

# Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

## Aplikace integrovaného procesního řízení ve firmě K

### Diplomová práce – akademický rok 2019/2020

#### ABSTRAKT

Tato diplomová práce s názvem „Aplikace integrovaného procesního řízení ve firmě K“ obsahuje návrh integrovaného řízeného systému ve zvolené firmě. Návrh řízeného systému vychází z analýzy současného stavu včetně zmapování firemních procesů. Návrh je proveden aplikací vhodných manažerských nástrojů. Základem je sestavení procesního schématu, ze kterého vychází alokace zdrojů, přiřazení nákladů, vytvoření provozního rozpočtu dle struktury činností podniku a přiřazení hodinové nákladové sazby k těmto činnostem. Na závěr je sestaven kalkulační vzorec s využitím víceúrovňových příspěvků na úhradu. Hlavním výstupem této práce je samotný návrh řízeného systému a udělení doporučení k implementaci, která vychází ze současného stavu a přístupu k řízení společnosti.

#### CÍL PRÁCE

Cílem diplomové práce je návrh procesního řízení ve firmě K, založený na principech činnostního a procesního řízení, důsledné alokace zdrojů, využití metody HNS a manažerské formy provozního rozpočtu a kalkulačního vzorce. Především se jedná o zmapování procesů a alokaci zdrojů nutných pro chod firmy pro potřeby plánované restrukturalizace. Hlavním přínosem této práce je vytvoření návrhu řízeného systému, který by měl sloužit jako podklad pro management společnosti během restrukturalizace a dalšího fungování společnosti.

Práce má tedy tři hlavní cíle:

- 1) Sestavení procesního schématu dle restrukturalizace současných činností.
- 2) Vytvoření systému pro sledování a řízení nákladů, plynoucího z čerpání zdrojů společnosti
- 3) Identifikace kritických míst ve fungování firmy

#### Dílní úkoly

- Analýza běžného chodu produkčních, podpůrných a celopodnikových procesů
- Vytvoření řízeného systému vyjádřeného procesním schématem
- Alokační dostupných zdrojů společnosti k entitám, které je využívají
- Ohodnocení využívaných zdrojů dle manažerského členění
- Vytvoření kapacitního plánu pro jednotlivé činnosti
- Sestavení provozního rozpočtu, jehož výstupem bude HNS pro jednotlivé dílní činnosti
- Sestavení kalkulačního vzorce s využitím příspěvků na úhradu
- Identifikace kritických míst za užití dílních výstupů práce a hodnotového řetězce

#### Manažerské nástroje

Při tvorbě návrhu řízeného systému jsou využity zejména následující manažerské nástroje:

- Activity Based Management
- Procesní schéma
- Kapacitní plán
- Provozní rozpočet
- Metoda HNS
- Kalkulační vzorec
- Hodnotový řetězec

#### ZÁVĚR

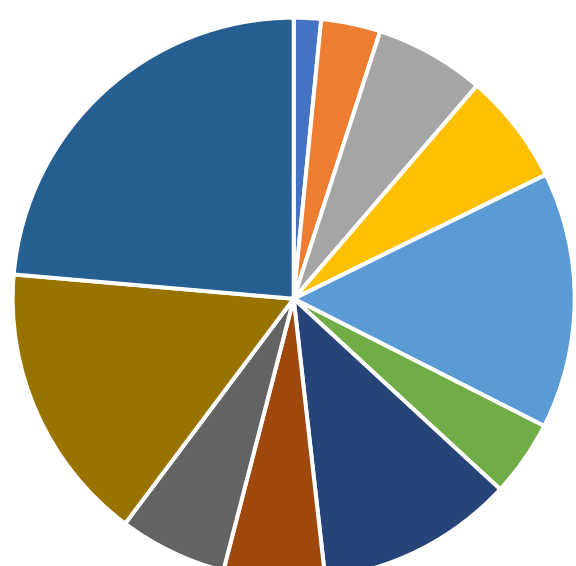
Splnění cílů  
Napříč prací došlo k analýze současného stavu jak z pohledu vnějších prostředí společnosti, tak z pohledu vnitřních procesů. Na základě těchto procesů bylo vytvořeno procesní schéma, které sloužilo jako základ alokace zdrojů mezi činnosti produkčních a podpůrných procesů. K činnostem bylo tedy možné přiřadit náklady, které jsou s těmito zdroji spojeny, díky čemuž jsme mohli vytvořit provozní rozpočet zakončení výpočtem hodinových nákladových sazeb. Dále byl sestaven kalkulační vzorec, který nám ukázal celkovou strukturu nákladů společnosti dle jednotlivých modelových zakázek. V neposlední řadě byl splněn i dílní cíl identifikace klíčových míst fungování společnosti.

#### Přínos diplomové práce

Diplomová práce bude sloužit jednak jako podklad pro vedení firmy k potřebám započaté restrukturalizace, tak i k další organizaci řízení společnosti jako celku. Díky této práci byl získán podrobnější přehled o nákladové struktuře společnosti. V minulosti totiž byly veškeré náklady monitorovány pouze účetním, a nikoliv manažerským pohledem. Pro některé činnosti tedy bylo počítáno s mnohem nižšími hodinovými nákladovými sazbami, než by ve skutečnosti mělo být. Práce jako celek může bez problému sloužit jako základ užívání principů procesního a činnostního řízení ve firmě, kde tyto principy dosud využívány nebyly.

Další přínos, který bych rád této diplomové práci přiřkl, je pro mě osobně. Díky volbě zpracování této diplomové práce jsem značným způsobem prohloubil své znalosti nabyté za dva semestry studia tohoto tématu s panem docentem Zralým. Především jsem získal perspektivu při aplikaci teoretických znalostí na praktické problémy. Myslím, že zkušenosti získané během zpracování této práce budu využívat po celou svou další kariéru.

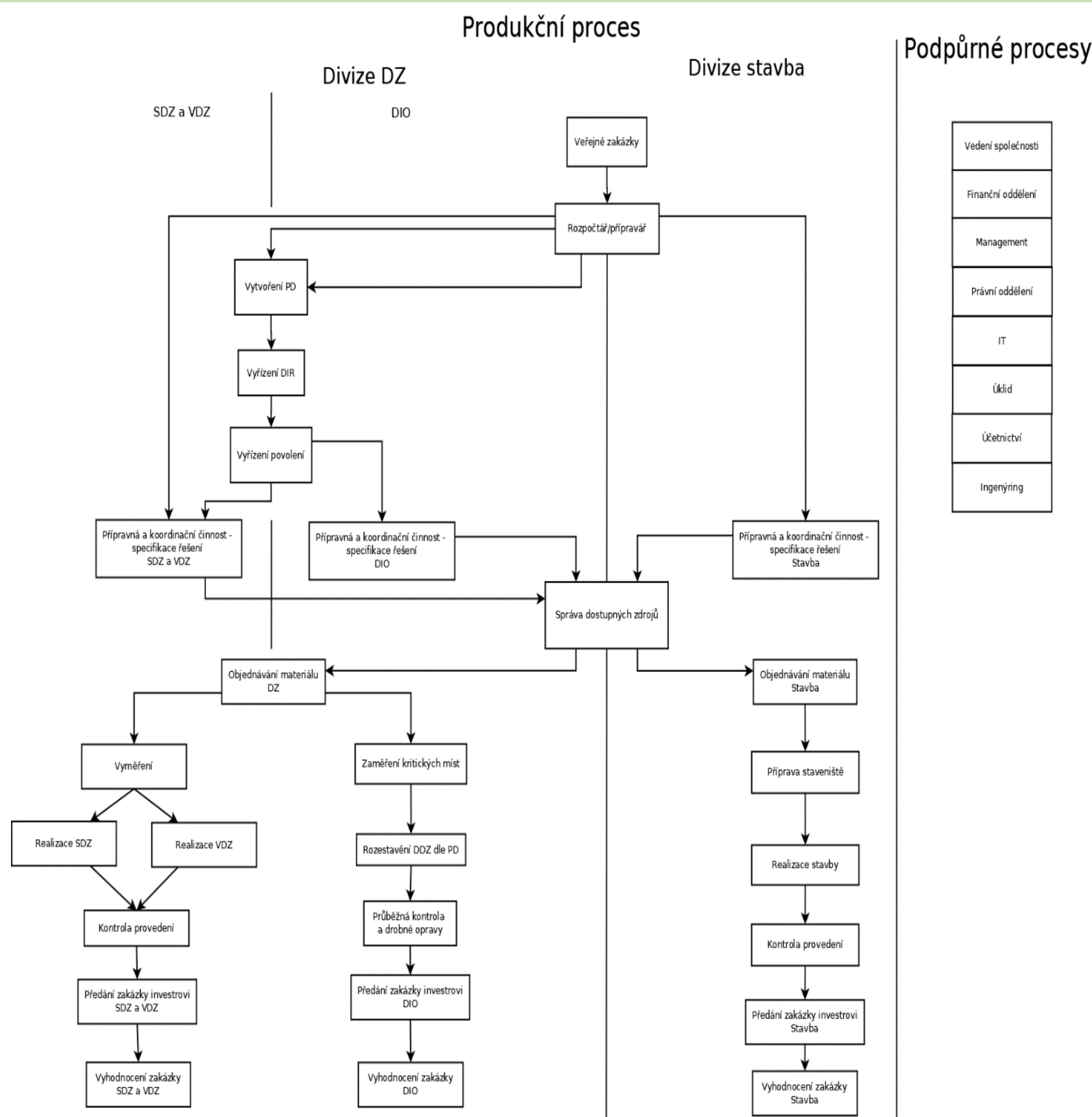
#### Plán tržeb



- Malé DIO
- Střední DIO
- Velké DIO
- Malá stavba
- Střední stavba
- Malé SDZ
- Střední SDZ
- Velké SDZ
- Malé VDZ
- Střední VDZ
- Velké VDZ

#### ABSTRACT

This Master's Thesis entitled "Application of Integrated Business Process Control in Company K" includes a design of the integrated business process control system in the chosen company. Design derives from the analysis of the current state of the company which includes mapping of the firm's processes. The design is created using the appropriate managerial tools. Basis for the proposal is the construction of the process diagram. Upon which the allocation of the firm's resources, the allocation of costs, the creation of the operating budget, which includes the hour cost tariff, is based. In the end the cost formula is created. Main thesis output is the design of the business process control system and suggestions for the implementation which derives from the current attitude to do the company management control.



Název položky					Součet položky
Cena Kč/zakázku					
Počet zakázek za rok (KJ)					298
Tržby (Kč/rok)					94 874 756
Předpokládaný zisk (%)					10%
Předpokládaný zisk (Kč)					9 487 476
<b>PÚ I. (Kč/rok) na počet zak.</b>					<b>85 387 280</b>
PÚ I. Na KJ (Kč/zak.)					
Přímé variabilní N (kč/rok)					34 095 485
<b>PÚ II. (kč/rok) na počet zak.</b>					<b>51 291 795</b>
PÚ II. Na KJ (Kč/zak.)					
Odpovědná osoba	Činnost	HNS (Kč/h)	potřebná kapacita (h)	celková kapacita (h)	
	Rozpočtář/přípravář	372	1921	1677	713 493
	Veřejné zakázky	386	1318	1677	508 187
	Vyřízení povolení	304	1686	1762	512 502
	Vyřízení DIR	385	1524	1702	587 418
	Vytvoření PD	378	1888	1592	713 944
	Přípravná a koordinační činnost – specifikace řešení				779 552
Hlavní stavbyvedoucí DIO	Zaměření kritických míst	761	2066	1736	532 758
	Předání zakázky investorovi				165 797
	Vyhodnocení zakázky				92 025
	Přípravná a koordinační činnost – specifikace řešení				376 947
Hlavní stavbyvedoucí SDZ a VDZ	Objednání materiálu	481	2075	1634	200 509
	Předání zakázky investorovi				326 399
	Vyhodnocení zakázky				94 839
	Přípravná a koordinační činnost – specifikace řešení				475 119
Hlavní stavbyvedoucí stavba	Objednání materiálu	825	1338	1677	282 102
	Předání zakázky investorovi				173 220
	Vyhodnocení zakázky				173 220
	Správa dostupných zdrojů	395	1706	1677	673 762
	Vyměření	551	1906	1609	420 876
	Kontrola provedení				629 111
	Příprava staveniště	460	3672	3421	198 590
	Kontrola provedení				1 489 426
	Realizace SDZ	388	8548	8510	3 315 187
	Realizace VDZ	497	10110	10212	5 025 320
	Rozestavění DZ dle PD	422	8350	8510	3 524 256
	Průběžná kontrola a drobné opravy	367	1755	1702	644 677
	Realizace stavby	483	10190	10212	4 925 990
	<b>Součet</b>		60 051	59 307	<b>27 555 226</b>
	<b>PÚ III. (Kč/rok) na počet zak.</b>				<b>23 736 569</b>
	PÚ III. Na KJ (Kč/zak.)				
<b>PÚ III. celkem za všechny produkty</b>					<b>23 736 569</b>
<b>Vedení společnosti</b>					8 578 099
<b>Finanční oddělení</b>					582 056
<b>Management</b>					867 078
<b>IT</b>					120 000
<b>Právní oddělení</b>					250 000
<b>Účetnictví</b>					240 000
<b>Úklid</b>					60 000
<b>Inženýring (opravnění k provádění dopravních staveb)</b>					120 000
<b>Celkové náklady na celopodnikové činnosti (Kč/rok)</b>					<b>10 817 233</b>
<b>PÚ IV. celkem za všechny produkty</b>					<b>12 919 337</b>
<b>ZISK</b>					22 406 812