

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Řízení zakázek ve vybraném podniku

Order management in a selected company

Bc. Miroslav Šůch

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řízení zakázek ve vybraném podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21. 4. 2023

v. r. Miroslav Šůch

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte podnikatelský subjekt a proveďte analýzu prostředí zvoleného podniku.
2. Analyzujte současný systém řízení zakázek v daném podniku.
3. Popište průběh plánování a realizace vybraného projektu v uvedeném podniku.
4. Vypracujte analýzu rizik uvedeného projektu včetně návrhu způsobu ošetření jednotlivých rizik.
5. Zhodnoťte současný systém řízení zakázek podniku a navrhňte případná opatření pro jeho zlepšení.

Poděkování

V první řadě bych chtěl poděkovat vedoucí této práce paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za její odborné rady, cenné připomínky a čas, který věnovala vedení a konzultacím při psaní diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval všem pracovníkům ve vybraném podniku, zejména pak vedoucímu Tomáši Kurylukovi, za vlídnou spolupráci a poskytnutí cenných informací při psaní praktické části.

Na závěr patří moje díky i mé přítelkyni a rodinně, kteří mě podporovali jak při psaní diplomové práce, tak i po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod	8
1 Představení společnosti.....	10
1.1 Popis a historie společnosti	10
1.2 Předmět podnikání	11
1.3 Mise, vize a strategické cíle společnosti	12
2 Analýza podnikatelského prostředí.....	18
2.1 Analýza externího prostředí	18
2.1.1 Analýza makroprostředí.....	19
2.1.2 Analýza mezoprostředí	24
2.2 Analýza interního prostředí.....	27
2.3 SWOT analýza	30
3 Řízení zakázek v podniku.....	33
3.1 Získávání zakázek	33
3.2 Plánování a koordinace zakázek	34
3.2.1 Zajištění materiálu pro zakázky	34
3.2.2 Časové plánování a plánování zdrojů na zakázkách.....	34
3.3 Realizace a vyhodnocování zakázek	35
3.4 Komunikace	36
3.5 Zhodnocení současného systému řízení zakázek	37
4 Vybraná zakázka	39
4.1 Definice projektu.....	39
4.1.1 Životní cyklus projektu	40
4.1.2 Projektové řízení výstavby.....	41
4.1.3 Portfolio projektů	42

4.2	Popis vybrané zakázky	43
4.2.1	Cíle projektu	43
4.2.2	Zainteresované strany projektu	44
4.2.3	Logický rámec projektu	46
4.2.4	Časový plán projektu	50
4.2.5	Plán nákladů projektu	52
4.2.6	Řízení kvality projektu.....	55
5	Management rizik	56
5.1	Definice rizika	56
5.2	Řízení rizik	57
5.2.1	Identifikace rizik	58
5.2.2	Analýza rizik.....	59
5.2.3	Vyhodnocení, ošetření a monitorování rizik.....	60
5.3	Řízení rizik ve zvoleném podniku.....	61
5.3.1	Popis řízení rizik v podniku	62
5.3.2	Identifikace a analýza rizik u zvolené zakázky	62
5.3.3	Návrh na ošetření rizik u zvolené zakázky	66
5.4	Zhodnocení systému řízení rizik v podniku	69
6	Průběh zvolené zakázky	70
6.1	Získání zakázky.....	70
6.2	Plánování zakázky.....	70
6.3	Realizace zakázky	71
6.4	Vyhodnocení zakázky	71
6.5	Vyhodnocení řízení vybrané zakázky	72
7	Doporučené změny pro řízení zakázek v podniku	73
7.1	Navrhované změny při řízení vybrané zakázky	73

7.2	Navrhované změny v systému řízení zakázek podniku	74
7.2.1	Navrhované změny řízení zakázek	74
7.2.2	Navrhovaný systém řízení rizik v podniku	78
7.2.3	Další navrhované změny	79
7.3	Shrnutí navrhovaných změn	80
	Závěr	82
	Seznam použitých zdrojů	84
	Seznam tabulek	86
	Seznam obrázků	87
	Seznam použitých zkratk	88
	Seznam příloh	89
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá řízením zakázek ve zvoleném podniku. Pro praktickou část práce byl zvolen malý stavební podnik specializovaný na stavby a rekonstrukce střech, se kterým má autor osobní zkušenosti. Řízení zakázek je neodmyslitelnou součástí úspěšného fungování podniku. Konkrétně pro malé stavební podniky může oblast řízení zakázek přinášet výzvy z důvodu často omezených zdrojů a kapacit. Cílem této práce je analyzovat současný systém řízení zakázek ve vybraném podniku a navrhnout zlepšení, která povedou k efektivnějšímu a úspěšnějšímu plánování, organizaci a realizaci zakázek.

První dvě kapitoly se zaměřují na seznámení čtenáře se zvoleným podnikem. Nejprve je popsána historie podniku spolu s jeho předmětem podnikání, vizí a strategickými cíli. Poté je pozornost zaměřena na analýzu vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Je provedena analýza makroprostředí pomocí PESTLE analýzy a poté analýza mezoprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil. Dále je analyzováno i vnitřní prostředí firmy dle jednotlivých funkčních oblastí podniku. Výstupem této části práce je matice SWOT znázorňující silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby.

Třetí kapitola pojednává o současném řízení zakázek ve firmě. Jsou zde uvedeny způsoby získávání, plánování, realizování a vyhodnocování zakázek. Tato kapitola také zahrnuje vztahy a komunikaci napříč podnikem i se zákazníky. V závěru kapitoly je provedeno vyhodnocení současného řízení zakázek v podniku, které je zaměřeno především na autorem identifikované nedostatky v této oblasti.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na vybranou zakázku, na které je detailněji popsán celý proces řízení zakázek v podniku. Nejprve je daná zakázka definována pomocí logického rámce, zainteresovaných stran, harmonogramu, plánu nákladů a plánu kvality. Každá z těchto částí má uveden teoretický základ pro lepší pochopení dané problematiky a poté konkrétní plán k dané zakázce. Výstupem kapitoly je představení zvolené zakázky spolu s jejími plány.

Další kapitola se zaměřuje také na vybranou zakázku, ale věnuje se hlouběji řízení rizik. Opět je v kapitole nejprve vytvořena teoretická základna pro danou problematiku a poté je popsán současný systém řízení rizik v podniku. Následuje vytvoření konkrétního plánu pro ošetření identifikovaných rizik na vybrané zakázce spolu s celkovým zhodnocením současného systému řízení rizik v podniku.

Šestá kapitola provádí čtenáře reálným průběhem zvolené zakázky. Jsou zde uvedeny základní fáze, kterými jsou získání zakázky, její plánování, realizace a vyhodnocení. Na závěr kapitoly je celá zakázka vyhodnocena opět se zaměřením na vzniklé nedostatky při zakázce.

Poslední část této práce navrhuje opatření ke zefektivnění všech fází řízení zakázek, která by navíc pomohla podniku při dosahování svých strategických cílů. V závěru této kapitoly je provedeno shrnutí všech autorem navrhovaných změn spolu s popisem jejich přínosů.

1 Představení společnosti

První kapitola této práce seznamuje čtenáře s vybraným podnikem. Kapitola obsahuje jak popis podniku, tak i jeho historii, předmět podnikání, vizi a strategické cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Údaje byly získány na základě osobní komunikace s vedoucím podniku a osobních zkušenostech autora této práce.

1.1 Popis a historie společnosti

Pro zpracování této práce byla vybrána stavební společnost, která se specializuje na stavby a rekonstrukce střech. Mezi typické služby, které firma poskytuje, patří tesařské, klempířské a pokrývačské práce. Dále se společnost zaměřuje i na dřevovýrobu. Jedná se například o stavbu pergol nebo výrobu nábytku z masivního dřeva na zakázku.

Současný vedoucí podniku (dále označován jen jako „vedoucí“) se výše zmíněným řemeslům věnuje od svých 19 let. Od roku 2004 začal podnikat jako OSVČ a postupně navázal spolupráci s dalšími podnikajícími osobami, se kterými spolupracoval na získaných zakázkách. Od roku 2013 do roku 2018 se jednotlivé OSVČ spojili do jediné společnosti s ručením omezeným, kde byl majitel firmy právě daný vedoucí. V roce 2018 se však společnost rozpadla především z důvodu častých konfliktů na pracovišti mezi jednotlivými pracovníky. Od roku 2018 začal vedoucí pracovat opět jako OSVČ a v současné době tvoří podnik pětičlenný tým, kde každý pracovník podniká na živnost pod vlastním jménem. Jedná se o ohlašovací řemeslné živnosti, konkrétně tesařství, truhlářství, klempířství a pokrývačství. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 17. 12. 2022)

Firma působí především na území okresu Plzeň-jih a Strakonice, nejčastěji pak kolem obcí Nepomuk, Kasejovice a Blatná. Příležitostně však přijímá i nabídky práce na vzdálenější zakázky, u kterých je nutné zajišťovat ubytování a stravu v průběhu dnů strávených na staveništi. Tyto zakázky však společnost přijímá pouze pokud jsou pro ni výnosově atraktivní. Kromě obytných domů, pergol, garáží atd., má podnik spolupráce i s jinými firmami v okolí, pro které je výhradním dodavatelem poskytovaných služeb. Jedná se například o několik poboček Agrochovu (bývalá JZD), Vertiv s. r. o. nebo DREVYS PRO s. r. o. Tyto spolupráce se významně podílejí na množství zakázek, které podnik získává. Při realizaci některých zakázek společnost také často spolupracuje s externími firmami, jako je například tesařská firma z obce Blatná nebo zednická firma z obce Kasejovice. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 17. 12. 2022)

V mnoha podnicích jsou zakázky zároveň projekty, které musí být plánovány, koordinovány a řízeny s ohledem na stanovené cíle. V některých případech může být podnik organizován tak, že se neřídí striktně projektovým managementem a tato aktivita je vnímána spíše jako součást běžného provozu podniku. V takovém případě jsou pak tyto projekty označovány jako „zakázky“ a jejich řízení se odvíjí od standardních pracovních postupů, které jsou v daném podniku používány. Vzhledem k tomu, že je i ve vybraném podniku zvykem označovat své projekty jako zakázky, je tento termín využíván pro srozumitelnost čtenáře i na dalších stránkách této práce.

1.2 Předmět podnikání

Jak již bylo zmíněno výše, vybraná společnost se zaměřuje především na stavby a rekonstrukce střech. Společnost podniká v oboru výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, tesařství, truhlářství, pokrývačství a klempířství.

Dle klasifikace ekonomických činností podle ISCO, která činnosti rozlišuje dle druhu vykonávané práce a úrovni dovedností, jsou v Tab. 1 jednotlivé činnosti vypsány spolu s jejich CZ-ISCO kódem a hrubým popisem právě ve vztahu ke stavbě střech.

Tab. 1: Vybrané ekonomické činnosti dle ISCO

CZ-ISCO kód	Název činnosti	Hrubý popis činnosti ve vztahu ke stavbě střech
7115	Tesařství	Výroba a montáž střešní konstrukce (krovu) zahrnující například pozednice, vaznice a krokve.
7121	Pokrývačství	Příprava střechy pro střešní krytinu a její montáž (například střešní tašky, plechové krytiny)
7126	Klempířství	Stříhání, tvarování a spojování plechových výrobků (například plechování kolem komína, žlaby, svody, štítové a rozdělovací plechy)
7522	Truhlářství	Výroba dřevěných výrobků (například okna, dveře, nábytek)

Zdroj: CZ-ISCO (n.d.), zpracováno autorem

1.3 Mise, vize a strategické cíle společnosti

Pojmy mise a vize podniku tvoří základní východiska pro strategické plánování v organizaci. Existuje hned několik důvodů, proč je definování těchto pojmů tak důležité. Prvním je definování směru a cíle podniku. Díky tomu organizace ví, kam směřuje a čeho chce v budoucnu dosáhnout. Další výhodou je vytvoření a posílení kultury a identity podniku. Zaměstnanci, kteří chápou a sdílejí předem definovanou a motivující vizi podniku, se mohou lépe angažovat v dosahování těchto cílů. Dále tyto pojmy umožňují strategické rozhodování a prioritizaci, díky čemuž je pro podnik snazší vybírat zakázky, které jsou nejvíce relevantní vzhledem ke stanoveným cílům podniku. (Fotr a kol., 2020)

Mise neboli poslání společnosti vyjadřuje základní smysl podnikání a odpovídá srozumitelně na otázku proč daná organizace existuje. Na rozdíl od vize je poslání v čase relativně stabilní a pomáhá zaměstnancům a dalším stakeholderům lépe pochopit směr, kterým se organizace ubírá. Při formulaci mise je třeba brát v potaz kompetence podniku, jeho historii, strategické hodnoty a další předpokládané vlivy okolního prostředí. (Fotr a kol., 2020)

Pojem **vize** se používá ke striktně časovému vymezení podoby, do které se chce organizace za plánované období transformovat. Ve strategickém managementu je vize podnětem ke zpracování kvalitního strategického záměru a na rozdíl od poslání má budoucí časový horizont, ve kterém chce dosáhnout definovaného cíle. Plánovací horizont vize je obvykle střednědobý, typicky na pět let, ale může se i výrazně lišit v závislosti na oboru podniku. (Fotr a kol., 2020)

Formulaci vize i poslání provádí zpravidla vrcholové vedení podniku, které ji dále sdílí s dalšími vedoucími napříč všemi úrovněmi řízení firmy. Správná definice těchto pojmů se později prokazuje při implementaci strategie. (Fotr a kol., 2020)

Na základě osobní konzultace s vedoucím Tomášem Kurylukem (osobní komunikace, 19. 2. 2023) je níže stanoveno poslání a vize zvolené stavební společnosti.

Poslání společnosti: „Naším posláním je dodávat kvalitní střešní řešení v souladu s potřebami a požadavky zákazníků. Snažíme se poskytovat profesionální montáž a spolehlivý servis, aby zákazníci byli spokojeni s výsledky zakázek a s našimi službami.“

Vize společnosti: „Naší vizí je stát se během následujících pěti let vedoucím poskytovatelem kvalitních střešních řešení v regionu, díky inovativním produktům, spolehlivému servisu a zákaznickému přístupu. Své postavení na trhu si upevnit neustálým zlepšováním a zákaznickou spokojeností. Budeme se snažit získávat nové zákazníky a udržet si ty stávající, aby nás doporučovali.“

Poslání podniku obsahuje několik klíčových prvků jako kvalitu služeb, soulad s požadavky zákazníků, profesionální montáž, spolehlivý servis, ale lze podotknout, že je příliš obecné. Poslání neobsahuje konkrétní prvky, které by podniku pomohly odlišit se od konkurence a mít tak na první pohled konkurenční výhodu. Výše uvedenou vizi podniku, lze zhodnotit pozitivně, neboť má jasně definovaný cíl, kterým je stát se vedoucím poskytovatelem kvalitních střešních řešení v regionu. Vize je dále časově omezena v horizontu pěti let a díky měřitelným cílům, které jsou pro podnik relevantní, ji lze efektivně sledovat a naplňovat.

Ze stanovené vize se dále odvíjejí strategické cíle, jenž manažerům slouží jako základ pro formulování strategie. Při formulaci strategických cílů je využívána technika SMART udávající základní kritéria, kterých má cíl nabývat. Mezi ně patří specifikace cíle, jeho měřitelnost (parametry k hodnocení o úspěšnosti), akceptovatelnost cíle, dosažitelnost cíle a jeho časové ohraničení. Akronym SMART vyjadřuje tyto kritéria v anglickém jazyce. Někdy se toto pravidlo rozšiřuje o další dva parametry, kterými jsou soulad s etickým přístupem k podnikání a zaměření na zdroje (technika SMARTER). (Fotr a kol., 2020)

Formulace dlouhodobých strategických cílů by měla navazovat přímo na stanovenou vizi podniku a dále vycházet z analýz makroprostředí a mikroprostředí. Nejtypičtějším cílem bývá v současné době zvyšování tržní hodnoty firmy. Cíle jsou orientovány výsledkově, tedy vyjadřují změnu, které chceme dosáhnout. Musí být jasně popsány a dle okolností se mohou v průběhu dále měnit. (Fotr a kol., 2020)

Níže jsou uvedeny strategické cíle vybrané společnosti spolu s jejich popisem a strategickými kartami, které naplnění jednotlivých cílů více přibližují. Strategické karty obsahují dlouhodobé strategické cíle, krátkodobé strategické cíle, strategické akce, identifikační označení jednotlivých cílů a akcí. Zodpovědnou osobou za naplnění jednotlivých cílů je vždy vedoucí podniku. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 19. 2. 2023)

K postupnému naplnění této strategie si firma stanovila následující strategické cíle:

- **Strategický cíl č. 1:** Do roku 2025 zvýšit tržby podniku o 15 %.
- **Strategický cíl č. 2:** Zlepšit kvalitu nabízených služeb o 25 % do roku 2025 na základě zpětné vazby od zákazníků.
- **Strategický cíl č. 3:** Do roku 2025 usnadnit a snížit dobu potřebnou pro plánování a vyhodnocování zakázek o 20 %.
- **Strategický cíl č. 4:** Do roku 2024 začít poskytovat nové služby z oboru zednictví. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 19. 2. 2023)

Jelikož je každá zakázka podniku originální a může se lišit jak náklady, tak i velikostí, složitostí a časovou náročností, nelze u strategického cíle č. 1 jako měřitelný ukazatel použít počet zakázek. Pro udržení tržní pozice podniku budou tedy jako ukazatel použity celkové roční tržby podniku. Ty plánuje podnik každoročně zvedat o 5 % oproti roku 2022. Tab. 2 popisuje stručně jednotlivé krátkodobé strategické cíle spolu se strategickými akcemi, které by měli zaručit jejich splnění. K zvýšení tržeb chce podnik dospět pomocí efektivnějšího řízení zakázek a lepší koordinace svých kapacit, díky čemuž by byl schopen zvýšit svoji roční produktivitu. Dalšími strategickými akcemi jsou zvýšení spokojenosti zákazníků a zvýšení podílu novostaveb, které bývají pro podnik zpravidla finančně výnosnější.

Tab. 2: Strategická karta k cíli č. 1

Strategický cíl č. 1					
ID	Strategický cíl dlouhodobý	ID	Strategický cíl krátkodobý	ID	Strategická akce
C1	Do roku 2025 zvýšit tržby podniku o 15 %.	C11	Do roku 2023 zvýšit tržby o 5 % oproti roku 2022.	CA	Efektivnější řízení zakázek a lepší koordinace kapacit.
		C12	Do roku 2024 zvýšit tržby o 10 % oproti roku 2022.	CB	Zvýšení spokojenosti zákazníků na základě zpětných vazeb.
		C13	Do roku 2025 zvýšit tržby o 15 % oproti roku 2022.	CC	Zvýšení podílu novostaveb na celkových zakázkách alespoň na 35 %.

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Druhým strategickým cílem je zvýšení kvality nabízených služeb. V současné době má podnik obvykle pouze zákazníkovo slovní zhodnocení po dokončení všech prací na zakázce, které není nijak standardizováno. Proto je nejprve nutné zavést standardizovaný způsob hodnocení poskytovaných služeb od zákazníka, který by pravidelně po dokončení každé zakázky dal podniku zpětnou vazbu a případné návrhy na zlepšení. Z těchto hodnocení pak může podnik analyzovat klíčové oblasti, ve kterých v očích zákazníka selhává. Implementace opatření pro minimalizaci daných oblastí může přinést vyšší spokojenost zákazníků a s tím spojenou i lepší propagaci mezi zákazníky a vyšší tržby. Lze také očekávat, že tím, jak se bude podnik v daných oblastech zlepšovat, bude v budoucnu klesat množství negativních faktorů při zákazníkovo hodnocení. Tento strategický cíl znázorňuje Tab. 3.

Tab. 3: Strategická karta k cíli č. 2

Strategický cíl č. 2					
ID	Strategický cíl dlouhodobý	ID	Strategický cíl krátkodobý	ID	Strategická akce
C2	Zlepšit kvalitu nabízených služeb o 25 % do roku 2025 na základě zpětné vazby od zákazníků.	C21	Do roku 2023 identifikovat klíčové oblasti ke zlepšení v podniku.	CD	Zavést standardizovaný způsob hodnocení poskytovaných služeb.
		C22	Do roku 2024 zlepšit kvalitu nabízených služeb o 15 % oproti roku 2022.	CE	Implementovat zlepšení v analyzovaných oblastech.
		C23	Do roku 2025 zlepšit kvalitu nabízených služeb o 25 % oproti roku 2022.	CF	Implementovat zlepšení v analyzovaných oblastech.

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Třetím strategickým cílem, který zobrazuje Tab. 4, je usnadnit a snížit dobu potřebnou pro plánování a vyhodnocování zakázek. Podnik plánuje v současné době zavést informační systém, který by mu pomohl lépe koordinovat, plánovat, vyhodnocovat a evidovat zakázky. Po implementaci nového informačního systému je zapotřebí zaškolení zaměstnanců s novým systémem a případné úpravy pro jeho optimální využití.

Další akcí je využít informační systém pro zefektivnění procesů a metod plánování a vyhodnocování zakázek, díky čemuž by se tato práce především urychlila. V systému by pak byla možná i pravidelná komunikace se zákazníkem a aktualizace dat o zakázkách tak, aby se předešlo případným nedorozuměním a nečekaným změnám, které by ovlivňovaly plány zakázky.

Tab. 4: Strategická karta k cíli č. 3

Strategický cíl č. 3					
ID	Strategický cíl dlouhodobý	ID	Strategický cíl krátkodobý	ID	Strategická akce
C3	Do roku 2025 usnadnit a snížit dobu potřebnou pro plánování a vyhodnocování zakázek o 20 %.	C31	Do roku 2023 zavést nový informační systém pro řízení zakázek v podniku.	CG	Výběr vhodného informačního systému, který splňuje očekávání podniku.
		C32	Do roku 2024 snížit dobu o 10 % oproti roku 2022.	CH	Zefektivnit procesy pro minimalizaci zpoždění a zbytečných kroků při plánování a vyhodnocování zakázek.
		C33	Do roku 2025 snížit dobu o 20 % oproti roku 2022.	CI	Zlepšit komunikaci se zákazníky pro minimalizování změn v průběhu plánování a vyhodnocování zakázek.

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Čtvrtý strategický cíl se týká poskytování zednických služeb a získání nového pracovníka podnikajícího jako OSVČ v oboru zednictví. V současnosti firma postrádá vlastního zedníka, který by své uplatnění našel především při vyrovnání věnce budovy a stavbě či opravě štítů domu, což je nezbytné při stavbě krovu. Další činností, pro kterou společnost často zajišťuje externího zedníka, je stavba a oprava komínů. Spolupráce s externím pracovníkem však často narušuje harmonogram zakázek, a proto by bylo pro firmu vhodné mít pro tyto činnosti vlastního pracovníka. Při jeho výběru je však nutné zhodnotit i jeho hodnoty tak, aby zapadl do firemní kultury společnosti. Vyšší počet pracovníků navíc umožní podniku lépe rozdělovat svou pracovní sílu mezi více zakázek. Tab. 5 tento cíl blíže popisuje.

Tab. 5: Strategická karta k cíli č. 4

Strategický cíl č. 4					
ID	Strategický cíl dlouhodobý	ID	Strategický cíl krátkodobý	ID	Strategická akce
C4	Do roku 2024 začít poskytovat nové služby z oboru zednictví.	C41	Získat do roku 2023 nového zaměstnance z oboru zednictví pracujícího jako OSVČ.	CJ	Identifikovat vhodné online platformy, kde lze umístit inzerát pro oslovení potenciálních uchazečů.
		C42	V roce 2024 propagovat nově poskytované služby.	CK	Vytvořit reklamu pro rozšíření povědomí okolí o nově poskytovaných službách.

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

2 Analýza podnikatelského prostředí

Druhá kapitola této práce se zaměřuje na analýzu podnikatelského prostředí vybraného podniku. Nejprve je provedena analýza externího prostředí dělící se na makroprostředí a mezoprostředí, a poté je provedena analýza interního prostředí podniku. Výsledkem této kapitoly je matice SWOT, která shrnuje výstupy daných analýz.

Analýzu prostředí podnik provádí pro zjištění své pozice v odvětví, ve kterém působí, pro schopnost předvídat chování zákazníků a konkurentů, pro identifikaci rizikových faktorů, které mohou ohrozit strategický záměr podniku a pro efektivní reagování na změny v prostředí. Rozdělení podnikatelského prostředí je znázorněno na Obr. 1. (Fotr a kol., 2020)

Obr. 1: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr a kol., (2020, str. 217), zpracováno autorem

2.1 Analýza externího prostředí

Tato kapitola popisuje externí analýzu prostředí pomocí metody PESTLE a Porterova modelu pěti sil. Průběžně jsou v kapitole popsány teoreticky i prakticky externí faktory, které mohou ovlivňovat fungování podniku a jeho strategické plánování. Výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb, které jsou dále vyobrazeny pomocí SWOT matice v kapitole 2.3.

2.1.1 Analýza makroprostředí

Každá organizace by měla identifikovat externí faktory, které mohou mít dopad na její podnikání a strategii. I když většinu z těchto faktorů podnik nemůže ovlivnit, měl by alespoň rozumět dopadům, které způsobují. Nejčastěji používaný nástroj pro analýzu externích faktorů je PESTLE analýza. Akronym PESTLE reprezentuje 6 souborů vlivů, které mohou mít významný dopad na strategický záměr společnosti. Tyto vlivy jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Existuje několik variant PESTLE analýzy, kdy některé uvažují s více vlivy a některé naopak s méně. Další často používané varianty jsou například PEST, ETPS nebo STEEPLE, která kromě výše zmíněných šesti vlivů zahrnuje také etiku. Faktory identifikované pomocí PESTLE analýzy se přenášejí do matice SWOT, a dle jejich vlivu jsou rozděleny na příležitosti a hrozby. (Free Management eBooks, 2013)

Politické vlivy a faktory je třeba podrobovat analýze pro vymezení podnikatelské pozice a míry investiční angažovanosti. Vymezují také míru, do které může vláda ovlivnit danou ekonomiku nebo určité odvětví. Mezi politické faktory patří například:

- politický systém, stabilita vlády,
- vlastnické principy,
- míra korupce,
- vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika,
- podpora nebo naopak sankce k určitým projektům. (Fotr a kol., 2020)

V současné době vláda podporuje několik projektů se zaměřením na životní prostředí, které by u bydlení měly zvyšovat energetickou účinnost, snižovat úniky tepla a dbát na obnovitelné zdroje, nejčastěji ve formě solárních panelů. Současně nejznámějším a nejdéle trvajícím dotačním programem v České republice je Nová zelená úsporám, přes který bude stát v následujících letech stále poskytovat dotace na fotovoltaické systémy. Díky těmto dotacím od státu roste počet zákazníků, kteří mají zájem o lepší energetické využití svých staveb tak, aby v budoucnu šetřili provozní náklady. (Volencová, 2023)

Pro vybraný podnik je toto příležitostí pro získání více zakázek, protože mnoho zákazníků, kteří se rozhodnou například pro montáž solárních panelů na střechu chtějí zároveň i její rekonstrukci. Dotace jsou poskytovány například i na tzv. zelené střechy, které budou blíže popsány dále v externí analýze mezi ekologickými vlivy.

Ekonomické vlivy zahrnují národní i světové trendy a mohou významně ovlivnit strategii firmy. Ekonomický růst determinuje příležitosti a hrozby na trhu, čímž ovlivňuje její úspěšnost. Základní sledované ekonomické faktory jsou například:

- inflace,
- míra nezaměstnanosti,
- kurzy měn,
- daně a jejich vývoj,
- vývoj HDP,
- ceny jednotlivých komodit (energie, služby aj.),
- kupní síla obyvatel. (Fotr a kol., 2020)

V současné době má negativní dopad pro firmu vysoká inflace v Česku. Podle České národní banky (2023) činila meziroční inflace 15,1 %. Tento fakt má za následek zdražování veškerého stavebního materiálu, pohonných hmot, energií a vybavení pro firmu. Vysoká inflace má pak za následek snižování kupní síly obyvatelstva, kvůli čemuž si mnoho lidí nemůže dovolit rekonstrukci své střechy nebo stavbu nové, a tak v budoucnu hrozí úbytek zakázek.

Další změnou, která vyšla v platnost 1. 1. 2023 je zvýšení limitu plátcovství DPH. Hranice obratu pro povinnou registraci plátce DPH do té doby činila 1 milion Kč za dvanáct po sobě jdoucích měsíců. Nyní se tato hranice zvedla na 2 miliony Kč. Jelikož jsou všichni členové podniku OSVČ, má tato změna pozitivní dopad, neboť pracovníci při větším množství zakázek a obratu nemusí vést evidenci DPH a podávat k ní přiznání a kontrolní hlášení. Kromě zvýšení limitu pro povinnou registraci k DPH jsou navíc nově zavedeny tři pásma paušálního režimu daně, která jsou odvozená od výše příjmů a uplatnitelného výdajového paušálu. Výhodou uplatňování paušálních výdajů je pro OSVČ značná administrativní jednoduchost a úspora nákladů v případě, kdy jsou skutečně vypočtené výdaje vyšší než ty paušální. (Weiss, 2022)

Sociální vlivy zahrnují kromě sociologie i kulturu a demografii. Tyto vlivy hrají významnou roli pro podnik při rozhodování o investicích, studiích proveditelnosti nebo výběru umístění organizace. Významné složky tohoto souboru vlivů jsou například:

- míra vzdělanosti obyvatelstva,
- demografický vývoj populace,
- pravidla pro zaměstnanost,

- dostupnost požadovaných profesí,
- mobilita pracovní síly,
- tradice a náboženství. (Fotr a kol., 2020)

Pro zvolený podnik je v současné době hrozbou nízký zájem mladých lidí o řemeslné obory na středních školách a zároveň i nízký počet řemeslníků, se kterými by firma mohla spolupracovat pro své rozšíření. Nízký zájem se projevuje u všech zmíněných řemesel, které podnik potřebuje, tedy klempířství, tesařství, truhlářství, pokrývačství i zednictví. S nízkým zájmem mladých lidí o tato řemesla souvisí zvyšující se průměrný věk řemeslníků v daných odvětvích. (Nosek, 2022)

Tento fakt negativně ovlivňuje strategický cíl č. 4, který souvisí se získáním nového pracovníka v oboru zednictví, což by podniku rozšířilo nabídku poskytovaných služeb s možným růstem celkových tržeb v budoucnu.

Technologické vlivy se týkají inovací a technologií, které mohou ovlivnit vybraný trh a firmu, a to jak příznivě, tak nepříznivě. Předvídatelnost technologického vývoje může být významným činitelem pro úspěšnost firmy. Sledovanými faktory jsou například:

- rozsah prováděných inovací,
- vládní a soukromé výdaje na vědu a vývoj,
- informační infrastruktura,
- nástup nových technologií,
- rychlost zastarávání technologií. (Fotr a kol., 2020)

Technologické vlivy pro zvolený podnik se dle zkušeností autora dají rozdělit na tři druhy. Prvním je inovace používaného materiálu na stavbách, druhým je používané vybavení a třetím technologickým vlivem jsou informační systémy, které souvisí se strategickým cílem č. 2.

Typy střešních krytin se stále vyvíjí pro zlepšení svých technických vlastností, délce životnosti a způsobu montáže. Stejně tak se vyvíjí i nové střešní prvky, které v poslední době místo plechu nahrazuje plast. Jedná se například o různé prostupy ve střešní krytině, doplňky ke komínu nebo větrací tašky. O těchto prvcích se podnik dozvídá skrze obchodní zástupce firem, od kterých odebírá materiál. Včasné informace o těchto nových produktech umožňují podniku rychle reagovat a nabízet je zákazníkům. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 10. 1. 2023)

Inovace používaného vybavení často zrychluje práci na montáži. Inovativnější vybavení bývá značnou výhodou oproti konkurenci, neboť pro zákazníka často snižují jeho náklady a potřebný čas na stavbě. Jedná se například o nastrelovací pistole na hřebíky, které jsou používány při montáži střešních latí. Vhodné je upřednostňovat aku nářadí jako například pily, vrtačky nebo šroubováky pro jejich rychlejší a snazší využití. Aku nářadí a další vybavení se stále inovuje pro optimální vlastnosti jako je delší výdrž baterie, nižší hmotnost nebo vyšší účinnost. Podniky, které investují do těchto technologií, mohou rychleji a kvalitněji realizovat zakázky a zvyšovat zákaznicko spokojenost. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 10. 1. 2023)

Další podstatnou složkou, která úzce souvisí se strategickým číslem č. 2 je čím dál větší nabídka informačních systémů sloužících právě pro řízení zakázek v podnicích. Mezi přínosy těchto systému patří například přehled zakázek a jejich stavů na jednom místě, sledování vytiženosti jednotlivých zdrojů a přehled důležitých termínů.

Legislativní vlivy zahrnují jak národní legislativu, tak i nadnárodní (zejména pak legislativu Evropské unie). Tyto vlivy výrazně ovlivňují podnikatelské prostředí firmy a její strategie. Oblasti možných dopadů těchto vlivů jsou:

- obecná legislativa (občanský zákoník, trestný zákoník aj.),
- hospodářská oblast (daňová legislativa, zákon o veřejných zakázkách),
- environmentální zákony (ochrana zdraví, hygiena práce aj.),
- mezinárodní normy a závazky. (Fotr a kol., 2020)

Legislativní vlivy pro vybranou společnost tvoří několik státem stanovených norem, se kterými je podnik při realizaci svých zakázek v souladu. Jedná se o české technické normy (zkráceně ČSN), které například stanovují způsob navrhování střech, klempířských konstrukcí, technické požadavky jednotlivých krytin, zatížení konstrukcí, použití tepelně izolačních výrobků, hydroizolačních fólií a dalších. (Krytiny-střechy, n.d.)

Mezi nové změny v české legislativě patří například zvýšení hranice zdanitelných příjmů pro povinnost podat daňové přiznání z 15 000 Kč na 50 000 Kč. Každé podnikající fyzické a právnické osobě bude navíc zřízena povinně datová schránka a daňová přiznání se budou podávat již pouze elektronicky. Povinnost elektronicky evidovat tržby (EET) je od roku 2023 již minulostí z důvodu prudkého nárůstu bezhotovostních plateb za poslední roky. Další změny se týkají například zvýšení limitu plátcovství DPH a paušální daně, které byly již uvedeny výše při analýze ekonomických vlivů. (Pospíšil, 2022)

Ekologické vlivy mohou ovlivňovat použití některých materiálů, norem a investiční výstavby. Projekty s příznivým vztahem k životnímu prostředí mohou mít větší šanci na úspěch, a proto je třeba udržovat znalosti ekologických trendů jako jsou například:

- vnímání ochrany životního prostředí,
- prosazování udržitelného rozvoje,
- sociální odpovědnost firem,
- nakládání s odpady a recyklace,
- důraz na obnovitelné energie a jejich využití. (Fotr a kol., 2020)

Pro zvolený podnik měly v minulých letech ekologické vlivy dopad na použití střešní krytiny obsahující azbest. Tato krytina se obecně nazývá eternit a její nové použití je dnes již zakázáno z důvodu ochrany zdraví. V minulém století se hojně používal především ve formě eternitových šablon o velikost 40 x 40 cm, nebo jako eternitové desky o velikosti 2 500 x 1 000 cm, které se nejčastěji montovaly na menší přístřešky nebo například na budovy JZD. Pro obytné domy se používaly eternitové šablony. Současná střešní krytina označovaná jako eternit již neobsahuje azbest a je tvořena především cementem a celulózou. Dopad pro podnik dnes spočívá v nutné profesionální demontáži staré krytiny a její likvidace tak, aby se nebezpečný azbest neuvolňoval do okolí. To zvyšuje časovou náročnost a náklady na demontáž. (Ekolsan, n.d.)

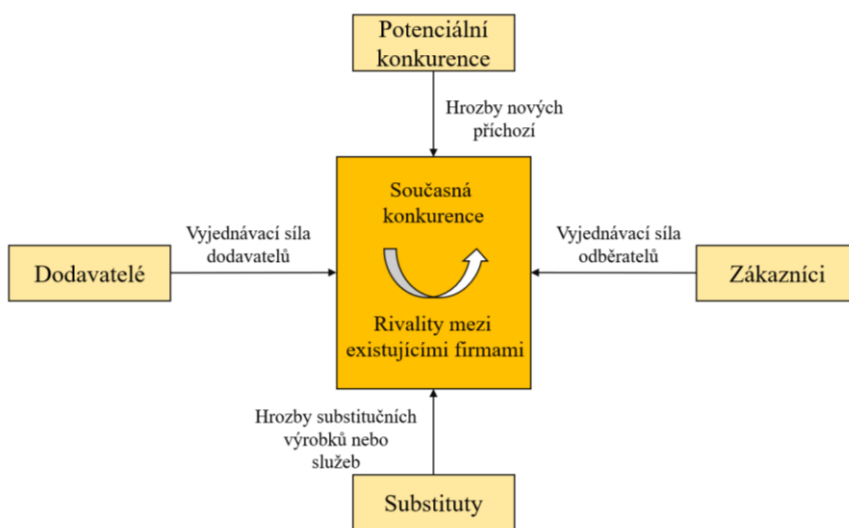
Již několik let je zároveň stále velký zájem o obnovitelné zdroje, často ve formě solárních panelů, které se nejčastěji aplikují na střešní konstrukce. Vybraný podnik však tuto službu nenabízí a dle strategických cílů ani neplánuje získat potřebné znalosti či certifikace pro tento typ produktů, čímž přichází o další možný zisk a výhodu oproti konkurenci. Tento fakt může v budoucnu ohrozit získávání nových zakázek, především novostaveb, které solární panely mají často již v projektu při stavbě. (Colemans, n.d.)

Dalším trendem v současné době jsou tzv. zelené střechy. Jedná se o střechy pokryté vegetací, půdou nebo substrátem. Výhod těchto střech je hned několik. Mezi ekologické benefity patří například zadržování oxidu uhličitého a produkování kyslíku, zmírnění kolísání vlhkosti vzduchu, redukce výkyvů teplot mezi dnem a nocí a snížení znečištění ovzduší. Nevýhodou může být vyšší konstrukční náročnost, náklady nebo nutná údržba. Jedná se poměrně o nový trend, který postupně nabývá na popularitě. Vybraný podnik s touto službou zatím nemá žádné zkušenosti, a ani se tímto typem střech nezabývá. (Colemans, n.d.)

2.1.2 Analýza mezoprostředí

Ačkoli je makroprostředí podniku velmi široké a zahrnuje několik sil ovlivňujících podnik, klíčovým aspektem je odvětví, ve kterém podnik soutěží. Síly mimo podnik jsou významné především v relativním smyslu, neboť tyto vnější síly ovlivňují všechny firmy v daném odvětví. Rozdíl je ve schopnosti podniku, jak se s těmito silami vypořádat. Stav konkurence v odvětví závisí na pěti konkurenčních silách, které jsou znázorněny na Obr. 2. (Porter, 1980)

Obr. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter (1980, str. 4), zpracováno autorem

Analýza mezoprostředí se zaměřuje na rozbor odvětví vybrané firmy. Tato analýza je provedena metodicky pomocí Porterova modelu pěti sil. Jak bylo znázorněno na obrázku výše, dle Portera je stupeň konkurence závislý na vyjednávací síle odběratelů, vyjednávací síle dodavatelů, hrozeb ze strany stávajících a potenciálních konkurentů a na nebezpečí existence substitutů k nabízeným výrobkům či službám. (Fotr a kol., 2020)

Zákazníci (odběratelé) posuzují flexibilitu dodavatele, obchodní podmínky, korektnost vztahů a vstřícnost jednání. Zákazníci se na trhu liší svou velikostí, kupní silou, potřebami nebo požadavky na kvalitu. Zákazníci mají malou vyjednávací sílu v případě, že jsou zapotřebí značné náklady na změnu dodavatele nebo například pokud má jeden dodavatel na trhu příliš velký podíl. Naopak velkou sílu mají v případě malého počtu odběratelů, díky čemuž mohou ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných produktů. (Fotr a kol., 2020)

Zákazníci vybraného podniku se dají rozdělit na soukromý a státní sektor. Do státního sektoru spadají zakázky pro obce, jako jsou rekonstrukce kostelů, kapliček a dalších budov, které má obec ve své správě jako například obecní úřad či hasičskou budovu. Z dat za poslední tři roky tvoří tyto státní zakázky zhruba 15 % z celkového počtu zakázek podniku. Jejich realizace navíc zvyšuje povědomí veřejnosti o firmě a má také pozitivní vliv na sociální odpovědnost firmy. Mezi soukromý sektor pak spadají jak vlastníci nemovitostí, tak i různé podniky, jenž mají zájem o služby vybraného podniku, ať už se jedná o rekonstrukce střech či jejich novostavby. Vzhledem k tomu, že má podnik nasmlouvané zakázky na několik měsíců dopředu a byl již osloven s poptávkou na další zakázky, nemají zákazníci velkou vyjednávací sílu. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 10. 1. 2023)

Služby, které podnik nabízí, jsou velmi žádané a zákazníci nemají velké možnosti při výběru a rozhodování mezi firmami, pokud nechtějí na službu čekat příliš dlouho. Vyjednávací síla zákazníků by mohla narůst v případě, že se stávající inflací a snižující se kupní silou klesne počet potenciálních zakázek a podnik tak nebude mít dostatek práce do budoucna.

Dodavatele je v současné době výhodné zahrnout částečně do interního prostředí firmy pro lepší uspokojování zákaznických preferencí. Prolínání interního prostředí a mezoprostředí umožňuje vyšší flexibilitu, zefektivnění logistiky a technologií. Vyšší síla dodavatele snižuje ziskovou marži nakupujícího. Dodavatelská síla je velká v případě, kdy existuje na trhu pouze malé množství dodavatelů pro určitý produkt (službu). (Fotr a kol., 2020)

Pro dodávky střešních krytin, latí a dalších střešních prvků má vybraná firma kladné vztahy s několika různými dodavateli. Všichni tito dodavatelé nabízejí nejčastěji používané střešní krytiny. Někteří se však zaměřují i na jiné, méně časté typy, které se používají například při rekonstrukci památek. Dodavatelé, kteří se specializují právě na méně časté typy krytin, mají při jednání s podnikem větší vyjednávací sílu, neboť je těchto dodavatelů jen malé množství. Naopak dodavatelé často používaných krytin, jako jsou střešní tašky značky KM Beta, Betonpres nebo Tondach, nejsou pro podnik významnou hrozbou. Jelikož je hutní materiál (svitky plechu, žlaby, svody) náročný na skladovací prostory, kupuje jej firma až při realizaci zakázky a dováží ho přímo na místo realizace. Výhradním dodavatelem těchto klempířských doplňků na střechy je podnik Stavebniny Scheinherrová z obce Blatná. Tento dodavatel má pro podnik velkou vyjednávací sílu,

neboť se jedná o nejbližší podnik v okolí, který produkty tohoto typu nabízí a má je téměř stále skladem. Ve vybraném podniku tak vzniká úspora nákladů za dopravu a skladování hutního materiálu. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 10. 1. 2023)

Substituty jsou takové výrobky či služby, které stejně jako vyráběný produkt (nabízená služba) uspokojují stejnou potřebu zákazníka. Jejich konkurenceschopnost je spojena se snadností, s jakou může odběratel daný substitut začít využívat. Intenzita této síly se zvětšuje, nabývá-li substitut na kvalitě, zlepšuje se jeho dostupnost nebo se snižují jeho investiční náklady pro zákazníka. (Fotr a kol., 2020)

Substitutů služeb, které vybraný podnik nabízí není mnoho. Jak již bylo zmíněno při analýze makroprostředí, nový trend zelených střech nabývá na popularitě a uspokojuje stejnou potřebu zákazníků. Vybraný podnik se však těmito střechami nezabývá. Stejně tak podnik nenabízí služby pro montáž doškových a břidlicových krytin, které jsou některými zákazníky také vyhledávány. Takové střešní krytiny se však objevují spíše na některých historických stavbách nebo v určitých oblastech, pro které jsou takové krytiny tradičně používány. Z důvodu nízké poptávky po těchto typech střech na území působení podniku netvoří tyto substituty významnou hrozbu pro podnik. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 10. 1. 2023)

Potenciální noví konkurenti a jejich vstup do odvětví se odvíjí od existence a velikosti bariér. Budování bariér je typické pro stávající organizace, které chtějí ztížit možnost vstupu do odvětví potenciálním konkurentům. Mezi tyto bariéry patří nejčastěji know-how, patenty, nutná aktiva, vysoké náklady, velká loajalita zákazníků k určitému dodavateli nebo přístup ke zdrojům. (Fotr a kol., 2020)

Potenciálně nová konkurence vybraného podniku má při vstupu na trh několik bariér, mezi které patří například vysoké náklady na pořízení potřebného vybavení, potřeba zkušeností a praxe v oboru, navázání spolupráce s dodavateli a faktor nedostatku pracovníků se zájmem o daná řemesla, jenž byl identifikován v PESTLE analýze výše u sociálních vlivů. Hrozba ze strany potenciálních konkurentů může narůst v případě, kdy by se začal projevovat mezi lidmi větší zájem o řemeslné obory. Díky tomu by postupně rostl počet konkurentů, kteří by vybraný podnik mohli připravit o budoucí zakázky. Vzhledem však ke stávajícím sociálním a ekonomickým faktorům identifikovaným výše není tato pravděpodobnost příliš vysoká.

Konkurence v oboru je charakterizována svým podílem na trhu vybraného odvětví. Rivalita mezi konkurenty vzniká z důvodu získání lepší tržní pozice a většího podílu na trhu. Analýza klíčových konkurentů poskytuje podniku informace o strategii a taktikách konkurence, o jejich hrozbách, díky čemuž pak společnost může rychleji reagovat na jejich kroky. (Fotr a kol., 2020)

Stávající konkurenci v oboru můžeme rozdělit na dvě části. První jsou konkurenti působící ve stejné oblasti, tedy oblast obcí Nepomuk, Kasejovice a Blatná. Jedná se o několik firem nejčastěji ve tří až šesti členných skupinách poskytující stejné služby a disponující obdobnými zkušenostmi a technickou výbavou jako vybraný podnik. Za obec Nepomuk je nejvýznamnějším konkurentem JŠ střechy s. r. o. a za obec Blatná jsou to osoby samostatně výdělečně činné F. Vinter a J. Cihla, kde každý z nich má svůj vlastní tým pracovníků podnikajících jako OSVČ. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 10. 1. 2023)

Druhou částí jsou podniky, z nichž ne všechny pochází z oblasti působení vybrané firmy, ale nabízejí jiný typ služeb, nebo disponují certifikacemi a školeními, které jsou pro daného zákazníka podstatné. Tito konkurenti mají výhodu, neboť s nimi vybraná společnost nemůže soutěžit pro svou absenci potřebných certifikátů a zkušeností s určitými typy střech. Stále se ale jedná o zanedbatelnou část daného odvětví, která nemá významný dopad na existenci vybraného podniku.

2.2 Analýza interního prostředí

Cílem interní analýzy je zhodnotit současné postavení podniku a posoudit jeho potenciál pro realizaci zamýšleného strategického záměru. Interní analýza se provádí systematicky ve více funkčních oblastech podniku, alespoň pak v oblasti managementu, marketingu, financí, výroby, informačních systémů a výzkumu. Osvědčeným způsobem, jak tuto analýzu provádět, je ve vytvořeném týmu se zástupci jednotlivých funkčních útvarů podniku. (Fotr a kol., 2020)

Interní analýza pro vybraný podnik je dle výše uvedených funkčních oblastí rozšířena ještě o služby a lidské zdroje. Silné i slabé stránky podniku byly identifikovány na základě osobních zkušeností autora s firmou, a jsou dále zobrazeny pomocí matice SWOT v kapitole 2.3.

Management

Řízení podniku spolu s plánováním zakázek a komunikací se zákazníky zajišťuje vedoucí podniku. Ten se účastní i samotných realizací. Velké množství zakázek však funkci, kterou vedoucí zastává, dělá časově velmi náročnou. Vysoká vytiženost vedoucího má pak za následek chyby při plánování nebo nedostatečné sdílení informací jak se zákazníky, tak s pracovníky. Tato slabá stránka podniku by se dala redukovat delegováním některých činností na ostatní pracovníky nebo využitím vhodné softwarové podpory. Mezi tyto činnosti může spadat například organizování prací při realizaci zakázky, komunikace se zákazníkem, dodavatelem či pracovníky.

Marketing

Vybraný podnik k získávání zakázek využívá marketing, anglicky označován jako „word of mouth“. Česky se jedná o ústní marketingovou kampaň, kde bývalí zákazníci předávají své zkušenosti a doporučení s firmou dalším potenciálním zákazníkům. Dle průzkumů se mnoho lidí spoléhá právě na doporučení a osobní zkušenosti rodinných příslušníků nebo svých přátel. Velkou výhodou tohoto marketingu jsou jeho nulové náklady pro podnik a délka jeho působení, neboť zákazníci mohou sdílet informace o podniku vícekrát po delších časových úsecích a osoby, které informace přijímají je mohou opět dále sdílet a vytvářet tak řetězový efekt. Ústní reklama pomáhá budovat značku tím, že zvyšuje povědomí veřejnosti o podniku a buduje loajalitu zákazníků. (Wentley, 2022)

I když má podnik v současné době dostatek zakázek, může využít i jiný kanál propagace a rozšířit tak povědomí lidí o podniku. To může přinést nové a výnosově atraktivní zakázky.

Finance

V současné době má firma nasmlouváno zakázky na několik měsíců dopředu a již byl osloven zákazník na další zakázky. Díky tomu může vedoucí i pracovníci spoléhat na dostatek práce a s tím spojené finanční příjmy. Vzhledem k současné inflaci však podnik plánuje v blízkém budoucnu zvyšovat i ceny poskytovaných služeb. Realizované zakázky jsou rozdělovány mezi pracovníky, aby jejich roční obrat nepřesáhl 1 mil. Kč (od roku 2023 2 mil. Kč) a nestali se tak povinně plátcí DPH. Faktury vystavené pracovníky jsou předávány externí pracovníci z obce Blatná, která podniku vede účetnictví. To šetří pracovníkům čas i náklady.

Služby

Mezi služby, které podnik poskytuje, patří tesařské, klempířské, pokrývačské a truhlářské práce, ať už ve formě oprav, rekonstrukcí, nebo při novostavbách. Zkušenosti s těmito obory zvyšují efektivitu práce při zakázkách a zaručují jejich kvalitní výstupy. Dlouholetá zkušenost a praxe pracovníků je viditelná i na způsobu získávání zakázek, kdy zákazníci sami kontaktují vedoucího s poptávkou po nabízených službách, aniž by byl zapotřebí finančně náročný marketing. Podnik však postrádá certifikace, či jiná osvědčení z oblasti realizace střech, díky kterým by mohl získávat například některé veřejné zakázky, nebo být v očích potenciálních zákazníků více věrohodný.

Lidské zdroje

Všichni pracovníci v podniku mají dlouholeté zkušenosti v oboru a stále mezi sebou sdílí poznatky z různých oborů pro rozšíření znalostí. Často spolu podnikají kulturní akce mimo pracovní dobu, což pomáhá udržovat dobré vztahy na pracovišti. Podniku chybí pracovník v oboru zednictví, díky kterému by vedoucí mohl lépe koordinovat zakázky. Zároveň by se tím rozšířily nabízené služby podniku a zvýšila se jeho konkurenceschopnost. Z hlediska věkového rozložení členů týmu, postrádá podnik mladé pracovníky, kteří by pomáhali při fyzicky náročných aktivitách na zakázkách. Montáž střechy je fyzicky náročná a nebezpečná práce. Z toho důvodu je pochopitelné, že je méně vyhledávána, avšak pro budoucí fungování firmy je zapotřebí zajistit nové pracovníky.

Informační systémy

Podnik nedisponuje elektronickou evidencí zakázek, která by mohla přehledně uchovávat a sdílet informace o minulých a budoucích zakázkách. Slabá stránka firmy se projevuje také ve formě nedostatečné komunikace a domluvě na budoucích termínech. Jednotliví pracovníci mezi sebou sdílí informace pouze ústní komunikací nebo pomocí telefonických zpráv. Vhodný informační systém, do kterého by se zadávali jednotlivé plánované akce spolu s jejich informacemi, by vedoucímu i pracovníkům pomohl k lepšímu plánování času a zdrojů na zakázkách. Tento informační systém by pak mohl sloužit například i k hodnocení zakázek a k jejich dlouhodobé evidenci.

Podnik dále oproti konkurenci postrádá vlastní webové stránky, které by potenciálním zákazníkům mohly sloužit pro jednoduché zjištění základních informací o firmě, jako jsou kontakty, reference, popis nabízených služeb nebo ukázky z minulých zakázek.

Výzkum a vývoj

Samotný podnik se na vývoji a výzkumu nepodílí. Získává však informace o nejnovějších trendech v oboru realizací střech přes obchodní zástupce dodavatelů a z internetu. Silnou stránkou podniku je určitě jeho vybavení v podobně několika moderních technických strojů a aku nářadí. Přední značky nářadí, které podnik využívá jsou Bosh, Milwaukee a Stihl. Pravidelné investování do modernějšího nářadí a dalšího vybavení zajišťuje lepší konkurenceschopnost podniku. Hlavním přínosem tohoto investování je nejčastěji rychlejší a méně nákladná realizace a s tím spojená vyšší spokojenost zákazníka.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších metod k analýze prostředí, která podniku pomáhá posoudit jeho současnou pozici na trhu. Akronym SWOT znázorňuje čtyři anglické názvy skupin, které tato analýza zobrazuje v matici. V češtině se jejich překlad uvádí jako silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Tato matice je univerzální, a dá se použít kromě strategického řízení například v marketingu. (Fotr a kol., 2020)

Analýza SWOT se skládá z několika kroků. Nejprve je provedena interní analýza podniku a jsou zjištěny jeho silné a slabé stránky. Silné stránky jsou ty, které podniku pomáhají dosahovat svých cílů a slabé stránky mu v tom naopak brání. Poté je provedena externí analýza, kde se posuzuje vnější prostředí podniku a identifikují se příležitosti a hrozby, které se v něm nacházejí. Příležitosti podnik může využít k růstu a rozvoji, zatímco hrozby mohou být potenciálním rizikem a brání podniku v dosahování jeho cílů. Analýza navíc zkoumá, zda slabé stránky mohou bránit novým příležitostem a do jaké míry mohou silné stránky kompenzovat hrozby. (Project management institute, 2017)

Díky této analýze má podnik celkový obraz o své situaci a může vytvářet strategie k využití příležitostí a řešení hrozeb. K tomu se může využít matice zobrazena v Tab. 6, která obsahuje přehled možných strategií na základě zjištěných skutečností z analýzy SWOT. (Doležal a kol., 2016)

Tab. 6: Strategie možných závěrů při využití matice SWOT

X	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	<p>SO</p> <p>= využití silných stránek k získání konkurenční výhody</p>	<p>WO</p> <p>= odstranění slabin pro vznik nových příležitostí</p>
Hrozby	<p>ST</p> <p>= využití silných stránek pro odvrácení hrozeb</p>	<p>WT</p> <p>= omezení hrozeb ohrožující slabé stránky</p>

Zdroj: Doležal a kol. (2016, str. 231), zpracováno autorem

Silné a slabé stránky vybraného podniku byly identifikovány v kapitole 2.2. Příležitosti a hrozby jsou výsledkem externí analýzy, která byla provedena v kapitole 2.1. Výsledné poznatky analýzy prostředí jsou zobrazeny pomocí matice SWOT v Tab. 7.

Tab. 7: SWOT matice vybraného podniku

X	Pozitivní vliv	Negativní vliv
Vnitřní prostředí	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • zkušenosti a dovednosti pracovníků • dobré vztahy mezi pracovníky • pravidelné investování do moderního vybavení • efektivní marketing, který podniku přináší dostatek zakázek 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostačující informační systém pro podporu zakázek • absence certifikátů a osvědčení pro získání dalších zakázek • absence webových stránek snižující povědomí veřejnosti o podniku • chybovost při řízení zakázek z důvodu vysoké vytíženosti vedoucího • špatná komunikace a domluva na termínech mezi pracovníky
Vnější prostředí	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • program Nová zelená úsporám a další dotační programy • rostoucí poptávka po „zelených střeších“ • stálý zájem o fotovoltaické panely • zvýšení limitu obrátu pro povinnou registraci plátce DPH 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • vysoká inflace • snižující se kupní síla obyvatel • nízký zájem mladých lidí o řemeslné obory • zdražování materiálu a energií

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

3 Řízení zakázek v podniku

Následující kapitola popisuje způsob, jakým vybraný podnik získává zakázky, jak je plánuje, koordinuje, realizuje a zároveň popisuje komunikaci v týmu, se zákazníkem a s dalšími zainteresovanými stranami. Údaje o současném řízení zakázek vychází z osobních zkušeností autora a osobní komunikace s vedoucím podniku.

3.1 Získávání zakázek

Jak již bylo uvedeno výše při interní analýze, podnik využívá k získávání zakázek marketing „word of mouth“, kdy potenciální zákazníci získávají údaje a doporučení o podniku od bývalých zákazníků. Podnik má tedy již dlouhodobě fungující zdroj pro získávání zakázek. I když podnik aktivně zakázky nevyhledává, a je potenciálními zákazníky téměř vždy osloven jako první, čas od času dávají pracovníci firmy vlastní doporučení ke stavům některých střech a navrhují jejich opravy či rekonstrukce daným majitelům. Tato doporučení pracovníci poskytují jak pro dobro majitele dané stavby, tak pro získání dalších zakázek do budoucna. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 10. 1. 2023)

Po prvním kontaktu mezi podnikem a potenciálním zákazníkem je na vedoucím, aby daného zákazníka navštívil, odborně zhodnotil současný stav dané stavby a prokonzultoval se zákazníkem možnou budoucí spolupráci spolu s popsáním všech prací, které by bylo třeba na zakázce provést. V případě oboustranného zájmu navrhne vedoucí podniku přibližný nejbližší možný termín realizace a po zaměření dané stavby vytvoří cenovou nabídku pro zákazníka. V této nabídce je zahrnuta práce i materiál, jehož cena se však v budoucnu může lišit dle změn v dodavatelských cenících. Informace o cenové nabídce a současně naplánovaných zakázkách poté slouží k vytvoření tzv. smlouvy o dílo, která zahrnuje základní aspekty stavby, náklady, výši finanční zálohy, záruku a další práva a povinnosti zhotovitele a objednatele. Po jejím odsouhlasení zákazníkem nastává fáze plánování. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 10. 1. 2023)

Ne všechny zakázky potenciálních zákazníků, kteří podnik osloví se zájmem o nabízené služby, jsou později realizovány. Buďto se zákazník rozmyslí z finančních důvodů, nebo samotný podnik zakázku odmítne z důvodů vysoké náročnosti práce, neschopnosti dodržet zákazníkem požadovaný termín nebo i například z důvodu zákazníkovo vystupování při jednání. Jedná se však spíše o výjimečné případy.

3.2 Plánování a koordinace zakázek

Plánování zakázky je důležitou fází pro její úspěšné řízení a výsledný produkt. Tato fáze nastává poté, co vedoucí podniku se zákazníkem prokonzultují základní parametry zakázky a je podepsána smlouva o dílo. V této fázi je plánování konkrétní zakázky stejně důležité jako vzájemná provázanost a koordinace zakázek, které se často prolínají. Většinu činností souvisejících s plánováním provádí sám vedoucí podniku.

3.2.1 Zajištění materiálu pro zakázky

V případě zakázky, kdy má zákazník plány střechy již vytvořené od externí firmy (typicky u novostaveb), jsou tyto plány předány vedoucímu, který podle rozměrů v nich objedná potřebné množství materiálu. U nových střech, které zajišťuje pouze vybraná firma, nebo u rekonstrukcí, které zahrnují významné změny v konstrukci střechy (krovu), jsou tyto plány vytvářeny vedoucím dle rozměrů z provedeného měření při první návštěvě zákazníka. Dle tohoto měření je vedoucím objednan potřebný materiál u dodavatelů jako například střešní latě, ochranné fólie nebo střešní krytina. Z pravidla vedoucí objednává u dodavatele více materiálu z důvodu možné horší kvality některých kusů. Zbylý materiál po realizaci si zákazník může nechat a zaplatit za něj, či je mu tato částka z konečné ceny strhnutá a materiál podnik využije na jiné stavbě. Výjimkou jsou střešní tašky, které jsou vráceny zpět dodavateli za původní cenu, nebo jsou ponechány zákazníkovi na budoucí opravy. Materiál se typicky objednává dle dodacích lhůt tak, aby byl k dispozici již měsíc před plánovanou realizací. Tím podnik předchází riziku zpoždění dodávky a narušení harmonogramu. Co se týče klempířských doplňků, ty jsou nakoupeny u dodavatele až při samotné realizaci zakázky z důvodu vyšší náročnosti na skladování. V případě zvýšení ceny materiálu oproti poskytnuté původní nabídce, je zákazníkovi tato skutečnost oznámena ještě před jeho objednáním. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 10. 1. 2023)

3.2.2 Časové plánování a plánování zdrojů na zakázkách

Dle prvotní návštěvy zákazníka a zhodnocení stavu dané stavby má vedoucí jasnou představu o činnostech, které jsou na zakázce třeba vykonat. Plánování harmonogramu zakázek vychází již z osobních zkušeností vedoucího. Ten dokáže poměrně přesně zhodnotit časovou náročnost jednotlivých činností na zakázce a dle toho stanovit přibližné datum dokončení zakázky. Ke každé zakázce je navíc připočtena časová rezerva pro případná zdržení, či vyskytnutí dalších víceprací na zakázce. Tato časová rezerva se

liší v návaznosti na velikost a náročnost prací na zakázce. Obvykle se však jedná zhruba o 10 % z celkového času realizace. Termíny o dokončení, které podnik poskytuje zákazníkům, nejsou smluvně vázané. Výjimkou jsou zakázky, které jsou z části financovány dotacemi, neboť tyto zakázky zahrnují pravidelné kontroly o výstupech na stavbě a je tedy třeba dodržovat určité milníky v harmonogramu zakázky. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 10. 1. 2023)

Důležité termíny a informace o zakázkách zanáší vedoucí do deníku, který si vede. Od dodavatelů má poskytnuté faktury a dodací listy za objednaný materiál k jednotlivým zakázkám, které má jak vytisknuté, tak i v elektronické podobě v e-mailu. Smlouvy o dílo k jednotlivým zakázkám jsou evidovány pouze v papírové podobě. Všechna tato data však podnik nikterak neeviduje v elektronické podobě. Z toho důvodu chce podnik do budoucna začít využívat informační systém, který by kromě evidence dat týkajících se zakázek, mohl sloužit i jako komunikační kanál mezi pracovníky pro efektivnější sdílení informací a pro plánování a vyhodnocování zakázek. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 10. 1. 2023)

Pro zakázky, které zahrnují kompletní stavbu či rekonstrukci střechy, je nutná co největší účast pracovníků. Kromě těchto zakázek má podnik často i práce týkající se pouze dílčích oprav, nebo menších střech. Ty vyžadují koordinaci pracovníků mezi dvě zakázky pro větší efektivitu práce. Po rozvržení činností na stavbě musí být vymezeno i potřebné vybavení a stroje, které jsou pro realizaci nutné. Jedná se například o zajištění jeřábu pro přepravu materiálu, kontejnerů a přepravních strojů pro odvoz a likvidaci staré střešní krytiny, ohýbací stroj na plech a mnoho dalších.

3.3 Realizace a vyhodnocování zakázek

Realizace začíná v termínu, na kterém se vedoucí se zákazníkem předem shodli. Samotný seznam prací a postup činností se liší v závislosti na typu zakázky. Důležitým faktorem je, zda se jedná o novostavbu, rekonstrukci, zda je třeba měnit, či opravovat samotný krov, a také se činnosti na zakázce liší dle typu střešní krytiny. V průběhu stavby jsou postupně rozdělovány úkoly a odpovědnosti za jednotlivé výstupy. Pro některé úkoly je nutná účast všech pracovníků, pro jiné je zase vhodnější přiřadit pracovníkům rozdílné činnosti pro jejich vyšší výkonnost. V tomto ohledu jsou pracovníci koordinováni vedoucím, popřípadě jeho zástupcem, aby měl vždy každý zadané úkoly pro realizaci.

Navzdory časovým rezervám, které vedoucí ke každé zakázce vytváří, se často stává, že nastane zdržení při realizaci zakázky. Důvodem bývá například onemocnění některého z pracovníků, nepříznivé počasí, objevení dalších poruch při stavbě, které přidávají práce nebo i získání další zakázky, kterou je třeba co nejdříve vyřešit pro minimalizování možných vzniků škod (poškozená střešní krytina a zatékání do domu). Z těchto důvodů je pak často zapotřebí aktualizovat harmonogramy zakázek a kontaktovat zákazníky s informací o zdržení.

Po dokončení realizace a předání produktu motivuje vedoucí zákazníka k doporučení služeb poskytovaných podnikem. Zároveň s ním konzultuje jeho celkovou spokojenost s realizací zakázky. Hodnocení zakázky probíhá i s ostatními pracovníky, kde každý může říct svůj názor k dané zakázce. Tyto informace slouží pracovníkům jako poučení pro budoucí zakázky.

3.4 Komunikace

Komunikace s pracovníky, zákazníkem a dalšími zainteresovanými stranami zahrnuje především správné a včasné předávání relevantních informací o zakázce. Většina z těchto informací je předávána telefonicky.

Komunikace se zákazníkem probíhá osobním setkáním při získávání zakázky a poté během plánování telefonicky. Zákazníkovi jsou podávány informace o termínech, případných zpoždění, změnách cen materiálů a další informace související s realizací jeho zakázky. Faktury od dodavatelů a související dokumenty mu jsou posílány na e-mail.

Pracovníci v podniku spolu komunikují telefonicky, pomocí sociálních sítí, na konzultačních schůzkách a samozřejmě přímo při realizacích zakázek. Vedoucí pracovníkům předává informace o nových zakázkách a jejich základních parametrech pro nastínění budoucí práce. Pro některé složitější zakázky s nimi dále konzultuje možné způsoby řešení, které potom přednáší i zákazníkovi. Komunikační kanály u dalších zainteresovaných stran se liší v závislosti na typu zakázky a jejich vlivu a zájmu. Nejčastěji se však stále jedná o telefonickou komunikaci a posílání dokumentů e-maily.

Následující Tab. 8 shrnuje celý proces řízení zakázky s popisem jednotlivých kroků.

Tab. 8: Shrnutí řízení zakázek v krocích

Krok	Popis	Provádí
1.	Kontaktování podniku zákazníkem. Vedoucí je telefonicky kontaktován zákazníkem se zájmem o nabízené služby a je domluven termín první návštěvy.	Vedoucí, zákazník
2.	První návštěva vedoucího u zákazníka. Probíhá základní domluva o realizaci, zhodnocení současného stavu, zaměření budovy a je stanovena přibližná doba realizace.	Vedoucí, zákazník
3.	Smlouva o dílo. Vedoucím je odeslána zákazníkovi cenová nabídka dle informací od dodavatelů. V případě přijetí ze strany zákazníka je vytvořena a podepsána smlouva o dílo zahrnující základní informace o zakázce včetně celkových nákladů a výše zálohy. Případné vytvoření výkresů.	Vedoucí, zákazník
4.	Zajištění materiálu. Dle údajů z měření a konzultace se zákazníkem o parametrech je u dodavatelů objednan potřebný materiál (střešní krytiny, latě, trámy atd.).	Vedoucí, dodavatelé
5.	Plánování zakázky. Jsou identifikovány činnosti na zakázce a jejich posloupnost při realizaci. Určuje se přibližná doba k jednotlivým činnostem a je stanoven časový harmonogram. Definování potřebných zdrojů (lidské, finanční, stroje).	Vedoucí
6.	Realizace zakázky. Rozdělení odpovědnosti k jednotlivým úkolům mezi pracovníky a jejich postupné naplňování dle harmonogramu. Nakoupení klempířských doplňků ke střešní krytině a jejich implementace na zakázce. Koordinace prací a průběžné kontroly kvality.	Vedoucí s pracovníky
7.	Předání díla. Závěrečné vyhodnocení zakázky s pracovníky a se zákazníkem. Konzultace se zákazníkem k jednotlivým výstupům a postupům na zakázce. Ověření splnění cílů dle plánu a očekávání zákazníka.	Vedoucí, pracovníci a zákazník
8.	Vystavení faktury. Vytvoření faktury k zakázce a její vystavení zákazníkovi.	Vedoucí, zákazník

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

3.5 Zhodnocení současného systému řízení zakázek

Pro získávání zakázek má vybraný podnik již zavedený marketing ve svém okolí, který mu přináší jejich dostatečné množství. Po přijetí poptávky od zákazníka je na vedoucím, aby zákazníka navštívil, provedl analýzu současného stavu stavby a domluvil se zákazníkem další možný postup. Vedoucí průběžně konzultuje se zákazníkem parametry

zakázky, možné postupy, vytváří cenovou nabídku a dále smlouvu o dílo. Do toho vedoucí komunikuje i s jinými zákazníky, dodavateli, zaměstnanci a účastní se i většiny samotných realizací. To má za následek vysoké časové vytížení vedoucího, které často vede k chybám při plánování zakázek, nejčastěji k chybám při časovém plánování.

Plánování na zakázkách zahrnuje definování procesů, časové náročnosti, harmonogramu, zajištění materiálu, potřebných strojů atd. Plánování má opět na starosti především vedoucí, který však nevyužívá žádný program k řízení zakázek. Absence softwaru, který by sloužil jako centralizovaná platforma pro sdílení a přehled dat k jednotlivým zakázkám, přináší časté chyby při plánování. Konkrétně se může jednat o program sloužící jako nástroj pro ukládání všech informací a dokumentů k dané zakázce, časovému plánování, sdílení harmonogramu s pracovníky, řízení rizik, kvality, sledování výkonnosti, a i pro komunikaci se zákazníky a dodavateli. Podnik si je tohoto nedostatku vědom, a proto plánuje v brzké době informační systém zavést a v dalších letech hodnotit jeho přínosy.

Průběh realizace je již ve firmě definovaným procesem, který neobsahuje významné nedostatky. Objevují se však významná a opakující se rizika, proti kterým podnik nemá vždy předem definované preventivní a nápravná opatření. To mívá za následek nečekané komplikace na zakázce s negativním dopadem na rozpočet a harmonogram. Z toho důvodu je pro podnik vhodné zavést systém řízení rizik, který by zajistil hladký průběh realizace.

Vyhodnocování spokojenosti zákazníka probíhá pomocí osobní konzultace s vedoucím. Jelikož si podnik klade za cíl zlepšit kvalitu svých služeb, je vhodné zavést takový způsob sběru dat o hodnocení, který by mohl sloužit i jako metrika pro vyhodnocování stanoveného cíle. I když výše popsaný systém řízení zakázek podnik využívá již několik let, pro budoucí rozvoj podniku a naplnění strategických cílů je vhodné přijmout opatření, která by výše popsané procesy zefektivnila a snížila chybovost především při plánování a realizaci zakázek. Navrhovaná opatření jsou součástí kapitoly 7.

4 Vybraná zakázka

Tato kapitola nejprve stručně představuje základní definice projektu a projektového řízení, a poté tyto teoretické pojmy aplikuje na popis konkrétní zakázky ve zvoleném podniku.

4.1 Definice projektu

Projekt je základním prvkem projektového řízení, a proto je nejprve nutné tento pojem vysvětlit. Mnoho autorů na něj nahlíží z různých perspektiv, díky čemuž se konkrétní formulace jejich definic mohou lišit. Zde jsou uvedeny některé z nich:

„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má specifický cíl, definovaný datum začátku a konce, má stanoven rámec pro čerpání finančních zdrojů a spotřebovává lidské i nelidské zdroje.“ (Kerzner, 2017, s. 2)

„Projekt je dočasné úsilí podniknuté k vytvoření unikátního produktu, služby nebo výsledku.“ (Project management institute, 2017, s. 3)

„Projekt je definován jako jedinečné, dočasné, multi-disciplinární a organizované úsilí realizovat smluvené výstupy za předem definovaných požadavků a omezení.“ (IPMA, 2017, s. 25)

Z výše uvedených definic lze vymezit základní znaky projektu, které mají všechny definice společné. Jsou jimi dočasnost, unikátnost a definování cíle. Dočasnost představuje časové ohraničení projektu udávající jeho začátek a konec. Unikátnost zase sled činností vedoucí k vytvoření jedinečného produktu či služby. Specifický cíl je důvodem existence projektu. (Svozilová, 2016)

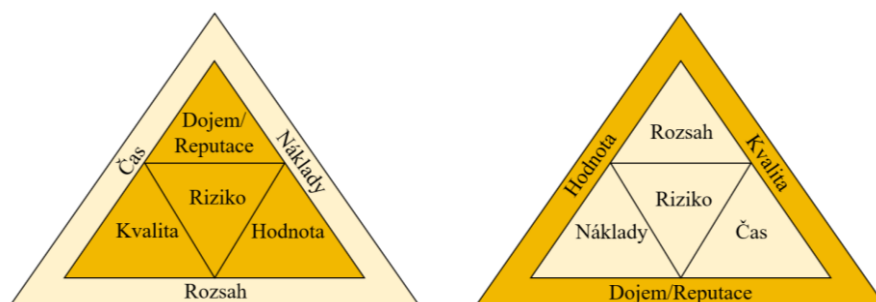
Projekty jsou provedeny tak, aby byl jejich cíl splněn vytvořením výstupu. Cíl je definován jako produkt, který má být vyroben, výsledek, kterého má být dosaženo, strategie, které má být dosaženo nebo jako služba, která má být provedena. Výstup je pak definován jako unikátní produkt, výsledek nebo schopnost vykonávat službu. Výstupy mohou být hmotné i nehmotné. (Project management institute, 2017)

Pro projekt a jeho správnou formulaci jsou velmi důležité vazby mezi třemi dimenzemi, které znázorňuje projektový trojimperativ. Jedná se o čas, náklady a rozsah projektu. Rozsah udává, co má být výstupem v rámci projektu, čas jeho termínové ohraničení a náklady představují jak finanční rozpočet, tak i například lidské zdroje. Vzhledem

k provázanosti těchto parametrů může změna jednoho z nich ovlivnit další parametry. Pokud například chceme projekt zrychlit, může to být na úkor vyšších nákladů, či ztrátě konečné kvality produktu. (Skalický a kol., 2010)

Pro jednoduchost se používá trojúhelník znázorňující pouze tři faktory. V projektech však může existovat podstatně více omezení, pro jejichž zobrazení by bylo vhodnější použít jiný geometrický tvar s více vrcholy. Obr. 3 na levé straně znázorňuje tradiční projektový trojimperativ se třemi omezeními na vnějšku trojúhelníku a dalšími čtyřmi častými faktory uvnitř trojúhelníku. Na pravé straně je znázorněn trojimperativ pro komplexní projekty s konkurenčními omezeními, kde mohou být sekundární faktory důležitější než primární tři. (Kerzner, 2017)

Obr. 3: Projektový trojimperativ pro tradiční a komplexní projekty



Zdroj: Kerzner (2017, str. 8), zpracováno autorem

4.1.1 Životní cyklus projektu

Z časového hlediska a z hlediska prováděných činností managementem lze projekt rozdělit na několik fází řízení. První fází je předprojektová fáze, která označuje počátek projektu od vzniku jeho myšlenky až po formální zahájení projektu. Typicky se zde provádí studie příležitostí a studie proveditelnosti. Studie příležitostí věnuje pozornost podnikatelskému okolí, identifikuje příležitosti, a rozhoduje kterým je nutné věnovat pozornost a které je naopak třeba vyloučit pro velká rizika. Studie proveditelnosti zkoumá, zda je projekt technicky proveditelný, možnou návratnost investovaného kapitálu a vypracovává několik variant projektu, ze kterých vybírá tu nejvhodnější. (Skalický a kol., 2010)

Další fází je samotný projekt, který se dělí na fáze zahájení, plánování, realizace a ukončení. Ve fázi zahájení dochází k definitivnímu rozhodnutí o spuštění projektu, které většinou provádí liniové vedení. Při zahájení je zvolen vlastník projektu disponující

potřebnou autoritou a pravomocemi pro rozhodování na projektu. Dále je v této fázi sestavena a schválena tzv. zakládací listina projektu a jsou uvolněny potřebné zdroje pro přípravu projektu, čímž se projekt může přesunout do fáze plánování. Zakládací (identifikační) listina projektu, též známá jako projektová charta, definuje projekt a jeho základní parametry. Může se lišit svým rozsahem podle toho, o jaký projekt se jedná. Vždy by však měla obsahovat název samotného projektu, jeho cíl, vlastníka, důležité milníky, harmonogram a hranice rozpočtu. (Doležal a kol., 2016)

Plánovací fáze je zaměřena na vytvoření plánu pro řízení projektu. Jedná se o sadu dokumentů popisující budoucí řízení projektu ze všech možných aspektů. Odpovídá na otázky týkající se rozsahu projektu, činností, harmonogramu, rozpočtu, kvality, rizik, komunikace a samotného řízení v rámci projektu. Tyto oblasti jsou detailněji popsány v kapitole 4.2 na konkrétní zakázce. (Doležal a kol., 2016)

Po vytvoření a schválení plánu pro řízení projektu může začít další fáze, kterou je realizace projektu. Jedná se již o fyzické zahájení projektu podle plánů, které byly v předchozí fázi připraveny. V průběhu realizace je projekt stále řízen, sledován a porovnáván s plánem. Při výskytu odchylek je pak nutné provádět korekční opatření, či upravit plán projektu. Závěr této fáze nastává při předání a akceptování jednotlivých výstupů zákazníkem. (Doležal a kol., 2016)

Během ukončení projektu jsou sepsány poznatky a doporučení pro příští projekty ve formě závěrečné zprávy. V závěru této fáze je rozpuštěn projektový tým a jsou ukončeny procesy. (Doležal a kol., 2016)

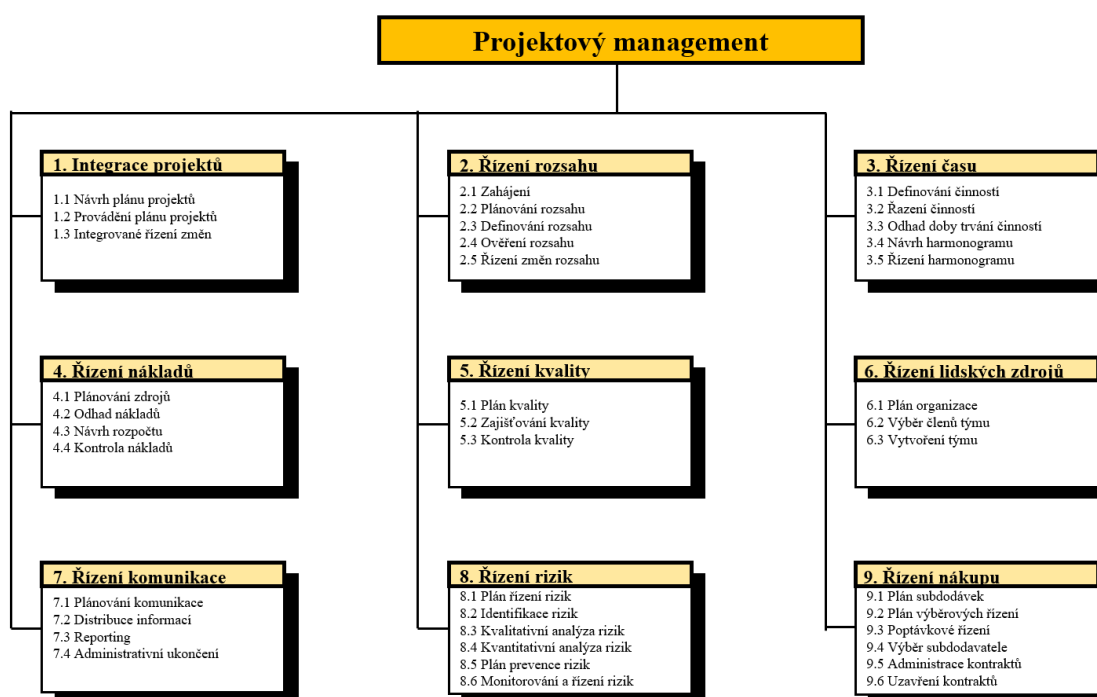
Poprojektová fáze nastává po ukončení v době, kdy je již produkt projektu v provozu. Slouží k celkovému vyhodnocení projektu a přínosů, které měl přinést. Toto hodnocení se často provádí až několik měsíců po samotném ukončení, kdy je výsledek projektu již nějakou dobu používán a začnou se projevovat potřebné ukazatele pro toto hodnocení. (Doležal a kol., 2016)

4.1.2 Projektové řízení výstavby

„Výstavba jako sled činností má všechny znaky projektu. Je časově ohraničená a má jasně definovaný cíl, jímž je zhotovení stavby. Na její řízení se vztahují stejná pravidla teorie projektového řízení.“ (Roušar, 2008, str. 207)

Projekt je složen z procesů a procesy zase z jednotlivých činností. Procesy projektového řízení lze rozdělit do devíti oblastí, jak znázorňuje Obr. 4. První oblastí je integrace projektů, která se zaměřuje na koordinaci řízení více projektů. Ve zvoleném podniku je paralelní řízení na více projektech typické. Dalšími oblastmi jsou: řízení rozsahu, řízení času, řízení nákladů, řízení kvality, řízení lidských zdrojů, řízení komunikace, řízení rizik a řízení nákupu. Každý z těchto procesů (oblastí) obsahuje dílčí fáze, které bývají odděleny definovanými milníky nebo výstupy. Tyto fáze jsou na obrázku zobrazeny pod názvem procesu. (Roušar, 2008)

Obr. 4: Hlavní oblasti projektového managementu



Zdroj: Roušar (2008, str. 208), zpracováno autorem

4.1.3 Portfolio projektů

Dle PMBOK (2017) se pod pojmem portfolio projektů skrývá skupina projektů nebo programů (skupina vzájemně souvisejících projektů), které jsou řízeny koordinovaným způsobem za účelem dosažení strategických cílů podniku. Projekty v portfolio nemusí být nutně vzájemně závislé, respektive přímo související. Cílem řízení portfolio projektů je zabezpečit, aby byly projekty realizovány v souladu s prioritami a strategickými cíli organizace, aby byly optimálně využívány a alokovány zdroje a aby byla minimalizována rizika. (Project management institute, 2017)

4.2 Popis vybrané zakázky

Tato kapitola je zaměřena na popis autorem zvolené zakázky (projektu) v podniku. Zakázka je nejprve stručně popsána, jsou definovány její cíle, zákaznicko požadavky, zainteresované strany, logický rámec projektu, jeho časový plán, plán nákladů a způsob řízení kvality na zakázkách v podniku. Každá z těchto částí obsahuje jak teoretický základ pro seznámení čtenáře s danou problematikou, tak i konkrétní praktické výstupy ke zvolené zakázce.

Vybraná zakázka: Vybranou zakázkou pro předmět této práce je rekonstrukce střechy o výměře 210 m² v obci Tchořovice u města Blatná. Jedná se již o bývalého zákazníka, kterému podnik dodal služby pro rekonstrukci střechy na stodole v létě roku 2022. Nyní chce majitel objektu provést rekonstrukci střechy obytného domu na stejném pozemku, a proto oslovil znovu vybraný podnik. Objekt má sedlovou střechu s jedním komínem a jedním střešním výlezem. Krov objektu je poměrně v dobrém stavu, proto nebude měněn, ale pouze zpevněn a vyrovnán pomocí zakoupených fošen. Práce při realizaci budou tedy zahrnovat:

- odstranění staré střešní krytiny a střešních latí,
- vyrovnání a zpevnění krovu pomocí fošen,
- instalace podstřešní fólie,
- instalace nových kontralatí a latí,
- klempířské práce (instalace žlabů, svodů, výlezu, plechování u komína),
- položení nových střešních tašek včetně hřebenových a krajových tašek. (T. Kuryluk, osobní komunikace, 3. 3. 2023)

Zakázka v podniku odstartovala 9. 2. 2023, kdy zákazník kontaktoval vedoucího a po osobním setkání se společně domluvili na parametrech stavby a datu realizace. Samotná realizace je plánovaná od 20. března do 31. března 2023.

4.2.1 Cíle projektu

Dle Svozilové (2016, str. 89) je za cíl projektu považována nová hodnota, kterou může být služba, produkt, nebo jejich kombinace. Jedná se o výsledek projektu a je popsán jako určitý stav, kterého má být v budoucnosti dosaženo.

„Produkt projektu je cíl, výsledek nebo jiný výstup projektu, který má být realizací projektu vytvořen.“ (Svozilová, 2016, s. 22)

Specifický cíl je důvodem samotné existence projektu a výsledkem projektového snažení. Stejně jako k projektu, tak i k produktu se vztahuje jeho unikátnost. V případě opakovatelnosti projektu je uvažován pouze aspekt podobnosti výsledného produktu, neboť se mohou lišit okolnosti k jeho řešení (termíny, rozpočet, místo, projektový tým). (Svozilová, 2016)

Cíl vybrané zakázky: Cílem zakázky je dokončit rekonstrukci střechy o výměře 210 m² do 31. 3. 2023 tak, aby byla nová krytina vodotěsná, odpovídala estetickým požadavkům zákazníka a bezpečnostním standardům.

4.2.2 Zainterесované strany projektu

Jako zainterесované strany projektu (účastníci projektu) jsou označovány fyzické nebo právnické osoby, které se účastní projektu přímo nebo nepřímo. Přímým účastníkem jsou osoby, které se na projektu aktivně podílejí. Nepřímým účastníkem jsou osoby ovlivňující projekt, nebo osoby které jsou projektem ovlivněny. Každá z těchto stran má k projektu jistá očekávání a požadavky. I když je prioritou splnit především zadání zákazníka, lze měřit i úspěšnost splnění očekávání všech účastníků projektu. Vzhledem však k jejich častým protichůdným zájmům dochází ke kompromisním řešením. Úkolem projektového manažera je tyto zainterесované strany určit, identifikovat jejich zájmy na projektu, velikost vlivu, a podle toho ve vztahu k projektu určit pořadí jejich důležitosti. (Skalický a kol., 2010)

K hodnocení zainterесovaných stran a pro volbu vhodné komunikace s nimi lze použít matici vliv-zájem (Obr. 5). Ta rozděluje zainterесované strany do čtyř kategorií podle jejich zájmu (očekávání) k danému projektu a podle vlivu, který k němu mají. Nejdůležitější jsou tzv. „klíčoví hráči“, kteří mají na projektu velký vliv i očekávání. S nimi je nutné intenzivně komunikovat a řídit vztah. Tzv. „tvůrci“ mají na projektu také velký vliv, ale menší očekávání. U této kategorie zainterесovaných stran je důležité udržovat jejich spokojenost. Zainterесované strany s velkým očekáváním, ale nízkým vlivem jsou označovány jako „důležité osoby“. U nich je zapotřebí udržovat informovanost o projektu. Poslední kategorií je tzv. „dav“, který má nízký vliv i očekávání, a proto je doporučována strategie monitorování. (Doležal a kol., 2016)

Obr. 5: Matice vliv-zájem



Zdroj: Doležal a kol. (2016, str. 70), zpracováno autorem

Zainteresované strany vybrané zakázky

K zainteresovaným stranám vybraného podniku můžeme zařadit zákazníka (v tomto případě se jedná i o majitele objektu), projektový tým, dodavatele materiálu, subdodavatele zednických prací pro opravu štítů a komína, stavební úřad poskytující povolení a potřebné dokumenty, a obyvatelstvo kolem daného objektu. Zainteresované strany zvolené zakázky jsou níže zobrazeny v Tab. 9, která každou zainteresovanou stranu rozšiřuje o další faktory. Těmi jsou jejich očekávání (zájmy) ve vztahu k zakázce, velikost vlivu (na stupnici 1-5, kde 5 je největší), kladný, záporný, či neutrální postoj k zakázce a strategii, kterou podnik použije pro zapojení dané strany.

Tab. 9: Zainteresované strany vybrané zakázky

Projekt: Rekonstrukce střechy v obci Tchořovice		Zpracoval: Miroslav Šůch		Datum: 2. 3. 2023
Zainteresovaná strana	Očekávání	Vliv	Postoj	Strategie zapojení
Zákazník (majitel objektu)	Úspěšná rekonstrukce střechy zvedající hodnotu a životnost objektu.	5	Kladný	Průběžné projednání všech důležitých aspektů zakázky.
Projektový tým	Zisk ze zakázky a získání spokojeného zákazníka.	5	Kladný	Rozdělování prací při plánování a realizaci.
Dodavatelé materiálu	Zisk z prodeje materiálu a z jeho dodání.	4	Kladný	Objednání materiálu dle zákazníkovo přání.
Subdodavatel prací	Zisk z poskytnutých služeb.	4	Kladný	Zapojení do časového plánu.
Stavební úřad	Dodržení stavebních a bezpečnostních předpisů.	5	Neutrální	Získání povolení a doložení důležitých aspektů stavby.
Okolní obyvatelstvo	Hluk a případný nepořádek z důvodu prací na staveništi.	1	Záporný	Informovat obyvatelstvo o termínech stavby.

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

4.2.3 Logický rámec projektu

Logický rámec je pomůckou pro stanovení obecných parametrů projektu. Jedná se o dokument ve formě tabulky, který přehledně znázorňuje informace o projektu tak, aby byly srozumitelné pro všechny zainteresované strany. Tato tabulka je dále součástí metodiky LFA (Logical Framework Approach), která řeší přípravu, návrh, realizaci a vyhodnocení projektů. (Doležal a kol., 2016)

První sloupec logického rámce obsahuje záměr projektu, cíl projektu, výstupy a jednotlivé aktivity. Záměr projektu představuje důvod, proč daný projekt realizujeme. Jedná se především o přínosy, které by měl projekt přinést po dokončení stanoveného cíle. Cíl projektu je definovaný stav na konci projektu, kterého má být dosaženo

projektovým snažením. Za tento cíl nese zodpovědnost projektový manažer. Výstupy jsou produkty, dodávky, výsledky či realizované služby, které jsou v projektu postupně naplňovány. Díky nim je pak dosaženo stanoveného cíle projektu. Jednotlivé aktivity projektu představují konkrétní činnosti, které postupně naplňují výstupy projektu. Při obsáhlých projektech nejsou uváděny všechny tyto činnosti pro lepší přehlednost v logickém rámci. (Doležal a kol., 2016)

Druhý sloupec obsahuje objektivně ověřitelné ukazatele, které prokazují, že bylo dosaženo definovaných přínosů, cíle a výstupů. V řádku s jednotlivými aktivitami (dílními činnostmi), se ve druhém sloupci místo ukazatelů zapisují zdroje (lidské, finanční). (Doležal a kol., 2016)

Třetí sloupec obsahuje způsob ověření, díky kterému lze prokázat, že bylo daných ukazatelů dosaženo. Řádek s aktivitami se opět liší oproti předchozím řádkům. V tomto sloupci je zde uveden časový rámec jednotlivých aktivit. (Doležal a kol., 2016)

Poslední sloupec obsahuje předpoklady, které manažer projektu nemá pod kontrolou, ale zároveň se jedná o nutný stav, který musí nastat pro splnění projektu. Nejprve jsou nutné předběžné podmínky pro to, aby mohly být spuštěny jednotlivé aktivity projektu. Po naplnění těchto aktivit a kontrole definovaných předpokladů je dosaženo i výstupů. A opět, pokud je dosaženo výstupů, které jsou ověřeny dle ukazatelů, pak za definovaných předpokladů je naplněn i cíl projektu. Obecné schéma logického rámce je znázorněno níže na Obr. 6. spolu s uvedenými kauzálními vztahy. (Doležal a kol., 2016)

Obr. 6: Schéma logického rámce

Záměr (přínosy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření ukazatelů	Nevyplňuje se
Hlavní cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření ukazatelů	Předpoklady
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření ukazatelů	Předpoklady
Aktivity	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady
			Předběžné podmínky

Zdroj: Doležal a kol. (2016, str. 84), zpracováno autorem

Na základě výše uvedených teoretických poznatků týkajících se logického rámce, je na Obr. 7 vyobrazen logický rámec zvolené zakázky. Účelem zakázky je získání spokojeného zákazníka tím, že budou splněny jeho požadavky a dosažení zisku na zakázce. Zdrojem pro ověření splnění účelu budou finanční výkazy týkající se dané zakázky a osobní rozhovor se zákazníkem o jeho spokojenosti s výsledkem. Cílem zakázky je dokončit úspěšně rekonstrukci střechy o výměře 210 m² k datu 31. 3. 2023. Logický rámec pro splnění stanoveného cíle obsahuje 7 výstupů, které se níže dělí na další postupné aktivity. Dále logický rámec obsahuje náklady, časovou náročnost k jednotlivým výstupům v člověkohodinách a rizika, která mohou mít u zakázky negativní dopady na její cíl.

Obr. 7: Logický rámec vybraného projektu

Projekt rekonstrukce střechy v obci Tchořovice				
Logický rámec projektu				
Účel	Účel / přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	Rizika
Účel	Zisk ze stavby Získání spokojeného zákazníka	Firma dosáhla na projektu zisku Zákazník je spokojen s postupem a výsledkem rekonstrukce	Finanční výkazy Diskuze se zákazníkem na téma rekonstrukce	X
Cíl	Úspěšné dokončení rekonstrukce střechy o velikosti 210 m ² do 31. 3. 2023.	Rekonstrukce střechy je provedena bez významných změn oproti plánu	Plán projektu s jeho parametry (čas, náklady, rozsah)	Zákazník přijme výsledný produkt zakázky Platba od zákazníka proběhne úspěšně
Výstupy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Domluva se zákazníkem na realizaci 2. Vytvoření a podepsání smlouvy o dílo 3. Zajištění potřebného materiálu a zdrojů 4. Plánování procesů a harmonogramu 5. Realizace rekonstrukce 6. Předání výsledku zákazníkovi 7. Vystavení faktury zákazníkovi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zákazník i podnik bude souhlasit s parametry stavby 2. Smlouva o dílo bude podepsána 3. Materiál bude dovezen na místo realizace 4. Procesy i harmonogram budou naplánovány bez kolize s jiným projektem 5. Krov bude vyrovnán, klempířské doplňky budou nainstalovány a bude položena nová krytina 6. Zákazník dostane záznam o stavbě a informace o nákladech a finální ceně 7. Zákazník obdrží fakturu za zakázku 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ústní souhlas obou stran 2. Smlouva o dílo 3. Dodací listy o materiálu 4. WBS a harmonogram 5. Záznam o dokončení likvidace Záznam o dokončení realizace 6. Záznam o dokončení realizace 7. Vystavená faktura zákazníkovi 	<p>Nevyskytnutí chyb pracovníků při montáži Nevyskytnutí zdržení z různých příčin Stanovený plán zakázky bude dodržen Bezproblémové přebírání výsledků zákazníkem</p>
Aktivity	<ol style="list-style-type: none"> 1. Získání poptávky od zákazníka telefonicky První návštěva zákazníka vedoucím Domluva se zákazníkem na parametrech stavby Zaměření střechy vedoucím Předběžná domluva na termínu realizace 2. Vytvoření cenové nabídky dle parametrů Vytvoření a podepsání smlouvy o dílo 3. Výběr dodavatelů pro zajištění materiálu Objednání potřebného materiálu dle domluvy Dovezení materiálu na místo realizace 4. Identifikace jednotlivých procesů Definování času jednotlivých procesů Sestavení harmonogramu Zajištění zdrojů včetně subdodavatele 5. Příprava místa pro scházení staré střešní krytiny Odstranění staré střešní krytiny Odstranění starých latí Vyrovnání krovu Zaplachtování střechy Usazení nových kontralatí a latí Klempířské práce (komín, žlaby, svody) Příprava stavebního výtahu Položení nové krytiny 6. Kontrola všech výstupů Úklid pracoviště a předání výsledku zákazníkovi 7. Vystavení faktury zákazníkovi 	<ol style="list-style-type: none"> 1 - 0 Kč 2 - 2 000 Kč 3 - 223 738 Kč 4 - 4 000 Kč 5 - 80 600 Kč 6 - 4 800 Kč 7 - 0 Kč 	<ol style="list-style-type: none"> 1 - 4 člověkohodiny 2 - 4 člověkohodiny 3 - 8 člověkohodin 4 - 8 člověkohodin 5 - 240 člověkohodin 6 - 16 člověkohodin 7 - 2 člověkohodiny 	<p>Zákazníkovo požadavky budou dostatečně definovány Zákazník bude spokojen s navrhovaným termínem realizace Zákazník bude spokojen s výší cenové nabídky Zákazník bude spokojen s prezentovaným řešením Měření stavby proběhne bezchybně Všechny nutné činnosti budou odhaleny Plán zakázky bude stanoven realisticky Kapacity subdodavatele budou dostatečné Materiál bude na stavbě dovezen včas Počasí v době realizace bude příznivé Žádný z pracovníků neonemocní Nevyskytne se žádná vícepráce při realizaci Zákazník nezmění zásadně své požadavky Nedojde k přehlédnutí defektu při výsledné kontrole Faktury budou vytvořeny bez chyb</p>
				Výchozí předpoklady
				Zákazník odešle poptávku po rekonstrukci vybrané firmě

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

4.2.4 Časový plán projektu

Právě plánování času je jednou ze základních součástí plánu celého projektu. Vstupem k tomuto plánování je detailně popsán rozsah projektu ve formě WBS (Work breakdown structure), požadované termíny na projektu, disponibilní zdroje a všechny další informace, které mohou být při časovém plánování relevantní. Při plánování času, jsou nejprve definovány a sepsány všechny činnosti, které musí být provedeny pro naplnění požadovaných výsledků. Dále jsou tyto činnosti ohodnoceny svou časovou náročností, nejčastěji ve formě dnů nebo hodinách. Při odhadech potřebné doby k jednotlivým činnostem je třeba brát v úvahu zdroje, které máme dostupné. Tento odhad probíhá například pomocí osobních zkušeností projektového manažera, s využitím skupinové techniky, na základě definovaných norem nebo simulací. Následuje seřazení těchto činností do logické posloupnosti. Mezi jednotlivými činnostmi mohou existovat různé vazby, které ovlivňují jejich začátek, či ukončení. (Doležal a kol., 2016)

Nejčastějšími vazbami bývají následující čtyři:

- **Konec-začátek:** Následující činnost lze započít až poté, co je předešlá činnost ukončena.
- **Konec-konec:** Předcházející činnost musí skončit, aby mohla skončit následující činnost.
- **Začátek-začátek:** Předcházející činnost musí začít, aby mohla začít následující činnost.
- **Začátek-konec:** předcházející činnost musí začít, aby následující činnost mohla skončit. (Doležal a kol., 2016)

Výsledkem časového plánování je sestavený harmonogram projektu. Ten bývá často dále graficky znázorněn s jednotlivými činnostmi a jejich dobou trvání. K tomuto znázornění může posloužit uzlově nebo hranově definovaný orientovaný síťový graf. Na obou musí být jasně vyznačen jeden začátek a jeden konec. Činnosti spolu s jejich délkou jsou znázorněny pomocí uzlů nebo hran podle zvoleného grafu. S těmito grafy souvisí úzce i metoda kritické cesty, která na daném grafu zachycuje nejdélší trasu od počátku po konec. Jedná se tedy o minimální dobu, která je zapotřebí pro dokončení projektu. Při vzniku zpoždění na kritické cestě, je zpožděn i samotný projekt. (Doležal a kol., 2016)

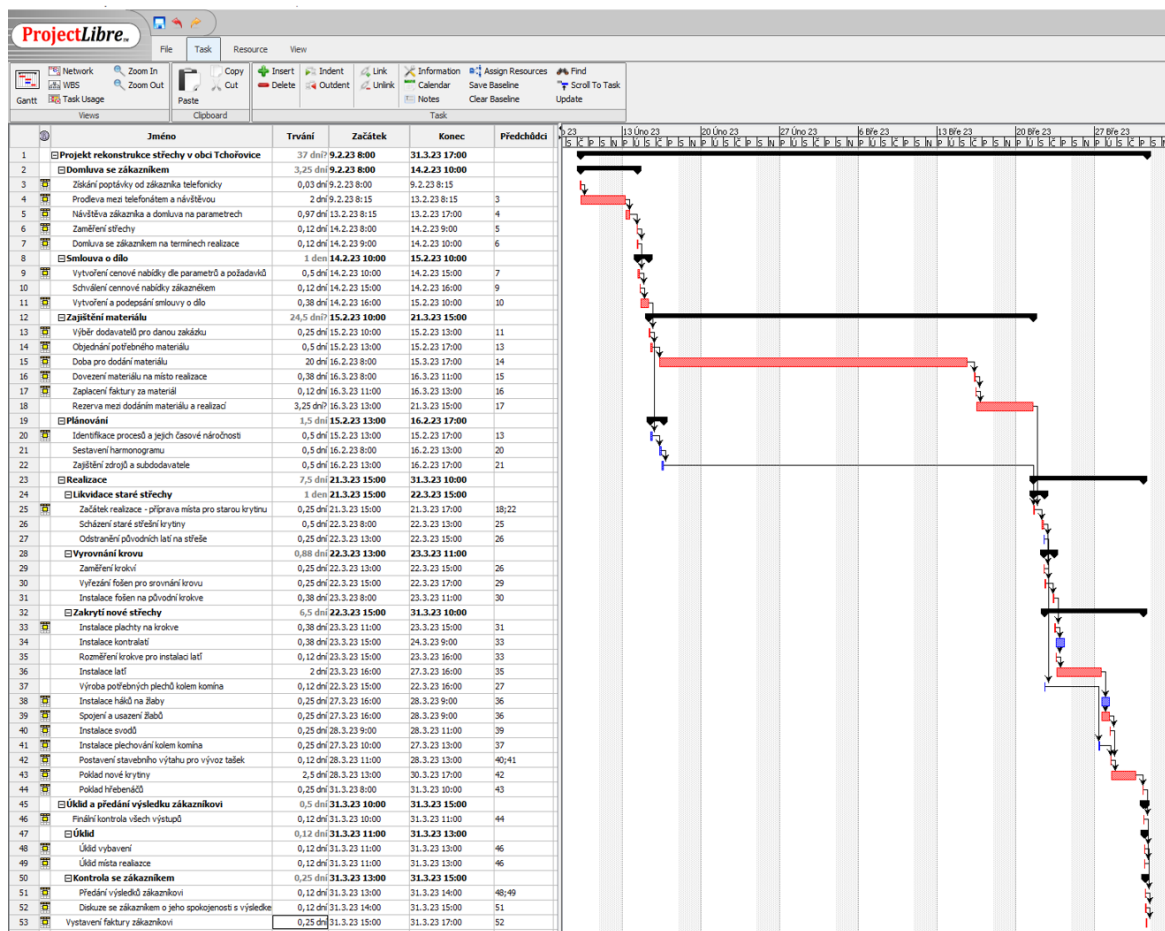
Jedním z nejčastěji používaných grafů pro znázornění činností na projektu v čase je Ganttův diagram. Ten v tabulce přehledně dává každé činnosti její název, dobu trvání, a poté ho převede na úsečku zobrazenou na časové ose. Délka úsečky pak závisí úměrně na době trvání dané činnosti. V projektu je tedy vidět, kdy daná činnost začíná a končí. (Doležal a kol., 2016)

Čas a sestavený harmonogram je zapotřebí dále v projektu řídit. Při realizaci jsou sledovány odchylky od plánovaného harmonogramu činností. Plánovaná doba u činností se kontroluje buď průběžně po celou dobu trvání projektu, nebo na definovaných milnících. V případě, kdy jsou u některých činností zjištěny zpoždění, je zapotřebí harmonogram aktualizovat pro lepší vizualizaci délek jednotlivých činností. Manažer projektu podle toho může změnit rozdělení zdrojů pro dokončení projektu včas, nebo alespoň ke snížení případného zdržení. (Roušar, 2008)

Na Obr. 8 je zobrazen Ganttův diagram zvolené zakázky, který byl vytvořen pomocí softwaru „ProjectLibre“. Potřebné informace k vytvoření tohoto výstupu byly poskytnuty vedoucím Tomášem Kurylukem (osobní komunikace, 15. 3. 2023). Po levé straně na obrázku jsou vypsané hierarchicky všechny činnosti týkající se zakázky spolu s jejich časovou náročností, datem začátku a konce činnosti a předchůdci, které jsou pro začátek dané činnosti nezbytné. Mezi hlavní činnosti, které se v tabulce dále rozkládají na dílčí patří: domluva se zákazníkem, vytvoření smlouvy o dílo, zajištění materiálu, plánování zakázky, samotná realizace, úklid a předání výsledku zákazníkovi, vystavení faktury zákazníkovi.

Po pravé straně je pak Ganttův graf znázorňující jednotlivé činnosti v čase. Zakázka odstartovala 9. 2. 2023 na základě poptávky od zákazníka. Dle plánu by měla být realizace i celková zakázka dokončena k poslednímu březnu 2023. Nejdelší činností v grafu je doba potřebná pro dodání materiálu na stavbu od dodavatelů, která činní 20 dní. Jak již bylo napsáno výše při popisu řízení zakázek v podniku, i v tomto případě se počítá s časovou rezervou pro případ, že by se materiál opozdil. Samotná realizace by tedy měla začít až 20. 3. 2023 (týden po plánovaném dodání materiálu). Červené činnosti označují kritickou cestu projektu. Jak je vidět na Obr. 8, většina činností navazuje přímo na sebe pomocí vazby konec-záčátek. Činnosti označeny modře jsou paralelní činnosti, které je možné vykonávat souběžně. Mezi ně patří například plánování zakázky v době, kdy je materiál již objednaný a čeká se na jeho dodání, nebo lze vykonávat paralelně některé činnosti při realizaci, kdy jsou pracovníci rozděleni na menší týmy.

Obr. 8: Ganttův diagram zvolené zakázky



Zdroj: vlastní zpracování s využitím ProjectLibre, 2023

4.2.5 Plán nákladů projektu

Náklady na projekt (stavbu) bývají pro vlastníka hlavní prioritou. Řízení nákladů lze rozdělit na plánování zdrojů, odhad nákladů, sestavení rozpočtu a kontrolu nákladů. Prvním krokem je plánování zdrojů, kdy je zapotřebí stanovit počet pracovníků, strojů a subdodavatelů, které jsou pro realizaci projektu zapotřebí. Tyto zdroje jsou pro projektového manažera činitele, které může v průběhu projektu alokovat dle potřeby. (Roušar, 2008)

Odhad nákladů se vytváří ke každé dílčí části stavby (výstupu), přičemž žádná položka nesmí být opomenuta. Náklady se při stavebních projektech zaznamenávají do výkazu výměr, který ke každé položce stanovuje její potřebné množství a jednotkovou cenu. Mezi tyto náklady patří jak materiál (měrné jednotky – kilogram, metr, metr čtvereční), tak i jednotlivé činnosti (měrná jednotka – člověkodny). Součinem množství s jednotkovou cenou jsou získány náklady k dílčím výstupům a součtem těchto nákladů i náklady celé

stavby. Stejně jako čas, i náklady jsou v průběhu projektu dále kontrolovány a v případě nežádoucích odchylek je často zapotřebí rozpočet projektu aktualizovat. (Roušar, 2008)

Plán nákladů zvolené zakázky zobrazuje Tab. 10, která dané náklady dělí na náklady za materiál, za práci při realizaci a na ostatní náklady, které obsahují například dopravu materiálu či pronájem stavebního výtahu pro přesun tašek na střešní konstrukci. Tabulka obsahuje název dané položky, cenu za kus a potřebné množství pro danou zakázku. Výsledné náklady dle plánu činí 315 138 Kč. Informace o cenách jednotlivých položek a množství byly převzaty od vedoucího podniku a z dodavatelských ceníků pro danou zakázku. Pro výpočet nákladů za práci při realizaci byla u všech činností nastavena stejná hodinová sazba 300 Kč a dle odhadnuté doby k jednotlivým činnostem, která je v tabulce uvedena v člověkohodinách, byly vypočteny celkové náklady k jednotlivým aktivitám.

Tab. 10: Náklady zvolené zakázky

Rozpočet vybrané zakázky			
Položka	Cena za jednotku s DPH	Množství	Celkem
Celkové náklady	x	x	315 138 Kč
Materiál v ks	x	x	216 338 Kč
Střešní taška Betonpres Ex.	38,38 Kč	2250	86 355 Kč
Hřebenáč Betonpres Ex.	157,59 Kč	50	7 880 Kč
Taška okrajová Betonpres Ex.	242,65 Kč	90	21 839 Kč
Taška větrací Betonpres Ex.	366,22 Kč	30	10 987 Kč
Hák proti sněhový	30,49 Kč	60	1 829 Kč
Ucpávka hřebene	310,70 Kč	2	621 Kč
Střešní lať (6 x 4 x 4 000 cm)	89,90 Kč	250	22 475 Kč
Stavební fošna (0,5 x 2 x 7 m)	809,90 Kč	30	24 297 Kč
Střešní fólie (150 x 50 000 cm)	3 350,00 Kč	3	10 050 Kč
Ochranný pás (10 x 500 cm)	155,94 Kč	6	936 Kč
Pás hřebenový (30 x 500 cm)	689,22 Kč	3	2 068 Kč
KJG Žlab 330 mm (400 cm)	828,61 Kč	8	6 629 Kč
KJG Svod 100 mm (400 cm)	937,00 Kč	2	1 874 Kč
KJG kotlík 100 mm	242,97 Kč	2	486 Kč
KJG koleno 100 mm	234,26 Kč	6	1 406 Kč
KJG čelo žlabu 330 mm	65,96 Kč	4	264 Kč
Objímka svodu 100 mm	110,26 Kč	4	441 Kč
Žlabový hák 330 mm	133,25 Kč	30	3 998 Kč
Střešní výlez Velux (45 x 55 cm)	2 603,00 Kč	1	2 603 Kč
Plechování komína	1 800,00 Kč	1	1 800 Kč
Spojovací materiál	x	x	7 500 Kč
Práce při realizaci v člh	x	x	76 800 Kč
Přípravné práce před realizací	300,00 Kč	8	2 400 Kč
Odstranění staré střešní krytiny	300,00 Kč	16	4 800 Kč
Odstranění starých střešních latí	300,00 Kč	8	2 400 Kč
Vyrovnání krovu	300,00 Kč	28	8 400 Kč
Foliování a zalaťování střechy	300,00 Kč	52	15 600 Kč
Klempířské práce	300,00 Kč	32	9 600 Kč
Položení nových tašek	300,00 Kč	96	28 800 Kč
Kontrolní práce a úklid	300,00 Kč	16	4 800 Kč
Ostatní náklady	x	x	22 000 Kč
Doprava materiálu	x	x	5 000 Kč
Pronájem stavebního výtahu	x	x	2 000 Kč
Zednické práce + materiál	x	x	9 000 Kč
Ostatní	x	x	6 000 Kč

Zdroj: T. Kuryluk (osobní komunikace, 15. 3. 2023), zpracováno autorem

4.2.6 Řízení kvality projektu

Za kvalitu lze obecně považovat míru naplnění zákazníkovo požadavků či očekávání. V rámci ISO norem, které pojem kvalita definují podrobněji, se jedná o souhrn všech znaků produktu nebo služby, které ovlivňují jeho schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby zákazníka. (Doležal a kol., 2016)

Dalším důležitým pojmem je také kvalitativní stupeň udávající míru splnění požadavků zákazníka na výsledný produkt projektu. Tento kvalitativní stupeň je možné měnit vzhledem k přáním zákazníka a k omezením jeho zdrojů. Z toho důvodu může i produkt s horšími kvalitativními znaky (například horší materiál) být považován za kvalitní, neboť nabývá vlastností dle zákaznickových přání. (Skalický a kol., 2010)

Kvalita se ale netýká pouze finálního produktu projektu, ale i samotných procesů na projektu. Řízení kvality na projektu se obecně skládá ze tří částí:

- **Plánování kvality:** Vytvoření plánu, kde jsou identifikovány klíčové faktory kvality, jsou stanovena kritéria pro úspěšnost projektu, stanovují se metody a postupy pro ověřování kvality a určují se zdroje k zajištění.
- **Zajištění kvality:** Proces zajišťování, že výsledky projektu budou ve všech fázích v souladu s předem stanovenými standardy kvality s aktivním zapojením projektového týmu.
- **Kontrola kvality:** Hodnocení kvalitativních charakteristik a odchylek od požadované kvality, stanovení příčin daných odchylek a návrh pro jejich eliminaci. (Roušar, 2008)

Řízení kvality probíhá stejně takřka u všech zakázek podniku. Ve vybraném podniku jsou zákazníkovo požadavky a specifikace zohledněny a implementovány v procesu plánování, aby byl výsledný produkt v souladu s očekáváním zákazníka. Školení nových i současných pracovníků a zavedené pracovní postupy jsou dalšími faktory pro úspěšné řízení kvality a dosažení kvalitních výsledků při montážích střech. Pro zajištění kvality podnik využívá kvalitního materiálu a nástrojů, jakož i pečlivě provedené montáže všemi pracovníky. Kontrola kvality zahrnuje průběžné monitorování procesů při montáži a ujištění se o kvalitě v každé fázi stavby. Tato kontrola probíhá především vizuální inspekcí vedoucím a dalším testováním. Pokud jsou zjištěny problémy nebo některé nekvalitní výsledky, jsou aplikovány okamžité nápravy pro zajištění požadované kvality produktu. Stejným způsobem je řízena kvalita i u vybrané zakázky.

5 Management rizik

Jedním ze základních předpokladů pro úspěšné podnikání je také úspěšné zvládnání rizik. Riziko představuje nejistý budoucí děj, přičemž ho nemusíme chápat pouze jako pojem s negativním dopadem, ale také jako pozitivum ve formě příležitostí. Vzhledem k významným a často se opakujícím rizikům, které vznikají ve vybraném podniku především při realizační fázi, si tato problematika zasloužila vlastní kapitolu v této práci. Nejprve je popsáno obecné chápání rizika a způsob řízení rizik v podnicích. V druhé části je pak představeno řízení rizik ve vybraném podniku spolu s jeho aplikováním na zakázku, jenž byla popsána v předešlé kapitole.

5.1 Definice rizika

Dle dnešních výkladů lze za riziko považovat nebezpečí vzniku škody, ztráty, poškození, zničení či nezdaru. Jelikož se dá na riziko nahlížet z více pohledů, můžeme se setkat s různými názory při jeho popisu. (Smejkal & Rais, 2013)

Riziko může být například:

- pravděpodobnost (možnost) vzniku ztráty, obecně nezdaru,
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení,
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od plánovaného,
- možnost vzniku ztráty nebo zisku. (Smejkal & Rais, 2013)

Dle Roušara (2008, str. 236) lze za riziko považovat odchylku od plánovaných cílů nebo situaci, která způsobí určitou ztrátu. Každé riziko má dva parametry. Prvním je pravděpodobnost, že se dané riziko vyskytne a druhým je dopad, který bude mít riziko na projekt v případě jeho nastání.

S rizikem je tedy spjat pojem neurčitého výsledku, myšleno jako nejistý budoucí výsledek. Musí tedy existovat minimálně dvě varianty, které mohou nastat, z nichž alespoň jedna musí být nežádoucí (potenciální ztráta). (Smejkal & Rais, 2013)

Rizika definovaná jako odchylky od plánovaných cílů lze rozdělit do čtyř kategorií:

- riziko překročení nákladů,
- riziko zvýšení rozsahu,

- riziko zpoždění výstavby,
- riziko nedosažení kvalitativních parametrů stavby. (Roušar, 2008)

Všechny výše uvedené kategorie rizik lze s dostatkem informací vyjádřit i ve finančních jednotkách. Co se týče rizika překročení nákladů, je dopadem výše rozdílu mezi plánovaným rozpočtem a skutečně dosaženými náklady projektu. Zvýšení rozsahu projektu pak znamená i zvýšení potřebných nákladů na projekt, čímž je opět překročen plánovaný rozpočet. Opoždění projektu oproti plánovanému harmonogramu může přinést dodatečné náklady, nebo penále. Ztráta kvality na produktu vede ke snížení jeho hodnoty, či se produkt může stát dokonce neprodejným. (Roušar, 2008)

5.2 Řízení rizik

Základními oblastmi v problematice řízení rizik jsou především:

- přírodní katastrofy a havárie,
- rizika ochrany životního prostředí,
- finanční rizika (investice, pojištění),
- projektová rizika,
- obchodní rizika (strategická, marketingová),
- technická rizika. (Smejkal & Rais, 2013)

Obecně lze řízení rizik chápat jako snahu eliminovat nežádoucí účinky, které mohou způsobit existující či budoucí faktory, nebo naopak jako snahu využít příležitosti k pozitivním vlivům na projekt. Součástí řízení rizik je jejich identifikace a analýza podle faktorů, které jsou nejčastěji: technické, ekonomické, sociální a politické. Při jejich analýze se srovnávají možná preventivní a regulační opatření, a v procesu rozhodování jsou dále vybrána ta opatření, která minimalizují existující rizika. Jako součástí tohoto řízení může být chápáno i šíření informací o riziku (risk communication) a vnímání samotného rizika (risk perception). (Smejkal & Rais, 2013)

Řízení rizik zahrnuje obecně šest dílčích činností:

- plán řízení rizik,
- identifikace rizik,
- kvalitativní analýza rizik,
- kvantitativní analýza rizik,

- vytvoření plánu reakcí na rizika,
- implementace plánu reakcí na rizika,
- monitorování a řízení rizik. (Project management institute, 2017)

Plán řízení rizik vymezuje kontext managementu rizik v podniku. Specifikuje prostředí podniku a stanovuje cíle při řízení rizik. Další významnou součástí plánu řízení rizik je vymezení rizikové kapacity (Risk Capacity) a hranice přijatelného rizika (Risk Appetite). Risk Capacity představuje nejvyšší možnou finanční ztrátu, kterou je firma schopna přežít. Risk Appetite je taková výše ztráty, kterou je podnik ochoten přijmout v rámci projektu. (Fotr a kol., 2020)

5.2.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik je jednou z nejdůležitějších fází managementu rizik, neboť podnik může řídit pouze ta rizika, která předem odhalil. Pro identifikaci jsou třeba znalosti a intuice pracovníků podniku, minulé zkušenosti a sledování okolního prostředí podniku. Pozitivní rizika jsou označována jako příležitosti, zatímco pro negativní rizika je typické označení hrozby. Výsledkem této fáze je záznam všech identifikovaných rizik označovaný jako registr rizik. Ten by měl v této fázi obsahovat název rizika, jeho popis, datum identifikace a vlastníka, který bude zodpovědný za řízení daného rizika. (Fotr a kol., 2020)

Příklad obsahu registru rizik lze vidět na Obr. 9.

Obr. 9: Příklad obsahu registru rizik

Identifikace rizik projektu					Jak se budeme preventivně chovat ve vztahu k riziku.	Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu		Zodpovědnost
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Plán preventivních opatření	Spouštěč	Plán nápravných opatření	Zodpovídá
0	Hrozba-scénář-popis dopadu	Jaká je pravděpodobnost daného scénáře ?	Jaký je dopad daného scénáře?	Součin předchozích dvou čísel.	Jaká konkrétní opatření budou provedena?	Jak poznáme, že se riziko změnilo v realitu?	Co konkrétně uděláme pokud zjistíme, že riziko nastalo?	Kdo je zodpovědný za řízení tohoto rizika?

Zdroj: Doležal a kol. (2016, str. 205), zpracováno autorem

Při identifikaci a posuzování rizik je třeba brát ohled i na jejich vzájemnou souvislost. V případě, kdy jsou na sobě některá rizika vzájemně závislá, může být spuštěna jejich řetězová reakce. Proto je jejich pravděpodobnost nastání a velikost dopadu vyšší. (Svozilová, 2016)

Manažer projektu může k identifikaci rizik využít několika nástrojů a metod z nichž jsou typické například:

- brainstorming (skupinové rozvíjení myšlenek a nápadů),
- metoda Delphi (prognózování expertů na dané téma),
- SWOT analýza,
- znalosti a zkušenosti z historických projektů,
- individuální diskuse se specialisty. (Svozilová, 2016)

K účelu praktické části je vhodné blíže představit jednu z neznámějších kreativních metod, kterou je právě brainstorming. Tuto metodu je možné využít jak pro identifikaci rizik, tak i při kvantitativní a kvalitativní analýze rizik pro stanovení jeho pravděpodobnosti nastání, velikosti dopadu, a pro generování možných reakcí na rizika. Jedná se o skupinovou techniku, při níž vzniká při schůzce členů úsilí vytvořit seznam nápadů na určité téma, v tomto případě na řízení rizik v projektu. Při brainstormingu může každý člen vyjádřit svůj nápad, který často vyvolává další nápady u ostatních členů týmu. Nemělo by se jednat o příliš velkou skupinu, v případě obsáhlejšího projektu je vhodnější využít brainstorming vícekrát s různými zainteresovanými osobami. Důležitá je v tomto případě role moderátora, který před schůzkou stanoví jasná pravidla a v průběhu schůzky dbá na jejich dodržování. V případě útlumu generování nápadu je na moderátorovi, aby vyvolal opětovnou genezi nápadů. Před plánovanou schůzkou je vhodné účastníky informovat o řešené problematice. Samotný brainstorming by pak měl trvat 30-60 minut. Za tuto dobu by již měla být nalezena hlavní rizika, s nimiž lze dále pracovat. Na konci schůzky moderátor shrne hlavní vygenerovaná rizika a navrhne další kroky. (Korecký & Trkovský, 2011)

5.2.2 Analýza rizik

Analýzu rizik lze rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. Vstupem k těmto analýzám je registr rizik získaný z předešlé etapy, který obsahuje seznam identifikovaných rizik. Cílem analýzy je daný registr rozšířit o hodnocení pro jejich prioritizaci v dalších etapách. (Svozilová, 2016)

Kvalitativní analýza spočívá v hodnocení rizik dle jejich závažnosti, předvídatelnosti, stupně kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti. Dále jsou posuzovány i potenciální vztahy s jednotlivými riziky. Ke kvalitativní analýze lze využít stejné metody jako při

identifikaci rizik. Navíc je zde možné použít například vývojové diagramy, nebo diagram příčin a následků, který může manažerovi pomoci lépe pochopit různé souvislosti k lepšímu posouzení rizik. Výsledkem je aktualizovaný registr rizik o jejich klasifikaci a stupeň závažnosti. (Svozilová, 2016)

Kvantitativní analýza využívá oproti kvalitativní analýze numerické ohodnocení k vyjádření závažnosti rizik. U identifikovaných rizik jsou číselně ohodnoceny parametry, kterými jsou: očekávaný dopad rizika ve finančních jednotkách a pravděpodobnost nastání rizika v procentech. Součinem těchto dvou hodnot lze získat celkovou významnost rizika. Výsledkem kvantitativní analýzy je tedy opět aktualizovaný registr rizik o tyto číselné údaje. (Svozilová, 2016)

Analyzovaná rizika lze dále přehledně graficky znázornit pomocí tzv. matice rizik. Ta manažerovi pomáhá graficky znázornit závažnost rizik. Na jedné ose je dána pravděpodobnost nastání rizika a na druhé ose velikost jeho dopadu při nastání. Velikost obou stupnic se může lišit dle konkrétních projektů. Na Obr. 10 je znázorněna základní stupnice, kde má dopad i pravděpodobnost stejnou hodnotu a je znázorněna stupnicí 1 až 5. Rizika jsou pak dle závažnosti rozdělena od nejzávažnějších (pravý horní roh matice) až po nejméně nebezpečná (levý dolní roh matice). (Smejkal & Rais, 2013)

Obr. 10: Vzor matice rizik

Matice rizik

		Pravděpodobnost				
		1	2	3	4	5
Dopad	5	6	7	8	9	10
	4	5	6	7	8	9
	3	4	5	6	7	8
	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	5	6

Zdroj: Smejkal & Rais (2013, str. 120), zpracováno autorem

5.2.3 Vyhodnocení, ošetření a monitorování rizik

Vstupem do fáze vyhodnocení je registr rizik, který by již měl kromě názvu rizika, popisu rizika a vlastníka rizika obsahovat i ohodnocení rizika pro jeho prioritizaci při plánování reakce. Toto plánování přiděluje každému identifikovanému riziku strategii na jeho řešení v případě, že riziko nastane. Na základě tohoto kroku jsou dohodnuté plány implementovány. (Svozilová, 2016)

Dle PMBOK (2017) je možné při rozhodování o strategii vybírat z následujících pěti různých alternativ.

- **Avoid (vyhnutí se):** Cílem této strategie je buď odstranit možnost nastání rizika, nebo se ochránit před jeho dopadem. Vyhnutí se riziku je vhodné u prioritních hrozeb s vysokou pravděpodobností nastání nebo s velkým dopadem.
- **Transfer (přenesení):** Tato strategie převede vlastnictví hrozby na třetí stranu, aby riziko řídila a v případě jeho nastání za něj nesla i dopad. Převod takového rizika bývá často dle smluv zpoplatněn pojistným.
- **Mitigate (zmírnění):** Jedná se o strategii, kdy jsou přijata opatření, která vedou ke snížení dopadu rizika, nebo ke snížení pravděpodobnosti jeho nastání. Zmírnění se využívá u středně nebezpečných rizik, neboť včasné zmírnění důsledků bývá účinnější než pozdější náprava škod.
- **Accept (přijetí):** V této strategii není přijato žádné proaktivní opatření, které by riziko zmírňovalo, i když o něm manažer ví. Často se jedná o rizika s nízkou prioritou, která mají nízkou pravděpodobnost nastání, nízký dopad, nebo není možné taková rizika řešit jiným způsobem.
- **Exploit (využití):** Poslední (pátá) strategie je vhodná při souhlasu projektového týmu i sponzora o tom, že je riziko mimo rozsahu projektu. V takovém případě jsou rizika řešena na úrovni programu, portfolia nebo relevantní části organizace. Projektový manažer tedy musí rozhodnout, kdo by o takovém riziku měl být v daném případě informován a předat mu potřebné podrobnosti. (Project management institute, 2017)

V průběhu projektu je zapotřebí identifikovaná rizika dále monitorovat, hodnotit a v případě jejich nastání postupovat podle implementovaných plánů. Nutné je i stále monitorovat potenciální vznik nových rizik a případně je ohodnotit a zanést do registru rizik. (Project management institute, 2017)

5.3 Řízení rizik ve zvoleném podniku

V této kapitole je dle osobní konzultace s vedoucím Tomášem Kurylukem (osobní komunikace, 3. 3. 2023) popsán způsob, kterým vybraná společnost řídí rizika na svých zakázkách, včetně plánu řízení rizik na vybrané zakázce rekonstrukce střechy.

5.3.1 Popis řízení rizik v podniku

Řízení rizik je velmi důležité pro každou společnost a je třeba ho aplikovat v rámci všech oblastí podnikání, včetně realizací střech. Navzdory tomu však vybraná společnost nemá doposud nastaven standardizovaný systém řízení rizik. Má však dlouholeté zkušenosti z minulých zakázek, ze kterých si odnesla řadu různých protiopatření k opakujícím se rizikům.

Těmito protiopatřeními jsou například:

- detailní úvodní konzultace se zákazníkem zaměřená na jeho požadavky ke stavbě,
- neustále připravená krycí plachta na střechu pro případ náhlé změny počasí,
- kontrola množství a kvality materiálu při jeho převzetí u dodavatele,
- pravidelná údržba a kontrola vybavení před jeho využíváním.

V kapitole 7.2.2 je vytvořen návrh pro systém řízení rizik v podniku zahrnující identifikaci rizik, jejich analýzu, stanovení protiopatření a jejich implementaci s monitorováním. Současná protiopatření, která podnik vede, lze do tohoto systému integrovat. Být připraven proaktivně řešit vzniklé události je odpovědností vedoucího i celého týmu v podniku.

5.3.2 Identifikace a analýza rizik u zvolené zakázky

Na základě metod, které byly zmíněny v kapitole 5.2.1, jsou níže uvedena identifikovaná rizika k vybrané zakázce rekonstrukce střechy označovaná písmenem „R“. Jedná se celkem o 9 rizik různých kategorií, které mohou mít na zakázku negativní dopad ve formě zvýšených nákladů nebo zvýšené časové náročnosti.

R1 Nepředvídatelné problémy a vícepráce

Prvním rizikem, které se vykytuje takřka u každé zakázky, je výskyt dalších víceprací na zakázce, nejčastěji ve formě poškozeného krovu či zdiva. Tato poškození nemusela být na první pohled zřejmá nebo mohla nastat až při samotné demontáži staré střešní krytiny. Další možností vzniků vícepráce je změna požadavků zákazníka k určitým výstupům nebo jeho přání k realizaci dalších činností na stavbě. V takovém případě vznikají vícepráce, které mají vliv na celkovou dobu trvání zakázky, náklady a množství materiálu.

R2 Nepříznivé počasí

Špatné počasí je při montáži střech typickým rizikem, jehož pravděpodobnost však nelze příliš ovlivnit. Předvídatelné deštivé počasí nebo povětrnostní podmínky dle meteorologické předpovědi mohou změnit termín realizace. Nepředvídatelný déšť a silný vítr v průběhu realizace však může způsobit škody v obytné části domu, což by podniku přineslo náklady ve formě oprav (např. sádrokartonové práce). Navíc má toto riziko i dopad na bezpečnost pracovníků, především při práci v silném větru či na mokřích a kluzkých střešních latí. Špatné počasí vede i ke stresu, snížení produktivity a motivace pracovníků z důvodu práce v nepříjemných podmínkách. To vede opět k časovému prodloužení jednotlivých úkolů a k možnému zpoždění celé zakázky.

R3 Neodpovídající kvalita materiálu

Kvalita objednaného materiálu nemusí být vždy dle očekávání. Nejčastěji se toto riziko na zakázkách týká latí a střešních tašek. Častý převoz, či chyba při jejich skladování u dodavatele způsobuje poškození na několika desítek kusů, což má poté za následek nedostatečné množství materiálu. Toto riziko se týká především krajových tašek, rozdělovacích tašek a hřebenových tašek, u kterých z důvodu vysoké kusové ceny není objednávané větší množství do rezervy. I když dodavatelé společnosti za poškozené kusy peníze vrací, může toto riziko narušit harmonogram a vést k celkovému zpoždění. Použití nekvalitního materiálu navíc snižuje často estetickou hodnotu střechy, což vede ke snížení spokojenosti zákazníka a k negativnímu dopadu na pověst podniku.

R4 Nedostatečná koordinace pracovníků

Koordinaci pracovníků na místě realizace má na starosti vedoucí podniku. Nedostatečná koordinace může mít negativní dopady, kterými jsou například zpoždění splnění některých úkolů nebo vzniklé náklady na opravy chyb. Při špatné koordinaci pracovníků si pracovníci mohou vzájemně překážet, zpomalovat se, nebo způsobovat poškození již hotových částí práce. Samotná koordinace se netýká pouze prací na jedné zakázce, ale i celkové koordinace různých zakázek mezi sebou a kapacit podniku.

R5 Špatný odhad časové náročnosti prací a potřebných zdrojů

Další riziko může nastat vlivem špatného plánování dané zakázky. Toto plánování má na starosti vedoucí podniku, který je často velmi časově vytížen. Chyby při zaměřování střechy, či špatný odhad časové náročnosti a potřebných zdrojů vede později k překročení rozpočtu nebo k celkovému zpoždění zakázky. To může být pro zákazníka neakceptovatelné.

R6 Nedostatečná komunikace způsobující změny v zakázce

Toto riziko se týká především komunikace se zákazníkem, kde může dojít k nejasnostem při domluvě na parametrech stavby. Tyto nejasnosti pak vedou ke změnám oproti plánům a k vyšším nákladům nebo zpožděním. Takovou změnou je například zákazníkovo přání instalovat štítové plechy namísto krajových tašek. V horším případě může nedostatečná komunikace a rozdíly v představách dané zakázky vést k právním sporům a soudním případům, což přináší náklady oběma stranám.

R7 Bezpečnost práce

Vzhledem k tomu, že montáž střech je vysoce nebezpečná práce nejen z důvodu pohybu ve výškách a možného pádu, ale i kvůli dalším faktorům, je toto riziko bezpečnosti práce významné. Zranění některého z pracovníků vede ke zpoždění z důvodu menší kapacity zdrojů. Závažnější zranění by navíc pravděpodobně vedlo k citelným následkům na ostatní pracovníky a možným právním následkům pro majitele nemovitosti.

R8 Poškození potřebných nástrojů

Porucha nástrojů způsobená špatným používáním a skladováním může vést ke zpoždění zakázky, protože musí být opraveny, či nahrazeny novými. Pokud například bude špatně ošetřená motorová pila (nenaostřený řetěz, opomenutí dolítí oleje), může její používání způsobit ztrátu času i peněz. Potenciálním dopadem tohoto rizika je i vzniklé nebezpečí pro pracovníky.

R9 Chybná montáž

Chyba při instalaci plechů a střešních tašek může vést k budoucímu průniku vody a dalším problémům souvisejících s kvalitou stavby a její celkovou bezpečností. To může mít za následek další náklady na opravy a úpravy v budoucnu. Opravy mají navíc za následek opět narušení harmonogramů plánovaných zakázek.

Při analýze rizik zvolené zakázky bylo využito ohodnocení rizik s rozložením stupnic jedna až pět. Rozložení stupnice pravděpodobnosti a dopadu udává následující Tab. 11.

Tab. 11: Rozložení stupnice pravděpodobnosti a dopadu

Stupnice	Pravděpodobnost	Dopad
1	<10 %	Velmi nízký dopad
2	11-25 %	Nízký dopad
3	26-40 %	Střední dopad
4	40-60 %	Vysoký dopad
5	>60 %	Velmi vysoký dopad

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tab. 12 obsahuje seznam ohodnocených rizik zakázky na základě autorovo zkušeností, kde je dle součinu uvedených hodnot pravděpodobností a dopadu vypočteno skóre pro jejich prioritizaci.

Tab. 12: Ohodnocený seznam rizik

ID	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre
R1	Vznik víceprací	4	3	12
R2	Nepříznivé počasí	3	3	9
R3	Nízká kvalita materiálu	2	3	6
R4	Nedostatečná koordinace	2	3	6
R5	Špatné plánování	3	3	9
R6	Nedostatečná komunikace	2	4	8
R7	Bezpečnost práce	1	5	5
R8	Poškození nástrojů	1	2	2
R9	Chybná montáž	2	4	8

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výše uvedená rizika jsou znázorněna v matici rizik na Obr. 11.

Obr. 11: Matice identifikovaných rizik

Matice rizik

Dopad	5	R7				
	4		R6; R9			
	3		R3; R4	R2; R5	R1	
	2	R8				
	1					
		1	2	3	4	5
		Pravděpodobnost				

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

5.3.3 Návrh na ošetření rizik u zvolené zakázky

Níže jsou popsány autorovo návrhy k ošetření výše uvedených rizik.

R1 Nepředvídatelné problémy a vícepráce

Nepředvídatelné a nečekané problémy při rekonstrukcích a další vícepráce jsou u zakázek podniku velmi časté. Časté vícepráce vnikají z důvodu přehlédnutí zchátralého stavu některé z krokví či pozednic, což přináší další náklady, práce a narušení harmonogramu. Dalším důvodem může být dodatečné přání zákazníka přinášející nové práce na zakázce. Jako protiopatření k tomuto riziku je zapotřebí pečlivé zhodnocení původního stavu střechy a důkladná příprava a plánování. Zákazníka další vícepráce mohou napadnou i v průběhu realizace, a proto je pravidelná komunikace klíčová k předejití tohoto rizika, které by ohrozilo plán zakázky. V případě, kdy pak dané riziko nastane, je vhodné mít náhradní plán, který obsahuje kroky k řešení různých situací tak, aby byl negativní dopad na zakázku co nejmenší.

R2 Nepříznivé počasí

Špatné počasí je faktorem, který podnik nemůže ovlivnit. Včasné, pečlivé plánování a koordinace prací s předpovědí počasí však mohou pomoci minimalizovat dopady tohoto rizika. Dále by měly být připraveny kroky k zajištění stavby, jako například aplikování ochranné plachty vždy po dokončení práce v daný den, nebo při náhlé změně počasí. Aplikování ochranné plachty minimalizuje riziko poškození obytné části domu a přispívá k ochraně některého materiálu a vybavení podniku, které je ponecháváno na pracovišti.

R3 Neodpovídající kvalita materiálu

Zajištění kvalitního materiálu se týká především střešních tašek a latí. Latě mohou od různých dodavatelů, a nejčastěji vlivem špatného skladování, být popraskány a stát se tak nebezpečnými a nepoužitelnými při rekonstrukci. Další faktor u latí je vysoký počet suků, které mohou později při jejich našlápnutí na lati prasknout a způsobit tak úraz některému z pracovníků. Proto je zapotřebí kvalitu kontrolovat jak při dovezení na staveniště, tak při přesouvání latí na střechu, aby se toto riziko minimalizovalo. Stejnou kontrolu je třeba provádět i při přebírání střešních tašek a při jejich následném pokládání na střechu. Při převzetí jsou tašky naskládány na paletě a zabalené tak, že nelze rychle zkontrolovat kvalitu každé tašky. Lze alespoň spočítat celkové množství tašek, především krajových, rozdělovacích a hřebenových tašek, které se objednávají přesně na požadované množství. Takové protiopatření snižuje pravděpodobnost rizika pozdějšího nedostatku materiálu.

R4 Nedostatečná koordinace pracovníků

Ke snížení negativních dopadů na zakázce vzniklých špatnou koordinací je možné využít denní meetingy, které by zahrnovaly krátkou poradou o průběhu práce a rozdělení činností mezi pracovníky. V případě vzniků víceprací by měl koordinátor, v tomto případě vedoucí, okamžitě reagovat a koordinovat pracovníky pro minimalizování dopadu na průběh a kvalitu práce. Jasný plán před realizací zakázky, který by obsahoval rozdělení činností, odpovědností, způsob provedení jednotlivých prací a komunikaci by měl negativní dopady tohoto rizika minimalizovat.

R5 Špatný odhad časové náročnosti prací a potřebných zdrojů

Identifikaci všech aktivit na zakázce a definování jejich časové náročnosti má na starosti vedoucí podniku. Značná vytíženost vedoucího však může způsobit chyby u obou z těchto činností, a proto jako protiopatření připadá v úvahu detailnější plánování s rozpisem všech úkolů a zahrnutým časovým rámcem pro každý úkol. Odborné poradenství s dalšími členy týmu by mělo také snížit pravděpodobnost nastání tohoto rizika.

R6 Nedostatečná komunikace způsobující změny na zakázce

Nedostatečná komunikace se týká především komunikace se zákazníkem. Prvním krokem k předejití tohoto rizika je jasné definování a popsání cíle zakázky a požadavků

zákazníka. Pro zakázku je vhodné zabezpečit, aby měl zákazník vždy přímý kontakt s vedoucím podniku a byl průběžně informován o stavu zakázky. V případě jakýchkoliv změn v zakázce je třeba zákazníka informovat a co nejdříve s ním hledat vhodné řešení.

R7 Bezpečnost práce

Pro ošetření rizika bezpečnost práce, které může mít za následek zranění některého z pracovníků, lze zavést několik protiopatření. Příkladem je školení zaměstnanců při používání bezpečnostního vybavení jako je správné použití polohovacího lana se sedákem pro pokrývače, ovládání plošiny, zvedáků nebo montáž lešení. Dále by zaměstnanci měli mít vlastní ochranné pomůcky, mezi které patří především bezpečnostní obuv, ochranné brýle, helma a rukavice. V případě, že by riziko nastalo navzdory zmíněným protiopatřením, je třeba mít záchranný plán, se kterým budou seznámeni všichni pracovníci. Ten by obsahoval například postupy při poskytování první pomoci, kontaktní informace na záchranářské služby a adresu místa aktuálního staveniště.

R8 Poškození potřebných nástrojů

Protiopatřením k tomuto riziku je pravidelná a správná údržba veškerého vybavení tak, aby se minimalizovalo riziko jeho poškození a selhání během práce. Kontrola nástrojů by měla být při realizaci prováděna vždy před danou aktivitou a před samotnou realizací, aby se dal případný problém včas vyřešit. Dalším protiopatřením je školení zaměstnanců k jednotlivým nástrojům pro jejich správné používání. V případě, že riziko nastane, je třeba mít náhradní nástroje, nebo vymyšlený jiný způsob pro realizaci dané aktivit tak, aby byl dopad tohoto rizika na harmonogram zakázky minimální.

R9 Chybná montáž

Chyby, které způsobí sami pracovníci při montážích, je možné zmírnit pravidelným, důkladným školením k jednotlivým aktivitám. To by kromě správných postupů a technik zahrnovalo i správné používání vybavení a materiálu při montáži. V případě, že však k chybě pracovníků dojde i navzdory školení, je na vedoucím, aby koordinoval pracovníky pro provedení nutných oprav s minimálním dopadem na plán zakázky.

Příloha A vyobrazuje registr zmíněných rizik, který kromě jejich popisu a ohodnocení obsahuje i způsoby k jejich ošetření.

5.4 Zhodnocení systému řízení rizik v podniku

Současný systém řízení rizik je nedostačující a představuje značné komplikace především při realizacích zakázek. Výskyt rizik má často za následek narušení harmonogramů, prodloužení některých činností i negativní dopad na celkové náklady zakázky. Tato narušení zakázek bývají důsledkem nedostačující identifikace rizik nebo absence nutných protipatření.

Identifikaci rizik na zakázce zajišťuje běžně pouze časově vytížený vedoucí podniku. Analýza jednotlivých rizik a ohodnocení jejich významnosti vychází také ze zkušeností vedoucího. Pozornost a případný vznik protipatření je pak směřován pouze na některá rizika zakázky.

I když jsou zkušenosti vedoucího cenné, neměli by být jediným zdrojem informací pro identifikaci a analýzu rizik. Při řízení rizik by bylo vhodné zapojit i další členy týmu a nastavit systematické, kontinuální řízení k minimalizování negativních dopadů. Zefektivnit řízení rizik v podniku je možné pomocí systematického plánování, moderních nástrojů, metod a vzdělávání zaměstnanců. Za zvážení stojí například i využití softwarového řešení řízení rizik, které by přispělo k jejich přehlednější evidenci, vytvoření mapy rizika a řízení nápravných opatření. Konkrétní navrhované změny k řízení rizik v podniku jsou sepsány v kapitole 7.2.2.

6 Průběh zvolené zakázky

V této kapitole je popsána skutečná realizace výše popsané zakázky rekonstrukce střechy v obci Tchořovice. Kapitola se dělí na jednotlivé etapy zakázky s důrazem na vzniklé problémy. Informace o průběhu zakázky vycházejí ze zkušeností autora, který se této zakázce osobně účastnil. Konkrétní informace o celkovém dopadu na náklady a čas při zakázce jsou zobrazeny tabulkou v kapitole 6.5.

6.1 Získání zakázky

Podnik obdržel zakázku od svého předchozího klienta na rekonstrukci střechy obytného domu, který se nachází v obci Tchořovice poblíž města Blatná. Poptávka byla podána v únoru roku 2023 s ohledem na předchozí úspěšnou spolupráci při rekonstrukci stodoly, která se nachází na stejném pozemku a byla dokončena v létě roku 2022. Zákazník vyjádřil spokojenost s poskytovanými službami podnikem a již tehdy projevil zájem o rekonstrukci svého domu. Nicméně konkrétní domluva byla zahájena až poptávkou v únoru tohoto roku. Po obdržení poptávky od zákazníka se vedoucí podniku osobně setkal s klientem a společně s ním přesně určil požadavky zákazníka a parametry stavby. Součástí tohoto setkání bylo i zaměření dané střechy. Na základě této konzultace vedoucí podniku oznámil zákazníkovi nejbližší možný termín, na kterém se obě strany dohodly. V návaznosti na to vedoucí sepsal cenovou nabídku a po jejím odsouhlasení zákazníkem dále smlouvu o dílo.

6.2 Plánování zakázky

V rámci plánování dané zakázky vedoucí podniku nejprve seznámil pracovníky s parametry projektu a společně diskutovali o jednotlivých procesech, které bylo při této zakázce zapotřebí vykonat. Na základě této konzultace byl následně vytvořen seznam činností, který stanovil časový plán pro každý krok projektu.

Vzhledem k tomu, že daná zakázka neobsahovala nový krov ani významné změny v jeho konstrukci, nebylo nutné vytvářet nové výkresy pro střechu. Vedoucí podniku se tak mohl soustředit na další aspekty zakázky, jako například na nákup potřebného materiálu a koordinaci pracovníků.

6.3 Realizace zakázky

Během realizace zakázky se projevila řada problémů, které měly vliv na celkové náklady a datum dokončení. Začátek realizace se musel posunout o čtyři dny kvůli nepříznivému počasí, což vedlo k prodloužení prací na předchozí zakázce. Informace o tomto posunu byla zákazníkovi předána až v den plánovaného začátku prací na jeho střeše.

Původní plán zakázky počítal se zpevněním a vyrovnáním všech krokví. Po odstranění staré krytiny a latí se však ukázalo, že je nutné zajistit i výměnu části ztrouchnivělé pozednice, což vedlo k víceprací. Tato porucha nebyla na úvodní kontrole zřejmá z důvodu zákazníkova nepořádku v půdních prostorech budovy. Pro nápravu bylo zapotřebí odstranit danou část, zajistit nový kus trámu jako náhradu a provést jeho montáž. Tento problém měl vliv na celkové náklady i časovou náročnost.

Další problém spočíval ve zpoždění dodavatele zednických prací o jeden den, což vedlo ke komplikacím při určitých činnostech. Nicméně, toto zpoždění nemělo významný dopad na celkové náklady ani na termín dokončení zakázky.

Posledním problémem, který ovlivnil realizaci zakázky, bylo poškození pěti hřebenových tašek při jejich chybné montáži. Tento incident vyžadoval, aby jeden z pracovníků zajistil u dodavatele nové hřebenové tašky, což zvýšilo náklady a zpozdilo dokončení zakázky o několik hodin. Ostatní práce již postupovali dle plánované posloupnosti a harmonogramu, který byl znázorněn výše v plánu zakázky pomocí Ganttova diagramu.

6.4 Vyhodnocení zakázky

Po dokončení realizace došlo ke krátké diskusi mezi zákazníkem, pracovníky a vedoucím. Navzdory vyskytlým problémům vyjádřil zákazník na konci svoji spokojenost s provedenou prací. Pracovníci, kteří se na realizaci zakázky podíleli, byli pochváleni za svou odbornost, přesnost a ochotu přizpůsobit se vzniklým problémům. Vedoucí spolu se zákazníkem prošli jednotlivé výstupy a zkontrolovali kvalitu provedené práce. Při zakázce nedošlo k nedostatku materiálu zaviněným špatným plánováním. Co se týče přebytečného materiálu, zbylé latě si zákazník ponechal pro vlastní potřebu, stejně jako zbylé střešní tašky pro případnou opravu v budoucnu.

6.5 Vyhodnocení řízení vybrané zakázky

Zpoždění zakázky samo o sobě nemělo dopad na náklady zakázky, ale vedlo k prodloužení data počátku realizace o 4 dny a kvůli neoznámení tohoto faktu zákazníkovi i o snížení jeho spokojenosti ohledně komunikace a práce. Náklady kvůli vícepráci zahrnovaly nutnost koupit další trám o velikost 15 x 15 x 2 000 cm a jeho montáž, pro kterou bylo zapotřebí 6 člověkohodin. Zpoždění dodavatele zednických prací nemělo na této zakázce konkrétní finanční ani časový dopad, ale potvrdilo to obavy podniku, kvůli kterým má za cíl zajistit do týmu nového pracovníka z oboru zednictví. Náklady z důvodu špatné montáže tvořily nákup nových hřebenových tašek, práce na jejich opětovnou montáž a prodloužení doby na pronájem stavebního výtahu. Následující Tab. 13 zobrazuje jednotlivé problémy, jejich příčiny, negativní dopady na zakázku a odpovědnou osobu. Informace o finančních dopadech na zakázce byly poskytnuty vedoucím Tomášem Kurylukem (osobní komunikace, 10. 4. 2023).

Tab. 13: Ohodnocení vyskytlých problémů na zakázce

Popis vzniklého problému	Příčina problému	Dopad na náklady	Dopad na harmonogram	Odpovědná osoba
Zpoždění začátku realizace	Nepříznivé počasí	X	4 dny	Vedoucí podniku
Neoznámení zpoždění zákazníkovi	Nedostatečná komunikace se zákazníkem	X	X	Vedoucí podniku
Vzniklá vícepráce (výměna pozednice)	Nedostatečná původní kontrola stavu	2 609 Kč	0,5 dnů	Vedoucí podniku
Zpoždění dodavatele	Narušení harmonogramu dodavatele	X	X	Dodavatel
Chybná montáž hřebenových tašek	Chybná manipulace	3 088 Kč	0,5 dnů	Pracovník
Celkem	X	5 697 Kč	5 dnů	X

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Ačkoliv se vyskytlo poměrně velké množství problémů, žádný z nich neměl významný dopad na harmonogram, ani na náklady zakázky. I tak by však níže navrhovaná opatření mohla celou zakázku zefektivnit, stejně jako celé fungování podniku.

7 Doporučené změny pro řízení zakázek v podniku

Poslední kapitola této práce je soustředěna na autorem navrhnuté změny, které by měly mít pro podnik pozitivní dopad při řízení zakázek a plnění svých strategických cílů. Nejprve jsou navrženy změny k výše popsané zakázce a následně jsou uvedeny navrhované změny pro komplexní řízení zakázek v podniku.

7.1 Navrhované změny při řízení vybrané zakázky

Prvním problémem, který se na výše popsané zakázce objevil, bylo zpoždění počátku realizace o 4 dny. To bylo zapříčiněno nepříznivým počasím na předchozí zakázce. Jedná se poměrně o častou příčinu, zejména pak v měsících od října do dubna, kdy se často vyskytují nízké teploty, déšť, sníh a nepříznivé povětrnostní podmínky. Vedoucí s pracovníky koordinují činnosti na zakázkách v závislosti na meteorologických předpovědích, avšak pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je neovlivnitelná. Podnik se musí zaměřit především na zabezpečení rozpracovaných zakázek tak, aby byly případné škody co nejnižší.

Chybou zmíněného problému u této zakázky bylo ovšem neoznámení zákazníkovi výše uvedené zdržení. Nedostatečná komunikace, zejména pak předávání informací o časových prodlevách a změnách, mívá často za důsledek zákazníkovo nespokojenost při zakázce. V tomto případě bylo na vině opomenutí vedoucího, který zajišťuje komunikaci se zákazníky. Pro řešení těchto situací se nabízí použití komunikačního plánu, který může být propojený právě s plánovaně nakoupeným softwarem. Díky tomu, by vedoucí při změnách v harmonogramu mohl dostávat například upomínky, aby neopomenul informovat zákazníka o změnách v zakázce.

Vzniklé vícepráce při rekonstrukcích jsou nejčastěji v podniku zaviněny nedostačující kontrolou původního stavu objektu, či chybnou demontáží staré střešní krytiny a latí. Vícepráce se vyskytla i při výše popsané zakázce a měla za dopad zvýšení nákladů a prodloužení celé zakázky o půl dne. V tomto případě se jednalo o nedostatečnou původní kontrolu stavu stavby. Odpovědnost za zhodnocení původního stavu má vedoucí podniku, který toto zhodnocení provádí společně při úvodní konzultaci se zákazníkem. Navrhovanou změnou k tomuto problému je detailnější úvodní kontrola, do které je možné zapojit i některého z dalších pracovníků. Tato kontrola by se měla více soustředit právě na krov dané střechy spolu se zdivem na štítech a věnci budovy. Často je tato

kontrola komplikována zákazníkovo nepořádkem v půdních prostorech, který snižuje viditelnost některých částí krovu a zdiva. Proto by se jako další změna dala navrhnout domluva se zákazníkem na vyčištění právě těchto prostorů před příjezdem vedoucího na první prohlídku stavby, aby se zvýšila jeho šance odhalit všechny nutné činnosti při budoucí realizaci.

Při montáži navíc došlo k poškození hřebenových tašek. Jedná se o typ materiálu, jehož jednotková cena bývá vysoká, a proto jej vedoucí objednává přesně na kus. Existuje několik typů tašek, ke kterým jsou pak specifické střešní doplňky jako právě hřebenové nebo krajní tašky. Stejně tak se může lišit i jejich způsob uchycení a celková manipulace při montáži. Často se měnící typy krytin mezi zakázkami pak mohou vést k chybám pracovníků při montáži jako tomu bylo u výše popsané zakázky. Protiopatřením k tomuto riziku může být krátké vzájemné proškolení pracovníků před začátkem pokládání tašek na každé zakázce, kde budou připomenuty pravidla pro korektní montáž.

Posledním problémem při dané zakázce bylo zdržení zednických prací, které však na zakázku nemělo významný vliv. Potvrdilo to však obavy podniku, kdy častá spolupráce s dodavatelem zednických prací může způsobit komplikace, případná narušení harmonogramu a zdržení na zakázkách. Proto je jedním ze strategických cílů podniku poskytovat v budoucnu i zednické služby.

7.2 Navrhované změny v systému řízení zakázek podniku

Tato podkapitola zahrnuje navrhované změny, které by mohl podnik využít v celkovém přístupu k řízení zakázek tak, aby minimalizoval své nedostatky a dosáhl co nejefektivněji svých strategických cílů.

7.2.1 Navrhované změny řízení zakázek

Jak již bylo několikrát uvedeno výše, podnik získává zakázky díky marketingu „word of mouth“. I když je tento marketing pro podnik velmi efektivní, bylo by vhodné vytvořit i jiný zdroj pro získávání zakázek. Jak bylo uvedeno při analýze makroprostředí, současná ekonomická situace může pro podnik představovat hrozbu především z důvodu vysoké inflace a s tím spojené nižší kupní síly obyvatelstva.

Novým zdrojem mohou být **webové stránky** podniku. Při analýze mezoprostředí byla právě jejich absence v současnosti jednou z nevýhod podniku vůči konkurenci. Webové

stránky mohou být vynikajícím marketingovým nástrojem pro prezentování poskytovaných služeb a pro zvýšení viditelnosti a přístupnosti zákazníků. Pomáhají získat nové zákazníky a udržet si stávající. Mohou poskytovat informace o službách, zakázkách, cenách a referencích. Kvalitně zpracované webové stránky navíc dávají dojem profesionality a věrohodnosti u zákazníků. Reporty ze stránek jako je návštěvnost nebo například doba strávená na stránkách uživatelem může pomoci podniku zlepšit webové stránky a efektivitu svých marketingových kampaní. Potenciální náklady na webové stránky podniku by se dle autorova průzkumu českých tvůrců webových stránek měly pohybovat kolem 30 000 Kč. Takové stránky již nejčastěji spadají do tzv. střední třídy, kde je kladen důraz na jejich optimalizaci, design, rychlost načítání webu a kvalitu psaného kódu.

Zavedení **informačního systému** pro řízení zakázek není autorovo návrhem, nýbrž strategickým cílem společnosti. Dosavadní absence takového softwaru komplikovala plánování i pozdější realizaci zakázek. Na základě analýzy podniku a jeho současného řízení zakázek však lze specifikovat základní přínosy, které by jeho zavedení mělo přinést. Těmi jsou:

- lepší organizace díky přehlednému sledování pracovních postupů a termínů,
- zjednodušení procesu fakturace a snížení rizika chyb v účtování,
- zvýšení přesnosti při plánování času, nákladů a zdrojů,
- snadné zaznamenávání změn na projektech, což snižuje riziko nesrovnalostí,
- lepší sledování výkonu týmu a zdrojů,
- ukládání potřebných dokumentů a informací o zakázkách,
- řízení zásob pomocí sledování objednávek a trendů v poptávkách,
- zlepšení komunikace s týmem i zákazníky.

Při vybírání softwaru je třeba brát v potaz jeho účinnost, ale zároveň jednoduchost při používání, aby byl pro vedoucího i ostatní pracovníky snadno použitelný a nebudil dojem pouze zvýšené administrativy. Konkrétní softwary používané ve stavebním průmyslu, které výše požadované přínosy naplňují jsou například Fusio, RSV a Aptien.

Konkrétně náklady verze Aptien pro malé týmy činí 120 Kč/měsíc pro jednoho uživatele. Ve vybraném podniku by bylo vhodné, aby měl k informacím o zakázkách přístup nejen vedoucí, ale i případně jeho zástupce. Pro dva uživatele by tedy roční náklady softwaru činili 2 880 Kč. (Aptien, n.d.)

Před zavedením tohoto softwaru je vhodné využít dočasně alespoň sdílený kalendář mezi pracovníky, například přes platformu Google, který by minimalizoval riziko špatné domluvy mezi vedoucím a pracovníky. Další dočasnou výhodou používání sdíleného kalendáře je přehlednější plánování volna pracovníků, důležitých milníků na zakázkách a žádné finanční náklady. Zavedený informační systém v budoucnu by měl tuto funkci pokrýt.

Při plánování je navíc vhodné **delegovat** některé činnosti vedoucím na jiné zkušené pracovníky, popřípadě vzájemně kooperovat na složitějších činnostech. Časové vytížení vedoucího způsobuje chyby při plánování a zajišťování potřebných nástrojů či materiálu na stavbě. Delegace úkolů a rozdělení odpovědnosti může tyto procesy zkvalitnit. Nejprve je však nutné zajistit, aby pracovníci měli dostatečné kompetence a kapacitu pro vykonání delegovaných úkolů. Proto by vedoucí měl poskytovat pracovníkům školení k činnostem, které vykonává, aby je v budoucnu mohl delegovat.

Dle složitosti delegované úlohy, její rychlosti a kvality, lze zavést náležitě odměny pro pracovníky. Minimálně by se mělo jednat o pochvaly či poděkování. U složitějších činnostech je vhodné využít finanční či nefinanční benefity. Vyšší odpovědnost navíc přinese pracovníkům vyšší motivaci, vývoj dovedností a větší autonomii v rozhodování a řešení problémů.

Další navrhovanou změnou pro řízení zakázek v podniku je využití řízení portfolia projektů. Jak bylo zmíněno v teoretické části kapitoly 4, portfolio projektů je souborem projektů, které jsou řízeny koordinovaným způsobem za účelem dosažení strategických cílů podniku.

V současné době je ve vybraném podniku ke každé zakázce přihlíženo jako ke samostatné jednotce s vlastním rozpočtem, harmonogramem a plánem zdrojů. Využití řízení **projektového portfolia** pomůže podniku soustředit se na koordinaci jednotlivých zakázek, které společně přispívají k dosažení strategických cílů společnosti. Toto řízení by mělo přinést změnu především v prioritizaci zakázek a ve způsobu jejich plánování. Při řízení projektového portfolia je plán vytvořen ke skupině zakázek jako k celku, což znamená, že je kladen důraz na koordinaci a optimalizaci využití zdrojů napříč více zakázkami. Změna přichází také v části vyhodnocování, kdy je opět vyhodnocováno celé portfolio zakázek a dosažení požadovaných cílů podniku.

Použití projektového portfolia navíc podniku pomáhá rozhodnout, zda přijmout novou zakázku, nebo ne. Portfolio může obsahovat informace o dostupných zdrojích, kapacitách, prioritách a rizicích jednotlivých zakázek. To umožní organizaci provést analýzu a vyhodnotit, jak nová zakázka zapadá do celkové strategie a zda ji přijmout. Tímto způsobem může podnik lépe řídit své kapacity a maximalizovat výnosy. Navíc vedoucí může zákazníkům poskytovat reálnější nejbližší možné termíny realizací zakázek. Řízení portfolia zakázek by bylo nejpravděpodobněji zodpovědností vedoucího podniku, který by k této činnosti mohl využít i vybraný informační systém. Ten je však již nyní časově velmi vytížen. Proto je pro efektivní řízení nejprve nutné uspořít vedoucímu čas pomocí delegování činností na další pracovníky.

K řízení portfolia projektů je možné využít softwarové nástroje, jako výše uvedené softwary pro řízení zakázek, nebo například Microsoft Excel. Ten by mohl být využíván k tvorbě tabulek obsahujících alespoň nejpodstatnější informace o zakázkách jako jsou: zdroje, milníky, rizika a zápisy z konzultací s pracovníky i se zákazníky. Pro vybraný podnik by využití Excelu mohlo být pro začátek dostatečně funkčním, uživatelsky nenáročným a jednoduchým nástrojem.

Nejvýznamnější negativní dopad při realizaci jednotlivých zakázek spočívá v nedostatečném managementu rizik v podniku. Proto jsou opatření k realizační fázi zakázek obsaženy samostatně v další podkapitole 7.2.2, ve které je navrhnut **system pro řízení rizik** v podniku.

Pro vyhodnocování zakázek je podniku doporučeno používat jednoduchý dotazník pro **sběr zpětných vazeb** od zákazníků (návrh – příloha B). Tento dotazník by obsahoval uzavřené otázky pro hodnocení jednotlivých aktivit, u kterých by zákazník vybíral na škále od jedné do pěti a pole pro vlastní vyjádření zákazníka. V případě, že se podnik rozhodne pro zavedení webových stránek, bylo by vhodné tento dotazník umístit i na stránky podniku. Sledování výsledků dotazníku a pravidelné analyzování oblastí, které vykazují největší míru spokojenosti a oblastí, které jsou pro zákazníky problematické, může podnik využít pro identifikaci možných zlepšení a optimalizování procesů. Pro průběžné vyhodnocování zakázek je dále nutné zabezpečit dostatečné zdroje, čas a zapojit do tohoto procesu celý tým pro zefektivnění poskytovaných služeb. Na základě zpětných vazeb od zákazníků a průběžného zvyšování kvality poskytovaných služeb (strategický cíl č. 2) lze očekávat i růst tržeb v podniku.

7.2.2 Navrhovaný systém řízení rizik v podniku

Navrhované změny v procesu řízení rizik u vybraného podniku by měly být **jednoduché**, **praktické** a především **účinné**. Hlavním cílem navrhovaného systému řízení rizik je snížení jejich výskytů a negativních dopadů na zakázky, jako tomu bylo na výše popsané zakázce.

Při procesu identifikace rizik je zapotřebí, aby tento proces neležel pouze na bedrech vedoucího, ale podílel se na něm celý realizační tým. Spolupráce pracovníků při identifikaci rizik, například pomocí **brainstormingu**, může generovat více rizik díky rozdílným schopnostem a zkušenostem jednotlivých členů. Identifikovat rizika lze i na základě minulých zakázek k čemuž napomůže zavedený informační systém. Analýza předchozích zakázek pomůže identifikovat opakující se rizika a zlepšit procesy pro jejich řešení. Zavedený informační systém dále může kromě identifikace rizik sloužit i ke sledování a řízení rizik v průběhu zakázky.

Stejně změny by měly být aplikovány i při analýze rizik. Opět je vhodné tuto činnost rozložit mezi více pracovníků, nebo alespoň jasně definovat odpovědnosti mezi pracovníky. Společné setkání s týmem může pomoci zlepšit porozumění rizikům a najít nejlepší strategie pro jejich řešení. Každému identifikovanému riziku by měla být přidělena pravděpodobnost a dopad na základě historických dat ze zakázek, zkušeností členů týmů a odhadu budoucích událostí. Pro správnou prioritizaci lze využít matici rizik jako u vybrané zakázky v kapitole 5.3.

Strategie k ošetření rizik a k jejich monitorování a vyhodnocování je opět vhodné zvolit a aplikovat v rámci celého týmu tak, aby mohli všichni členové přispět svými zkušenostmi a znalostmi. Na základě předešlé analýzy rizik a provedené **prioritizace** je potřeba vybrat takové strategie, které jsou pro podnik nejvýhodnější. Opakující se rizika pak lze evidovat spolu se všemi informacemi (včetně strategií) v papírové podobě jako **registr rizik** (viz příloha A) nebo v zavedeném informačním systému.

Rizika je dále třeba neustále monitorovat pro případné včasné odhalení rizikových událostí a aplikování reakcí. Posledním krokem je zabezpečení kontinuity sledování rizik pomocí pravidelných kontrol a aktualizací analýzy rizik pro minimalizaci výskytů nežádoucích událostí. Průběžné **zlepšování procesů** řízení rizik a jejich aktualizace na základě nových poznatků, zkušeností a zpětných vazeb od pracovníků a zákazníků při realizovaných zakázkách umožní efektivnější řízení rizik v podniku.

Pro řízení rizik je možné využít výše uvedený software Aptien, který tuto funkci nabízí. Ten by vedoucímu pomohl každé riziko zhodnotit, vytvořit mapu rizik v podniku a řídit úkoly na nápravných opatření. Rizika by tak byla přehledně evidována v daném programu. (Aptien, n.d.)

7.2.3 Další navrhované změny

Na základě výše provedené analýzy prostředí existuje hned několik dalších zlepšení, které by měla pro podnik pozitivní dopad. Jedním z nich může být například získání potřebných dovedností a certifikací pro montáž solárních panelů na střešní krytiny. Tím by měl podnik rozšířenou nabídku svých služeb a mohl tak poskytovat zákazníkům komplexní řešení pro instalaci solárních panelů na střechu. Díky certifikacím by se podnik mohl stát dodavatelem služeb pro program Nová zelená úsporám a mít tak další zdroj pro získávání zakázek do budoucna. Navíc by se pro veřejnost zlepšila pověst podniku, neboť by si zákazníci mohli být jisti, že podnik disponuje znalostmi a zkušenostmi pro kvalitní montáž střech a instalaci solárních panelů. Náklady na školení a certifikace se liší jejich zaměřením a akreditovaným poskytovatelem.

Existuje několik školení, které by se v podniku mohli pravidelně odehrávat pro zkvalitnění nabízených služeb a pro zvýšení bezpečnosti pracovníků. Některé může poskytovat sám vedoucí, jiná zase může zaštitřovat specializovaná externí osoba či společnost. Mezi taková školení může spadat například:

- školení o bezpečnosti práce ve výškách,
- školení v oblasti používání a údržby pracovních prostředků,
- školení pro instalaci různých typů střešních krytin,
- školení o správném nakládání s materiály.

Pravidelnost těchto školení by pracovníkům poskytla nové znalosti, dovednosti a techniky, které by mohli využít při práci. To se týká jak nových zaměstnanců, tak i současných. Dle autora je však nejdůležitější školení o bezpečnosti práce ve výškách, které by mělo minimalizovat možné riziko pracovních úrazů.

Při analýze prostředí byl dále odhalen rostoucí trend zájmu o tzv. zelené střechy. V současné době podnik v tomto oboru nemá žádné zkušenosti ani znalosti. Je však třeba tento trend dále monitorovat a při jeho rozšíření do regionu podniku je na místě, aby byl podnik schopen uspokojovat i tyto služby zákazníkům.

7.3 Shrnutí navrhovaných změn

Výše navrhované změny jsou shrnuty následující Tab. 14, která kromě jejich popisu obsahuje i očekávané přínosy a strategické cíle, které dané návrhy pomáhají naplňovat. Vzhledem k tomu, že nelze adekvátně vyjádřit přínosy v podobě finančních ukazatelů u uvedených návrhů, jsou přínosy prezentovány pouze slovně. Pro zopakování jsou níže opět uvedeny současné dlouhodobé strategické cíle společnosti.

- **Strategický cíl č. 1:** Do roku 2025 zvýšit tržby podniku o 15 %.
- **Strategický cíl č. 2:** Zlepšit kvalitu nabízených služeb o 25 % do roku 2025 na základě zpětné vazby od zákazníků.
- **Strategický cíl č. 3:** Do roku 2025 usnadnit a snížit dobu potřebnou pro plánování a vyhodnocování zakázek o 20 %.
- **Strategický cíl č. 4:** Do roku 2024 začít poskytovat nové služby z oboru zednictví.

Autorem navrhované změny se odvíjejí od jeho osobních zkušeností s vybranou firmou, konzultací s vedoucím podniku a analýzou současného řízení zakázek v podniku a konkrétní zakázky. Dle aktuální situace v podniku lze z níže uvedených návrhů považovat za nejpřínosnější:

- zavedení informačního systému,
- řízení projektového portfolia,
- delegování činností vedoucím na pracovníky,
- zavedení systému řízení rizik.

Díky aplikování těchto změn lze očekávat snížení chybovosti při plánování zakázek, kvalitnější koordinaci zdrojů, hladší průběhy realizací zakázek a díky tomu i vyšší spokojenost zákazníků. Vzniklé časové úspory díky lepší koordinaci a plánování v podniku povedou k možnosti realizovat ročně více zakázek, a mít tak i vyšší tržby.

Tab. 14: Shrnutí navrhovaných změn

Navrhované změny pro podnik	Očekávané přínosy ze zavedení uvedených změn	Strategický cíl
Zavedení informačního systému	rychlejší plánování zakázek, jejich přehledná evidence, sledování výkonnosti, zjednodušení procesu fakturace	1, 2, 3
Řízení projektového portfolia	lepší koordinace kapacit napříč zakázkami, rozhodnutí o přijetí zakázky, prioritizace zakázek dle strategických cílů	1, 2, 3
Delegování činností vedoucím na pracovníky	snížení chybovosti vedoucího díky snížení jeho časové vytíženosti, zvýšení dovedností a autonomie pracovníků	2, 3
Zavedení systému řízení rizik	snížení negativních dopadů na rozpočet a harmonogram zakázek při realizacích, vyšší spokojenost zákazníka	1, 2
Zavedení dotazníku pro sběr hodnocení	identifikace možných zlepšení v podniku dle zákaznicko hodnocení	1, 2
Zavedení webových stránek	zvýšení viditelnosti a přístupnosti podniku pro zákazníky	1, 2
Pravidelná školení pracovníků	snížení chybovosti při montážích, zvýšení bezpečnosti práce	2
Sdílený kalendář s pracovníky	minimalizování rizika špatného časového plánování zakázek, lepší domluva mezi pracovníky	3
Detailnější úvodní kontroly stavby	minimalizování rizika výskytů víceprací při zakázkách	2
Požadavek na zákazníka vyčistit půdní prostory	zvýšení pravděpodobnosti, že vedoucí odhalí všechny práce na zakázce	2
Certifikace pro účast na veřejných zakázkách	zvýšení věrohodnosti u zákazníků, možnost účastnit se veřejných zakázek, rozšíření poskytovaných služeb	1, 2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat současný systém řízení zakázek ve vybraném podniku a navrhnout zlepšení pro efektivnější a úspěšné plánování, organizaci a realizaci zakázek. První část práce se soustředila na popis podniku a jeho současnou situaci. V této kapitole bylo uvedeno i poslání, vize a jednotlivé strategické cíle podniku.

Druhou částí práce byla analýza podnikatelského prostředí, kde byla k makroprostředí využita metoda PESTLE a k mezoprostředí Porterův model pěti sil. Mikroprostředí podniku pak bylo analyzováno na základě dílčích funkčních oblastí podniku. Dílčím výstupem této kapitoly bylo vytvoření matice SWOT obsahující příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku.

V další kapitole byl popsán současný způsob řízení zakázek v podniku obsahující jednotlivé kroky při získávání, plánování, realizování a vyhodnocování zakázek. Kapitola navíc obsahovala zhodnocení současného způsobu řízení zakázek s poukázáním na slabé stránky a příležitosti ke zlepšení.

Pro čtvrtou kapitolu byla vybrána konkrétní zakázka v podniku na rekonstrukci střechy v obci Tchořovice nedaleko města Blatná. Tato zakázka byla definována logickým rámcem a odhalenými zainteresovanými stranami. Kapitola obsahovala dále vytvořený Ganttův diagram pro stanovení harmonogramu zakázky a byly rozpracovány náklady pro její dokončení. Poslední částí této kapitoly byl popis způsobu řízení kvality v podniku. Každý výstup této kapitoly měl nejprve uveden teoretický podklad před jeho praktickou částí.

Pátá kapitola se zaměřovala na problematiku řízení rizik. Obsah této kapitoly tvořila jak teoretická základna z oblasti rizik, tak praktická část, která popisovala současné řízení rizik ve společnosti a konkrétní rizika na vybrané zakázce spolu s návrhem na jejich ošetření. V závěru kapitola obsahovala i zhodnocení současného řízení rizik v podniku s poukázáním na další možná zlepšení.

Šestá kapitola provedla čtenáře reálným průběhem zvolené zakázky, kde byly uvedeny její jednotlivé fáze. Tedy fáze získání, plánování, realizace a vyhodnocení zakázky. Na závěr této kapitoly byl celý průběh zakázky i vyhodnocen se zaměřením na vzniklé problémy.

Poslední část práce byla zaměřena na navrhnutí možných zlepšení v podniku společně s očekávanými přínosy. Doporučení pro společnost se netýkají pouze oblasti řízení zakázek a rizik v podniku, ale i změn, které mohou pozitivně ovlivnit každodenní chod společnosti a naplnit tak její stanovené strategické cíle a vizi.

Seznam použitých zdrojů

- Aptien (n.d.). *Tarify & a ceny*. Dostupné 12. 4. 2023 z https://aptien.com/cs/rizeni-zakazek#product_pricing
- Colemans (n.d.). *Zelené střechy - jejich skladba a detaily*. <https://www.coleman.cz/clanky/zelene-strechy-jejich-skladba-a-detaily>
- CZ-ISCO (n.d.). *Řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci na stavbách (kromě elektrikářů)*. <http://www.cz-isco.cz/isco/71-remeslnici-a-kvalifikovani-pracovnici-na-stavbach-krome-elektrikaru/>
- Česká národní banka (2023). *Inflace v prosinci 2022 zpomalila*. Dostupné 12. 1. 2023 z <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-prosinci-2022-zpomalila/>
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrázdilová Bočková, K. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standartů*. Grada Publishing.
- Ekolsan (n.d.). *Eternit - střešní krytiny*. <https://www.ekolsan.cz/stresni-krytiny>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe (2. vyd.)*. Grada Publishing.
- Free Management eBooks (2013). *PESTLE analysis: Strategy Skills*. <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlst-pestle.htm>
- Kerzner, H. (2017). *Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling (12th edition)*. John Wiley & Sons Inc.
- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Grada Publishing.
- Krytiny-střechy (n.d.). *Zákony, ČSN normy*. Dostupné 15. 1. 2023 z <https://www.krytiny-strechy.cz/zakony-csn-normy/>
- Nosek, M. (2022). *Zájem učňů o tradiční řemesla uvadá. Lačný trh nemá kde brát*. E15. <https://www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/zajem-ucnu-o-tradicni-remesla-uvadacny-trh-nema-kde-brat-1387155>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Pospíšil, J. (2022). *Jaké legislativní změny přinese rok 2023*. Kurzy.cz. <https://www.kurzy.cz/zpravy/689483-jake-legislativni-zmeny-prinese-rok-2023/>
- Project management institute (2017). *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide (6th edition)*. Project management institute.
- Roušar, I. (2008). *Projektové řízení technologických staveb*. Grada publishing.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. Grada Publishing.

Volencová, H. (2023). *14 dotací od státu, které můžete využít v roce 2023*. Skrblík. <https://www.skrblík.cz/rodina/dane-a-statni-podpora/dotace/>

Weiss, T. (2022). *Jaké nejen daňové novinky přinese rok 2023*. Ministerstvo financí České republiky. Dostupné 20. 1. 2023 z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/prehledne-jake-nejen-danove-novinky-prin-49729/>

Wentley, S. (2022). *Co je to Word-of-Mouth Marketing? Je to Jak přimět lidi mluvit*. Constant Contact. <https://www.constantcontact.com/blog/what-is-word-of-mouth/>

Seznam tabulek

Tab. 1: Vybrané ekonomické činnosti dle ISCO	11
Tab. 2: Strategická karta k cíli č. 1	14
Tab. 3: Strategická karta k cíli č. 2	15
Tab. 4: Strategická karta k cíli č. 3	16
Tab. 5: Strategická karta k cíli č. 4	17
Tab. 6: Strategie možných závěrů při využití matice SWOT	31
Tab. 7: SWOT matice vybraného podniku	32
Tab. 8: Shrnutí řízení zakázek v krocích	37
Tab. 9: Zainteresované strany vybrané zakázky	46
Tab. 10: Náklady zvolené zakázky	54
Tab. 11: Rozložení stupnice pravděpodobnosti a dopadu	65
Tab. 12: Ohodnocený seznam rizik	65
Tab. 13: Ohodnocení vyskytlých problémů na zakázce	72
Tab. 14: Shrnutí navrhovaných změn	81

Seznam obrázků

Obr. 1: Podnikatelské prostředí	18
Obr. 2: Porterův model pěti sil.....	24
Obr. 3: Projektový trojimperativ pro tradiční a komplexní projekty	40
Obr. 4: Hlavní oblasti projektového managementu	42
Obr. 5: Matice vliv-zájem.....	45
Obr. 6: Schéma logického rámce	48
Obr. 7: Logický rámec vybraného projektu.....	49
Obr. 8: Ganttův diagram zvolené zakázky.....	52
Obr. 9: Příklad obsahu registru rizik.....	58
Obr. 10: Vzor matice rizik	60
Obr. 11: Matice identifikovaných rizik.....	66

Seznam použitých zkratk

ČSN	Česká technická norma
DPH	Daň z přidané hodnoty
Ex.	Exkluzivní
HDP	Hrubý domácí produkt
JZD	Jednotné zemědělské družstvo
LFA	Logický rámcový přístup
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PEST	Politický, ekonomický, sociální, technologický
SMART	Specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný, časově ohraničený
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby

Seznam příloh

Příloha A: Registr rizik zvolené zakázky

Příloha B: Návrh dotazníku spokojenosti

Příloha A: Registr rizik zvolené zakázky

ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Plán preventivních protiopatření	Spouštěč	Plán nápravných opatření	Zodpovídá
R1	Nepředvídatelné problémy a vícepráce	4	3	12	Podrobná kontrola a zhodnocení původního stavu objektu	Vyskytne se neplánovaná činnost	Koordinace zdrojů pro řešení vzniklých problémů	Vedoucí
R2	Nepříznivé počasí	3	3	9	Koordinace prací dle meteorologických předpovědí	Harmonogram se změní v závislosti na předpovědi počasí	Oznámení změn termínů zákazníkům, zajištění stavby pro minimalizování škod pomocí plachty	Vedoucí
R3	Neodpovídající kvalita materiálu	2	3	6	Kontrola kvality materiálu při jeho převzetí	Potřebný materiál bude poškozen	Reklamacce vadných kusů a pořízení nových u dodavatele	Vedoucí
R4	Nedostatečná koordinace pracovníků	2	3	6	Jednoznačně rozdělené odpovědnosti pracovníkům	Harmonogram zakázky bude narušen	Rozdělení odpovědností pracovníkům a monitorování postupů	Vedoucí
R5	Špatný odhad časové náročnosti prací a potřebných zdrojů	3	3	9	Vytvoření detailního plánu spolu s názorem i ostatních pracovníků, stanovení rezervního času	Harmonogram zakázky bude narušen	Implementace reakcí z vytvořeného plánu na různé odchylky při zakázce	Vedoucí
R6	Nedostatečná komunikace se zákazníkem	2	4	8	Podrobné definování požadavků a využití komunikačního plánu	Zákazník změní své původní požadavky	Definování nových požadavků a další pravidelná komunikace se zákazníkem	Vedoucí
R7	Bezpečnost práce	1	5	5	Pravidelné školení pro práci ve výškách a užívání nástrojů	Jeden z pracovníků bude zraněn	Přerušení práce a zajištění lékařské pomoci	Vedoucí
R8	Poškození potřebných nástrojů	1	2	2	Pravidelná údržba a kontrola stavu jednotlivých nástrojů	Pracovní nástroj bude poškozen	Oprava nástrojů či jejich nahrazení alternativní možností	Vedoucí
R9	Chybná montáž	2	4	8	Školení k montáži a korektním postupům	Vyskytne se chyba při montáži	Oprava vzniklých chyb pro dosažení požadované kvality	Vedoucí

Příloha B: Návrh dotazníku spokojenosti

Dotazník spokojenosti zákazníka s firmou				
<i>Vážený zákazníku, děkujeme, že jste pro realizaci své střechy zvolil naši firmu. V souladu s cíli našeho podniku a se snahou zdokonalovat naše služby Vás žádáme o vyplnění následujícího dotazníku vyjadřujícího Vaši spokojenost s našimi službami.</i>				
1. Jak byste zhodnotili kvalitu provedených prací?				
Výborné	Dobré	Průměrné	Špatné	Hrozné
2. Jak byste zhodnotili dobu provádění díla?				
Výborné	Dobré	Průměrné	Špatné	Hrozné
3. Jak byste zhodnotili cenu provedených prací?				
Výborné	Dobré	Průměrné	Špatné	Hrozné
4. Jak byste zhodnotili komunikaci s vedoucím podniku?				
Výborné	Dobré	Průměrné	Špatné	Hrozné
5. Jak byste zhodnotili vystupování pracovníků?				
Výborné	Dobré	Průměrné	Špatné	Hrozné
6. Jak byste zhodnotili celkové řízení stavebního procesu?				
Výborné	Dobré	Průměrné	Špatné	Hrozné
7. Jak byste definovali svoji celkovou spokojenost s podnikem?				
Výborné	Dobré	Průměrné	Špatné	Hrozné
8. Využili byste služby naší firmy při realizaci své další zakázky?				
ANO	NE	NEVÍM		
Vaše připomínky a případné návrhy na zlepšení našich služeb:				
Dne:		Podpis:		

Abstrakt

Šůch, M. (2023). *Řízení zakázek ve vybraném podniku*. [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: projekt, zakázka, projektové řízení, řízení rizik, strategická analýza, malý stavební podnik

Cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit současný systém řízení zakázek v konkrétním podniku a navrhnout jeho potenciální změny, které by pro podnik měly pozitivní vliv. Jedná se o malou stavební společnost specializovanou na realizaci střech, kde každý pracovník podniká jako osoba samostatně výdělečná činná.

Teoretická i praktická část se v průběhu práce navzájem prolínají. Teoretická část obsahuje definice a vysvětlení základních pojmů týkajících se problematiky řízení projektů, řízení rizik, strategické analýzy a strategického plánování.

Praktická část představuje vybraný podnik spolu s jeho strategickými cíli. Následuje strategická analýza podniku zakončená maticí SWOT. Třetí část diplomové práce se zaměřuje na popis současného stavu řízení zakázek. Kapitoly čtyři, pět a šest slouží k podrobnějšímu popisu vybrané zakázky v podniku zahrnující jak projektové plány, tak i řízení rizik a popis samotné realizace zakázky. Poslední částí práce je finální vyhodnocení současného fungování podniku spolu s navrhovanými opatřeními, která by kromě zefektivnění řízení zakázek a rizik měla přinést i pozitivní dopad na fungování podniku jako celku.

Abstract

Šůch, M. (2023). *Order management in the selected company*. [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: project, order, project management, risk management, strategic analysis, small construction company

The aim of this master thesis is to analyse and evaluate the current system of order management in a specific company and to propose potential changes that would have a positive impact on the company. The company is a small construction company specialised in roof construction, where each employee is self-employed.

The theoretical and practical parts are intertwined throughout the thesis. The theoretical part contains definitions and explanations of basic concepts related to project management, risk management, strategic analysis and strategic planning.

The practical part presents the selected enterprise together with its strategic objectives. This is followed by a strategic analysis of the enterprise, concluding with a SWOT matrix. The third part of the thesis focuses on the description of the current state of contract management. Chapters four, five and six are used to describe the selected contract in more detail, including project plans, risk management and a description of the actual execution of the contract. The last part of the thesis is a final evaluation of the current operation of the enterprise together with proposed measures that, in addition to streamlining contract and risk management, should have a positive impact on the operation of the enterprise as a whole.