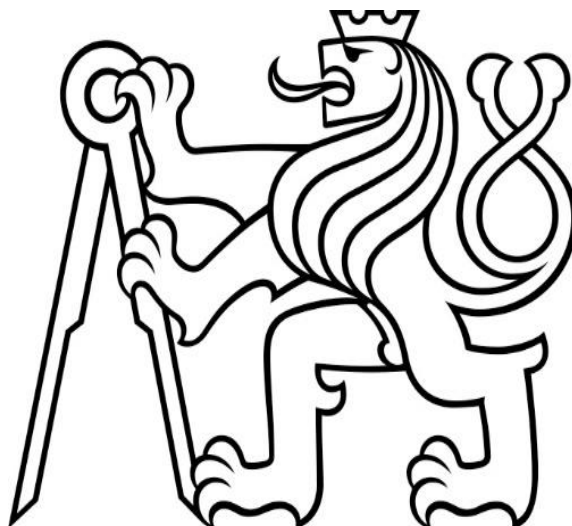


ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



Diplomová práce

2022

Daniel Kolouch



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kolouch** Jméno: **Daniel** Osobní číslo: **469081**
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:

Organizační a ekonomická analýza pro další rozvoj malého stavebního podniku

Název diplomové práce anglicky:

Organizational and economic analysis for further development of a small construction company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická část – strategie, analýza (SWOT, PEST), konkurence, podnikatelský záměr, plánování, marketing, controlling, procesní řízení

Praktická část – základní informace o firmě, činnost podniku, procesní a organizační struktura, ekonomické ukazatele, analýza zakázek, konkurence, strategie rozvoje, marketing, finanční plánování, risk management, controlling

Vyhodnocení a závěr

Seznam doporučené literatury:

- SCHLEIFER T.C., SULLIVAN K.T., MURDOUGH J.M.; Managing the Profitable Construction Business; John Wiley and Sons, 2014, ISBN10 1118836944

. PORTER.M.F., Competition Strategy: Techniques for Analysis Industries and Competitors, Free Press, 1980, ISBN 0029253608

ANSOFF I., Corporate Strategy; 2nd Edition, Penguin, 1987, ISBN 9781315253336

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Martin Čáseňský, CSc., katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv

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

Datum zadání diplomové práce: **27.09.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **02.01.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Martin Čáseňský, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

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

prof. Ing. Jiří Máca, CSc.
podpis děkana(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.

30.09.2021

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Praze dne

.....

Poděkování

Chtěl bych co nejupřímněji poděkovat panu Ing. Martinu Čásenskému, CSc. za profesionální přístup a jeho cenné rady při vytváření této diplomové práce. Také bych rád poděkoval své rodině a milující přítelkyni za vytrvalou podporu a pevné nervy.

**Organizační a ekonomická analýza pro další rozvoj
malého stavebního podniku**

**Organizational and economic analysis for further
development of a small construction company**

ANOTACE

Předmětem diplomové práce je organizační a ekonomická analýza pro další rozvoj podniku. Práce se dělí na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se popisuje podnikání, vizi, poslání a plánování v rámci řízení podniku. Dále se zabývá metodami pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. V neposlední řadě se zaměřuje na procesy a procesy, které se vyskytují v rámci řízení stavebního podniku.

Praktická část se pak zabývá analýzou současné organizační struktury a navrhuje optimalizace pro zlepšení fungování v rámci řízení firmy a možné příležitosti pro rozšíření činností.

Klíčová slova

Proces, analýza, firma, podnikání, cena, zaměstnanec, nabídka, smlouva

ANNOTATION

The subject of the diploma thesis is organizational and economic analysis for further development of the company. The work is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part describes business, vision, mission and planning in business management. It also deals with methods for the analysis of the external and internal environment of the company. Last but not least, it focuses on the processes and processes that occur in the management of a construction company.

The practical part then deals with the analysis of the current organizational structure and suggests optimizations to improve the functioning of the company and possible opportunities to expand activities.

Keywords

Process, analysis, company, business, price, employee, offer, contract

Obsah

Cíl	1
1. Podnikání.....	2
1.1. Co je to podnikání	2
1.2. Osobnostní předpoklady k podnikání.....	2
1.3. Motivace k podnikání.....	3
1.4 Očekávání vs Realita	3
1.4.1. Začnu podnikat, budu vydělávat	4
1.4.2. Budu dělat jen to, co mě baví	4
1.4.3. Když budu dělat, co mě baví, musím uspět.....	4
1.4.4. Pro začátek jsou nejdůležitější jenom peníze	4
1.4.6. Vše si udělám nejlépe sám	4
1.4.7. Jediný můj šéf jsem já	5
1.5. Převzetí zavedeného podniku.....	5
2. Poslaní, strategie, plánování vize společností	5
2.1. Strategie.....	5
2.2 Poslaní	6
2.3 Vize	6
2.4 Plánování.....	6
2.4.1. Strategické plánování	6
2.4.2. Taktické plánování	7
2.4.3. Operativní plánování	7
3. Analýzy trhu a prostředí	7
3.1. Analýza PESTLE	7
3.2. PORTERŮV model pěti sil	9
3.2.1. Stávající konkurence	10
3.2.2. Síla nové konkurence	11
3.2.3. Síla zákazníků	11
3.2.4. Síla dodavatelů	12
3.2.5. Hrozba substitučních výrobků.....	13
3.3. Analýza SWOT	13
3.4. Použití SWOT analýzy v praxi.....	14
3.5. Smart cíle.....	14

3.5.1. S (Specifické)	14
3.5.4. R (realistický)	15
3.5.5. T (Termínované)	15
4. Marketing firmy	16
4.1 Marketingová strategie	16
5. Procesy	17
5.1. Základní pojmy	17
5.1.1. Proces	17
5.1.2 Procesní řízení	17
6. Základní procesy v oblasti stavební firmy	18
6.1. Získání zakázky	18
6.1.1. Hledání stavební zakázky	18
6.1.2. Ocenění zakázky	18
6.1.3. Podepsání smlouvy	18
6.2. Realizace zakázky	19
6.2.1. Předvýrobní příprava zakázky	19
6.2.2. Kontrolní dny	19
6.2.3. Změny během realizace (změnové listy)	19
6.2.4. Kontrolní a zkušební plán	20
6.2.5. Fakturace	20
6.3. Cash management	21
6.3.1. Budgeting	21
6.3.2. Forecasting	21
6.3.3. Zádržné	22
6.4. Cash management v praxi	22
6.4.1. Aktivní cash management	22
6.5. Metody pro zrychlení inkasa	22
6.5.1. Monitorování příjmu plateb	22
6.5.2. Zpomalení výdajů	22
6.5.3. Zásobování	22
6.5.4. Maximalizování zisku	23
6.6. Hotovost je Král	23
6.7. Dokončení zakázky	23

6.7.1. Předání stavby	23
6.7.2. Vyhodnocení zakázky	23
Praktická část.....	25
7. Základní informace a definice poslání a vize firmy	25
7.1. Informace	25
7.2. Poslání společnosti zednické práce Kolouch	26
7.3. Vize	26
8. Činnosti stavební firmy	26
8.1. Dílčí stavební činnosti	26
8.2. Kompletní dodávky	27
8.2.1. Stavba hrubé stavby rodinného domu na klíč	28
8.2.2. Rodinné domy na klíč	28
9. Analýza trhu a prostředí společnosti	28
9.1. Analýza mikroprostředí	28
9.2. Interní analýza	30
9.3. SWOT analýza	31
9.4. Vyhodnocení SWOT analýzy.....	32
10. Management rizik.....	34
11. Organizace procesů stavební firmy	35
11.1 Stávající organizace činností firmy	36
11.2. Identifikace pozic pro nové zaměstnance.....	36
11.3. Organizace firmy z hlediska cyklu stavební zakázky	37
11.4 Matice zodpovědnosti z hlediska cyklu stavební zakázky	38
12. Činnosti stavební firmy dle cyklu stavební zakázky	38
12.1 Hledání stavební zakázky	38
12.1.1 Webové stránky	39
12.1.2 Veřejné zakázky	39
12.1.3 Výběr zakázek pro ocenění	39
12.2. Získání stavební zakázky	40
12.2.1. Ocenění.....	40
12.2.2. Harmonogram.....	43
12.2.3. Kvalifikační předpoklady	43
12.2.4. Podepsání smlouvy.....	44

12.3. Předvýrobní příprava.....	45
12.3.1. Limitky a výrobní kapacity	46
12.3.2. Podepsání smluv se subdodavateli	48
12.4. Kontrola průběhu realizace	50
12.4.1. Fakturace	50
12.4.2. Změnové listy	53
12.4.3. Komunikace s klientem.....	55
12.4.3.2. Kontrolní dny	55
12.4.4. Kontrola prací evidence protokolu a důležitých dokumentů	58
12.4.5. Předání stavby	58
14. Cash management firmy.....	59
13.1. Předpověď cashflow firmy.....	59
13.2. Příjmy	59
13.3. Výdaje	59
13.4. Investice	60
14. Činnosti mimo proces zakázky.....	60
14.1. Hledání nových zaměstnanců.....	60
14.2. Výplaty zaměstnancům	61
15. Marketing společnosti	61
15.1. Identita firmy.....	61
15.2. Design.....	62
15.3. Produkty	62
15.3.1. Popis stavebního produktu	62
15.3.2. Popis projekčního a rozpočtářského produktu	62
15.4. Cena.....	63
15.5. Místo.....	63
15.6. Propagace	64
16. Finanční analýza rozšíření společnosti.....	64
16.1. Rozšíření výrobních činností.....	64
16.1.1. Náklady	64
16.1.2. Cena.....	65
16.1.3. Doba návratnosti	65
16.2. Projektové práce a rozpočtářské práce	67

16.2.1. Ceny	67
17. Závěr.....	68
Seznam zdrojů	70
Seznam obrázků	72
Seznam Příloh	73

Cíl

Cílem této diplomové práce je analyzovat a vylepšit procesy ve stavební firmě zednické práce Kolouch. Dále se také bude zaměřovat na možný rozvoj společnosti v budoucnu.

1. Podnikání

1.1. Co je to podnikání

Nejprve bych si dovolil citovat definici z nového občanského zákoníku (zákon č.89/2012 Sb.) říká v paragrafu 420 odst.1, že:

„ Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. "

Z mého pohledu bych rozdělil ještě podnikání na dva typy jako neziskové a klasické, kde vytváříme zisk.

Neziskovky se liší oproti klasickému podnikání tím, že vstupů (dotace, dary) mají za cíl vytvořit co největší společenský užitek.

Naopak klasické podnikání se snaží maximalizovat svůj zisk. Klasické podnikání se ještě dá rozdělit na následující.

Sociálně odpovědné podnikání, tento druh činnosti bych definoval jako společnost, která se zabývá společenským problémem, který vyřeší přijatelným ekonomickým řešením a dosažený zisk navrácí zpátky do firmy. Kromě tedy zisku ze své činnosti, jim výsledky dodávají pocit, že to, co dělají, je pro dobro společnosti a má hlubší smysl.

Dalším příkladem jsou podniky, které dotují CSR projekty. Přispívají na charitativní akce, sponzorují místní akce atd.

Posledním typem jsou podniky, které neberou ohled na své okolí a jen hledají cesty pro maximalizaci svého zisku. Těchto podniků je v dnešní době většina. [1]

1.2. Osobnostní předpoklady k podnikání

Každý úspěšný podnik se nezrodil ze dne na den a trvá dlouhou dobu, než se takový podnik podaří vybudovat. Proto bych chtěl vyjmenovat pár vlastností, které jsou důležité k úspěšnému podnikání. Mezi nejdůležitější charakterové rysy podnikatelů určitě patří trpělivost, cílevědomost, odolnost a odhodlanost dělat kritická rozhodnutí ve spěchu a pod

stresem, protože člověk ve všech situacích nebude mít všechny informace o okolnostech, ale bude se muset rozhodovat rychle. Nezbytné je také nebýt odražený dílčím neúspěchem, ale naopak se z něj poučit. Potřebné je znát svoje nedostatky, které se mohou vykompenzovat svými společníky nebo zaměstnanci. Proto by měl být každý správný podnikatel především sebekritický a upřímný a to v dobrém slova smyslu. [1]

1. 3. Motivace k podnikání

Každý podnikatel má k podnikání jinou motivaci, tyto motivace z velké většiny určují směr a rozvoj podniku. Na začátku budování společnosti upřesnit svoje motivace, protože pokud by bylo motivací jen zlepšení světa a zapomnělo by se na vydělávání, podnik by vzal rychle za své. Pokud by zas bylo jedinou motivací vydělat peníze, mohlo by se stát, že podnikatel vyhoří a podnik se také položí. Proto je dobré najít si i poslání a co užitečného pro zákazníka poskytujeme. [1]

1. 4 Očekávání vs Realita

Tato kapitola bude pojednávat o některých očekáváních, které mají začínající podnikatelé, ale i jak tomu může být doopravdy. [1]

1.4.1. Začnu podnikat, budu vydělávat

Podnikatelé by si měli uvědomit, a to vždy před rozjetím podniku, že ze začátku nemusí být podnik ziskový. Trvá nějakou dobu, než vše začne fungovat a získá stále zákazníky. Tudiž je užitečné si stanovit realistický odhad nákladů a příjmů a počítat, že nějakou dobu bude podnik i ve ztrátě. [1]

1.4.2. Budu dělat jen to, co mě baví

Při podnikání si každý může zvolit činnost, která ho bude naplňovat, ale s řízením podniku přicházejí činnosti, které si člověk hned neuvědomí jako například jednání s dodavateli, hledání zaměstnanců, plánování, strategie podniku, marketing. Někdy to vede k nespojenosti a potom podnikatel může zjistit, že podnikání není pro něj a radši se nechá zaměstnat na pozici, kde bude řešit jenom danou činnost, co ho naplňuje. [1]

1.4.3. Když budu dělat, co mě baví, musím uspět

I ty nejlepší podniky nemusí uspět. Podnikání na hodně věcí, které jsou neovlivnitelné, jako například ekonomickou krizi nebo válku. Takže i když má podnikatel sebelepší business plán, může firma zkrachovat, a proto je nutné s tímto rizikem počítat. [1]

1.4.4. Pro začátek jsou nejdůležitější jenom peníze

Ano peníze jsou důležité pro postavení firmy, ale ještě větší váhu mají správné kontakty. Se správným člověkem se otevrou dveře do míst, o kterých jsme předem ani nevěděli. Mohou to být například blízcí, přátelé nebo jejich přátelé, kteří nás mohou doporučit a tím rozšiřovat naši zákaznickou základnu. [1]

1.4.6. Vše si udělám nejlépe sám

Dobrý podnikatel ví, že musí mít ve firmě správné lidi a také hlavně na správném místě. Podnikatel by měl svůj podnik naplnit spolehlivými, loajálními odborníky, protože se pak nemusí bát na ně delegovat činnosti ani důležitá rozhodnutí. Tím pádem mají více času na rozvoj a řízení podniku a děláni toho, co je doopravdy baví ve společnosti. [1]

1.4.7. Jediný můj šéf jsem já

Je tomu právě naopak, podnikatel nakonec má více šéfů než jeho samotný zaměstnanec. Těmito nadřízenými mám na mysli zákazníky, protože každý zákazník je zdrojem peněz a dobrých referencí. Správný zákazník taky poskytuje feedback, jak věci z jeho pohledu vylepšit. Proto jsou jednou z nejdůležitějších věcí, okolo kterých se podnik točí. [1]

1.5. Převzetí zavedeného podniku

Toto téma je popsáno z důvodů, protože by se mohlo týkat autora práce v budoucnu.

Pro podnikatele, jenž přebírá zavedený podnik, se objevuje řada výhod. Například podnik už má vybudovanou nějakou pozici na trhu, svoji zákaznickou základnu a své ověřené dodavatele a především loajální zaměstnance. V dobrém případě pak může podnik fungovat bez zásahů, ale mohou nastat i problémy. Starý business plán nebo zavedené procesy v čase nemusejí fungovat a zaměstnanci nemusí přistupovat ke změnám otevřeně. Problémem může být i to, že se podnik předává v rámci rodiny, takže starý majitel může mít tendenci do vedení firmy zasahovat. Také staří zaměstnanci nemusí brát nového majitele jako autoritu, protože ho viděli vyrůstat už jako malé dítě.

Jakým způsobem tedy vést daný podnik. Hlavní je směr, kterým by se měl podnik ubírat a to také s pokorou a velikou úctou vůči předchozímu majiteli a zaměstnancům. Zaměstnance si můžete získat na svou stranu jediným způsobem a to především tím, že se o podnik dokážete postarat. Podřízení jsou poté otevřenější inovacím nebo změnám v zaběhnutých procesech, které mohou potom pomoci podniku k lepším výsledkům. [1]

2. Poslaní, strategie, plánování vize společnosti

2.1. Strategie

Strategii je možné považovat za dlouhodobý plán, který slouží k vytvoření a dosažení vytyčeného cíle a jedná se o výstup strategického řízení. V reálné praxi se většinou vyskytuje jako formalizovaný dokument, v němž se vyskytují popis mise organizace, vize společnosti strategické cíle a časový plán pro jejich realizaci.

2.2 Poslání

Poslání popisuje filozofii a směr, ke kterému má firma směřovat. Poslání se dělí na tři části: vize, mise, řešení. Poslání napomáhá každodennímu rozhodování v rámci podnikání. Každé rozhodnutí, jednání, akce by mělo být souladu s tímto posláním. Toto je velice důležité i vzhledem k zákazníkům, jelikož lidé se chtějí s firmou ztotožnit a určitě znát její příběh. [3]

2.3 Vize

Jedná se o termín, jenž se vyskytuje v rámci procesu strategického řízení. Dá se definovat jako představa požadovaného budoucí cílového stavu firmy. Má formu stručného popisu budoucího stavu, kterého díky své strategii má společnost dosáhnout. Vize by se měla skládat ze strategických cílů a poté rozdělena na konkrétní cíle, aby byla uskutečněna. [4]

2.4 Plánování

Plánování je jednou z hlavních funkcí managementu v jakémkoliv oboru podnikání, ať už se jedná o stavebnictví nebo finanční obor.

Dle doby trvání, na které se plánování stanovuje, ho dělíme na strategické, taktické a operativní.

Strategické plánování je významné z dlouhodobého hlediska udává směr ve všech složkách organizace, ať už se jedná o výzkum, marketing, rozvoj investování.

Taktické plánování a operativní plánování je důležité v rámci každodenního řízení, dá se říct tam, kde dochází k velkým pohybům peněz. [5]

2.4.1. Strategické plánování

Strategické plánování je možné definovat jako systematické řízení organizací, jenž se zabývá splňováním dlouhodobého účelu nebo smyslu. Hlavní výhody tohoto způsobu plánování tkví v jeho dlouhodobosti a komplexnosti dále také v optimalizaci nákladů s finančními a lidskými zdroji. Vychází zevnitř z firmy od vrcholného řízení organizace a stanovuje se na základě žádoucí podoby firmy a jejich cílů. Důležitou částí je také plán na vývoj vnějšího prostředí. Strategické plánování je složeno z ověřených kroků a nástrojů dlouhodobého řízení změn a procesů řízení těchto změn. Je založena na logickém postupu,

který vede k vyjasnění smyslu a cílů změn. Obsahuje také analýzu současného stavu, ze kterého se odvíjí plán pro optimalizace a dosažení budoucích cílů a podobě firmy, až po jeho samotnou realizaci a způsobů sledování a vyhodnocení skutečného vývoje oproti naplánovanému stavu. [6]

2.4.2. Taktické plánování

Taktické plánování vede k realizování strategických cílů. Při jeho realizaci dochází k upřesnění cílů a zdrojů k jejich realizaci na čas vymezený pro strategický plán, nebo je taky používán pro řešení konkrétních problémů. Taktické plány se odehrávají na úrovni divizí společnosti. [6]

2.4.3. Operativní plánování

Operativní plánování vychází z předešlého taktického plánování, a také z již konkrétních podmínek, omezení a zdrojů. Hlavním významem tohoto plánování je upřesnění rozhodnutí a kroků pro provozní procesy, jedná se například o operativní plán výroby. [6]

3. Analýzy trhu a prostředí

3.1. Analýza PESTLE

Analýza PESTLE je nástroj pro analýzu vnějšího prostředí firmy. Název PESTLE je odvozený z prvních písmen vnějších vlivů, které mohou ovlivňovat společnost. [8]

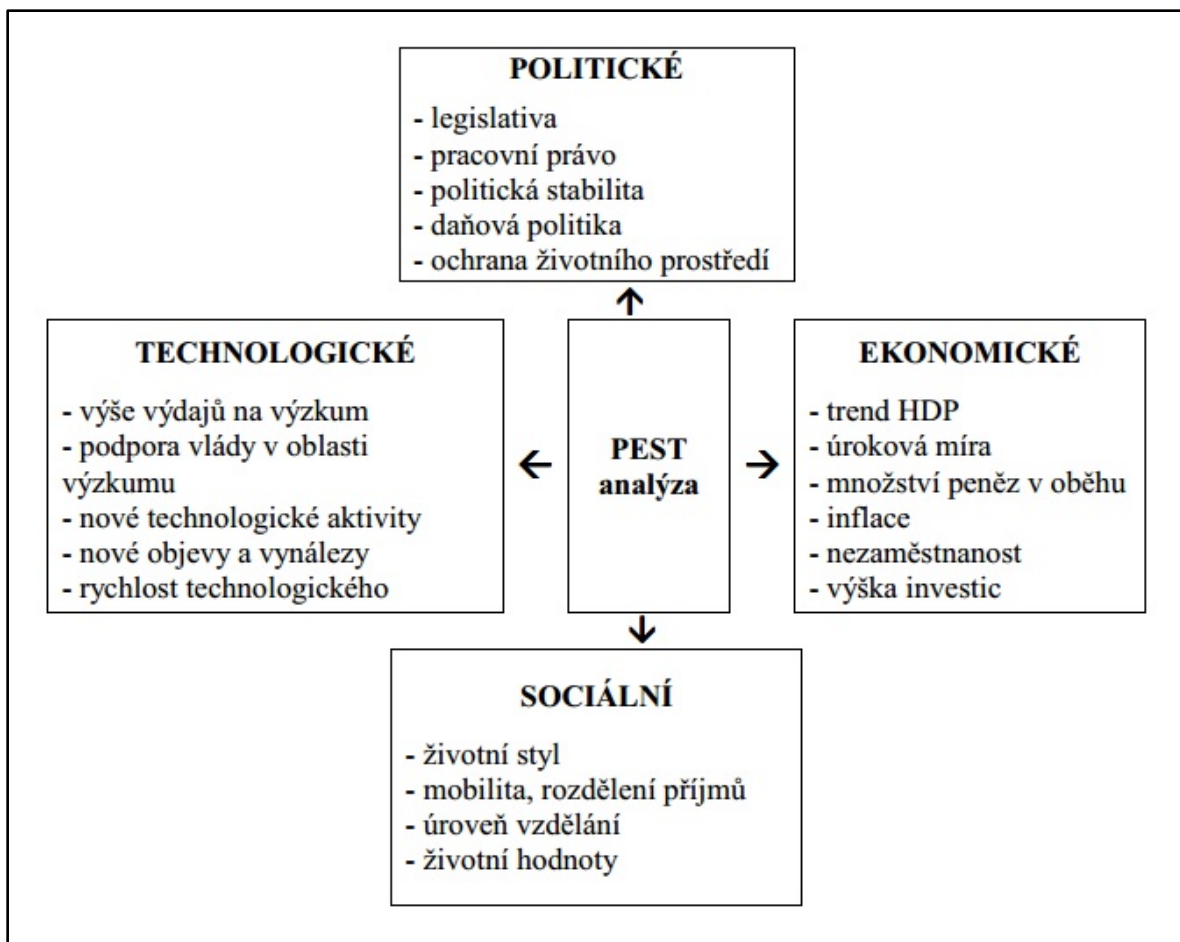
P – Political	politické – existující a potenciální působení politických vlivů [8]
E – Economical	ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky [8]
S – Social	sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové) [8]

T – Technological	technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií [8]
L – Legal	legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy [8]
E – Ecological	ekologické (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení [8]

Hlavním účelem této analýzy je pojmenování možných jevů událostí, rizik a vlivů, které mají dopad na organizaci nebo mohou mít dopad na organizaci. Mnohokrát bývá použita jako zdroj pro SWOT analýzu firmy. [8]

V některých případech je také možné se setkat s PEST analýzou, což je zjednodušená PESTLE analýza.: [8]

P – politické – existující a potenciální působení politických vlivů
E – ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky
S – sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace
T – technologické – dopady nových a vyspělých technologií



Obrázek 1:PEST analýza; Zdroj [17]

3.2. PORTERŮV model pěti sil

Porterův model pěti sil se využívá jako nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí a strategického řízení společnosti. Otcem tohoto nástroje je Michael Eugene Porter z Harvardu Business School. Analýza vznikla z důvodu, protože Porter považoval SWOT analýzu za příliš obecnou, a tudíž vynalezl svoji analýzu. Hlavní účelem modelu pěti sil je odhalit sílu konkurence a tím i výnosnost daného sektoru. Síla konkurence je dána na působením pěti sil. Analyzují se následující síly: síla stávající konkurence, síla nové konkurence, síla dodavatelů, hrozba substitučního výrobku, síla zákazníků. [9]



Obrázek 2:Porterův model pěti sil Zdroj [9]

3.2.1. Stávající konkurence

Ve většině případů platí, že v každém odvětví trhu působí více firem najednou, tedy vzniká mezi nimi konkurenční prostředí. Všechny firmy se pokouší najít své výhody oproti konkurenci, kterými by přetáhli zákazníky k sobě. Porter uvádí dvě varianty konkurenční výhody a to nákladovou a diferenciační.

Nákladová výhoda má tři možnosti:

- vyšší zisk při stejné ceně produktu;
- kvalita za shodnou cenu;
- nižší cena za shodnou kvalitu výrobku (službu).

Diferenciační výhoda spočívá v odlišení od konkurence. Jedná se například o lepší zákaznický servis, rychlost služby atd.

Obecně vzato se považuje za ideální disponovat třemi vlastnostmi, díky nimž firma přiláká zákazníka k sobě.

Intenzitu síly konkurence je možné posoudit dle počtu firem na trhu, rychlostí jejich růstu nebo podle oblíbenosti značky konkurence.

Časté chyby při analýze stávající konkurence:

- vytvoření pouze seznamu konkurence;
- porovnání s firmami, které mají odlišnou pozici na trhu;
- špatná analýza konkurenčních výhod firem;
- nedostatečná analýza samotného trhu. [9]

3.2.2. Síla nové konkurence

Síla nové konkurence spočívá v prozkoumání obtížnosti vstoupení na trh, jestli existují překážky pro vstup na daný trh například znalost technologie, nákladnost pro vstup na trh, znalosti v daném oboru nebo loajalita klientů. [9]

3.2.3. Síla zákazníků

Hlavní otázky při analýze síly zákazníků jsou následující. Má odběratel silnou pozici při vyjednávání? Mohou smlouvat o ceně? Mají na výběr z více možností (firem)?

Klienti se také odlišují velikostí, růstem a svými požadavky na kvalitu.

První odlišnost je ve velikosti neboli počtem odebraných služeb nebo produktů. Proto je tedy vhodné určit, jaké procento tržby připadá na určitého zákazníka.

Další odlišností je růst neboli počet odebraných produktů v budoucnu, jelikož některé subjekty mohou v současné době odebírat malý počet produktů, ale mohou mít velký potenciál k rychlému růstu, tudíž se mohou stát v budoucnosti velkými a důležitými zákazníky.

Důležité je také vyhodnocení vyjednávací pozice zákazníka, jelikož v poslední době roste síla i malých odběratelů, jelikož i jedna negativní recenze na internetu může odradit budoucí zákazníky. Toto pravidlo platí zvláště ve stavebnictví.

Případy velké vyjednávací síly zákazníka

První z případu je malý počet zákazníků na trhu, tím logicky stoupá požadavek na kvalitu služby nebo produktu. V ojedinělých případech se stává, že odběratel je pouze jenom jeden, pak má tedy velkou vyjednávací sílu o ceně.

Velkou sílu mají také tehdy, pokud zákazníci produkt ještě přeprodávají a mají na něm jenom malý zisk. V tomto případě hrozí ztráta odběratele při zdražení zboží. Tento příklad se velmi vyskytuje ve stavebnictví, jelikož každá firma má na výběr, od koho bude nakupovat materiál.

Případy nízké vyjednávací síly zákazníka

Zákazník má malou vyjednávací sílu, pokud bere jenom malou část produkce. Také pokud se na trhu vyskytuje výrobce s většinovým podílem výroby na trhu, tudíž od něj je těžké odejít, kvůli možným problémům s dodáním požadovaného množství produktů od jiného dodavatele.

Časté chyby při posuzování vyjednávací síly zákazníka:

- špatné pochopení potřeb klienta;
- nadhodnocení jedinečnosti služby nebo produktu. [9]

3.2.4. Síla dodavatelů

Ať už se jedná o dodavatele materiálů, energie, pracovní síly jsou vždy důležitou částí v rámci služby nebo výroby produktu firmy. Vztahy s nimi nejen, že mají vliv na cenu, ale i také i na možnou kvalitu dodaného výrobku nebo nasazení kvalitních pracovníků, tato pravidla platí hlavně ve stavebnictví.

Příklady silné vyjednávací pozice dodavatele

Zákazník (odběratel) není důležitým klientem pro společnost, například z důvodů malého odběru služeb nebo produktů, tudíž jeho vyjednávací síla klesá.

Malé množství dodavatelů na trhu v ojedinělých případech může být i trh monopolní. Hrozba spojení více individuálních dodavatelů v jeden celek.

Nemožnost existence bez daného produktu.

Chyby v analýze vyjednávací pozice s dodavateli:

- nadhodnocení důležitosti vlastní firmy vzhledem k dodavateli;
- podcenění vztahů mezi konkurencí a dodavatelem;
- přehnaná důvěra pro jednoho dodavatele. [9]

3.2.5. Hrozba substitučních výrobků

Tento faktor popisuje, jak je snadné nahradit daný produkt firmy. Jedná se o produkty nebo služby z jiného tržního odvětví, které v některých případech mohou substituovat výrobek dané firmy. Substituční výrobky se nepovažují za přímou konkurenci.

Chyby při analýze substitučních výrobků:

- domnění o nenahraditelnosti produktu;
- zanedbání odhadu měnícího se trhu. [9]

3.3. Analýza SWOT

SWOT analýza je nástroj pro vyhodnocení vnitřních a vnějších podmínek, které sami o sobě ovlivňují prosperitu organizace nebo samotnou službu nebo projekt. Nejčastější využití je v oddílech strategického řízení firmy nebo marketingu. Autorem této metody je Albert Humphrey, který ji vynalezl v šedesátých letech 20. století. SWOT je zkratka z prvních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

Strengths – silné stránky, tedy v čem je organizace dobrá;

Weaknesses – slabé stránky, tedy v čem je špatná;

Opportunities – příležitosti, tedy co lze využít;

Threats – hrozby, tedy na co je nutné dávat pozor. [10]



Obrázek 3:SWOT analýza; Zdroj [10]

3.4. Použití SWOT analýzy v praxi

SWOT analýza je díky své univerzálnosti jedna z nejvíce využívaných technik pro analýzu. Jejím prvotním využitím bylo hodnocení organizace jako celku, ale v dnešní době se může použít skoro na cokoli. Používá se například pro hodnocení produktu nebo projektu, také je možné je využít při hodnocení potencionálních zaměstnanců. Je také brána jako vstup pro management rizik, jelikož dává dohromady největší hrozby pro daný podnik, projekt, na které následně navrhujeme protipatření. Jednou z hlavních činností SWOT analýzy je nalézt silné a slabé stránky firmy, jednoduše řečeno říct v čem firma exceluje a kde naopak má rezervy. Další důležitou částí je popsání příležitosti, které firma má na svém trhu a také rizika (hrozby), která se mohou vyskytovat v okolí firmy. Vyústěním SWOT analýzy mají být seznamy slabých stránek, které se následně snaží firma odstranit nebo zlepšit. Výpis silných stránek, které naopak si organizace chce zachovat. Nalezení nových příležitostí na trhu a podvědomí o hrozbách, které mohou mít vliv na organizaci. [10]

3.5. Smart cíle

Důležitým prvkem pro vývoj firmy je stanovení cílů, ať už jde o cíle ekonomické, kvalitativní atd. Bez jasně stanovených cílů nevíme, kam firma směřuje. Cíle nám pomáhají jako kompas nebo kontrolní bod. Hojně používanou metodu jsou takzvané Smart cíle. [1]

3.5.1. S (Specifické)

Cíl by měl být jasně interpretovaný, srozumitelný a konkrétní, tzv., i když byste ho vysvětlovali úplnému laikovi, tak by ho měl pochopit. [1]

3.5.2. M (Měřitelný)

Tento aspekt slouží k měření, jak se povedlo daný cíl splnit. Výsledek by měl být vždy snadno změřitelný. Například to může být daný zisk za rok nebo počet realizovaných zakázek. [1]

3.5.3. A (akceptovaný)

Pokud jsou cíle sdíleny, je důležité, aby všichni s nimi souhlasili, jelikož je důležité, aby všichni byli osobně vztaženi do jeho realizování. Pokud si ale cíl stanovuje samostatný podnikatel, tak je důležité, aby se s ním ztotožnil a věděl, že tento cíl je tam, kam chce dojít. [1]

3.5.4. R (realistický)

Důležité, zda jsou cíle realistické, pokud je cíl těžko dosažitelný, můžeme být hned na začátku procesu demotivováni a rychle bychom skončili. Proto je dobré si i cíle rozkládat na dílčí cíle, které jsou lehkou dosažitelnější. Jejich splnění nás pak motivuje k pokračování. [1]

3.5.5. T (Termínované)

Cíl musí mít také svůj termín, kdy ho chceme dosáhnout, jelikož je v lidské povaze odkládat věci, které nejsou pevně určené. Proto je správné si stanovit realistický termín pro každý cíl.

Zda je cíl správně stanoven, můžeme zjistit položením několika jednoduchých otázek.

Je jasné, čeho chci dosáhnout?

Jak splnění daného cíle budu měřit?

Opravdu je toto cíl, kterého chci dosáhnout?

Je dosažitelný?

Je dáno datum pro dosažení cíle? [1]

4. Marketing firmy

Marketing se dá definovat jako zjišťování a uspokojení lidských tužeb a potřeb s využitím marketingových nástrojů jako marketingový výzkum nebo marketingový mix. Od samotného prodeje, který chce zákazníkovi prodat produkt, jenž společnost vyrobila, se liší tím, že se snaží, aby společnost vyráběla takové produkty, které zákazník chce a potřebuje. K naplnění požadavků zákazníka tedy svůj produkt tedy upravuje dle jeho požadavků, například cenou, designem, funkcí, balením atd. [11]

4.1 Marketingová strategie

Marketing má významný dopad na prosperitu firmy do budoucna. Marketing se ve své podstatě zabývá třemi okruhy: výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu, marketingovým mixem.

Cílový trh je možné vybrat pomocí segmentace trhu. Při výběru potencionálních trhů se posuzuje jejich velikost, kupní síla na daném trhu, dle kterých se určí hodnota daného odvětví trhu. Následným krokem je určení budoucí pozice produktu na trhu oproti podobným konkurenčním produktům. V této fázi je hlavním cílem odlišení vlastního produktu od konkurence, takzvaně popsání konkurenční výhody. Pozice na trhu se určuje ve třech fázích. První z nich je sestavení a vyhodnocení podnikatelského plánu. Druhým je určení konkurenční výhody produktu firmy, díky které se bude stavět pozice na trhu. Následně vybereme konkurenční výhody nebo výhody, které jsou důležité pro spotřebitele a korespondují s posláním organizace. Posledním krokem je výběr vhodné propagace této výhody zákazníkovi.

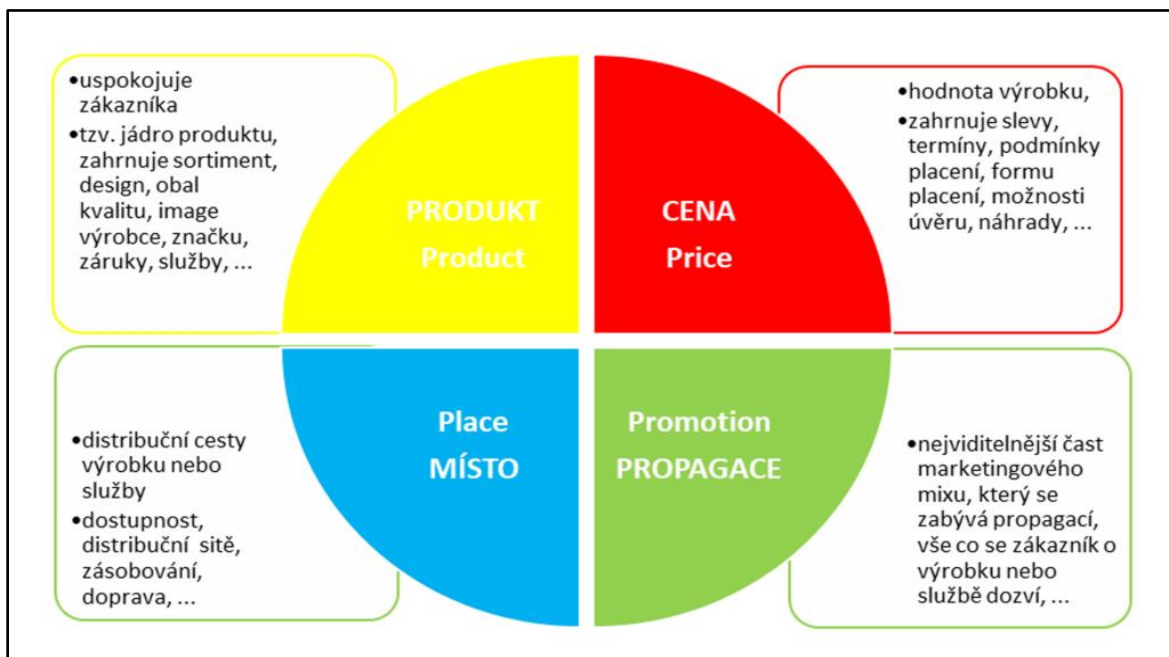
Dalším bodem je vytvoření marketingového mixu, který bere v potaz cílový tržní segment a pozici produktu na trhu. Nejrozšířenější marketingový mix je mix 4P, kdy čtyři nástroje jsou produkt, cena, distribuce, propagace.

Produkt (product) - tento bod popisuje produkt jako takový, dále popisuje jeho výhody oproti konkurenci;

cena (price) - zde se mix zabývá tvořením ceny produktu;

distribuce (place) - popisuje hlavní místo působitě firmy;

propagace (promotion) - zadává jakým způsobem a kde bude prezentován produkt nebo služba zákazníkům, může jít například o webové stránky, letáky, bannery atd. [12]



Obrázek 4: Marketingový mix 4P; Zdroj [12]

5. Procesy

5.1. Základní pojmy

5.1.1. Proces

Definovat proces lze jako vzájemně související činnosti, které používají jedna nebo více organizační jednotky, jež spotřebovávají materiální, lidské, finanční, či informační zdroje. Na konci každého procesu je produkt, který má přidanou hodnotu pro zákazníka jak externího nebo interního [13]

5.1.2 Procesní řízení

Procesní řízení se zabývá systémy, postupy, metody a nástroji trvalého zajištění maximální výkonnosti a nekončícího vylepšování podnikových procesů, jejichž úkolem se splnit vytyčené strategické cíle organizace [13]

Procesní řízení lze také definovat jako způsob řízení procesů ve firmě, jenž klade důraz na opakující se procesy a jejich průběh celou organizací. Procesní řízení ničí hierarchii, která

vznikla vlivem zavedení organizační struktury, kvůli které je organizace rozdělena na oddělení, kde všechny mají dané odpovědnosti, činnosti a procesy. Pokud je totiž organizační struktura příliš funkčně zaměřená (tedy každá jednotka dělá jen svoji specializaci), mají pracovníci tendenci vytvářet bariéry pro procesy (hlavně komunikační a v předávání práce), které jdou napříč. To má pak negativní dopad na výkonnost celé organizace. [14]

6. Základní procesy v oblasti stavební firmy

6.1. Získání zakázky

Získání stavební zakázky se dělí na několik dalších procesů hledání stavební zakázky, ocenění zakázky, podepsání smlouvy, atd. [15]

6.1.1. Hledání stavební zakázky

Stavební firma, jako taková, může hledat stavební zakázky jak pasivně či aktivně. Aktivním přístupem myslím například sledování veřejných zakázek ve své oblasti působnosti a jejich následnou analýzou, díky které jsou vybrány nejvýhodnější zakázky pro ocenění. Pasivním přístupem je myšleno, kdy samotný investor (soukromý nebo veřejný) poptá napřímo firmu bez jejího přičinění. [15]

6.1.2. Ocenění zakázky

Po vybrání zakázek, které jsou pro firmu perspektivní, nastává proces ocenění zakázky. Firma si rozděluje zakázku na činnosti, které je možná realizovat vlastními pracovníky a na práce, které poptává u subdodavatelů. Následně dodá oceněný výkaz – výměr investorovi. [15]

6.1.3. Podepsání smlouvy

Pokud firma byla vyhodnocena jako vítěz, následuje proces uzavření smlouvy. Investor si v tomto procesu vyjasňuje podmínky smlouvy, tak aby byla pro obě strany přijatelná k podepsání. U většiny zakázek bývá smlouva přílohou nabídky dokumentace, tudíž ji může stavební firma připomínkovat v rámci výběrového řízení. [15]

6.2. Realizace zakázky

6.2.1. Předvýrobní příprava zakázky

V případě, kdy nabídka od stavební firmy byla vítězná a následně mezi objednatelem a zhotovitelem podepsána smlouva o dílo, počíná další proces realizace stavby, kterou je předvýrobní příprava. U velkých firem je prvním krokem jmenování manažera stavby, který má na starosti celkovou realizaci ve stanoveném termínu. V menších firmách má toto na starosti stavbyvedoucí nebo ředitel firmy. Prvním krokem pověřené osoby je prostudování projektové dokumentace a následné podepsání smlouvy s hlavními subdodavatelemi zakázky. Důležité jsou také zkušenosti řídicích pracovníků pro plynulý průběh zakázky a to tak, aby se dílčí stavební díly stavby realizovaly ve stanovených termínech. Jedním z prvotních úkolů je také zajištění potřebných záborů pro stavbu a to je vybudování staveništní cesty, zařízení pro staveniště, buňkoviště atd. [15]

6.2.2. Kontrolní dny

Jedná se o přímé jednání na stavbě mezi investorem a generálním dodavatelem. Svolává ho a řídí ho technický dozor nebo osoba pověřená od investora. Kontrolního dnu se zúčastňují odpovědní pracovníci z obou smluvních stran a případně zástupci dotčených orgánů nebo organizací. Projednávají se důležité body, jako průběh výstavby, změny v dokumentaci nebo upřesnění detailů konstrukci, mohou se zde zadávat i úkoly, které je nutné splnit pro další průběh zakázky, projednávají a kontrolují se body, které se zaspaly z minulých jednání. Z každého kontrolního dnu musí být zhotoven zápis a každá zúčastněná osoba jej vždy musí po přečtení podepsat. [15]

6.2.3. Změny během realizace (změnové listy)

U většiny stavebních zakázek dochází ke změnám v projektu, ať už je to na žádost investora o zlevnění nebo dodání jiné technologie anebo kvůli špatně zpracované dokumentaci. V každém případě jsou všechny změny zaznamenávány a evidovány pověřeným zaměstnancem stavební firmy. Tento proces slouží k tomu, aby stavební firma mohla od investora nechat tyto změny zaplatit. V tomto případě mluvíme o takzvaných vícepracích, které se uplatňují různými dodatky nad rámec původní smlouvy o dílo. Každé vícepráce jsou podrobně popsány a mají svůj položkový rozpočet a poté jsou investorem schváleny jak finančně, tak i svým dopadem

na termín. Podobným způsobem jsou evidovány i tzv. méně práce, které nám snižují cenu díla. [15]

6.2.4. Kontrolní a zkušební plán

Kontrolní a zkušební plán určuje věc kontroly nebo zkoušku, její druh a četnost, způsob provádění a dokumentaci. K sestavení KZP se používají ČSN, firemní technologické předpisy. KZP může být již součástí nabídky nebo až ke smlouvě o dílo. V rámci zakázky mohou KZP fungovat jak checklist, aby se nestalo, že zaměstnanci firmy opomenou zkontrolovat důležitý krok určité stavební činnosti. [15]

KONTROLNÍ A ZKUŠEBNÍ PLÁN PRO STAVBU:		HLAVNÍ STAVBYVEDOUČÍ:		Josef Čechmánek	
Ctěnícký háj-obytný soubor na pozemcích parc.č.91/120, kú.		Přezletice		Radek Malík	
OBJEKT:	SO 01 Bytový dům				
DRUH PRACÍ:	Vrtané piloty				
Hodnocený prvek	Velikost celku	Druh kontroly a zkoušky	Četnost kontrol a zkoušek	Název dokladu	Provádí a zodpovídá
Geodetické vytyčení stavby	celý objekt počet: 57 ks	Vytyčení středů pilot , šablony v podkladním betonu	Každá osa a střed piloty	Geodetická zpráva a) celý objekt b) části objektu	Autorizovaný geodet, přebírá stavbyvedoucí
Dodávka armokošů z oceli: B500B , E 10216	Celá dodávka Celkem: cca 31,5 t	a) vizuelní kontrola b) atest na ocel	a) každý armokoš b) 1 x atest na druh oceli	Dodací list (DL) jiného dodavatele (shoda, atest na ocel)	Objednatel a TDI zápisem do SD přejímá, přebírá stavbyvedoucí podpisem DL
Dodávka betonu druh: C25/30 XA1, XC2	Celá dodávka cca 150 m3	a) konzistence, sednutí kužele b)pevnost v tlaku	a) vizuelně, abrams namátkově při pochybnostech b) dle platných norem	a) zápis do stavebního deníku b) protokol o pevnosti	a) proškolený technik na stavbě, b), AZL, betonárna
Provádění pilot	Celý objekt: 57 ks pilot	Záznam o vrtání a betonáži pilot	Každá pilota	Protokol o provedení vrtané piloty	Zodpovídá stavbyvedoucí
Zaměření provedeného díla	Celý objekt: 57 ks pilot	Směrové a výškové zaměření hlavy piloty	Každá pilota	Geodetická zpráva skutečného provedení	Autorizovaný geodet, stavbyvedoucí
Další požadované kontroly investorem					
				AZL = Akreditovaná zkušební laboratoř	
				SOD = smlouva o dílo	
				DL = dodací list	
V Praze	dne: 16.11.2020				
Vypracoval:			Schválil:		

Obrázek 5:Kontrolní a zkušební plán pro piloty; Zdroj: autor

6.2.5. Fakturace

Jedním z nejdůležitějších úkonů firmy, jelikož bez pravidelného cashflow by firma zanedlouho zanikla. Je proto velmi důležité, aby firma pravidelně, většinou měsíčně, fakturovala práce. Interval fakturací je vždy ukotven ve smlouvě o dílo a může mít i kratší bázi, než je měsíc. Například pokud zvolí investor 14denní fakturaci, může tím motivovat

dodavatele k rychlejšímu postupu prací. Každé faktuře, ale nejdříve předchází zjišťovací protokol a soupis provedených prací za dané období, který je ocenění jednotkovými cenami ze smluvního rozpočtu. Tyto podklady jsou odeslány investorovi pro schválení a po kladném pokynu je až poté vystavena faktura. [15]

6.3. Cash management

Cash management úzce souvisí s předešle uvedenou fakturací a je také jednou z nejdůležitějších, ale často přehlížených věcí ve stavebních podnicích.

Nástroje pro efektivní cash management

6.3.1. Budgeting

Tento nástroj nám slouží k určení načasování, kdy peníze do společnosti přitékají, a naopak také odtékají. Pomáhá nám také s načasování investic. Dobře nastavený cash budget (rozpočet) bere na potaz peněžní aktivity jednotlivých zakázek firmy, jejich odhadované režijní náklady. Z důvodů, že stavebnictví je velice proměnlivé průmyslové odvětví, by firmy měly sestavovat svoje rozpočty tak, aby byly flexibilní, dynamické a variabilní. Budgetting obecně může přinášet tyto benefity: [16]

- eliminace nebo redukce negativního cash flow;
- minimalizace výskyt překročení nákladů;
- zvýšení likvidy pro rozvoj firmy.

6.3.2. Forecasting

(Předvídaní)-předpověď cash flow dává možnost firmě budoucí potřebu peněz zkoumáním jak minulých, tak budoucích provozních režijních nákladů a fakturace. Předpovídání by se mělo sestavovat ze zakázky na zakázku, tak aby bylo pořád aktuální. Jedním z benefitů, který ten nástroj poskytuje je možnost predikce doby, kdy má společnost přebytek dostupných peněz a naopak, kdy by mohl nastat nedostatek. [16]

6.3.3. Zádržné

Na každém stavebním projektu se v dnešní době vyskytuje zádržné, ať už mezi generálním dodavatelem a investorem nebo generálním dodavatelem a subdodavatel. Procentuální sazba zádržného se pohybuje do 10 %. Je také daným pravidlem, že subdodavatel by neměl mít větší zádržné, než má generální dodavatel k investorovi. Ve smlouvách by vždy mělo také být, kdy a jaká část zádržného se pustí dané straně. [16]

6.4. Cash management v praxi

6.4.1. Aktivní cash management

Hlavním cílem je maximalizovat hotovost zisk z investování této hotovosti a minimalizování času, kdy tato hotovost není investována. Tohoto cíle dosáhneme pomocí dodržování jednoduchého pravidla: zrychlení inkasování hotovosti(peněz) a zpomalení výdajů hotovosti. [16]

6.5. Metody pro zrychlení inkasa

Fakturace na čas – Platba nemůže začít, než jsou splněny všechny požadované kroky pro fakturaci, proto je nutné, aby byly ve firmě zavedeny procesy, které jsou nastaveny tak, aby faktury včas a pravidelně placeny. [16]

6.5.1. Monitorování příjmu plateb

Celý proces začíná u fakturace, ale ještě důležitějším bodem je, jestli jsou faktury skutečně uhrazené, proto je nutné, aby firma hlídala svoje pohledávky a jejich splatnost, aby se nestalo, že velké množství faktur je po splatnosti. [16]

6.5.2. Zpomalení výdajů

Placení až v poslední možný den – toto pravidlo nám pomáhá maximalizovat ziskovost na své hotovosti. [16]

6.5.3. Zásobování

Zásobování staveb by se mělo provádět just in time (právě na čas), jelikož zbytečně velké zásoby nám na sebe vážou velké množství peněz a také náklady na uskladnění ochranu před krádeží atd. [16]

6.5.4. Maximalizování zisku

Pro maximalizování zisku mohou firmy svůj přebytečný kapitál dát do určitých investic. K tomu, kdy a kolik můžeme investovat, nám pomáhá již zmíněný cash budget. [16]

6.6. Hotovost je Král

Ve stavebním odvětví zůstává hotovost nejdůležitější věcí, proto zavedení efektivní cash managementu má vliv, jestli společnost bude prosperující nebo ne. Proto je důležité, aby ve firmě byly nastaveny procesy a pověření správních lidí, kteří se starají, aby procesy fungovaly. Protože, pokud by firma sice měla hodně zakázek, ale neměla pozitivní cash, dřív nebo později zanikne. [16]

6.7. Dokončení zakázky

6.7.1. Předání stavby

Dokončená stavba nebo její část předává stavební firma investorovi, který ji přejímá. O tomto procesu se sepisuje protokol o předání a převzetí stavby. Datum předání se stanoví zápisem ve stavební m deníků, tímto zápisem stavební firma oznamuje datum, kdy bude stavba předána. Se samotným předávacím protokolem se předává seznam požadovaných a předepsaných dokumentů jako například: dokumentace skutečného provedení stavby, požadované zkoušky, revizní správy, návody k obsluze strojů, doklady o jakosti materiálu, stavební deníky. Hlavním bodem je pak prohlášení, že stavbu přejímá. [15]

6.7.2. Vyhodnocení zakázky

Během realizování zakázky je průběžně sledován její ekonomický stav. K tomuto sledování nám pomáhají výrobní faktury. Po dokončení díla se dělá takzvaná výsledná kalkulace pro konečné vyhodnocení stavby. Tato kalkulace se pak analyzuje a porovnává s nabídkou, kterou firma předložila na začátku. Na základě této analýzy firma poté může upravit svoje kalkulace cen pro další nabídková řízení. Jedná se tedy o zpětnou vazbu mezi realizací a nabídkovou přípravou.

Závěrečné hodnocení není taky jenom finanční, ale hodnotí se také hlediska technická, organizační, BOZP. Dále se může hodnotit práce se subdodavateli, chování investora a další faktory. Tyto poznatky slouží firmě jako zkušenosti pro nové stavební zakázky, díky kterým

mohou zlepšit organizaci výstavby, sestavování smlouvy nebo nabídkovou a předvýrobní přípravu. [15]

Praktická část

7. Základní informace a definice poslání a vize firmy

7.1. Informace

Společnost byla založena v roce 2008 Zdeňkem Kolouchem. Z počátku bylo 5 pracovníků na postu zedníka. V roce 2011 se tento počet rozrostl na 12 pracovníků. V současné době se počet zaměstnanců zastavil na 15 pracovnících z toho 14 zedníků a jedna asistentka majitele. Firma disponuje i hmotným majetkem ve formě 5 pracovních aut a jedno nakládací auto, také stavebním lešením a stavebními stroji a nářídím.

Výpis z veřejné části Živnostenského rejstříku	
Platnost k 16.12.2021 20:31:53	
<hr/>	
Jméno a příjmení:	Zdeňk Kolouch
Datum narození:	03.06.1963
Občanství:	Česká republika
Adresa sídla:	Zelená 1295, 583 01, Chotěboř
Identifikační číslo osoby:	16258525
<hr/>	
<i>Živnostenské oprávnění č.1</i>	
Předmět podnikání:	Zednictví
Druh živnosti:	Ohlašovací řemeslná
Vznik oprávnění:	17.09.1992
Doba platnosti oprávnění:	na dobu neurčitou
<hr/>	
<i>Živnostenské oprávnění č.2</i>	
Předmět podnikání:	Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
Druh živnosti:	Ohlašovací vázaná
Vznik oprávnění:	07.02.2007
Doba platnosti oprávnění:	na dobu neurčitou
<i>Odpovědný zástupce:</i>	
Jméno a příjmení:	Jiří Pavlásek (1)
<hr/>	
Seznam zúčastněných osob	
Jméno a příjmení:	Jiří Pavlásek (1)
Datum narození:	13.03.1950
Občanství:	Česká republika
<hr/>	
Úřad příslušný podle §71 odst.2 živnostenského zákona: Městský úřad Chotěboř	
Ministerstvo průmyslu a obchodu osvědčuje, že údaje uvedené v tomto výpise jsou k datu platnosti výpisu zapsány v živnostenském rejstříku.	

Obrázek 6: Výpis ze Živnostenského rejstříku; Zdroj [19]

7.2. Poslání společnosti zednické práce Kolouch

- Realizovat takové stavby, ve kterých se majitelům bude příjemně bydlet.
- Dodávat stavby nebo stavební díly ve vysoké kvalitě a dlouhé životnosti.
- Zajistit pracovní prostředí pro zaměstnance, ve kterém se budou cítit dobře a budou se moci seberealizovat a tím rozvíjet svoje schopnosti.
- Zajištění další generace rodiny Kolouchových.
- Při realizaci dbát na ochranu životního prostředí.

7.3. Vize

Rozvinout se na úroveň profesionální stavební firmy, která provádí jak dílčí činnosti, tak realizaci staveb na klíč, v nejvyšší kvalitě a s profesionálním přístupem ve všech patrech hierarchie firmy. V rámci příštích let vylepšit interní procesy v rámci řízení firmy tak, aby byly co nejefektivnější a byly dány jasné zodpovědnosti v rámci přípravy zakázek.

8. Činnosti stavební firmy

Stavební firma realizuje jak dílčí stavení práce (konstrukce), tak i kompletní dodávky staveb na klíč. V následujících podkapitolách jsou popsány jednotlivé dílčí činnosti, ale i také kompletní dodávky, kterými se firma zabývá, doplněné o fotky z realizací.

8.1. Dílčí stavební činnosti

Monolitické konstrukce

Základové konstrukce: desky, pasy (betonování, bednění, armování), včetně zhutněných násypů a ležatých rozvodů ZTI.

Zděné konstrukce

Nosné zděné konstrukce: zdivo – keramické, pórobetonové, včetně uložení překladů, věncovky.

Nenosné zděné konstrukce: příčky – keramické, pórobetonové, komínová tělesa.

Zateplení domu

Kontaktní zateplení - stropů, střech.

Obkladačské práce

Obklady a dlažby vnitřní a vnější.

Omítky

Vnější – fasády novodobé i historické.

Vnitřní omítky.

Betonové podlahy

Lité podlahy – cemflow, anhydrit.

Betonové potěry.

SDK konstrukce

Příčky, předstěny, podhledy – kazetové, klasické.

Malby, Nátěry

Vnitřní malby.

Nátěry zámečnických konstrukcí, truhlářských.

Zámkové dlažby

Klasické i velkoformátové, včetně zhotovení zhutněného podkladu.

8.2. Kompletní dodávky

Díky velkému počtu dílčích činností, které má podnik ve svém portfoliu, může zajišťovat stavby na klíč jako generální dodavatel. V kapitolách níže jsou popsány typy těchto dodávek.

8.2.1. Stavba hrubé stavby rodinného domu na klíč

Tato dodávka spočívá ve vyhotovení zemních prací, které si firma zajišťuje externě, následné hutnění zásypů a pokládání ležatých rozvodů si provádí vlastními silami. Toto platí také o pokládání zemnicího pásu. Poté následují základové konstrukce, svislé nosné konstrukce a stropní konstrukce, které firma také zhotovuje samostatně. Jedinou další subdodávkou, která je u tohoto typu zakázky najímána, je tesařská firma na krovy. Firma má s tímto typem zakázek bohaté zkušenosti.

8.2.2. Rodinné domy na klíč

Další typem kompletní dodávky, kterou se firma zabývá, jsou rodinné domy na klíč, kdy většinu hrubé stavby a dokončovací prací zastane sama a na činnosti jako ZTI, vytápění, elektro a různé truhlářské, zámečnické a podlahářské práce, si zajišťuje externě a to od ověřených subdodavatelů.

8.2.3. Rekonstrukce

Poslední z generálních dodávek jsou rekonstrukce. Stavební podnik má velké zkušenosti s renovací bytových jednotek, kanceláří, ale také rodinných domů, veřejných objektů a v neposlední řadě renovací dvou historických zámků.

9. Analýza trhu a prostředí společnosti

Tato kapitola je věnována analýze prostředí společnosti jak vnějšího, tak vnitřního.

9.1. Analýza mikroprostředí

V této analýze je využita a použita Porterova metoda pěti sil, jenž nám ji popisují veličiny, které mají vliv na stavební společnost.

Vliv stávající konkurence
V okolí se vyskytuje, dle platformy firmy.cz, mnoho malých firem, které poskytují různé dílčí stavební práce, tudíž se zde nevyskytují firmy ve velkém množství, které by prováděly rodinné domy na klíč nebo rekonstrukce, tudíž je na trhu stále velké místo pro růst. Největším subjektem, který byl v okolí nalezen, je firma Qatrosystem, spol. s r.o., která poskytuje služby od prodeje materiálu, stavebních činností jako rekonstrukce a výstavby

nových hal a rodinných domů, ale i také dalších dílčích stavebních činnosti jako zateplování a zemní práce. Dále disponují také instalační divizí a projekční divizí, což je složka, o které se uvažuje jako o rozšiřující činnosti, kterou by firma mohla zařadit do svého portfolia činností, proto je vhodné tohoto konkurenta sledovat a vzít si od něj potřebné věci, které by mohly přispět ke zdárnému růstu společnosti.

Vliv nové konkurence

Totožně jako v každém jiném poli podnikání je vstup nové konkurence na trh běžným jevem. Jelikož má firma dobrou reputaci ve svém místě působení, měla by se snažit tuto reputaci udržet a nejlépe ji ještě vylepšit. To můžeme docílit větší profesionalitou v rámci vedení firmy a dosahování dosavadního standartu služeb. Poté by mělo být snazší udržení stávajících klientů, ale i nových, kteří by nám dali přednost před novým subjektem na trhu.

Vliv zákazníků

Tento faktor je klíčový pro úspěšné podnikání firmy, jelikož bez zákazníků firma nemůže existovat. Proto by společnost měla být zákaznický orientována a vnímat jejich potřeby a požadavky. Důraz by měl být kladen také na jejich konstruktivní kritiku, která může být velice nápomocná v dalším rozvoji firmy a vylepšování služeb, které poskytuje. Hlavními klienty stavební společnosti jsou určitě soukromé osoby, které si buď chtějí postavit nové bydlení, nebo vylepšit, zrekonstruovat stávající bydlení. Pro tyto zákazníky by bylo určitě plusem, kdyby firma poskytovala projektové práce, jelikož by u jednoho subjektu poptali celý balíček prací a neměli by starosti se sháněním dvou různých subjektů. Podstatnou část zákazníků také tvoří firmy, pro které stavební společnost renovovala nebo stavěla pracovní prostředí jako haly kanceláře atd. Poslední skupinou zákazníků jsou státní instituce (města vesnice), které vypisují veřejné zakázky na renovace budov atd.

Vliv dodavatelů

Tento vliv je také důležitý, jelikož některé stavební práce si nedokáže firma zajistit sama, jak bylo výše již uvedeno. Jedná se hlavně o profese ZTI, elektro, ÚT a různé výrobky jako dveře, okna, zámečnické atd., proto je nutné s těmito subdodavateli udržovat dobrý vztah, jelikož mají také vliv na konečný výsledek zakázky. V neposlední řadě je také nutné mít zajištěné kvalitní dodavatele materiálu, kteří nám dodají včas a za dobré peníze, protože i

oni nám určují koncovou cenu našich prací a mají vliv na naši konkurenční schopnost.

Vliv substitučních produktů

Substitučním produktem mohou být jakákoliv podobné služby (stavební práce), které nabízejí konkurenční firmy. Ve stavebním odvětví je tento vliv veliký, jelikož služby jsou téměř stejné, proto rozhoduje kvalita a cena provedených prací.

9.2. Interní analýza

V této kapitole byly provedeny dvě analýzy, zdrojů a SWOT analýza.

Lidské zdroje

Společnost disponuje 15 pracovníky ve výrobní sféře. Většina těchto pracovníků je zedníků a zbytek pomocníci, dělníci. Zedníci jsou ale všestranně zaměřeni, proto má firma tak rozsáhlé pole činností, které provádí. V rámci správní sféry je velký nedostatek pracovníků, jelikož celé řízení firmy zastává ředitel firmy. Bylo by dobré rozšířit vedení firmy o nějaké pracovníky. O tomto problému se pojednává v dalších kapitolách

Finanční zdroje

Z hlediska finanční stránky je firma zajištěna, jelikož působí na trhu už delší dobu a daří se jí. Z tohoto důvodů by neměl být problém využít finance na rozšíření činností firmy a najmutí dalších pracovníků.

Hmotné zdroje

Společnost již vlastní nějaký hmotný majetek, jedná se o 5 osobních aut, jedno nákladní, dále o lešení, různé drobnější stavební stroje a nářadí. Práce se také zabývá rozšířením těchto zdrojů, a to například zakoupením omítacího stroje, který je vhodné zakoupit vzhledem k tomu, že firma realizuje velké množství omítek.

Nehmotné zdroje

Jako nehmotné zdroje může firma zařadit licenci MS Office. Do budoucna by se tyto zdroje rozrostly o webové stránky a zakoupení rozpočtářského programu.

9.3. SWOT analýza

Prvním krokem ve SWOT analýze bylo, vypsání silných a slabých stránek firmy. Tyto dvě skupiny jsou důležité, jelikož mají vnitřní původ, tudíž mohou být nejvíce ovlivnitelné. Následují příležitosti, které se objevují na trhu a také hrozby, které tento trh nebo naše okolí skrývá, tyto dvě uvedené skupiny mají vnější původ, tudíž je těžké je ovlivňovat. V tabulce níže je vidět příklady pro každý oddíl pro zkoumanou stavební firmu.

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	Silné stránky	Slabé stránky
	Dobrá reputace, Příjemné pracovní prostředí, Pracovní benefity Zkušenosti a všestranní pracovníci Finančně stabilní firma, Řízení v rámci prováděných zakázek, Cena x kvalita, Férové jednání se zákazníky	Nedostatečné zviditelnění firmy Nesystémové uzavírání smluv Nesystémové řízení procesů v rámci přípravy zakázek Nesystémaatičnost v rámci vymáhání pohledávek Malý počet pracovníků ve výrobním procesu a řízení firmy Nesledování výdělečnosti zakázek
Vnější původ	Příležitosti	Hrozby
	Rozšíření činností stavebních, projektových a rozpočtářských	Poklesnutí poptávky Vstup nové konkurence Špatná platební morálka zákazníků Zdražování materiálů Zdlouhavé povolávání staveb

Obrázek 7:SWOT analýza firmy; Zdroj: autor

Silné stránky

Mezi silné stránky firmy se řadí dobrá reputace mezi stávajícími klienty, kteří nám poskytují nové zakázky nebo dávají dobré doporučení dalším potenciálním zákazníkům. Pro zákazníka je taky kladné, že ceny firmy nejsou předražené a odpovídají svojí kvalitě a v neposlední řadě férové jednání s klienty o možných úsporách na projektu a opravování vad na pracích. Další výhodou je kvalitní řízení v rámci provádění zakázky, kdy firma skoro téměř vždy dodá dílo včas a bez závad, a to hlavně díky všestranným a zkušeným pracovníkům. Jako silnou stránkou můžeme brát pracovní benefity, které firma poskytuje pro své zaměstnance například vypůjčení pracovního auta i po pracovní době pro osobní účely, vyplacení části výplaty v probíhajícím měsíci, zapůjčení nářadí a také příjemné

pracovní prostředí v dobré kolektivu. V neposlední řadě také do kategorie silných stránek je nutné zařadit finanční stabilitu firmy.

Slabé stránky

Slabinu firmy nacházím v malém zviditelnění pro přilákání dalších potencionálních zákazníků, jelikož firma nemá žádné webové stránky ani nevytvěšuje bannery na svých stavbách. Dále je to celková nesystematičnost v řízení firmy, a to například v procesu získání a přípravy nabídky, uzavírání smluv a také ve vymáhání pohledávek za provedené práce. Tento problém jde ale ruku v ruce s malým počtem zaměstnanců ve vedení firmy. Dalším problémem je nesledování ziskovosti zakázek, tento problém se, ale spíše řeší z důvodů možného refinancování přebytečných peněz.

Příležitosti

Mezi příležitostmi na trhu bych zařadil rozšíření rozpočtářské a projektové činnosti, také zaměření na určité stavební práce jako strojní omítky nebo betonové podlahy.

Hrozby

Největší hrozbou je určitě pokles poptávky, jelikož by se nám tím snížil celkový zisk společnosti. Také musí být zařazen vstup nové konkurence na trh, která nám může uzmout určitou část potencionálních zákazníků. V dnešní době je také velkou hrozbou skokové zvyšování cen materiálu, které nám může úplně vynulovat ziskovost zakázky. V neposlední řadě sem patří špatná platební morálka klientů. Těmito hrozbami se dále zabývá kapitola management rizik.

9.4. Vyhodnocení SWOT analýzy

Před samotným vyhodnocením jsem činnosti rozdělil do pododdílů, do kterých jednotlivé činnosti spadají.

Silné a slabé stránky jsou následně rozděleny do pododdílu obchod a marketing nebo organizace a řízení. Poslední možností byl oddíl pracovníci a finance.

Příležitosti a hrozby jsou dále rozděleny jenom do dvou oddílů, a to na regionální úroveň a republikovou úroveň.

Proces vyhodnocení probíhal následujícím stylem. Ke každé vlastnosti byla přiřazena váha a hodnocení a jejich součet nám dával celkový výsledek pro danou vlastnost. Číselná pravidla byla tato: váha dané vlastnosti byla od 0 do 1 a součet jednotlivých vlastností v oddílu musel být roven 1. Poté u silných stránek bylo hodnocení od 1 do 5, kdy jednička je nejmenší spokojenost a 5 nejvyšší. U slabých stránek bylo hodnocení od -1 do -5, tedy od nejnižší nespokojenosti po nejvyšší nespokojenost. Díky tomuto rozdělení je možné sledovat, v jakých konkrétních oblastech by se měla firma zlepšit anebo podniknout opatření. Na obrázcích níže je vidět vyhodnocení jednotlivých oddílů.

Silné stránky			Slabé stránky		
Obchod a marketing					
Dobrá reputace	0,4	5	2	Nedostatečné zviditelnění firmy	0,3 -3 -0,9
Přiměřená cena x kvalita(výkon)	0,3	4	1,2	Nesystémové uzavírání smluv	0,4 -4 -1,6
Férové jednání se zákazníky	0,3	3	0,9		
Součet Hodnocení		4,1	Součet Hodnocení		-2,5
Výsledek obchod a marketing	1,6				
Organizace a řízení					
Příjemné pracovní prostředí	0,4	3	1,2	Nesystémové řízení procesů rámci přípravy zakázek	0,4 -3 -1,2
Pracovní benefity(pracovní auta,bonusy)	0,3	2	0,6	Nesystematicčnost v rámci vymáhání pohledávek	0,6 -3 -1,8
Řízení v rámci provádění zakázek	0,3	3	0,9		
Součet Hodnocení		2,7	Součet Hodnocení		-3
Organizace	-0,3				
Pracovníci a finance					
Zkušení a všestranní pracovníci	0,4	4	1,6	Malý počet pracovníku ve výrobní procesu	0,2 -3 -0,6
Finančně stabilní firma	0,5	5	2,5	Malý počet pracovníku v rámci řízení firmy	0,6 -5 -3
			0	Nesledování výdělečnosti zakázek	0,2 -2 -0,4
Součet Hodnocení		4,1	Součet Hodnocení		-4
Organizace	0,1				
Celkové hodnocení (S-W)	1,4				
Celkové SWOT	0,5				

Obrázek 8:Vyhodnocení silných a slabých stránek firmy; Zdroj: autor

Regionální úroveň							
Rozšíření prováděných činností-Stavebních	0,4	4	1,6	Poklesnutí poptávky	0,2	-2	-0,4
Rozšíření prováděných činností-Projektových	0,3	2	0,6	Vstup nové konkurence	0,6	-3	-1,8
Rozšíření prováděných činností-Rozpočtářských	0,3	2	0,6	Špatná platební morálka zákazníků	0,2	-5	-1
Součet Hodnocení			2,8	Součet Hodnocení			-3,2
Výsledek Regionální úroveň	-0,4						
Republiková úroveň							
Refinancování zisku	1	2	2	Zdražování materiálů	0,5	-3	-1,5
	0	0	0	Zdlouhávě povolování staveb	0,5	-2	-1
	0	0	0				
Součet Hodnocení			2	Součet Hodnocení			-2,5
Výsledek Republiková úroveň	-0,5						
Celkové hodnoce (O-T)	-0,9						

Obrázek 9: Vyhodnocení příležitostí a hrozeb pro firmu; Zdroj: autor

V prvním hodnocení vnitřního prostředí firmy, podnik vychází dobře, jelikož nám součet silných stránek se slabými vychází kladně. Pokud se ale detailněji zaměříme na jednotlivé oddíly, je vidět, že se firma musí zaměřit na organizaci a řízení ve firmě, jelikož nám výsledek v tomto poddílu vyšel negativní. Je to hlavně zapříčiněno chybějící procesovou organizací ve firmě. Podnik by si měl dát i pozor na oddíl pracovníků a financí, jelikož výsledek 0,1 je blízky nule, jedním z hlavních důvodů je podstav zaměstnanců jak ve výrobní, tak i ve správní sféře.

Ve vyhodnocení vnějšího prostředí, tedy příležitostí a hrozeb, obě kategorie vycházejí záporně. Z toho nám tedy plyne, že by firma měla udělat opatření, které by zmenšovala dané hrozby.

10. Management rizik

V rámci společnosti je také dobré mít zaveden management rizik, které se mohou vyskytnout. V tomto oddíle se budu zabývat riziky, které jsem odhalil ve SWOT analýze, popíšu jejich dopad a navrhuji správné opatření, které jim budou předcházet.

Riziko	Popsaní rizika	Opatření
Poklesnutí poptávky	Poklesnutí objemu zakázek a s tím spojený snížení výnos	Zlepšení propagace firmy, vyhledávání veřejných zakázek, udržení kvalitní pověsti firmy
Vstup nové konkurence	V rámci trhu vždy může vstoupit nový konkurent, který nám může uzmout jak potencionální tak stávající zákazníky	Zlepšení propagace firmy, udržení kvalitní pověsti firem, zlepšování a rozvíjení svých služeb
Špatná platební morálka zákazníků	Klient nám opakovaně nezaplatil faktury po splatnosti nebo je platí dlouho po splatnosti	Zavedení systému připomínek a vymáhání dluhů
Zdražování materiálů	Nestabilitost cen dodavatelů materiálů	Zakotvení doložky ve smlouvě o zvyšování ceny materiálů do určitého procenta
Zdlouhávě povolování staveb	Zdlouhavé legislativní povolení stavby jak pro rodinné domy tak i komerční výstavby	Není v moci firmy

Obrázek 10: Opatření vůči rizikům; Zdroj: autor

Nezbytným prvkem managementu rizik je zhodnocení dopadu a pravděpodobnost výskytu těchto rizik. Oběma těmito veličinám přidělím číslo na stupnici od 1 do 5. Kdy 1 znamená nejmenší dopad a nejmenší možnost výskytu a 5 naproti tomu největší míru dopadu a největší pravděpodobnost výskytu.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Váha
Poklesnutí poptávky	3	5
Vstup nové konkurence	3	2
Špatná platební morálka zákazníků	2	4
Zdražování materiálů	4	4
Zdlouhávě povolování staveb	5	1

Obrázek 11: Vyhodnocení závažnosti rizik; Zdroj: autor

11. Organizace procesů stavební firmy

Hlavním bodem této práce je nastavení správné organizace práce ve firmě. V případě menší stavební firmy půjde hlavně o jednotlivé zaměstnance a jejich schopnosti. V takto malé firmě jde hlavně o jejich schopnosti, protože oni jsou hlavní motorem tvořením změn v jednotlivých procesech, které ve firmě probíhají.

11.1 Stávající organizace činností firmy

Stávající organizace v činnosti, v rámci řízení firmy, je spíše žádná. Většinu činností zařizuje ředitel (majitel) firmy a zbytek činnosti přípravař a asistentka. V následujícím obrázku jsou rozděleny činnosti, které každá osoba zajišťuje.

Činnost	Osoba která provádí danou činnost		
	Ředitel	Přípravař	Asistentka
Činnosti související se zakázkou			
Nalezení zakázky	X		
Vytvoření nabídky na zakázku		X	X
Předvýrobní příprava			
Objednávky materiálů	X		
Kontrola při realizaci	X		
Průběžná fakturace	X		
Komunikace s klienty	X		
Komunikace se subdodavateli	X		
Předání stavby	X		
Další činnosti související s chodem firmy			
Mzdy	X		
Hrazení faktur			X
Hledání nových zaměstnanců	X		

Obrázek 12: Stávající matice odpovědnosti ve firmě; Zdroj: autor

Jak je na obrázku vidět, většinu činností zařizuje ředitel (majitel) firmy sám. Jelikož přípravař (autor diplomové práce) není ve firmě na stálý úvazek, takže některé činnosti související, které by se mu mohly zadat, zůstávají na řediteli. Z tohoto vyplývá, že pro správný chod firmy by bylo zapotřebí najít pracovníka na řídicí pozici.

11.2. Identifikace pozic pro nové zaměstnance

Dle autora jsou pro ideální fungování a další blízký rozvoj firmy důležité tyto dvě pozice.

Přípravař

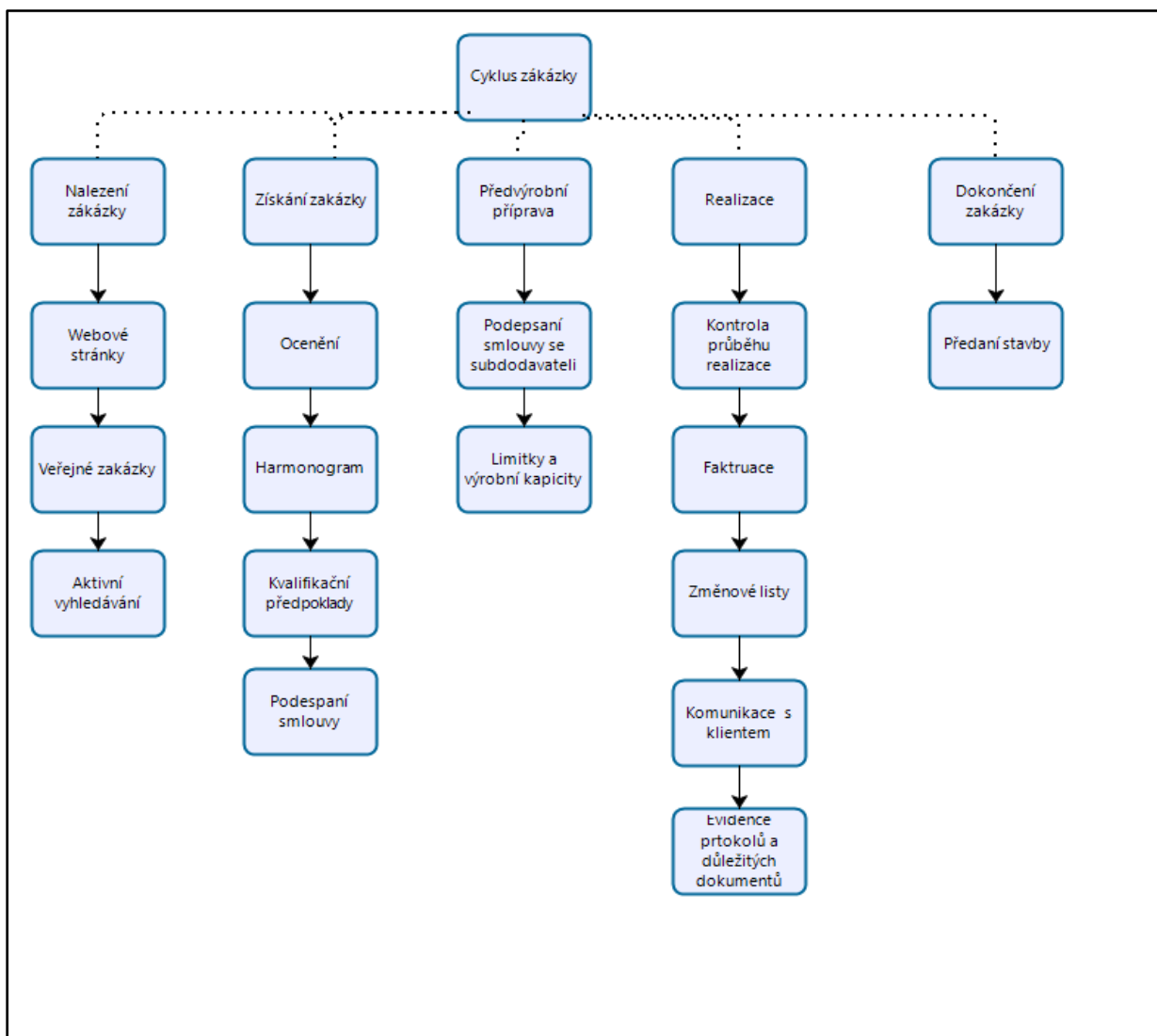
Prvním z nich je přípravař na plný úvazek, který by se staral o nabídkovou přípravu a realizační přípravu zakázek. Komunikoval s vybranými subdodavateli pro jednotlivé činnosti. Zajišťoval objednávky materiálu pro jednotlivé stavby a staral se o průběžnou fakturaci prostavenosti zakázek.

Mistr

Druhou profesí je mistr, který by zajišťoval průběžnou kontrolu na staveništi jednotlivých zakázek. Kontroloval by kvalitu i tempo jednotlivých prací a podával reporty přípravaři, ale i tak ředitelovi, především ohledně stavu zakázek.

11.3. Organizace firmy z hlediska cyklu stavební zakázky

Na následujícím obrázku jsou popsány činnosti v rámci cyklu stavební zakázky tak, jak jdou chronologicky za sebou.



Obrázek 13: Procesy dle cyklu zakázky; Zdroj: autor

Z této organizace je vidět na jaké fáze se stavební zakázka dělí. Fáze jsou následující: nalezení zakázky, získání zakázky, předvýrobní příprava, dokončení stavby.

11.4 Matice zodpovědnosti z hlediska cyklu stavební zakázky

Dle navrhované organizace firmy z hlediska cyklu zakázky poté vzniká následující matice zodpovědnosti, do které jsou již implementovaní noví pracovníci. Nárůst pracovníků způsobil snížení činností, které prováděl ředitel sám. Jeho role v těchto činnostech je píše podpůrná, kdy nad těmito činnostmi spíše dozoruje. To má za následek, že má více času na dohlížení nad zaměstnanci a tím zlepšovat chod firmy.

Činnost	Osoba která provádí danou činnost			
	Ředitel	Přípravář	Mistr	Asistentka
Webové stránky	D			P
Veřejné zakázky	D			P
Výběr zakázek pro ocenění	P	R	R	
Ocenění	D	P		
Harmonogram	D	P		
Kvalifikační předpoklady	D			P
Podepsání smlouvy	P			
Podespaní smlouvy se subdodavateli	D	P		
Limitky a výrobní kapacity	D	P		
Kontrola průběhu realizace	D	R	P	
Fakturace	D	P	R	
Změnové listy	D	P	R	
Komunikace s klientem	P	R	R	
Evidence protokolu a důležitých dokumentů	D		P	
Předání stavby	P			

D	Dozoruje
P	Provádí
R	Radí

Obrázek 14: Nová matice odpovědnosti; Zdroj: autor

12. Činnosti stavební firmy dle cyklu stavební zakázky

12.1 Hledání stavební zakázky

První z bloku činností je nalezení stavební zakázky. Následující procesy popisují, jak firma hledá zakázky nebo v budoucnu bude.

Název procesu:	Hledání zakázek			ID dokumentu
Cíl:	Nalezení vhodných zakázek pro ocenění			
Vlastník procesu:	Asistentka ředitele			ID zaměstnance
Dodavatel	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazník
Investor	Seznam veřejných zakázek	Sehnání podkladů zakázky	Seznam možných zakázek	Ředitel
Orgány státní správy	Kontakt se soukromými investory	Rozdělení zakázek na veřejné a soukromé	Podklad k projektu	
Platné Předpisy	Zákon č. 134/2016 sb. o veřejných zakázkách			
Požadavky zadavatel	Vytvoření seznamu zakázek pro analýzu zda nacenit nebo ne			
Měřitelné cíle	Počet vhodných zakázek k další analýze			

Obrázek 15: Procesová karta-hledání zakázek; Zdroj: autor

12.1.1 Webové stránky

Tento způsob získávání by pro firmu byl novým zdrojem zakázek, jelikož firma v současné době nedisponuje svými vlastními webovými stránkami. Proto bych navrhoval v rámci zlepšení firmy tyto stránky udělat. Poté by se jejich správě věnovala asistentka, která by shromažďovala poptávky od možných budoucích zákazníků a předala je pro výběr vhodných zakázek k ocenění.

12.1.2 Veřejné zakázky

Tento proces by také měla na starosti asistentka, která by vyhledávala v seznamu veřejných zakázek v okolí takové, které by pro firmu mohly být zajímavé a byly v jejich silách. Poté by je opět shromáždila a poslala k vyhodnocení.

12.1.3 Výběr zakázek pro ocenění

Po shromáždění poptávek u asistentky nastane proces analýzy, které zakázky půjdou k ocenění přípravařovi. O tyto činnosti se stará ředitel firmy. Analyzuje, zda je z jeho pohledu zakázka zajímavá jak z pohledu objemu prací, ale také jestli by riziko odpovídalo případnému zisku. Při tomto procesu jsou mu k nápomoci mistr a přípravař, kteří mu mohou poradit, zda je stavba v silách firmy nebo ne. Výsledkem tohoto procesu je seznam zakázek, které se budou oceňovat a předávat přípravařovi.

Název procesu:	Analýza zakázky			ID dokumentu
Cíl:	Výběr vhodných zakázek			
Vlastník procesu:	Ředitel			ID zaměstnance
Dodavatel	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazník
Asistentka ředitele	Seznam zakázek pro analýzu	Zhodnocení objemu zakázky	Seznamy zakázek k ocenění	Přípravář
	Podklady zakázky	Zhodnocení rizik/zisk	Podklady k projektu	
Platné Předpisy	Zákon č. 134/2016 sb. o veřejných zakázkách			
Požadavky zadavatel	Vytvoření seznamu zakázek pro nacenění			
Měřitelné cíle	Počet zakázek k nacenění			

Obrázek 16: Procesová karta-výběr zakázek pro nacenění; Zdroj: autor

12.2. Získání stavební zakázky

12.2.1. Ocenění

Prvním ze sub procesů získání stavební zakázky je její samotné ocenění, kdy přípravář z podkladů, které mu byly předány, sestaví cenovou nabídku na dané práce.

V prvním kroku je nutné si podrobně nastudovat projektovou dokumentaci, aby přípravář jenom slepě neocenoval výkaz – výměr. Poté přichází na řadu rozdělení výkazu výměr na jednotlivé profese např. zdění, omítky, kontaktní zateplovací systém, hrubé podlahy, ZTI, Elektro atd. Z toho rozdělení nám také vyplyne seznam subdodavatelů, kteří budou poptáni a seznam prací, které dokážeme realizovat vlastními silami.

V dalším kroku již nastává samotné oceňování projektu, kdy nejdřív se poptají subdodavatelé. Tato činnost je realizovaná pomocí telefonického hovoru, kdy zjistíme, jestli by byli ochotni nám vůbec zaslat cenovou nabídku. Pokud svolí, že ano, následující krok je zaslání poptávkového emailu s podklady pro ocenění, to znamená výkaz výměr s vyfiltrovanými položkami pro ocenění a dokumentaci týkající se této profese. Do emailu se také píše datum pro odevzdání cenové nabídky. Poté se čeká, zda nabídku zašlou nebo ne pokud do daného data nedojde email s nabídkou, přípravář danou firmu kontaktuje, zda oceněné práce zašlou.

Současně nastává proces oceňování vlastních prací. Tento proces se skládá z poptání materiálů od ověřených dodavatelů nebo stavebnin. Důležitým krokem je také zjištění kapacit, to znamená, zda v době provádění zakázky budu mít volné své pracovníky. Pokud ne, poptáme se opět u subdodavatele.

Následně nastává proces vyhodnocení cenových nabídek od subdodavatelů, hodnotí se jejich úplnost, dodržení standardů, které jsou uvedeny v dokumentaci a hlavně cena, za kterou nám dané práce nabízejí.

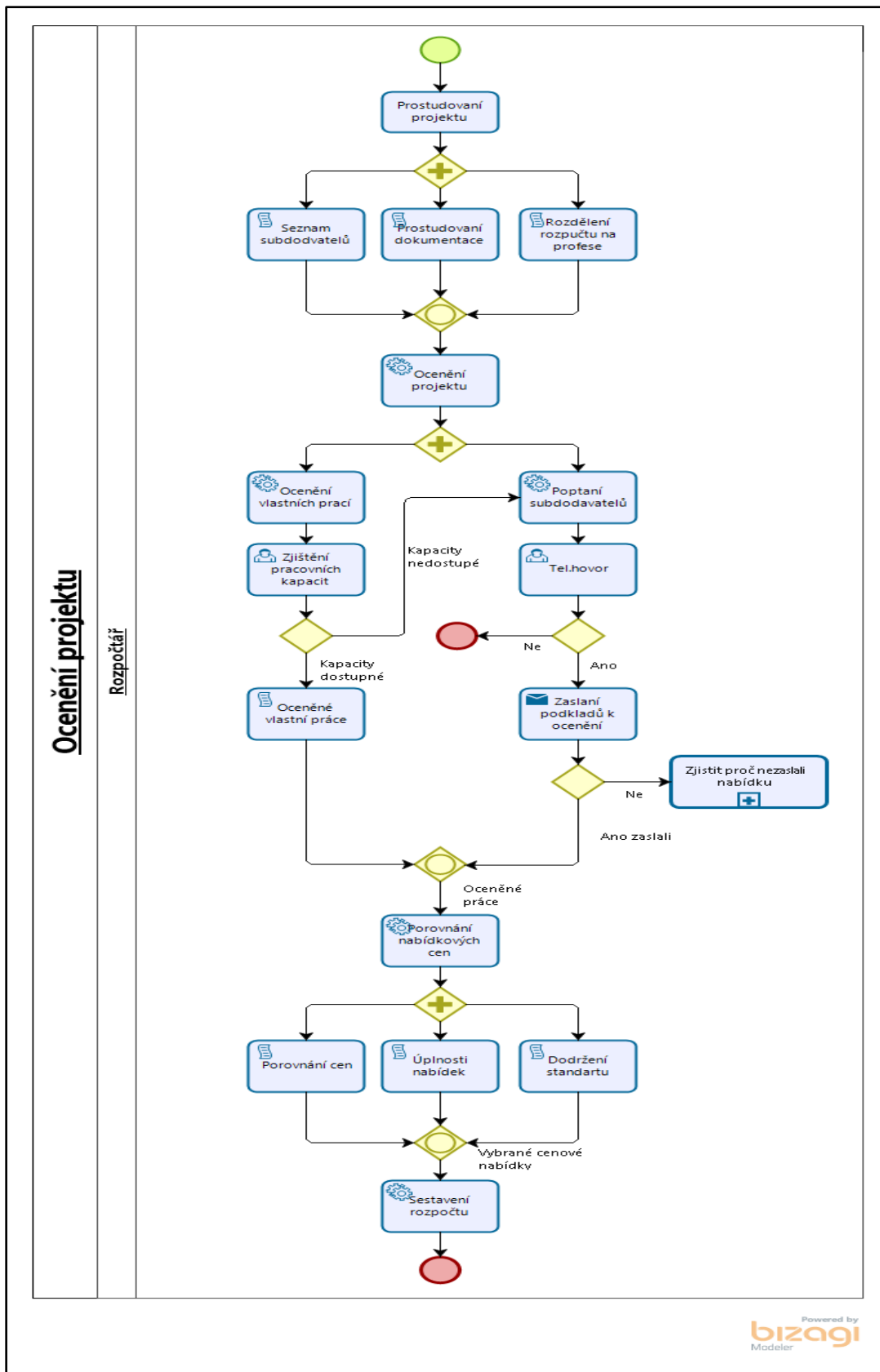
Ve finálním kroku si z vybraných cenových nabídek a vlastních prací sestavíme nabídkový rozpočet k dané zakázce.

Důležité je u oceňování zakázky řídit se pravidlem 80/20. Toto pravidlo nám říká, že 80 procent ceny zakázky nám tvoří 20 procent položek. Důležité je taky podrobně prozkoumat cenové nabídky u subdodavatelů, jelikož někdy mohou nedopatřením ocenit například nevyhovující typ dveří atd.

Název procesu:	Ocenění zakázky			ID dokumentu
Cíl:	Získání zakázky			
Vlastník procesu:	Přípravař			ID zaměstnance
Dodavatel	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazník
Ředitel	Projektová dokumentace	Rozdělení položek na jednotlivé díly	Nabídkový rozpočet	Investor
	Slepý rozpočet	Poptání subdodavatelů	Podklad k projektu	Orgány statní správy
	Seznam subdodavatelů firmy	Ocenění vlastních prací		Ředitel
	Standardy zakázky	Výpočet VRN		
	Seznam zakázek k ocenění	Kompletace rozpočtu		
Platné Předpisy	Zákon č. 134/2016 sb. o veřejných zakázkách			
Požadavky zadavatel	Vytvoření seznamu zakázek pro analýzu zda nacenit nebo ne			
Měřitelné cíle	Počet získaných zakázek			

Obrázek 17:Procesová karta-ocenění zakázek; Zdroj: autor

Celý proces je zobrazen na vývojovém diagramu níže.



Obrázek 18: Vývojový diagram ocenění zakázky; Zdroj: autor

12.2.2. Harmonogram

U většiny zakázek v dnešní době je požadavek zpracování harmonogramu prací. Tyto harmonogramy se mohou lišit svojí komplexností. Když u menších zakázek mohou být zpravovány jednoduché Gantovy diagramy v Excelu, nebo u složitějších zakázek jsou tyto harmonogramy zpracovány v Microsoft Projectu. Tento proces patří rozpočtářovi, který dává finální harmonogram ke kontrole ředitelovi.

Název procesu:	Harmonogram prací			ID dokumentu
Cíl:	Vypracování časového plánu zakázky			
Vlastník procesu:	Přípravař			ID zaměstnance
Dodavatel	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazník
Ředitel	Projektová dokumentace	Rozdělení prací na ucelené celky	Nabídkový harmonogram	Investor
	Slepý rozpočet	Seskupení činností dle návaznosti		Orgány statní správy
		Odhad trvání jednotlivých činností		Ředitel
Platné Předpisy				
Požadavky zadavatel	Vytvoření nabídkového harmonogramu pro investora			
Měřitelné cíle	Počet dodržených zakázek v termínu			

Obrázek 19: Procesová karta-vytvoření harmonogramu; Zdroj: autor

12.2.3. Kvalifikační předpoklady

Dalším požadavkem u podávání nabídek jsou kvalifikační předpoklady. Těmito předpoklady firma dokládá, že je způsobilá k realizaci dané zakázky. Na základě již provedených zakázek podobného typu, a také na základě ekonomické způsobilosti.

Proto bych ve firmě nově zavedl archivaci zakázek, které bych nejdříve dělil na veřejné nebo soukromé. Následně bych je rozdělil podle toho, zda se jednalo o komplexnější dílo (výstavba hrubé stavby na klíč, kompletní rekonstrukce) nebo pouze o konstrukční část (zateplení fasády, omítky, hrubá podlaha). Důležitým kritériem je také finanční objem zakázky, tudíž ten by se ke každé zakázce, také evidoval.

Je nutné mít také k dispozici ekonomické rozvahy firmy. Jako například výkaz zisku a ztrát, rozvahy atd., které jsou také v některých případech nutné k předložení, aby si subjekt ověřil, zda firma je finančně zdravá a neukončí působnost v průběhu zakázky.

O tuto úlohu by se starala asistentka ředitele, která by zajišťovala evidování a výběr vhodných realizovaných zakázek. K předložení by byly samozřejmě i ekonomických předpoklady.

Název procesu:	Kvalifikační předpoklady			ID dokumentu
Cíl:	Vypracování kvalifikačních předpokladu pro zakázku			
Vlastník procesu:	Asistentka stavbyvedoucího			ID zaměstnance
Dodavatel	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazník
Ředitel	Archiv realizovaných zakázek	Výběr vhodných zakázek	Dokument popisující firmu a její předpoklady pro realizaci zakázky	Investor
	Finanční údaje o firmě	Popsání firmy ze stránky profesní a ekonomické		Orgány statní správy
	Základní údaje o firmě			Ředitel
Platné Předpisy				
Požadavky zadavatel	Vytvoření kvalitního dokumentu, který popisuje silné stránky firmy			
Měřitelné cíle	Počet získaných zakázek			

Obrázek 20:Procesová karta-vytvoření kvalifikačních předpokladů; Zdroj: autor

Na obrázku níže je vzor pro archivaci zakázek

Archiv zakázek rok 2021				
Typ zakáz	Název	Popis činností	Komplexn	Cena
Veřejná	Oprava Obecního úřadu Vepřová	Oprava omítek, mazaniny, bourání, podlahy,Dveře,obklady	Kompletní	1 720 000,00 Kč
Veřejná	Rekonstrukce závodní kuchyně Dako	SDK,zdění,obklady,ZTI,Elektro,Dveře, mazaniny,Omítky,	Kompletní	7 120 000,00 Kč
Soukromá	Fasáda-Chotěboř Jiráskovy	KZS	Dílčí	450 000,00 Kč
Soukromá	Fasáda-Habry Zuzana Valová	KZS	Dílčí	350 000,00 Kč
Veřejná	Oprava obecního úřadu Klokočov	Oprava omítek, mazaniny, bourání, podlahy,Dveře,obklady	Kompletní	300 000,00 Kč
Soukromá	Fasáda-Fasáda + klempířské práce	KZS + klempířské práce	Dílčí	350 000,00 Kč
Soukromá	Hrubá stavba-Čermák	Hrubá stavba na klíč	Kompletní	1 750 000,00 Kč
Soukromá	Dako rekonstrukce 3 bytů	Oprava omítek, malby ,zdění,ZTI,Elektro	Kompletní	1 200 000,00 Kč
Soukromá	Dako-opravy kanceláří	Oprava omítek, malby ,zdění,ZTI,Elektro,SDK	kompletní	250 000,00 Kč
Soukromá	Kraborovice-Rekonstrukce RD	Oprava omítek,oprava fasády,malby,Truhlářské schodiště zdění	Kompletní	800 000,00 Kč
Celkový objem zakázek 2021				14 290 000,00 Kč

Obrázek 21:Archiv zakázek; Zdroj: autor

12.2.4. Podepsání smlouvy

Za předpokladu, že nabídka byla úspěšná, přichází na řadu podepsání smlouvy, kterou má na starosti ředitel.

Před samotným stvrzením smlouvy, může nastat připomínkování smlouvy mezi dodavatelem a investorem. Je nutné, aby se ředitel se smlouvou důkladně seznámil, jelikož smlouva může

obsahovat body, které by pro společnost mohly být nevýhodné. Problémy mohou být následující: dlouhá splatnost faktur, nepřiměřené záruky k dílu, vysoká výše zádržného atd. Podle objemu zakázky a složitosti smlouvy, je možnost si najmout externího právníka, který smlouvu analyzuje sám a pomůže při konfrontaci s investorem ohledně vyladění smlouvy. Připomínkování může již probíhat v rámci oceňování zakázky, je to pro urychlení podepsání smlouvy a začátku realizace stavby.

Název procesu:	Podepsání smlouvy			ID dokumentu
Cíl:	Úspěšné podepsání smlouvy			
Vlastník procesu:	Ředitel			ID zaměstnance
Dodavatel	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazník
Investor	Nabídkový rozpočet	Prostudování vzorové smlouvy	Vyvážená smlouva pro obě strany	Investor
Přípravář	Harmonogram	Připomínkování smlouvy		Orgány statní správy
	Vzor smlouvy o dílo	Jednání s investorem o detailech smlouvy		
Platné Předpisy				
Požadavky zadavatel	Vytvoření takové smlouvy, která je pro obě strany akceptovatelná			
Měřitelné cíle	Získané zakázky, počet vyvážených smluv pro obě strany			

Obrázek 22:Procesová karta-podepsání smlouvy o dílo; Zdroj: autor

12.3. Předvýrobní příprava

Před samotným počítáním zakázky nastává proces předvýrobní přípravy, ve kterém zjišťuje firma stav vlastních výrobních kapacit, limitky jednotlivých materiálů a mezd. Také podepisuje subdodavatele, kteří jsou na začátku zakázky, aby nebyl zdržován průběh zakázky.

Název procesu:	Předvýrobní příprava			ID dokumentu
Cíl:	Přípravení všeho důležitého pro stavbu			
Vlastník procesu:	Přípravář			ID zaměstnance
Dodavatel	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazník
Ředitel	Rozpočet	Zajištění záborů	Podrobný časový plán	Přípravář
Přípravář	Nabídkový Harmonogram	Zpracování podrobného hramonogramu	Limitky materiálů	Mistr
Dodavatel	Smlouva o dílo	Zajištění pracovních kapacit pro stavbu	Seznam subdodavatelů	Ředitel
	Seznam potencionálních subdodavatelů	Vytvoření limitek materiálu		
	Dokumentace pro provedení stavby			
Platné Předpisy				
Požadavky zadavatel	Vytvoření kvalitních podkladů pro průběh stavby			
Měřitelné cíle	Poměr skutečné doby výstavby/ plánovaného harmonogramu. Poměr skutečných VRN/ plánovaných VRN. Poměr celkových nákladů			

Obrázek 23:Procesová karta-předvýrobní příprava; Zdroj: autor

12.3.1.Limitky a výrobní kapacity

Prvním krokem předvýrobní přípravy je zjištění limitek materiálů, mezd a také dostupné výrobní kapacity vlastních pracovníků v daném období. O tyto záležitosti se stará rozpočtář firmy

Limitky materiálů ukazují jaké maximální množství a za jakou maximální cenu, se může nakoupit daný materiál, aby byly dodrženy stanovené náklady a nesnižoval se tím zisk na dané zakázce. To samé platí u limitky mezd, kdy se mohou napláňovat práce na určitou dobu a nasazení počtu pracovníků tak, aby se firma vešla do daného budgetu.

Zjištění výrobních kapacit vlastních pracovníků je potřebné z důvodu, zda danou zakázku, dokáže firma zvládnout svými pracovníky (jsou myšleny práce, které firma umí), pokud ne, je zde možnost navýšení počtu svých kmenových zákazníků nebo najmutí externích pracovníků nebo subdodavatelské firmy.

Na následujícím obrázku jsou znázorněny limitky materiálů na veřejnou zakázku – obnova interiérů obecního domu Vepřová.

V prvním až šestém sloupci jsou klasické údaje, jako kód položky, popis, jednotková cena, cena celková. Následně jsou přidány řádky pro jednotkovou cenu od dodavatele, jeho celkovou cenu a popis pro napsání například spotřeby materiálu nebo dalších důležitých informací. Poslední řádek je rozdíl mezi kalkulovanou cenou v nabídce a reálnou cenou od dodavatele, která indikuje, jestli se cena v rozpočtu překročila nebo naopak ne.

Kód položky	Popis	M ⁺	Množství	Cena jednotky	Cena celkem	Cena dobavateľ	Cena celkem	Popis dobavateľ	Rozdíl nabídka x realita	%
D HSV Práce a dodávky HSV 106 656,73 8,54										
D 3	Svislé a kompletní konstrukce				1 351,87					0,11
M 59610002	chliva pálená pítná přes P15 do P20 290x140x65mm	kus	58,800	9,94	584,47	8,46	497,45		87,02 Kč	0,05
M 593211010	příklad železobetonový RZP 2/10 149x14x14 cm	kus	1,000	337,00	337,00	239,00	239,00		98,00 Kč	0,03
M 593211000	příklad železobetonový RZP 1/10 119x14x14 cm	kus	1,000	287,00	287,00	192,68	192,68		94,32 Kč	0,02
M 58912400	malta cementová MC5 kamenivo frakce 0/4	m3	0,060	2 010,00	121,00		0,00		121,00 Kč	0,01
M 58912605	malta slyková MC25 pojivo CEM I kamenivo frakce 0/4	m3	0,008	2 800,00	22,40		0,00		22,40 Kč	0,00
D 6	Úpravy povrchů, podlahy a osazování				60 223,53					4,82
	vyplni									
M 58932908	beton C 20/25 X0 XC2 kamenivo frakce 0/8	m3	11,352	2 660,00	30 197,38					2,42
M 58932550	potěr cementový CP 20 kamenivo frakce 0/4mm	m3	9,061	2 590,00	23 468,51	69,00	37 425,60	cena za pytel 25 kg, spotřeba cca 60kg/m2	13 957,09 Kč	1,88
M 58591504	směs suchá omítková jádrová ruční jemná	t	0,670	3 560,00	2 384,84	2 680,00	1 795,33	cena za pytel 25 kg, cena za pytel 166	589,51 Kč	0,19
M 58591005	směs suchá omítková jádrová ruční	t	0,570	4 120,00	2 348,15		0,00			0,19
M 58591004	směs suchá omítková cementový postřík	t	0,178	4 510,00	800,54					0,06
M 08211321	voda pítná pro ostatní odběratele	m3	15,967	46,20	737,65					0,06
M 58591007	směs suchá omítková vápenocementová vnitřní štuková jemná	t	0,064	4 510,00	286,45					0,02

Obrázek 24:Vzor limitek materiálů; Zdroj: autor

12.3.2. Podepsaní smluv se subdodavateli

Pro správné plynutí zakázky, musí být včas a pečlivě vybráni správní subdodavatelé. Vybrání subdodavatelů zajišťuje rozpočtář, který pak předá podklady a připravenou smlouvu řediteli k finální revizi a podepsání.

Někteří subdodavatelé se již podepisují před začátkem samotné zakázky. Může to být z několika důvodů. Prvním je důvod brzkého nástupu subdodavatele, k předejití zdržování stavby, vybíráním subdodavatele. Dalším z důvodů je fixace ceny, která je důležitá hlavně v situacích jako je dnes, kdy se ceny na trhu mohou měnit z týdne na týden. Subdodavatel může tedy požádat o zálohu na materiál, aby ho naskladnil dříve, než je potřeba a tím si tuto položku zafixoval právě proto, aby se nezvedala cena díla.

Před podpisem smlouvy se subdodavatelem je nutné pečlivě prostudovat jeho nabídku, jestli obsahuje vše, co je požadováno, tedy jestli je kompletní, zda dodržuje standardy dané projektovou dokumentací a hlavně, jestli má kvalitní reference.

Nastává zde proces připomínkování, ale to už je mezi dodavatelem stavby a subdodavatelem. Jedná se zejména o výši zádržném době splatnosti a také o technických a časových podmínkách ve smlouvě. Technickými podmínkami je myšleno, co dílo musí obsahovat a jak má být provedeno. Časové podmínky mohou být následující: datum nástupu, doba trvání prací, datum dokončení díla atd.

Důležité je mít také správnou základnu subdodavatelů, se kterými firma na zakázkách spolupracuje, proto je dobré mít zavedený jejich archiv. Na obrázku níže je vyobrazen návrh archivace subdodavatelů. Tabulka obsahuje danou profesi společnosti, jméno zástupce, tel číslo, email a zakázky, na kterých firma spolupracovala a dále osobní hodnocení, ve kterém se zohledňuje kvalita prací a snadnost spolupráce.

Profese	Jméno společnosti	Zástupce	tel.	email	Zakázka	Hodnocení
Finální podlahy	Tecl podlahářství	Pan. Tecl	723 87 32 49	K.Tecl@seznam.cz	Dako,Obecní Úřad Vepřová	Velká spokojenost, kvalita odpovídá ceně, vždy dodá v termínu
Klempířské práce	Sřech Šemik s.r.o.	Pan.Šemik	603 16 50 47	semik.jan@seznam.cz	RD Stará,Klokočv zbrojnice	Spolehlivý a kvalitní dodavatel
Elektro	Tomáš Krejčí		775 99 39 43		DAKO	
Tesařské práce	Aleš Lefler	pan Lefler	602 38 68 13		RD Kraborovice, Klokočv zbrojnice	Bezproblémový dodavatel,odpovídajíc kvalitaxvýkon
ZTI,ÚT	Konfršt	pan Konfršt	602 36 02 39	V.Konfrst@seznam.cz	Dako,RD Kraborovice	Realizace bezproblémová, dobrá spolupráce na stavbě, jediné mínus je nutnost kontroly nabídek někdy špatné součty cen
Zemní práce	Zemix	pan Fikar	606 77 24 32		RD Čermák	Kvalitní dodavatel, menší práce rodinné domy atd
Interierové dveře	Apollo s.r.o.	paní Havelkov.	602 47 67 46	andrea.havelkova@apolopraha.cz	Dako	Kvalitní ale dražší dodavatel, dodávají i protipožární a ocelové dveře
Truhlářské práce	Truhlářství houfek	pan Houfek				
Fasádní výplně	PKS okna				Dako,Kraborovice,Klokočv zbrojnice	
Zámečnické práce	JCB					
Betony,šterky	Zappa Chotěboř					
Stavebniny	Stavebniny hladková					
Omitky barvy	Jisk					
Stavebniny	Stavebniny Štastný					

Obrázek 25:Archiv subdodavatelů; Zdroj: autor

12.4. Kontrola průběhu realizace

12.4.1. Fakturace

Proces fakturace se skládá z několika dílčích činností. Prvním s nich je soupis provedených prací, který předává mistr rozpočtářovi. V soupisu provedených prací mu dle projektové dokumentace předává a v rozpočtu předává výměry provedených prací, také kontroluje, zda práce jsou v rozpočtu nebo se jedná o vícepráce, na které se vypracuje změnový list. Následně rozpočtář dle rozpočtu dané smlouvou čerpá jednotlivé položky, které dohromady dávají sumu k vyfakturování za dané období. Posledním krokem je vystavení faktury na investora. Četnost fakturace je daná ve smlouvě. U větších zakázek, které trvají v řádu měsíců, se většinou fakturuje v rámci 14denního cyklu nebo měsíčního cyklu. Tento interval je, ale vždy dán smlouvou.

Na obrázcích níže je vidět ukázka soupisu provedených prací v rámci zakázky Dako-rekonstrukce závodní kuchyně.

Na první listu je vždy krycí list, na kterém jsou uvedeny následující údaje. Název stavby, IČO, název a sídlo jak zhotovitele, tak i objednatele. Dále krycí list obsahuje tabulku, kde jsou vypsány následující sumy: kompletní cena za dílo, vyčerpaná cena od začátku do předchozího období, hodnota čerpání ve sledovaném období, kolik je celkově vyčerpano a kolik zbývá dočerpat. Posledním nutným bodem krycího listu jsou pole pro podpis jak objednatele a zhotovitele.

Na dalších listech je samotné čerpání jednotlivých dílčích rozpočtů, respektive položek. Každá položka má svoje číslo, popis, množství, jednotkovou cenu, celkovou cenu, které odpovídají smluvnímu rozpočtu nebo změnové listu a poté jsou zde další řádky pro čerpání těchto položek. První je, kolik bylo vyčerpano v daném měsíci, druhý je součet prostavěností ze všech období a poslední je, kolik zbývá dočerpat.

Název procesu:	Fakturace			ID dokumentu
Cíl:	Uznaná fakturace za provedené práce			
Vlastník procesu:	Přípravář			ID zaměstnance
Dodavatel	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazník
Mistr	Rozpočet	Vytvoření čerpání rozpočtu	Faktura	Investor
	Seznam provedených prací	Vytvoření faktury	Zjišťovací protokol	Ředitel
		Kontrola zda jsou práce v rozpočtu		
Platné Předpisy				
Požadavky zadavatel	Pravidelné fakturování prací pro udržení cashflow firmy, zjišťování víceprací			
Měřitelné cíle	Kladné cashflow firmy v průběhu roku			

Obrázek 26: Procesová karta-fakturace; Zdroj: autor

ZJIŠŤOVACÍ PROTOKOL					
k soupisu provedených prací					
Sledované období: do 30.11.2021					
Název stavby: "Stavební úpravy objektu C"					
Zhotovitel:					
IČO:	16258525				
Název a sídlo:	Kolouch Zdeněk Zednictví Zelená 1295, 583 01 Chotěboř				
Objednatel:					
IČO:	46505091				
Název a sídlo:	DAKO-CZ, a.s. Josef Daňka 1956, 538 43 Třemošnice				
Dle smlouvy o dílo s evidenčním číslem					
Odsouhlasené údaje					
Rozpočtové náklady fakturačního celku					
Název	Rozpočtové náklady celkem	Od zahájení do konce předchozího období	Ve sledovaném období	Od zahájení do konce sledovaného měsíce	Zbývá
1	2	3	4	5	6
Stavební práce dle objednávky - plnění v Kč bez DPH	7 518 591,99	2 497 813,85	1 134 935,98	3 632 749,83	3 885 842,16
CELKEM - Stavební práce - dokončené měrné jednotky dle objednávky	7 518 591,99	2 497 813,85	1 134 935,98	3 632 749,83	3 885 842,16
Zjišťovací protokol včetně položkového soupisu prací a dodávek, byl předán objednateli k ověření a odsouhlasení dne:					
Tento zjišťovací protokol slouží jako podklad k určení výše dohodnutých měsíčních plateb a nelze jej považovat za doklad o předání a převzetí prací. Zhotovitel prohlašuje, že při provádění prací na díle nedochází k nelegální práci ve smyslu § 5 zákona č. 435/2004 Sb. v platném znění (zákon o					
Za objednatele:			Za zhotovitele:		
Příjmení a podpis:			Příjmení a podpis:		
Datum:			Datum:		

Obrázek 27: Zjišťovací protokol; Zdroj: autor

Č.	KCN	Kód položky	Popis	MJ	Množství	Cena / MJ	Celkem	Prostaveno v období	Prostaveno celkem	Zůstatek
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
							349 305,05 Kč	244 888,09 Kč	349 305,04 Kč	- Kč
3 Svislé a kompletní konstrukce										
1	R	317121047	Překlad nenosný pórobeton, světlostř. do 105 cm překlad nenosný NEP 10 P4.4 124 x 24,9 x 10 cm	kus	3,00000	650,00	1 950,00 Kč	1 950,00 Kč	1 950,00 Kč	- Kč
2	R	317121047	Překlad nenosný pórobeton, světlostř. do 105 cm překlad nenosný NEP 15 P4.4 124 x 24,9 x 15 cm	kus	4,00000	850,00	3 400,00 Kč	3 400,00 Kč	3 400,00 Kč	- Kč
3	R	317145335	Překlad pórobeton. plochy PSF IV/1500 150x124x2000	kus	1,00000	900,00	900,00 Kč	900,00 Kč	900,00 Kč	- Kč
4	R	317941121	Osazení ocelových válcovaných nosníků do č.12 včetně dodávky profilu I č.12	t	0,12402	40 000,00	4 960,80 Kč	4 960,80 Kč	4 960,80 Kč	- Kč
5	R	342255024	Příčky z desek Ytong tl. 10 cm	m2	59,21909	950,00	55 308,14 Kč	55 308,14 Kč	55 308,14 Kč	- Kč
6	R	342255028	Příčky z desek Ytong tl. 15 cm	m2	185,73647	1 180,00	219 169,03 Kč	114 752,08 Kč	219 169,03 Kč	- Kč
7	R	342271322	Příčky z tvár.vápenopís.Sílka SZ0-2000 PD tl.150mm	m2	6,82290	1 180,00	8 051,02 Kč	8 051,02 Kč	8 051,02 Kč	- Kč
8	R	342948111	Ukrojení příček k cihel.konstr. kotvkami na hmožd.	m	68,66000	150,00	10 299,00 Kč	10 299,00 Kč	10 299,00 Kč	- Kč
9	R	346244381	Plentování ocelových nosníků výšky do 20 cm	m2	2,80800	700,00	1 965,60 Kč	1 965,60 Kč	1 965,60 Kč	- Kč
10	R	346275115	Přizdívky z desek Ytong tl. 150 mm	m2	15,08598	1 180,00	17 801,46 Kč	17 801,46 Kč	17 801,46 Kč	- Kč
11	R	380932215	Vlepení výtžže D 12, beton, malta POXY	m	25,50000	1 000,00	25 500,00 Kč	25 500,00 Kč	25 500,00 Kč	- Kč

Obrázek 28: Čerpaní rozpočtu; Zdroj: autor

12.4.2. Změnové listy

Důležitým prvkem kontroly průběhu prací jsou změnové listy. Změnové listy mohou nejen upravovat cenu díla, ale také nám mohou ovlivnit termín díla. Při realizaci je nutné, aby mistr a přípravař znali dokonale rozsah díla a tudíž práce, které nad rámec díla zdůvodnili změnovým listem. Ten musí podepsat investor nebo podepsaná osoba od investora před realizováním víceprací. V praxi se někdy musí obhajovat práce někdy i zpětně, z důvodů realizování většího množství prací, než je v rozpočtu například – větší m2 zdění nebo sádrokartonových konstrukcí.

Proces probíhá tedy následně mistr při zjištění, že některé práce nejsou ve stanovené rozsahu díla nebo jsou realizované na přání investora nebo technického dozoru investora nebo, že jsou nezbytné pro další průběh prací, zpracuje rozsah (výměry) daných prací a předá je k přípravařovi k ocenění. Ten na základě podkladů od mistra daný rozsah ocení a vytvoří krycí list změnového listu.

Změnový list se tedy skládá z více příloh. První příloha je krycí list změnového listu, kde se uvádí jméno investora, jméno realizační firmy, kdo daný změnový list zpracoval a datum zpracování. Dále by měl změnový list obsahovat svoje pořadové číslo a krátké odůvodnění realizovaných změn, vliv na cenu, jestli ji zvyšuje nebo snižuje a také jestli má vliv na termín díla. Posledním bodem jsou podpisy od zástupce stavební firmy, investora nebo zástupce investora. Na obrázku pod textem je změnový list ze zakázky Dako renovace závodní Kuchyně.

Název procesu:	Změnové listy			ID dokumentu
Cíl:	Vytvoření změnového listu			
Vlastník procesu:	Přípravař			ID zaměstnance
Dodavatel	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazník
Mistr	Popsání víceprací	Vytvoření změnového položkového rozpočtu	Změnový list	Investor
	Výměry víceprací	Vytvoření krycího listu		Ředitel
		Zdůvodnění víceprací		
Platné Předpisy				
Požadavky zadavatel	Zpracování změnového rozpočtu a smyslupného odůvodnění víceprací			
Měřitelné cíle	Počet schválených víceprací			

Obrázek 29: Procesová karta-změnové listy; Zdroj: autor

ZMĚNOVÝ LIST Č.		01
AKCE:	Dako renovace závodní Kuchyně	
Objednatel:	Dako s.r.o.	
Zhotovitel:	Zednické práce Kolouch	
Navrhovatel změny:	Zednické práce Kolouch	
Zpracovatel:	Daniel Kolouch	
Datum:	17.10.2021.	
Část dokumentace:	D.1.1 Architektonicko stavební řešení	
Předmět změny:	Sadrokartonové podhledy	
Popis a zdůvodnění změny:	SDK podhledy Zvýšení množství SDK podhledů je z důvodu, jejich realizování na místech, kde nebyli v projektové dokumentaci. Tudiž nebyli v rozsahu díla. Tyto práce byli realizovaný na přání investora dle emailu 15.10.2021.	
Dopad změny:	Do projektové dokumentace: Nejsou	
	Do časového plánu výstavby: Nejsou	
	Do ceny díla :	Zvýšení o: 77 900,00 Kč bez DPH
		Snížení o: 0,00 Kč bez DPH
VYJÁDŘENÍ VE VĚCECH TECHNICKÝCH A FINANČNÍCH		
Za investora:	Datum/podpis:	
Pavel Hadrbolec		
Za zhotovitele:	Datum/podpis:	
Zděnek Kolouch		
Seznam příloh:		
Příloha č.1 - ke změnovému listu 01 - 1x položkový rozpočet změny		

Obrázek 30:Úvodní strana změnového listu Dako; Zdroj: autor

P.č.	Číslo položky	Název položky	MJ	Množství	Cena / MJ	Celkem
Původní rozpočet						
Díl: 4	Vodorovné konstrukce					-259 996,00
20	416021121	Podhledy SDK, kovová.kce CD. 1x deska RB 12,5 mm	m2	-273,68000	950,00	-259 996,00
Skutečnost						
Díl: 4	Vodorovné konstrukce					337 896,00
20	416021121	Podhledy SDK, kovová.kce CD. 1x deska RB 12,5 mm	m2	355,68000	950,00	337 896,00
Celkový Rozdíl						77 900,00 Kč

Obrázek 31:Rozpočet změnového listu Dako; Zdroj: autor

Tento změnový list byl vypracován na základě realizování SDK podhledů, které nebyly v původním rozsahu prací. Tudiž na základě skutečně provedených prací navíc byl vypracován změnový rozpočet, ve kterém se nejdříve odpočítává původní množství položky a následně se udělá identická položka se zvýšením množstvím SDK podhledů. Po sečtení těchto

dvou položek vychází zvýšení 77 900 Kč. Změnový list by šel také zpracovat způsobem bez odečítání a přičítání položek, kdy by se do změnového listu dala jedna položka s výměrou SDK podhledů, která byla navíc. V obou případech nám ale vyjde stejný výsledek.

12.4.3. Komunikace s klientem

Dalším z důležitých aspektů dobrého průběhu výstavby je správná komunikace s investorem. Komunikovat můžeme několika způsoby, buď emaily, telefonickými hovory nebo osobně na kontrolních dnech a domluvených schůzkách.

12.4.3.1. Komunikace emailem

Komunikace by měla být v tomto případě jasná a stručná. Měl by se jasně sdělit daný problém nebo požadavek tak, aby bylo pro investora jasné o co se žádá, nebo co se potřebuje vyřešit. Může se jednat o schválení stavebních věcí jako například výběr typu dveří, změna technologie výstavby části díla. Také to mohou být věci finanční, třeba změnové listy, fakturace atd.

12.4.3.2. Kontrolní dny

Dalším způsobem komunikace na zakázce jsou kontrolní dny. Zde většinou firmu zastupuje ředitel a mistr zodpovědný za stavbu. Jak je uvedeno v teoretické části projednávají se zde změny v dokumentaci, průběh zakázky, dodržování termínu atd. Podle typu zakázky může vést a zapisovat kontrolní den pověřená osoba od investora (technický dozor) nebo pověřená osoba od stavební firmy (mistr). Pro případy, že zápis bude v režii firmy, jsou připraveny vzorové zápisy z KZ (viz obrázky na další stránce).

Akce:							
Dako-rekonstrukce závodí kuchyně							
zápis z kontrolního dne							
Datum	Typ jednání	Čas	Místo	Zapsal	Číslo	Zbývá do konce	Plán celkem
16.12.2021	KD	8:00	Stavba	Daniel Kolouhc	1	9	10
Společnost		Zástupce	Podpis	Telefon	Přítomni	Zasláno	Pozvánka
Investor					x	x	x
Zednické práce Kolouch, generální dodavatel					-	-	-
koo BOZP					x	x	x
Projektanti					x	x	x
					x	x	x
Další jednání:							
Datum	Typ jednání	Čas	Místo	Číslo	Zbývá dokonce		
23.12.2021	KD	8:00	Stavba	2	8		
Poznámka:							
Všichni účastníci jednání jsou žádáni o prověření tohoto zápisu. V případě jakéhokoli nesouhlasu s obsahem, prosíme o zaslání písemných připomínek (elektronickou poštou) do 48 hodin po obdržení tohoto zápisu. Poté se stává tento zápis z jednání závazným dokumentem pro všechny zúčastněné.							
Obsah							
1	Rekapitulace a připomínky z předešlého jednání						
2	Dokumentace						
3	Harmonogram						
4	Realizace stavby						
5	Ostatní						
6	BOZP						
7	Tendry						
8	Dovolené						
Označení textu v zápise:							
	Nové zápisy - tučně						
	Staré body - tence						

12.4.4. Kontrola prací evidence protokolu a důležitých dokumentů

Pro předání stavby je důležité mít pohromadě všechny důležité zkoušky a certifikáty, které jsou zapotřebí. Tuto záležitost má na starosti mistr firmy, který ukládá všechny protokoly o provedených zkouškách, a také všechny certifikáty od dodavatelů materiálu. Tyto podklady ukládá do společného šanonu, aby vždy byly k dispozici.

Název procesu:	Evidence důležitých listin			ID dokumentu
Cíl:	Vytvoření seznamu a archviu potřebných listin a zkoušek k předání stavby			
Vlastník procesu:	Míst			ID zaměstnance
Dodavatel	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazník
Dodavatelé materiálů	Certifikáty	Archivovaní dodacích listů a certifikátů materiálů	Seznam dokladů a zkoušek	Investor
Subdodavatelé	Vzorové listy pro zkoušky	Protokoly ze zkoušek		Ředitel
Platné Předpisy				
Požadavky zadavatel	Vypracování seznamu potřebných dokladů pro předání stavby			
Měřitelné cíle	Počet úspěšných předání stavby			

Obrázek 33: Procesová karta-evidence důležitých dokumentů stavby; Zdroj: autor

12.4.5. Předání stavby

Po dokončení všech prací na stavbě nebo objektu stavby následuje předání stavby. Datum předání se stanoví zápisem ve stavebním deníku, a také je rozeslán potřebným osobám na emailové adresy. V den předání stavby, stavební firma předkládá investorovi seznam všech provedených zkoušek a certifikáty od dodavatelů materiálů s jejich seznamem, stavební deníky atd. Také se sepisuje seznam vad a termíny pro jejich odstranění. Nejdůležitějším aktem je pak prohlášení, že investor stavbu přejímá.

Název procesu:	Předání stavby			ID dokumentu
Cíl:	Úspěšné předání stavby			
Vlastník procesu:	Ředitel			ID zaměstnance
Dodavatel	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazník
Mistr	Seznam všech dokladů a zkoušek	Předání všech potřebných dokumentů	Prohlášení investora o převzetí stavby	Investor
Subdodavatelé	Stavební deník	Sepsání vad a nedodělků	Seznam vad a nedodělků	Ředitel
Platné Předpisy				
Požadavky zadavatel	Úspěšné předání stavby			
Měřitelné cíle	Počet úspěšných předání stavby			

Obrázek 34: Procesová karta-předání stavby; Zdroj: autor

14. Cash management firmy

Cash management je nejdůležitější činností v rámci řízení firmy, jelikož bez pravidelného příjmu peněz a řízení vyplacení výdajů, by se firma dostávala do červených čísel a dříve nebo později by zanikla.

13.1. Předpověď' cashflow firmy

Proces příjmů je již z části popsán v kapitole 12.4.1. Fakturace, kde se práce zabývá fakturací. Celý proces cash managementu by měl na starosti ředitel firmy, jelikož je nejvíce způsobilý pro tuto činnost a má přehled o financích firmy.

13.2. Příjmy

Proces příjmů je již z části popsán v kapitole 12.4.1. Fakturace, kde se práce zabývá fakturací provedených prací, proto si již touto problematikou práce nebudu zabývat. Důležité je, ale zmínit samotnou prevenci před získáním zakázky, která spočívá v prověření finanční situace klienta a jeho historie s ochotou plateb a jejich včasného placení, pokud takové podklady jsou k dispozici.

13.3. Výdaje

V rámci výdajů je důležité dodržovat pravidlo, že by mělo docházet jen k malým platbám v hotovosti. Důležité je taky nakupovat od prověřených dodavatelů, u kterých máme již předem dohodnuté dobré platební podmínky. Do budoucna by bylo také dobré zavést evidenci objednávek, dodacích termínů a plateb za dodávky pro správné určení, kdy musí platba odejít

a to nejlépe v poslední možný den splatnosti. Pro snížení je také výhodné dohodnout slevy od dodavatelů materiálu nebo subdovatelů prací. Tohoto můžeme docílit stanoveným ročním objemem, který bude u nich objednan na základě předpovědi prací na daný kalendářní rok.

13.4. Investice

Investiční činnosti by se outsourcovaly z hlediska malé velikosti firmy, proto by bylo neekonomické zaměstnávat brokera na plný úvazek. Důležitou činností, kterou ale firma může provádět vlastními silami je, rozdělení peněžních prostředků na finance, které jsou nutné pro chod firmy a jejich zakázek. Zisk, který by byl ponecháván ve firmě jako finanční rezerva a přebytečné finanční prostředky pro investice.

14. Činnosti mimo proces zakázky

Tato kapitola se zabývá činnostmi, které probíhají i mimo proces cyklu stavební zakázky, ale jsou důležité pro chod firmy. Jedná se například o hledání nových zaměstnanců, výplaty zaměstnancům.

14.1. Hledání nových zaměstnanců

Z výsledků SWOT analýzy vyšla slabina firmy v málem počtu zaměstnanců v rámci řízení firmy a také ve výrobní sféře. Hledání nových zaměstnanců by měli na starosti ředitel firmy a asistentka ředitele. Asistentka ředitele by v první fázi podala inzeráty na internetu nebo sama aktivně hledala potenciální zaměstnance na Linkedu nebo jiných sociálních sítí. Poté by následovalo shromáždění životopisů uchazečů, které by ředitel firmy přečetl a následně pozval nejvíce vhodné uchazeče na osobní pohovor do firmy. Po osobních pohovorech by vybraní pracovníci nastoupili na měsíční zkušební dobu a dle spokojenosti s jejich prací by následně po měsíci podepsali pracovní smlouvu.

Název procesu:	Hledání nových pracovníků			ID dokumentu
Cíl:	Získání nových zaměstnanců			
Vlastník procesu:	Ředitel, Asistentka ředitele			ID zaměstnance
Dodavatel	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazník
Internet	Životopisy	Podání inzerátu	Nový zaměstnanec	Ředitel
Uchazeči		Vyhodnocení životopisů		
		Osobní pohovory		
		Měsíční zkušební doba		
Platné Předpisy				
Požadavky zadavatel	Úspěšné nalezení kompetentních pracovníků			
Měřitelné cíle	Počet nových a odešlých zaměstnanců			

Obrázek 35: Procesová karta-hledání nových zaměstnanců; Zdroj: autor

14.2. Výplaty zaměstnancům

Proces vyplacení mezd zaměstnancům má na starosti asistentka ředitele, které jsou předány výpisy pracovní doby jednotlivých zaměstnanců firmy, ze kterých následně vypočte celkovou mzdu na základě dohodnuté hodinové sazby (u pracovníků výrobní sféry, zedníci). U zaměstnanců ve správní sféře se vyplácí předem dohodnutá částka. Asistentka následně předá soupis zaměstnanců s jejich vypočtenou nebo stanovenou výplatou pro kontrolu řediteli, který tento dokument zkontroluje a dá souhlas k vyplacení mezd asistentce.

15. Marketing společnosti

Žádná společnost nemůže fungovat bez dobré marketingové strategie. V mém případě jsem vybral marketingový mix 4P, který se skládá ze 4 oddílů: produkty (product), cena (price), místo (place), propagace (propagation). Také bude vytvořena identita firmy, definují se cílové trhy a jak uspokojit zákazníka.

15.1. Identita firmy

Identitou firmy je možné definovat jako tvář firmy, jak jí vnímají jak zaměstnanci, tak i veřejnost. Ovlivňuje jí prakticky všechno – co podnik poskytuje za služby, jak vystupují jeho zaměstnanci, hodnoty firmy atd. V rámci malé stavební společnosti je určitě nejdůležitější chování firmy k zákazníkovi a okolí, design a vnitřní prostředí (kultura) firmy.

15.2. Design

V současné době firma postrádá jakýkoliv designový projev, jelikož neměla určené žádné logo ani firemní barvy. Zaměstnanci nedisponují ani vizitkami, kterými by se mohli prezentovat. Z těchto důvodů bude vytvořeno nové logo firmy a pořídí se vizitky.

15.3. Produkty

Produkty společnosti je možné rozdělit do dvou částí, které jsou rozdílné, ale mezi sebou provázané. První částí je stavební oblast, která již existuje. Tento produkt se pak dělí následně na:

dílčí stavební činnosti – základové konstrukce, zdění atd. dle kapitoly 7.3.1.;

kompletní zakázky – hrubá stavba RD, kompletní RD na klíč, rekonstrukce objektů.

Druhá část produktu je projektová a rozpočtářská. Tento produkt by byl zaveden v rámci rozšiřování služeb firmy, kdy hlavním produktem bude zpracování projektové dokumentace rodinného domu a položkový rozpočet k němu. Projektová dokumentace by byla zpracována spřáteleným externím projektantem a rozpočet by byl zpracován rozpočtářem nebo ředitelem firmy.

15.3.1. Popis stavebního produktu

Prováděné dílčí i kompletní dodávky stavebních prací jsou popsány v kapitolách 7.3.1 a 7.3.2. Přičemž při těchto pracích budou dbát všichni zaměstnanci firmy na osobním přístupu k zákazníkovi, brát v potaz jeho přání. Výsledkem by měl být spokojený zákazník, který bude rozšiřovat dobré jméno firmy.

15.3.2. Popis projekčního a rozpočtářského produktu

V rámci rozšiřování činnosti firmy by začala nabízet projekční a rozpočtářské práce na RD a jiné menší objekty pro bydlení. Tento produkt je iniciován poptávkou po těchto pracích na stávající firmu, která je nemůže poskytnout. Tyto práce by daly dohromady cyklus zakázky, kdy by naše stavební firma byla v procesu návržení objektu už od začátku a pomohla by nasměrovat klienta k úsporným opatřením nebo k lepším technickým řešením.

V první řadě by tedy klient přišel se žádostí o vypracování projektové dokumentace ke stavebnímu povolení RD. Stavební firma by následně oslovila externího projektanta, který by jí sdělil odhadovanou cenu za provedené práce. Stavební firma by si přičetla sumu, kterou by chtěla dostat za zprostředkování této služby a položkového rozpočtu. Následně by s touto nabídkou oslovila klienta. Pokud by s danou cenou souhlasil, přišlo by na řadu samotné navržení domu, na kterém by se podílely všechny strany. Výsledkem by měla být dokumentace pro stavební povolení se všemi potřebnými body a také položkový rozpočet s cenou pro smlouvu o dílo.

Jako velkou výhodu této služby vidím, že klient nemusí jednat s více subjekty a celý proces se tím urychluje. Stavební firma také vysvětluje možná správná řešení, která povedou k nejlepšímu možnému finálnímu výsledku, samozřejmě v rámci finančních možností klienta. Samozřejmě je zde i velká konkurenční výhoda oproti firmám, které tuto službu neposkytují.

15.4. Cena

Cena stavebních prací vždy bude stanovena položkovým rozpočtem, který pokryje náklady na materiál, mzdy, stroje, režii a taky přiměřený zisk firmy. Cena za stavební práce bude vždy stanovena dvěma způsoby. V prvním případě bude rozpočet oceněn cenami URS. V druhém případě firma ocení práce vlastními cenami a cenovkami od subdodavatelů. Tento postup má za účel to, že se chceme držet pod cenovkami URS tak, aby firma zůstala konkurence schopná a taky klientovi ukázala, že si za dané práce neúčtuje přehnané peníze. V některých případech může nejdříve firma předložit oceněný URSový rozpočet, jelikož o zakázku nemusí mít velký zájem nebo si chce připravit pole pro možné úspory, které by klientovi prezentovala.

Ceny za projektové práce by se pohybovaly u RD v rozmezí 100 až 200 tisíc korun podle složitosti zakázky a požadavků klienta. Samotné rozpočtářské práce by se pohybovaly v rozmezí od 20 do 40 tisíc podle rozsahu zakázky.

15.5. Místo

Vzhledem k tomu, že firma sídlí v obci Chotěboř, v kraji Vysočina, tudíž by její hlavní pole působnosti bylo přilehlé okolí a blízká města jako Havlíčkův Brod, Ždírec nad Doubravou atd. Firma ale disponuje historicky zakázkami mimo svůj kraj, jelikož některé stavby realizovala v Pardubickém kraji nebo Středočeském kraji. Tudíž firma není úplně geograficky omezena.

15.6. Propagace

Firma prozatím postrádá jakoukoliv formu propagace. V rámci zlepšení této slabiny jsou navrhnuty následující možnosti zviditelnění firmy pro potenciální klienty.

Prvním z nich jsou webové stránky, na kterých by se klient měl dozvědět základní informace o firmě, dále zjistit jaké služby firma poskytuje. Nedílnou součástí webových stránek by také byl archiv realizovaných zakázek s fotodokumentací a v neposlední řadě kontaktní údaje firmy: telefonní číslo, email.

Dalším způsobem propagace by byly banery s názvem a logem firmy, které by vždy byly vyvěšeny na právě realizovaných stavbách. Tento krok by mohl přilákat nové zákazníky, kteří doposud firmu neznají.

16. Finanční analýza rozšíření společnosti

16.1. Rozšíření výrobních činností

Dle výsledků SWOT analýzy je vhodné rozšířit pole působnosti ve stavební sféře. Po analýze činností, na které se by se mohla firma zaměřit, nebo nově zavést. Vyšla tato činnost: strojní omítky. V další části se práce zaměří na výpočtu nákladů na pořízení stroje na strojní omítky a dobu návratnosti tohoto stroje.

16.1.1. Náklady

K tomu, aby firma mohla provádět strojní omítky, potřebuje omítací stroj. Na internetu byl nalezen omítací stroj MIXPRO 50, který cenou i kvalitou odpovídá požadavkům firmy. Strojem se mohou dělat sádrové, vápenné a nivelační omítky, a také se může použít i na aplikaci lepidla na zateplení. Při zakoupení stroje se dostane i následující příslušenství: kompletní hliníková stříkací pistole, materiálová hadice – Ø 25 x 15 m, vzduchová hadice Ø 13 x 16m GEKA, vodní hadice Ø 19 x 20m GEKA, elektrický kabel 25 m se zástrčkou, vzduchový kompresor, klíč na odblokování mixéru, nářadí na vyčištění zařízení, aerosol pro lubrikaci rotoru, dvě čisticí kuličky.



Obrázek 36:Omitací stroj Mixpro 50; Zdroj: [18]

Cena tohoto stroje je 191 200 Kč bez DPH (231 552 s DPH), Tento náklad se tedy bere jako investice, která se použije pro další analýzu.

16.1.2. Cena

Pro stanovení ceny v této analýze se použil program Kros. Pro tento příklad byla použita zakázka rodinného domu, pro kterou firmě byl zaslán slepý výkaz výměr. Cenami URS vnitřní omítky v tomto rodinném domě vychází na 218 939,77 Kč. Při výpočtu výrobní kalkulace je tato cena rozdělena na náklady na materiál, mzdy, odvod, režijní náklady a zisk. Číselně jsou tyto složky uvedeny v následující tabulce.

URS	
Celková cena omítek	218 939,77 Kč
Materiál	68 983,59 Kč
Mzdy	56 220,20 Kč
Odvody	20 087,76 Kč
Režie	47 757,00 Kč
Zisk	30 652,00 Kč

Obrázek 37:URS rozpočet; Zdroj: autor

16.1.3. Doba návratnosti

Pro výpočet návratnosti investice je použita prostá doba návratnosti se třemi scénáři: optimistickým, reálným a pesimistickým. Také bylo nutné stanovit počet zakázek za rok. Dle projití zakázek z let minulých, byl stanoven počet zakázek stejného rozměru na počet 5. V tabulkách níže jsou vyčísleny použité scénáře.

Pesimistický	
Celková cena omítek	218 939,77 Kč
Materiál	68 983,59 Kč
Mzdy	56 220,20 Kč
Odvody	20 087,76 Kč
Režie	47 757,00 Kč
Zisk	30 652,00 Kč

Obrázek 38:Pesimistický scénář; Zdroj: autor

Pesimistický scénář je rozpočet oceněný cenami URS.

Reálný	
Celková cena omítek	218 939,77 Kč
Materiál	75 881,95 Kč
Mzdy	70 000,00 Kč
Odvody	23 800,00 Kč
Režie	10 000,00 Kč
Zisk	39 257,82 Kč

Obrázek 39:Reálný scénář; Zdroj: autor

Reálný scénář se liší od URSových cen tím, že předpokládá větší ceny za materiál, vzhledem k nestálosti trhu dnešní doby a také tím, že má větší náklady na mzdy pracovníků. Ale jelikož firma, díky své velikosti, nemá tak velké režijní náklady, proto konečný zisk na zakázce vychází větší.

Optimistický	
Celková cena omítek	218 939,77 Kč
Materiál	68 983,59 Kč
Mzdy	68 000,00 Kč
Odvody	23 120,00 Kč
Režie	7 500,00 Kč
Zisk	51 336,18 Kč

Obrázek 40:Optimistický scénář; Zdroj: autor

Optimistický scénář poté počítá s tím, že ceny materiálů zůstanou stejné, ale opět jsou větší náklady na mzdy pracovníků, ale režijní náklady jsou menší, tudíž celkově vychází zisk největší.

Dalším krokem je výpočet prosté doby návratnosti. V nultém roce je dána vždy investice 191 530 Kč. Následně byl připočten u každého roku 5x výsledný zisk z každého scénáře. Jak je vidět na obrázku, ve dvou ze tří scénářů se nám vrátí investice již v prvním roce, v jednom až v druhém. Z těchto důvodů by se vyplatilo stroj na omítání koupit.

Rok	0	1	2
Optimistický	- 191 530,00 Kč	65 150,90 Kč	321 831,80 Kč
Reálný	- 191 530,00 Kč	4 759,10 Kč	201 048,21 Kč
Pesimistický	- 191 530,00 Kč	- 38 270,00 Kč	114 990,00 Kč

Obrázek 41:Doba návratnosti investice stroje; Zdroj: autor

16.2. Projektové práce a rozpočtářské práce

Dalším oborem činností, na který by se mohl podnik zaměřit, jsou projektové a rozpočtářské práce. Činnosti by se hlavně zaměřovaly na projekty rodinných domů nebo obdobných staveb pro bydlení a vyhotovení položkového rozpočtu k nim.

16.2.1. Ceny

Cena projektových prací by se pohybovala v rozmezí mezi 100 – 200 tisíc Kč. Jelikož by bylo nákladnější mít svého vlastního projektanta, než si někoho najímat, byla zvolena druhá možnost, tedy najmutím externího projektanta vždy na daný projekt. Firma by si podle jeho ceny přidala procentní přírážku v rozmezí 10 – 20 %. V ceně projektu by byly konzultace ohledně optimalizací projektu, u kterých by vždy byli přítomni projektant a ředitel firmy.

Následně na projektové práce navazovalo vyhotovení rozpočtu, který by prováděl přípravař firmy. Cena by se odvíjela od velikosti projektu a byla by v rozmezí 30 – 50 tisíc Kč. Pro motivování rozpočtáře by mu vždy byly vyplaceny bonusy za každý zpracovaný rozpočet.

17. Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zlepšení procesního řízení v rámci firmy a vedlejším cílem byl možný rozvoj firmy.

V teoretické části byl čtenář seznámen s pojmem podnikání, co podnikání obnáší. Byly zde také popsány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy a některé byly použity v praktické části diplomové práce. Jelikož hlavním tématem práce jsou procesy, tak bylo nutné definovat co je to proces a procesní řízení. Také byly popsány hlavní procesy, které se týkají stavebního oboru.

V praktické části byla nejdříve popsána firma v současném stavu. Proběhla analýza stávajících procesů ve firmě, a také to, kdo je za ně odpovědný. Z této analýzy vyplynulo, že většina činností v rámci i řízení firmy leží na bedrech majitele firmy, proto bylo navrženo rozšíření počtu pracovníků v řídicí sféře firmy. Poté byla nastavena nová organizace procesů z hlediska obchodního cyklu zakázky, ke které se vázala i nová matice odpovědnosti za procesy. Následně se práce zabývala jednotlivými procesy od získání zakázky, až po její samotnou realizaci. V této části byla hlavní podstata práce, a proto bylo popsáno, jak by měly procesy správně probíhat a kdo je za ně zodpovědný. K většině procesů byly vyhotoveny procesové karty, které stručně popisují, kdo je odpovědný za danou činnost, jaké jsou vstupy do procesu, jaké činnosti by měly v rámci tohoto procesu proběhnout a jaký by měl být finální výsledek. Jelikož firmě chybí v současné době marketingová strategie, tak se dále práce zabývala právě jí. Hlavními body z této sekce je zviditelnění firmy pomocí zřízení webových stránek a banerů na stavbách, které by přilákaly více zákazníků. Byly zde uvedeny i nové činnosti, kterými by se mohla firma pro zákazníky prezentovat.

V poslední části byla provedena finanční analýza rozšíření činností o strojní omítky. Výhodnost investice byla vypočtena prostou dobou návratnosti investice do nákupu stroje pro strojní omítky. Jelikož se investice vrátila již ve dvou ze tří scénářů, doporučuji tuto investici provést.

Hlavním cílem diplomové práce byl návrh procesního řízení a to z důvodů zavedení lepší organizace práce ve firmě. To by ulehčilo práci řediteli firmy, jelikož v současné době na něm spočívá veškerá administrativa firmy. Jak je, ale z práce zřejmé, je nutné přijmout nové pracovníky na pozice přípravaře/rozpočtáře a mistra/stavbyvedoucího, kteří by převzali popsané činnosti v nové matici odpovědnosti. Vedlejší cíl práce spočíval ve stanovení

strategie rozvoje firmy. Takže v práci byly popsány příležitosti pro rozšíření počtu pracovníků a také rozsahu prováděných činností firmou. Z toho vyplývá návrh najmutí nových pracovníků pro lepší fungování firmy.

Seznam zdrojů

- [1] ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
- [2] Strategie (Strategy). ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 29.12.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-strategy>
- [3] Co je poslání firmy? . Podnikatel.cz. Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 2007 [cit. 28.12.2021]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/poslani-firmy/>
- [4] Vize (Vision) . ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 28.12.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>
- [5] Plánování (Planning). ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 28.12.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>
- [6] EDUKANA Ostrava [online]. Copyright ©H [cit. 28.12.2021]. Dostupné z: <https://www.edukana.cz/uploads/strategicke%20planovani%20uprDD%20s%20CS%20logo.pdf>
- [7] Plánování. HALEK.INFO. [online]. Dostupné z:<https://prezentace.halek.info/tisk/ZMNG-C08/04>
- [8] PESTLE analýza. ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 28.12.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [9] Co je PORTER analýza a jak ji využijete v marketingu?. Marketingová a reklamní agentura Brno | EVOLUTION MARKETING [online]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>
- [10] SWOT analýza. ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 29.12.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [11] Marketing, základní pojmy, podnikatelské koncepce, marketingové řízení, taktika a strategie, marketingové strategie, marketingový plán, marketingový výzkum, marketingový

mix. [online]. [cit. 29.12.2021] Veterinární a farmaceutická univerzita Brno. Dostupné z: <https://cit.vfu.cz/emm/Marketing1.pdf>

[12] Marketingový MIX. Krizový manažer. Úvod, [krizovy-manager.cz](http://www.krizovy-manager.cz) - Krizový manažer [online]. Copyright © [cit. 29.12.2021]. Dostupné z: <http://www.krizovy-manager.cz/2018/06/10/marketingovy-mix/>

[13] ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

[14] Procesní řízení (Process-based management) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 29.12.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/procesni-rizeni>

[15] TOMÁNKOVÁ, Jaroslava a Dana ČÁPOVÁ. Management staveb. Praha: FinEco, 2013. ISBN 978-80-86590-12-7.

[16] SCHLEIFER, Thomas C., Kenneth T. SULLIVAN a John M. MURDOUGH. Managing the profitable construction business: the contractor's guide to success and survival strategies. Hoboken, New Jersey: Wiley, [2014].

[17] STEP (PEST) analýza. WikiKnihovna. [online]. Dostupné z: [https://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_\(PEST\)_anal%C3%BDza](https://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_(PEST)_anal%C3%BDza)

[18] Omítací stroj MIXPRO 50. STŘÍKACÍ TECHNIKA. Stříkací pistole a zařízení [online]. Dostupné z: https://www.strikacitechnika.cz/omitaci-stroj-mixpro-50/?gclid=Cj0KCQiA2NaNBhDvARIsAEw55hjyHV9RVUTvDCX264faLlfKR9IGBjVpZeRtr6wawbIY5pAi03hsMM8aAl_3EALw_wcB

[19] Výpis z živnostenského rejstříku. Registr živnostenského podnikání [online]. Copyright © 2021 MPO [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://www.rzp.cz/>

Seznam obrázků

Obrázek 1:PEST analýza; Zdroj [17]	9
Obrázek 2:Portérův model pěti sil Zdroj [9]	10
Obrázek 3:SWOT analýza; Zdroj [10]	14
Obrázek 4:Marketingový mix 4P; Zdroj [12]	17
Obrázek 5:Kontrolní a zkušební plán pro piloty; Zdroj: autor	20
Obrázek 6:Výpis ze Živnostenského rejstříku; Zdroj [19].....	25
Obrázek 7:SWOT analýza firmy; Zdroj: autor	31
Obrázek 8:Vyhodnocení silných a slabých stránek firmy; Zdroj: autor	33
Obrázek 9:Vyhodnocení příležitostí a hrozeb pro firmu; Zdroj: autor	34
Obrázek 10:Opatření vůči rizikům; Zdroj: autor.....	35
Obrázek 11:Vyhodnocení závažnosti rizik; Zdroj: autor	35
Obrázek 12:Stávající matice odpovědnosti ve firmě; Zdroj: autor	36
Obrázek 13:Procesy dle cyklu zakázky; Zdroj: autor	37
Obrázek 14:Nová matice odpovědnosti; Zdroj: autor	38
Obrázek 15:Procesová karta-hledání zakázek; Zdroj: autor.....	39
Obrázek 16:Procesová karta-výběr zakázek pro nacenění; Zdroj: autor.....	40
Obrázek 17:Procesová karta-ocenění zakázek; Zdroj: autor	41
Obrázek 18:Vývojový diagram ocenění zakázky; Zdroj: autor	42
Obrázek 19:Procesová karta-vytvoření harmonogramu; Zdroj: autor	43
Obrázek 20:Procesová karta-vytvoření kvalifikačních předpokladů; Zdroj: autor	44
Obrázek 21:Archiv zakázek; Zdroj: autor	44
Obrázek 22:Procesová karta-podepsání smlouvy o dílo; Zdroj: autor	45
Obrázek 23:Procesová karta-předvýrobní příprava; Zdroj: autor	45
Obrázek 24:Vzor limitek materiálů; Zdroj: autor	47
Obrázek 25:Archiv subdodavatelů; Zdroj: autor	49
Obrázek 26:Procesová karta-fakturace; Zdroj: autor	51
Obrázek 27:Zjišťovací protokol; Zdroj: autor	51
Obrázek 28:Čerpaní rozpočtu; Zdroj: autor	52
Obrázek 29:Procesová karta-změnové listy; Zdroj: autor	53
Obrázek 30:Úvodní strana změnového listu Dako; Zdroj: autor	54
Obrázek 31:Rozpočet změnového listu Dako; Zdroj: autor	54
Obrázek 32: Vzorový zápis z kontrolního dne; Zdroj: autor.....	57

Obrázek 33:Procesová karta-evidence důležitých dokumentů stavby; Zdroj: autor	58
Obrázek 34:Procesová karta-předání stavby; Zdroj: autor	59
Obrázek 35:Procesová karta-hledání nových zaměstnanců; Zdroj: autor	61
Obrázek 36:Omítací stroj Mixpro 50; Zdroj: [18].....	65
Obrázek 37:URS rozpočet; Zdroj: autor	65
Obrázek 38:Pesimistický scénář; Zdroj: autor	66
Obrázek 39:Realný scénář; Zdroj: autor	66
Obrázek 40:Optimistický scénář; Zdroj: autor	66
Obrázek 41:Doba návratnosti investice stroje; Zdroj: autor	67

Seznam Příloh

Příloha č.1 – Limitka nákladů podle stavebních dílů_Materiál Vepřová

Příloha č.2 – Dako Rekonstrukce závodní kuchyně_Čerpání rozpočtu

Příloha č.3a – Změnový list 01 – Sádrokartony

Příloha č.3b – Změnový list 01- Sádrokartony

Příloha č.4 – Archiv subdodavatelů

Příloha č.5 – SWOT analýza

Příloha č.6 – Finanční analýza

Příloha č.7 – Analýza rizik

Příloha č.8 – Archiv zakázek

Příloha č.9 – Matice odpovědnosti

Příloha č.10 – Procesové karty