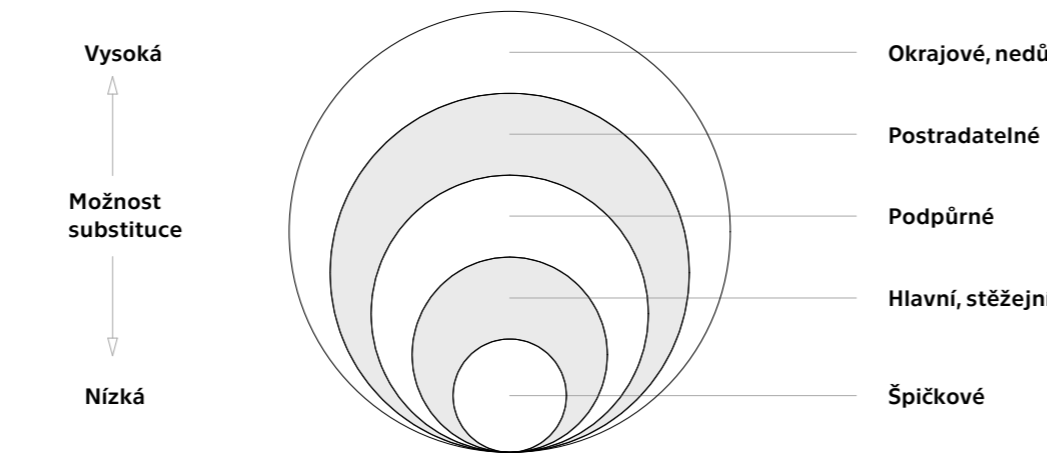


Obr. č. 3: Čistý projektový management

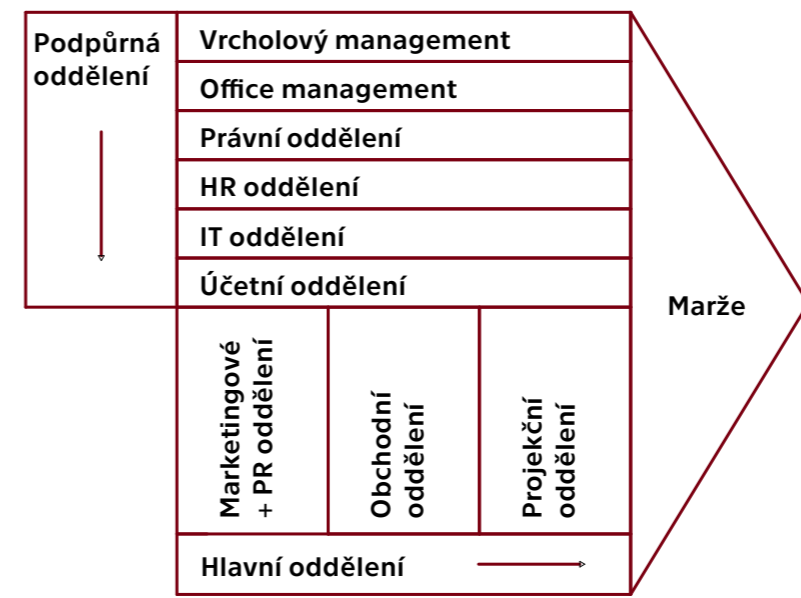
Zdroj: Autor

Obr. č. 7: Síťový projektový management

Zdroj: Autor



Obr. č. 8: Přehled podnikových činností Zdroj: Vyskočil (2010), Upraveno



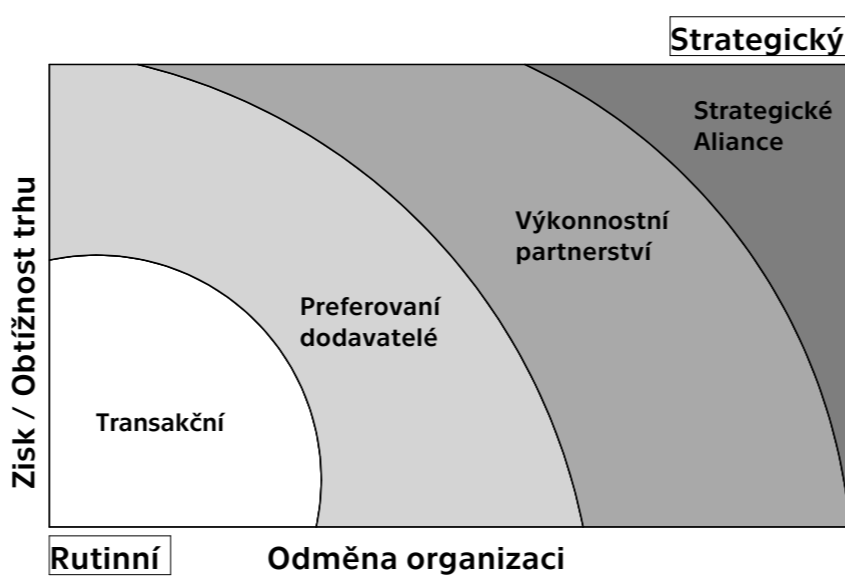
Obr. č. 9: Porterův diagram upravený pro projekční kancelář Zdroj: Autor

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 fázi projektu, lze poinvestiční fázi rozdělit na provozní a likvidační (FOTR, 2010). V případě dělení na fázi 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 prvočátku 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 běžně 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 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)

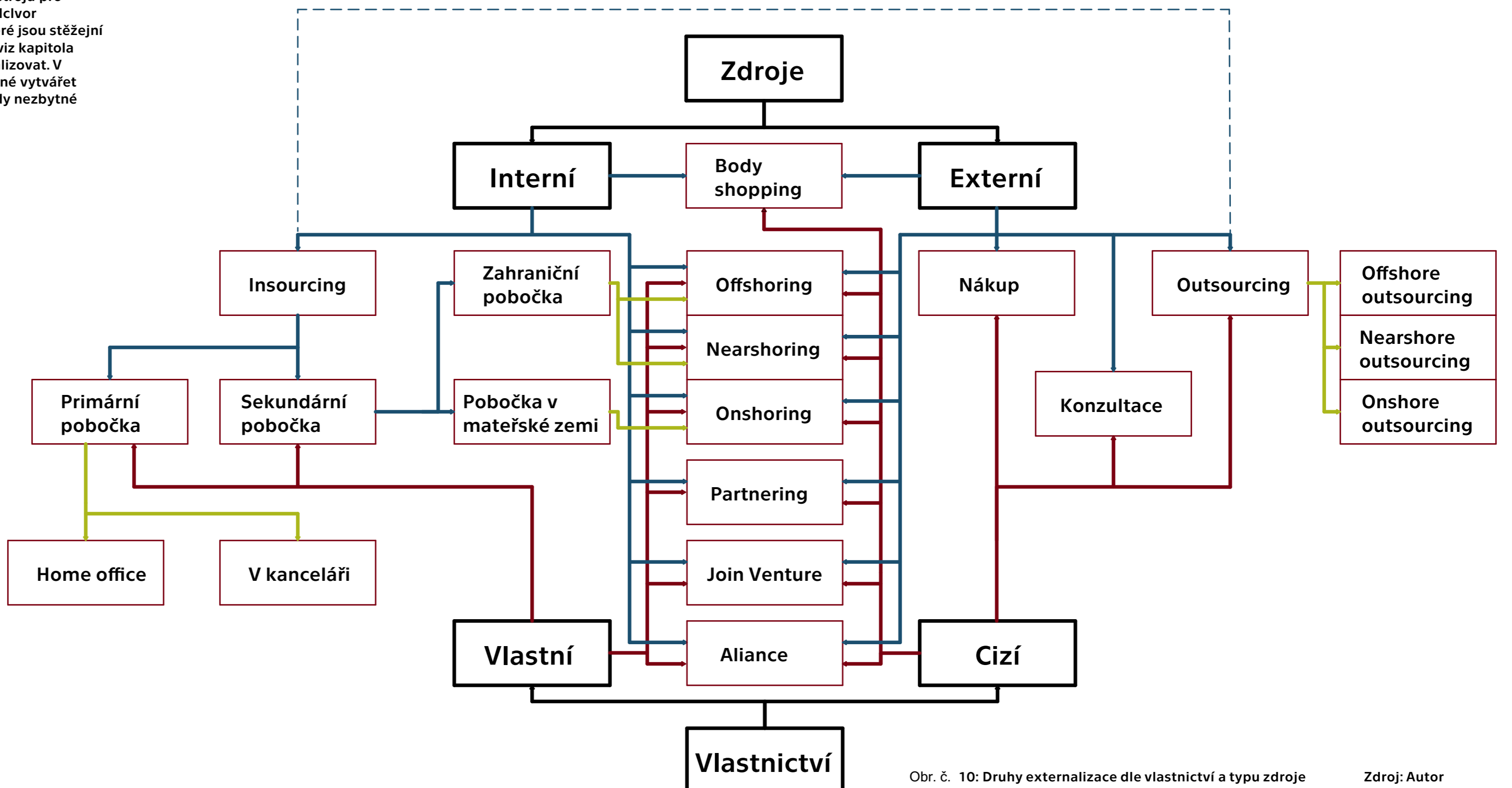


Obr. č. 8: Přehled podnikových činností Zdroj: Vyskočil (2010), Upraveno

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
		Příprava realizační	RDS	Soupis prací a dodávek
		Realizace projektu	DSPS	Autorský dozor
Poinvestiční	Provozní	Zkušební provoz		
		Provozní fáze (Příprava modernizace)		
	Likvidační	Bourání a recyklace		

Tabulka 1: Členění projektu dle fází

Zdroj: Autor



Obr. č. 10: Druhy externalizace dle vlastnictví a typu zdroje

Zdroj: Autor