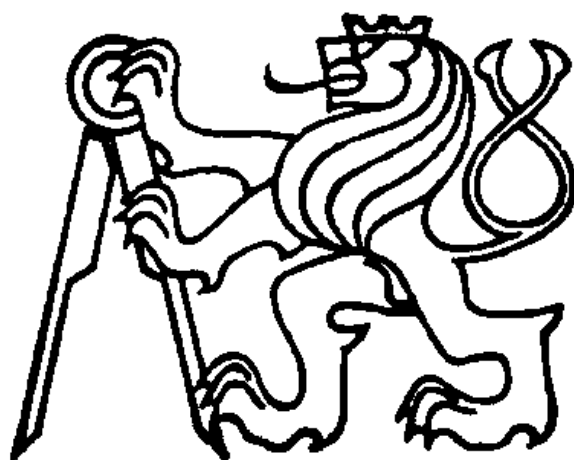


ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2021

Tang Tuan Duy

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího diplomové práce Ing. Martin Čásenský, CSc.

Dále prohlašuji, že veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu použité literatury nebo ze vnitropodnikových podkladů analyzované společnosti.

Tang Tuan Duy

Datum 21/12/2021

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Tang** Jméno: **Tuan Duy** Osobní číslo: **458852**  
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**  
Zadávací 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:

**Strategie a rozvoj malého stavebního podniku**

Název diplomové práce anglicky:

**Strategy and development of a small construction company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická část – strategie, analýza (SWOT, PEST), konkurence, podnikatelský záměr, plánování, marketing, controlling  
Praktická část – základní informace o firmě, činnost podniku, organizační struktura, ekonomické ukazatele, analýza zakázek, analýza 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 Čázenský, CSc., katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv**

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

Datum zadání diplomové práce: **22.09.2021** Termín odevzdání diplomové práce: **02.01.2022**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

Ing. Martin Čázenský, 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.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

  
\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

# **Strategie a rozvoj malého stavebního podniku**

## **Strategy and development of a small construction company**

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá optimalizací a restrukturalizací společnosti. Na základě podkladů z odborné literatury a dalších zdrojů jsou v teoretické části definovány procesy, organizační struktury a finanční analýza spolu s jejími ukazateli. Praktická část se zaměřuje na konkrétní stavební společnost pod fiktivním jménem Vietstav s.r.o., která byla založena koncem roku 2017. Tato společnost je velmi mladá a je třeba nastavit správné fungování pro zvýšení efektivity. Jsou zde vytyčeny současné problémy, které jsou řešeny změnou organizační strukturou a návrhem procesní mapy.

## **Annotation**

The diploma thesis deals with the optimization and restructuring of the company. On the basis of materials from professional literature and other sources. The theoretical part defines the processes, organizational structures and financial analysis together with its indicators. The practical part focuses on a specific construction company under the fictitious name of Vietstav s.r.o., which was founded at the end of 2017. This company is very young and needs to be set up to work properly to increase efficiency. Current problems are outlined here, which are solved by changing the organizational structure and designing a process map.

**Klíčová slova**

Proces, procesní mapa, karta procesu, ukazatele rentability, stavební společnost, organizační struktura

**Key words**

Process, process map, proces card, profitability indicators, construction company, organizational structure

## **Seznam použitých zkratk**

EBIT – zisk před zdaněním

ROE – rentability on equity, rentabilita z vlastního kapitálu

ROS – rentability on sales, rentabilita tržeb

ROA – rentability on assets, rentabilita aktiv

ZOK – zákon o obchodních korporacích

s.r.o. – společnost s ručeným omezením

a.s. – akciová společnost

HR – human resources, lidské zdroje

# **Obsah**

## **Úvod**

## **Cíle práce**

### **1 Teoretická část**

#### **1.1 Základní definice podniku**

##### **1.1.1 Nejběžnější formy společností ve stavebnictví**

###### **1.1.1.1 S.R.O**

###### **1.1.1.2 Akciová společnost**

#### **1.2 Organizační struktura podniku**

##### **1.2.1 Účel**

##### **1.2.2 Typy struktur**

##### **1.2.3 Řízení lidí v podniku**

#### **1.3 Proces řízení podniku**

##### **1.3.1 Definice procesu**

##### **1.3.2 Charakteristiky procesů**

##### **1.3.3 Typy procesů**

#### **1.4 Finanční analýza**

##### **1.4.1 Ukazatele rentability**

### **2 Praktická část**

#### **2.1 Představení firmy**

#### **2.2 Charakteristika a její činnosti**

#### **2.3 Historie podniku**

#### **2.4 Popis současné struktury**

##### **2.4.1 Schéma současné struktury organizace**

#### **2.5 SWOT analýza**

#### **2.6 Definice zjištěných nedostatků**

#### **2.7 Návrh řešení**

##### **2.7.1 Návrh nové struktury společnosti**

###### **2.7.1.1 Schéma nové organizační struktury**

###### **2.7.1.2 Popis pozic**



**2.7.1.3 Shrnutí části nové organizační struktury**

**2.7.2 Návrh systému podnikových procesů**

**2.7.2.1 Hlavní procesy H**

**2.7.2.2 Procesy podpůrné P**

**2.7.2.3 Procesy řídicí R**

**2.7.2.4 Shrnutí části návrhu procesní mapy**

**2.8 Finanční analýza společnosti**

**2.8.1 Ukazatelé rentability**

**2.8.2 Ziskovost a hospodárnost společnosti**

**2.8.3 Analýza zisku a obratu**

**3 Závěr**

## Úvod

Tato diplomová práce se zabývá problematikou ve nejmenované společnosti, kterou budeme pro účel této práce nazývat společnost Vietstav s.r.o. Jméno této práce je fiktivní, ale finanční údaje jsou opravdové. Bohužel nebylo vedením společnosti odsouhlaseno zveřejňování jakýchkoliv finančních údajů. Podklady byly sepsány a upraveny indexem, který je znám pouze autorovi této práce a vedení společnosti.

## Cíl práce

Cílem této diplomové práce je optimalizace a restrukturalizace organizace a strategie stavební firmy, tedy návrh organizační struktury a procesní mapy pro zvýšení efektivity činností.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Základní definice podniku

### 1.1.1 Nejběžnější formy ve stavebnictví

Existuje mnoho forem společností, ale ne každá je vhodná pro stavební odvětví. Nejčastěji se používají ve stavebnictví formy akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným, kvůli oddělení majetku společnosti od jejich vlastního.

#### 1.1.1.2 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným, je jednou z nejrozšířenějších typů společností v České republice a je také nejjednodušším typem kapitálových společností. Společnost může mít od jednoho do padesáti společníků. Právní úprava společnosti s ručením omezeným vychází především z obchodního zákoníku. Obchodní zákoník definuje společný základ pro všechny obchodní společnosti v § 56 a následujících. Konkrétní úprava společnosti s ručením omezeným je vymezena v § 105 a následujících. Spolu s akciovou společností je tato společnost řazena mezi tzv. kapitálové společnosti, pro něž jsou charakteristické znaky jako: účast společníků formou poskytnutého kapitálu, oddělení majetku společníků od majetku společnosti a nízké riziko ručení společníků za závazky společnosti.

#### Základní kapitál

V minulosti před změnou roku 2014 činil minimální základní kapitál společnosti je 200 000 Kč. Na základním kapitálu společnosti se mohl každý společník účastnit pouze jedním vkladem a výše jeho vkladu společníka musel činit alespoň 20 000 Kč. Výše vkladu mohl být pro jednotlivé společníky stanovena rozdílně, musela však být dělitelná na celé tisíce. Celková výše vkladů musela souhlasit s výší základního kapitálu společnosti. Roku 2014 se základní kapitál pro založení společnosti s ručením omezeným změnil z minimálního vkladu 200 000 Kč na minimálně na 1 korunu, přičemž nejnižší možný vklad společníka do s. r. o. činí také 1 korunu, ale horní hranice není nijak omezená. Výše vkladu je věc dohody mezi společníky. Při vzniku ovšem musí společník splatit 30 % částky, pokud jde o peněžitý vklad, a 100 % částky v případě vkladu nepeněžitého. Lhůtu přitom může určit společenská

smlouva, ale nejzazší termín je 5 let od vzniku dané společnosti. Z výše uvedeného tedy plyne, že výše základního kapitálu závisí na určení je v dispozici společníků.

## **Ručení**

Společníci za závazky společnosti ručí společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplacených částí vkladů podle stavu zapsaných do obchodního rejstříku. Se zápisem splacení všech vkladů do obchodního rejstříku ručení zaniká.

## **Statutární orgán**

Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je každý jednatel, ledaže společenská smlouva určí, že více jednatelů tvoří kolektivní orgán. [1]

### **1.1.1.3 Akciová společnost**

*„Akciová společnost (a.s.) je typickým představitelem kapitálové obchodní společnosti. Společníci, resp. akcionáři se na ní podílejí poskytnutým kapitálem, přičemž samotný chod řídí profesionální management.*

*Dalšími atributy je i nemožnost ručení akcionářů za závazky společnosti či téměř neomezená převoditelnost podílů (resp. akcií). Co do využití je akciová společnost vhodná především pro správu a provoz větších podniků, u kterých je potřeba velká kumulace kapitálu.*

*Akciová společnost je z velké části regulována evropským právem, a proto je nejméně přístupná změnám. I přes tyto limity však ZOK přinesl celkem výrazné úpravy. Kromě celkové systematiky došlo ke změnám i celé řady konkrétních aspektů jako je variabilita akcií, rozložení vnitřních orgánů společnosti apod.“ [2]*

## **Základní kapitál**

Základní kapitál u akciové společnosti je minimálně ve výši 2 000 000Kč. Tato částka slouží jako finanční zdroj společnosti. Podoba tohoto kapitálu mohou být jak finanční, tak nefinanční jako jsou třeba movitosti nebo nemovitosti. Dle nového zákona o obchodních korporacích, může být základní kapitál i v eurech. Minimální výše je stanovena na 80 000 EUR. V České republice se samozřejmě preferuje kapitál v českých korunách.

## **Ručení**

Jeden z atributů akciové společnosti je nemožnost ručení akcionářů za závazky společnosti. Akcionáři neručí, ale vlastní akcie, na které má dopad úspěšnost či neúspěšnost společnosti, tedy pokud společnost upadne, tak s ní se sníží hodnota jejich vlastněných akcií.

### **1.1.1.4 Závěr**

Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenějším typem, tedy dle českého statistického úřadu, bylo v roce 2019 registrováno 480 451 společností s ručením omezeným a 26 568 akciových společností. Její výhoda byla již výše zmíněna (viz. *1.1.1.3 Akciová společnost – ručení*), tedy velice omezeným ručení za závazky společnosti, spolu s tím ty souvisí nízký základní kapitál. Jeden z dalších důvodů pro zakládání společnosti je posun fyzických osob k profesionálnějšímu přístupu. Spolu s výhodami je zde nevýhoda pro začínající podnikatele nutnost vedení podvojného účetnictví a větší administrativa s úřady.

## 1.2 Organizační struktura podniku

### 1.2.1 Účel organizace

Účelem společnosti je vytvořit organizační strukturu tak, aby bylo vnitřní prostředí, které pomáhá vytvářet a dosahovat určených cílů. Tato organizační struktura musí zefektivňovat chod podniku. Organizace je stručně a výstižně popsána panem Edwardem Demingem: „*The aim proposed here for any organization is for everybody to gain – stockholders, employees, suppliers, customers, community, the environment – over the long term.* „což znamená v překladu: Cílem jakékoliv organizace, aby všem dlouhodobě něco přinášela. Ať to je akcionáři, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, komunity, dále také životnímu prostředí.

Neexistuje univerzální návod pro tvorbu ideální organizační struktury, místo toho musí každá společnost takzvaně „ušít“ strukturu tak, aby splňovala požadavky na chod společnosti. Veškeré vztahy, pravidla a systém v organizační struktuře je třeba důsledně popsat. [3]

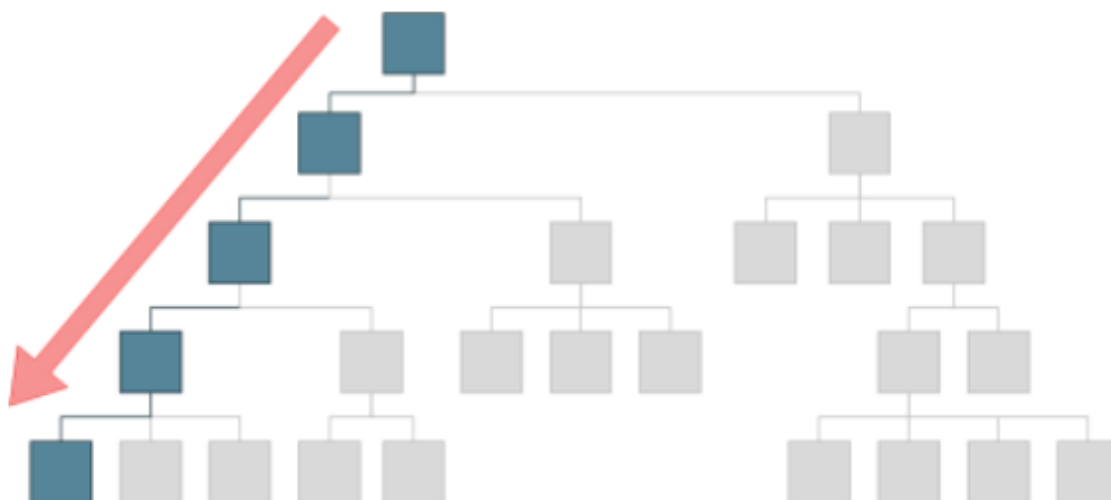
### 1.2.2 Typy struktur

Organizační strukturu lze utvořit:

- a. Liniová
- b. Funkcionální
- c. Liniově štábní
- d. Maticová

#### a) Liniová organizační struktura

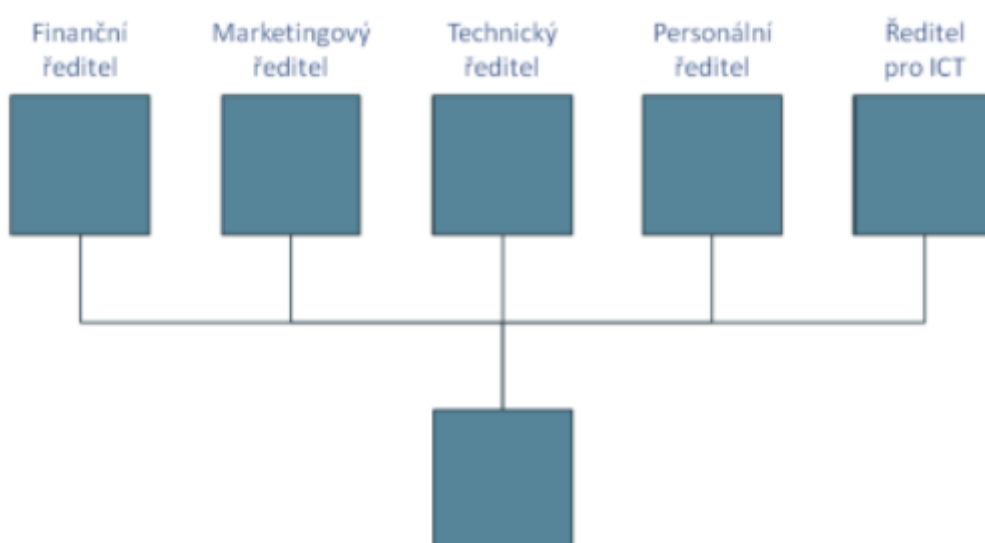
Jedná ze základních typů organizačního uspořádání. Veškeré pozice a vztahy mezi podřízenými a nadřízenými jsou orientovány vertikálně. Každý podřízený má jasně přiřazené podřízené a každý podřízený má určeného svého nadřízeného. Je vhodná spíše pro jednoduché činnosti a v praxi se tolik nevyskytuje. Výhody této struktur spočívá v jednoduchosti organizačních vztahů, jednoznačnosti v pravomocích a odpovědnosti. Nevýhody jsou zde takové, že řídicí pracovníci musejí mít univerzální znalosti v různých oblastech.



Obrázek 1: Liniová organizační struktura, Zdroj: [6]

## b) Funkcionální organizační struktura

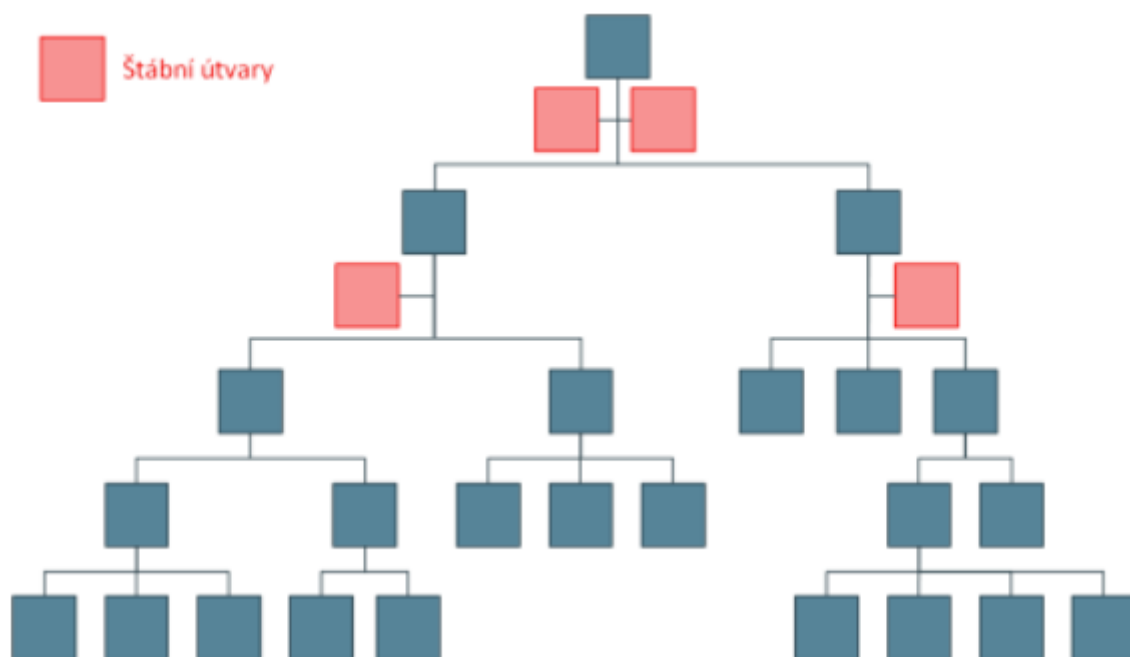
Základem pro tuto strukturu je takové uspořádání, kde má pracovník několik různých nadřízených pro různé oblasti fungování společnosti. Problémem této struktury je ten, že může pracovník dostávat úkoly a příkazy, které mohou být protichůdné. Dochází zde ke křížení kompetencí pracovníků. Dalšími problémy mohou být ve složitosti vazeb ve společnosti.



Obrázek 2: Funkcionální organizační struktura, Zdroj: [6]

### c) Liniově štábní organizační struktura

Tento druh struktury je v současnosti nejrozšířenějším typem. Tato struktura je kombinací liniové a funkcionální struktury a skládá se tedy ze dvou složek, liniové a štábní. Liniovou složku tvoří útvary uspořádané podle principu jediného odpovědného vedoucího. Štábní složka je tvořen z odborníků specializovaných na různé oblasti řízení. Úkolem štábu je podpora řídicí činnosti liniového vedoucího. Výhoda této struktury je diversifikace odpovědnosti a spolupráce vedoucích a specialistů. S růstem roste také složitost a potřeba rozšiřování počtu specialistů. Zde je také třeba vyšší odbornosti liniových vedoucích. Tento druh je nejběžnější strukturou ve stavebnictví a používají ji i největší firmy na našem trhu.

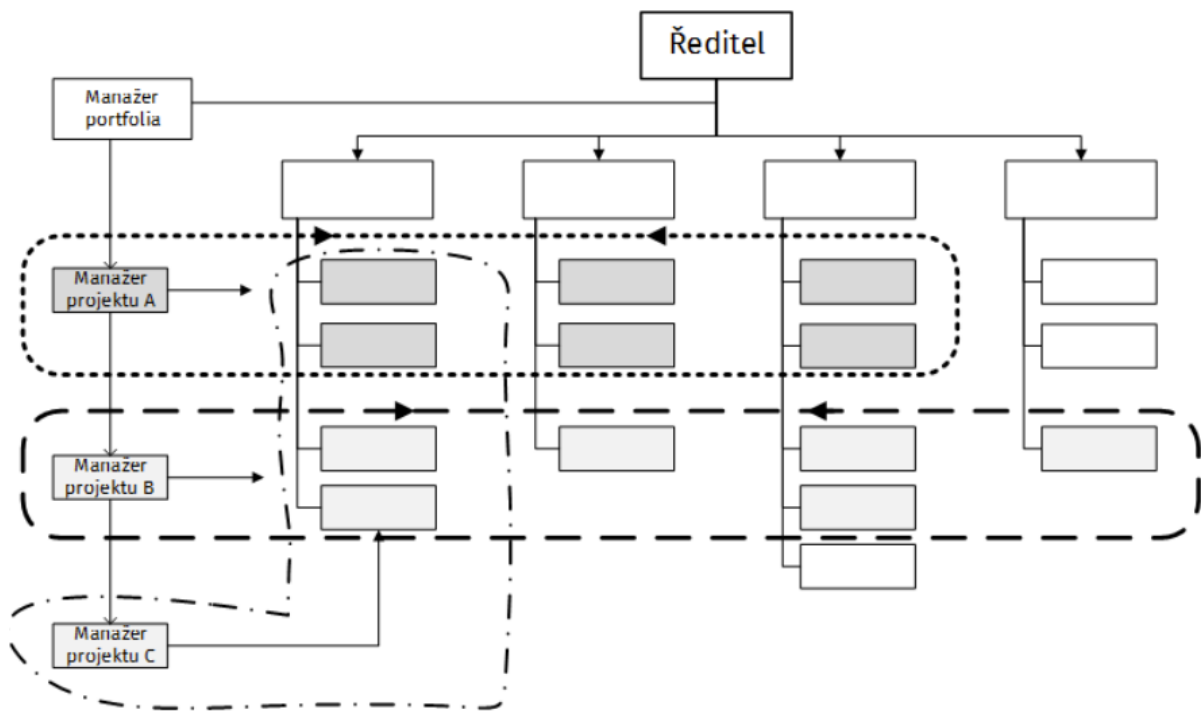


Obrázek 3: Liniově štábní organizační struktura, Zdroj: [6]

### d) Maticová organizační struktura

Základem pro tuto struktura je klasická vertikální struktura, která je kombinována horizontálně fungujícími týmy, vytvořené pro určitý účel. Maticová struktura organizace je vhodná, možná až nezbytná v projektově orientovaných společnostech. Což tedy znamená, že jsou vytvářeny projektové týmy s různými vedoucími pro jednotlivé projekty.





Obrázek 4: Maticová organizační struktura, Zdroj: [7]

### 1.2.3 Řízení lidí v podniku

Kvalitní management je jedna z nezákladnějších složek úspěšných firem. Cílem řízení lidí v podniku neboli HR managementu, je efektivně řídit a vést jednice nebo pracovní týmy tak, aby dosahovali co nejlepších výsledků. Například, pokud se jedná o najímání zaměstnanců, tak tato složka hledá lidi, kteří odpovídají firemní kultuře, protože budou ve firmě spokojenější a budou si rozumět mezi sebou. Výsledkem je dosažení pozitivní atmosféry a zaměstnanci budou také produktivnější. HR management zajišťuje vzdělání, nástroje, trénink a další nástroje pro rozvoj jedinců. [4] Pro řízení lidského zdroje je třeba znát těchto 7 základních pilířů. [7]

#### 1) Nábor a selekce (Recruitment & selection)

Tento úkol personálního řízení se dědí již věky, vyhledat potenciální zaměstnance a následně je získávat. Personální oddělení obdrží od vedení volná místa a poté je zveřejní, poté se mohou zájemci sami ozvat. Postupně se proces výběru zužuje pomocí různých testů a pohovorů. [7]

V současné době se najímají externí agentury, které zanalyzuje potřebu společnosti a vyhledá nejvhodnějšího kandidáta pro určitou pozici. Přímo oslovují potenciálního zaměstnance. Používají k vyhledávání internet a svou databázi. Je velice časté oslovení pomocí sociální sítě LinkedIn, což je celosvětové největší profesní síť, kam se může kdokoliv připojit.

#### 2) Řízení výkonnosti (Performance management)

Po náboru zaměstnance je velmi zásadní další krok, a to je jeho zaučení a kontrola jeho výkonnosti a efektivity. Tedy, po zajištění veškerých formálností pro přijetí, je třeba seznámit zaměstnance s pracovištěm, jeho odpovědnostmi, pracovní kulturou, úkoly, které musí plnit a pokud je třeba, tak také poskytnout školení. Řízení výkonnosti se myslí systém zpětné vazby, která se uskutečňuje většinou každoročně, kde často vedoucí oddělení předává svým podřízeným zpětnou vazbu a určuje cíle do dalších roků. Pomocí tohoto systému se výkon zaměstnanců zlepšují, neboť vědí, v jaké oblasti se zlepšit. [7]

### **3) Rozvoj zaměstnanců (Learning & development)**

S rozvojem technologií a projektů je třeba, aby zaměstnanci drželi krok. K tomu slouží různé školení od dodavatelů technologie nebo výrobce. Tyto programy pomáhají zvyšovat znalosti zaměstnanců, mnoho společností, má určený rozpočet, jaký jsou ochotní zafinancovat pro zaměstnance. Nyní se setkáváme také s výhodami od dodavatelů a výrobců, pokud společnost vybere jejich program. Tyto výhody jsou většinou procentuální slevy na odebíraných produktech. [7]

Neustále se objevují nové technologie a způsoby, které je třeba zimplementovat do společnosti, jednak pro prohlubování znalosti, ale také zjednodušení práce.

### **4) Plánování nástupnictví (Succession planning)**

Plánování nástupnictví je strategie pro plánování náhrad vedoucích pozic. Personální řízení nemůže po získání vhodného zaměstnance odpočívat a nic nedělat. Měli by mít plán B, v případě, že nějaký klíčový zaměstnanec podá výpověď z jakéhokoliv důvodu a pozice bude prázdná. To se týká nejen výpovědi, ale také povýšení zaměstnance na vyšší pozici. Personální by měli mít záložní plán, kde by potenciálního zaměstnance obsadili na volnou klíčovou pozici. [8]

Spolu se záložním plánem zde také hraje další roli motivace zaměstnanců, pokud se uvolní pracovní pozice, tak na ní dosadí nejlépe se hodícího kandidáta. Vědomí, že společnost plánuje příležitosti, posiluje snahu zaměstnanců dosahovat lepších výkonů pro karierní růst. [8]

### **5) Odměňování (Rewards and Remuneration)**

Odměny a ocenění jsou pro zaměstnance formou vnější motivace. V těchto místech se stávají velmi užitečnými, zvláště tam, kde je tvrdá konkurence. Je pochopitelné, že každý, kdo je motivován cenou nebo oceněním, bude pracovat mnohem lépe a bude dosahovat lepších výsledků. Úkolem řízení lidských zdrojů je označit ty lidi, kteří prokázali skvělý výkon a musí být odměněni nějakou odměnou. Tyto odměny mohou být ve formě dárku ve formě doplňků, dovolené, bonusů, ocenění atd. [7]

## **6) Informační systém o lidských zdrojů (Human Resources Information Systems)**

Informační systém o lidských zdrojích zohledňuje všechny výše uvedené základní aktivity náboru, řízení výkonu, odměňování, školení a rozvoje atd. Všechny tyto spadají na různá místa a vyžadují nějaký speciální druh technologie, aby fungovaly. Informační systém o lidských zdrojů je jedním takovým nástrojem nebo systémem, který dokáže převzít všechny výše uvedené odpovědnosti pod jednu střechu. [7]

Tento informační systém je zaveden, aby nahlížel do jakýchkoli informací o zaměstnancích a podle toho podnikal nezbytné kroky k poskytování mezd, hodnocení výkonu, odměn, školení atd.

## **7) Archivace dat a jejich analýza (HR Data and Dissection)**

Data informační systém o lidských zdrojích, pomáhají HR činit informovaná rozhodnutí a lépe porozumět lidem pracujícím ve společnosti. Uchovávání datových záznamů je také nezbytné pro budoucí reference. Především to pomůže okamžitě vytvořit spolehlivý výsledek výkonnosti společnosti ve stanoveném časovém období a na daném měření. [7]

Nástroje HR analýzy pomáhají procesu personálnímu managementu s reportem. Nejen pro současnou situaci, ale také pro pohled do budoucnosti se tato zpráva ukazuje jako velká pomoc. Rozhodnutí personálního managementu na konkrétních datech poskytují základ pro podrobnější a profesionálnější výstupy.

### **Shrnutí části řízení lidských zdrojů:**

Výše zmíněné a uvedené činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů se snaží vybudovat příjemně a pozitivně fungující pracoviště. Nejen toto, ale i celkový rozvoj zaměstnanců, ale to se dá zvládnout pouze se správně nastaveným řízením lidských zdrojů. Tímto způsobem je vyšší šance k dosažení stanovených cílů a se splněnými cíli, přicházejí odměny a další benefit.

## 1.3 Proces řízení podniku

### 3.1.1 Definice procesu

*„Business proces (někdy též podnikový proces, obchodní proces nebo jen zkráceně proces) je tok práce nebo činností. Každá organizace je v podstatě organizovaná soustava procesů a činností, které na sebe vzájemně navazují, vzájemně interagují probíhají napříč organizačními jednotkami, reagují na různé podněty z vnitřního i vnějšího prostředí. V procesech se transformují vstupy a zdroje na výstupy, které zhodnocuje zákazník procesu. Procesy existují bez ohledu na to, jak dobře jsou řízeny. Každý den jsme všichni účastníci nejrůznějších procesů, ať si to uvědomujeme nebo ne. Aby organizace dosáhla svých cílů, musí své procesy řídit, aby byly vykonávány pokud možno efektivně a účelně. Firmy tedy mají snahu procesy řídit, zlepšovat, optimalizovat. Obvykle je však v praxi spíše komplikují.*

*Procesy existují uvnitř každé organizace i mezi nimi. Vždy dochází k nějakému toku práce a činností od jednoho člověka k druhému.“ [6]*

### 3.1.2 Charakteristika procesů

K rozdělení odpovědností a procesů existují tradiční metody procesního řízení (tzv. funkční nebo hierarchické metody), zejména organizační jednotky na bázi personálu (např. obchodní oddělení je odpovědné za prodej, marketingové oddělení je odpovědné za propagaci a výroba oddělení je odpovědné za výrobu). Cíle, úkoly a činnosti se vyskytují spíše v jedné organizační jednotce nebo týmu a pohled společnosti jako celku je potlačován. To často vede k plnění úkolů v organizačních jednotkách, ale chybí motivace pro celkovou efektivitu podniku. Procesní řízení klade důraz na procesy, které probíhají celou organizací. Týká se však především opakujících se a stejných procesů (například proces kontroly kvality). Ne všechny procesy v organizaci jsou však duplicitní, a ne všechny procesy probíhají napříč celou organizací. [6]

### 3.1.3 Typy procesů

Základ pro tvorbu procesů je zaměřen na zákazníka, tedy tvorba užitku a hodnoty pro zákazníky společnosti. Procesy jsou děleny do tří druhů, podpůrné procesy, řídicí procesy a hlavní procesy. Pro každou společnost mohou být jeden

proces hlavním a v jiných zase v podpůrných, procesy se tedy sestavují pro co nejefektivnější chod společnosti.

### **Podpůrné procesy**

Podpůrné procesy nebo Support Processes jsou veškeré procesy, které mají za úkol zajistit fungování hlavních procesů a chodu celé společnosti. Pro celkově efektivní fungování společnosti je třeba zajistit kvalitní dodávku zdrojů, služeb. Sami o sobě svou činností nepřinášejí zisk společnosti, ale jsou nutné pro její chod. Mezi podpůrné procesy stavebních firem patří zejména:

- Řízení lidských zdrojů
- Administrativní řízení
- IT procesy
- Logistika
- Bezpečnostní řízení
- Právní služby

### **Řídící procesy**

Stejně jako podpůrné procesy jsou řídicí procesy nákladové procesy, tedy sami o sobě svou činností nepřinášejí zisk společnosti, ale jsou nutné pro její chod. Do řídicích procesů se většinou zařazují:

- Strategické procesy
- Procesy řízení rizik
- Finanční řízení
- Řízení kvality
- Řízení personálu a jejich koordinace

### **Hlavní procesy**

Hlavní procesy neboli Core Processes jsou ty procesy, která společnost potřebuje pro výrobu produktů nebo služeb zákazníkům. Tyto procesy vytvářejí hodnotu nebo užitek zákazníkům. Každá společnost má jiné hlavní procesy, dle toho, v čem podniká.

Pokud společnost uvažuje o zlepšení fungování a efektivitu, je třeba začít u hlavních procesů. Často se v praxi stává, že společnosti věnují mnoho úsilí pro různé

ne tolik důležitým procesům, které hodnotu zákazníkům nepřinášejí. Tyto hlavní procesy je třeba řídit a podporovat, k tomu slouží podpůrné a řídicí procesy. Mezi procesy hlavní se zařazují procesy, kde je třeba jednat se zákazníky a vyřizování jejich požadavků. U stavebních společností to bývají tyto procesy:

- Procesy získání zákazníka
- Proces realizace zákazníkovi
- Proces údržby zákazníkovi

U jiných společností mohou být hlavními procesy obchodní, péče o zákazníky, komunikace s nimi.

## 1.4 Finanční analýza

*„Finanční analýzu (anglicky Financial analysis) lze chápat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Měla by rozpoznat zdraví podniku, odhalit jeho slabé stránky, které by se do budoucna mohly stát pro podnik hrozbou, a identifikovat silné stránky, které by podnik mohl v budoucnu využít jako příležitost. Finanční analýza vychází především z minulých dat, ovšem je podkladem především o rozhodování o budoucnosti.“ [6]*

Informace o finančním stavu společnosti jsou velice důležité pro manažera společnosti, ale také dalším subjektům jako jsou banky, investoři, zákazníci a dodavatelé.

Vstupy do finanční analýzy se běžně používají finanční výkazy společnosti jako rozvahy, výkaz zisku a ztrát, data z manažerského účetnictví, podnikové statistiky a další data.

Tato práce se bude zabývat hlavně ukazateli rentability, obratem a ziskem společnosti. V další části budou popsány výše uvedené finanční ukazatele.

### Rentabilita z vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je míra finanční výkonnosti vypočtená vydělením čistého zisku vlastním kapitálem. Vzhledem k tomu, že vlastní kapitál akcionářů se rovná aktivům společnosti po odečtení dluhu, může být ROE považována za návratnost čistých aktiv. ROE je považováno za měřítko toho, jak efektivní management využívá aktiv společnosti k vytváření zisků. ROE je vyjádřena v procentech a může být vypočtena pro každou společnost, pokud čistý příjem a vlastní kapitál jsou kladná čísla. Ve výročních zprávách firem jsou většinou uvedeny výsledky čistého zisku pro investory. Některé je neudávají, ale dají se vypočítat pomocí vzorečku:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$



## Rentabilita tržeb (ROS)

Tento ukazatel udává přehled o tom, kolik zisku se vyrábí na korunu prodeje. Rostoucí ROS naznačuje, že společnost roste, zatímco klesající ROS může signalizovat hrozící finanční problémy. Investoři, věřitelé a další držitelé akcií se na tento poměr efektivnosti spoléhají, protože přesně sdělují procentní podíl provozních peněžních prostředků, které společnost dosahuje na svých výnosech, a poskytují přehled o hodnotách dividend společnosti, reinvestiční potenciál a schopnost společnosti splácet dluh. Výpočet ukazatele provedeme pomocí vzorce:

$$ROS = \frac{\text{provozní zisk (EBIT)}}{\text{Tržba(Obrat)}}$$

## Rentabilita z aktiv (ROA)

Návratnost aktiv neboli rentability of assets udává, jaká je ziskovost společnosti v poměru k jejím celkovým aktivům. Manažeři společnosti, různí analytici, či investoři mohou pomocí ukazatele ROA určit, jak efektivně využívá společnost svá aktiva k vytvoření zisku. Ukazatel se uvádí v procentech. Tento ukazatel se vypočítá pomocí vzorce:

$$ROA = \frac{\text{provozní zisk (EBIT)}}{\text{aktiva}}$$

## 2 Praktická část

### 2.1 Představení

Tato diplomová práce se bude zabývat nejmenovanou rodinnou firmou. Byl zvolen název Vietstav s.r.o., toto jméno je pouze fiktivní, ale je inspirováno charakterem společnosti.

Následuje představení této vybrané stavební firmy Vietstav s.r.o... Řada informací týkající se společnosti byla získána během interview s majitelem společnosti. Tyto poznatky budou použity a vyznačeny v dalších částech.

### 2.2 Charakteristika společnosti a její činnosti

Společnost s ručením omezeným byla založena společenskou smlouvou 13.11. 2017. Vietstav s.r.o. je tedy stavební firma, která působí od roku 2017 po celé České republice, a dokonce i v sousedních zemích jako Německo a Rakousko. Její největší potenciál se nachází v Praze, neboť její sídlo je v Praze a zde se snaží získávat většinu zakázek.

Firma začala působit na stavebním trhu jako expert v HSV, ale postupem času, a hlavně kvůli ekonomické situaci bylo nutné se rozšířit v určitých oblastech, jako jsou profese ZTI a Elektro.

Organizace a obchodní strategie je založena na cílení služeb na vietnamskou komunitu. Říká se, že je vietnamská komunita uzavřená, nebo alespoň 1. a druhá generace. Často se raději obracejí na vietnamské firmy. Jeden z důvodů je jazyk. Většina vietnamských klientů, kteří společnost oslovují, nemají dostatečnou slovní zásobu, aby se pořádně domluvili česky, protože to ke svému podnikání nepotřebují. Dalším faktorem jsou termíny. Když se zeptáte jakékoliv stavební firmy, tak ty mají zásobu práce a výrobní plán, kterého se drží a další poptávky tedy posouvají na konec. S většinou klientů, se kterými se pracovníci společnosti setkávají, mají nemovitost, například k pronájmu, kterou chtějí opravit. Potřebují co nejrychleji dokončit úpravy, aby ji mohli začít pronajímat. Firma se snaží vyhovět každému zákazníkovi.

## 2.3 Historie podniku

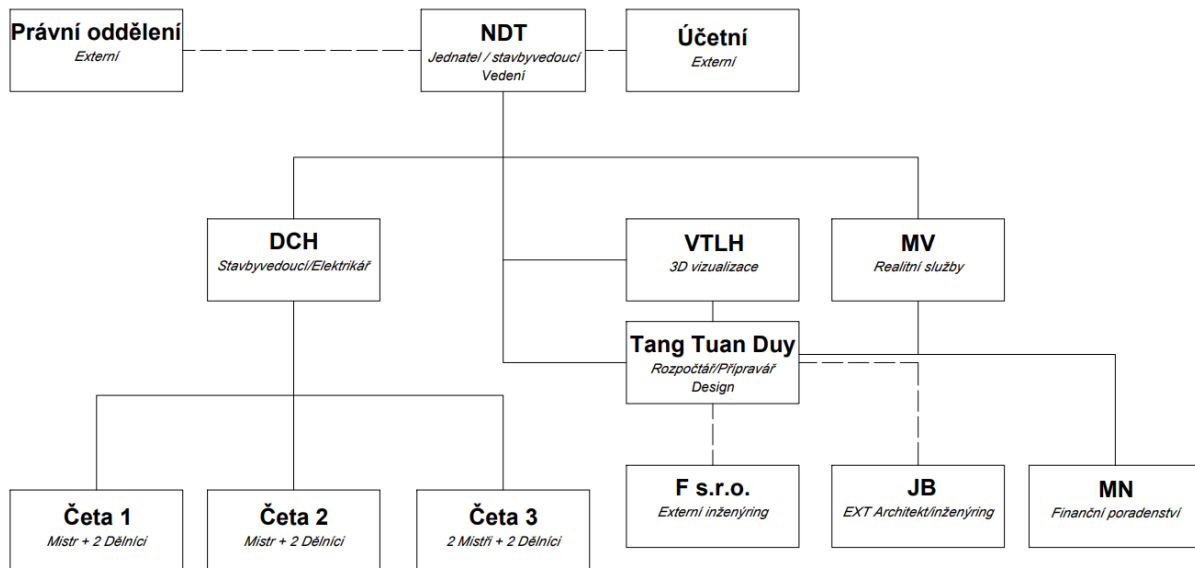
<b>2017</b>	<p>Tento rok je začátek působení společnosti jako takové. Během něho se řešily hlavně administrativní záležitosti, proto není nijak signifikantní.</p> <p>Přijaté byly zakázky do 100 000 Kč, neboť ve firmě byl pouze jednatel a dva mistři, kteří by sami větší zakázky nezvládli.</p>
<b>2018</b>	<p>Společnost přijímala menší zakázky, neboť byla nově založena a neměla potřebné množství klientů. První projekty byly zajištěny přes webové portály jako například <i>nejremeslnici.cz</i> nebo přes osobní kontakty.</p> <p>Začátky byly dle majitele „velice neproduktivní“ neboť měl málo zkušeností s oceňováním prací a materiálu. Kvůli tomuto nedostatku se dostala společnost do negativních čísel, ale toto období ustála a v následujících rocích již tuto chybu neudělala.</p>
<b>2019</b>	<p>Úspěšnost tohoto roku byla signifikantně vyšší. Zásadní věcí, která ovlivnila chod, bylo to, že majitel, který do této doby řídil mistry a dělníky byl pouze jeden, spojil se s novým společníkem, který zároveň začal působit jako elektromechanik. Dále se celý tým rozšířil o instalatéry. Toto napomohlo k tomu, že se náklady na subdodávku těchto profesních dílů zredukovaly. První menší projekty byly rekonstrukce bytových jader. Dále společnost se spojila s inženýrskou firmou, která vyřizovala veškeré nutné formální záležitosti na úřadech. Toto pomohlo přilákat další klienty.</p>
<b>2020</b>	<p>V tomto roce se udála řada skutečností, které ovlivnily celosvětovou ekonomiku. S pandemií COVID 19 přišly také komplikace, jako nedostatek materiálů, neplnění závazků ze strany subdodavatelů dále také omezení činnosti stavebních úřadů. Zásoba budoucí práce byl zajištěn do srpna 2020 a navzdory předpokladu, že nebudou další zakázky. Dne 25.9.2020 byla zrušena Daň z nabytých nemovitých věcí zákonem č. 386/2020 Sb., a to se zpětným použitím pro vklady povolené katastrem nemovitostí od 1.12.2019.</p> <p>Díky tomuto a také faktu, že úrokové sazby klesly na velmi nízké</p>

	<p>hodnoty, a to až na 1,6 % což je neskutečně nízká hodnota, začali klienti kupovat nemovitosti za účelem jejich rekonstrukce a následnému pronájmu nebo prodeji. Navzdory veškerým komplikacím a problémům, zvládla společnost situaci dobře.</p>
<b>2021</b>	<p>Zvýšení poptávky díky zvýšení zájmu o firmu byla díky již zmíněným skutečnostem značná. Komplikace nastaly začátkem roku, kdy v lednu značná část pracovní síly odjela zpět do Ukrajiny a do Vietnamu a na stavbách byl nedostatek pracovníků. Tento problém se táhl přes dva měsíce, neboť kvůli uzavřeným hranicím a dalším proticovidových opatření nebylo možné vycestovat zpět. Pracovníci, kteří zůstali, pracovali v přesčasech, aby se termíny alespoň částečně splnily. Kvůli pandemii samozřejmě přibývaly dodatky ke smlouvám, díky kterým se společnost chránila před sankcemi a minimalizovala škody.</p> <p>Jeden z problémů, způsobených dopravou byl nedostatek materiálu. Kvůli různým kontrolám a uzavření hranic docházelo ke ztížení dopravních cest. Dokonce některým společnostem (doprava lodí) se vyplatilo nechat materiál neodbavený než ho dopravit do destinace. Tento fakt tedy zdražil cenu materiálů, dodací lhůty materiálů se prodloužily z týdnů na měsíce. Ceny materiálů se od začátku roku zvyšovaly rapidně, například cena polystyrenu EPS se od začátku roku zvýšila cca o 100 %, polystyren XPS cca o 50 % [9]. Některé ceny materiálů se tedy zvýšily i o více než 100 %. Vzhledem k těmto událostem se zisk z již zasmulvněných zakázek snížil u některých až na nulu. Předpovědi různých analytiků zněla, že růst cen se zastaví nejdříve v horizontu několika měsíců ale možná i let. V tomto roce se firma pustila dalšími směry. Byl založen útvar, který se zabývá realitními službami a finančním poradenstvím.</p>

**Tabulka 1: Historie společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování**

## 2.4 Popis současné organizační struktury

Je jasné, že v malé firmě, jako je tato bude zastupovat jeden člověk více pozic. Ze získaných poznatků byla sestavena struktura, která by odpovídala současné situaci.



Obrázek 5: Současná organizační struktura společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.4.1 Schéma současné struktury organizace

#### NTD – Jednatel/ Stavbyvedoucí

- zastupuje za společnost

Zajišťuje tyto činnosti:

- jedná za společnost
- řídí a schvaluje veškeré záležitosti
- jedná s klienty a konzultuje
- vypracovává smlouvy spolu s externím právníkem
- vyhledává nové technologie
- účast na různých školení pro získání certifikací a dalšího know-how
- zpracovávání ekonomických ukazatelů
- zajišťuje nové zakázky a rozhoduje o jejich zpracování
- eviduje práci na stavbě a zpracovává tabulky pro vyplacení mezd
- zajišťuje dodávku na stavbu

- kontrola kvality
- HR společnosti
- schvalování změn ve strategickém plánu
- konzultace s klienty ohledně projektu
- zajištění kontrolu faktur
- komunikace s dodavateli

### **DCH – Stavbyvedoucí/ Elektro**

Zajišťuje tyto činnosti:

- řídí činnosti na stavbě
- kontrola kvality
- zajišťuje dodávky na stavbu
- kontrola činnosti na stavbách – normy, BOZP, postupů apod.
- kontroluje plnění úkolů
- zapisuje veškeré postupy práce do stavebního deníku
- zajišťuje celkově dohled elektroinstalaci

### **TTD – Přípravář/Rozpočtář/Design**

Zajišťuje tyto činnosti:

- po schválení jednatelem -> zaměření a návštěva místa projektu
- vypracování nabídkového rozpočtu
- konzultace projektu s klientem
- komunikace s dodavateli
- poptávky pro nákup materiálu
- zajištění materiálu
- vypracování 2D či 3D modelů dle požadavků klienta
- konzultace projektu s modelářem vizualizace (pokud si zákazník objedná)
- jednání s externími projektanty a společnostmi zabývající se inženýringem
- příprava limitek pro realizaci
- vyhledávání nových technologií
- komunikace s realitním makléřem a finančním poradcem ohledně potřeb zákazníka
- kontrola faktur

- zastupování jednatele dle potřeb
- kontrola kvality

### **MV – Realitní služby**

Zajišťuje tyto činnosti:

- vyhledávání nemovitostí pro klienty
- prodej nemovitostí klientům
- vyhledávání příležitostí pro naši stavební firmu
- zajištění hladkého chodu nákupu nemovitosti klientů spolu s finančním poradcem

### **VTLH – 3D Vizualizace**

Zajišťuje tyto činnosti:

- vypracování vizualizace pro klienty
- konzultace projektu spolu s přípravářem a klienty

## 2.5 SWOT analýza firmy Vietstav s.r.o.



Obrázek 6: Diagram SWOT analýzy, Zdroj: Vlastní zpracování

### Strengths (silné stránky)

- Znamé jméno v okruhu cílených zákazníků.
- Časová flexibilita, není problém realizovat zakázky i v noci.
- Flexibilita v práci (schopnost proniknout do dalších segmentů).
- Kvalita práce.
- Kvalitní pracovníci na stavbě, pečlivě jsou vybíráni.
- Široká nabídka služeb, která se pořád rozšiřuje.
- Malá konkurence v komunitě.



## **Weaknesses (slabé stránky)**

- Nízká znalost českého jazyka u většiny pracovníků, špatná komunikace mezi dodavateli a zaměstnanci.
- Nejasné určení pozice a kompetence jednotlivých zaměstnanců.
- Chybějící systém vnitřního řízení procesů a sledování nákladů staveb.
- Marketing
- Krátká existence firmy na trhu
- Nedostatek pracovních sil pro řízení a kontrolu zakázek.
- Limitace velikostí zakázek

## **Opportunities (příležitosti)**

- Schopnost integrace moderních technologií do stavby (inteligentní elektroinstalace, čerpadla a další technologie).
- Rozvoj a realizace v developerských projektech
- Investice do účinného marketingové komunikace pro získání zákazníků na lépe profitujících službách (instalace klimatizací, EZS, inteligentní elektronika v domácnostech)
- Good will – pokud bude udržována kvalita provedených prací.
- Vyhledávání schopných zaměstnanců

## **Threats (hrozby)**

- Podcenění opatření proti vzniku chyby při instalaci pokročilých zařízení.
- Prudké zvyšování cen materiálů, odrazení možných zákazníků.
- Konkurence – vstup nových konkurenceschopných firem na trh. U větších projektů bude konfrontace s konkurencí.

## 2.6 Definice zjištěných nedostatků

Problémy byly definovány na začátku října roku 2021, kdy se pracovalo na několika zakázkách. V tomto období právě probíhaly zakázky:

Rekonstrukce celého rodinného domu (interiér a exteriér)

Rekonstrukce bytového jádra Strašnice

Rekonstrukce bytového jádra Budějovická

Příprava pro rekonstrukci bytového jádra Štěpánská

Protože zákazníci chtějí mít vše hotovo co nejrychleji, tak byly nasazeny i externí pracovní síly. Zde se ukázalo mnoho nedostatků, díky kterým se zvýšily náklady, kterým se dalo snadno předejít.

Jedním z důvodů je komunikace mezi zaměstnanci a klienty. Mnoho souběžných zakázek je třeba řídit a změny ze strany klientů musejí být zpracovány včas. Ve společnosti se kvůli tomu rozdělily zakázky mezi 2 lidi, kteří řeší změny na zakázkách spolu s klienty. Jeden z nich jsem byl zpracovatel diplomové práce. Byla mu svěřena Rekonstrukci RD, byt Budějovická a přípravu pro byt Štěpánská. Další pracovnice měla na starosti vizualizaci a řízení změn na bytu Strašnická. Protože byla v oboru nová, tak se potřebovala získat informace od spolupracovníků včetně stavbyvedoucího. Jelikož nastala chyba ve vzájemné komunikaci, došlo k různým problémům. Například, změna se nedostala k patřičným pracovníkům na stavbě, a tak třeba obkladači obložili stěny a po kontrolní prohlídce investora se zjistilo, že umístění části obkladů bylo provedeno špatně. Takový nedostatek v komunikaci je způsoben tím, že jednu věc řeší mnoho lidí. U této akce se vyskytlo mnoho dalších problémů, ale jen tento nedostatek stál společnost cca 25 000 Kč do nákladů, a to byl jeden z několika problémů, co vznikly kvůli špatné komunikaci.

Jeden z dalších problémů je struktura a organizace ve společnosti. Jak je vidět z obrázku č. 5, tak k jednotlivým pozicím nejsou definovány jejich funkce a kompetence. Dochází tedy k občasným zmatkům, a stává se, že vše pak řeší jeden člověk.

Pro pomalu rozvíjející se firmu je tedy třeba definovat role a pozice ve společnosti.

Souvisejícím nedostatkem se strukturou je organizace procesů. Do teď ve společnosti není určena procesní mapa. Taková *procesní mapa*, urychlí a pomůže k předejití různým problémům. Nyní ve společnosti probíhají různé procesy, které zajišťují hlavní chod společnosti, ale ty jsou zajišťovány nahodile dle aktuální potřeby. Zde pro ně chybí pravidla.

## 2.7 Návrh řešení

Pro eliminaci těchto problémů je třeba nastavit nový systém řízení procesů ve společnosti. Proto je třeba navrhnout strukturu, která by byla společnost Vietstav s.r.o. schopna implementovat v průběhu 3-5 let. Jedná se tedy o novou organizační strukturu spolu s definicí jednotlivých pozic. Je tedy třeba rozdělit práci do více pozic, aby nebyly některé pozice zahlcené prací a nějaké byly bez práce. Dále v souvislosti s organizační strukturou je třeba navrhnout procesní mapu, která bude zahrnovat stávající hlavní procesy a procesy, na které se dosud nepomýšlelo, ale pro efektivní řízení podniku jsou nezbytné.

Díky těmto změnám, je možné se dále rozvíjet jak firma, tak zaměstnanci.

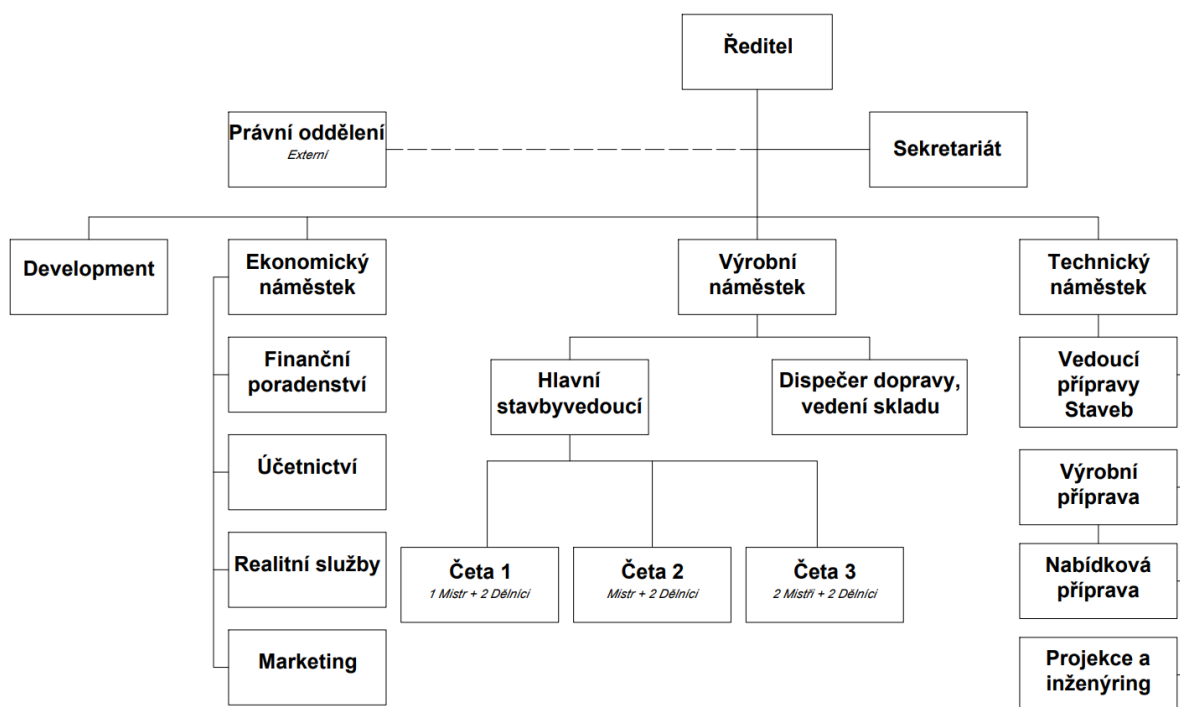
### 2.7.1 Návrh nové struktury společnosti

Po konzultaci s vedením, bylo schváleno provedení celkové restrukturalizace firmy. Jako první návrh připadá najmutí dopravce materiálů, který by se postaral o rozvoz materiálů na stavby. Tento krok zajistí více času pro stavbyvedoucí a jednatele, kteří nyní každé ráno a odpoledne zavážejí potřebné materiály na stavby a tím v podstatě promrhají většinu dne, který by mohli věnovat strategickým činnostem. Provoz na pražských silnicích během ranních a odpoledních hodinách prodlouží cestu z 20 min dokonce až na několik hodin, což v průměru vychází, že čas strávený na silnici je delší než čas strávený efektivněji na potřebném místě.

Jak je ze schématu vidět, tak mnoho činností přechází na přípraváře, kvůli nedostatku času jednatele a stavbyvedoucích, dále v tom hraje roli také skutečnost, že kromě přípraváře a jednatele nehovoří nikdo jiný plynule českým jazykem. Tedy procesy řízení týkajícího se změn ze strany klienta a dodavatelů tedy změny v projektu, vizualizace, nákup materiálu na stavbu, vypracovávání nabídek a další vyřizuje jedna osoba a občas se tedy stává, že kvůli nedostatku kapacit nezbyvá tolik času na kontrolu a vznikají chyby a zmatky, které jsou často finančně nákladné.

Po úpravě organizace dle nového schématu, by odpovědnost a práce přešly na další pozice a díky tomu by bylo více času pro controlling a vzniklo by méně zmatků. Organizačně by fungovala společnost mnohem lépe.

### 2.7.1.1 Schéma nové struktury organizace



Obrázek 7: Navržená organizační struktura, Zdroj: Vlastní zpracování

### **2.7.1.2 Popis pozic:**

Popsání pozic je nezbytné k fungování celého systému a pro určení nedostatků v procesech nebo pro lokalizaci chybných článků v organizaci.

#### **Ředitel**

V současné struktuře dle schématu na obrázku 5 má ředitel příliš mnoho funkcí a nezvládne řešit důležité činnosti v rámci vedení společnosti, proto je v nově navržené struktuře delegována pravomoc na nově vzniklé manažerské pozice. Díky tomu bude mít ředitel více času na řízení celé firmy.

Níže jsou uvedeny pravomoci ředitele.

- Jedná za společnost
- Řídí veškeré obchodní, výrobní a ekonomické záležitosti
- Spolu s externí právní firmou kontroluje a schvaluje smlouvy
- Vyhledává nové technologie
- Vyhledává a vyjednává obchodní partnerství
- Rozhoduje o zpracování nabídek

#### **Právní oddělení**

Pro právní služby bude využita externí společnost. Není potřeba pro takto malou firmu mít svého právníka, který by pouze sepisoval smlouvy a kontroloval je.

- Tvorba smluv spolu s jednatelem
- Kontrola smluv vytvořené klientem nebo smlouvy s partnery
- Komplexní poradenství v oblasti stavebního práva

#### **Sekretariát**

Pro společnost je třeba, aby se někdo staral o administrativu ve společnosti, tato oblast je pokryta sekretariátem, který má na starosti dokumentaci všeho možného.

- Evidence zaměstnanců
- Kontrola faktur přijatých a vydaných
- Evidence plateb a kontrola
- Vyhledávání nových potenciálních zaměstnanců

- Zajištění komunikačních prostředků
- Zaškolování zaměstnanců
- Správa kanceláře

## **Ekonomický náměstek**

Zajišťuje tyto činnosti:

- Vede a kontroluje veškeré účetní úkony
- Komunikuje s externí účetní firmou
- Vytváří marketingový plán spolu s externí marketingovou společností
- Vede poradenské služby spolu s finančním poradcem
- Dohlíží a spolu s realitním makléřem na realitní trh
- Vytváření přehledů veškerých výdajů a příjmů

## **Finanční poradenství**

Tato část se věnuje finanční gramotnosti lidí, snažíme se zde naše klienty seznámit s tím, jak hospodařit s penězi, kam je uložit. Dále jim představujeme produkty jako životní pojištění a další. Pomáháme tedy klientům k finanční svobodě.

Činnosti finančního poradce:

- Investiční poradenství -> zakládání investičních portfolií (dlouhodobé a krátkodobé)
- Zajištění pojištění
- Pomoc při určení krátkodobých a dlouhodobých cílů
- Řešení hypoték
- Daňové poradenství

## **Účetnictví**

Toto oddělení je externí, ale je na ní dohlíženo ekonomickým náměstkem.

Činnosti zajištěné tímto oddělením:

- Vedení účetnictví
- Zpracování podkladů k daňovému přiznání
- Zpracování daňového přiznání

- Zpracování výročních zpráv
- Vypracování kontrolních hlášení

## **Realitní služby**

Novým přírůstkem do společnosti je tato část. V březnu 2021 se k nám přidala realitní makléřka, která přešla z nejmenované konkurenční společnosti, kvůli špatným podmínkám, která jim z provize brala nesmyslná procenta.

Tato pozice má na starosti:

- Analýza realitního trhu
- Spolupráce s finančním poradcem ohledně získání hypotéky pro klienty
- Prodej/koupě nemovitosti klientovi
- Vyhledávání nemovitostí pro investiční příležitosti
- Zajištění pronájmů nemovitosti klientům
- Konzultace smluv s právním oddělením

## **Marketing**

Externí společnost zajišťuje reklamní prvky. Zajištění reklamních plánů pro sezónní reklamy, dlouhodobé reklamy a dalších reklamních prvků.

- Zajištění podkladů pro reklamu
- Zajištění reklamních prvků jako propisky, pracovní oblečení s logem
- Správa webových stránek
- Správa medií
- Marketingový plán ve spolupráci s jednatelem firmy

## **Výrobní náměstek**

Důležitá pozice pro hladký průběh realizační fáze. Dohlíží na to, aby vše ve výrobě probíhalo dle plánů, které připravuje spolu s asistentem. Plánují spolu dodávky materiálu a subdodavatelů na staveniště. Dále dohlíží a kontroluje kvalitu prací na staveništi.

Činnosti spadající pod výrobního náměstka:

- Převzetí podkladů od technického náměstka

- Dohled nad probíhajícími projekty
- Plánování dopravy materiálu a subdodávek
- Koordinace veškeré podnikové pracovní síly po staveništích
- Správa projektů, které jsou v záruční době
- Řešení klientských změn
- Kontrola průběhu zakázek – termíny, kvalita, technické postupy, plnění rozpočtu, soulad s projektovou dokumentací
- Pokud je více projektů, tak má na starosti menší projekty
- Zajištění plynulosti výstavby

## **Hlavní stavbyvedoucí**

Zajišťuje koordinaci na staveništi.

- Má na starosti maximálně dva větší projekty
- Odborně vede provádění stavby
- Vedení stavebního deníku
- Dodržování bezpečnosti na staveništi
- Rozdělování a kontrola práce pracovního týmu a činnosti subdodavatelů na staveništi
- Kontrola provedených stavebních prací
- Kontrola dodržování správných technických postupů
- Přebírá a předává staveniště
- Vypracování veškerých podkladů potřebné pro předání stavby
- Řešení komplikací na stavbě

## **Dispečer dopravy a vedení skladu**

Pro naši firmu je třeba mít alespoň jednoho dopravce stavebního materiálu na staveniště. Doprava dodavatele je většinou drahá. Nyní tuto funkci zastává stavbyvedoucí a jednatel, proto nemají pořádně čas na vedení firmy a vedení staveniště, proto občas vznikají zbytečně nákladové položky.

- Doprava materiálu dle objednávek na staveniště
- Vedení inventury skladu



## Technický náměstek

Technický náměstek má na starosti obchodně technický útvar. Zajišťuje předvýrobní přípravu, zajišťuje dokumenty potřebné ke stavbě (např. stavební povolení, povolení správce). Připravuje smlouvy s dodavateli materiálu. Má na starosti přípravu rozpočtu pro investora, je třeba, aby sledoval změny cen a průběžné aktualizace vnitropodnikových cen.

- Dohled nad přípravou projektu
- Kontrola nabídkových rozpočtů, které jsou přijatelné klientem i společností
- Kontrola časových plánů
- Koordinace zaměstnanců v přípravné fázi projektu
- Komunikace s projektanty a klientem ohledně změn a požadavků
- Správa vnitropodnikové databáze cen
- Příprava SoD spolu s právním oddělením
- Určení termínů výstavby a příprava platebního kalendáře
- Určení rizik projektu -> jejich řešení a opatření
- Zajištění projektové dokumentace
- Vyřízení stavebního povolení, ohlášení a jiných formálních záležitostí

## Výrobní příprava

Pod dohledem technického náměstka, který schvaluje a kontroluje jejich práci. Nezbytně důležitý útvar pro realizaci, je třeba připravit zakázku kvalitně, jinak se objeví mnoho komplikací během výstavby.

- Příprava staveniště
- Zajištění inženýrských sítí
- Komunikace s dodavateli prací a materiálů
- Přebírání veškerých dat od realizačního týmu pro vytvoření podkladů pro vyhodnocení projektu -> analýza výnosů a nákladů projektu, pro vytvoření výsledné kalkulace
- Zajištění inženýringu projektu spolu s externí firmou na inženýring a projektanty
- Tvorba 3D modelu či vizualizace dle požadavků

## Nabídková příprava

Pod dohledem technického náměstka, který schvaluje a kontroluje jejich práci. Je třeba zpracovat nabídku tak, aby byla přijatelná pro obě strany. Nabídka musí být konkurenceschopná, ale

- Komunikace s klientem pro vytvoření cenové nabídky
- Návštěva místa potencionálního klienta
- Zaměření stavby
- Vytvoření výkazu výměr
- Komunikace s dodavateli, poptávky prací a materiálů
- Ocenění výkazu
- Příprava SoD spolu s právním oddělením
- Soupis možných rizik, zahrnutí rizik do ceny
- Hodnocení rizik a opatření rizik

## Projekce a inženýring

Pro projekci a inženýring je využita externí společnosti a architekti jsou též externí. Fungování tohoto útvaru bude stejné jako do teď, pouze s nimi bude jednat technický náměstek nebo zaměstnanci výrobní přípravy.

- Komunikace s úřady
- Příprava Projektové dokumentace
- Podání žádostí pro stavební povolení, ohlášení ...
- Návrh změn projektu pro splnění norem a standardů

### **2.7.1.3 Shrnutí části návrhu nové organizační struktury**

Nová organizační struktura je navržena tak, aby byla realizovatelná během dvou let. Pozice dispečera a vedení skladu je první pozicí, kterou je třeba zajistit. Tímto krokem se uvolní čas jednateli, který bude mít více času na řízení podniku. Dodávky materiálu na stavbu zaberou minimálně půl dne, neboť doprava v Praze je často velmi zatížená. Dále by se zajistily pozice náměstků, kteří budou ze začátku vést celé oddělení sami, dokud se nevyberou další zaměstnanci, kteří by pod náměstků pracovali. Pokud se podaří takovouto strukturu vytvořit a veškeré práce byly stabilní, je možné pro společnost se dále rozvíjet do dalších různých směrů.

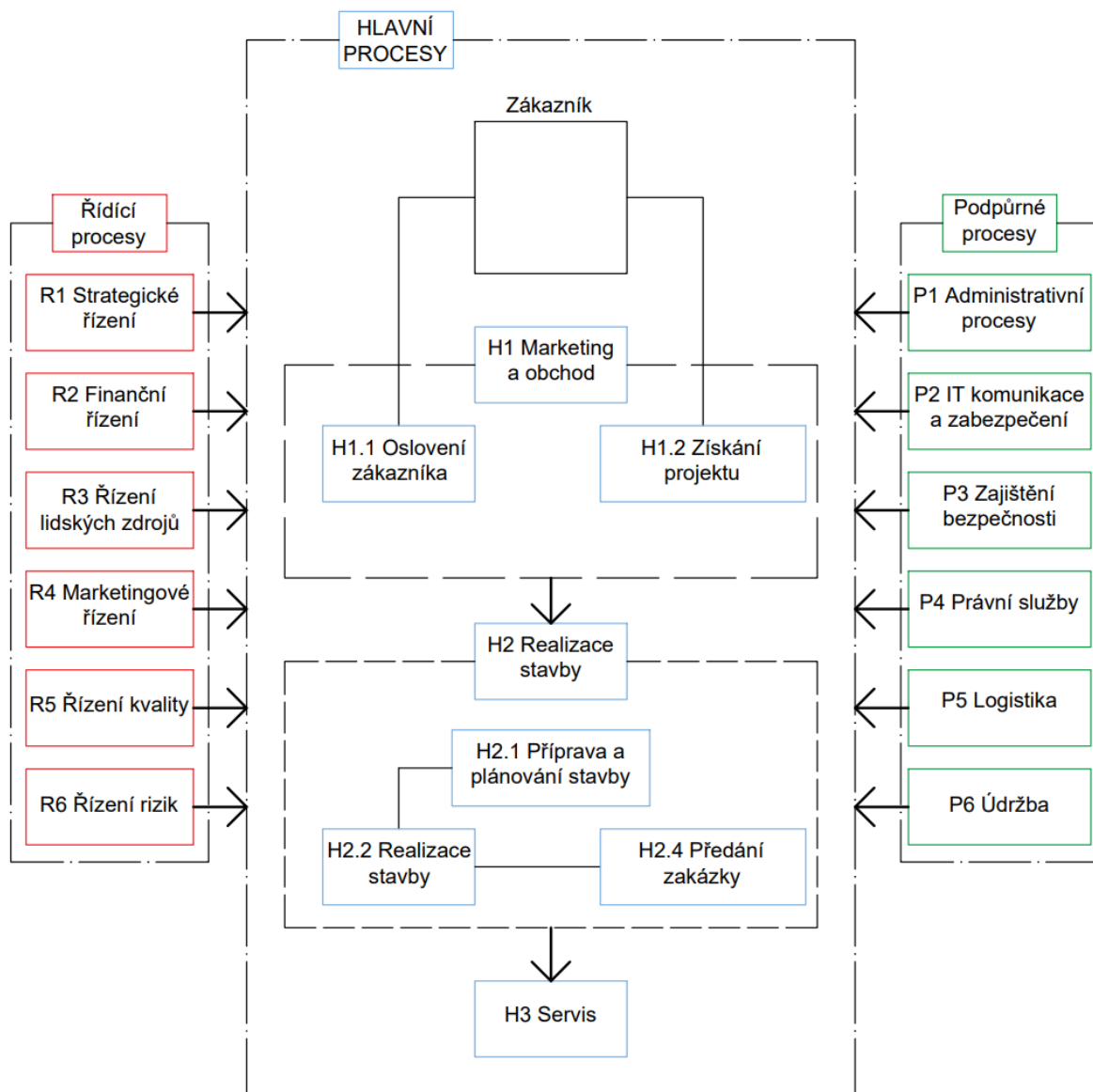
Je velmi důležité pro rozvoj, aby se organizační struktura definovala. Delegation pravomocí souvisí i se specializací vykonávaných prací. Funkce této organizační struktury je zvýšení produktivity práce, snížení nákladů a cen. Pro plynulý chod ve společnosti je třeba veškeré práce a úkony koordinovat.

Nejjednodušším způsobem koordinace je pověření jednotlivých pozic pravomocí udělovat jemu podřízenému příkazy. Zároveň odpovídá za jejich splnění, proto je třeba aby vedoucí skupiny vytvářel předpoklady pro dosahování cílů.

## 2.7.2 Návrh systému podnikových procesů

Velmi důležitým faktorem pro chod firmy jsou její procesy. Pro předejití problémům a komplikacím spjaté s nákupem, administrativou nebo dalšími oblastmi je nutné navrhnout novou strukturu procesů ve společnosti. Nastavení komplexního systému řízení podle pravidel, které se budou dodržovat a nebudou se vykonávat nahodile jako je to nyní. Všechny procesy v organizaci jsou zobrazeny na procesní mapě, pro celkový přehled dění v organizaci.

Pomocí procesních karet jsou popsány podnikové procesy. V jednotlivých procesech jsou stanoveny jejich cíle, vlastníci, vstupy a výstupy a měřítka výkonnosti.



Obrázek 8: Navržená procesní mapa společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.7.2.1 Hlavní procesy

Hlavními procesy jsou procesy, které přímo tvoří hlavní předmět podnikání a podnikový zisk, tedy *core business*. Tyto procesy jsou hlavní a jsou označeny písmenem *H*. Ve firmě jsou 2 hlavní procesy. Prvním je **H1 Marketing a obchod** a ten je rozdělen do dvou subprocesů/podprocesů.

- *H1.1 Oslovení zákazníka* je proces, jehož úkolem je oslovit a zapůsobit na potenciální klienty.
- *H1.2 Získání projektu* se snaží osloveným klientům předložit nabídku a smlouvu, která je spravedlivá a přijatelná pro obě strany. Poté podepsat a uzavřít smlouvu o dílo.

Druhým hlavním procesem je **H2 Realizace stavby**. Tento proces přebírá smlouvu a rozpočet na jejichž základě realizuje zakázku. Tento proces je rozdělen do 3 částí.

- *H2.1 Příprava a plánování stavby*. Zde se připravuje plán stavby, oslovení dodavatelů, příprava projektu s architekty (pokud je třeba) a další práce s přípravou stavby.
- *H2.2 Realizace* je samotná stavební činnost na stavbě. Zde se realizují veškeré zasmluvněné činnosti. Snaží se zde uspokojit veškeré požadavky klienta za požadovanou cenu.
- *H2.3 Předání zakázky* je podproces, který úspěšně ukončuje hlavní proces realizace. Předání hotové zakázky klientovy s co nejméně nedodělků a vad.
- *H3 Servis*, zde se klienti již realizovaných projektů mohou obrátit během záruční doby na naši firmu, pro udržovací práce za nulovou či zvýhodněnou cenu.

## H1 Marketing a obchod

Tento proces má cíl oslovit určitý počet potencionálních zákazníků a získat tolik počet zakázek, aby se maximálně a efektivně využila pracovní síla podniku. Zakázky musejí být získávány postupně v požadovaném počtu a velikosti. Zajištění zakázek je pro chod podniku velmi důležitý, ne-li nezbytný. Bez dostatečného množství zakázek, se nevyužijí kapacity do maxima a vznikají tu zbytečné náklady, které mohou vést ke krizi ve firmě. Proto, aby společnost získala zakázku, je třeba poznat zákazníka a jeho potřeby a požadavky.

Karta procesu			
<b>Číslo procesu:</b>	H1	<b>Druh procesu:</b>	Hlavní
<b>Název procesu:</b>	Marketing a obchod		
<b>Cíl:</b>	Získávání zakázek		
<b>Vlastník:</b>	Technický náměstek		
<b>Zdroje</b>	Zaměstnanci obchodního oddělení		
	Běžné kancelářské vybavení (PC, telefon...)		
	Internet, vnitropodnikové		
<b>Vstupy</b>	Potřeba získání zakázek		
<b>Dodavatel</b>	Proces Strategického plánování		
<b>Subprocesy</b>	Oslovení zákazníka		
	Získání zakázky		
<b>Výstupy</b>	Schválený rozpočet a podepsaná SOD		
<b>Zákazník</b>	Proces realizace		
<b>Měřítko procesu:</b>	Počet získaných zakázek, profit na získaných zakázkách		

Obrázek 9: Karta procesu marketing a obchod, Zdroj: Vlastní zpracování

## H1.1 Oslovení zákazníka

Tento hlavní subproces je pro firmu velmi důležitý, neboť jako mladá firma není tolik v podvědomí veřejnosti. Tento proces musí korespondovat se strategickým plánem společnosti. Typy zákazníka na, které je třeba je zaměřit je také stanoven.

Prvním procesem a krokem procesu H1.1 je vytvoření marketingového plánu, podle kterého se působí na potenciální klienty. Poté by se vykonaly tyto činnosti na sobě nezávislé:

- Soubor nástrojů, pomocí kterých by stavební firma dokázala zapůsobit na klienta.
- Webové stránky – webové stránky jsou velmi důležitou součástí propagace v dnešní době. Klienti si zde mohou prohlédnout již realizované zakázky. Jejich popis a fotografie jsou zajištěny marketingovým týmem. S tím souvisí také jejich správa a průběžná aktualizace.
- Zajištění reklamních ploch je také velmi důležitá činnost. Reklamní banner na různých místech pomůže dostat společnost do podvědomí veřejnosti. Dále je dle nás potřebné mít pracovní oblečení s logem firmy. Toto udělá výrazně lepší dojem na klienty, než kdyby měl na sobě každý jiné oblečení.
- Kontaktování potencionálních zákazníků. Pokud je třeba pro zaplnění budoucí práce, je třeba navázat kontakt s klienty. Ve stavebních firmách není třeba často komunikovat zákazníky, neboť klienti mohou sami a počet zajištěných zakázek je dostatek.

<b>Karta procesu</b>			
<b>Číslo procesu:</b>	H1.1	<b>Druh procesu:</b>	Hlavní
<b>Název procesu:</b>	Oslovení zákazníka		
<b>Cíl:</b>	Oslovit a zaujmout potenciálního klienta cenou a kvalitou již odvedené práce		
<b>Vlastník:</b>	Technický náměstek		
<b>Zdroje</b>	Zaměstnanci obchodního oddělení		
	Běžné kancelářské vybavení (PC, telefon...)		
	Internet, vnitropodnikové		
<b>Vstupy</b>	Potřeba získání zakázek		
<b>Dodavatel</b>	Proces Strategického plánování		
<b>Obsah</b>	Zajištění propagace firmy		
	Zajištění obsahu na sociálních sítích (WEB, FB...)		
	Kontaktování možných klientů		
	Zajištění podkladů pro možnou propagaci		
<b>Výstupy</b>	Požadavek na vypracování návrhu a nabídkového rozpočtu		
<b>Zákazník</b>	Proces získání zakázky		
<b>Měřítko procesu:</b>	Počet oslovených klientů/Počet zaujatých klientů		

Tabulka 10: Karta procesu Oslovení zákazníka, Zdroj: Vlastní zpracování



## H1.2 Získání zákazníka

Tento proces nastává, až potenciální zákazník projeví zájem o služby Vietstav s.r.o., respektive požádá o cenovou nabídku. Cenová nabídka je vytvořena na základě podkladů, a to z projektové dokumentace nebo po zaměření skutečného stavu naším technikem. Po vytvoření cenové nabídky dle vnitropodnikových cen se dále projednává termín a možná úprava ceny dle požadavků zákazníka. Zde se snažíme vyhovět všem požadavkům zákazníka. Je třeba s klientem dohodnout veškeré možnosti, které by vedly k úspěšnému uzavření smlouvy. Zde je třeba dávat si pozor při oceňování subdodávek. Jejich nabídky totiž mají také svou splatnost a nová nabídka po splatnosti staré nabídky, může mít při realizaci úplně jinou cenu. Proto je třeba na to upozornit klienta, aby nevznikaly spory při finálním vyúčtování. Činnosti vykonávané v tomto procesu:

- Návrh a konzultace změn v projektu. U této činnosti se dají přizpůsobit projekty pro úsporu a snížení ceny. Jedná se o změnu materiálu, jiná řešení atd...
- Vypracování cenové nabídky následuje po konzultaci s klientem. Cena je sestavena dle podkladů (dokumentace, zaměření technikem)
- Vytvoření časového plánu. Zde se určí začátek a konec realizace.
- Vytvoření smlouvy o dílo (SoD)
- Následuje kontrola veškerých vypracovaných návrhů cenové nabídky, časového plánu a SoD
- Vyjednávání o SoD, termínů a ceně s klientem, je možné slevit na ceně, pokud je možné
- Po přijetí veškerých podmínek podepíší obě strany SoD

Karta procesu			
<b>Číslo procesu:</b>	H1.2	<b>Druh procesu:</b>	Hlavní
<b>Název procesu:</b>	Získání zákazníka		
<b>Cíl:</b>	Klient uzavře SOD		
<b>Vlastník:</b>	Technický náměstek		
<b>Zdroje</b>	Zaměstnanci obchodního oddělení		
	Běžné kancelářské vybavení (PC, telefon, ...)		
	Internet, vnitropodnikové		
<b>Vstupy</b>	Požadavek na vypracování návrhu a nabídkového rozpočtu		
<b>Dodavatel</b>	Proces oslovení zákazníka		
<b>Obsah</b>	Komunikace s klientem		
	Návrh a konzultace změn v projektu po přezkoumání podkladů		
	Vypracování cenové nabídky		
	Vytvoření předběžného časového plánu		
	Kontrola cenové nabídky a časového plánu vedoucím		
	Předání cenové nabídky a časového plánu		
	Vyjednávání ohledně smlouvy, termínů a ceny		
	Podepsání SOD		
<b>Výstupy</b>	Podepsaná SOD		
<b>Zákazník</b>	Proces realizace		
<b>Měřítko procesu:</b>	Počet vypracovaných projektů/počet získaných zakázek		

Obrázek 11: Karta procesu Získání zákazníka, Zdroj: Vlastní zpracování

## H2 Realizace stavby

Mezi hlavní proces po získání zakázky je *H2 Realizace stavby/zakázky*, který je také core businessem. Zde je třeba důkladně kontrolovat postupy práce jak předvýrobní, tak výrobní. Neustálá kontrola je hlavně na stavbě, kde se různé komplikace řeší operativně.

Karta procesu			
<b>Číslo procesu:</b>	H2	<b>Druh procesu:</b>	Hlavní
<b>Název procesu:</b>	Realizace stavby		
<b>Cíl:</b>	Zajištění dokončení zakázky dle požadavků a dle projektové dokumentace (pokud je k dispozici)		
<b>Vlastník:</b>	Výrobní náměstek		
<b>Zdroje</b>	Realizační tým		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon		
	Vybavení pro výstavbu – stroje, nářadí; Stavebniny		
	Internet, vnitropodniková databáze zasmluvněných dodavatelů		
<b>Vstupy</b>	Podepsaná SOD, projektová dokumentace (pokud je k dispozici)		
<b>Dodavatel</b>	Proces získávání zakázky		
<b>Subprocesy</b>	Příprava a plánování stavby		
	Realizace stavby		
	Předání zakázky		
<b>Výstupy</b>	Předání dokončené stavby		
<b>Zákazník</b>	Proces Dokončení a předání stavby		
<b>Měřítko procesu:</b>	Splnění požadavků projektové dokumentace, Splnění zakázky v termínu a v zasmluvněné ceně, Kvalita		

Obrázek 12: Karta procesu Realizace stavby, Zdroj: Vlastní zpracování

## H2.1 Příprava a plánování stavby

Tato činnost je důležitá protože, zde se zajišťuje materiál a subdodavatelé pro hladký průběh realizace. Protože bez této přípravy, by na stavbě vznikaly zmatky a nedostatky materiálu, které by vedly k neefektivní využití pracovních sil, které způsobí nárůst nákladů na mzdy a v neposlední řadě také nedodržení termínů. Mezi činnosti probíhající v tomto subprocesu patří:

- Příprava zakázky pro realizaci stavby je velice důležitá. Zde se připraví smlouvy pro dodavatele profesí, zajišťují se dodavatelé materiálů, plánují se práce a rozděluje se pracovní síla pro její efektivní využití.
- Příprava detailnějšího časového plánu se sepsanými termíny subdodávek.
- Příprava veškerých podkladů do realizace.
- Příprava projektů/studie, pokud je třeba

Karta procesu			
<b>Číslo procesu:</b>	H2.1	<b>Druh procesu:</b>	Hlavní
<b>Název procesu:</b>	Příprava a plánování stavby		
<b>Cíl:</b>	Příprava smluv a objednávek na stavbu, aby veškeré práce a materiál byly na správném čase na správném místě		
<b>Vlastník:</b>	Výrobní náměstek		
<b>Zdroje</b>	Realizační tým		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon Vybavení pro výstavbu – stroje, nářadí; Stavebniny		
	Internet, seznam oslovený a zasmluvněných dodavatelů		
<b>Vstupy</b>	Seznam dodavatelů, projektová dokumentace, časový plán, rozpočet		
<b>Dodavatel</b>	Proces získání zakázky		
<b>Obsah</b>	Vytvoření detailnějšího časového plánu		
	Zajištění veškerých podkladů – projektová dokumentace, rozpočet, časový plán		
	Zajištění pracovníků		
	Zasmluvnění se sub dodavatelskými firmami		
	Kontrola a aktualizace plánu		

	Vypracování limitek materiálu
<b>Výstupy</b>	Časový plán, kontrolní rozpočet
<b>Zákazník</b>	Proces realizace
<b>Měřítko procesu:</b>	Efektivita vytvořeného plánu

Obrázek 13: Karta procesu Příprava a plánování stavby, Zdroj: Vlastní zpracování

## H2.2 Realizace stavby

Po vypracování a zajištění veškerých podkladů pro realizaci se začne samotná práce na stavbě. Pro započetí je dále třeba převzetí staveniště, tedy klíče od bytu nebo pozemku s podepsaným protokolem o předání staveniště. V tomto procesu může nastat mnoho komplikací, proto je třeba neustálého monitorování veškerých prací na staveništi a zamezit výskytu problémů. Pokud se však taková komplikace objeví, je třeba zjistit příčinu a hned ji odstranit. Pod tento proces spadají činnosti:

- Převzetí veškerých potřebných podkladů a staveniště.
- Komunikace s dodavateli musí být včasná, aby se dodržovali termíny dodávek pro splnění zaslíbeného termínu s klientem.
- Kontrola veškerých probíhajících a dokončených prací a vytvoření požadovaných kontrolních protokolů.
- Pohotovité jednání s klienty ohledně víceprací, informování o možných řešeních a vyčíslení změn.
- Data veškerých prací a zaměstnanců na stavbě jsou evidována stavebním deníkem, který je spravován stavbyvedoucím.
- Kontrola kvality prací je také součástí tohoto procesu, aby se po předání zamezilo výskytu případných nedodělků a vad.

..

<b>Karta procesu</b>			
<b>Číslo procesu:</b>	H2.2	<b>Druh procesu:</b>	Hlavní
<b>Název procesu:</b>	Realizace		
<b>Cíl:</b>	Realizace zakázky v požadovaném termínu a kvalitě, bez žádných komplikací.		
<b>Vlastník:</b>	Výrobní náměstek		
<b>Zdroje</b>	Realizační tým		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon		
	Vybavení pro výstavbu – stroje, nářadí; Stavebniny		
	Internet, seznam oslovených a dohodnutých dodavatelů		
<b>Vstupy</b>	Seznam dohodnutých dodavatelů, projektová dokumentace, časový plán, Limitky		
<b>Dodavatel</b>	Proces přípravy a plánování zakázky		
<b>Obsah</b>	Převzetí veškerých podkladů – projektová dokumentace, limitky, aktualizovaný časový plán		
	Výstavba dle projektu		
	Komunikace s dodavateli		
	Konzultace s klientem ohledně případných víceprací		
	Předání stavby včetně veškerých kontrolních protokolů.		
	Kontrola kvality během stavebních prací		
	Průběžná kontrola stavby s projektem		
	Vypracování protokolů u každé kontroly		
	Zápis do stavebního deníku		
	Průběžná fakturace dle SOD		
<b>Výstupy</b>	Dokončený projekt dle podkladů Veškeré protokoly o kontrolách a souhlasu materiálu		
<b>Zákazník</b>	Proces předání dokončeného projektu.		
<b>Měřítko procesu:</b>	Kvalita Počet nedodělků a reklamací práce Zisk z projektu Splnění výrobního plánu		

Obrázek 14: Karta procesu Realizace, Zdroj: Vlastní zpracování

## H2.3 Předání zakázky

Po dokončení realizace stavby tedy procesu H2.2 následuje předání hotového projektu klientovi. Zde jsou zajištěny veškeré podklady pro předání. Pokud je ve smlouvě uvedena také kolaudace objektů, tak jsou určeným týmem zajištěna potřebná měření pro zkolaudování prostorů dle potřeby.

Činnosti:

- Převzetí veškerých dokumentací, dle kterých bude probíhat kontrola skutečného stavu
- Vypracování předávacího protokolu pro investora, jako potvrzení, že při převzetí byla stavba v pořádku
- Kontrola vad a nedodělků, případně sepsání jejich seznamu a domluva jejich opravy
- Zajištění veškerých protokolů pro kolaudaci objektu, pokud bylo uzavřeno v SoD, tedy zajištění měření hluku, měření osvětlení, měření a regulace, a další možné požadavky od státních institucí



<b>Karta procesu</b>			
<b>Číslo procesu:</b>	H2.3	<b>Druh procesu:</b>	Hlavní
<b>Název procesu:</b>	Předání zakázky		
<b>Cíl:</b>	Předání zakázky včas a s požadované kvalitě		
<b>Vlastník:</b>	Výrobní náměstek		
<b>Zdroje</b>	Realizační tým		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon Vybavení pro výstavbu – stroje, nářadí; Stavebniny		
	Internet, seznam oslovený a dohodnutých dodavatelů		
<b>Vstupy</b>	Vypracované protokoly Hotová zakázka		
<b>Dodavatel</b>	Proces realizace zakázky		
<b>Obsah</b>	Převzetí veškerých podkladů – projektová dokumentace		
	Vypracování předávacího protokolu		
	Kontrola vad a nedodělků		
	Zajištění chybějících protokolů, revizí		
<b>Výstupy</b>	Dokončený projekt dle podkladů Veškeré protokoly o kontrolách a souhlasu materiálu		
<b>Zákazník</b>	Proces předání dokončeného projektu.		
<b>Měřítko procesu:</b>	Kvalita Zpětná vazba od investora Chod projektu		

Obrázek 15: Karta procesu Předání zakázky, Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.7.2.2 Procesy podpůrné

Podpůrné procesy zajišťují svou činností plynulý a efektivní chod hlavních procesů. Pro naši společnost Vietstav s.r.o. je navrženo několik podpůrných procesů, bez kterých by hlavní procesy stagnovaly. Dále jsou tedy popsány jejich funkce a jejich působení na hlavní procesy. Tyto činnosti jsou nákladové, tedy svou činností nepřinášejí společnosti přímý zisk.

### P1 Administrativní procesy

Proces *P1 Administrativní procesy* zajišťuje, jak sám název o sobě vypovídá, evidence dokladů a papírování. Tento proces zajišťuje evidence faktur přijatých a faktury vydané, kontrolují také jejich splatnosti.

Pokud by se přijatá faktura nezaplatila do splatnosti, tak by hrozily sankce, které by mohly mnohonásobně zvýšit náklady, a to zbytečně. U faktur vydaných se zde také kontrolují splatnosti, ale odběratelů. Snaží se, aby odběratelé splatili částku co nejdříve a u faktur přijatých se snaží naopak platit co nejpozději.

Účetnictví můžeme rozdělit na dvě různé části.

- Finanční a manažerské účetnictví. Finanční účetnictví, které slouží pro finanční úřady a banky. Toto účetnictví není tolik důležité jako
- Manažerské je zahrnuto v řídicích procesech. Pro tyto účetnické potřeby naše firma využívá externí firmu zabývající se účetnictvím. Pro malou firmu jako je Vietstav s.r.o. je zbytečné mít své účetnické oddělení.

P1 Administrativní procesy obsahuje tedy činnosti:

- Kontrola faktur
- Evidence pro účely účetnické
- Vedení účetnictví
- Archivace veškerých dokumentů
- Kontrola a evidence zaměstnanců
- Vypracování účetních uzávěrek

<b>Karta procesu</b>			
<b>Číslo procesu:</b>	P1	<b>Druh procesu:</b>	Podpůrný
<b>Název procesu:</b>	Administrativní procesy		
<b>Cíl:</b>	Zajištění a zpracování faktur přijatých Přijímání plateb za dodané stavební části.		
<b>Vlastník:</b>	Sekretariát		
<b>Zdroje</b>	Zaměstnanci sekretariátu		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon		
	Internet, vnitropodniková databáze zasmluvněných dodavatelů, Vnitropodnikové faktury, databáze objednávek, seznam klientů, dodací listy, objednávky		
<b>Vstupy</b>	Požadavek na vystavení faktury, faktury k zpracování		
<b>Dodavatel</b>	Proces získání klienta, Proces Realizace, Proces předání stavby, Dodavatel materiálu nebo služeb		
<b>Obsah</b>	Přijetí faktury od dodavatele		
	Kontrola faktur, zda se jedná o správné		
	Zaevidování faktury		
	Zajištění platby		
	Kontrola, zda byla platba uskutečněna		
	Přijetí požadavku na vystavení faktury		
	Získání dat pro výstavu faktury		
	Vyplnění faktury		
	Potvrzení faktury vedoucím		
	Zaslání faktury klientovi		
	Potvrzení přijaté platby		
	Evidence faktur		
	Předání uložených faktur účetní		
	Předání faktur externí účetní společnosti		
	Vedení účetnictví firmy – kontrola		
	Konzultace při zajišťování daňového přiznání a účetní uzávěrky		
	Archivace dokladů		

	Přijetí archívů od externí účetní společnosti
<b>Výstupy</b>	Daňové přiznání, účetní uzávěrka
<b>Zákazník</b>	Odběratel, účetnictví, Dodavatel, Finanční úřad, Proces finanční řízení, Strategické řízení
<b>Měřítko procesu:</b>	Přesnost a správnost výstupních dokumentů Splnění zákonných požadavků

Obrázek 16: Karta procesu Administrativní procesy, Zdroj: Vlastní zpracování

## P2 IT komunikace a zabezpečení

Pro společnost, aby fungovala, je také důležitá komunikace mezi pracovníky a s klienty. Toto zajišťuje tento proces. Zde se nakupují komunikační prostředky. Nekupují se zde zařízení jako telefony a laptopy. Zajišťují se zde výhodné firemní tarify od mobilních operátorů. Jako zabezpečení v oblasti IT, je třeba zajistit si ochranu dat, protože se může stát, že by se někdo naboural do systému a odcizil či odstranil důležitá data společnosti.

- Zajištění komunikačních prostředků – mobil, tarif, internet
- Zabezpečení bezpečnostních softwarů pro ochranu vnitropodnikových dat
- Proškolení o bezpečnosti na internetu

Karta procesu			
<b>Číslo procesu:</b>	P2	<b>Druh procesu:</b>	Podpůrný
<b>Název procesu:</b>	IT komunikace a zabezpečení		
<b>Cíl:</b>	Zajištění softwarů pro komunikaci Zajištění bezpečnosti databáze a dat společnosti		
<b>Vlastník:</b>	Sekretariát		
<b>Zdroje</b>	Zaměstnanci sekretariátu		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon		
	Internet, vnitropodniková databáze dohodnutých dodavatelů, Vnitropodnikové faktury, databáze objednávek, seznam klientů, dodací listy, objednávky		
<b>Vstupy</b>	Požadavky na bezpečnost dat Požadavky na bezproblémovou komunikaci		
<b>Dodavatel</b>	Proces získání klienta, Proces Realizace, Proces předání stavby, Dodavatel materiálu nebo služeb		
<b>Obsah</b>	Zajištění komunikačních prostředků		
	Zajištění komunikačních služeb pro zaměstnance		

	Zajištění bezpečnostních softwarů
	Proškolení zaměstnanců o bezpečnosti
<b>Výstupy</b>	Zabezpečený systém Smlouvy s poskytovateli komunikačních služeb
<b>Zákazník</b>	Vnitropodnikový systém, zaměstnanci
<b>Měřítko procesu:</b>	Četnost úniku dat Počet problémů s komunikací

Obrázek 17: Karta procesu IT komunikace a zabezpečení, Zdroj: Vlastní zpracování

### P3 Zajištění bezpečnosti

Pocit bezpečí na pracovišti je třeba, aby se zaměstnanci cítili dobře a odváděli svou práci. Proces zajišťuje bezpečnost pomocí kamerového a alarmového systému.

- Správa kamerového systému, kontrola záznamů, pokud je třeba.
- Správa alarmového systému pro zajištění bezpečnosti na pracovišti.  
Aktualizace systému.

Karta procesu			
<b>Číslo procesu:</b>	P3	<b>Druh procesu:</b>	Podpůrný
<b>Název procesu:</b>	Zajištění bezpečnosti		
<b>Cíl:</b>	Zajištění softwarů pro komunikaci Zajištění bezpečnosti databáze a dat společnosti		
<b>Vlastník:</b>	Sekretariát		
<b>Zdroje</b>	Zaměstnanci sekretariátu		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon		
<b>Vstupy</b>	Potřeba bezpečnosti		
<b>Dodavatel</b>	Hlavní procesy		
<b>Obsah</b>	Správa kamerového systému Správa elektronického zabezpečovacího systému		
<b>Výstupy</b>	Fungující kamerový systém Fungující alarmový systém		
<b>Zákazník</b>	Vnitropodnikový systém, zaměstnanci		
<b>Měřítko procesu:</b>	Počet výpadků		

Obrázek 18: Karta procesu Zajištění bezpečnosti, Zdroj: Vlastní zpracování

## P4 Právní služby

Právní služby v naší firmě slouží pouze ke kontrole uzavřených smluv se zákazníkem nebo s dodavatelem. Veškeré smlouvy procházejí přes externí právní společnost, která zanalyzuje smlouvy.

Externí právní firmy obstarávají tyto služby:

- Vytvoření SoD
- Kontrola smluv navrhnuté klientem
- Kontrola smluv s dodavatelem materiálu a služeb

Karta procesu			
<b>Číslo procesu:</b>	P4	<b>Druh procesu:</b>	Podpůrný
<b>Název procesu:</b>	Právní služby		
<b>Cíl:</b>	Smlouvy přijatelné společností a klienty		
<b>Vlastník:</b>	Právní oddělení		
<b>Zdroje</b>	Externí právní firma		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon		
<b>Vstupy</b>	Proces získání projektu		
<b>Dodavatel</b>	Proces získání klienta, Proces Realizace, Proces předání stavby, Dodavatel materiálu nebo služeb		
<b>Obsah</b>	Vytvoření smlouvy pasující na projekt		
	Kontrola smluvních podmínek		
	Návrh možných kompromisů pro předejetí střetům zájmů		
<b>Výstupy</b>	Smlouva o dílo		
<b>Zákazník</b>	Proces získání projektu		
<b>Měřítko procesu:</b>	Spokojenost klienta a společnosti s podmínkami		

Obrázek 19: Karta procesu Právní služby, Zdroj: Vlastní zpracování



## P5 Logistika

Logistika je pro obor stavebnictví klíčovým, neboť se zabývá plánováním a řízením toku materiálu, zboží nebo služeb, a to od výrobce nebo dodavatele na stavbu nebo spotřebiteli. Tento podpůrný proces zajišťuje v naší firmě rozvoz zdrojů od dodavatele na stavbu. Pro tento proces je určen řidič, který každý den zaváží potřebný materiál na určené stavenišť. Závoz je každý den, neboť naše stavenišť nejsou dostatečně velká pro závoz veškerého materiálu. Většinou se zaváží na jedno stavenišť jednou za 2-3 dny, dle potřeby a dle prací. Cílem tohoto podpůrného procesu je, aby vše proběhlo ve správný čas a na správném místě, respektive dostatečné množství zdrojů – materiálu na staveništi ve správný čas.

Činnosti:

- Zpracování požadavků na potřebu materiálu, každý den je zjišťován postup prací a stav materiálů na stavbě
- Doprava zboží dle objednávek
- Kontrola převzatého materiálu
- Správa skladu a její inventura

Karta procesu			
<b>Číslo procesu:</b>	P5	<b>Druh procesu:</b>	Podpůrný
<b>Název procesu:</b>	Logistika		
<b>Cíl:</b>	Zajištění materiálu pro proces realizace		
<b>Vlastník:</b>	Výrobní náměstek		
<b>Zdroje</b>	Zaměstnanci výroby		
	Vybavení pro výstavbu – stroje, nářadí		
	Stavebniny		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon		
<b>Vstupy</b>	Požadavky na dodání materiálu zavčas		
<b>Dodavatel</b>	Proces příprava a plánování stavby		
<b>Obsah</b>	Zpracování požadavku na potřebu materiálu		
	Převzetí a doprava materiálu		
	Kontrola shody a kvality materiálu		
	Převzetí faktur, dodacích listů		

	Kontrola skladového materiálu
	Komunikace s dodavateli
<b>Výstupy</b>	Materiál připravený na stavbě k realizaci
<b>Zákazník</b>	Proces realizace
<b>Měřítko procesu:</b>	Včasnost a správnost dodávek

Obrázek 20: Karta procesu Logistika, Zdroj: Vlastní zpracování

## P6 Údržba

Údržba a servis je pro nás a pro naše klienty důležité. Díky tomuto si udržujeme vztahy s klienty. Jednotlivé činnosti jsou rozděleny do skupin dle frekvence nutnosti. Rozdělení je na běžnou, preventivní a mimořádnou. Běžná údržba se zde míní jako údržba staveniště při každodenní práci, tedy úklid na konci směny a během pracovních činností dle nutnosti. Preventivní údržba je údržba v pravidelných intervalech a jedná se o seřízení kotlů a dalších námi nainstalovaných zařízení a jejich revize. Mimořádně udržovací práce jsou práce, kdy nastane nějaká porucha na již předané stavbě či zařízení. Cílem tohoto celého procesu je minimalizovat poruchovost, a pokud se již nějaká vyskytla, tak ji odstranit.

Karta procesu			
<b>Číslo procesu:</b>	P6	<b>Druh procesu:</b>	Podpůrný
<b>Název procesu:</b>	Údržba		
<b>Cíl:</b>	Zvýšit životnost staveb		
<b>Vlastník:</b>	Výrobní náměstek		
<b>Zdroje</b>	Zaměstnanci výroby		
	Vybavení pro výstavbu – stroje, nářadí		
	Stavebniny		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon		
<b>Vstupy</b>	Požadavky na dodání materiálu zavčas		
<b>Dodavatel</b>	Požadavek klienta na provozuschopnost stavby		
<b>Obsah</b>	Běžná údržba staveniště		
	Plánování a realizace preventivních údržeb		
	Zpracování poruchy dle informací klienta		
	Zjištění příčiny		
	Provedení opravy/údržby		
	Kontrola poruchy – optická, zvuková		
	Evidence poruchy		
<b>Výstupy</b>	Provozušopná stavba		
<b>Zákazník</b>	Proces servis		
<b>Měřítko procesu:</b>	Četnost výskytu poruch na realizovaných stavbách		

Obrázek 21: Karta procesu údržba, Zdroj: Vlastní zpracování

### **2.7.2.3 Procesy řídicí R**

Řídicí procesy jsou činnosti, které jsou nutné pro chod společnosti. Sami o sobě, stejně jako podpůrné procesy, nepřinášejí společnosti přímý zisk. Základem pro hlavní procesy je strategie společnosti. Tato strategie je řízena managementem v řídicích procesech. Je zde třeba stanovit, jaký produkty a služby bude společnost nabízet, kdo jsou zákazníci a na koho směřovat marketing, jaké jsou naše výhody oproti konkurenci, kam směřovat zdroje a podobně. Tyto procesy s procesy podpůrnými mají velký vliv na dopad efektivnosti hlavních procesů. Základem pro tento proces je procesní mapa, kde se zachytí vzájemné vztahy mezi činnostmi a kdo má za co odpovědnost.

### **R1 Strategie řízení**

Jako prvním krokem k sestavení takové strategii je třeba analýza současného stavu společnosti a jeho prostředí, ve kterém se nachází. Analýzy můžeme rozdělit na vnitřní (interní) a vnější (externí). Pro analýzu okolí můžeme využít například analýzu PEST. Tato analýza se zabývá analýzou širokého okolí, neboli analyzuje makro-okolí. Je to analýza politicko-právního, ekonomického, sociálního a technologického prostředí a faktorů, které by mohly ovlivnit chod společnosti. Pro mikro-okolí tedy blízké okolí lze využít například Porterův model pěti sil, kde analyzuje riziko vstupu potencionálních konkurentů, stávající konkurenci, odběratelé, dodavatele a hrozbu substitučních výrobků/ služeb. Po analýze okolí je třeba zaměřit se na společnost jako takovou. Využila by se analýza SWOT, kde se sepíšíou veškeré silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti a na konci se vyhodnotí.

Po provedení takovýchto analýz se může pomalu sestavovat komplexní strategický plán. Musí se definovat poslání/mise podniku. Definice vize podniku, kde vedení popíše představu budoucího fungování společnosti. Poté je třeba stanovit cíle a jak jich dosáhnout. Strategický plán je třeba průběžně kontrolovat a aktualizovat.

<b>Karta procesu</b>			
<b>Číslo procesu:</b>	R1	<b>Druh procesu:</b>	Řídící
<b>Název procesu:</b>	Strategické řízení		
<b>Cíl:</b>	Tvorba strategického plánu pro rozvoj společnosti		
<b>Vlastník:</b>	Ředitel		
<b>Zdroje</b>	Vedoucí pozice (výrobní, technický, ekonomický náměstci, ředitel		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon		
	Výsledky hospodaření, databáze		
<b>Vstupy</b>	Nápady, idey a vize o směru společnosti		
<b>Dodavatel</b>	Vedoucí pozice		
<b>Obsah</b>	Analýza prostředí		
	Definice vize a poslání		
	Definice cílů		
	Vytvoření strategického plánu		
	Integrace strategického plánu		
<b>Výstupy</b>	Strategický plán		
<b>Zákazník</b>	Všechny hlavní a podpůrné procesy		
<b>Měřítko procesu:</b>	Plnění strategických cílů		

Obrázek 22: Karta procesu Strategické řízení, Zdroj: Vlastní zpracování

## R2 Finanční řízení

Finanční řízení se v každé firmě liší, ale řeší klíčové faktory jako je likvidita firmy, financování firmy, kapitálová struktura a v neposlední řadě také manažerské účetnictví. Finanční oddělení vypracovává plány a limity pro společnost, dále také kontroluje dodržování plánů. Cílem tohoto procesu je vypracování finančního plánu a propojit ho se strategií firmy pro její rozvoj. Manažerské účetnictví alokuje režijní náklady a pomocí controllingu vyhodnocuje procesy. Zjišťuje vnitropodnikové informace o výkonech, kontrola nákladů dále vyhodnocuje podnikové a investiční rozpočty. Jejich úkolem je, aby náklady nepřevyšovaly efektivitu prací.

Karta procesu			
<b>Číslo procesu:</b>	R2	<b>Druh procesu:</b>	Řídící
<b>Název procesu:</b>	Finanční řízení		
<b>Cíl:</b>	Finanční stabilita Zajištění růstu tržní hodnoty		
<b>Vlastník:</b>	Ředitel		
<b>Zdroje</b>	Vedoucí pozice (výrobní, technický, ekonomický náměstci, ředitel		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon		
	Výsledky hospodaření, databáze, internet, zákon o daních z příjmů		
<b>Vstupy</b>	Strategický plán		
<b>Dodavatel</b>	Proces strategického řízení		
<b>Obsah</b>	Finanční analýza		
	Tvorba finančního plánu (investice, plán cash flow)		
	Zajištění finančních zdrojů		
	Controlling řízení cash flow,		
	Rozdělení zisku		
<b>Výstupy</b>	Finanční plán		
<b>Zákazník</b>	Všechny hlavní a podpůrné procesy		
<b>Měřítko procesu:</b>	Plnění finančních cílů		

Obrázek 23: Karta procesu Finanční řízení, Zdroj: Vlastní zpracování

### R3 Řízení lidských zdrojů

Často bývá ve velkých společnostech, že proces řízení lidských zdrojů má na starosti HR nebo HR oddělení. Zde ve společnosti Vietstav s.r.o. je za tento proces odpovědný ředitel. Ten v tomto procesu vytváří organizační strukturu podniku, který je součástí personálního plánu.

Tento *organizační řád* musí obsahovat popis, jakou odpovědnost a pravomoc má daná pozice, systém odměňování a motivace zaměstnanců, pravidla organizace. Náběr nových zaměstnanců provádí spolu s ředitelem také náměstci jednotlivých oddělení, kteří poté dále přebírají odpovědnost za přijatého zaměstnance. Cílem celého procesu je vytvořit systematické a pozitivní prostředí pro zaměstnance. Pokud se bude společnost rozvíjet a nabírat nové pracovní síly, je třeba personální plán průběžně aktualizovat.

Činnosti tohoto procesu jsou:

- Tvorba personálního plánu
  - Struktura organizace
  - Popis pozic a určení jejich odpovědnosti a pravomoci
  - Systém odměňování a motivace zaměstnanců
  - Rozvoj zaměstnanců
  - Pravidla společnosti
- Náběr nových zaměstnanců
- Administrativa
  - Evidence zaměstnanců
  - Mzdy zaměstnanců

Karta procesu			
<b>Číslo procesu:</b>	R3	<b>Druh procesu:</b>	Řídící
<b>Název procesu:</b>	Řízení lidských zdrojů		
<b>Cíl:</b>	Zajištění kvalifikovaných pracovníků Regulace a tvoření příjemného prostředí ve společnosti		
<b>Vlastník:</b>	Ředitel		
<b>Zdroje</b>	Vedoucí pozice (výrobní, technický, ekonomický náměstci, ředitel)		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon		
	Strategický plán, zákoník práce		
<b>Vstupy</b>	Strategický plán		
<b>Dodavatel</b>	Proces strategického řízení		
<b>Obsah</b>	Tvorba organizační struktury		
	Motivace zaměstnanců		
	Strategie pro rozvoj zaměstnance (školení, semináře)		
	Nábor zaměstnanců a jejich evidence		
	Mzdy zaměstnanců		
<b>Výstupy</b>	Personální plán		
<b>Zákazník</b>	Všichni zaměstnanci		
<b>Měřítko procesu:</b>	Spokojenost ve společnosti Efektivita a související náklady s administrativní činností		

Obrázek 24: Karta procesu Řízení lidských zdrojů, Zdroj: Vlastní zpracování



## R4 Marketingové řízení

Marketingové řízení, je zde spravováno ředitelem. Stavební firmy nepotřebují tolik reklam jako například firmy zaměřující se na prodej zboží, ale stále je tu potřeba. Ředitel spolu s externí společností zajišťuje potřebné podklady. Zde se sestavuje *marketingový plán*, tedy *marketingová strategie*.

*Marketingový plán* je dokument, který představuje styl a způsoby reklamy. Například v zimě se propagují různé topící systémy, na jaře úprava fasády a v létě instalace klimatizací. Určuje se zde společně se strategickým řízením směr společnosti. Tato externí firma nám pomůže definovat zákaznické skupiny a stanoví jejich profitabilitu. Pomohou nám nastavit matriky a nástroje pro monitoring. Spolu dále definuje jasné, měřitelné a dosažitelné marketingové cíle. Činnosti spadající do procesu marketingové řízení:

- Tvorba marketingového plánu 1 až 2 roky dopředu, případná aktualizace dle aktuální situace.
- Sestavení propagačních programů, tedy zajištění podkladů pro komunikační media, v našem případě se jedná o webové stránky a webový portál Facebook.
- Případná reklama na platformě Google pomocí Google Ads.

<b>Karta procesu</b>			
<b>Číslo procesu:</b>	R4	<b>Druh procesu:</b>	Řídící
<b>Název procesu:</b>	Marketingové řízení		
<b>Cíl:</b>	Zajištění propagace služeb pro získání klientů Zpracování podkladů pro tvorbu referencí Zvyšování hodnoty goodwill		
<b>Vlastník:</b>	Ředitel		
<b>Zdroje</b>	Vedoucí pozice (výrobní, technický, ekonomický náměstci, ředitel		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon		
	Strategický plán		
<b>Vstupy</b>	Strategický plán		
<b>Dodavatel</b>	Proces strategického řízení		
<b>Obsah</b>	Tvorba marketingového plánu		
	Stanovení marketingových cílů		
	Sestavení propagačních programů		
<b>Výstupy</b>	Marketingový plán		
<b>Zákazník</b>	Proces získání projektu, Proces oslovení zákazníka		
<b>Měřítko procesu:</b>	Počet oslovených zákazníků		

Obrázek 25: Karta procesu Marketingové řízení, Zdroj: Vlastní zpracování

## R5 Řízení kvality

Tento proces vyžaduje mít kontrolu nad všemi úkony veškerých fází výstavby. Tedy začátek je již od samého začátku přípravy stavby. Zde se například kontroluje projektová dokumentace různých projektantů, aby si navzájem neodporovaly. Přínos řízení kvality se pocítí až při začátku realizace stavby. Pro zajištění úspěšného řízení kvality, je nutné, aby veškeré nástroje pro zlepšení kvality byly zakotveny ve všech technickoorganizačních procesech.

Je třeba, aby se dodržovala určená pravidla a doporučené postupy.

- Kontrola veškerých procesů, zda pracují správně
- Kontrola stavebních prací
- Kontrola kvality projektových prací
- Zkvalitňování postupů procesů, pokud se objeví nedostatky v aktuálních procesech, nebo je možnost zlepšit jejich efektivitu nebo náklady, tak v tomto procesu se vytvoří alternativy zkvalitnění procesu či činnosti

<b>Karta procesu</b>			
<b>Číslo procesu:</b>	R5	<b>Druh procesu:</b>	Řídící
<b>Název procesu:</b>	Řízení kvality		
<b>Cíl:</b>	Zajištění propagace služeb pro získání klientů Zpracování podkladů pro tvorbu referencí Zvyšování hodnoty goodwill		
<b>Vlastník:</b>	Ředitel		
<b>Zdroje</b>	Audit – vedoucí zaměstnanci, externí firma		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon		
	Vnitropodnikové požadavky na kvalitu práce Standardy kvality		
<b>Vstupy</b>	Proces marketingové řízení Proces realizace		
<b>Dodavatel</b>	Proces strategického řízení, Proces realizace		
<b>Obsah</b>	Kontrola kvality dodávaného materiálu		
	Kontrola kvality stavebních prací		
	Kontrola činností procesů		
	Hodnocení kvality prací		
	Zkvalitňování postupů výroby		
	Optimalizace prací a postupů pro dosažení požadované kvality		
<b>Výstupy</b>	Postupy pro kontrolu kvality		
<b>Zákazník</b>	Proces získání projektu, Klient		
<b>Měřítko procesu:</b>	Počet vad a nedodělků Chyby vzniklé nedodržováním doporučených postupů		

Obrázek 26: Karta procesu Řízení kvality, Zdroj: Vlastní zpracování

## R6 Řízení rizik

V dnešní době je *řízení rizik* nepostradatelnou součástí každé stavební společnosti. Je skoro nemožné, aby vše šlo tak, jak bylo plánované. Teoreticky je to možné, ale prakticky skoro nemožné. Proto je velice důležité, aby byla společnost připravena na nečekané situace, které by ohrozili projekt nebo existenci společnosti jako takové. K tomuto účelu je zde řízení rizik, kde se snaží rizika mezi procesy nejlépe eliminovat, snižovat nebo převést možná rizika. Aby se s těmito riziky dalo pracovat, je třeba udělat analýzu rizik a určit jejich možný dopad. Dále se určí jejich procentuální pravděpodobnost výskytu. Určí se prioritní rizika a navrhnou se opatření pro jejich eliminaci, snížení nebo převedení. Procesy ve firmě jsou analyzovány dle potřeby, zatímco analýzu nového projektu je důležité provádět pokaždé, neboť každá stavba je unikátní, ať se jedná o výstavbu či rekonstrukci. Důležité je zde nejen navrhnout opatření, ale také její implementace.

Činnosti, kterými se zabývá tento proces:

- Analýza rizik
  - Identifikace
  - Stanovení výše a pravděpodobnosti výskytu rizika
- Vyhodnocení rizik
- Návrh opatření pro prioritní rizika, která by mohly způsobit negativní dopady na procesy, projekt, či společnost jako takovou
- Řízení rizik
  - Eliminace rizika
  - Snížení rizika
  - Převedení rizika
- Kontrola implementovaných opatření a jejich dodržování

Karta procesu			
<b>Číslo procesu:</b>	R6	<b>Druh procesu:</b>	Řídící
<b>Název procesu:</b>	Řízení rizik		
<b>Cíl:</b>	Předcházení či snížení možných rizik		
<b>Vlastník:</b>	Ředitel		
<b>Zdroje</b>	Vedoucí zaměstnanci, externí firma		
	Běžné vybavení kanceláře – PC, Telefon		
<b>Vstupy</b>	Požadavek pro řízení rizik		
<b>Dodavatel</b>	Vedení		
<b>Obsah</b>	Určení škál rizik		
	Analýza rizika (identifikace, pravděpod. výskytu)		
	Vyhodnocení rizika		
	Návrh opatření		
	Implementace opatření		
	Kontrola implementovaných opatření		
	Řízení rizik (eliminování, snížení, převedení)		
<b>Výstupy</b>	Opatření		
<b>Zákazník</b>	Veškeré procesy		
<b>Měřítko procesu:</b>	Četnost výskytu rizik po implementaci opatření		

Obrázek 27: Karta procesu Řízení rizik, Zdroj: Vlastní zpracování

#### **2.7.2.4 Shrnutí části návrhu procesní mapy:**

Navržené řešení procesní mapy, je nutné realizovat a implementovat, abychom se mohli vyvarovat předem definovaným problémům. Proto, aby tyto procesy fungovaly tak, jak mají, je třeba změnit také organizační strukturu. Se současnou organizační strukturou, je implementace této mapy nemožné. Je třeba přerozdělit funkce, odpovědnost a pravomoc jednotlivých pozic. Veškeré procesy jsou popsány a byly k nim vytvořeny jednotlivé karty. Všechny procesy jsou spolu provázané, a to lze vyčíst z procesních map, kde jsou procesy ve výstupech a vstupech. V této části jsem tedy vytvořil komplexní strukturu podnikových procesů, které pomohou v rozboji společnosti.

Je třeba při implementaci používat nástroje podnikového plánování pro kontrolu stanovených cílů. Kontrola procesů je třeba provádět průběžně, aby se lokalizovaly neefektivní a slabá místa, kterým se navrhne změna pro fungování a eliminování nedostatků. Za implementaci této procesní mapy je odpovědný majitel/vedoucí, nebo zaměstnanec, který plně rozumí problematice. Je nezbytně nutné pro fungování, aby byly procesy přiřazeny ke konkrétním vedoucím pozicím, u nás to jsou tedy tři náměstci. Zde je vytvořena matice odpovědnosti, které zobrazuje odpovědnost vedoucích pozic.

	Ředitel	Výrobní náměstek	Zaměstnanci výrobního oddělení	Ekonomický náměstek	Zaměstnanci ekonomického	Externí společnosti	Technický náměstek	Zaměstnanci technického oddělení
H1 Marketing a obchod	S	O		S	S	S	O, V	V
H2 Realizace stavby	S	O, V	V	S	S		S	
P1 Administrativní procesy	S	S		O, V	V	V	S	
P2 IT komunikace a zabezpečení	O			S		V	S	
P3 Zajištění bezpečnosti	S	O	V	S			S	
P4 Právní služby	S	S		S		V	S	
P5 Logistika		O	V				S	S
P6 Údržba		O	V				S	
R1 Strategické řízení	V, O	S		S			S	
R2 Finanční řízení	V, O	S		S			S	
R3 Řízení lidských zdrojů	V, O	S		S			S	
R4 Marketingové řízení	S	S		V, O		S	S	
R5 Řízení kvality	V, O	S	S	S			S	
R6 Řízení rizik	V, O	V		S			S	

Obrázek 28: Matice odpovědnosti, Zdroj: Vlastní zpracování

O – odpovědnost  
V – vykonává  
S – spolupracuje



## 2.8 Finanční analýza podniku

Tato část práce se zaměřuje na aplikaci nástrojů finanční analýzy společnosti Vietstav s.r.o., které byly zmíněny a vysvětleny v teoretické části (viz kapitola 1.3). Čísla uvedená v této části jsou upravená, neboť vedení společnosti si nepřálo zveřejnění.

### 2.8.1 Ukazatele rentability

Poměrové ukazatele, nebo ukazatele návratnosti a výnosnosti společnosti byly vypočteny dle přílohy č. 1. Využity byly tedy ukazatele ROA (rentabilita aktiv), ROE (rentabilita vlastního kapitálu), ROS (rentabilita tržeb). Hodnoty jednotlivých ukazatelů za určité období jsou uvedeny v tabulce 22, vývoj ukazatelů v čase je zobrazeno na grafu 8. Tyto ukazatele byly vypočítány pomocí z dat rozvahy podniku spolu s námi vytvořenou tabulkou tržeb během období existence společnosti.

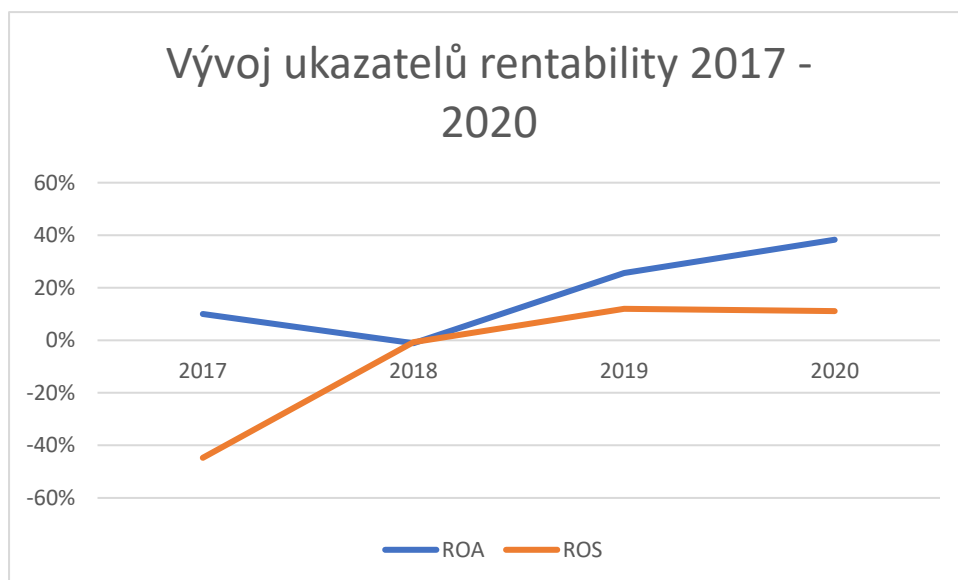
	ROA (EBIT/A)	ROS (EBIT/T)	ROE
<b>2017</b>	-1341 %	-45 %	- %
<b>2018</b>	-1 %	-1 %	- %
<b>2019</b>	26 %	12 %	- %
<b>2020</b>	38 %	11 %	- %

Tabulka 2: Ukazatele rentability, Zdroj: Vlastní zpracování

Z přílohy č. 1 můžeme vidět, že vlastní kapitál byl od roku 2017 až 2019 v mínusu spolu se ziskem. Proto by nemělo smysl počítat ROE v těchto letech, protože by nedávaly smysl, proto jsem se rozhodl, že tento ukazatel zde nebude brán v úvahu. V úvahu se zde budou brát ukazatele ROA a ROS.

Z grafického zobrazení vývoje rentability je ve sledovaném období vidět růstový trend. Tedy do minulého roku 2020, kdy se vyskytly komplikace, které zpomalila růst společnosti, jak bylo popsáno v kapitole 2.3 *Historie* roku 2020 a 2021. Koncem roku 2020 odjela velká část pracovní síly do Ukrajiny nebo Vietnamu, kvůli tomu se nějaké stavby zpomalily a některé dokonce úplně. Dále tomu také nepomohla skutečnost, že se objevila pandemie COVID 19. Tato pandemie způsobila omezení v různých sektorech, a to se zejména projevilo na dopravě materiálů od výrobců k našim dodavatelům. Stavební materiály, zejména polystyren a další byly nedostatkovým zbožím.

Je podstatné zmínit důvod mínusových ukazatelů v začátcích. Roku 2017 byla společnost založena a bylo třeba investovat do vybavení pro práci, jednalo se hlavně o vybavení na stavbu, jako jsou kladiva, špachtle, vrtáky a další stavební nářadí.



Obrázek 29: Graf vývoje ukazatelů rentability, Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.8.2. Ziskovost a hospodárnost spoločnosti

Z archívu spoločnosti, kde sa nachádzajú veškeré faktúry vydané a prijaté, mzdové výkazy bola vybrána veškerá data, ktorá jsou sumárně sepsána do tabulky v příloze č. 1. Samozřejmě jsou tyto finanční údaje upraveny koeficienty, aby byly vnitropodnikové údaje udrženy v tajnosti.

### Hospodaření spoločnosti roku 2017

V grafu 9 lze ze zobrazení vidět, že se založením byly spojeny vysoké náklady, byly třeba pokrýt veškeré výdaje. Zpočátku byl také problém ten, že bylo třeba obstarat vybavení pro práci na stavbě, proto v této fázi výdaje převyšují příjmy.

	Rok 2017		
	Příjem	Náklady	Mzdy
Leden	- Kč	- Kč	- Kč
Únor	- Kč	- Kč	- Kč
Březen	- Kč	- Kč	- Kč
Duben	- Kč	- Kč	- Kč
Květen	- Kč	- Kč	- Kč
Červen	- Kč	- Kč	- Kč
Červenec	- Kč	- Kč	- Kč
Srpen	- Kč	- Kč	- Kč
Září	- Kč	- Kč	- Kč
Říjen	- Kč	- Kč	- Kč
Listopad	- Kč	- Kč	- Kč
Prosinec	89 952,00 Kč	77 852,00 Kč	52 330,00 Kč
	89 952,00 Kč	77 852,00 Kč	52 330,00 Kč

Tabulka 3: Tabulka hospodaření roku 2017 spoločnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

## Graf příjmů a výdajů 2018



Obrázek 30: Zobrazení příjmů a výdajů roku 2017, Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu (Obrázek 10) je zobrazen cashflow za rok 2017. Po odečtení výdajů od příjmů, tak se cashflow dostal až na číslo – 40 230 Kč. Tato suma byla pokryta závazky u dodavatelů a z „vlastní kapsy“ majitele.

## Graf cashflow roku 2017



Obrázek 31: Cashflow roku 2017 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

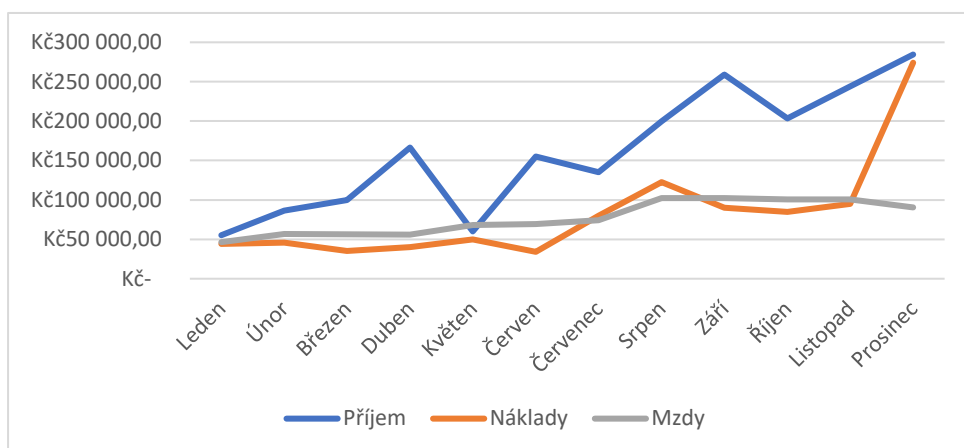
## Hospodaření společnosti roku 2018

	Rok 2018		
	Příjem	Náklady	Mzdy
Leden	55 211,00 Kč	44 254,00 Kč	46 400,00 Kč
Únor	86 331,00 Kč	45 883,00 Kč	56 700,00 Kč
Březen	99 852,00 Kč	35 143,00 Kč	56 300,00 Kč
Duben	166 420,00 Kč	40 124,00 Kč	55 900,00 Kč
Květen	59 921,00 Kč	50 021,00 Kč	68 200,00 Kč
Červen	155 212,00 Kč	34 112,00 Kč	69 400,00 Kč
Červenec	135 334,00 Kč	79 912,00 Kč	74 400,00 Kč
Srpen	199 877,00 Kč	122 412,00 Kč	102 320,00 Kč
Září	259 120,00 Kč	90 029,00 Kč	102 320,00 Kč
Říjen	203 357,00 Kč	84 911,00 Kč	100 720,00 Kč
Listopad	244 211,00 Kč	94 919,00 Kč	100 600,00 Kč
Prosinec	284 512,00 Kč	274 120,00 Kč	90 540,00 Kč
	1 949 358,00 Kč	995 840,00 Kč	923 800,00 Kč

Tabulka 4: Tabulka hospodaření roku 2018 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Tento rok vykazoval ve sledovaném období růstový trend ke konci roku. Na začátku roku 2018 se majitel potýkal se svou nezkušeností s vytvářením nabídek klientů, kde často zapomínal na různé náklady spojené se stavebními úpravami, proto se dostával do finanční tísně. Dle informace od majitele, na počátku společnosti, neplatil on sám sobě skoro žádnou výplatu, pokud měl nějaký zisk, tak ho investoval zpět do vybavení. Jak je možné vidět z tabulky příjmů a výdajů, tak v lednu na mzdách je pouze 46 400 Kč, což odpovídá výplatě jednoho mistra, který pracoval v tomto roce od 8 rána do 18 večer 6 dní v týdnu. Další měsíce už společnost přijala dalšího dělníka, který pomáhal mistrovi.

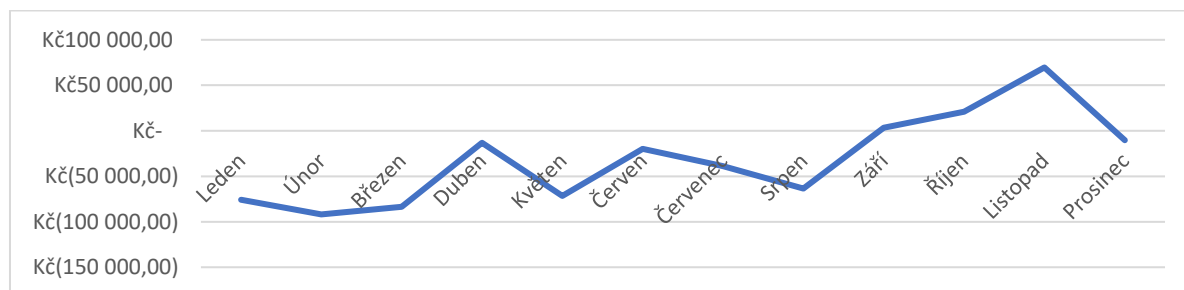
## Graf příjmů a výdajů 2018



Obrázek 32: Zobrazení příjmů a výdajů roku 2018, Zdroj: Vlastní zpracování

Křivka cashflow (obrázek 10) většinu roku 2018 kolísala mezi -50 000 Kč a 0 Kč. Do tohoto cashflow se pomítaly investice do vybavení a další nezbytné náklady pro chod společnosti. Dále můžeme vidět v prosinci obrovský nárůst výdajů, tento měsíc v prosinci 2018 bylo třeba zajistit novou dodávku pro závoz materiálu, neboť se původní porouchalo.

## Graf cash flow roku 2018



Obrázek 33: Cashflow roku 2018 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

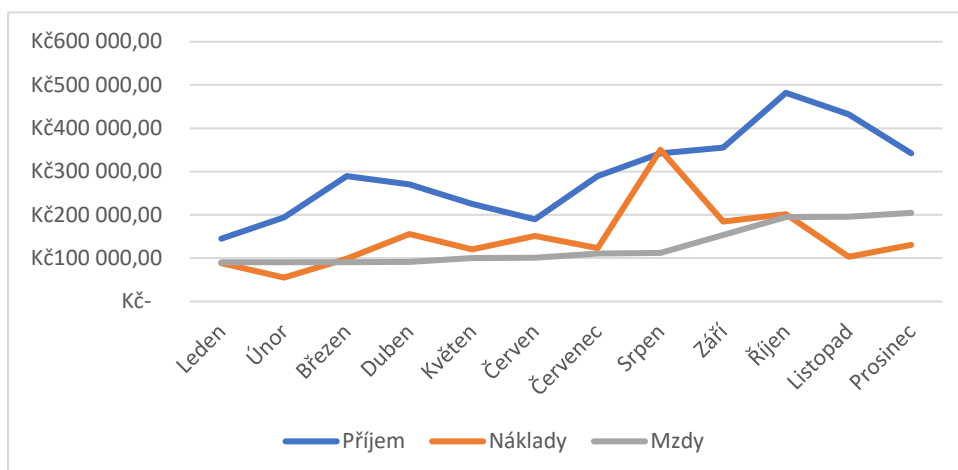
## Hospodaření společnosti roku 2019

	Rok 2019		
	Příjem	Náklady	Mzdy
Leden	144 921,00 Kč	88 419,00 Kč	90 540,00 Kč
Únor	194 425,00 Kč	55 154,00 Kč	90 540,00 Kč
Březen	289 332,00 Kč	99 102,00 Kč	90 840,00 Kč
Duben	270 021,00 Kč	155 843,00 Kč	91 140,00 Kč
Květen	224 942,00 Kč	120 303,00 Kč	100 254,00 Kč
Červen	189 921,00 Kč	150 998,47 Kč	100 800,00 Kč
Červenec	289 920,00 Kč	123 341,00 Kč	110 900,00 Kč
Srpen	342 218,00 Kč	350 412,00 Kč	112 000,00 Kč
Září	355 665,00 Kč	184 299,00 Kč	153 500,00 Kč
Říjen	481 924,00 Kč	201 391,00 Kč	195 200,00 Kč
Listopad	432 199,00 Kč	103 004,00 Kč	195 500,00 Kč
Prosinec	342 210,00 Kč	130 419,00 Kč	204 600,00 Kč
	3 557 698,00 Kč	1 762 685,47 Kč	1 535 814,00 Kč

**Tabulka 5: Tabulka hospodaření roku 2019 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování**

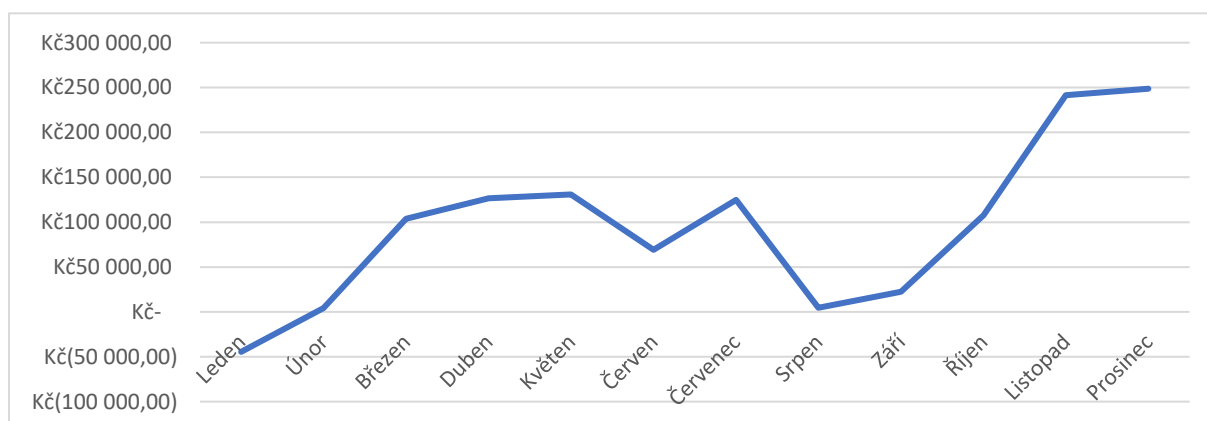
S rokem 2019 přišly již větší zakázky, neboť ve vietnamské komunitě přišel boom kosmetických salónů. Tento rok bylo realizováno dohromady 12 projektů z toho 5 projektů bylo spojeno s kosmetickými salóny. Spolu s nárůstem velikosti a počtu projektů, bylo třeba zaměstnat další pracovníky na stavenišť. To se také odrazilo na nákladech na mzdy. Jak můžeme vyčíst z grafů, tak byl tento rok oproti předcházejícím pozitivní.

## Graf příjmů a výdajů 2019



Obrázek 34: Zobrazení příjmů a výdajů roku 2019, Zdroj: Vlastní zpracování

## Graf cash flow 2019



Obrázek 35: Cashflow roku 2019 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

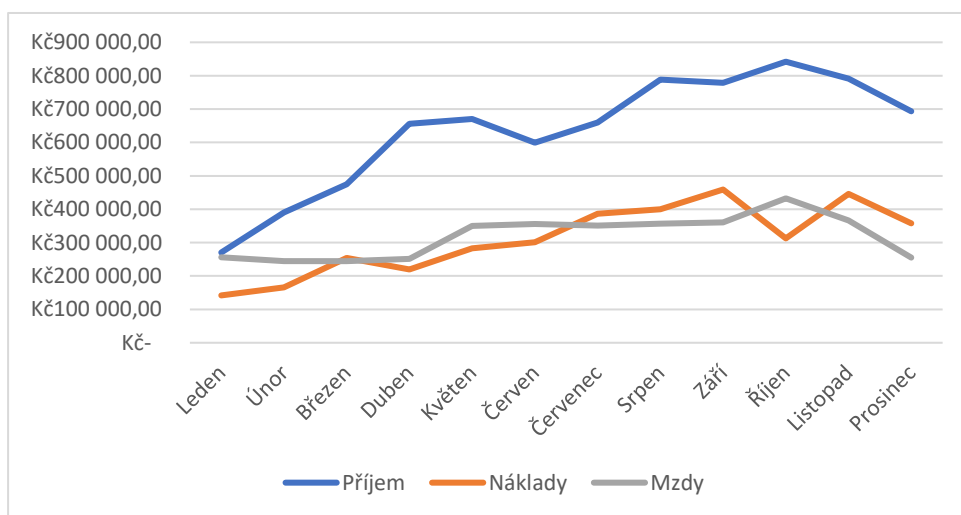


## Hospodaření společnosti roku 2020

	2020		
	Příjem	Náklady	Mzdy
Leden	270 321,00 Kč	141 821,00 Kč	255 873,00 Kč
Únor	390 214,00 Kč	166 192,00 Kč	244 883,00 Kč
Březen	475 062,00 Kč	254 102,00 Kč	244 450,00 Kč
Duben	655 495,00 Kč	219 941,00 Kč	250 930,00 Kč
Květen	670 321,00 Kč	283 122,00 Kč	350 214,00 Kč
Červen	599 210,00 Kč	301 221,00 Kč	355 456,00 Kč
Červenec	659 321,00 Kč	386 880,00 Kč	350 778,00 Kč
Srpen	788 515,00 Kč	400 214,00 Kč	356 460,00 Kč
Září	778 213,00 Kč	458 997,00 Kč	360 250,00 Kč
Říjen	841 990,00 Kč	312 322,00 Kč	432 570,00 Kč
Listopad	791 220,00 Kč	445 883,00 Kč	366 570,00 Kč
Prosinec	692 914,00 Kč	357 753,00 Kč	255 143,00 Kč
	7 612 796,00 Kč	3 728 448,00 Kč	3 823 577,00 Kč

Tabulka 6: Tabulka hospodaření roku 2020 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

## Graf příjmů a výdajů 2020

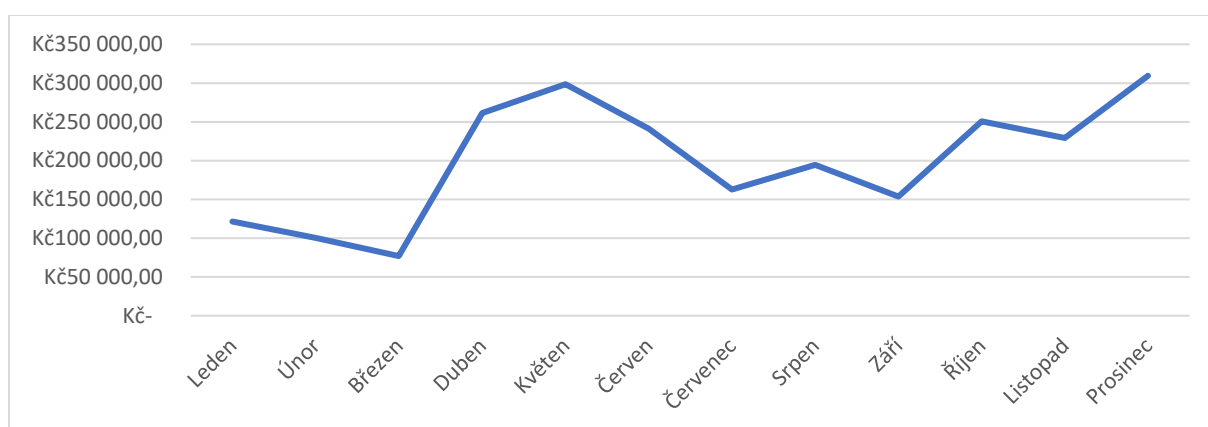


Obrázek 36: Zobrazení příjmů a výdajů roku 2020, Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto roce se toho mnoho událo. S příchodem pandemie se všichni obávali těžkého dopadu na společnost, naštěstí se toto stavebního sektoru tolik netýkalo,

zaměstnanci mohli pořád do práce, ale museli dodržovat opatření, které byla stanovena vládou. Jak je vidět z grafu 15, tak naše firma fungovala, jako by tu žádná pandemie nebyla. Zásobu budoucí práce měla společnost dostatečnou, neboť kvůli pandemii klesly úrokové sazby a lidé si kupovali investiční nemovitosti. Také tomu napomohla skutečnost, že byla zrušena daň z nabytí nemovitosti. Pro veškeré nemovitosti získané po 31. března 2020 byla zrušena daň ve výši 4 %. Úrokové sazby hypoték klesly DOKONCE pod 2 % dle ČNB. [5]

### Cash flow 2020



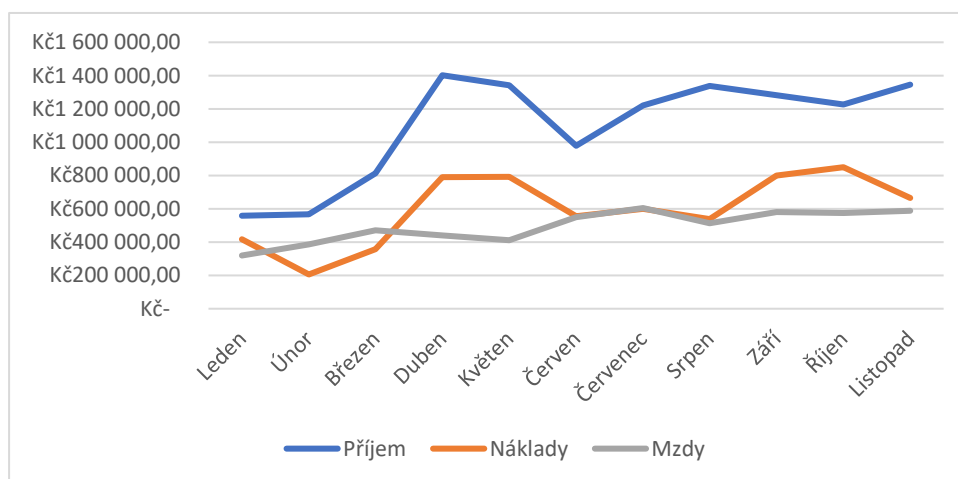
Obrázek 37: Cashflow roku 2020 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

## Hospodaření společnosti roku 2021

	Rok 2021		
	Příjem	Náklady	Mzdy
Leden	558 516,00 Kč	416 883,00 Kč	319 640,00 Kč
Únor	566 900,00 Kč	205 817,25 Kč	386 378,00 Kč
Březen	812 331,00 Kč	357 874,40 Kč	471 340,00 Kč
Duben	1 402 110,00 Kč	790 589,00 Kč	439 490,00 Kč
Květen	1 342 401,00 Kč	792 176,00 Kč	412 312,00 Kč
Červen	977 886,00 Kč	554 924,00 Kč	549 912,00 Kč
Červenec	1 220 129,00 Kč	599 970,65 Kč	604 580,00 Kč
Srpen	1 338 732,00 Kč	538 438,96 Kč	512 330,00 Kč
Září	1 282 940,00 Kč	799 562,00 Kč	580 840,00 Kč
Říjen	1 225 773,00 Kč	849 935,45 Kč	573 960,00 Kč
Listopad	1 345 922,00 Kč	664 524,00 Kč	587 660,00 Kč
Prosinec	- Kč	- Kč	- Kč
	12 073 640,00 Kč	6 570 694,70 Kč	5 438 442,00 Kč

Tabulka 7: Tabulka hospodaření roku 2021 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

### Graf příjmů a výdajů 2021

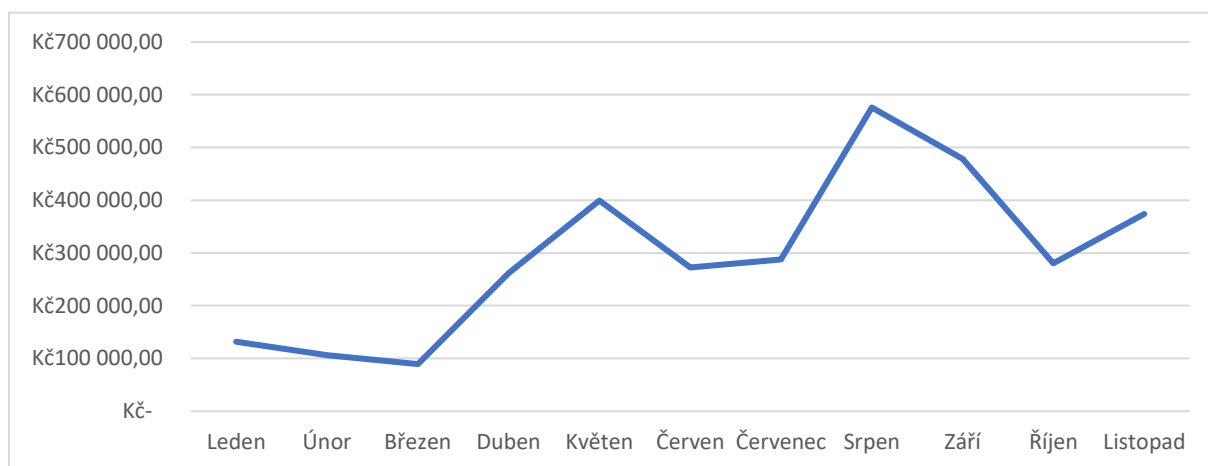


Obrázek 38: Zobrazení příjmů a výdajů roku 2021, Zdroj: Vlastní zpracování

Grafy ukazují pokles příjmů na začátku roku 2021. To je, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.3 *Historie* roku 2020 a 2021, kvůli nedostatku pracovní síly se

zpožďovaly termíny, a posouvaly se data splatnosti faktur vydaných klientům, neboť většina projektů je na bázi milníků. Pracovníci se nemohli skoro 3 měsíce dostat přes hranice, kvůli uzavřeným hranicím. Nedokončené práce nebyly tedy klienty zaplacené, ale mzdy se vyplatit musely, jinak by odešli další pracovníci. Kvůli tomu se dostal cashflow do negativních čísel.

### Cash flow 2021



Obrázek 39: Cashflow roku 2021 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Tento podzim v listopadu roku 2021 se společnosti ozvala skupinka dělníků, která chtěla navázat spolupráci, neměli stavební společnost jako takovou. Majitel se rozhodl, že jim předá jednu zakázku, kam dodá společnost materiál a oni odvedou stavební práci, protože tvrdili, že vše zvládnou. Během kontrol našich techniků bylo zjištěno, že jejich technologické postupy byly špatné a bylo nutno celou práci předělat. Majitelé s nimi chtěli dále spolupracovat, protože byli velice rychlí, tak se rozhodli, že náklady spojené s opravou zaplatí. Domluvili se, že na dalších projektech změní veškeré postupy tak, aby byly správné a pokud by nevěděli, tak se zeptají našich techniků. Opravy a předělávky stály zhruba 15% celkové ceny. Což je vidět na cashflow, které se v září a říjnu snížilo cash flow skoro o 200 000 Kč. Pro menší firmu, jako je tato, to je částka veliká. Tato nemilá událost není jediným viníkem snížení zisku. Roli zde také hraje inflace a prudké zvyšování cen veškerých materiálů.

## 2.8.3 Analýza zisku a obratu

### Zisk společnosti

	EBIT	Obrat
2017	- 40 230,00 Kč	89 952,00 Kč
2018	29 718,00 Kč	1 949 358,00 Kč
2019	259 198,53 Kč	3 557 698,00 Kč
2020	60 771,00 Kč	7 612 796,00 Kč
2021	64 503,30 Kč	12 073 640,00 Kč

**Tabulka 8: Tabulka Zisku před zdaněním a obratu společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování**

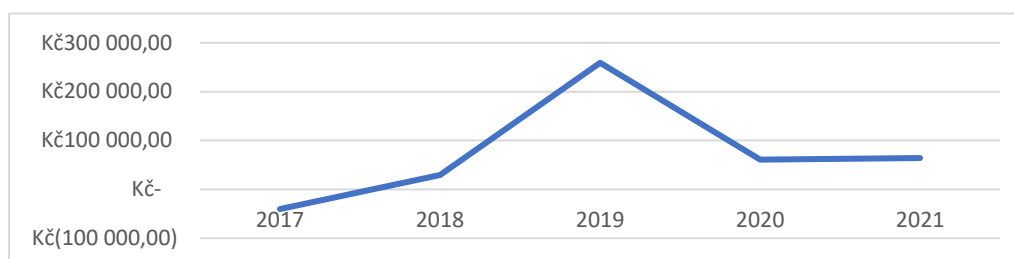
V tabulce 28 lze vidět pohyb zisku a obratu mezi roky 2017 až do listopadu 2021. Z tabulky 29 a grafu 19 můžeme sledovat, že je zisk před zdaněním meziročně nestabilní, což souvisí s investicemi do aktiv, jako je renovace kanceláře, vybavení a další potřebné aktiva pro růst společnosti. Samozřejmě by se dalo řídit společnost bez kanceláře a dalších věcí, ale to by neodpovídalo vizi společnosti. Náklady se vynakládaly průběžně během roku. Například sídlo společnosti se rekonstruovalo skoro 2 roky, než dosáhla vzhledu, jaký je tam v současnosti.

### Tabulka zisku před zdaněním společnosti 2017–2021

	EBIT	% nárůst
2017	- 40 230,00 Kč	0 %
2018	29 718,00 Kč	174 %
2019	259 198,53 Kč	772 %
2020	60 771,00 Kč	-77 %
2021	64 503,30 Kč	6 %

**Tabulka 9: Tabulka Zisku před zdaněním společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování**

## Graf příjmů a výdajů společnosti 2017–2021

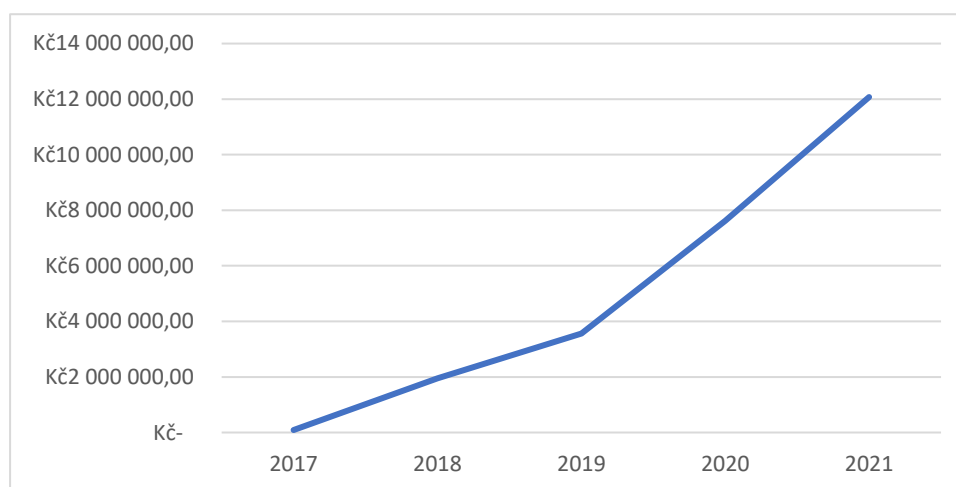


Obrázek 40: EBIT společnosti Vietstav s.r.o. v letech, Zdroj: Vlastní zpracování

## Obrat společnosti

Ve společnosti Vietstav s.r.o. je obrat do roku 2019 tvořen z 95 % stavebními pracemi. Od roku 2020 společnost navázala kontakt s inženýrskou společností a do obratu se promítly také služby za inženýring, který se společností nabízely klientům spolu se stavebními pracemi. Od tohoto roku se obrat z těchto služeb pohyboval kolem 15 % z celkového obratu.

## Obrat společnosti od roku 2017–2021



Obrázek 41: Obrat společnosti Vietstav s.r.o. v letech, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat Meziroční nárůst obratu společnosti je signifikantní, podle růstového trendu křivky z grafického zobrazení obrázku 20. Ukazatel s větší vypovídající hodnotou pro stavební podniky je jeho obrat. Obrat společnosti ve sledovaných obdobích neustále stoupá, což svědčí o tom, že společnost o efektivním využití pracovního kapitálu. Od roku 2019 do roku 2021 dokázala společnost zvýšit svůj obrat zhruba o čtyřnásobek.

## Tabulka obratu společnosti 2017–2021

	Obrat	% nárůst
<b>2017</b>	89 952,00 Kč	0 %
<b>2018</b>	1 949 358,00 Kč	2067 %
<b>2019</b>	3 557 698,00 Kč	83 %
<b>2020</b>	7 612 796,00 Kč	114 %
<b>2021</b>	12 073 640,00 Kč	59 %

Tabulka 10: Obrat společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

## Shrnutí finanční analýzy

Z podkladů, které byly nalezeny v archívu společnosti byla vytvořena analýza, podklady bohužel není kvůli vedení možné zveřejňovat. Veškeré čísla, která jsou uvedena v této práci jsou upravena indexem. Jako podklady byly použity faktury vydané a přijaté, tedy data z manažerského účetnictví. V těchto fakturách se nacházely příjmy za služby a materiál, který překupují jiné firmy od nás. Dále se zde nacházely veškeré výdaje, spojené s výstavbou a rekonstrukcí již provedených zakázek a výdaje spojené s investicí do společnosti. Jako investice do společnosti se zde myslí investice do vybavení pro práci na stavbách a vybavení kancelářské, tedy náklady za pronájem kanceláře, nákup aut, kancelářské potřeby, softwaru a další potřebné vybavení.

Z tabulek a grafů lze sledovat postupný růst společnosti. Nejlépe lze růst pozorovat na obratu společnosti. V tabulce 30 lze vidět, že obrat se každoročně zvyšuje. Pokud by se nebraly v úvahu roky 2017 a 2018, tak byl nárůst v obratu průměrně 85 %. Z tabulky příjmů před zdaněním můžeme vyčíst výkyvy. Protože se jedná o nově založenou společnost, tak většina zisků jde zpět do společnosti jako investice. Rok 2017 byl v červených číslech, kvůli již zmíněným investicím. Nejúspěšnějším rokem z pohledu příjmů je rok 2019. Tento rok má nejvyšší příjmy, neboť nedocházelo k tak velkým investicím. Rok 2018 a rok 2020 byl na tom zhruba o 200 tisíc Kč méně než rok 2019. Toto je způsobeno investicí do užitkových vozů. V roce 2018 bylo vložena částka 212 000 Kč do starší dodávky. V roce 2020 bylo třeba pořídit další dodávku, jejíž cena se pohybovala kolem 350 000 Kč. Pokud by se odečetly tyto náklady z celkových ročních nákladů, tak by byl na grafu EBIT růstový trend. Rok 2021 byl EBIT nízký kvůli renovaci kanceláři, pořizovaly se nové úložné prostory a rekonstrukce celé kanceláře. Náklad na renovaci se pohybovala kolem 103 000 Kč. Ke konci roku se stala událost, která razantně zvýšila náklady na projektu. Tedy skoro 200 000 Kč jak bylo popsáno v části Hospodaření společnosti roku 2021.



### 3 Závěr práce

Cílem této diplomové práce byl návrh optimalizace a restrukturalizace organizace a strategie stavební firmy, tedy návrh organizační struktury a procesní mapy pro zvýšení efektivity činností.

Teoretická část se zabývala problematikou organizační struktury a procesů ve společnosti. Byly zde popsány typy a druhy organizačních struktur, typy procesů a proč jsou důležité. Dále zde byly popsány ukazatele rentability pro finanční analýzu podniku.

V rámci praktické části bylo třeba zanalyzovat současnou strukturu společnosti a najít procesy, se kterými se pracuje. Bylo zjištěno po sepsání veškerých pozic a vztahů mezi nimi, že se práce kumuluje u jedné pozice, neboť je nedostatek lidských zdrojů ve výrobní a správní sféře. Proto byla navrhována nová organizační struktura spolu s vedením, kterou by firma chtěla sestavit do pěti let. V současné době má společnost problém s vyhledáním kvalitního zaměstnance na volné pozice, protože buď nevyhovuje kvalitou práce nebo se nehodí do kolektivu. Ale zatím z většiny případů nevyhovoval kvalitou práce. Díky této nové struktuře by se vedení uvolnil čas pro rozvoj společnosti jako takové. Spolu s organizační strukturou byla navrhována procesní mapa, kde vedoucím pozicím byly přiděleny pravomoci a odpovědnosti. Mapa by měla zefektivnit práci a tok informací. Toto souvisí i se snížením nákladů, které nyní vznikají kvůli špatné komunikaci mezi zaměstnanci podniku.

Finanční analýza byla vytvořena z finančních výkazů společnosti. Tyto podklady byly upraveny indexy, kvůli udržení tajemství společnosti. Z této analýzy bylo zjištěno, že společnost si vede dobře. Velká část zisků šla zpět do společnosti jako investice do strojů, vybavení a školení svých zaměstnanců. Obrat se každoročně zvyšuje, což jenom dokazuje ten fakt, že se společnosti daří. Protože je společnost ještě na počátku, tak procentuální roční nárůst obrátu je obrovský, ale spolu s velikostí bude čím dál tím těžší držet stejné procento nárůstu.

Z grafů části finanční analýzy je možné vidět vliv krize. Zprvu se tato událost tolik netýkala stavebnictví. Prakticky firma fungovala běžným způsobem. Z finančního hlediska tato společnost hospodařila velice dobře během krize, napomohlo tomu také zrušení daně z nabytí nemovitých věcí což do té doby činilo 4 % z ceny. Lidé začali kupovat nemovitosti na pronájem a potřebovali co nejrychleji upravit nemovitost. Proto se mnozí obrátili na tuto stavební firmu. Ačkoliv se rozpočtáři snažili upravovat

ceny tak, aby byly aktuální, tak se potýkali s problémem zvyšování cen. Ceny některých materiálů rostly týdně, jiné zase měsíčně. Přestože, se udály tyto nemilé události, tak se povedlo udržet roční zisk v pozitivních číslech.

V této práci byla sestavena nová organizační struktura a procesní mapa, která bude implementována do společnosti. Samozřejmě je důležité, aby byla společnost flexibilní, což znamená, že je třeba procesy a strukturu nastavit tak, aby vyhovovala současné situaci ve společnosti. V současnosti je ve firmě problém s nedostatkem pracovních sil. Proto budou mít zaměstnanci více rolí neboli budou různé pozice sjednoceny. Zaměstnanci se budou postupem času nabírat a role se budou dělit dle navržené struktury a procesy se taktéž rozdělí. S touto restrukturalizací budou souviset náklady, která je firma ochotna zaplatit pro rozvoj společnosti.

## Použité zdroje

- [1] Zákon o obchodních korporacích – Díl 7 - Orgány obchodní korporace - BusinessCenter.cz. BusinessCenter.cz [online]. Copyright © 1998 [cit. 03.12.2021]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/obchodni-korporace/f4589148/>
- [2] Akciová společnost. Úvodní stránka [online]. Copyright © 2013 [cit. 03.12.2021]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/akciova-spolecnost>
- [3] HOWES, R., TAH. J. H. M., (2003) Strategic management applied to international construction, Thomas Telford, ISBN 978-0727732118
- [4] Pindur, W., Rogers, S.E. and Suk Kim, P. (1995), "The history of management: a global perspective", Journal of Management History (Archive)
- [5] ARAD – Systém časových řad – Česká národní banka. [online]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.VYSTUP?p\\_period=1&p\\_sort=2&p\\_des=50&p\\_sestuid=60261&p\\_uka=1%2C2%2C3%2C4%2C5%2C6%2C7%2C8%2C9%2C10%2C11%2C12%2C13%2C14%2C15%2C16%2C17%2C18%2C19%2C20%2C21%2C22%2C23%2C24%2C25%2C26%2C27%2C28&p\\_strid=AAABAD&p\\_od=201901&p\\_do=202009&p\\_lang=CS&p\\_format=0&p\\_decsep=%2C](https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=1&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=60261&p_uka=1%2C2%2C3%2C4%2C5%2C6%2C7%2C8%2C9%2C10%2C11%2C12%2C13%2C14%2C15%2C16%2C17%2C18%2C19%2C20%2C21%2C22%2C23%2C24%2C25%2C26%2C27%2C28&p_strid=AAABAD&p_od=201901&p_do=202009&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C)
- [6] Sociální síť pro business - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 10.12.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>
- [7] NOE, Raymond A., John R. HOLLENBECK, Barry GERHART a Patrick M. WRIGHT. Fundamentals of human resource management. Seventh edition. New York: McGraw-Hill Education, [2018]. ISBN 978-1-259-92185-8.
- [8] Succession Planning Definition. Investopedia: Sharper insight, better investing. [online]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/succession-planning.asp>
- [9] [online]. Dostupné z: [http://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/plasty-produkce-chemicky-prumysl-pvc-klima-dodavky-teplota.A210318\\_144710\\_eko-zahranicni\\_rts](http://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/plasty-produkce-chemicky-prumysl-pvc-klima-dodavky-teplota.A210318_144710_eko-zahranicni_rts)

## Obrázky

Obrázek 1: Liniová organizační struktura, Zdroj: [6]

Obrázek 2: Funkcionální organizační struktura, Zdroj: [6]

Obrázek 3: Liniově štábní organizační struktura, Zdroj: [6]

Obrázek 4: Maticová organizační struktura, Zdroj: [7]

Obrázek 5: Současná organizační struktura společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 6: Diagram SWOT analýzy, Zdroj vlastní zpracování

Obrázek 7: Navržená organizační struktura, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 8: Navržená procesní mapa společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 9: Karta procesu marketing a obchod, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 10: Karta procesu Oslovení zákazníka, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 11: Karta procesu Získání zákazníka, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 12: Karta procesu Realizace stavby, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 13: Karta procesu Příprava a plánování stavby, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 14: Karta procesu Realizace, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 15: Karta procesu Předání zakázky, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 16: Karta procesu Administrativní procesy, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 17: Karta procesu IT komunikace a zabezpečení, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 18: Karta procesu Zajištění bezpečnosti, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 19: Karta procesu Právní služby, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 20: Karta procesu Logistika, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 21: Karta procesu údržba, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 22: Karta procesu Strategické řízení, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 23: Karta procesu Finanční řízení, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 24: Karta procesu Řízení lidských zdrojů, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 25: Karta procesu Marketingové řízení, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 26: Karta procesu Řízení kvality, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 27: Karta procesu Řízení rizik, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 28: Matice odpovědnosti, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 29: Graf vývoje ukazatelů rentability, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 30: Zobrazení příjmů a výdajů roku 2017, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 31: Cashflow roku 2017 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 32: Zobrazení příjmů a výdajů roku 2018, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 33: Cashflow roku 2018 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 34: Zobrazení příjmů a výdajů roku 2019, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 35: Cashflow roku 2019 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 36: Zobrazení příjmů a výdajů roku 2020, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 37: Cashflow roku 2020 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 38: Zobrazení příjmů a výdajů roku 2021, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 39: Cashflow roku 2021 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 40: EBIT společnosti Vietstav s.r.o. v letech, Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 41: Obrat společnosti Vietstav s.r.o. v letech, Zdroj: Vlastní zpracování

## Tabulky

Tabulka 1: Historie společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2: Ukazatele rentability, Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3: Tabulka hospodaření roku 2017 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4: Tabulka hospodaření roku 2018 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Tabulka hospodaření roku 2019 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Tabulka hospodaření roku 2020 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Tabulka hospodaření roku 2021 společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Tabulka Zisku před zdaněním a obratu společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Tabulka Zisku před zdaněním společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Obrat společnosti Vietstav s.r.o., Zdroj: Vlastní zpracování