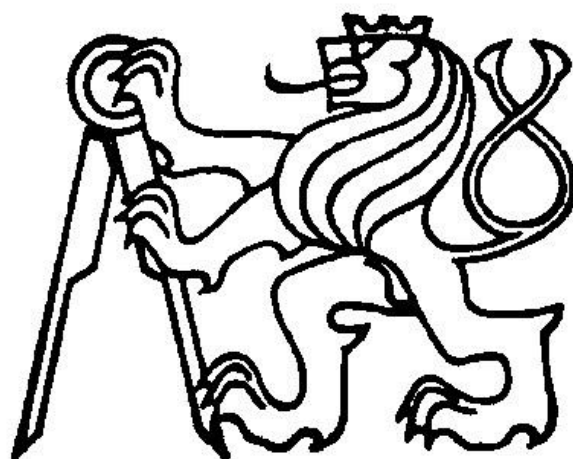


ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2020

Bc. Ilya Dzemianok

Zavedení systému řízení do začínající
stavební firmy

Implementation of the management
system in the beginning construction
company

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Dzemianok** Jméno: **Ilya** Osobní číslo: **380957**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Projektový management a inženýring**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Zavedení systému řízení do začínající stavební firmy

Název diplomové práce anglicky:

Implementation of the management system in the beginning construction company

Pokyny pro vypracování:

Organizační a řídicí systémy firem
Procesní řízení
Návrh implementace procesního řízení do stavební firmy

Seznam doporučené literatury:

FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Václav Tatýrek, Ph.D., katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv

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

Datum zadání diplomové práce: **17.02.2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **24.05.2020**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Václav Tatýrek, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

prof. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Jiří Máca, CSc.
podpis díkna(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

ANOTACE

Tato práce je věnována procesnímu řízení ve stavební firmě. Jako případová studie je v práci zkoumána firma Ardem Stavební s.r.o., která působí na českém trhu od roku 2017. Problémem ve společnosti je chaotičnost procesů a absence jejich posloupnosti a návaznosti na sebe. To může vést k reputačním rizikům, a také ke ztrátě potenciálních zakázek.

Práce obsahuje stanovení a vymezení problému ve společnosti, zmapování procesů, návrh na implementaci procesního managementu do uvedené stavební firmy, a také finanční náklady a dopad zavedení řízení procesů v dané společnosti.

Procesy, které ve stavebních podnicích probíhají, přímo ovlivňují základní cíl fungování podniku. Proces získání zakázky je velmi náročný: získání zakázky, samotná realizace stavby, postavební práce, to vše přímo souvisí s nákladovostí a ziskem. V procesu získání zakázky je velice důležité uhlídat rozpočet a nejt pod cenu. Procesní management je vhodným nástrojem, jak tuto cenu předem správně spočítat a stanovit si racionální odchylky, informovat o nich zákazníka a ukotvit tyto informace ve smlouvě, aby pak nedocházelo k problémům.

ANNOTATION

This work is devoted to process management in a construction company. As a case study, the work of the company Ardem Stavební s.r.o., which has been operating on the Czech market since 2017, is analyzed. The problem in the company is the chaotic nature of processes and the absence of their sequence and connection to each other. This can lead to reputational risks and also to the loss of potential orders.

The thesis contains the definition of the problem in the company, process mapping, proposal for the implementation of process management in the construction company, as well as the financial costs and the impact of the introduction of process management in the company.

The processes that take place in construction companies directly affect the basic goal of the company's operation. The process of obtaining an order is very demanding: obtaining the

order, the actual implementation of the construction, construction work, all directly related to cost and profit. In the process of winning a contract, it is very important to keep an eye on the budget and not go below cost. Process management is a suitable tool for correctly calculating this price in advance and determining rational deviations, informing the customer about them and anchoring this information in the contract, so that no problem occurs.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hlavní procesy, podpůrné procesy, procesní management, rozdělení kompetencí a odpovědností, řídicí procesy, řízení procesů, řízení zakázky, stavební společnost.

KEYWORDS

Construction company, division of competencies and responsibilities, main processes, management processes, order management, process management, process management, support processes.

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Václavu Tatýrkovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

OBSAH

ÚVOD	10
1 PODNIKOVÝ PROCES	13
1.1 Definice procesu	13
1.2 Atributy a vlastnosti procesů	14
1.3 Klasifikace podnikových procesů	17
1.3.1 Hlavní procesy.....	19
1.3.2 Řídící procesy.....	20
1.3.3 Podpůrné procesy	21
1.4 Řízení procesu	22
2 FÁZE IMPLEMENTACE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	25
2.1 Způsob zavedení procesního řízení.....	25
2.2 Vytvoření vize změny a stanovení cíle	27
2.2.1 Strategické cíle	29
2.3 Identifikace příležitostí	31
3 ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	34
3.1 Architektura procesů	34
4 POPIS PODNIKU	39
4.1 Základní informace o podniku	39
4.2 Finanční situace.....	41
4.3 Strategické řízení firmy	43
5 SOUČASNÉ PODNIKOVÉ PROCESY.....	46
5.1 Rozhovor s manažerem firmy	46
5.2 Zjištěné problémy a jejich následky	49
5.2.1 Problém 1: řešení problémů a řízení ad hoc	49
5.2.2 Problém 2: outsourcing služeb již při nacenění zakázky	50
5.2.3 Problém 3: procesy nenavazují na sebe.....	51
5.2.4 Problém 4: nedostatečná automatizace procesů	51

6	NÁVRH PROCESNÍHO MANAGEMENTU VE FIRMĚ.....	53
6.1	Procesní řízení - hlavní procesy v podniku	54
6.1.1	Proces 1: Přijetí zakázky od klienta, dohodnutí hlavních podmínek plnění zakázky.	54
6.1.2	Proces 2: Vytvoření projektu zakázky, ocenění.	55
6.1.3	Proces 3: Oceňování stavby.....	56
6.1.4	Proces 4: schvalování projektu a ceny s klientem.	57
6.1.5	Proces 5: zpracování korekcí a připomínek klienta do návrhu, korekce ceny.	58
6.1.6	Proces 6: příprava smlouvy s klientem – právnícké oddělení.....	59
6.1.7	Proces 7: Podpis smlouvy, vystavení faktury a zaplacení zálohy ze strany klienta.....	60
6.1.8	Proces 8: zadání úkolu právníkům získat stavební povolení a vyřídit dodatečné právní záležitosti 61	
6.1.9	Proces 9: nábor zaměstnanců pro realizaci projektu a zadání projektu do výroby	62
6.1.10	Proces 10: objednávka nezbytných stavebních materiálů, strojů a zařízení, komunikace s dodavatelem doplňkových strojů nebo zařízení, například lešení.	63
6.1.11	Proces 11: plánování etap realizace. Rozdělení celého procesu do jednotlivých etap.	64
6.1.12	Proces 12: Realizace projektu.....	65
6.2	Sestavení mapy procesního managementu ve firmě.....	66
6.3	Finanční dopad zavedení procesního managementu ve společnosti	68
	ZÁVĚR	70
	BIBLIOGRAFIE	72
	SEZNÁM TABULEK A OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM PŘÍLOH	75
	PŘÍLOHY	76
	Příloha 1: Otázky řediteli společnosti Ardem Stavební s.r.o.	76
	Příloha 2: Projektová dokumentace zakázky (soupis prací).....	77
	Příloha 3: Výrobní rozpočet	78

ÚVOD

Táto diplomová práce se věnuje zavedení procesního řízení v začínající stavební společnosti. Řízení procesů spolu s procesní analýzou přináší cyklický proces optimalizace všech podnikových procesů. Neustálé hledání slabých míst a jejich eliminace je nezbytnou součástí každodenního života podniku. Je tak základem pro efektivní chod podniku, neboť pochopení procesu je nezbytně důležité. Základem zavedení procesního řízení je vytvoření uceleného souboru metod, postupů a doporučení, které budou východiskem pro jeho implementaci a vykonávání.

Problematika zavedení procesního řízení je podrobně popsána a diskutována. Avšak tato oblast je poměrně obsáhlá a nejednotná. Existuje mnoho přístupů, které jiným způsobem popisují životní cyklus, projektovou implementaci ad. Nejenže se samotné procesní řízení skládá z mnoha aktivit a činností, je také ovlivněno mnoha kritickými faktory úspěchu. Pokud chce podnik dosáhnout vyšší efektivity a rozhodne se využít procesní řízení pro tento účel, je obtížné najít místo, kde začít, a postup, kterým plně implementace dosáhnout. Obzvláště to platí i pro malé anebo začínající podniky. Proto je třeba vybrat správnou metodiku implementace, správně analyzovat prostředí a jeho možnosti a dbát na kritické faktory úspěchu. Tato práce shrnuje poznání v oblasti procesního řízení a vytváří postup, na jehož základě se procesní řízení zavede v konkrétním podniku. Práce tak slouží jako zdroj informací o tom, jakým způsobem lze vytvořit návrh analýzy podnikového prostředí a návrh implementace procesního řízení.

Podniky ve stavebnictví realizují stavební zakázky a jejich hlavním cílem, stejně jako u všech podniků, je dosažení zisku. Získaný zisk umožňuje podnikům následně reinvestovat a pokrýt veškeré své potřeby, investování do nových strojů, technologií, materiálů. Výše zisku ve stavební společnosti závisí nejen na obchodní strategii, velikosti zakázky a minimalizaci výrobních a režijních nákladů. V konkurenčním boji o zakázky firmy často jdou až na hranici přímých nákladů. Nákladová náročnost staveb je obrovská, jakékoliv snížení nákladů se promítá do zisku společnosti.

Procesy, které ve stavebních podnicích probíhají, přímo ovlivňují základní cíl fungování podniku. Proces získání zakázky je velmi náročný: získání zakázky, samotná realizace

stavby, postavební práce, to vše přímo souvisí s nákladovostí a ziskem. V procesu získání zakázky je velice důležité uhlídat rozpočet a nejít „pod cenu“.

Základem pro efektivní řízení stavební firmy je procesní řízení. Správně pochopit, jaké procesy v podniku probíhají, odhalit slabá místa a včas je napravit žádoucím směrem.

Volba tématu byla ovlivněna především tím, že tato problematika je mi blízká. Právě v této době se snažím rozjet vlastní podnikání – mám malou stavební společnost. Mám za sebou menší projekty, které se podařilo realizovat, ale narazil jsem se na problém v procesním řízení. Ukázalo se, že v současné době nejsou přesně stanovené procesy, které v podniku probíhají. Neznámé součásti procesu a to, jak fungují, přitom mohou přivodit snížení zisku, zvýšení ztrát a nákladů.

Cílem mé diplomové práce je zmapovat současné procesy fungující v podniku se zaměřením na ty nejdůležitější, a také nejohroženější procesy. Dalším cílem je navrhnout optimalizaci vybraných podnikových procesů, následně na základě provedených analýz odhalit slabá místa a sestavit doporučení ke zlepšení.

Osobně se domnívám, že správně nastavené procesy pomohou k redukci slabých stránek, přispějí k dosažení strategických cílů a povedou ke snížení nákladů, ke zvýšení zisku a pozice společnosti na trhu. Dále lze též očekávat, že po vytvoření mapy procesů v podniku pomůže přesně stanovit dobu trvání různých procesů, nastavit správné kompetence a odpovědnosti a nastavit také posloupnost, jak pokračovat od jednoho procesu k druhému. Cílem je, aby procesy na sebe navazovaly a správně fungovaly „jako hodinky“.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. V teoretické části zpracovávám základy procesního řízení, popis procesů a jejich významu. Budou analyzovány základní kroky k zavedení procesního řízení v podniku a podklady k mapování procesu. Je nutné klasifikovat podnikové procesy na hlavní, řídicí a podpůrné procesy, aby se správně nastavovaly priority. Práce popisuje pojmy jako procesní řízení, proces, aktivita, mapování procesů, modelování procesů, reengineering procesů a podobně.

V praktické části se soustředím na konkrétní aplikaci získaných praktických dovedností. V první řadě popíšu procesy, které v současné době v podniku fungují, pomocí mapy procesů, následně se soustředím na popis a analýzu těch nejdůležitějších a nejohroženějších

procesů, které nejvíce zasahují do tvorby budoucího zisku. Odhalím jejich slabá místa a popíšu doporučení budoucího rozvoje a protiopatření směřující k odstranění slabých míst.

V práci jsou použity metody výzkumu a literární rešerše. Jedná se o sběr informací a poznatků z odborných zdrojů a literatury, dále následuje jejich syntéza a zpracování do teoretické části práce. Na základě těchto teoretických poznatek a znalostí je následně zpracována analýza praktická. V té je velmi důležitou součástí rozhovor s ředitelem stavební společnosti, která teprve rozpracovává procesní management, a v současné době jsou u ní procesy řízeny spíše náhodně a intuitivně než plánovaně. Není stanovena ani doba trvání procesů, ani odpovědné osoby. Dále na základě provedeného rozhovoru budou určeny hlavní problémy procesního řízení a zpracován návrh na zavedení managementu procesů do daného podniku. Budou vyčísleny náklady na zavedení procesního řízení, délka zavedení systému, a také dopad na podnik. Pro vyvození relevantních závěrů z provedené analýzy bude použita metoda dedukce a syntézy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKOVÝ PROCES

Aby bylo možné řídit procesy, je nutné definovat pojem proces. V procesním řízení se jedná o nejdůležitější pojem. Proces má své vlastnosti, může být klasifikován do různých kategorií a může být dále řízen. V této kapitole jsou objasněny hlavní definice a klasifikace procesů.

1.1 Definice procesu

S procesy v současné době se setkáváme každodenně. Než se pustíme do podrobnější analýzy procesního řízení, podíváme se podrobněji na samotnou definici procesu a procesního toku.

Slovo proces má mnoho významů. V této diplomové práci budeme proces chápat podle definice „*proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků*“¹. Širší pojem definuje proces jako „*organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary (podnikový proces) a spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka*“².

U procesu hraje důležitou roli čas. V případě procesů se jedná o posloupnost činností, a tedy časovou posloupnost. Všechny činnosti v podniku probíhají v určitém čase, a proto je lze na časové ose srovnat do určité posloupnosti. Tyto vlastnosti jsou společné všem procesům.

¹ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. s. 14. ISBN 978-80-247-3938-0.

² ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. s. 29. ISBN 9788024716794.

V rámci práce s procesy můžeme navrhovat, popisovat procesy, procesní modely a toky. Popisování procesu je činnost shromáždění a zaznamenávání informací o sledech pracovních činností a jejich vzájemných vztazích, výkonných procesních rolích, podpůrných systémech procesu a nástrojích, časových, výkonnostních a kvalitativních parametrech, které mají procesy plnit. K popisování a návrhu procesů se používá celá řada nástrojů (popisovacích a analytických). Do těchto nástrojů zahrnujeme různé diagramy, popisné soubory, simulační programy, analytické a statistické a další pomocné nástroje.

„Procesní tok je sled kroků (činností, událostí nebo interakcí), který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má složit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje“³

Životní cyklus procesu se skládá ze tří fází:

1. Návrh procesu.
2. Implementace procesu do prostředí podniku.
3. Průběžná optimalizace procesu.

Je to neustále se vyvíjející proces v podniku, alespoň jedenkrát ze rok je potřeba procesy zrevidovat, snažit se zoptimalizovat a pokusit se zvýšit jejich výkonnost.

1.2 Atributy a vlastnosti procesů

Proces popisujeme podle následujících atributů:

- Název a účel procesu.
- Cíle a vize procesu.
- Vlastník procesu.
- Vstupy/dodavatelé.
- Výstupy (produkty).

³ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. s.14. ISBN 978-80-247-3938-0.

- Zákazníci procesu.
- Startující a ukončující událost procesu.
- Činnost procesu.
- Kritické faktory úspěchu.
- Klíčové ukazatele výkonnosti procesu.

Další atributy jsou odvozené od specializace a odvětví podniku.

Výkonnost procesně řízených organizací vyplývá z vlastností procesů. Tyto vlastnosti jsou rozdílné od charakteristických tradičních vlastností. Šmída (2007) popisuje následující vlastnosti procesu:⁴

- Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které ve svém souhrnu vedou k vytvoření hodnoty, již zákazník oceňuje.
- Implementace procesního řízení vede ke snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality.
- Procesy vedou k možnosti kvantifikovat některé jevy a zvyšovat přesnost odhadů některých budoucích událostí.
- Zvýšení využití aktiv
- Schopnost dosahovat navzájem nekompatibilních cílů
- Proces vede k vytváření týmového ducha, podporuje týmovou práci a angažovanost členů týmu.
- Orientace na proces umožňuje předcházet konfliktům, soupeření a cynismu, který může vznikat při překotných implementacích nekonečného množství různých zlepšovacích programů.

Produkt procesu a zákazník

⁴ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. s. 31-34. ISBN 9788024716794.

Důvodem existence procesu je vytvoření určitého výstupu, což je produkt procesu. Jakýkoli proces má nějaké vstupy, poté projde určitou transformací, která se snaží nastavit, aby na konci vznikaly žádoucí výstupy. „*Produktem procesu je hmotný nebo nehmotný výstup, který je vytvořen, aby sloužil pokrytí potřeb nebo přání zákazníka procesu.*“⁵

Účastníci procesů

Účastníky procesů můžeme třídit podle jejich specifických rolí, podle vztahu k procesu, podle znalostí a rozsahu odpovědnosti do následujících kategorií:

- **Zákazník/Odběratel** je příjemce statků, služeb, produktů nebo nápadů, které získává od prodejce, obchodníka nebo dodavatele za peněžní nebo jinou hodnotovou úplatu.
- **Dodavatel** procesu je osoba zajišťující vstupy, ať již hmotné nebo nehmotné, které proces potřebuje k tomu, aby zajistil to, co od něj žádají jeho zákazníci.
- **Investor/Sponzor** je obvykle členem podnikového managementu a má zájem na tom, aby proces fungoval bez problémů a plnil požadavky zákazníků efektivně.
- **Vlastník podniku** je vlastníkem v procesu spotřebovávaných zdrojů, je reprezentantem vlastníků podniku vůči zákazníkovi a má zájem nejen na zvyšování kapacity procesu, ale také na tom, aby se kvalita výrobků či služeb přizpůsobovala potřebám a přáním zákazníků rychleji než konkurence.
- **Manažer** procesu se přímo účastní řízení procesu a k jeho výsledkům je vázán osobní odpovědností.
- **Šampion** procesu se zpravidla dlouhodobě účastní procesu, a to jak na pozici manažera, tak na pozici operátora, a svým chováním podporuje užívání a zlepšování procesu skrz organizaci.

⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada), s. 16. ISBN 978-80-247-3938-0.

- **Operátor** procesu se přímo účastní, avšak ze své pozice může ovlivnit pouze výkonnost nebo kvalitu dílčích aktivit, na kterých se svou prací nějakým způsobem podílí.

1.3 Klasifikace podnikových procesů

Podnikové procesy se dají rozdělit podle různých úhlů pohledu, například zaměření na zákazníka a dalších. Dělení procesů je tedy možné na:

- Procesy vnitropodnikové a procesy jdoucí za hranici firmy. Některé procesy probíhají pouze ve firmě, bez interakcí se vnějším okolím firmy a třetími osobami. Příkladem takového procesu je interní předávání informací o zakázce. Tyto procesy jsou jednodušší v řízení, protože je možné ovlivnit jejich posloupnost a úkony jednotlivých zaměstnanců, kteří jsou v této společnosti odpovědní za tyto probíhající procesy.
- Procesy zaměřené na externího zákazníka a procesy zaměřené na interního zákazníka. V případě, že procesy budou vyžadovat interakci a zapojení zákazníka, interního nebo externího, může vzniknout odchylka od nastavené posloupnosti, protože tam závisí na vůli a jednání třetí osoby, které lze jen těžko ovlivnit.
- Procesy zajišťující krátkodobou prosperitu a procesy zajišťující prosperitu dlouhodobou. Cílem každého podniku je zaměřit se na dlouhodobý růst a prosperitu, avšak jsou procesy, které přinášejí výsledky krátkodobé povahy. Například jde o dlouhodobou strategii nebo o krátkodobou marketingovou akci. Je nutné, aby podnik dokázal kombinovat oba typy strategií a dosahoval jak krátkodobé, tak dlouhodobé prosperity. Proto oba typy procesů jsou důležité.
- Procesy technologické a procesy informační. Obě skupiny procesu vyžadují důkladné řízení, protože se jedná o procesy klíčové, které ovlivňují celý chod společnosti. V mnoha případech poruchy procesů technologických nebo informačních mohou vést k absolutnímu zastavení činnosti společnosti, tedy k finančním ztrátám.
- Procesy materiální, informační a procesy závazků a vztahů. V mnoha podnicích jsou tyto tři skupiny procesů mezi sebou nedílně propojeny. Například ve stavební firmě

se jedná o dodání materiálů (materiální proces) a jeho naskladnění (informační proces) pouze v případě včasného placení (proces závazků a vztahů).

- Procesy jednoduché, středně složité a složité. Každý proces má svou úroveň složitosti, proto je nutné rozlišovat procesy podle složitosti, rozpracovávat a řídit složité procesy a nezapomínat ani na ty nejjednodušší.
- Procesy podle normy ISO 9001:2000, kde rozlišujeme procesy řídicí, procesy přípravy zdrojů, procesy realizace produktu a procesy dalšího rozvoje (měření, analyzování, zlepšování).
- Procesy hlavní a podpůrné, kdy podpůrné dělíme dále na pomocné a obslužné.
- Procesy transakční, vývojové, podpůrné, infrastrukturní, řídicí a mezipodnikové.
- Procesy hlavní, řídicí a podpůrné (tab. č. 1). Podnikové procesy probíhající v organizaci nemají stejnou důležitost a roli.⁶

⁶ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. s. 142. ISBN 978-80-247-1679-4.

Tabulka č. 1 – Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává proces hodnotu?	Probíhá proces napříč organizací?	Má proces externí zákazníky?	Generuje proces tržby (zisk)?
Hlavní	Výkonově	Ano	Ano	Ano	Ano
Řídící	Nákladově	Ne	Ano	Ne	Ne
Podpůrný	Výkonově, možnost out sourcingu	Ano	Ne	Ne	Ne

Zdroj ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. s. 143. ISBN 978-80-247-1679-4.

Dále se podíváme na členění procesu na hlavní, řídicí a podpůrné procesy.

1.3.1 Hlavní procesy

Hlavní procesy neboli klíčové procesy jsou hlavním důvodem existence organizace – tvoří hodnotu, výstup pro externího zákazníka, která zároveň představuje dominantní oblast organizace. Ty přinášejí přidanou hodnotu a zároveň jsou pro firmu zásadní. Výsledkem hlavního procesu je produkování výstupů, které požaduje externí zákazník. Tyto procesy podporují nosnou podnikatelskou činnost, která představuje naplnění strategické vize a poslání podniku.⁷

⁷ ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. s. 52. ISBN 978-80-7395-205-1.

Hlavní proces je první, který se ve společnosti mapuje. Každá firma klade na tyto procesy velký důraz, protože jsou to ony, které tvoří zisk. Obecně je možné tyto procesy poznat podle těchto charakteristických znaků:⁸

- Přinášejí společnosti zisk.
- Jsou navenek viditelné.
- Jsou jednoduše identifikovatelné managementem společnosti.
- Obvykle jsou komplikované.

Hlavní proces je možné nazvat také procesem klíčovým a charakterizujeme ho jako proces naplňující primární funkce organizace. Jeho základní charakteristikou je, že probíhá napříč organizací. To je dáno tím, že musí pokrýt celou primární funkci pro jeden obchodní případ nebo, řečeno jinou terminologií, celou jednu instanci primární funkce. Primární funkce je kombinací prakticky všech druhů činnosti v organizaci a typicky probíhá napříč organizací. Takových procesů v organizaci nebývá mnoho a přesněji řečeno, bývá jich tolik, kolik poskytuje organizace různých služeb nebo produktů. Každý klíčový proces představuje produkci jedné služby nebo produktu, který se věcně nebo procesně od ostatních liší.⁹

1.3.2 Řídící procesy

Řídící procesy zahrnují činnosti spojené s definováním strategických cílů podniku a se zajištěním realizace těchto cílů v rámci celého podniku.¹⁰ Řídící procesy jsou manažerské procesy zajišťující fungování organizace, samy o sobě ale nepřinášejí společnosti zisk. Řídící procesy představují aktivity společnosti nutné pro její chod, zajišťují říditelnost a

⁸ LUKAŠÍK, Petr, Jaroslav PROCHÁZKA a Vladimír VANĚK. *Procesní řízení: text pro distanční studium* [online]. Ostravská univerzita v Ostravě, 2007, s. 16 [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: <https://www.yumpu.com/xx/document/view/16449235/skripta-procesni-rizeni-ostravska-univerzita-v-ostrave>

⁹ ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. s. 32. ISBN 978-80-247-4128-4.

¹⁰ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. s. 53. ISBN 978-80-247-3938-0.

stabilizaci společnosti. Příkladem může být plánování, tvorba strategií atd. Vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují právě jejich řízení a integritu. Tvoří prostředky, kterými procesní tým nebo jednotlivec dělají klíčová rozhodnutí.

1.3.3 Podpůrné procesy

Podpůrné procesy mají na rozdíl od hlavních procesů, které jsou pro každou organizaci specifické vzhledem k vazbě na její výrobky a služby, typicky obecnější charakter. Podpůrné procesy zejména podporují procesy hlavní (klíčové), a to způsobem, který bude nejefektivnější. Z této definice je možné odvodit požadavek na to, aby tyto procesy byly co nejobyčejnější, nejběžnější, aby mohly být co nejefektivnější a nejbezpečnější (nejlevnější a nejnahraditelnější), až do té míry, že je možné zakoupit je jako službu. Podpůrné procesy mohou být outsourcovány. Vytvářejí produkt, který je tvořen pro vnitropodnikové účely – zaměřený na interního zákazníka. Obstarávají podmínky pro úspěšné vykonávání procesu prostřednictvím dodávání produktu nebo služeb do těchto procesů.

Podpůrné procesy představují aktivity společnosti, které opět neprodukují přímý zisk. Pro společnost jsou však velmi důležité, protože hlavní procesy by bez podpůrných nemohly fungovat.

Podpůrné procesy připravují prostředí pro úspěšné fungování hlavních procesů. Příkladem podpůrného procesu může být HR, nákup materiálu apod. Můžeme podpůrné procesy také rozdělit na dva druhy, a to takto:

Servisní podpůrné procesy

Tento proces je specializovaný na konkrétní produkt či službu a jako takový má povahu podprocesu procesu, kterému poskytuje službu

Průřezové podpůrné procesy

Průřezový podpůrný proces má relativně samostatnou logiku průběhu, slouží mnoha okolním procesům, jimž poskytuje dílčí služby podle potřeby. Nelze jej považovat za

podproces jiného procesu, neboť poskytuje ne jedinou službu, ale různé, zpravidla dílčí služby, ne jedinému, ale více procesům. Logika jeho chodu je dána spíše obecnými souvislostmi jednotlivých poskytovaných služeb, a nikoli specifickou potřebou procesu podporovaného.

Mezi servisním a průřezovým typem podpůrného procesu existuje vývojová souvislost. Při objevování podpůrných procesů analýzou procesů klíčových (zeštíhlování procesů) jsou objevovány nejdříve podpůrné procesy servisního charakteru. V dalším průběhu analýzy se pak postupně ukazují jednak souvislosti různých podpůrných služeb mezi sebou a jednak obecnější kontext, z něhož pak pochází již zmiňovaná logika procesů.¹¹

1.4 Řízení procesu

Procesní řízení je něco úplně jiného než pouhé synonymum pro řízení procesů. Procesní řízení má několik dalších názvů jako procesní management, management procesů apod. Obecně pod pojmem procesní řízení rozumíme „*řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli*“¹². Základem pro procesní řízení je správné pochopení základní logiky podnikání. Proto se podíváme na rozšířenou definici: „*procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle*“.¹³

Cílem procesního řízení je odhalit procesy, které nemají žádnou přidanou hodnotu pro podnik, a správně organizovat a napravit funkční procesy. V rámci procesu pojednáváme o

¹¹ ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. s. 33. ISBN 978-80-247-4128-4.

¹² ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. s. 17. ISBN 978-80-247-4128-4.

¹³ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 30. ISBN 9788024716794.

činnostech a úkolech, což „je měřitelná jednotka práce, jejímž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu“.¹⁴

Míra řízení v různých organizacích a systémech je různá. Základem manažerské práce při řízení procesů je vhodný výběr technologií a lidí.

Úrovně řízení lze nejlépe popsat pomocí stupňů řízení podle modelu CMM. Model CMM (Capability Maturity Model) byl vyvinut v roce 1995 a je velmi používaný v softwarovém inženýrství. Model usiluje o nalezení typových mezníků ve vývoji organizace, kterým odpovídá potřeba kvalitativní systémové změny. Model CMM vypadá takto:¹⁵

1. **Nultá úroveň (výchozí)** – je charakterizována chaotickým vedením procesů, resp. jejich neprocesním pojetím, kdy jednotlivé procesy jsou vnímané jen ve svých fragmentech. Proces je náhodně řízený, bez systematického přístupu. Typické pro tuto úroveň je, že se problémy řeší ad hoc, bez kontextu, k jehož vnímání je třeba procesního modelu.
2. **První úroveň zralosti (opakovatelná)** – v této úrovni je snaha procesy řídit. „Existuje již evidence požadavků na změny, plánů a nákladů, která umožňuje jednotlivé změnové požadavky analyzovat ve vzájemných souvislostech a jejich realizaci plánovat kontextově“.¹⁶
3. **Druhá úroveň zralosti (definovaná)** – v této úrovni existuje systematická definice řídicích a výkonných aktivit. Tyto definice jsou součástí postupů definovaných v organizaci, jsou součástí standardů organizace.
4. **Třetí úroveň zralosti (řízená)** – je charakterizována detailním měřením průběhu, vlastností, funkčnosti a výsledků procesů. V rámci této úrovně se hovoří o systematickém řízení kvality systému procesů a jejich produktů či výstupů.

¹⁴ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. s. 15. ISBN 978-80-247-3938-0.

¹⁵ ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. s. 162-163. ISBN 978-80-247-4128-4.

¹⁶ ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. s. 163. ISBN 978-80-247-4128-4.

5. **Čtvrtá úroveň zralosti (optimalizovaná)** – zde se systém procesů systematicky rozvíjí. Na této úrovni probíhá nepřetržitý proces zlepšování výsledků na základě analýzy a zpětné vazby nasazení procesu a testování nových myšlenek a technologií. Tato úroveň je otevřena novým možnostem a technologickému rozvoji.

Existují tři základní přístupy k řízení činností a procesů v podniku:

- Funkční přístup, který vychází z tradiční dělby práce podle specializace a je založen na rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky.
- Procesní přístup, který zkoumá toky činností jdoucí napříč organizací, tedy procesy. Soustřeďuje se zejména na opakovatelné procesy; oproti předchozímu přístupu je procesní přístup zaměřen více horizontálně.
- Projektový přístup je způsob řízení, který se nejvíce uplatňuje na projektech, což jsou unikátní a neopakující se procesy.

2 FÁZE IMPLEMENTACE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

2.1 Způsob zavedení procesního řízení

Zavádění (neboli implementaci) procesního řízení do organizace je nezbytné realizovat jako projekt. Jedním ze základních kritérií klasifikace projektů zavádění procesní orientace do organizace je jejich členění podle rozsahu změn, které se v organizaci provedou.

Zavedení procesního řízení lze realizovat dvěma způsoby. Záleží na cílech, kterých je třeba dosáhnout:

- Reengineering procesů organizace (Business Process Reengineering).
- Optimalizace procesů organizace Business Process Optimization.

Business Process Reengineering (BPR)

Je založen na provedení radikální změny stávajícího systému. Procesní reengineering lze chápat jako obecný postup, který musí obsahovat způsob, jak pokrýt všechny projektové fáze plánování a spouštění projektu, zhodnocení současného stavu, celkový návrh procesů, případové studie připravované změny, detailní návrh definice systému procesů, implementace a zavedení až po postupné zlepšování systému procesů.

Jedná se o vytvoření nové soustavy procesů, naplánování přechodu a implementací do systému. Radikální změna procesů, protože se týká prakticky všech dimenzí života firmy, má i dopady na její zaměstnance a jejich vztahy, a to včetně propouštění či změn pozic ve firmě.

Business Process Optimization (BPO)

Je to cyklus průběžného zlepšování zdokonalování procesů. Na rozdíl od BPR je BPO založena na popisu současného stavu, stanovení sledovaných metrik, sledování provozu procesu, měření provozu procesu, návrhů a implementace zlepšení. Pojem průběžné

zdokonalování procesů znamená prostřednictvím nepřetržitého nacházení drobných zlepšení momentálně existujících procesů a jejich činnosti dosahovat zvyšování jejich efektivity.

Implementace procesního řízení vypadá takto: základem je popis procesu – jeho současného stavu. Slouží ke zmapování procesů, zjištění základních informací o procesech a jejich průběhu a vzájemné návaznosti. Procesy lze popisovat několika způsoby – textově, v tabulce, v matici, vývojovým diagramem, modelem atd. Následuje stanovení základních ukazatelů měření, plynoucích především z toho, co potřebují zákazníci, a měření daného procesu. Na základě zjištěných výsledků je vytvořen návrh změn a implementace do systému. V návrhu optimalizovaného procesu se na základě analýzy procesu a jeho vnitřní logiky uvádějí následující opatření:

- Odstranění činností, které nejsou nezbytné pro vytvoření výsledků procesu.
- Přeskupení existujících činností, které probíhají sekvenčně, ale mohly by probíhat paralelně.
- Přeskupení činností k odstranění nesouslednosti v čase nebo z hlediska využívaných výstupů.
- Úprava kompetencí vlastníka procesu, organizačních prvků nebo funkčních míst, které jsou do realizace činností procesu zapojeny.
- Úprava nebo zrušení existujících nebo nutnost vydání nových interních normativních aktů.
- Změna v používaných nebo zavedení nových komunikačních a informačních systémů.
- Změna v přípravě a vybavení personálu. Návrhy optimalizovaných procesů musí mít jednoznačně stanovenou odpovědnost, vstupy a výstupy. Posloupnost těchto kroků lze opakovat až do odstranění všech nedostatků a nastavení procesu na optimální stav.

Zásadní proces obnovy firmy vyžaduje citlivou, komplexní a efektivní metodologii. Protože neexistuje jednotná metodologie, která by zahrnovala specifika různých společností, je

důležité mít přehled. Zavádění procesního řízení je procesem, který se skládá z pěti kroků Tyto fáze jsou¹⁷:

- Vytvoření vize procesně řízené firmy a stanovení cílů, kterých má být transformací na procesně řízenou firmou dosaženo.
- Provedení benchmarkingu a definování úspěchu.
- Inovace podnikových procesů.
- Transformování organizace.
- Monitoring a neustálé zlepšování nových procesů.

2.2 Vytvoření vize změny a stanovení cíle

V první řadě v této fáze by měly být nastaveny základní prvky, jako jsou poslání, vize, mise a cíle podniku. Každý podnik byl založen a existuje proto, aby naplňoval své určité poslání – tj. poskytování služeb nebo výrobků svým zákazníkům. Toto poslání či mise podniku by také by mělo korespondovat s představami (či vizí) zakladatelů. Pod pojmem vize chápeme „přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu“¹⁸. Obecně pod těmito představami rozumíme, co bude předmětem podnikání nebo kdo bude hlavním zákazníkem. Mise bývá rozpracována do tzv. firemních principů (zásad), jako příklad můžeme uvést velmi populární v současné době „eco friendly – šetrné k životnímu prostředí“ nebo „v souladu se zákonem a etikou podnikání“ apod. „*Misi, firemní principy a firemní hodnoty lze charakterizovat jako „nadřazené patro“; jehož požadavky je*

¹⁷ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. s. 109-110. ISBN 978-80-247-1679-4.

¹⁸ FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. s. 34. ISBN 978-80-247-3985-4.

*třeba při formulování strategií respektovat, formulovat je tak, aby byly ve vzájemném souladu.*¹⁹

Prvotní fáze se zaměřuje na prověření poslání firmy, od kterého se poté odvíjí vize podniku a poté se od něj odvíjejí přesně vyvozené strategické cíle, které korespondují s časovou působností vize, a také přesně popisují postup, jakým by měl podnik těchto cílů dosáhnout, pomocí nastíněných scénářů reflektujících vývoj prostředí.

Mocným nástrojem k identifikaci faktorů ovlivňujících strategický záměr je analýza prostředí, s jejíž pomocí se dají určit externí hrozby a příležitosti. Podnik však na začátku musí stanovit svou strategii i z pozice konkurenčního boje. Porter definuje tři základní strategie k získání konkurenční výhody:

Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Tato strategie je založena na minimalizaci nákladů podniku. Charakteristickým rysem jsou nízké ceny v důsledku snižování nákladů. Při sledování této strategie je nezbytně nutné sledovat přímé a režijní náklady, omezit výdaje na reklamu, prodeje apod.

Diferenciace

V rámci naplnění této strategie by se podnik měl snažit o jedinečnost v rámci některé z dimenzí. Může se jednat například o nabízené služby – omezení nabídky poskytovaných služeb na specifickou. Právě na tuto dimenzi podnik soustředí svou pozornost a bude se snažit vybudovat v ní jedinečné postavení. V této souvislosti nesmí být ani opomíjená cenová složka – podnik musí kontrolovat výši svých nákladů, aby cenou neodradil zájemce.

¹⁹ HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. s. 5. ISBN 9788074004551.

Fokus – zaměření

Při této strategii se firma soustředí na konkrétní segment trhu nebo skupinu zákazníků. Podnik se přizpůsobí vybrané skupině, aby pro ni zdokonaloval nabízené služby.

Následně podnik stanoví strategie vedoucí ke konkurenční výhodě a pak musí rozhodnout o směřování rozvoje podniku. Tato rozhodnutí by měla také vycházet z provedené analýzy okolí. Podle Keřkovského existují následující druhy směřování rozvoje podniku²⁰:

- **Strategie expanze** – je vhodná pro podniky působící na silně konkurenčních trzích, kde je potřeba přicházet s novými impulsy.
- **Strategie omezení** – pokud podnik se setkává s klesající poptávkou.
- **Strategie stability** – využívá se, pokud podnik se nachází ve stabilním stavu, prosperuje dobře a okolí se nemění.
- **Kombinovaná strategie** – kombinace výše zmíněných strategií.

Výstupem z této fáze by měl být přesně definovaný strategický záměr.

2.2.1 Strategické cíle

Obecně platí, že v podniku existují dvě úrovně cílů: obecné cíle podniku, tj. cíle, které přímo vyplývají z poslání podniku, a strategické cíle. Strategické cíle popisují plánovaný stav, ke kterému by měla směřovat zpracovaná vize. Strategické cíle se zaměřují převážně v oblastech, jako je finanční, postavení podniku na trhu, sociální oblast, účast v implementaci informačních systémů, životní prostředí apod. Cíle by měly být orientovány na výsledek a odrážející změnu, které chce podnik dosáhnout. Ta by měla vždy být popsána jasně a v měřitelných ukazatelích. Strategických ukazatelů by v podniku nemělo být moc, důležitá je co nejpřísnější shoda s vizí.

²⁰ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. s. 133. ISBN 9788071794530.

Cíle musí být SMARTER, tj.:

- **Specific** (specifické).
- **Measurable** (měřitelné).
- **Achievable** (dosažitelné).
- **Result oriented** (realistické, orientované na výsledek).
- **Time framed** (časově vymezené).
- **Ethical** (v souladu s etickým přístupem k podnikání).
- **Resourced** (zaměřené na zdroje).

Požadavky na strategické cíle jsou, že musí být „tvrdé“, tj. vyjádřené přímo kvantifikovatelným veličinami, jako je množství, čas, finance apod. Stejně tak ale i „měkké“, které reprezentují kvalitativní změnu.

Rozhodování o strategických cílech může být ovlivněno nejrozličnějšími faktory:

- Vliv prostředí, ve kterém podnik působí.
- Očekávání důležitých „stakeholders“ (velmi často se stává, že cíle jsou ovlivněné požadavky vnějších silných hráčů – např. nařízení europarlamentu EU).
- Objem dostupných výrobních faktorů (jak je známé z ekonomie, do výrobních faktorů patří práce, půda, kapitál a v poslední době se k ní přidává i znalost).
- Interní vztahy.
- Vlastnosti a schopnosti stratégů.
- Dřívější vývoj podniku, tj. minulé zkušenosti z realizace minulých cílů.

Obecně platí, že cíle v podniku by měly být definovány ve třech na sebe navazujících krocích:

- formulace obecných cílů,
- formulace specifických cílů,

- stanovení priorit.

2.3 Identifikace příležitostí

Poté, co byla vytvořena vize a jsou stanoveny dlouhodobé, krátkodobé a strategické cíle, následně je potřeba identifikovat procesy. „Skutečnost, která nejvíce znesnadňuje identifikaci příležitostí pro inovace procesů, spočívá v tom, že jednotlivé činnosti uvnitř specializovaných oddělení tvoří jen malé části procesu, který překračuje mnoho oddělení a úrovní napříč organizací.“²¹

Jednotlivé procesy musí být rozkryty, odhaleny a popsány. Při popisu procesu je potřeba soustředit se na poslání procesu. Přesně popsat, jaké produkty vytváří a k čemu jsou tyto produkty určeny. Dále je potřeba se zamyslet nad tím, kde a čím proces začíná a končí a na jaké další procesy navazuje.

Tabulka č. 2 - Vybrané typy analýz, jejich účel a cíl

Typ analýzy	Účel analýzy	Cíl analýzy
Analýza procesu	Zjistit, v čem je průběh procesu (věcně či logicky) špatný	Zvýšit účinnost a efektivnost procesu racionalizovat využití firemních zdrojů
Analýza variant procesu	Zjistit, v čem je průběh stejného procesu v různých případech nebo lokalitách odlišný	Zvýšit účinnost procesu jeho standardizací, vyhledat interní firemní best practice
Analýza kritických míst	Identifikovat klíčové problémy procesu a jádra jejich řešení	Odstranit nejzávažnější problémy procesu a zajistit, aby byly plněny cíle klíčových ukazatelů výkonnosti procesu

²¹ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. s. 112. ISBN 978-80-247-1679-4.

Analýza času	Zjistit, na kterých místech v procesu dochází ke zdržení	Zkrátit průběžnou dobu trvání procesu (to vede ke snížení chyb, zásob v procesu a k lepší schopnosti rychle reagovat na požadavky zákazníků), racionalizovat využití firemních zdrojů.
Analýza produktu procesu	Přesně zjistit, co skutečně požaduje zákazník procesu	Vyjasnit, jak je možné zvýšit procesem vytvořenou přidanou hodnotu
Analýza tvorby přidané hodnoty	Zjistit, které činnosti procesu nepřidávají hodnotu výslednému produktu	Zvýšit přidanou hodnotu a účinnost procesů, zkrátit průběžnou dobu procesu
Analýza očekávání zákazníků	Zjistit, jaký produkt od procesu interních nebo externích zákazníků očekává	Vytvořit zákaznický orientovaný proces (tím i efektivní vnitřní trh)
Analýza obsluhy procesu	Zjistit, je-li proces obsluhován účinně a efektivně, zda je obsluha motivovaná a spokojená.	Minimalizovat počet zaměstnanců, kteří vykonávají proces.
Organizační analýza	Zjistit, zda proces není organizačně přerušen a zda je obsluha motivovaná a spokojená	Zvýšit efektivnost průběhu a řízení procesu, minimalizovat počet zaměstnanců, kteří vykonávají proces
Analýza IS/IT	Zjistit, zda úroveň IS/IT odpovídá současným a budoucím požadavkům procesu	Zajistit, aby byl plně využit potenciál IS/IT, na podporu procesů využití nejmodernější IT, zefektivnit využití IS/IT
Analýza rizik	Identifikovat rizika ohrožující splnění cílů procesu	Naučit se vyhledávat rizika a pomocí standardizovaného systému rychlé reakce je systematicky odstraňovat
Analýza nákladů	Identifikovat neproduktivní činnost	Odstraňovat neproduktivní náklady procesu
Finanční analýza	Zjistit, zda proces krátkodobě i dlouhodobě plní finanční ukazatele a funguje tak, jak je požadováno	Pomocí odpovídajících nástrojů zajistit, aby proces plnil pro něj stanovené cíle finanční výkonnosti

Analýza trhů a zákazníků	Zjistit, zda trh, pro který proces vytváří produkty, je dostatečně perspektivní a solventní a zda existují jiné atraktivní trhy na něž by mohl dodávat	Zajistit, aby procesy trvale dodávaly své produkty a služby na vysoce atraktivní a solventní trhy
Analýza potenciálu tvorby spojení	Zjistit, zda může proces vytvořit synergický efekt při spolupráci s jinou firmou v rámci hodnotového řetězce, se „spoluzákazníkem“ či „spoludodavatelem“	Trvale systematicky vyhledávat příležitosti pro mezipodnikovou spolupráci, vytvářející synergický efekt
Analýza «make or buy»	Zjistit, zda proces přispívá k naplnění poslání firmy, zda jeho produkt neumíme, nemůžeme nebo nechceme nakoupit (a z jakých důvodů) u dodavatele	Soustředit se pouze na to, v čem jsme nejlepší a s nejlepšími spolupracovat na vytvoření maximální přidané hodnoty pro konečného zákazníka.

Zdroj: ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. s. 112. ISBN 978-80-247-1679-4.

Popis procesu provádí vlastník procesu, který zároveň má pravomoc nejen navrhnout, ale i schvalovat procesy. Popis procesu má i další výhody: umožňuje vizualizovat procesy a sjednotit způsob, jakým je lidé chápou. Pochopení, jak je prováděná práce, je základním předpokladem pro to, aby mohly být vytvořeny srovnávací základny a proveden benchmarking postupů.

3 ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Zásadní proces zavádění procesního řízení vyžaduje citlivou, komplexní a efektivní metodologii. Protože neexistuje jednotná metodologie, která by zahrnovala specifika různých společností, je důležité mít přehled a pokoušet se odpovědět na otázku: „Co od toho očekáváme? Jaké problémy chceme vyřešit a jakých cílů chceme dosáhnout?“

Pro zavedení procesního managementu je nejdříve nutné určit konektivitu procesů. V této fázi by měly být přesně vymezené procesy. Každý proces by měl mít svého zákazníka, kterému poskytuje výstupy, a dodavatele, od nichž dostává vstupy. Většina procesů v organizaci interaguje prostřednictvím vstupů a výstupů i s ostatními procesy organizace.

„Smyslem procesu je transformovat (přeměnit) vstupy na požadované výstupy, které jsou určeny pro konkrétního zákazníka. Proces tedy vstupům z pohledu zákazníka přidává hodnotu.“²²

3.1 Architektura procesů

Postup vytváření procesů se skládá z několika na sebe navazujících kroků. Tyto kroky jsou velmi důležité pro úspěšnost zavedení celého systému jakosti orientovaného na procesy:

1. Vytvoření procesní mapy

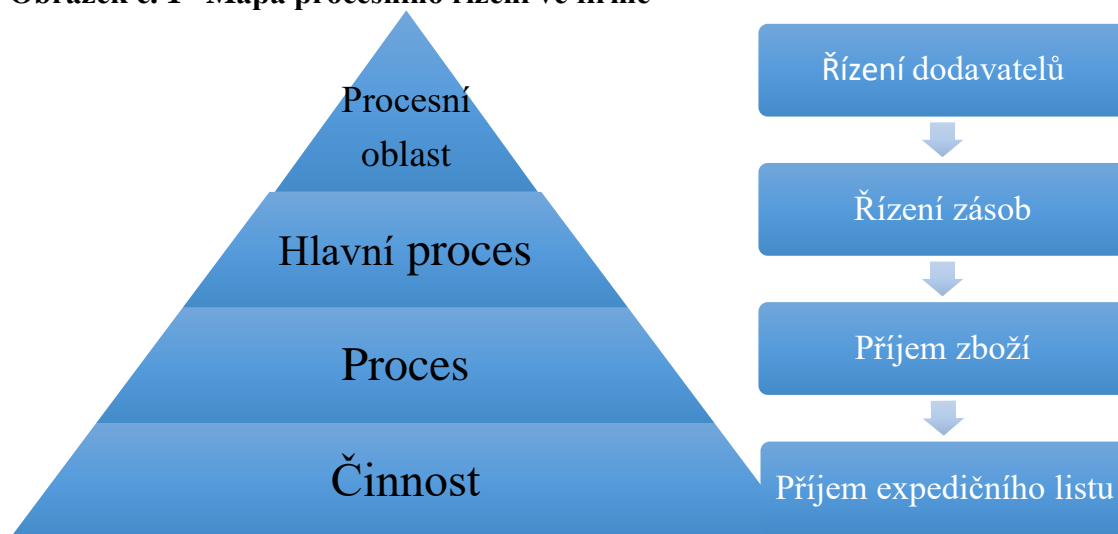
Při vytvoření procesní mapy je třeba vzít v úvahu současný stav firmy, ale tento stav nelze pouze popsat jako procesy. Především se musí vzít v úvahu očekávání a zkušenosti zákazníka, vlivy společnosti, dopady na životní prostředí a další vlivy, které působí na firmu zvnějšku, a vlivy, kterými působí firma na své okolí.

Mapa procesů (procesní model) je přehledné členění všech procesů a činností v podniku. Slouží k zaznamenávání procesů, které v podniku probíhají. Hlavními požadavky při znázornění jsou jednoduchost, přehlednost a úplnost. Procesy v podniku se dají znázornit a zaznamenat třemi způsoby: pomocí textu, tabulky či grafu. Znázornění textové je obtížné na

²² FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. s. 114. ISBN 9788024750385.

čení, protože srozumitelný popis požaduje poměrně komplexní formulaci. U grafického znázornění musí být dodržen jednotný koncept.

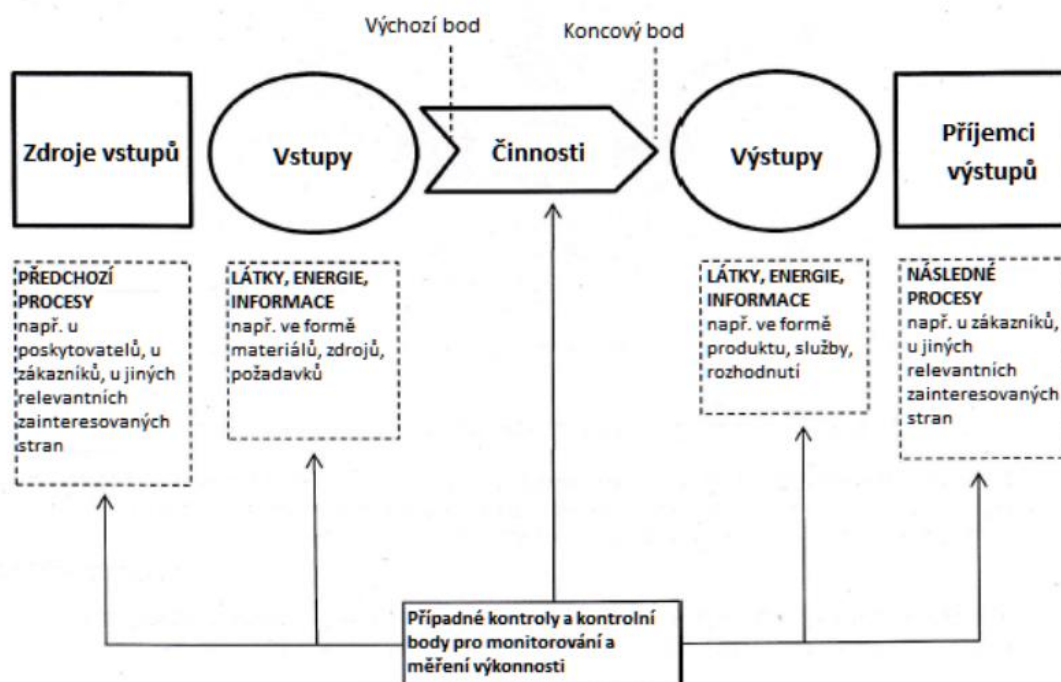
Obrázek č. 1– Mapa procesního řízení ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování na základě: JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4127-7.

Mapa procesu představuje volně koncipovaný diagram. Procesní mapy neobsahují hloubkové detaily procesu, a proto se vhodně uplatňují při analýze. Vývojové diagramy jsou grafickou pomůckou, která může významně usnadnit pochopení procesů v podnicích. Vývojový diagram je druh diagramu, který slouží ke grafickému znázornění jednotlivých kroků algoritmu, pracovního postupu nebo nějakého procesu. Vývojový diagram obsahuje obrazce různého tvaru (obdélníky, kosočtverce, aj.), navzájem propojené pomocí šipek. Obrazce reprezentují jednotlivé kroky, šipky tok řízení. Vývojové diagramy standardně nezobrazují tok dat.

Obrázek č. 1 – Schematické znázornění prvků procesu



Zdroj: Norma ČSN EN ISO 9001:2016, 2016, s. 11.

Procesní mapa by měla:

- Popisovat všem zaměstnancům a zúčastněným stranám procesy organizace.
- Být umístěna na všem dostupném místě, nejlépe na intranetu společnosti.²³

Toto porozumění a přínos procesní mapy funguje jen v případě, že procesní mapa je přijata a používána napříč organizací a všichni vedoucí pracovníci a zúčastněné strany používají pojmy, kterým všichni rozumějí. Zapojení managementu do modelování procesní mapy umožňuje, aby si manažeři uvědomili a definovali kritické oblasti procesu, na které se následně mohou soustředit.

²³ JESTON, John. *Business process management: practical guidelines to successful implementation*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, 2008. ISBN 978-0-7506-8656-3

2. Seskupení procesů do tzv. rodin procesů

Skupiny procesů je třeba definovat tak, aby výsledek odpovídal požadavkům zákazníků, a současně se do této architektury musí promítnout hlavní zásady firmy. Skupiny jsou sdružovány zpravidla s ohledem na funkční strukturu. Pozornost je třeba věnovat rozhraní mezi procesy a útvary.

Seskupení do takzvaných rodin procesů zpravidla poskytuje přehled, které procesy jsou řízeny pomocí stejných zdrojů: budou za ně odpovědní stejní zaměstnanci a budou vyžadovány podobné zdroje. Pak v každé „rodině“ procesů je mnohem snadnější řídit tyto procesy.

3. Identifikace vlastníka procesu (subprocesu)

Při identifikaci vlastníka procesu je třeba brát v úvahu začlenění procesu (subprocesu) v rámci celého podnikového procesu a vedle vlastníka procesu identifikovat zákazníka a dodavatele daného procesu.

4. Popis procesu (subprocesu) a jeho vymezení

Ideální je, když proces popisuje jeho vlastník. Takto pojatý přístup vede ke snižování počtu hierarchických úrovní ve firmě. Po vertikální linii jsou stanovovány pouze hlavní cíle a úkoly, je ponechána daleko větší pravomoc a současně i zodpovědnost na podřízených, kteří jsou vykonavateli jednotlivých procesů.

Jedná se o definování jednotlivých subprocesů, na které se rozdělují hlavní firemní procesy. Ne všechny hlavní firemní procesy musí nutně obsahovat subprocesy. Pro definování subprocesů platí stejná pravidla jako pro definování hlavních firemních procesů.

Při popisu subprocesu (nebo jakéhokoli procesu) platí shodné zásady jako u popisu procesů:

- definovat výstup z procesu - požadavky musí být jasně definovány,
- definovat vstup do procesu - požadavky na vstup musí být jasně dány, musí popsat sled činností, které se v procesu odehrávají,
- stanovit veličiny, pomocí kterých se bude měřit účinnost procesu,
- stanovit zodpovědnost za jednotlivé činnosti uvnitř procesu,

- výstup z procesu musí navazovat na vstup do procesu jiného - nesmí zůstat „viset ve vzduchu“.

Popis procesu nemá být příliš složitý a rozsáhlý, protože tím se ztrácí přehlednost. Proto je dobré složitější procesy rozdělit na subprocesy tak, aby jednotlivé subprocesy bylo možné přehledně popsat a řídit. Při popisu procesu je nutné zapojit pracovníky, kteří dané činnosti vykonávají. Procesy se nesmějí definovat „shora“ a pak jen nařídít jejich plnění - tímto způsobem se snadno docílí odmítavého postoje pracovníků k zavádění systému. Při popisu procesu se doporučuje začít od definování výstupu. Potom se definují vstupy do procesu a po definování vstupů a výstupů se popíše vlastní tělo procesu:

- definuje se výstup – tj. co požadují jako výsledek (např. průvodka s rozhodnutím o typu zakázky, případně omluvný dopis s odmítnutím objednávky),
- definuje se vstup – tj. co je potřeba mít k dispozici pro úspěšné zvládnutí činností (např. objednávka od zákazníka včetně definice všech nezbytných náležitostí),
- popíše se činnost uvnitř subprocesu včetně stanovení, kdo kterou činnost provádí, rozhoduje, případně spolupracuje nebo je informován,
- vytvoří se nezbytné formuláře, stanoví se měřitelné parametry – indikátory úspěšnosti.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS PODNIKU

Pro účely naplnění cílů diplomové práce byla vybrána malá stavební společnost, která teprve rozjíždí své podnikání. Stavební společnost Ardem Invest s.r.o. funguje na trhu od roku 2017 a právě začíná budovat své dobré jméno na trhu. Už ale má za sebou několik úspěšně dokončených velkých i malých projektů.

4.1 Základní informace o podniku

Název podniku: Ardem Stavební s.r.o.

Sídlo: Litevská 1174/8 Praha 10

Identifikační číslo: 064 12 785

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum zápisu: 6.září 2017

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách č. 1 až 3 živnostenského zákona.
- Silniční motorová doprava – osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše devíti osob včetně řidiče.
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Společnost Ardem Stavební s.r.o. byla založena v září 2017. ARDEM je příbuznou firmou společnosti SN Holding a obsahem činnosti je stavba rodinných domů a staveb menšího rozsahu přímo na zakázku.

Disponuje kvalifikovanými techniky, kteří mají dvacet let zkušeností ve stavebnictví a z toho deset let řídili stavby v Německu.

Společnost spolupracuje s velkými dodavatelskými společnostmi z Rakouska a Německa a pro stavební práce využívá pouze materiály a součástky certifikované podle nejvyšších standardů EU. V průběhu výkonu stavebních prací společnost dbá na dodržování bezpečnostních pravidel a pravidelně organizuje profesionální školení BOZP, a to jak pro vedení, tak pro své zaměstnance.

Kromě výstavby rodinných domů společnost nabízí řadu dalších služeb, mezi které lze zařadit hlavně:

1. Monolitické práce – železobetonové práce včetně provádění monolitických betonových konstrukcí, bednění a armování.

Železobetonové monolitické konstrukce patří do řad progresivních stavebních konstrukcí a poskytují variabilitu, dlouhou životnost a tvarovou stálost. Při samotném provedení jsou důležité nejen kvalitní materiály, ale také realizace kvalifikovanými odborníky, kteří mají potřebné zkušenosti a dovednosti.

K těmto železobetonovým konstrukcím patří například monolitické schody, monolitické stropy a další železobetonové stavby. Tyto konstrukce se provádějí přímo na místě určení, tedy na konkrétní stavbě. Výhodou je obvykle rychlost realizace, postupy podle požadavků, vysoká požární odolnost a snadné přizpůsobení na různé možnosti rozpětí.

2. Zednické práce

Další nabízená činnost, kterou podnik poskytuje, jsou kvalitní zednické práce včetně montáže a dodávky zděných konstrukcí a vložkových.

3. Sádrokartonové práce

Jedná se o provádění vnitřních drobných rekonstrukcí, jednoduchých a složitých interiérových změn, zateplování apod.

4. Zateplení fasád

Tyto práce jsou prováděny jako na menších objektech – rodinných domech, tak na velkých stavebních objektech – panelových bytových domech a průmyslových budovách. Zateplení fasád je v současné době požadováno podle standardů energetické ekonomičnosti, a proto je velmi potenciální službou.

5. Omítky, podlahy, obklady dlažby a další práce

Jedná se především o vnitřní rekonstrukční práce, které se provádějí jednak v budovách, které společnost sama postavila, jednak i na zakázku v bytech, domech a průmyslových podnicích.

Vzhledem k rozšířené nabídce stavebních prací a souvisejících služeb bylo rozhodnuto zavést podrobný proces management a vytvořit současné schéma, jak probíhá jedna zakázka od prvního kontaktu s potenciálním klientem až do předání díla, které je předmětem smlouvy.

4.2 Finanční situace

Vzhledem k tomu, že společnost byla založena na konci roku 2017, máme k dispozici pouze výsledky za předchozí roky 2017, 2018 a předběžné výsledky roku 2019. Z analýzy finančních výkazů vyplývá, že podnik nemá žádný dlouhodobý majetek a snaží se nedržet v aktivech zásoby. Nemá prozatím žádný cizí kapitál a vzhledem ke své velikosti nyní v tomto směru změnu nechystá.

Tržby za rok 2018 tvořily 1,3 mil. Kč. V předběžné uzávěrce za rok 2019 tržby tvořily již 6,9 mil. Kč. Veškerý zisk vedení firmy se investuje do budoucích zakázek.

Hodnoty finančních ukazatelů likvidity jsou následující:

Tabulka č. 3 – Hodnoty finančních ukazatelů likvidity

Ukazatel likvidity	Ardem Stavební s.r.o.	Odvětví stavebnictví (2018)
Okamžitá likvidita	0,15	0,24
Pohotová likvidita	0,92	1,1
Běžná likvidita	0,87	1,03

Zdroj: vlastní zpracování na základě: Ministerstvo průmyslu a obchodu; účetní závěrka společnosti Ardem Stavební s.r.o.

Likvidita v tomto odvětví je velmi důležitým ukazatelem, protože se jedná o finanční prostředky, které podnik má právě teď a může jimi disponovat. Pokud stavební podnik má nízkou likviditu, existuje vysoké riziko, že nebude schopný včas hradit své závazky před dodavateli a bude mít špatnou platební morálku. Dodavatelé pak mohou odmítnout spolupráci. Pro malou stavební firmu tato situace by byla velmi nepříznivá.

Porovnáním ukazatelů likvidity s odvětvovým průměrem zjistíme, že podnik má likviditu momentálně pod průměrem odvětví stavebnictví, což znamená, že má nedostatek volných finančních prostředků, které může využívat. Je zde nutné uvést, že tyto ukazatele v podniku především poukazují na to, že likvidní prostředky jsou v maximální přípustné míře použity v procesech spojených se zakázkami. Především se jedná o vyplacení záloh stavebním firmám, které dodávají stavební práce, dodavatelům materiálů, a také dalším třetím stranám, s nimiž společnost má dohodnutou spolupráci.

Rentabilita vlastního kapitálu je stejná jako rentabilita celkového kapitálu, protože podnik nevyužívá cizí kapitál. Tento ukazatel má hodnotu 6,24 %. Podobně lze interpretovat rentabilitu tržeb, jejíž hodnota je 29 %, což znamená, že jedna koruna tržeb dokáže generovat 0,3 Kč zisku. Tento ukazatel ukazuje na vysoké položky nákladů výroby a na nízkou marži. Protože podnik nevyužívá cizí zdroje, ukazatele zadluženosti jsou nulové. Podnik má závazky vůči společníkům, a také vykazuje krátkodobé závazky; především se jedná o neuhrazené faktury, které čekají na zaplacení.

Ukazatele aktivity ukazují to, že kvůli tomu, že podnik nemá zapotřebí dlouhodobě skladovat materiál, hodnoty doby obratu zásob jsou na hodnotě pouze 11 dní. Z doby obratu pohledávek lze vyčíst, že vzhledem k odvětvovému průměru, který činí 68,82, dní má firma „šťěstlí na zákazníky“, kteří jí platí dříve než konkurenci. Průměrná doba do splacení pohledávky je 28 dnů. Doba obratu závazků se drží na téměř stejných hodnotách 29 dní.

V rámci snížení nákladů a zvýšení kvality poskytovaných služeb vedení podniku rozhodlo o soustředění své nabídky na monolitické práce. Hlavním důvodem soustředění bylo snížení nákladů na materiál a zásoby. Tím se sníží nejen náklady na zásoby, ale i na skladování. Dalším velkým přínosem snížení rozsahu nabídky bylo poskytování odborné kvalifikace pracovní síly a soustředění na poskytování odborné poskytování služeb.

4.3 Strategické řízení firmy

Strategické řízení podniku nebylo zatím přesně definováno. Podnik se snažil reagovat na podněty trhu a rozhlížel se po možnostech uplatnění a využití svých aktiv pro získání kladného výsledku hospodaření. Cíle a vize podniku nebyly přesně definovány a řízení podniku bylo operativní podle vzniklých situací. Řízení podniku probíhá tedy spíše intuitivně, improvizovaně, a v podstatě náhodně. Podnik neplánuje příliš dopředu, spíše reaguje na nastalé situace na trhu. Informace o svém okolí, popřípadě o své konkurenci si příliš nezjišťuje a soustředí se spíše na své zdroje a aktiva. Cíle podniku jsou pouze v hlavě majitele podniku, tyto cíle navíc nejsou nijak specifické. Toto lze hodnotit jako významné negativum, protože bez jasně stanovených cílů nelze vytvořit promyšlenou a důkladnou strategii, natož definovat podnikové procesy a efektivně je řídit.

Protože se jedná o malou společnost, která se teprve rozvíjí, majitel firmy v současné době vykonává několik funkcí najednou – jednatele, obchodního a finančního manažera, kromě toho plní i funkci mistra na stavbě. Dále využívá řadu externích společností, které poskytují právní a účetní služby. Podnik se snaží optimalizovat své náklady, a proto využívá služby živnostníků jako výpomoc při zpracování zakázek. Dalším zdrojem získání pracovní síly je využití externí HR agentury, která dodává kvalifikovanou pracovní sílu podle potřeby a zakázek.

Proto při zjištění tohoto problému bylo nezbytné především stanovit strategické a finanční cíle podniku pro příští období o délce jeden, dva, tři a pět let, aby bylo možné plánovat budoucí rozvoj a efektivně řídit procesy v podniku.

Učinili jsme to ve spolupráci s majitelem společnosti. Cíle byly stanoveny následovně v kvantitativním a kvalitativním vyjádření.

Tabulka č. 4 – Strategické plány společnosti na 1, 2, 3 a 5 let

	Za 1 rok	Za 2 roky	Za 3 roky	Za 5 let
Obrat	16 mil. Kč	40 mil. Kč	100 mil. Kč	250 mil. Kč
Průměrná částka jedné zakázky	1 mil. Kč	4 mil. Kč	10 mil. Kč	25 mil. Kč
Počet zakázek	16	10	10	10
Čistý zisk	6,4 mil. Kč	16 mil. Kč	40 mil. Kč	100 mil. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Především je hlavním cílem zvyšovat obrat společnosti. Pro první a další roky tento finanční plán byl stanoven jako každoroční zvyšování obratu o 250 %. Vzhledem k tomu, že firma se bude postupně vyvíjet a získávat důvěru u zákazníků, nelze vyloučit ani kladná doporučení zákazníků jiným potenciálním zákazníkům, a lze tedy předpokládat, že tento strategický cíl se jeví jako reálný. Dalším strategickým cílem je, aby průměrná cena jedné zakázky se postupně zvyšovala z 1 mil. Kč na 25 mil. Kč za pět let. Je to nezbytné z toho důvodu, že firma bude moci najímat stále zaměstnance na hlavní pracovní poměr a sjednávat s nimi dlouhodobé smlouvy za nižší finanční hodnocení, potažmo šetřit na personálních nákladech. Navíc u delších a dražších zakázek klesají náklady vynaložené na získání klientů, a proto průměrná cena jedné zakázky by mohla kompenzovat hned několik zakázek a pokrýt variabilní náklady společnosti na marketing. Navíc pro portfolio společnosti větší zakázky jsou reprezentativnější.

Co se týče počtu zakázek, strategickým plánem je přijímat méně zakázek za větší průměrnou částku zakázky. Sníží to administrativní zátěž na vyjednávání zakázek, náklady na právníky, náklady na administrativní zaměstnance a náklady na reklamu. Cílem je mít 10 zakázek za rok a neustále zvyšovat průměrnou cenu jedné zakázky.

Strategický plán ve vztahu k čistému zisku je 40 % rentability tržeb. Tato hodnota je průměrná pro odvětví stavebnictví, ale v případě této firmy hlavní konkurenční předností je nabízet stavební služby za ceny nižší než konkurence. Proto se nelze spoléhat na vysokou rentabilitu tržeb. Nicméně tato rentabilita je dostačující pro prvních pět let a v rozsahu popsaného strategického záměru.

Kvalitativním strategickým cílem podniku je být dynamickou a neustále se rozvíjející společností, která dbá na dodržování dobrého jména a image firmy, vybudování dobrých vztahů se zákazníky a neustálé zlepšování poskytovaných služeb. Dílčí strategické cíle jsou následující:

- Usilovat o dodržování pravidel etiky, slušnosti a otevřeného jednání, založeného na poctivém jednání se zákazníkem a zaměstnanci;
- Co nejvíce se snažit dodržovat lhůty stanovené ve smlouvách, a včas oznamovat zákazníkovi informace o možných zpožděních a komplikacích, které mohou ovlivnit celou stavbu;
- Dbát na dodržení platební morálky jak vůči odběratelům, tak vůči zaměstnancům a externím agenturám.

Proto, aby stanovených cílů bylo dosaženo, je nutné vytvořit ucelený systém řízení procesů v dané firmě, rozdělit kompetence mezi jednotlivé zaměstnance. Protože se jedná o firmu relativně novou, která dosud vyvíjí činnost v ČR pouze krátce, je vhodné se poučit z praxe jiných stavebních společností.

5 SOUČASNÉ PODNIKOVÉ PROCESY

V této kapitole se soustředíme na podnikové procesy, které v podniku v současné době probíhají. Popis současného stavu umožní lépe pochopit a odhalit slabá místa. V první řadě bylo nutné získat pohled majitele firmy na procesy probíhající ve firmě a na schopnost firmy tyto procesy řídit. Proto byl proveden rozhovor s manažerem společnosti Ardem Stavební s.r.o.

Rozhovor se uskutečnil při osobní schůzce v kanceláři společnosti. Trval celkem 40 minut. Z rozhovoru byla pořízena audionahrávka, z níž byly následně odpovědi přepsány do textové podoby a doplněny do této části práce.

5.1 Rozhovor s manažerem firmy

Společnost Ardem Stavební s.r.o. působí na českém trhu již tři roky, svou činnost zahájila začátkem roku 2017. Za tuto dobu zvládla úspěšně ukončit tři projekty a další dva projekty jsou ve fázi realizace. Průměrná částka za veškeré projekty, ať již ty ukončené nebo ty, které stále probíhají, činí 12 560 000 Kč. Jednotlivě byly projekty hodnoceny z finančního hlediska následovně. První projekt stál 4 500 000 Kč, následující 1 900 000 Kč a poslední projekt, který byl ukončený, přinesl společnosti 2 400 000 Kč. Poslední dva projekty, které se v současné době stále realizují, společnost vyčíslila na 17 000 000 Kč a 37 000 000 Kč. Nejdražším projektem od počátku působení společnosti na trhu se tak stal právě ten poslední, který ještě není dokončený. Společnost Ardem Stavební s.r.o. má v současné době v oddělení administrativy pouze dva zaměstnance, kteří se zabývají veškerou činností, spojenou s dokumenty a podklady, potřebnými pro hladký průběh a realizaci jednotlivých projektů. Samotné procesy ve společnosti pak nejsou hodnoceny jako výrazně složitě, nicméně je nutná velká dávka pečlivosti a přesnosti v dodržování stanovených termínů. Co se týká procesů, které fungují v rámci managementu, je nutné podotknout, že žádné přesné postupy a procesy v současné době zavedeny nejsou. Vše se řeší „tak, jak přijde“; je-li tedy nějaký problém, který vyžaduje pozornost managementu, obratem ho řeší ten, kdo se o něm dozví jako první. Ve společnosti tedy není zavedena žádná politika řízení procesů, která by ovšem do budoucna zavedena být měla, neboť podle slov managementu je současná situace spíše chaotická, ve firmě není řádně uspořádán systém kontroly jednotlivých procesů či zodpovědnosti za ně. Mnoho činností se také právě kvůli této neuspořádanosti dělá na

poslední chvíli. Jde zejména o kontroly finančního toku, podpisy v protokolech důležitých pro fakturace nebo ve změnových listech. Všechny tyto úkony, které neprobíhají včas v rámci předem stanoveného systému, následně ubírají fyzické i psychické síly a velmi často mají dopad i na finanční situaci, neboť dochází snadněji k chybám. Bude-li zaveden procesní management v této společnosti, existuje vysoká pravděpodobnost, že dojde k nastavení určitých pravidel, která nastolí pořádek, a společně s tím vznikne pevný systém řízení, který by měl v konečném důsledku získat více času pro lidi v managementu, jenž by se pak mohl více věnovat rozvoji společnosti, a to jak z kvalitativního, tak i strategického hlediska. Konkrétním příkladem může být nalezení nových a kvalitních partnerů, se kterými bude navázána spolupráce, ale také nalezení nového pole působnosti společnosti, například silniční nebo průmyslová výstavba, z hlediska monolitické stavby. Zlepšení by se měla dočkat i finanční stránka, protože budou díky systémově nastaveným procesům eliminovány chyby, které vedou k výrazným ztrátám. Mezi další výhody, které může zavedení procesního řízení přinést, patří i nový náhled na společnost, protože tyto změny budou jednoznačně vykazovat pozitivní charakter. Mělo by dojít též k lepšímu rozdělení práce a zodpovědnosti mezi jednotlivými zaměstnanci, a to takovým způsobem, aby bylo každému zcela zřejmé, jaká je jeho náplň práce a za co nese odpovědnost, a to nejen v běžném provozu, ale také při komplikovaných a neočekávaných situacích. V poslední řadě se očekává vylepšení přehledu o aktuálním stavu společnosti, a to především v rámci financí, nebo i v tom, zda vše funguje podle nastaveného plánu nebo zda je mimo plánovaný cash-flow. Jestliže tedy bude zaveden proces management, mělo by dojít ke zlepšení finanční situace celého podniku.

Pro zavedení procesního managementu je pro společnost Ardem Stavební s.r.o. lepší, aby si najala odborníka, alespoň na konzultace, a to především z důvodu nezávislého pohledu na věc. Zaměstnanci či management společnosti mají zkreslený úhel pohledu na rozdíl od subjektu zvenčí. Ačkoli management společnosti není seznámen s ostatními firmami z oboru stavebnictví, předpokládá, že nějaký druh procesního managementu má každá velká společnost, především kvůli výše uvedeným aspektům, jako je rozdělení práce a odpovědnosti nebo lepší přehled o jednotlivých procesech a finanční stránce společnosti. Co se týká společnosti, za zásadní problém v zavádění proces managementu se považuje nejen nízký počet zaměstnanců, ale také velký objem práce a krátké termíny pro její realizaci. Z toho důvodu pak není možné věnovat se záležitostem, které se netýkají přímo stavby a konkrétního díla, ale například managementu společnosti. Jakmile bude zaveden procesní management, odhaduje se, že v této společnosti by se mohly první výsledky objevit

v okamžiku, kdy bude nová zakázka zpracována v tomto režimu od svého začátku až do úplného konce. Z dlouhodobého hlediska, kdy bude možné porovnat zakázky, které byly realizované ještě za původního systému a ty, které budou realizovány již v rámci systému nového, bude možné posoudit funkčnost procesního managementu nejdříve za rok. Co se týká investic do procesního managementu, jejich výše se odvíjí od ceny, kterou společnost inkasuje za zakázku, ovšem půjde zhruba o jedno procento a odhadovaná částka tedy činí 30 tisíc měsíčně.

Z rozhovoru plyne, že společnost Ardem Stavební s.r.o. funguje na českém trhu již od roku 2017 a zabývá se stavebními projekty, což je oblast, ve které je poměrně vysoká konkurence. Tato společnost bohužel nemá zavedený procesní management a z toho důvodu v současné době funguje spíše chaoticky, a to především z hlediska rozdělení pracovních úkonů či z hlediska financí a cash-flow. Právě kvůli těmto nedostatkům uvažuje společnost o implementaci procesního managementu a management očekává, že dojde ke zlepšení právě u zmiňovaných aspektů, tedy lidské práce a financí. V minulosti a bohužel i nyní dochází k výrazným chybám, a to právě kvůli nesystémovému řešení rozvržení práce a tyto chyby mají v mnoha případech i negativní finanční dopad. Kromě toho, že společnost není schopná kontrolovat aktuální stav firmy z hlediska financí, není ani schopna určit, kdo zodpovídá za jakou práci. Procesní management by měl s těmito problémy pomoci a očekává se, že výsledky budou patrné již u první zakázky, která bude v rámci nově nastaveného systému zpracována. Výsledky, u kterých se naplno projeví nový systém práce, by se měly projevit zhruba do jednoho roku od jeho zavedení. Z rozhovoru též vyplynulo, že minimálně na úvodní konzultace bude přizván znalec z oboru, a to především z toho důvodu, že má nezkreslený náhled na chod společnosti, což bohužel zaměstnanci ani management nemají. V poslední řadě je velmi důležité zmínit odměnu pro znalce, která by měla činit zhruba 30 tisíc korun měsíčně.

Z rozhovoru vyplynuly určité problémy, které vyžadují zavedení procesního managementu do podniku. Proto další kapitola je věnována vytvoření návrhu pro zavedení procesního managementu do podniku a stanovení různých procesů probíhajících v podniku a doby trvání těchto procesů.

5.2 Zjištěné problémy a jejich následky

Po provedeném rozhovoru je možné definovat hlavní procesní problémy, které jsou v současné době v podniku, a vymežit jejich následky pro podnik.

5.2.1 Problém 1: řešení problémů a řízení ad hoc

Zjistilo se, že podnik nemá definované procesy, a proto řízení probíhá podle jejich vzniku, „tak jak změny a problémy přijdou“. Pokud si ale firma včas neuvědomí a nedefinuje všechny možné procesy a situace, tím může vzniknout problém. Například pokud nejsou předem definováni dodavatelé materiálů a prací, ředitel společnosti nemůže rychle a efektivně ocenit zakázku a odpovědět klientům v rámci krátké doby. Klient tak může využít časové prodlevy k tomu, že se obrátí na jinou společnost. Nepřednastavení některých podpůrných procesů jako získání informací od dodavatelů tak vede k neefektivnosti při nabídce a velkému riziku ztráty potenciálních klientů.

Jak je možné tento problém řešit:

- a) Vytvořit seznam dodavatelů materiálů a získat přehled o cenách na nejčastěji používané materiály. Dohodnout podmínky spolupráce předem, podmínky dodání a placení, aby bylo možné nastavit objem nutných disponibilních peněžních prostředků pro nákup materiálů nezbytných pro výkon stavebního díla. Během předběžné poptávky dodavatelům je možné smlouvat jednotlivé ceny.
- b) Vytvořit seznam externích pracovníků, které si bude společnost najímat. Stanovit na každého pracovníka náklad na práci, aby bylo možné okamžitě provést kalkulaci nákladů za zakázku.
- c) Dohodnout se na obchodní marži, která bude přičítána jako přírážka k ceně zakázky. Tato obchodní marže musí být vyčíslena s odchylkou podle typu stavby. Například v případě interních rekonstrukcí žádné prodlevy nejsou předpokládány, protože není nutné žádat o rozsáhlé stavební povolení. V případě venkovních prací je společnost závislá na rozhodnutí stavebního úřadu, a také na počasí, které může stavbu významně ovlivnit. Proto pro různé typy zakázky je nutné stanovit jinou obchodní přírážku. V případě jejího definování s předstihem, tedy v rámci předpřípravy, může

kalkulaci ceny dělat pověřená osoba, například projektový manažer, bez zapojení ředitele.

- d) Automatizace procesů a propojení informačního systému se systémem dodavatele. Je to krok, který je vyžadován v případě složitých kalkulací a velké četnosti procesů. Než zjišťovat jednotlivé ceny za materiál, je možné předem dohodnout informační propojení se systémem dodavatele a v reálném čase zjišťovat ceny za materiál. Toto opatření urychlí dobu ocenění zakázky, a také pomůže připravit několik variant ceny pro zákazníka, což bude určitě kladně oceněno.

5.2.2 Problém 2: outsourcing služeb již při nacenění zakázky

Vzhledem k tomu, že v současné době jsou ve společnosti zaměstnanci pouze dva pracovníci na administrativní pozici a ředitel, který vykonává spíše řídicí práce a strategické plánování, je nutné poukázat na problém absence specialisty, který bude interně zajišťovat procesy nacenění a hodnocení proveditelnosti projektu, včetně jeho časových předpokladů. Jedná se buď o projektového manažera ve stavebnictví, který má znalosti stavebních procesů a finančního hodnocení každého procesu, nebo o stavebního inženýra, který na základě vypracovaného projektu zhodnotí časovou a finanční stránku stavebního projektu, včetně odhadu časových prodlev při realizaci, což může významně ovlivnit smluvní podmínky mezi společností a klientem. V současné době takový zaměstnanec není na interní pozici a společnost využívá kapacit ředitele do rozsahu jeho kompetencí ve stavebnictví a projektovém plánování, ale také služeb externích odborníků, kteří připravují plán stavební zakázky, včetně všech technických specifikací, a dále stanoví podmínky pro ocenění materiálů a prací. Problém spočívá v dražší ceně služeb v případě outsourcingu, a také v časové prodlevě, kdy externí spolupracovník nemůže reagovat pohotově na připomínky zákazníka a pro každou změnu vyžaduje příliš dlouhou časovou lhůtu. Problém by mohl být vyřešen následujícím způsobem:

- a) Zavedení přesného procesního řízení a určení všech procesů, do nichž je zapojen externí odborník (architekt, projektový manažer nebo stavební inženýr). Vypočítat počet hodin předpokládaných na zajištění práce tohoto odborníka.
- b) V případě menšího počtu hodin, než předpokládá plný pracovní úvazek, dohodnout se s odborníkem o práci na částečný pracovní úvazek až do okamžiku, kdy rozsah hodin bude odpovídat plnému pracovnímu zařazení do firmy. Sjednat na tento

poloviční úvazek „rozumnou cenu“ a dohodnout časové podmínky zpracování jednotlivých úkolů a projektů. Pokud počet hodin bude naplňovat pracovní úvazek, zaměstnat na plný pracovní poměr takového odborníka.

- c) Zavést a provádět takzvaný knowledge management během řízení procesů, zejména pokud je proces řízen odborníkem. Zaznamenat veškeré postupy, odpovědné osoby, s nimiž komunikuje odborník (například zaměstnanec stavebního úřadu nebo jiných státních orgánů). V případě, že pracovník podá výpověď nebo nebude schopný pracovat ve firmě, bude existovat přesný popis procesu a dočasně chybějícího pracovníka může nahradit ředitel nebo jiný administrativní pracovník.

5.2.3 Problém 3: procesy nenavazují na sebe

Vzhledem k tomu, že každý proces vyžaduje určité postupy, čas a zapojení odpovědných pracovníků, je nutné nastavit návaznost procesů. Jeden proces by měl logicky přecházet do jiného procesu a pak pokračovat v dalších procesech. Procesy tak začínají bezprostředně u prvního kontaktu se zákazníkem a končí až předáním díla zákazníkovi. Celý proces vyhotovení stavebního díla se člení na různé podpůrné procesy, etapy a úseky. V současné době není sestavena mapa posloupnosti a návaznosti procesů, a proto je v první řadě nutné tuto mapu vytvořit. Tento problém lze vyřešit následovně:

- 1) Sepsat všechny procesy, které probíhají v podniku, a také podpůrné procesy.
- 2) Určit pro každý z procesů dobu proveditelnosti a odpovědnou osobu.
- 3) Stanovit, které procesy mohou probíhat zároveň, aby bylo možné zkrátit dobu procesů, které na sebe navazují.
- 4) Sestavit mapu procesů a Ganttův diagram nebo podobný vizuální nástroj pro znázornění posloupností procesů.

5.2.4 Problém 4: nedostatečná automatizace procesů

Z rozhovoru bylo zjištěno, že v podniku chybí automatizace procesů. Podnik používá software Kros plus určený přímo pro stavební společnosti, ale tento systém pokrývá pouze část informačních procesů a aktivity podniku. Tento systém nemá integrovaný modul CMR a chybí projektový management, do kterého by mohl manažer nebo jiný odpovědný

pracovník zapisovat všechny projekty, včetně těch nepotvrzených. Dále je nutné mít takový informační systém, o něhož se budou zapisovat informace nejenom o zaplacených zakázkách, ale také o nedokončených objednávkách, takzvaný lead management. Protože doba od prvního kontaktu s klientem do objednávky a platby může trvat několik měsíců, je nutné evidovat veškeré informace a změny objednávky, včetně komunikace s klientem v jednom informačním rozhraní.

Informační systém s automatizací procesů by mohl sledovat jednotlivé deadline každého ze zapojených zaměstnanců společnosti, včetně těch externích. Řízení projektu je možné pak sledovat v interaktivní podobě, a co je ještě důležitější, operativně reagovat na změnu podmínek projektu nebo prodlení na určitém úseku projektu. Ředitel může zadávat práce přesčas zaměstnancům na některých úsecích, pokud v předchozích etapách bylo zaznamenáno prodlení se zakázkou. Problém nedostatečné automatizace lze vyřešit následujícím způsobem:

- 1) Kontaktovat vývojáře software Kros plus a objednat vytvoření doplňkových modulů CRM a lead-managementu v daném software.
- 2) Zorganizovat školení od odborníka ze společnosti Kros plus, který provede optimální nastavení systému a uzpůsobí tento systém individuálním potřebám stavební společnosti Ardem Stavební s.r.o.
- 3) Poskytnout školení všem zaměstnancům společnosti a otestovat jejich znalosti informačního systému. Apelovat na všechny zaměstnance, aby používali tento software a zapisovali do něj veškeré změny a informace o zákazníkovi a zakázce, také o dodavatelích a pracovnících.

Na základě vymezených problémů a možností jejich řešení bude zpracován návrh pro implementaci procesního managementu v dané firmě.

6 NÁVRH PROCESNÍHO MANAGEMENTU VE FIRMĚ

Vzhledem k tomu, že se jedná o stavební firmu, hlavní procesy jsou především ty, které jsou spojeny se stavební zakázkou. Samozřejmě jsou ve firmě i podpůrné a vedlejší procesy jako marketing, finanční řízení, IT služby, strategický management apod. Vedlejší procesy nebudou procesně specifikovány v této práci, ale budou znázorněny na mapě celkových procesů.

Všechny procesy v podniku lze vymezit na následující skupiny:

Řídící procesy:

- strategické řízení,
- finanční řízení,
- marketingové řízení,
- řízení kvality,
- řízení lidských zdrojů.

Hlavní (klíčové) procesy:

- řízení zakázky,
- vytvoření cenové nabídky a ocenění zakázky,
- získání stavebních povolení,
- zajištění materiálů a výrobních zdrojů,
- zajištění externích lidských zdrojů pro každou zakázku.

Zajišťující (podpůrné) procesy:

- administrativní procesy,
- IT zabezpečení a komunikace,
- zajištění bezpečnosti,

- právní služby,
- správa strojů a zařízení.

6.1 Procesní řízení - hlavní procesy v podniku

Na základě provedeného rozhovoru, zjištění best practices v oboru, a také s přihlédnutím ke strategickým cílům společnosti bylo navrženo zavést následující procesní řízení do stavební firmy.

6.1.1 Proces 1: Přijetí zakázky od klienta, dohodnutí hlavních podmínek plnění zakázky.

Doba trvání zakázky: 2 měsíce

Odpovědné osoby: jednatel společnosti, inženýr, účetní.

V první fázi realizace celého projektu je nezbytné, aby společnost přijala zakázku ze strany klienta. U této zakázky musí být dohodnuty nejdůležitější podmínky, které budou v rámci celé zakázky plněny. Společnost má již zjištěno, že celý tento proces trvá obvykle asi dva měsíce od prvního kontaktu s klientem.

V prvotní fázi tohoto procesu potenciální klienti zjišťují, co je společnost schopna nabídnout, případně jakou realizaci mohou pro zákazníka vytvořit. Každý zákazník přichází s vlastní představou, jak by měl jeho rodinný dům, případně jiný projekt, který bude společnost realizovat, vypadat. Na druhou stranu společnost a její tým odborníků může zákazníkovi pomoci případně jeho představy upravit, tak aby byly co nejrealizovatelnější. Nejdůležitější na samém začátku je, aby zákazník stanovil, jaký druh projektu bude realizován a v jakém časovém horizontu. Zákazník je seznámen s přibližným časovým harmonogramem, který se ovšem bude lišit v závislosti na náročnosti projektu, ale také na tom, kdy jsou vystavena veškerá potřebná povolená ke stavbě. S každým zájemcem o realizaci stavby se individuálně řeší jeho požadavek a jsou mu představeny projekty, které již byly realizovány, ale také typové domy, které společnost standardně nabízí k realizaci. Vždy je tu i možnost, že zákazník má vlastní představu, kterou bude chtít realizovat. V rámci tohoto procesu je obeznámen se všemi kroky, které bude muset podniknout, aby došlo ke konečné realizaci stavby. Pokud se tedy zákazník rozhodne, že si k realizaci svého domu

zvolí tuto stavební společnost, pak nastává okamžik, kdy bude vytvořen projekt zakázky včetně jejího ocenění.

Do tohoto procesu jsou zapojeni jednatel společnosti, protože zastupuje společnost a jedná jejím jménem. Dále inženýr, aby mohl případně posoudit reálnost zamýšlených prací nebo stavby, a také účetní, který může informovat o daňových nebo jiných finančních úskalích projektu.

Hlavní otázkou je, zda je možné tento proces časově zefektivnit, případně zkrátit. Je to možné pouze v případě, že potenciální zákazník již bude důvěřovat společnosti a bude chtít stavět pouze se společností Ardem Stavební s.r.o. Pro dosažení tohoto cíle je nutné mít dokonalou image a reputaci, a také doporučení od předchozích zákazníků.

6.1.2 Proces 2: Vytvoření projektu zakázky, ocenění.

Doba trvání procesu: 1 měsíc

Odpovědné osoby: jednatel, projektový manažer, stavební inženýr, obchodní manažer

Nejprve je stanovena tzv. předběžná studie proveditelnosti; jedná se o dokumentaci, která je vypracována před zahájením prací na dokumentaci pro vydání územního rozhodnutí. Nákladnější průzkumy, dílčí studie, průběžné výstupy správního řízení apod. jsou většinou nahrazeny odbornými odhady, u nichž míra nepřesností je cca 20 %. Tato dokumentace je zpracovávána v případě náročnějších projektů. Hlavním cílem je, aby investor zhodnotil, zda má smysl i nadále v projektu pokračovat.

Studie proveditelnosti – je výsledkem spolupráce mezi projektovými společnostmi a zpracovateli dokumentace územně plánovací, dokumentace pro vydání územního rozhodnutí, případně návrhu stavby. Studie proveditelnosti je připravována společně s dokumentací pro přípravu územního řízení, ze kterého přejímá hlavně návrhy technického řešení projektu.

Dokumentace pro vydání územního rozhodnutí je nedílnou součástí žádosti o vydání úředního rozhodnutí o umístění stavby a řídí se vyhláškou č. 503/2006 Sb. o podrobnější úpravě územního řízení, veřejnoprávní smlouvy a územního opatření.

Vzhledem k tomu, že tento proces probíhá celý měsíc a vyžaduje nutné projednání se zákazníkem, je vhodné tento proces začít již v průběhu první etapy – během dohodnutí zakázky a projednání podrobností. Projektový manažer nebo stavební inženýr by již mohl provádět předběžné ocenění již v první etapě, což by přispělo ke snížení času na první dva procesy.

6.1.3 Proces 3: Oceňování stavby.

Doba trvání: 2 týdny

Odpovědné osoby: jednatel, obchodní manažer, projektový manažer

Ocenění stavby a stavebních objektů tvoří důležitou součást celého procesu ve stádiu plánování a propočtu stavebních nákladů. Cenové ukazatele či ceny podle účelových staveb tvoří základní ukazatele pro první propočty cen staveb. Cenové ukazatele vyjadřují hodnotu základních rozpočtových nákladů, ale neobsahují žádné vedlejší náklady, které musí být následně dopočítány podle konkrétních staveb. Stejně tak chybí rezerva nezbytná pro korekci předpokládané chybové odchylky.

V kontextu tohoto procesu je nutné uvést, že konečná cena vzniká jako výsledek primárního ocenění (provedeného ve druhé etapě) a dojednání konkrétních nákladů na dodavatele: materiál, pracovníky, externí specialisty. Proto ocenění jako hrubý koncept ceny je velmi důležité – během třetího procesu pak probíhá pouze upřesnění a dojednání cen s dodavateli.

Tímto procesem se zabývá především projektový manažer, který určuje rozsah prací, které bude nutné provést od získání po dokončení zakázky, a také materiály, které je nutné použít pro stavbu nebo jiné poskytované služby.

Obchodní manažer následně obvolává dodavatele a posílá jim poptávku po určitých úkonech a materiálech. Jednatel stanoví cenové rozmezí s přihlédnutím k očekávané obchodní marži a schvaluje cenu celé zakázky pro zákazníka a celkové náklady. Příklad celkového stavebního rozpočtu je uveden v příloze 3 této práce.

Tento proces je také možné zahájit již během druhé etapy, v její druhé části, protože již k tomuto okamžiku budou upřesněny detaily a je možné začít vyjednávat s dodavateli.

6.1.4 Proces 4: schvalování projektu a ceny s klientem.

Doba trvání: 2 týdny

Odpovědná osoba: jednatel, projektový manažer

Po každém vytvoření projektu k zadání a jeho ocenění v nákladech a stanovení ceny za realizaci dochází k dalším konzultacím mezi klientem a projektantem, aby mohly být případně zapracovány další připomínky ze strany klienta a jeho námitky k ceně. V této fázi se jedná mnohdy o kompromisní řešení, neboť každý klient by měl nejraději zapracovány veškeré své požadavky, avšak mnohdy se jedná ze strany klienta o požadavky, které mohou kolidovat se zájmy souseda, případně s veřejnými zájmy, a proto je nezbytné učinit taková opatření, aby byl zákazník spokojen, ale současně, aby se předešlo těmto kolizím.

Dále je nutné uvést, že v rámci přípravy projektu jsou nabízeny různé možnosti, co se týče stavebních materiálů použitých při zhotovení stavebního díla. Na trhu jsou velká rozmezí v ceně podle toho, kdo materiály vyrábí, jaké mají vlastnosti. Jako příklad lze uvést, že vnitřní příčky v bytě nebo domě je možné postavit ze sádrokartonu, ale je také možné postavit zdi z cihel různé tloušťky. Čím užší je zeď, tím větší je hluchost mezi prostory. Široké zdi z cihel zaručují vysokou zvukovou izolaci, ale mají nedostatek: zatěžují budovu a jsou mnohem dražší než sádrokarton. Zákazníkovi je nabízena každá přípustná varianta, protože od jeho volby se odvíjí cena za celkovou stavbu. Na těchto poměrně malých detailech je možné ušetřit významnou část peněz. Během praxe komunikace se zákazníkem se také ukázalo, že i přes původní záměr používat pouze vybrané materiály ve stavbě při dohadování konečné ceny se zákazníci mnohokrát přiklonili k použití levnějších materiálů, než jaké původně chtěli.

Schvalování projektu s klientem současně slouží k tomu, aby se předešlo nepříjemným situacím, které by mohly vést až k tomu, že se stane projekt neprosaditelným při správním řízení a klient by tedy musel investovat další prostředky do nového vylepšeného projektu. Součástí projektu musí být jednak projektová část stavby, ale současně i cenová kalkulace stavby. V tomto směru samozřejmě s ohledem na množství úprav v projektu dochází také k úpravě ceny. K tomu také může docházet v rámci samotné realizace, kdy se bude jednat o tzv. vícepráce, a stejně tak k tomu může opět docházet z vlastního rozhodnutí klienta, který bude požadovat zapracování nového prvku, jenž nebyl součástí projektu. V tomto případě se ovšem vždy musí nejprve projednat realizovatelnost takové úpravy.

Každá projektová dokumentace musí být v souladu se stavebními normami, a také v souladu s vyhláškami. Samotné zpracování projektové dokumentace musí být vždy realizováno autorizovanými osobami, jak ukládá zákon § 158 stavebního řádu. Příklad projektové dokumentace společnosti Ardem Invest s.r.o. je uveden v příloze 2 této práce.

Tento proces není možné nijak uspišit nebo zkrátit, protože pro vytvoření vhodných alternativ pro každou část projektu a zakázky je nutné dohodnout proveditelnost takové alternativy s projektantem, a také se dozvědět o aktuálních cenách za materiál od dodavatele. Mimo jiné některé stavební úpravy vyžadují odsouhlasení s dodavatelem. Jako příklad lze uvést požadavek klienta použít při vnitřních rekonstrukcích benátský štuk, který je složitý z hlediska techniky proveditelnosti a velmi drahý jako stavební materiál. V České republice je jen málo specialistů, kteří jsou ochotni tuto práci provést a odpovídat za ni. Proto je nutné mít garanci, že společnost Ardem Stavební s.r.o. takového specialistu vyhledá a dohodne s ním příznivou cenu za práci.

6.1.5 Proces 5: zpracování korekcí a připomínek klienta do návrhu, korekce ceny.

Doba trvání: 2 týdny

Odpovědný pracovník: jednatel, projektový manažer

Jak již bylo uvedeno, po vytvoření projektové dokumentace a následné konzultaci s klientem musí dojít k zapracování všech jeho požadavků do projektu. Ačkoli se zdá, že by klient měl mít vždy právo posledního slova, opak je pravdou, neboť většinou mívá právo posledního slova samotný projektant, který musí zapracovat případné připomínky klienta. Samotné zapracování následuje až poté, kdy architekt zváží jejich realizaci a to, zda je vůbec reálné takové připomínky do projektu zanést. Vždy vycházíme z toho, že ve většině případů se jedná o klienty, kteří nejsou v oblasti staveb příliš znalí, a proto mohou mít požadavky, které není možné zapracovat do jejich projektové dokumentace.

Další, s čím by měl klient počítat, je skutečnost, že každá zapracovaná změna může a mnohdy i mívá vliv na konečnou cenu stavby, protože dochází k úpravám, které mění původní plány a jejich ocenění. Z toho důvodu pak dochází ke zvyšování konečné ceny stavby. Opět po zapracování veškerých návrhů ze strany klienta a propočítání nové kalkulace musí vše projít schvalovacím procesem, který musí klient odsouhlasit. Stejně tak v případě, kdy klient bude požadovat změnu materiálu, je poté na posouzení, jaký to bude mít celkový

dopad na konečné provedení stavby, neboť v případě, kdy bude chtít klient ušetřit, se může stát i to, že i ze strany zhotovitele by mohlo dojít k odmítnutí zakázky.

Tento proces také není možné uspíšit ze strany společnosti, ale právě klient musí svým rozhodnutím potvrdit všechny korekce. V praxi se často stává, že klient se ozývá každý den během schvalování a znovu mění některé součásti zakázky. Při každé takové změně je nutné upravit kalkulaci a projednat některé procesy zcela od začátku.

6.1.6 Proces 6: příprava smlouvy s klientem – právnícké oddělení.

Doba trvání: týden

Odpovědná osoba: právník, jednatel

Smlouvu pro klienta vypracuje právnícké oddělení. Jedná se o smlouvu o dílo, kde bude uvedena na jedné straně osoba objednatel a dále zhotovitel. V první části smlouvy musí být uvedena úvodní ustanovení, kde budou představeny zúčastněné strany. Smlouva musí obsahovat zejména předmět smlouvy - zhotovení stavby. Důležité je datum zahájení prací, které bude sjednané v harmonogramu, termín, kdy zhotovitel převezme staveniště a zahájí stavební práce. Smlouva také musí obsahovat datum ukončení prací, ke kterému má zhotovitel práce dokončit a dílo odevzdat.

Staveniště je místem, určeným v rámci schválené projektové dokumentace a pravomocného územního rozhodnutí pro realizaci stavby, tedy k samotné stavbě a pro umístění staveniště. V rámci staveniště se také nacházejí dočasné objekty a zařízení, které budou po dobu stavby sloužit k provozním a sociálním účelům účastníkům smluvních vztahů.

Vícepráce jsou práce, dodávky, služby, které nejsou zahrnuty v předmětu díla podle smlouvy, a tedy není stanovena ani jejich cena, ale mezi zhotovitelem a objednavatelem je dohoda o provedení těchto prací. Může také docházet k méněpracím, tedy situaci, kdy práce, dodávky a služby byly po vzájemné dohodě z procesu vyjmuty.

Výkaz výměr vymezuje množství požadovaných prací, konstrukcí, dodávek a služeb, které jsou potřeba ke zhotovení stavby. Dále se využívá položkový rozpočet, což je zhotovitelem oceněný soupis prací, dodávek a služeb. Smlouva také musí obsahovat vady, nedodělky, havárie, technický dozor. V rámci smlouvy musí být také stanovena komunikace mezi

objednatel a zhotovitel a může se jednat o písemnou komunikaci, poštou nebo elektronicky, ale může být také použit stavební deník.

Povinností objednatele je zajištění dostatečných finančních prostředků na financování stavby, dále musí zhotoviteli předat projektovou dokumentaci ve třech provedeních, a také veškerá pravomocná rozhodnutí. Musí poskytovat veškerou potřebnou součinnost zhotoviteli.

Zhotovitel se naopak zavazuje k provedení díla na své náklady a své nebezpečí ve stanovené době v souladu s projektovou dokumentací, a také v souladu se všemi rozhodnutími, která byla ke stavbě vydána. Cena díla je sjednána v souladu se zákonem o cenách a k této částce je dopočteno DPH. Cena je stanovena na základě projektové dokumentace, která byla předána zhotoviteli. Součástí ceny jsou veškeré náklady a zisk zhotovitele, který je nezbytný k řádnému a včasnému provedení díla.

Tento proces může být optimalizován tím, že společnost nebo její právník již bude mít předem připravenou smlouvu o dílo jako šablonu. Pak bude nutné připravit jednotlivé přílohy k této smlouvě. Nicméně doba provedení jeden týden již byla vypočítána s přihlédnutím k možnosti vytvoření šablony.

6.1.7 Proces 7: Podpis smlouvy, vystavení faktury a zaplacení zálohy ze strany klienta.

Doba trvání: dva týdny

Odpovědná osoba: právník, účetní

Podpisem smlouvy se zavazuje objednatel, že souhlasí s obsahem smlouvy, a současně se také zavazuje k řádnému plnění platebních podmínek. Podpisem smlouvy se také zhotovitel zavazuje k řádnému plnění povinností, které mu vyplývají ze smlouvy, zejména pak řádné zhotovení stavby v daném termínu a za sjednaných podmínek a ceny.

Zálohy budou zúčtovány způsobem, který bude předem sjednán ve smlouvě o dílo. Dále bude cena hrazena na základě vystavených daňových dokladů, které budou průběžně vystavovány zhotovitelem. Datem zdanitelného plnění je stanoven poslední den příslušného měsíce, kdy byl vystaven daňový doklad. Zhotovitel se zavazuje, že objednavateli předloží

vždy v následujícím měsíci soupis veškerých provedených prací v souladu se způsobem, který byl sjednán v rámci smlouvy o dílo. V případě dodávek technologického zařízení vzniká zhotoviteli právo fakturace po dodání zařízení na stavenišť. Pokud objednatel odsouhlasí vystavený soupis, zhotovitel vystaví faktury, a to nejpozději do 15. dne měsíce následujícího po termínu zdanitelného plnění fakturovaných prací. Ke každému daňovému dokladu musí být přiložen odsouhlasený soupis provedených prací. Stejně tak ale může objednatel nesouhlasit a požadovat doplnění faktury z důvodu neúplnosti, a to nejpozději v době 14 dnů od jejího vystavení. V případě, že nedojde mezi oběma stranami k dohodě při odsouhlasení množství či typu provedených prací, má právo zhotovitel uplatňovat pouze ty práce, dodávky a služby, které si odsouhlasili s objednatelem. Sporná částka bude řešena dodatečně. Za konečnou fakturu označí zhotovitel poslední fakturu za práce, které byly provedeny v měsíci dokončení stavby.

Splatnost každé vystavené faktury musí být stanovena na 30 dnů od doby, kdy byla faktura odeslána. Zhotovitel se zavazuje k hrazení faktur do termínu jejich splatnosti. V případě, že dojde k prodlení ze strany objednatele v hrazení faktury, má právo zhotovitel na úroky z prodlení, a to v dohodnuté nebo stanovené výši.

Během tohoto procesu také hodně záleží na tom, kdy zákazník zaplatí fakturu. Většinou se tak stává do dvou týdnů. Pak se veškeré dokumentace předávají projektovému inženýrovi a právníkům pro vyjednání stavebních povolení.

6.1.8 Proces 8: zadání úkolu právníkům získat stavební povolení a vyřídit dodatečné právní záležitosti

Doba provedení: závisí na složitosti a typu zakázky

Odpovědná osoba: projektový inženýr a právník

Právní oddělení společnosti se na základě podepsané smlouvy mezi objednatelem a zhotovitelem a také na základě projektové dokumentace zavazuje k tomu, že zajistí potřebné stavební povolení včetně všech potřebných náležitostí. Problematiku stavebního povolení řeší stavební zákon č. 183/2006 Sb. V roce 2018 došlo k novelizaci zákona a ke zjednodušení celého procesu stavebních povolení. V současné době již na stavbu domu pro rodinu či rekreační objekt s podzemním podlažím do hloubky max. tři metry a nejvýše dvěma nadzemními podlažními a podkrovím stačí pouze ohlášení stavby. Jakmile právní

oddělení podá na stavební úřad ohlášení stavby a ohlášená stavba splňuje veškeré podmínky § 104 stavebního zákona, pak v případě, že vše bude v pořádku, společnost získá pro svého klienta povolení, které by mělo být vydáno do třiceti dnů od podání žádosti, kdy bude vydán souhlas k provedení ohlášené stavby a následně tento souhlas bude předán zhotoviteli stavby. Dále bude právní oddělení muset ještě žádat o územní souhlas, který musí být vyřízen společně s nahlášením stavby. To bude právní oddělení vyřizovat na stavebním úřadě v místě, kam spadá pozemek, kde chce objednatel stavět. Stavební úřad musí vydat územní rozhodnutí o umístění stavby.

Účastníci pro ohlášení stavby jsou shodní jako v případně územního řízení. Jedná se o žadatele, obec, vlastníka pozemku či stavby, kde bude stavba probíhat, dále se mohou účastnit i majitelé sousedních pozemků nebo staveb, pokud by bylo v případě stavby dotčeno jejich právo.²⁴

Po získání veškerých potřebných dokumentů bude s nimi seznámen objednatel a následně budou předány zhotoviteli, aby mohly být zahájeny samotné stavební práce. Od vydání musí být stavba zahájena do dvou let.

6.1.9 Proces 9: nábor zaměstnanců pro realizaci projektu a zadání projektu do výroby

Doba trvání: podle složitosti zakázky

Odpovědná osoba: jednatel, projektový a obchodní manažer

Společnost Ardem Stavební s.r.o. disponuje takovým počtem zaměstnanců, aby zastřešovali trvalé procesy probíhající v této stavební společnosti. Například se jedná o specialisty vnitřní rekonstrukce, která je v zakázkách nepřetržitě. Pro větší stavby a zakázky si společnost najímá externí spolupracovníky a specialisty. Hlavním cílem je využití služeb vysoce

²⁴ TRYNER, M. *STAVEBNÍ POVOLENÍ NEPOTŘEBUJETE VŽDY, NĚKDY STAČÍ STAVBU JEN OHLÁSIT* [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/stavebni-povoleni-stavebni-urad-zadost-formular-poplatek-projektova-dokumentace-ohlaseni-cerna-stavba-1441114>

kvalifikovaných pracovníků v oboru, neboť společnost má široký rozsah stavebních a úpravných prací.

Veškeré odborné práce vykonávají pracovníci zhotovitele, tedy společnosti Ardem Stavební s.r.o., případně se může jednat i o podzhotovitele, kteří disponují příslušnou kvalifikací. V případě, že bude ze strany objednatele požadavek na prokázání kvalifikace pracovníků, je zhotovitel ho povinen předložit. Společnost odpovídá za všechny zaměstnance, kteří budou provádět práce na stavbě. Pokud objednatel, ale stejně tak i zhotovitel zjistí, že by si některý z pracovníků počínal takovým způsobem, který by ohrožoval bezpečnost a zdraví jeho či jiných pracovníků na stavbě, mají oprávnění tohoto pracovníka ze stavby ihned vykázat.

Společnost Ardem Stavební s.r.o. disponuje také celou řadou zaměstnanců, kteří jsou najímáni na provádění pomocných prací, na které není vyžadována kvalifikace, avšak tito pracovníci pracují pod dohledem kvalifikovaných pracovníků pocházejících ze společnosti zhotovitele. Vždy je na zodpovědnosti zhotovitele, aby měl zajištěný dostatečný počet pracovníků, kteří se budou podílet na zhotovení stavby, a aby nedocházelo v tomto důsledku k nějakým prodlením.

Jakmile společnost disponuje dostatečným počtem pracovníků, kteří se budou podílet na realizaci samotné stavby, může být zadání stavby předáno k jejím dalším krokům, které jsou popsány dále.

6.1.10 Proces 10: objednávka nezbytných stavebních materiálů, strojů a zařízení, komunikace s dodavatelem doplňkových strojů nebo zařízení, například lešení.

Doba trvání: podle jednotlivých etap stavebních prací

Odpovědná osoba: Administrativní pracovník, jednatel

Aby mohlo dojít k samotné realizaci stavby, poté co si zhotovitel zajistí dostatečný počet pracovní síly, pak je na řadě zajištění snad nejdůležitějších prvků z celé stavby, a tím je bezesporu materiál, stroje, zařízení atd. Veškeré tyto úkoly jsou na straně zhotovitele. Pro samotnou stavbu musí být vždy použity pouze takové výrobky a konstrukce, jejichž vlastnosti z pohledu způsobilosti stavby zaručují, že stavba při správném provedení a běžné údržbě bude splňovat veškeré požadavky na mechanickou pevnost a stabilitu, požární

bezpečnost, hygienu, ochranu zdraví a životního prostředí, bezpečnost při užívání, ochranu proti hluku a nesmí chybět ani úspora energie a ochrana tepla.

Zhotovitel, v tomto případě tedy společnost Ardem Stavební s.r.o., se zavázala podpisem smlouvy o dílo, že bude používat pouze takové materiály, které by mohly být škodlivé. Veškeré použité materiály budou mít řádnou certifikaci, předepsaný původní doklad, pokud to vyžaduje jejich použití. Zhotovitel se současně zavazuje k tomu, že objednateli předloží nejpozději při předání a následného převzetí díla veškeré certifikáty nebo jiné průvodní doklady, náležející k materiálům, které budou v rámci stavebních prací použity ke stavbě.

Společnost Ardem Stavební s.r.o. se také zavazuje k tomu, že si zajistí dostatečný počet strojů a zařízení, které bude využívat k realizaci stavby. Komunikaci s dodavateli doplňkových strojů a zařízení bude koordinovat pověřená osoba. Jedná se o vedoucího stavby a v případě jeho nepřítomnosti pověřeného zástupce. Společnosti, které budou najímány externě, jsou uvedeny ve smlouvě o dílo. Cena je vždy stanovena předem a v případě vyšších cenových nákladů je o tom objednavatel informován včas, aby měl případně právo požadovat změnu externího dodavatele služby.

6.1.11 Proces 11: plánování etap realizace. Rozdělení celého procesu do jednotlivých etap.

Doba trvání: jeden týden

Odpovědná osoba: projektový manažer, stavební inženýr

Plánování samotné stavby se dělí na několik etap a vždy záleží na samotném klientovi, co vše bude požadovat, aby bylo zrealizováno, protože je možné dodat kompletní stavbu včetně vnitřního vybavení, kdy se již jedná o tzv. stavbu na klíč. Nyní si v jednotlivých bodech uvedeme jednotlivé etapy realizace stavby:

- výkopy, které jsou důležité pro pokládku inženýrských sítí,
- základy, jedná se o podkladovou desku stavby,
- nosné zdivo svislé konstrukce, které ponese stropní konstrukci,
- střecha,
- instalace rozvodů vody, elektřiny, plynu atd.,

- povrchové úpravy, jako jsou podlahy, omítky, nátěry atd.,
- terénní úpravy kolem stavby.

Samotný rozsah provedených prací na stavbě bude podrobněji popsán v další části, kde je popsána realizace projektu.

6.1.12 Proces 12: Realizace projektu

Doba trvání: podle složitosti zakázky a počtu etap

Odpovědná osoba: vedoucí stavby, pracovníci

První fází samotné realizace stavby je převzetí staveniště, kde se bude stavba realizovat. Společnost si jednak vytvoří bezpečný prostor, protože musí být vše řádně zabezpečeno, ale také v souladu s BOZP musí být zajištěna bezpečnost pro všechny osoby, které se budou na staveništi pohybovat. Ve chvíli, kdy je toto připraveno a na staveništi je vše připraveno k realizaci stavby, přichází další fáze, kterou je jednak zaměření, ale také příprava základové desky, která je nezbytnou součástí každého domu. Další částí je samotná výstavba hrubé stavby; jedná se o hydroizolaci základů, obvodové a vnitřní nosné stěny, příčky, konstrukce stropů, výstavba komínu, střešní konstrukce včetně pokládky střešní krytiny, izolací a provedení technických instalací. Důležitou součástí každého domu je technické zařízení domu, jež musí být vybudováno před konečnými úpravami podlah, stěn a stropů. Další součástí hrubé stavby, pokud to tak zákazník bude požadovat, bude i instalace oken včetně vnějších a vnitřních parapetů, vchodových dveří, zateplení domu, provedení betonových podlah.

V další fázi přicházejí na řadu veškeré vnitřní rozvody a instalace včetně jejich napojení na rozvodnou soustavu, tedy plyn, elektřina, voda atd., odpadní systémy. Do vnitřních a vnějších konečných úprav se řadí zejména úpravy vnitřních stěn včetně realizace fasády, podlah, sádkartonové podhledy, dokončovací řemeslnické práce. V případě požadavku zákazníka se také může jednat o vybavení koupelny a toalety, což dále souvisí s pokládkou obkladů a dlažby, usazením vany, umyvadla, sprchového koutu, WC nebo bidetu.

Dalšími úpravami mohou být zárubně dveří včetně samotných dveří, vybavení elektroinstalací zásuvkami a vypínači, bez nichž není možné zkolaudovat stavbu. Stejně tak může být i řešena kuchyňská linka, zprovoznění topného systému včetně dodání kotle, případně jiného tepelného zařízení.

V samotném závěru je potřeba, aby byly zajištěny veškeré potřebné revizní zkoušky podle právních předpisů, týkajících se elektrických instalací, hromosvodu, plynu, vody, vytápění, protokol o předání stavby, vyjádření stavebního dozoru. Dále musí být na stavební úřad ohlášeno, že majitel bude chtít začít užívat vlastní stavbu. K tomu se stavební úřad vyjádří do 30 dnů.

V mnoha ohledech tento proces a doba jeho trvání závisí na počtu etap stavby, složitosti procesu, reakce státních orgánů na žádosti a ohlášení apod. Tento proces představuje jádro stavebních prací, a proto není možné ani není vhodné tento proces zrychlovat, protože to může mít vliv na kvalitu stavby.

Dále je nutné uvést, že doba trvání vyhotovení díla nebo zakázky závisí na klimatických podmínkách, zvláště pokud se jedná o venkovní práce. V zimě je více dnů, kdy práce nemohou být prováděny z důvodu nepříznivého počasí. To značně ztěžuje odhad doby trvání zakázky u každého projektu.

6.2 Sestavení mapy procesního managementu ve firmě

Na základě vymezených procesů probíhajících ve stavebním podniku Ardem Stavební s.r.o. je možné sestavit Ganttův diagram posloupností procesů.

Obrázek č. 2 – Ganttův diagram procesů ve firmě

Týdny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Procesy														
1	Přijetí zakázky, dohodnutí podmínek													
2	Vytvoření projektu zakázky, nacenění													
3		Oceňování stavby												
4		Schvalování s klientem												
5					Zpracování připomínek									
6							Příprava smlouvy							
7									Podpis smlouvy, zaplacení zálohy					
8										Získání stavebního povolení				
9										Nábor zaměstnanců				
10										Objednávka stavebních materiálů				
11									Plánování etap					
12													Realizace	

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného diagramu je vidět, že obecně od prvního kontaktu s klientem do okamžiku realizace projektu uběhne celkem 13 týdnů, tedy více než tři měsíce. Na diagramu je též uvedeno, které procesy je možné vést paralelně, tj. „neplýtvat“ časem.

Je též velmi důležité si uvědomit, že na některé procesy ředitel společnosti a zaměstnanci mají vliv, protože jsou v jejich režii, ale některé procesy jsou zcela závislé na zákazníkovi, tzn. nejde je uspíšit.

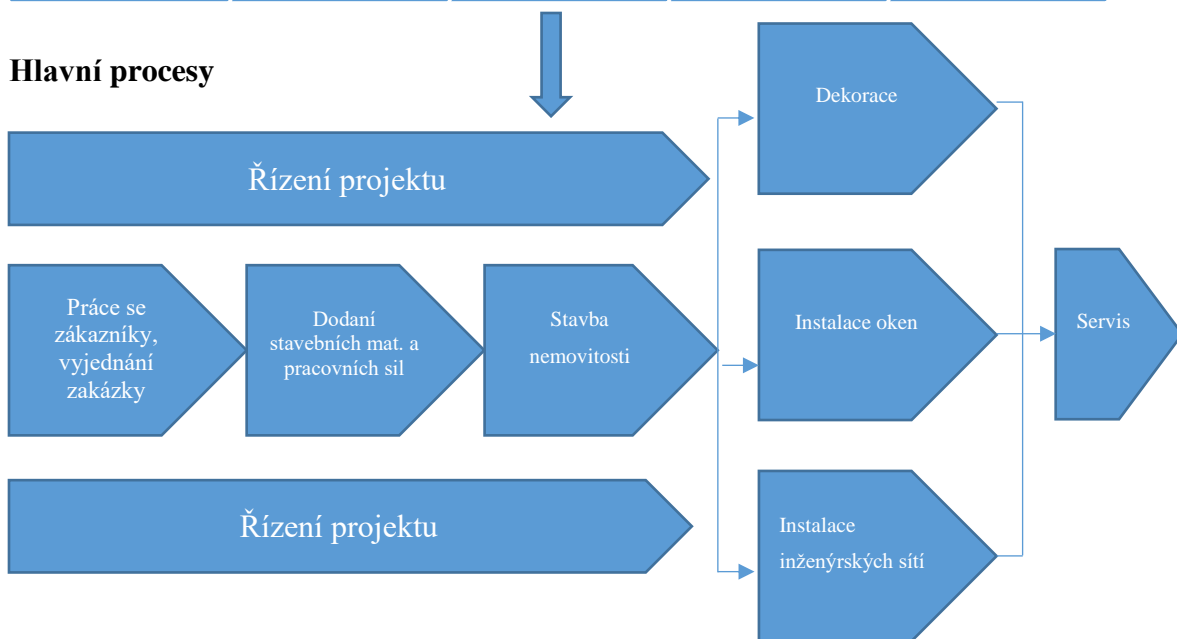
Celková mapa procesního managementu ve firmě vypadá takto:

Obrázek č. 3 – Mapa procesů

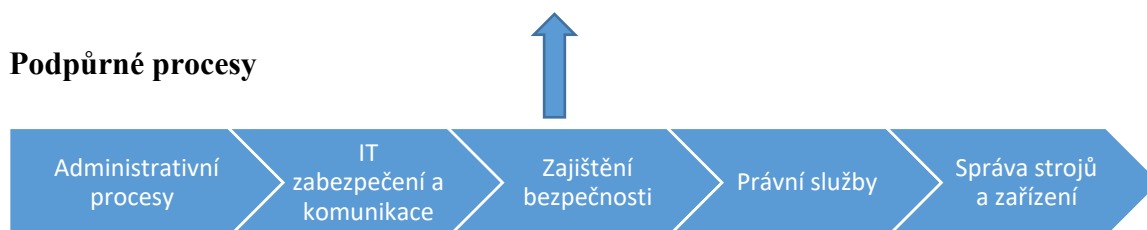
Strategické řízení



Hlavní procesy



Podpůrné procesy



Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Finanční dopad zavedení procesního managementu ve společnosti

Zavedení procesního managementu vyžaduje od podniku časové kapacity a zdroje, personální zdroje, ale také finanční zdroje. Aby byla vyčíslena celková investice do zavedení procesního managementu, je nutné nejdříve určit takové body, které budou zavedeny do podniku pro řízení procesů.

Prvním bodem je zaměstnání odborníka na částečný nebo plný pracovní úvazek. Hrubá mzda specialisty je odhadována na 50 tis. Kč. Z toho další osobní náklady jsou vyčísleny jako 34 % z hrubé mzdy – jsou to výlohy na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance.

Druhá investice je do softwarového programu Kros. Ardem Invest s.r.o. Bude poptávat po vývojářské společnosti dopracování nezbytných modulů software. To si může vyžádat investici ve výši od 100 tis. Kč do 250 tis. Kč podle specifikace a technického zadání doplňkových modulů.

Dalším bodem, který je nutné zavést do podniku v rámci procesního managementu, je vytvoření knowledge managementu, tedy zaznamenání všech odborných souvislostí, posloupností a procesů do projektové dokumentace. Rovněž je důležité, aby hlavní a klíčové procesy byly rozpracovány do nejmenších podrobností a posloupností. Tato investice je především časová, ale je možné, že bude potřeba objednat specialisty z různých oblastí stavebnictví, aby poskytli odborné informace o různých procesech, které budou následně implementovány do podniku.

Během popisu procesů ve firmě bylo uvedeno, že budou využity služby právníků a že je nutné předem připravit šablony smluv s pracovníky a zákazníky. Tyto právní dokumenty je možné objednat u právníka. Odhadovaná cena za tuto právní službu je 80 tis. Kč. Celkem se jedná o čtyři typy smluv.

Celková finanční investice je tedy odhadována následujícím způsobem:

Tabulka č. 5 – Investice do zavedení procesního managementu do podniku

Činnost	Částka
Doplňkové moduly informačního systému	100-250 tis. Kč
Zavedení knowledge managementu do podniku (konzultace)	50 tis. Kč
Právník	80 tis. Kč
Najmutí pracovníka na plný pracovní poměr (osobní náklady)	67 tis. Kč
Celková částka investice	297–447 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Investice na zavedení procesního managementu do stavební firmy se jeví jako poměrně vysoká, ale je nutné tuto investici porovnat s celkovým efektem zavedení procesního managementu. Především je nutné sdělit, že stanovené strategické cíle několikanásobně zvýší čistý zisk podniku. Dále je nutné si uvědomit, že procesní management umožní provádět řízení projektu a zakázek efektivně a rychle. Především zákazník bude mít veškeré vyčerpávající informace o ceně a variantách zakázky, což zvýší jeho loajalitu. Logická posloupnost procesů a určení odpovědných osob zajistí garanci, že zakázka bude splněna včas a za dohodnutých podmínek, což pozitivně ovlivní image společnosti a může posloužit jako dobrá reklama (doporučení známým).

Proto nelze vyčíslit konkrétní částku, kterou společnost získá díky zavedenému procesnímu managementu, ale je možné bezesporu konstatovat, že zavedení procesního managementu bude mít příznivý synergický efekt pro uvedenou firmu.

ZÁVĚR

Diplomová práce pojednává o procesním řízení se zaměřením na procesy probíhající v malé stavební firmě Ardem Invest s.r.o. Záměrem vedoucím k volbě tohoto tématu práce bylo pochopit vnitřní procesy a systémy probíhající ve stavební firmě a nastavit tyto procesy tak, aby vedly k co nejvyšší efektivitě a dokončení projektů tak, jak bylo domluveno se zákazníkem, tedy včas a při zohlednění jeho i těch nejmenších připomínek a požadavků.

Práce je rozdělena na dvě části. V první části bylo nutné stanovit si teoretická východiska, aby bylo možné provést důkladnou analýzu procesů ve stavební firmě s odkazy na jednotlivé teoretické aspekty. V praktické části je analyzována situace ve stavební firmě, na základě rozhovoru s ředitelem jsou zjištěny hlavní problémy v uvedené firmě. Bylo tak zjištěno, že hlavními problémy jsou především absence automatizace procesů, outsourcing klíčových funkcí od externích zaměstnanců, který vyvolává časové prodlevy, a dodatečné finanční náklady u každé zakázky. Dalším problémem je chaotičnost procesů v podniku, kvůli čemuž procesy nenavazují na sebe, není dodržena posloupnost procesů, a nedochází tedy k efektivnímu řízení těchto procesů. Často není stanovený konkrétní pracovník odpovědný za dané procesy ani není spočítána doba dokončení procesu, aby bylo možné ihned pokračovat v dalším procesu. Hlavní problém přitom je právě u procesů administrativní povahy, kdy probíhá dohadování podmínek zakázky se zákazníkem. To může následně vést k nedostatečnému monitorování projektu, volbě nezodpovědných a neproověřených dodavatelů, nedostatku kvalifikovaného plánování práce a nákupu materiálu. Přísnější kontrola a provádění postupů řízení zakázek a staveb umožní vybudovat pevnou procesní strukturu ve společnosti a prosperovat v dlouhodobém horizontu. V opačném případě nedostatky v procesním řízení mohou vést ke snížení důvěry zákazníka v danou firmu a zhoršení image společnosti, která získá pověst firmy, jež není schopna řídit administrativní procesy při etapě předobjednávky. Proto tento problém bylo potřeba velmi zásadně řešit.

Hlavním řešením, které bylo nabízeno v praktické části této práce, je zavedení větší automatizace procesů, prvků knowledge managementu a zaznamenávání jednotlivých znalostí o procesech v podniku, dále také najmutí odpovědných pracovníků na částečný nebo poloviční pracovní poměr. K těmto závěrům došlo až poté, co v práci byly vymezeny jednotlivé procesy a stanovena doba jejich realizace, návaznosti, posloupnosti, odpovědných osob apod. Až po definování všech procesů se zjistilo, kolik času vyžaduje každý z procesů,

jaké odpovědné osoby by se měly účastnit každého z procesu a kolik je celkem optimální čas od získání první poptávky od zákazníka až po zadání stavební zakázky do výroby.

Dalším zjištěním je, že téměř ve všech procesech je nutná účast stavebního inženýra nebo projektanta, který musí zhodnotit proveditelnost procesů, reálnost vyřízení stavebního povolení, cenově zhodnotit projekt, včetně všech možných alternativ použitých materiálů. Čím rychleji a operativněji bude provedena práce projektanta, tím je větší pravděpodobnost, že daný zákazník bude ochoten tuto zakázku objednat právě u uvedené společnosti. V případě outsourcingu služeb u daného specialisty je vysoké riziko, že společnost bude platit vyšší náklady za práci, a také dlouho čekat na vyřízení poptávky, protože externí specialista bude řešit i jiné objednávky. Proto jako řešení se jeví najmutí takového specialisty na částečný nebo plný pracovní úvazek podle rozsahu práce ve firmě.

Pro firmu byly stanoveny strategické cíle spočívající ve zvyšování cen za zakázky, ale snížení celkového počtu projektů. Pro malou firmu je vhodnou strategií zaměřit se na větší projekty, ale menší počet projektů, aby si mohla zajistit dostatečný zisk a dosáhnout pozitivních finančních výsledků. Získání mnoha projektů může být v případě této firmy škodlivé pro image, protože se může stát, že společnost nevystačí s vlastními zdroji a bude porušovat smluvní podmínky týkající se času provedení zakázky a kvality prací.

Cílem této diplomové práce bylo zmapovat současné procesy fungující v podniku se zaměřením na ty nejdůležitější a také nejohroženější procesy. Dalším cílem je navrhnout optimalizaci vybraných podnikových procesů, následně na základě provedených analýz odhalit slabá místa a sestavit doporučení ke zlepšení. Tohoto cíle bylo dosaženo, protože bylo provedeno mapování všech probíhajících procesů a bylo odhaleno, že nejvíce rizikové jsou právě nedostatečné přípravné procesy před zadáním zakázky do výroby. Na základě těchto výsledků byl navržen postup a posloupnost řízení procesů, sestaven Ganttův diagram a mapa procesů v podniku. Byla vyčíslena finanční částka investice do zavedení procesního managementu do firmy Ardem Invest s.r.o. Na základě těchto zjištění lze jednoznačně stanovit, že zavedení procesního managementu v dané firmě je racionální a povede k dobrým finančním výsledkům i dobré reputaci.

BIBLIOGRAFIE

ARDEM STAVEBNÍ s.r.o. C 281716 vedená u Městského soudu v Praze, Litevská 1174/8, Vršovice, 100 00 Praha 10. IČO: 06412785. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?nazev=Ardem+Stavebn%C3%AD+s.r.o.>

Certifikace dle normy ISO 9001. Technické normy [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: http://www.iso-normy.cz/ISO_9001.html

FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024750385.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074004551.

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. Expertní inženýrství v systémovém pojetí. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4127-7.

JESTON, John. Business process management: practical guidelines to successful implementation. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, 2008. ISBN 978-0-7506-8656-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071794530.

LUKAŠÍK, Petr, Jaroslav PROCHÁZKA a Vladimír VANĚK. Procesní řízení: text pro distanční studium [online]. Ostravská univerzita v Ostravě, 2007, s. 16 [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: <https://www.yumpu.com/xx/document/view/16449235/skripta-procesni-rizeni-ostravska-univerzita-v-ostrave>

ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŠIMONOVÁ, Stanislava. Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. ISBN 978-80-7395-205-1.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024716794.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

TRYNER, M. STAVEBNÍ POVOLENÍ NEPOTŘEBUJETE VŽDY, NĚKDY STAČÍ STAVBU JEN OHLÁSIT [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/stavebni-povoleni-stavebni-urad-zadost-formular-poplatek-projektova-dokumentace-ohlaseni-cerna-stavba-1441114>

SEZNÁM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů	19
Tabulka č. 2 - Vybrané typy analýz, jejich účel a cíl	31
Tabulka č. 3 – Hodnoty finančních ukazatelů likvidity.....	41
Tabulka č. 4 – Strategické plány společnosti na 1, 2, 3 a 5 let.....	44
Tabulka č. 5 – Investice do zavedení procesního managementu do podniku.....	69

Seznam obrázků

Obrázek č. 1– Mapa procesního řízení ve firmě.....	35
Obrázek č. 2 – Ganttův diagram procesů ve firmě	66
Obrázek č. 3 – Mapa procesů	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Otázky řediteli společnosti Ardem Stavební s.r.o.....	76
Příloha 2: Projektová dokumentace zakázky (soupis prací).....	77
Příloha 3: Výrobní rozpočet	78

PŘÍLOHY

Příloha 1: Otázky řediteli společnosti Ardem Stavební s.r.o.

1. Jak dlouho vaše společnost působí na trhu v České republice?
2. Kolik projektů zatím bylo realizováno?
3. Jaká byla průměrná částka za jeden projekt?
4. Jaký projekt byl nejdražší za celou historii společnosti?
5. Kolik zaměstnanců pracuje v současné době v administrativním středisku vaší společnosti?
6. Můžete hodnotit procesy probíhající ve vaší společnosti jako složité?
7. Máte zavedený proces management ve vaší společnosti?
8. Myslíte si, že vaše společnost vyžaduje zavedení politiky řízení procesů?
9. Co očekáváte od zavedení procesního managementu ve vaší společnosti?
10. Myslíte si, že zavedení proces managementu může přispět ke zlepšení finanční situace a ke zvýšení zisků?
11. Koho byste pověřil zavedením procesního managementu ve vaší společnosti?
12. Konzultoval byste zavedení procesního managementu ve vaší společnosti s externím poradcem?
13. Znáte firmy z oblasti stavebnictví, které zavedly procesní management?
14. Jaká jsou možná úskalí nebo problémy při zavedení procesního managementu ve vaší společnosti?
15. Kdy podle vašeho názoru budou patrné první výsledky zavedení procesního managementu ve vaší společnosti?
16. Jak dlouho potrvá zavedení procesního managementu ve vaší společnosti podle vašeho názoru?
17. Jakou částku jste ochotni investovat do zavedení procesního managementu ve vaší společnosti?

Příloha 2: Projektová dokumentace zakázky (soutěžní práce)

SOUPIS PRACÍ									
Stavba:									
Objekt:									
Místo:					Datum:				
Zadavatel:					Projektant:				
Uchazeč:					Zpracovatel:				
PČ	Typ	Kód	Popis	MJ	Množství	J.cena [CZK]	Cena celkem [CZK]	Cenová soustava	
Náklady soupisu celkem									
	D	HSV	Práce a dodávky HSV						
	D	2	Zakládání						
10	K	271532213	Podsypanie základových konstrukcií se zhuťněním z hrubého kameniva frakce 8 až 16 mm	m3	17,886		0,00	CS ÚRS 2019 01	
	PP		Podsypanie základových konstrukcií se zhuťněním a urovňněním povrchu z kameniva hrubého, frakce 8 - 16 mm						
	WV		135,262*0,1		13,526				
	WV		18,45*0,1+20,70*0,1+2,45*0,1		4,160				
	WV		Součet		17,886				
11	K	273311125	Základové desky z betonu prostého C 16/20	m3	17,886		0,00	CS ÚRS 2019 01	
	PP		Základové konstrukce z betonu prostého desky ve výkopu nebo na hlavách pilot C 16/20						
	WV		135,262*0,1		13,526				
	WV		18,45*0,1+20,70*0,1+2,45*0,1		4,160				
	WV		Součet		17,886				
12	K	274321511	Základové pasy ze ŽB bez zvýšených nároků na prostředí tř. C 25/30	m3	2,009		0,00	CS ÚRS 2019 01	
	PP		Základové pasy z betonu železobetonového (bez výstuže) pasy z betonu bez zvláštních nároků na prostředí tř. C 25/30						
	WV		podbetonování						
	WV		15,45*0,5*0,26		2,009				
	WV		Součet		2,009				
13	K	274351121	Zřízení bednění základových pasů rovného	m2	4,017		0,00	CS ÚRS 2019 01	
	PP		Bednění základů pasů rovné zřízení						
	WV		15,45*0,26		4,017				
	WV		Součet		4,017				
14	K	274351122	Odstanění bednění základových pasů rovného	m2	4,017		0,00	CS ÚRS 2019 01	
	PP		Bednění základů pasů rovné odstranění						
	WV		15,45*0,26		4,017				
	WV		Součet		4,017				
15	K	380326132	Kompletní konstrukce ČOV, nádrží ze ŽB se	m3	51,576		0,00	CS ÚRS 2019 01	

Zdroj: Interní dokumentace společnosti Ardem Stavební s.r.o.

Příloha 3: Výrobní rozpočet

Objednatel:		#REF!	Projektant:		#REF!	hotové práce								
Zhotovitel:		#REF!	Zpracovatel:		#REF!	Planované náklady								
PČ	Typ	Kód	Popis	MJ	Množství	J. materiál [CZK]	J. montáž [CZK]	Cena celkem [CZK]	J. materiál [CZK]	Materiál celkem [CZK]	J. montáž [CZK]	Montáž celkem [CZK]	Cena celkem [CZK]	Planovaný zisk [CZK]
Náklady z rozpočtu								15 453 857,84						
HSV - Práce a dodávky HSV								15 453 857,84	8 665 021,2 3 495 744,7 12 160 765,92 3 293 091,9					
2 - Zakládání								1 001 558,70	644 215,3 142 679,7 786 894,9 214 663,8					
1	K	271532212	Podsypanie pod základovú konštrukciu se zhrutněním z hrubého kameniva frakce 16 až 32 mm	m3	0,0	1 000,1	309,9		0,0		0,0		0,0	0,0
50	K	273313611R1	Základové desky z betonu tř. C 16/20 - PODKLADNÍ BETON	m3	18,6	2 378,8	161,2	47 139,9	2 060,0	38 231,5	140,0	2 598,3	40 829,8	6 310,1
			0,1*(148,364+13,02)*1,15		18,6				2 060,0	38 231,5	140,0	2 598,3		
2	K	273322611	Základové desky ze ŽB se zvýšenými nároky na prostředí tř. C 30/37 - XC4,XA1,XD1,XF2	m3	65,5	3 423,3	216,7	238 416,4	2 870,0	187 982,1	140,0	9 169,9	197 152,0	41 264,4
			"Deska hlavní" 0,3*(148,364+13,02-7,35-33,13)+0,71*5,78+0,84*		49,1				2 514,0	123 465,1	140,0	6 875,2		
			"Deska výtah a autovýtah" 0,3*(7,35+33,13)		12,1				2 329,0	28 283,4	140,0	1 700,2		
			"Deska vnitřní šachta autovýtah" 21,22*0,2		4,2				2 329,0	9 884,3	140,0	594,2		
3	K	273352111	Bednění základových desek ztracené (neobedněné)	m2	33,2	393,8	356,2	24 930,0	600,0	19 944,0	150,0	4 986,0	24 930,0	0,0
			(17,00+16,50+15,00+0,70+6,50+10,80+0,30+15,80+2+6,20*2)*0,30		33,2				600,0	19 944,0	150,0	4 986,0		
4	K	273361821	Výztuž základových desek betonářskou ocelí 10 505 (R)	t	15,0	18 770,4	11 129,6	448 799,0	18 570,0	278 735,7	5 500,0	82 555,0	361 290,7	87 508,3
			"Deska hlavní" 10,46		10,5				18 570,0	194 242,2	5 500,0	57 530,0		
			"Deska výtah a auto výtah" 3,37		3,4				18 570,0	62 580,3	5 500,0	18 535,0		
			"Deska autovýtah vnitřní" 1,18		1,2				18 570,0	21 912,6	5 500,0	6 490,0		
5	K	279322512	Základová zeď ze ŽB se zvýšenými nároky na prostředí tř. C 30/37 - XC4,XA1,XD1,XF2-cl0,4-Dmax22-s4 bez výztuže	m3	13,6	3 391,6	248,4	49 649,6	2 329,0	31 767,6	140,0	1 909,6	33 677,2	15 972,4
			"Stěny výtah a autovýtah" 9,72		9,7				2 329,0	22 637,9	140,0	1 360,8		
			"stěny autovýtah vnitřní" 3,92		3,9				2 329,0	9 129,7	140,0	548,8		
51	K	279351311	Zřízení jednostranného bednění základových zdí	m2	68,7	572,3	331,7	62 122,9	200,0	13 744,0	200,0	13 744,0	27 488,0	34 634,9

Zdroj: Interní dokumentace společnosti Ardem Stavební s.r.o.