


Analýza řízení zakázek ve firmě

Luděk Slavík

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Luděk SLAVÍK**
Osobní číslo: **L09870**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza řízení zakázek ve firmě**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická podstata operativního řízení výroby
2. Analýza oprativního řízení výroby v podniku EcoTech Bodiš, s. r. o.
3. Analýza řízení podle zakázek
4. Návrhy na opatření

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KAVAN, M. Výrobní a provozní management. Praha: Grada Publishing, 2002. 424 s. ISBN 80-247-0199-5.

vsp1,5mm NOVÁKOVÁ, J.; M. WANSHALD.; HROMÁDKA V., Konkurenceschopnost na evropském stavebním trhu: zadávání, oceňování, hodnocení a řízení stavebních zakázek: sborník příspěvků z evropského sympozia. Brno: Vysoké učení technické, 2005. 196 s. ISBN 80-214-2836-8.

vsp1,5mm MAREK, K.; L. SKORUŠA, Obchodní závazkové vztahy; Zadávání veřejných zakázek (obecně i v resortu MO): vybrané problémy obchodního práva. Brno: Universita Obrany, 2008. 58 s. ISBN 978-80-7231-536-9.

vsp1,5mm Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.
vsp1,5mm

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11.5.2017


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou průběhu zakázky řízenou společností EnergyZero, s.r.o. Práce je rozložena na teoretickou podstatu a analýzu řešeného problému. Teoretická část je sestavená z obecných pojmů literární předlohy, včetně použité metodiky práce. Část věnovaná analýze řešeného problému se zaměřuje na rozbor dílčích procesů v průběhu zakázky doplněná o návrhy na její zkvalitnění.

Klíčová slova:

zakázka, průběh zakázky, outsourcing, stavební dílo, operativní management.

ABSTRACT

The Bachelor thesis applies to analysis of development of contract directing by EnergyZero s.r.o. company. The thesis is divided into theoretical part and the analysis of solving problem. The theoretical part is made of general literary template terms including used methodology of work. The part dealing with analysis of solving problem focuses on analysing of sub-processes during the contract completing with the suggestions for its improvement.

Keywords:

contract, the course of contract, outsourcing, construction work, flexible management.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Jaroslavu Rašnerovi, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce. Dále celému kolektivu společnosti EnergyZero, s.r.o. za vstřícnost a poskytnutí pokladů. Neméně důležité je pro mě poděkovat své rodině a přátelům za podporu a vytvoření skvělého prostředí pro vypracování této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÁ PODSTATA ŘEŠENÉHO PROBLÉMU	10
1.1 OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ	10
1.2 VYUŽITÍ VNITŘNÍHO POTENCIÁLU PODNIKU PRO ZAJIŠTĚNÍ JEHO KONKURENCESCHOPNOSTI.....	12
1.3 ZVÝŠENÍ VYUŽITÍ POTENCIÁLU PODNIKU ŘÍZENÍM NÁKLADŮ VÝROBY.....	12
1.4 NOVÉ NÁSTROJE K VYHLEDÁVÁNÍ ZAKÁZEK	13
1.5 ZADÁVACÍ ŘÍZENÍ.....	13
1.6 TVORBA A OBSAH CEN PŘI ZADÁVACÍM ŘÍZENÍ	14
1.7 SMLOUVA NA DODÁVKU STAVEBNÍCH PRACÍ.....	15
1.8 STAVEBNÍ ŘÍZENÍ.....	16
1.9 SESTAVENÍ HARMONOGRAMU PRACÍ	16
1.10 OUTSOURCING.....	17
1.11 LOKACE STAVEBNÍCH ETAP	18
2 CÍL A METODIKA PRÁCE	20
2.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU	20
2.2 CÍLE PRÁCE	20
2.3 METODIKA	21
3 ANALÝZA ŘÍZENÍ ZAKÁZEK	23

3.1	PROFIL FIRMY ENERGYZERO, S.R.O.	23
3.2	ORGANIZAČNÍ SCHÉMA PODNIKU.....	23
3.3	POPIS PRACOVNÍCH VZTAHŮ.....	24
3.4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	24
3.5	SWOT ANALÝZA.....	25
3.6	SLEPT ANALÝZA	26
3.7	SCHÉMA PRŮBĚHU ZAKÁZKY.....	29
3.8	PRŮBĚH ZAKÁZKY V PRAXI	33
3.9	TECHNICKÁ ZPRÁVA.....	34
3.10	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	35
3.11	PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE	36
3.12	LOGISTIKA.....	39
3.13	ZHOTOVENÍ PRÁCE	39
3.14	PŘEDÁNÍ STAVEBNÍHO DÍLA.....	40
3.15	VYÚČTOVÁNÍ	41
3.16	VYHODNOCENÍ ZAKÁZKY	42
4	VLASTNÍ NÁVRHY NA OPATŘENÍ.....	43
4.1	IMPLEMENTACE ERP SOFTWARE.....	43
4.2	OUTSOURCING.....	45
4.3	ZAVEDENÍ NORMY ISO ŘÁDU 9001	46
	ZÁVĚR	48
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	49
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ	52
	SEZNAM TABULEK.....	53

ÚVOD

V současné době, kdy můžeme očekávat neustále narůstající konkurenční boj, je na veškeré organizace vyvíjen tlak na zlepšování svých metod pro zajištění efektivnějšího průběhu její činnosti. Tento tlak je vytvářen zákazníkem, který na trhu hraje největší roli. Pouze zákazník je měřítkem pro stanovení konkurenceschopnosti firmy a působí na společnost jako stimul pro zavádění nových trendů v oblasti řízení pro dosažení větší hodnoty svých výrobků a služeb.

Důvodem pro vypracování tohoto tématu je poukázat na moderní přístupy k řízení činnosti firmy. Vědecky modifikované postupy při zpracování požadavků zadanými zákazníky navigují společnosti ke kvalitněji odvedené práci, přičemž cena výrobků a služeb zůstává pro odběratele přijatelná.

Cílem práce je analyzovat současný přístup k řízení zakázek firmy EnergyZero, s.r.o. Na základě tohoto rozboru navrhnout vhodná řešení pro zlepšení průběhu zakázky a tím zvýšení konkurenceschopnosti. V navrhovaných doporučení by neměli chybět případné alternativy pro optimalizaci informačních toků vedoucích k úspěšnému firemnímu cíli, který představuje správnou kvalitu, ve správný čas, na správném místě a ve správném množství prováděných zakázek a to s klíčovou fází nejmenších nákladů na průběh zakázky.

Teoretická podstata se zabývá zobecněním pojmů, které slouží jako podpora pro analýzu a především porozumění rozebírajícího tématu v této práci. Konkrétně se zabývá operativním řízením výroby a složkami průběhu stavební zakázky.

Další část bakalářské práce se věnuje zvolenému metodickému přístupu, jakožto prostředkem k dosažení vytyčeného cíle. Tato metodika je aplikována do fáze práce zaměřené na zhodnocení současné situace, jakým způsobem vybraná firma EnergyZero, s.r.o. koordinuje celý průběh zakázky. Tento průběh je doplněn o analýzu konkrétní zakázky jako reálný podklad pro navržení doporučení, jejímž cílem je zefektivnit řízení zakázek.

Doufám, že výsledky této práce budou praktickým přínosem pro firmu EnergyZero, s.r.o.

1 TEORETICKÁ PODSTATA ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

1.1 Operativní řízení

Operativní management je aplikace nástrojů managementu a vyvíjených aktivit, jejichž úlohou je splnění cílů při optimálním využitím zdrojů, kterými podnik v daném čase disponuje. Jde o významnou část podnikového hospodářství spojující management nákupu a management odbytu. Jedná se tedy o vazbu mezi trhem s dodavateli a odběrateli. Je nutné zajistit účinnou ekonomickou synchronizaci vstupů a výstupů, které odpovídají situaci na daném trhu s dodavateli a odběrateli. Operativní management se zaměřuje na to „co vyrábět“ respektive „co naplánovat, realizovat a kontrolovat“. Úspěšnost operativního managementu závisí především na kvalifikovaném řídicím personálu, na stupni rozvoje technologie podniku, jeho finanční situaci, na kvalitativních, kvantitativních a časových limitech výkonu pracovní síly a v neposlední řadě na externím prostředí podniku. [8]

- Operativní management má své působiště v bezprostřední blízkosti výroby. Řídí totiž základní články regulovaného procesu.
- Jeho působnost v porovnání s ostatními hladinami řízení je mnohem širší, proto využívá k dosažení svých cílů souhrn rozsáhlého počtu aktivit.
- Poněvadž operuje přímo ve výrobě, musí ke svému řízení používat výhradně konkrétní znalosti řízeného procesu, tím zvyšovat možnost okamžitých zásahů a řešit faktické problémy ve struktuře procesu. Není tedy možné pro operativní management využívání agregovaných dat.
- Pro krátkou dobu rozhodování musí být i sběr dat a informací a jejich vyhodnocení velmi krátké. [3]

Operativní Plán

Operativní plán můžeme chápat jako kostru operativního řízení. Nejedná se pouze o jeden ucelený plán, nýbrž se na tento dokument můžeme dívat z tří hlavních pohledů.

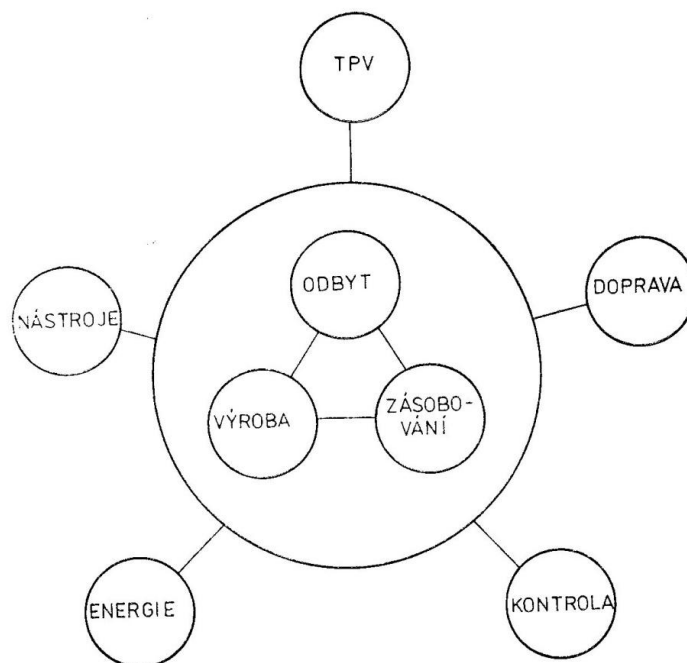
1. Vazba jednotlivých oblastí řízení podniku, které vytváří operativní plán, jehož účelem je optimalizace zdrojů z hlediska krátkodobého období, tak aby byl podnik veden k efektivnosti, zaručoval potřebnou jakost a zvládal požadavky odběratele.

2. Zajištění všech činností podílející se aktivně na výrobním procesu či na fázi jeho přípravy, který zahrnuje smlouvy s dodavateli k zajištění potřebných zdrojů k výrobě (materiál, pomocné a obslužné činnosti).
3. Poslední pohled na operativní plán je průběžné doplňování a upřesňování jeho obsahu. Obsah se týká jak věcného hlediska, tak i časového a věcného.

Operativní plánování, jakožto soustava dílčích plánů, které tvoří reálné, ověřené a ohodnocené fakta z krátkého období (maximálně jeden rok). Na rozdíl od taktických či strategických plánů, které se plánují na více let a vycházejí nejen ze skutečných informací, ale i z odhadů a zkušeností pověřeného manažera.

Operativní plán musí splňovat následující:

- musí navazovat na dlouhodobější (taktické a strategické) plány a musí odpovídat základnímu cíli organizace.
- musí se dynamicky přizpůsobovat externím změnám (například změny cen dodavatelů), ale i změnám uvnitř podniku (například změna technologického postupu ve výrobním procesu). [8]



Obr. 1 Soubor operativních plánů[8]

1.2 Využití vnitřního potenciálu podniku pro zajištění jeho konkurenceschopnosti

„Vnitřní potenciál podniku je chápáno jako prostředek, který podmiňuje jeho schopnost provozovat činnost za účelem prodeje výsledků této tvorby činnosti a tvorby zisku z tohoto prodeje. K tomuto je potřeba, aby podnik využil vlastní kapacity výroby, byl schopen uspět na stavebním trhu prováděním kvalitního marketingu, měl dostatek finančních prostředků, kvalitní pracovní sílu a zavedený systém řízení. Pro jeho další rozvoj by měl využívat výsledky výzkumu a inovovat výrobní postupy zaváděním nových technologií a uplatněním nových materiálů.“ [9]

Stavební řízení je závislé na definici výrobních postupů, které jsou podchyceny v podnikových technologických předpisech. Tyto předpisy musí splňovat technické a kvalitativní parametry, které jsou formulovány v platných právních předpisech. Stavební podnik tedy není závislý pouze na vnitřních podmínkách. Stavební podnik avšak není ovlivňován z vnějšku pouze státními nařízeními, ale i trhem. Je proto důležité, aby podnik zajistil rovnováhu mezi jeho schopností obstarat si zakázky a dokázal je prodat na stavebním trhu efektivněji než jeho konkurenti. Celý proces řízení zakázky je limitován v čase. Jednotlivé zakázky jsou omezovány plánem, který ve svých lhůtách apeluje na normované výkony lidské pracovní síly, organizace práce a výrobní kapacitu strojů a zařízení. [9]

1.3 Zvýšení využití potenciálu podniku řízením nákladů výroby

Spotřeba výrobních vstupů má za následek genezi nákladů ve výrobě, jejíž výše je závislá na objemu výroby. Úspěšná výroba musí vyrovnat své náklady na výrobu a tím umožnit tvorbu zisku. Snaha každého podniku je produkce opětovného výkonu, ta je ovšem podmíněna optimálními náklady na výrobu spolu s tvorbou zisku s domněnkou zhodnocení prodejem. Situace, kdy dochází ke zvyšování výrobních nákladů a snižuje se objem zisku, je pro každý podnik tedy i stavební naprosto nežádoucí a tento stav vede výrobu k přerušení či dokonce zastavení. [9]

Zásadní význam má rovnováha mezi náklady podniku a jejich krytí ze zakázek. Počet a velikost předpokládaných zakázek lze určit z možností podniku zpracovat zakázky s ohledem na reálné rozpětí stavebního trhu. Prosperita stavebního podniku tedy vychází z důsledného řízení nákladu a to nejen na globální úrovni, nýbrž i jednotlivých stavebních

zakázek. „*Nástrojem řízení jsou vybrané metodiky a postupy s využitím softwarové podpory, normativní základy spotřeby výrobních faktorů a kvalitní evidence.*“ Další skutečností jak docházet ke snižování nákladů je uplatnění Controllingu, který nespočet firem na současném stavebním trhu zavádějí. [9]

1.4 Nové nástroje k vyhledávání zakázek

Podnik upnutý pouze na tradiční způsoby vyhledávání zakázek v dnešní situaci na trhu, kdy konkurence nikdy „nespí“, nemá šanci na získání opravdu kvalitní zakázky. Zde jsou příklady jak nezaostat pozadu, nenechávat opatřování zakázek náhodě a vyjít tomuto zdroji příjmů naproti.

V dnešní době představuje pro všechny podniky napříč všemi odvětvími největší poklad, respektive virtuální poklad v podobě nástroje pro vyhledávání potencionálních zákazníků, a tímto zdrojem je internet. Díky internetu mohou zákazníci dostat firmy do podvědomí a získat o nich informace, ale i naopak firmy mohou získat informace o zákaznících, jejich přáních a způsoby jak je kontaktovat. [4]

Jedním z nejúčinnějších vyhledávačů zákazníku online je nástroj zvaný Google Alerts. Tento nástroj pracuje na bázi automatizace vyhledávání informací. V této službě od společnosti Google stačí zadat určité klíčové slovo, frázi nebo jméno a Google Alerts začne hledat. Jakmile najde nové informace o zvoleném slovu frázi či jména okamžitě na to společnost upozorní v podobě e-mailu. [4]

Dalšími nástroji pro vyhledávání zakázek v internetovém světě se mohou stát LinkedIn.com, Twitter a dnes velmi populární sociální síť. [4]

Avšak pro stavební trh vedle webových nástrojů, které obvykle pouze „nat'uknou“ zákazníka, je velmi důležitý tradiční osobní přístup navazování kontaktů. Přes klesající množství zákazníků je pro stavební firmy důležité účastnit se veletrhů, neformálních akcí, jednání obchodní komory atd.

1.5 Zadávací řízení

Zadávací řízení může probíhat dvěma způsoby. Avšak vždy se jedná o veřejné vyhlášení neomezenému počtu uchazečů. Zadávací řízení tedy můžeme rozdělit následovně:

- Otevřené řízení – jedná se o zadávací řízení, v němž se oznamuje poptávka neomezenému počtu dodavatelů. Výběr posléze probíhá dle předem určených kritérií. Hlavním kritériem bývá zpravidla cena. Avšak pokud se jedná o příliš nízkou cenu, bývá podmínkou opodstatnění této ceny dodavatelem v jednacím řízení.
- Užší řízení – taktéž zadavatel oznamuje svoji poptávku neomezenému počtu dodavatelů, nicméně potencionální uchazeči prokazují své kvalifikace a reference. Zde vedle kritéria nízké ceny bývá mezi hlavními kritérii také reference kvalitní práce, poněvadž tohle zadávací řízení bývá zřizováno na vysoce odborné a specifické práce. [5]

1.6 Tvorba a Obsah cen při zadávacím řízení

Jedním z nejdůležitějších kritérií při výběru dodavatele při vypsaném výběrovém řízení obvykle bývá nabídka cena jejich práce a použitých materiálů. Z tohoto hlediska je především důležitá část nabídky položkový rozpočet. Obsahem položkového rozpočtu jsou jednotlivé položky řazeny dle profesí a technologických souborů. Uchazeči o zakázku si do tohoto předem vypsaného soupisu prací a dodávek vypisují své jednotkové ceny a ceny za jednotlivé položky plus cenu celkem. [6]

Z hlediska cen je nedůležitější správně stanovit jednotkovou cenu, poněvadž se následně stává rozhodujícím faktorem pro fakturaci prováděných prací. Jako prevence proti početním chybám či jiných pochybností, například rozdílnosti podkladů, je v zadávacím řízení chápána za základ právě jednotková cena. [6]

Je potřeba důkladně se věnovat každé položce vypsané v položkovém rozpočtu, z důvodu opodstatnění konečné ceny. Objednatel prací si musí být jist, na co svoji investici vynaloží. Celková suma projektu může být zavádějící. Každý dodavatel stavebních prací jednotlivé položky tohoto dokumentu vyplní dle svých možností služeb, a proto by neměla být pro objednatele rozhodující pouze cena. [6]

Nevyplnění některých položek v položkovém rozpočtu je chápáno tak, že položka je zahrnuta v jiné části položky. Proto je nelze dodatečně ocenit a investor je nemusí tedy akceptovat. Tyto položky tedy během prací je povinen vybraný uchazeč, respektive zhotovitel, vykonat, aniž by se dožadoval na jejich úhradu u investora. Znamenalo by to navýšení nabídkové ceny odsouhlasených rozpočtových nákladů. Investor není povinen přijímat jakékoliv argumentace dodavatele (například zapomněl vyplnit) a tyto výkony pak dodavatel provádí zdarma na své vlastní náklady. [6]

1.7 Smlouva na dodávku stavebních prací

Smlouva na základě jednotkových cen a položkového rozpočtu

Tento druh smlouvy, označován anglickým ekvivalentem *Measurement Contract* nebo v německém jazyce *Einheitspreisvertrag*, je nejrozšířenější formou smluv ve stavební praxi a to jak v České republice, tak i v zahraničí. [6]

Podmínka pro uzavření tohoto druhu smlouvy je měřitelnost dodávky stavebního díla na základě běžných jednotek jako například kusy, metry, kilogramy atd. Cenu za jednotlivé položky definuje projektová dokumentace, která vypočítá množství a vynásobí jej jednotkovou cenou. Nabídková cena dodavatele tvoří součet všech položek v položkovém rozpočtu jednotlivých stavebních procesů. Položkový rozpočet je tedy nedílnou přílohou k této smlouvě, neboť je rozhodující pro fakturaci či podklad pro řešení případných sporů smluvních stran.[6]

Investor obdrží od dodavatele také soupis jednotlivých prací ve formě výkazu výměr. Tento výkaz by měl být co možná nejpodrobněji propracován, neboť je také dokumentem pro uzavření smlouvy. Rozsah víceprací by v tomto případě neměl přesáhnout pěti procent celkových nákladů na stavební dílo. Vícepráce jsou myšleny jako práce zhotovující se navíc, které nejsou zahrnuty ve výkazu výměr. [6]

Ostatní typy smluv

Ve stavební praxi se na tuzemském trhu využívají dále tyto typy smluv:

- smlouva na pevnou částku,
- smlouva na paušální částku,
- smlouva s krytím vlastních nákladů dodavatele.

V zahraniční praxi se také můžeme setkat s dalšími druhy smluv a to zejména:

- smlouva dle podmínek VOB a BGB (německá praxe),
- smlouva dle podmínek FIDIC (mezinárodní praxe),
- smlouva dle podmínek BOOT. [6]

1.8 Stavební řízení

„Stavební řízení představuje v celkovém systému stavebního zákona proces ověřující především způsobilost dokumentace stavby (tak i stavebních komponentů) k jejímu provedení stavbou a stanovení základních podmínek pro provedení stavby a jejího uvedení do užívání. Dominující roli tak začíná sehrávat technologický proces posouzení dokumentace a její způsobilosti, neboť rozhodující skutečnosti, související s vnějšími vlivy staveb, zařízení, popřípadě činností na okolí jsou posouzeny v řízení územním.“ [2]

Ať už se jedná o rekonstrukci, respektive zhodnocení stávající budovy a především o snížení nákladů jejího chodu, či tyto komponenty stavby zcela nové, je zapotřebí pro vestavění úsporné technologie stavební povolení. Zdánlivě by se mohlo zdát, že pro tuto montáž není třeba stavebního ohlášení, avšak opak je pravdou. [2]

1.9 Sestavení harmonogramu prací

Nejprve při sestavení harmonogramu je důležité definování činností. Je vhodné využít WBS strukturu (Work Breakdown Structure), která určí osoby a jejich úkoly, které mají vykonat. Avšak z hlediska času je potřeba tyto činnosti rozdělit daleko podrobněji. Harmonogram prací by měl zahrnovat všechny činnosti, které chceme z pozice manažera řídit. [7]

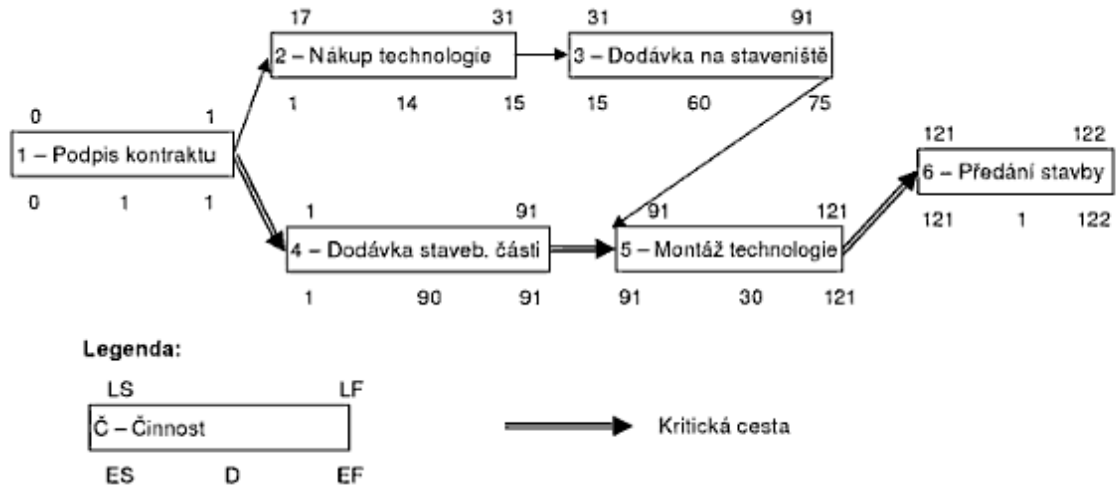
Stanovení vazeb je posléze druhou částí pro sestavení harmonogramu. Tyto vazby jsou definovány v koncových bodech činností. Koncové body jsou Zahájení (start činnosti) a Dokončení (Konec činnosti). Dokončení – Zahájení (Konec – Start), jakožto nejčastější vazba, která definuje ukončení jedné činnosti, po níž začne následující. Například po ukončení určité hrubé stavební práce začne montáž technologie. [7]

Mezi některými činnostmi může nastat prodleva. Tyto prodlevy mohou být vyplněny činnostmi, které nemají vliv na důvod prodlevy. Kupříkladu po montáži podlahového topení následuje zalití podlah anhydridem, jehož doba tvrdnutí, po níž se na podlahu nesmí chodit, je přibližně dva dny. Tato doba lze vyplnit venkovními pracemi. [7]

Pro efektivní synchronizaci činností je stanovení doby trvání jednotlivých činností. Určování dob jednotlivých činností vyžaduje odbornou znalost projektu. Pro znázornění harmo-

nogramu se po zpracování dat využívá síťových grafů. Síťový graf můžeme sestrojít pomocí metody CPM. K tomu nám může dopomoci některý softwarový produkt od společnosti

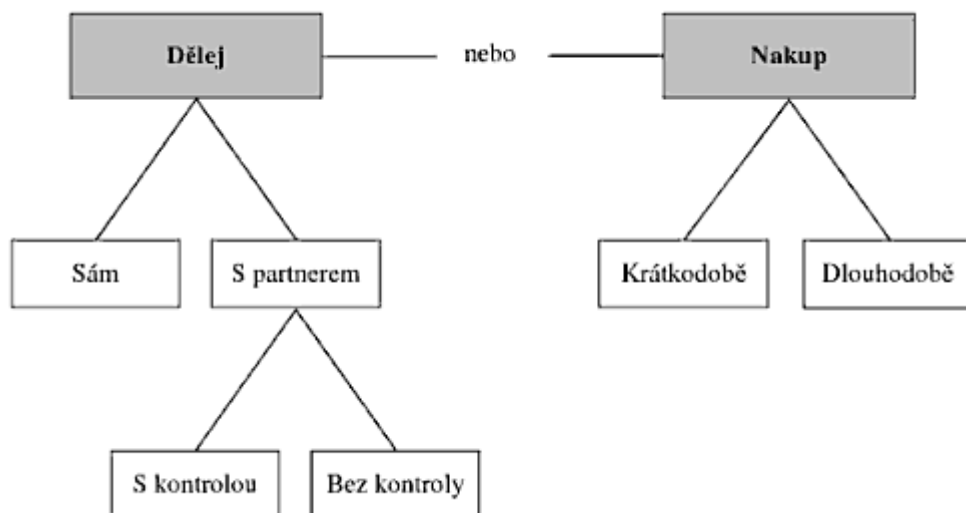
Microsoft. [7]



Obr. 2 CPM - harmonogram prací [7]

1.10 Outsourcing

Outsourcingem se rozumí, že firma vyčlení jednu nebo více svých činností a svěří je jiné smluvené společnosti, který je specializovaný na konkrétní činnost. V doslovném překladu tento termín znamená používání vnějších zdrojů. Představuje tedy rozhodování mezi dvěma strategiemi, a to „dělej“ nebo „nakupuj“. Toto rčení je poukázáno v následujícím obrázku. [1]



Obr. 3 Strategie dělej a nakupuj [1]

Podnik si musí zvolit, které činnosti jsou pro něj důležité. Pod pojmem důležité činnosti se schovávají především ty, které jsou přímo spjaty s předmětem podnikání. A zejména pak činnosti, kterými se odlišuje od konkurence tedy strategické činnosti. [1]

Výhody outsourcingu

Outsourcing přidává hodnotu podniku v různých formách. V první linii při rozhodování o outsourcingu je především úspora nákladů. Specializovaná firma může danou činnost vyvíjet mnohem efektivněji a konečná cena může být pro spotřebitele outsourcingu levnější než, když si bude tuto činnost zajišťovat sám. Úspora nákladů může mít podobu restrukturalizace nákladů a to převedení variabilních nákladů na fixní. Například jedná se o outsourcing logistiky. Firma využívající outsourcing, nemusí vlastnit žádné vozidlo a není odpovědná za jeho údržbu. Dalšími aspekty proč využívat outsourcing jsou zlepšení kvality služeb, know-how, inovace atd. [1]

1.11 Lokace stavebních etap

Pro snadnější porozumění v jaké části harmonogramu stavby se nacházejí projekty analyzované firmy je v této práci uvedena tabulka, která nastiňuje jednotlivé etapy stavby. Montáže technologických výrobků, každého energeticky hospodárného domu, začínají po dokončení etapy Hrubé vrchní stavby a měli by končit v začátku etapy Podlahy a obklady, respektive v celém průběhu stupni rozpracovanosti Hrubé vrchní stavby a Vnitřní práci. Je velmi důležité zachovat etapy v tomto pořadí, neboť zásahy do harmonogramu prací obvykle prodlužují prodlevy či brzdí ostatní činnosti. Tyto zásahy bývají postiženy sankcemi. [10]

Tab. 1 Etapy stavebních prací [vlastní zpracování]

Stupeň rozestavěnosti	Technologická etapa
Spodní stavba	Zemní konstrukce
	Základy
	Hrubá spodní stavba
Hrubá vrchní stavba	Hrubá vrchní stavba
	Střecha
Vnitřní práce	Příčky
	Vnitřní úpravy povrchů
	Podlahy a obklady
Dokončující kompletační práce	Kompletace
	Vnější úpravy

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

V této kapitole bude stanoven cíl práce a objasněna metodika, která byla použita pro dosažení tohoto cíle.

2.1 Vymezení problému

Zdokonalování celkového průběhu řízení zakázek a přistupování moderním trendům managementu a tržnímu vývoji je pro malý podnik velice nákladné. Znamená to velké úsilí a především vynaložení velkých finančních prostředků, které jsou mnohdy vloženy do rizikový projektů bez provedení potřebných analýz. Tyto analýzy mají za úkol eliminovat možné riziko a vybírat správnou cestu ke zlepšování stavu celé firmy.

Budoucnost firmy závisí především na vypracovaném strategickém plánu, který se bude realizovat. Poptávající se zákazník hledá firmu podle dobré reference dobrého jména, jež se může firma prokázat dlouholetou tradicí, a především přijatelnými cenami svých služeb. I neznámá firma ovšem může zaujmout zákazníka a to skvěle zvládnutou marketingovou strategií, která při hledání potencionálních zákazníků hraje velkou roli. Malý podnik by měl ke každému zákazníkovi přistupovat individuálně a být si jistý jeho spokojeností, což mu přináší nepřehlédnutelnou výhodu oproti velkým společnostem, které mají spousty zákazníků a nemohou vyhovět každému přání všem svým stávajícím i potencionálním zákazníkům.

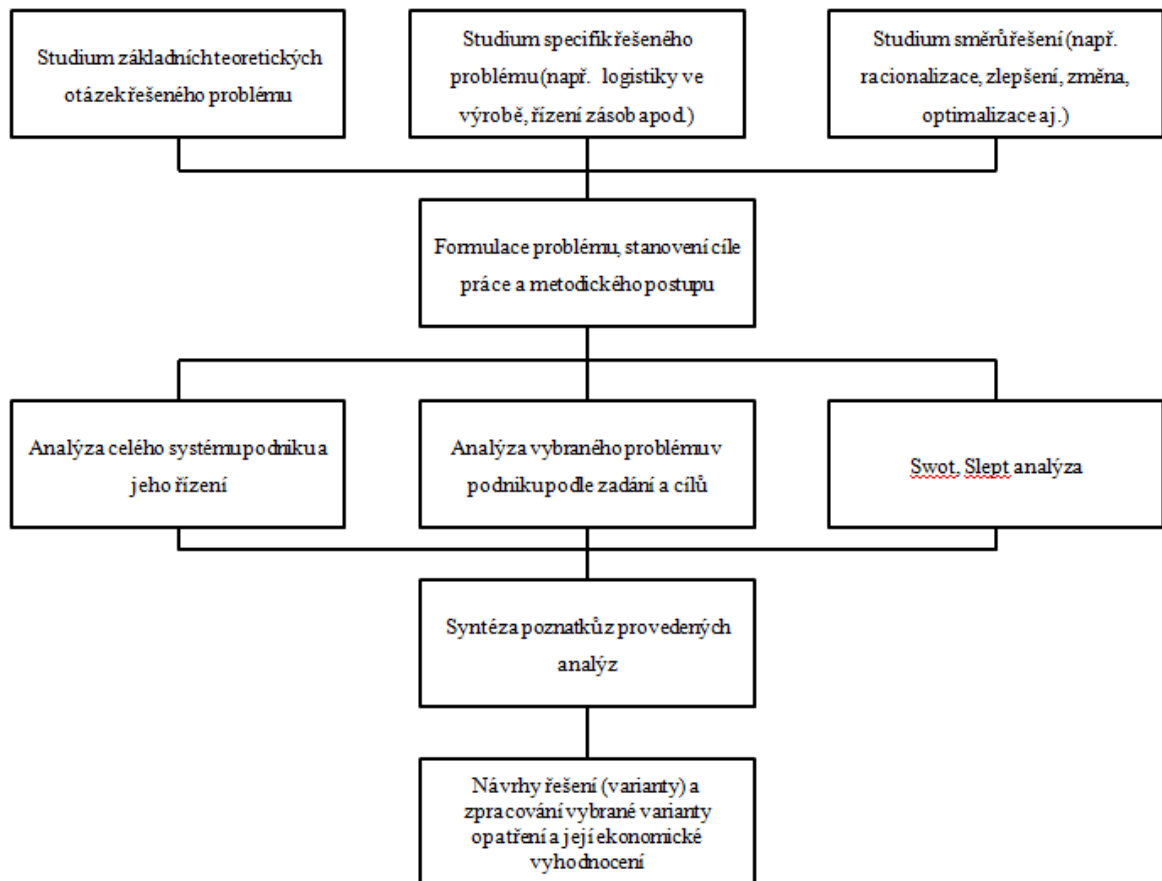
Firma EnergyZero, s. r. o., která dosud vynaložila spousty finančních prostředků do montáže technologií obnovitelných zdrojů a to především do stavební techniky, strojů a zařízení, tak i investovala do jejího vývoje. Tato společnost se podílí na vývoji moderní technologie pro energetickou hospodárnost domácností a spolupracuje s vysokou školou Vysoké Učení Technické Brno. Společnost, jejíž management tvoří jednatel společnosti a dva zaměstnanci tedy Ředitel firmy a Obchodní ředitel je velmi přetížen a jejich systém řízení je zastaralý. Firma nechce přijímat nové zaměstnance z hlediska dalšího mzdového zatížení.

2.2 Cíle práce

Cílem této práce bude celková analýza firmy a na základě teoretických východisek eliminovat negativní vlivy působící na průběh řízení zakázek. Práce bude zaměřena především na odstranění chyb, které mají za důsledek méně kvalitní materiálový a informační tok fir-

my. Poukáže na modernější styly řízení a tím zefektivnit práci členů manažerského týmu a zdokonalit tak celkový průběh řízení jednotlivých zakázek.

2.3 Metodika



Obr. 4 Metodika práce [17]

Mezi hlavní metody, které byly uplatněny, patří následující:

- Analýza

Při zpracování této práce byla zejména důležitá analýza jednotlivých informací, které pocházely z různých zdrojů. Analýza zdrojů a informací probíhala dvěma fázemi. V první fázi byly zdroje analyzovány z hlediska důležitosti a relevantnosti informací, v druhé části byl potom již blíže analyzován obsah těchto vybraných relevantních informačních zdrojů. Analýza je velmi potřebná pro chápání souvislostí.

- SWOT analýzy – Tento konkrétní druh analýzy se soustřeďuje na interní prostředí firmy a na vnější faktory podnikání. Zaměřuje se tedy na silné a slabé stránky

podniku (interní prostředí) a na příležitosti a hrozby (vnější faktory). Je definována pro určení směrů a cílů, kterými se podnik ubírá. [15]

- SLEPT analýza – Další z použitých analýz, jakožto nástroj pro formulování změn v okolí, které mohou vyhodnotit negativní či pozitivní dopady na projekt. Tyto dopady mohou vyplívat z následujících oblastí:
 - social – sociální hledisko,
 - legal – právní a legislativní hledisko,
 - economic – ekonomické hledisko,
 - policy – politické hledisko,
 - technology – technické hledisko. [14]

- Syntéza

Syntéza byla v práci použita při sumarizaci závěrů z jednotlivých analyzovaných informačních zdrojů tak, aby jednotlivé zjištěné dílčí informace podaly určitý přehled o celkovém jevu, procesu či problému.

- Metoda srovnávání

Tato metoda se v práci osvědčila v mnoha případech, zejména pak v prakticky zaměřené případové studii. Dále byla použita například při identifikaci důvodů pro navrhované řešení outsourcingu.

- Dedukce a indukce

Termín dedukce, jehož opakem je indukce, kdy postupujeme od obecnějších tvrzení k těm konkrétnějším. Obdobně jako analýza a syntéza úzce souvisí dedukce s indukcí a jsou velmi často na objekt podrobený zkoumáním aplikovány současně.

- Matematické a finanční modelování

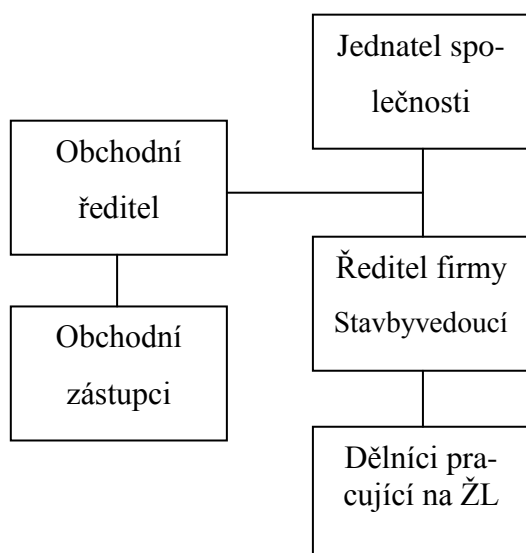
Finanční modely byly v práci využity ve velké míře při analýze zpracovávané zakázky. A to především při výpočtu ceny zakázky jakožto vyčíslení a součet jednotlivých položek rozpočtu, jež se stává celkovou sumou pro investora. Matematické modely pak byly využity jako podklady pro technickou stránku věci.

3 ANALÝZA ŘÍZENÍ ZAKÁZEK

3.1 Profil firmy EnergyZero, s.r.o.

Společnost ENERGYZERO, s.r.o. je firma, která nabízí kompletní dodávku nízkoenergetických budov s prvky moderních technologií zaměřených na maximální hospodárnost jejich provozu. Jejich zkušenosti vychází ze studia strojírenské technologie a následné osmi-leté praxe majitele společnosti a jeho týmu, který se rozvojem postupně vytvářel. Z počátku se firma zabývala pouze dodávkou a montáží technologií na principu obnovitelných zdrojů energie – solární systémy, tepelná čerpadla, rekuperace tepla, fotovoltaické elektrárny, nízkoteplotní podlahová vytápění a další. Při této zkušenosti mnohokrát narazili na nesprávnou koordinaci s ostatními dodavateli, kteří se účastnili na výstavbách budov. Tím vznikaly problémy, které hlavně pocítili koneční uživatelé. Poněvadž firma chtěla svým zákazníkům vytvořit maximální komfort a bezproblémovost při výstavbě nového bydlení, rozšířili svůj tým o zkušené odborníky z oboru stavebního a začali domy stavět na klíč, přitom tým zúročil zkušenosti z oboru technologického. Proto firma může nyní představit plně funkční dům s mnoha technologickými prvky, s minimálními provozními náklady a maximálním komfortem bydlení. Na funkčnost stavby společně s technologiemi poskytuje dlouholetou záruku. Zároveň firma pro zájemce o alternativní dodávku elektrické energie vyvinula speciální produkt „ Ostrovní systém bez připojení na Distribuční síť “. Tento produkt zaručí absolutní energetickou nezávislost budov bez nutnosti připojení na elektrickou síť s celoročním provozem bez omezení dodávky elektrické a tepelné energie.

3.2 Organizační schéma podniku



Obr. 5 Organizační schéma podniku [vlastní zpracování]

3.3 Popis pracovních vztahů

Jednatel společnost a zároveň majitel firmy zaměstnává dva členy managementu firmy na hlavní pracovní poměr, jejichž plat je tvořen z části tarifem a z části motivační odměnou. Jedná se o Obchodního ředitele, který má za úkol především komunikaci se zákazníkem a Ředitele firmy, jehož poslání ve firmě je především role organizátora a kontrolora prací. Tři obchodní zástupci pracují externě pro EnergyZero, s. r. o. a jejich odměna spočívá v jejich odvedené práci. Jejich úkolem je vyhledávání vhodných zakázek pro firmu z čehož jim je po uzavření kontraktu vyplacen jejich procentuelně stanovený podíl. Dělníci, jakožto tvůrci nadhodnoty, nejsou ve firmě vázáni, ale pracují na živnostenský list a jejich odměna je vypočítávaná dohodou. Finanční odměna je závislá buďto na počtu odpracovaných hodin nebo na odvedené práci. Od této části pracovního kapitálu (dělníci) bude ovšem postupně opuštěno, neboť firma přechází k outsourcingovému řešení zhotovení svých prací vyplývající ze zakázky.

3.4 Analýza současného stavu

Stavební trh, jakožto jeden z nejdůležitějších faktorů pro společnost, má velkou výhodu a to neustálý přísun nových zakázek především díky demografického vývoji, tak i narůstání životní úrovně. Zkrátka bydlet chce každý. Ovšem sehnat kvalitní zakázku v dnešním tvrdém konkurenčním boji není vůbec jednoduché. Zajímavý je trend meziročního vývoje struktury zakázek. Podle statistických výsledků totiž roste objem malých zakázek, což má za důsledek tlak na zvyšování ziskovosti jednotlivých zakázek a kladení důrazu na řízení fixních nákladů stavebních firem.

Hospodářská krize, jež postihla především výrobní průmysl, se do značné míry táhne napříč všemi odvětvími a stavebnictvím nevyjímaje. Při rozhovoru s jednatelem společnosti mi potvrdil, že i firma EnergyZero, s. r. o. cítí dopady této krize. Jednatel odhadoval, že poptávka klesla za poslední rok přibližně o 15-20%. Celkově pro celou Českou republiku je odhadovaný pokles trhu stavebnictví za rok 2012 podle předběžně vypisovaných zakázek o 8,3%.

3.5 SWOT analýza

Pro dokonalé poznání prostředí firmy je zde uvedena SWOT analýza, která vyhodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Prostřednictvím této metody je možné komplexně určit, jak firma EnergyZero, s r.o. funguje, jaké má problémy nebo jaké jsou její nové možnosti.

Tab. 2 SWOT analýza [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholeté zkušenosti jednatele	Průměrné webové stránky
Komplexnost služeb	Zakázky většího rozsahu
Podílení se na vývoji technologie	Prestiž
Spolupráce s předními výrobci	IT prostředí
Zázemí malé firmy	Organizace prací
Výhodná lokace firmy	Žádné certifikáty
Slevy	Vytížení zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
Realizace více staveb najednou	Narůstání konkurence
Dostupnost zakázek	Úrazy při stavebních úkonech
Státní zakázky (subdodavatel)	Zvyšování nákladů firmy
Ostrovni systém	Nižší ceny konkurence

Analyzovaná firma EnergyZero s. r. o. má především zásluhou odborně znalého a organizačně schopného majitele a zároveň jednatele firmy šanci setrvat i v dnešním tvrdém konkurenčním boji a ustát hospodářskou situaci, která aktuálně zužuje veškeré odvětví. Příležitost jak uspět na trhu je co nejlépe zhodnotit patent firmy, což je takzvaný „Ostrovni systém“. Tato poskytovaná služba je v České republice naprosto ojedinělá, ovšem kvůli slabé

marketingové činnosti, jenž je i velmi slabou stránkou firmy, není dostatečná informovanost potenciačních zákazníků, tudíž není v jejich podvědomí a nemohou se rozhodovat pro tuto alternativu. Při rozhodování mezi dodavateli nemohou brát tuto možnost jako kritérium. Největší hrozbou firmy je narůstání nákladů, přičemž konkurence v tomto mladém odvětví neustále narůstá. Je tedy velmi důležité odlišit se od konkurentů a své náklady tlačit dolů pro efekt snížení cen pro konečného zákazníka.

3.6 SLEPT analýza

V této práci má SLEPT analýza za úkol posoudit okolní vlivy působící na kvalitní a efektivní zhotovení zakázky. SLEPT analýza nepopisuje pouze aktuální stav, ale zaměřuje se i na vývoj vnějšího prostředí do budoucna, především tedy na faktory, které mohou ovlivnit průběh zakázky a eliminovat je. Nelze objektivně posuzovat návrhy řešení pro zlepšení průběhu zakázky bez znalosti vnějších vlivů, který na tento průběh působí.

Sociální hledisko

Sídlo firmy se nachází v Brně, kde je dostatek pracovní síly i kvalifikovaných odborníků. Ale každá oblast přináší své pro a proti. Na jedné straně je tu velká poptávka po práci na druhé straně je v Brně vyšší životní úroveň, než v menších městech na Moravě. Tím je dané i vyšší platové ohodnocení zaměstnanců. Z nepřehledného množství poptávajících se po práci vybrat opravdu nejsvědomitější a nejkvalifikovanější pracovníky za optimální cenu jejich práce není otázkou jednoho odpoledne, ale je to dlouhodobý proces získávání a propouštění zaměstnanců, přičemž výsledkem je dokonale synchronizovaný tým. Jen v takovém systému je možná stoprocentně efektivní práce.

Legislativní hledisko

EnergyZero, s. r. o. zapsaná v obchodním rejstříku jako společnost s ručením omezeným podniká na základě živnostenského listu. Řídí se stavebním zákonem a standardy ČKAIT (Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků). Velice negativním faktorem z tohoto hlediska je to, že firma nevlastní žádný certifikát z řad ISO 9000. Tím si znemožňuje šanci zúčastnit se veřejných soutěží a stát se zhotovitelem státních zakázek, proto v rámci těchto projektů působí pouze jako subdodavatel stavebních komponentů. Uspěť ve výběrovém řízení jako zhotovitel státní zakázky je jedna z cest jak se stavební firmy mohou vypořádat

s hospodářskou krizí. Důležitým aspektem firmy je vlastnictví patentu na produkt „Ostrov-
ní systém“, díky čemuž má jednoznačně o krok napřed před svými stávajícími konkurenty.

Ekonomické hledisko

Stavebnictví napříč hospodářskou krizí je mnohem méně postiženo jejími dopady než výrobní podniky. Avšak i v této sféře je úbytek poptávky zřejmý. Firma investuje do pozemků, aby tím zmírnila důsledky inflace, a každý týden provádí výkaz cash-flow podniku, aby kontrolovala finanční tok firmy.

Politické hledisko

Z politického hlediska je největší hrozbou pro firmu EnergyZero, s.r.o. pozastavení dotací Zelená úspora. Dotace byla určena pro většinu zákazníků této firmy, která se starala o průběh celého dotačního procesu, aby usnadnila svým zákazníkům jejího čerpání. Nestabilní politické prostředí, ve kterém se nyní nacházíme, negativně působí na chod firem v České republice. To ovšem nijak neznevýhodňuje žádnou z firem na trhu. Je to všeobecný problém, který se nese strukturou veškerých odvětví.

Podpora výroby energií z obnovitelných zdrojů energie a povinnost výkupu i minimální výše výkupní ceny elektrické energie jsou v České republice dané zákony:

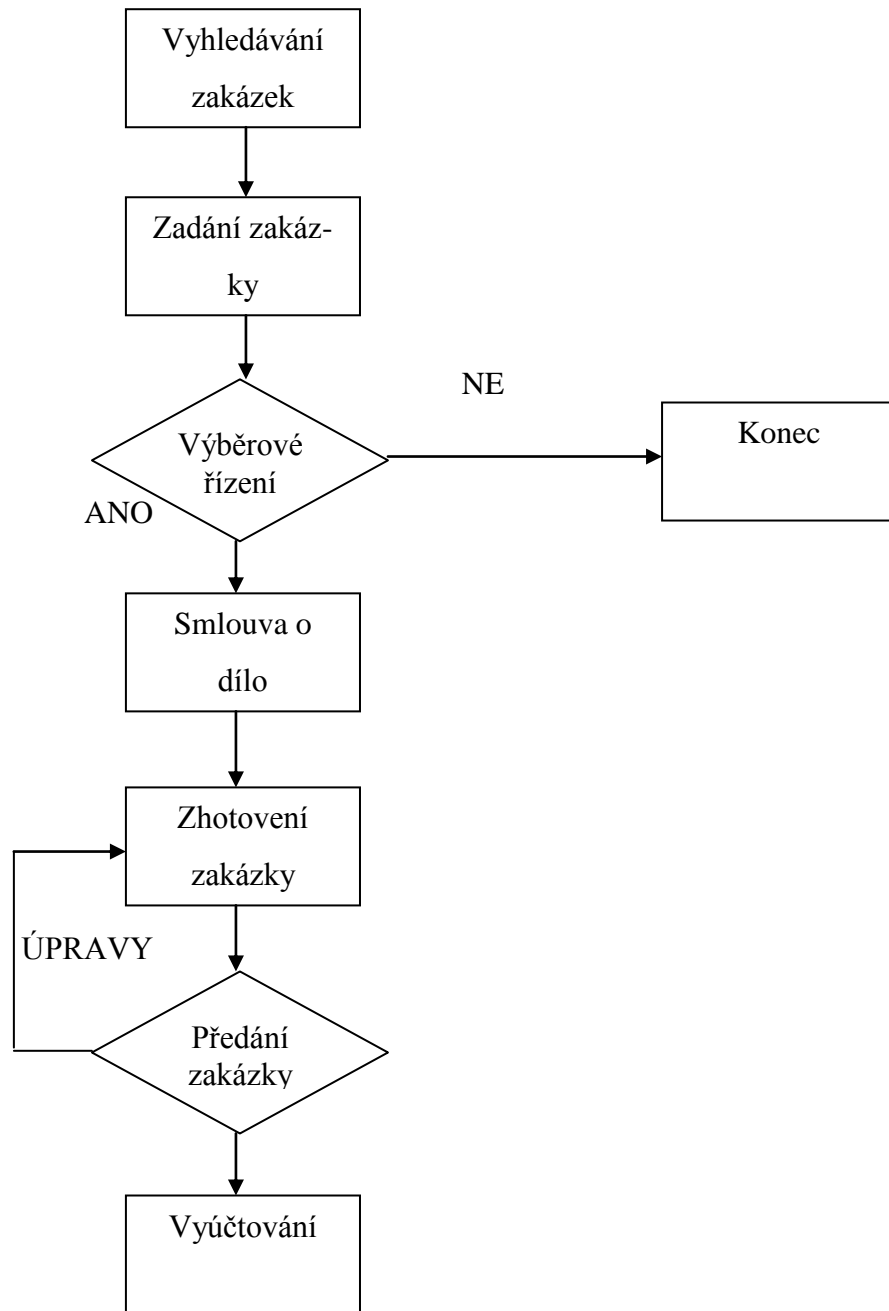
- Zákon č. 458/2000 Sb. o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon) stanovuje právo výrobce elektrické energie připojit své zařízení k elektrizační soustavě a povinnost distribučních společností přednostně vykupovat elektrickou energii vyrobenou z obnovitelných zdrojů.
- Výkupní cena za 1 kWh elektřiny vyrobené z fotovoltaických elektráren je stanovena na 6,5 Kč (Cenové rozhodnutí energetického regulačního úřadu, kterým se stanovuje podpora pro výrobu elektřiny z obnovitelných zdrojů energie, kombinované výroby elektřiny a tepla a druhotných energetických zdrojů).
- Výkup za tuto cenu je garantovaný po dobu minimálně 20 let (případně po dobu životnosti elektrárny, pokud je vyšší než 20 let) – Zákon č. 364/2007 Sb. o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů.

- Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu fyzických osob stanovuje osvobození od daně z příjmu z prodeje energie získané z obnovitelných zdrojů energie na dobu 5 + 1 rok.

Technické hledisko

Velice důležité hledisko pro firmu, která se zabývá nejmodernějšími technologiemi pro úsporu energií. Společnost investuje do výzkumu a spolupracuje na vývoji nových technologií s vysokou školou Vysoké Učení Technické v Brně. Avšak jako malý podnik nemůže uvolnit příliš finančních zdrojů do výzkumu a nemá investora, který by tak výzkum finančně dotoval. Nejmodernější technologií, jejímž patentem je firma vlastník, je Ostrovní systém. Na trhu ojedinělý systém, který rodinnému domu umožní rozvázat smlouvu s energetickými společnostmi a vyrábět a uchovávat si vlastní energii pro chod domu.

3.7 Schéma průběhu zakázky



Obr. 6 Síťový graf zakázky [vlastní zpracování]

Vyhledávání zakázek

Firma EnergyZero, s. r. o. má smluvené tři obchodní zástupce, jejichž úkolem je vyhledávání vhodných zakázek. Tito externě pracující zástupci jsou vypláceni procentuelně, přičemž výše základu pro výpočet odměny je hrubý zisk ze zakázky, která prošla výběrovým řízením a byla vypsána smlouva o dílo. Obchodní zástupci vždy kontaktují obchodního

ředitele firmy a ten vyhodnotí, zda se jedná o potenciální poptávku či nikoliv. V případě, kdy poptávka vyzní pro firmu lákavě úkolem obchodního ředitele je sestrojit předběžnou cenovou nabídku.

Dalším zdrojem zákazníků, respektive snaha o jejich získání, je vedena přes marketingové činnosti. Jedna z těchto činností je reklama. Reklama je prováděna především na základě webových stránek. Na těchto stránkách mohou potenciální zákazníci nalézt činnosti, ve kterých firma podniká, její reference a především objednávkový formulář, který slouží k vyplnění několika údajů o stavbě, na niž má poptávající zájem o služby firmy EnergyZero, s.r.o. Na základě tohoto objednávkového formuláře se dostáváme opět k sestrojení předběžné cenové nabídky.

Úplně jiný rozměr vyhledávání zakázek udávají větší podniky či státní instituce, které mají zájem o zakázku v řádech desítek milionů korun. Tyto podniky, respektive státní instituce, vyhláší výběrové řízení, tedy vypíší poptávku a zveřejní ji prostřednictvím volné soutěže. Firmy, mající zájem o zakázku, posílají své nabídky a ty jsou srovnávány pomocí předem stanovených podmínek.

Zadání zakázky

Po prvotní potenciální poptávce začne obchodní ředitel pracovat na kompletaci cenové nabídky, která probíhá za spolupráce s ředitelem firmy, jakožto s odborníkem na technologii obnovitelných zdrojů a tudíž člověkem způsobilým předběžně určit jaké zařízení a materiál bude potřeba k zhotovení zakázky. Po vypracování této studie, která obsahuje konkrétní řešení pro stavbu poptávajícího a zároveň je i předběžnou cenovou nabídkou, putuje ke svému zadavateli čili poptávajícímu. Tato studie se pro zákazníky zhotovuje zdarma.

Výběrové řízení

Potenciální zákazník, jenž je srozuměn s prvotní studií konkrétního řešení technologií pro jeho stavbu a má stále zájem o další spolupráci s firmou, je přizván na schůzi, jejímž předmětem je vyjednávání specifických podmínek jak ze strany zadavatele, tak ze strany zhotovitele. Hlavním zájmem potenciálního zákazníka je při tomto procesu srazit cenu práce na minimum, a tak má firma EnergyZero s.r.o. vždy předem nastavenou únosnou míru ziskovosti, pod jejíž hranici se nesmí během vyjednávání dostat. Pakliže během této schůze nebude souhlasit poptávající s cenou tak, aby odpovídala nastavené minimální hranici, celý průběh tohoto procesu je u konce a zakázka se nepřijímá.

V případě kdy zákazník souhlasí s cenovou nabídkou, přichází na řadu další bod vyjednávání a to smlouvené termínů v jakých bude práce vykonávána. Při této příležitosti probíhá bližší seznámení s technologií, neboli konzultace o vlastnostech výrobků. Tyto technologie, často pro zákazníky neznámé, potřebují své opodstatnění, jako hodnotu pro zákazníka vytvářejí. Tato přednáška je vedena jednatelem firmy či jejím ředitelem. Při této příležitosti je čas na otázky a připomínky zadavatele. Především na již zmiňované termíny a konkrétní požadavky.

Smlouva o dílo

V případě firmy EnergyZero je smlouva o dílo pouze již formalitou a právním podkladem, poněvadž veškeré povinné a důležité položky této smlouvy byly předem domluveny v předešlé fázi vyjednávání. Povinné položky smlouvy o dílo jsou tyto:

- určení stran,
- určení ceny díla nebo způsobu jejího určení,
- určení věcí, které má objednatel opatřit.

Další náležitosti smlouvy o dílo v zájmu zhotovitele i objednatele jsou:

- záruka za dílo,
- průběžné termíny a konečný termín převzetí díla,
- smluvní pokuty,
- odstoupení od smlouvy,
- vzájemný styk a doručování,
- zvláštní ujednání.

Zhotovení zakázky

- Projekt

Na prvním místě zhotovení zakázky je sestavení projektu. Před jeho sestavením si firma vyžádá od stavbyvedoucího dané společnosti, která zhotovuje stavbu projektovou dokumentaci, která je průřezem hrubé stavby a nákres pozemku. Při sestavování tohoto projektu je velmi důležité zda EnergyZero, s.r.o. je pouze dodavatelem technologií obnovitelných zdrojů či i zhotovitelem montáží potřebných k zajištění jejich bez problémového chodu. Firma navíc poskytuje i instalaci rozvodu vody a odpadu. Po zajištění projektové dokumentace je projekt sestavován outsourcingově. Na tuto činnost má firma EnergyZero, s.r.o.

smluvené dva projektanty, kteří jsou následně hodnoceni dle složitosti projektu. Dokončení projektu znamená schůze se stavbyvedoucím a projektantem, zhotovující projekt celé stavby, a vzájemná synchronizace těchto dokumentů a jejich úpravy. Cílem není jen správná synchronizace načrtnutých výkresů, ale také rozložení prací v předem domluvených termínech. Stavění domu je záležitost obvykle jednoho až dvou let a proto je velmi důležité sladit všechny činnosti, které tento proces provázejí tak, aby byla jasná návaznost řemesel. Každé řemeslo má svůj začátek tak i konec, přičemž jeho začátek je v konci předcházejícího, respektive jeho konec je začátek následujícího. Velké problémy doprovázeny sankcemi jsou pak nečasné dokončení, poněvadž zpoždění, byť jen jednoho stavebního dělníka znamená zdržení celé stavby.

- Logistika

Podle již sestaveného projektu lze určit potřebné množství materiálu a technologií. Technologie obnovitelných zdrojů se objednávají na každou stavbu zvlášť, neboť její specifikace musí naprosto odpovídat pro konkrétní účely daných prostorů. Nesmí být předimenzované ani nedostačující. Tyto komponenty, jež jsou součástí každé energeticky hospodárné domácnosti, firma EnergyZero, s. r. o. dopravuje z Německa od renomované firmy Schüco International KG, jakožto jednoho z předních světových výrobců technologií obnovitelných zdrojů energií. Doba doručení zboží na příslušnou stavbu z Německa od doby objednání trvá 1-4 týdny, proto je důležité obzvláště u technologie, kterou firma Schüco International KG nemá běžně na skladě včasné zareagovat na danou potřebu (just-in-time). Běžný materiál pro kompletaci rozvodů vody a odpadů firma nakupuje z velkoobchodu Ptáček, s r.o. se obvykle nakupuje ve větším objemu a skladuje se ve skladu, který je v místě sídla firmy. Dle projektu se sestaví seznam materiálu a ke každé položce na seznamu potřebné množství. Tento seznam se zkoordinuje s množstvím materiálu na skladě a nedostatky se odstraní nákupem.

- Zhotovení práce

V této fázi je firma EnergyZero, s.r.o. v přechodu na plný outsourcing. Z vlastních průzkumů zjistila, že vlastní zaměstnanci, jejich organizace a zajištění například ubytovacích požadavků či náklady na dopravu, poněvadž firma zhotovuje zakázky i mimo region Brno, je velice nákladné. Také zajištění vlastního technického vybavení a jeho neustálá obnova ať už v důsledku morálního či technického opotřebení. Outsourcing probíhá následovně:

firma EnergyZero, s. r. o. zajistí projekt a materiál na stavbu a smluvený outsourcingový partner zhotoví práci za inženýrské podpory ředitele firmy. Další postupy při zhotovení práce jsou příliš specifické u každé zakázky, a proto zde nebudou rozebírány, ale až v části Průběhu zakázky v praxi.

Rizika nezdaru zakázky

Stavební dílo, a tím i její dílčí kompletace, jako je například sestavení technologické základy hospodárného domu, je velmi rizikovým procesem. Úkolem každého manažera stavební firmy je vyhledat tyto rizika a eliminovat je či dokonce úplně vynulovat.

Nejčastější rizika na stavbě:

- riziko úrazu,
- riziko nenávaznosti práce,
- riziko poškození technologie obnovitelných zdrojů,
- riziko pozdní doručení materiálu.

3.8 Průběh zakázky v praxi

Praktickým příkladem této bakalářské práce byla zvolena zakázka pro společnost Triangl, a.s. Předmětem zakázky jsou čtyři fotovoltaické elektrárny na průmyslovém areálu v Praze Letňanech.

Firmě Triangl, a.s. byla na zhotovení tohoto projektu doporučena firma EnergyZero, s.r.o. od jejího obchodního partnera, jež má s touto firmou dobré zkušenosti.

Na základě referencí tedy společnost Triangl, a.s. (dále již jen zadavatel) přímo kontaktovala touto prací analyzovanou firmu EnergyZero, s.r.o., tudíž v tomto konkrétním případě nebude rozebrána fáze vyhledávání zakázky v praxi. Zadavatel si vyžádal od jednatele firmy, s nímž komunikoval, technické řešení jejich výchozí situace plus cenovou nabídku na realizaci projektu.

Výchozí situace byla nastíněna takto:

Triangl, a.s., jejímž předmětem podnikání je tisk časopisů, letáků, knih, katalogů a podobně, sídlící v průmyslovém areálu v Praze Letňanech, by měla zájem o hospodárnější provoz (co se týče spotřeby energie) výroby. Proto chce investovat do obnovitelných zdrojů energie. Čeká tedy na technickou podporu od firmy EnergyZero, s.r.o. a cenovou nabídku, aby

se mohla připravit na případnou osobní konfrontaci a dohodnutí ostatních podmínek zakázky.

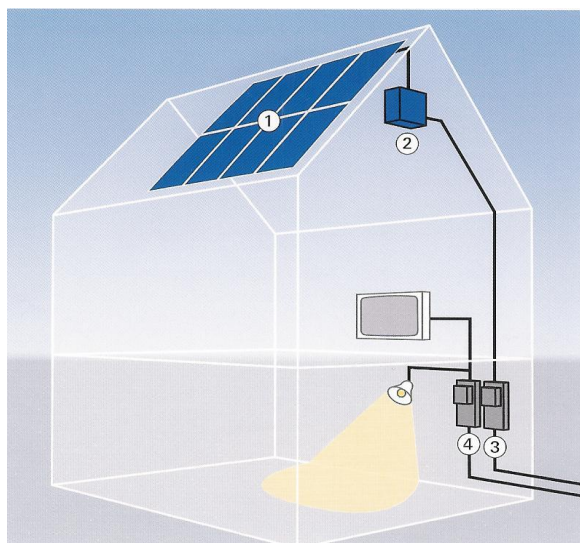
3.9 Technická zpráva

Technické řešení

Technické řešení pro úsporu nákladů za energii výroby zadavatele podala návrh firma EnergyZero, s r.o. na zhotovení čtyř fotovoltaických elektráren na střechy budov v průmyslovém areálu, kde sídlí výrobní provoz.

Před nadcházející technickou zprávou je nutné vysvětlit si pojem úspora. V tomto případě je úspora myšlená jako výnos z vyrobené elektrické energie prodané do distribuční sítě dle sjednaného tarifu. Nejedná se tedy o výrobu elektrické energie pro vlastní potřebu. Úspora se tedy dá formulovat jako odečtený výnos z fotovoltaické elektrárny od fakturované částky vystavené energetickými společnostmi.

Solární elektrická energie je produkována fotovoltaickými moduly „1“ jako stejnosměrný proud. Ve střídači „2“ je tento proud převáděn na střídavý o napětí 230 V a se zcela shodnými parametry frekvence jako v rozvodné síti. Napájecí elektroměr „3“ registruje počet kilowatthodin, které proudí do veřejné distribuční sítě. Elektrický proud pro vlastní spotřebu pro výrobu je odebírán jako dříve ze sítě přes odběrový elektroměr „4“.



Obr. 7 Fotovoltanický okruh [12]

Úspora fotovoltaických elektráren

Úspora byla vypočítána v následující tabulce:

Tab. 3 Výčet předkládaný investorovery [16]

Fotovoltaická elektrárna - střešní instalace do 120Kwp na klíč				
Průměrná roční výroba na instalovaný 1 kWp (kWh)				970
Výkon (kWp)	Počet modulů 200Wp	Cena (Kč)	Roční výroba (kWh)	Roční úspory (Kč)
120,00	544	6 885 838,00	116 365	989 105

3.10 Výběrové řízení

Po zaslání technické studie na konkrétní poptávku a cenové nabídky na realizaci projektu byla domluvena schůze zadavatele s jednatelem společnosti EnergyZero, s.r.o.

Témata obchodní schůze byla především následující:

- cena,
- termíny realizace,
- smluvní pokuty.

Zadavatel byl téměř spokojen s nabídkou i cena byla přijatelná s drobnými výtky. Cena prací tedy byla zlevněna o 20%, neboť jak již bylo zmíněno, zadavatel firmu vyhledal na základě dobrých referencí a u takových to zakázek je důležité co nejvíce vyjít vstříc zákazníkovi, neboť narůstá šance na šíření dobré jména podniku a možný příslib dalších zakázek.

Smlouva o dílo

Objednatel: Triangl, a.s.

Zhotovitel: EnergyZero, s.r.o.

Předmětem a místem plnění, které se zhotovitel zavazuje provést je montáž čtyř fotovoltaických elektráren o celkovém výkonu 120 kWp na střechy budov výrobní v průmyslovém objektu Praze Letňanech 543/27, 543/89, 543/95.

Doba plnění: dílo bylo provedeno v těchto termínech:

1) Zahájení: 1/03/2011, nejdříve však po potvrzení objednatele o zajištění financování akce a následně předání rekonstruovaných budov.

2) Ukončení: 02/04/2012

Cena díla: smluvní strany si sjednají výši ceny za provedení díla. Celková cena byla vypočítána a sjednána na základě položkového rozpočtu zhotovitele.

Celková cena díla bez DPH 6 885 838,- Kč

DPH 20% 1 377 168,- Kč

Celková cena díla včetně DPH 8 263 006,- Kč

Smluvní pokuty: Smluvní pokuty, kterými je vázán zhotovitel byly vyčísleny takto: zhotovitel je povinen dát slevu na konečném vyúčtování 0,5% celkové ceny nezhotoví - li předmět smlouvy do 15. 4. 2012 a další 0,5% každý týden po tomto termínu.

Ostatní ujednání: Objednatel je povinen uhradit zálohu ve výši 25% celkové ceny díla a to do termínu 12. 2. 2012 a ve dvou termínech stanovených během prací financovat dílo 25% celkové ceny.

Smlouva o dílo je následně po zkontrolování a dohodnutí obou stran podepsána.

3.11 Projektová dokumentace

Projekt byl vyhotoven v poměrně krátké době, neboť není příliš obsáhlý. Ze stránky technického řešení není pro zkušeného projektanta, jež má firma EnergyZero, s. r. o. smluveného, obtížný. Pod textem je uveden výtažek z projektu.

Tab. 4 Výtažek z projektu [16]

Investor:	Triangl, a. s.		
Lokalita:	Praha	Energie (MJ/ m2)	3880
Typ montáže	šikmá střecha	Sklon modulů ("stupně")	35
Orientace	jihozápad	Odklon od jihu ("stupně")	10
Koeficient výnosu	0,99		
ROČNĚ ZÍSKANÁ ENERGIE Z 1 KWp FV GENERÁTORU			970

Z projektu tedy vyplynul tento položkový rozpočet:

Položkový rozpočet

Položkový rozpočet slouží k přesnému určení rozsahu zakázky, co se týče materiálového i cenového pojetí. Pro sestavení rozpočtů používá firma EnergyZero, s.r.o. software BUILDpower firmy RTS a.s.

Tab. 5 Položkový rozpočet [16]

Položka	MJ	počet	kč/MJ	celkem za položku
FVE modul Schüco SPV 220	ks	544	6357,0	3 458 208 Kč
Konstrukce AL pod moduly, rovná/šikmá střecha	Wp	120 000	6,6	792 000 Kč
Střídač KACO Powador 30 000xi CZ	ks	4	171870,0	687 480 Kč
Schüco WEB analyzer - včetně monitoringu	ks	4	15350,0	61 400 Kč
Dispečerské řízení výkonu a účinníku (4xFVE 29,7kWp + 1x 74,925kWp)	ks	2	65000,0	130 000 Kč
Elektroinstalační materiál - fve kabely, konektory, AC/DC rozvaděče 4xFVE 29,7 kWp	ks	1	745500,0	745 500 Kč
Kabelová přípojka 4xFVE 29,7kWp	m	400	255,0	102 000 Kč
Montáž FVE pole - konstrukce a panely 4xFVE 29,7 kWp	ks	1	375000,0	375 000 Kč
Elektroinstalace AC/DC 4xFVE 29,7 kWp	ks	1	372000,0	372 000 Kč
Projekce, revize, administrativa 4xFVE 29,7 kWp	ks	1	110000,0	110 000 Kč
Stavební úpravy - výkop, uložení kabelu zásyp	m	50	245,0	12 250 Kč
Ostatní režie - doprava, ubytování	ks	1	40000,0	40 000 Kč
Celkem	-	-	-	6 885 838 Kč

3.12 Logistika

Poněvadž místo plnění zakázky se nalézá v Praze Letňanech což je přes 215 km daleko od skladu firmy EnergyZero, s.r.o., běžný materiál, klempířské či elektrikářské povahy, pro zhotovení zakázky se nakupoval přímo v Pražských pobočkách těchto druhů prodejen, neboť doprava by byla v tomto případě zbytečným nákladem.

Po rozhovoru se zástupcem firmy Schüco International KG pro české zákazníky bylo zjištěno, že potřebná technologie je běžně dostupná, skladována i v meziskladech v síti maloobchodních prodejen v České republice až na množství fotovoltaických panelů. Ty se musí dovést z Německa z centrálního skladu Schüca International KG. Proto byly objednány ihned po splacení zálohy, neboť zhotovitel nabídl své prostory pro uskladnění této velice nákladné technologie. Tímto krokem byla zajištěna plynulá a efektivní práce.

3.13 Zhotovení práce

Zhotovení práce předcházelo spousty administrativních procesů, neboť na tuto fázi muselo být sjednáno několik firem z okolí Prahy, kde dřív firma EnergyZero, s.r.o. nepůsobila. Tudíž bylo potřeba navázat nové kontakty s firmami, jejichž předmětem podnikání jsou tyto činnosti, které zajistí úspěšné naplnění předmětu zakázky. Předmět zakázky si vyžádalo tři na sebe navazující řemesla, a to klempířství na podepření střešních trámů pro vyšší celkovou nosnost střechy, montážní firmu specializovanou na produkty obnovitelných zdrojů energie pro instalaci fotovoltaických panelů a elektrikářskou společnost pro zapojení celého systému do dodavatelské sítě. Na tyto firmy bylo vyhlášeno výběrové řízení. Hlavními kritérii při výběru byla především cena, záruka a pozáruční servis, ale také reference jejich dosavadní práce. Výběrové řízení vyhrály firmy: Střechy JOKL, s.r.o., Solární panely.CZ, s.r.o. a ElektroElbe, s.r.o. Předmětem výběrového řízení bylo také stanovení termínů prací a jejich postihy za jejich nedodržení.

Stavební deník

Jako při každé stavební zakázce musí firma EnergyZero, s.r.o. vést od zahájení prvního stavebního úkonu, čili převzetí staveniště až po předání stavebního díla objednateli stavební deník. Stavební deník slouží k systematickému vedení denních zápisů úkonů provedených na výstavbě. Je také prokazujícím materiálem při šetření závažných pracovních událostí jako například pracovní úraz nebo havárie technického zařízení. Ve stavebním deníku

jsou dále uvedeni pracovníci, kteří se podíleli v daný den na práci a stroje, s nimiž bylo manipulováno. Také se zde zapisuje investor, technický stavební dozor investora, stálý dozor investora, občanský dozor investora, stavbyvedoucí, odpovědný projektant a generální dodavatel.

Stručný výtazek ze stavebního deníku:

1) Okamžik předání a převzetí staveniště byl 1. 3. 2012 podepsán stavbyvedoucím.

2. 3. 2012 – polojasno 8-10 °C, ukotvování kovových trámů, zpevňování podloží krytiny, pracovníci a stroje.

8. 3. 2012 – zamračeno 3-5 °C, upevňování háků na zachycení fotovoltaických panelů, pracovníci a stroje.

15. 3. 2012 – polojasno 7-9 °C, montáž fotovoltaických panelů, pracovníci a stroje.

26. 3. 2012 – slunečno 11-13 °C, zapojení fotovoltaických elektráren do dodavatelské sítě.

2) Stavba byla předána objednavateli bez vad a nedodělků dne 29. 4. 2012 podepsána stavbyvedoucím.

3.14 Předání stavebního díla

Účastníci předávacího řízení

Dne 29. 3. 2012 byl objednatel přizván k předávacímu řízení. Tento proces je organizován stavbyvedoucím firmy zhotovitele. K předání stavby dále přizval, tak jako obvykle, další účastníky řízení:

- projektanta,
- zástupce zhotovitele,
- zástupce hlavního dodavatele.

Tyto jmenované osoby jsou povinni zúčastnit se předávacího řízení.

Podklady předávacího řízení

V tomto případě si stavbyvedoucí připravil tyto dokumenty:

- projektová dokumentace s vyznačením všech změn a podepsaná pracovníkem pověřeným vedením stavebního díla,
- doklady o kvalitě zabudovaných výrobků,
- smlouva o dílo,
- stavební deník,
- prohlášení o shodě pro zabudované materiály,
- další doklady, které vznikly v průběhu výstavby.

Předávací řízení

Tento proces byl zaznamenán dle dohody zhotovitelem. Zápis je obsažen v těchto dokumentech:

- stavební deník,
- zápis o předání stavebního díla.

V zápisu je uvedeno pravdivé prohlášení zhotovitele o provedení stavebního díla, a to bez závad a nedodělků. Je zde jednoznačně sepsáno, že dílo přechází do vlastnictví objednatele a to dnem 29. 3. 2012, při podepsání obou základních dokumentů, a to jak zápisu o předání stavebního díla, tak i stavebního deníku.

Pakliže by byly zjištěny vady a nedodělky, které brání plnému provozu díla, musí se zde uvést lhůty jejich odstranění. V této analyzované zakázce však k těmto popisovaným událostem nedošlo.

3.15 Vyúčtování

Objednatel dodržoval termíny, které byly uvedeny ve smlouvě o dílo. Poslední splátku by za obvyklé situace firma EnergyZero, s.r.o. fakturovala v den předání a splatnost by byla klasicky do čtrnácti dnů od vystavení faktury. Objednatel si však zažádal o odložení platby a dále požadoval zbylou částku rozložit do dvou splátek v termínech 10. 5. 2012 a 20. 7. 2012. Na základě dobrých referencí objednatele a vstřícné spolupráce bylo objednateli vyhověno.

3.16 Vyhodnocení zakázky

Všechny zhotovující práce byly pod vedením firmy EnergyZero, s.r.o. precizně zpracovány. Objednatel byl spokojen s odvedením práce a bez jakýchkoliv výhrad stavební dílo převzal. Samotné zhotovení práce bylo úspěšně dokončeno, včetně předávacího řízení, dokonce o čtyři dny dříve, než byl plánovaný termín dokončení stanovený ve smlouvě o dílo. Po této stránce tedy analyzovaná firma uspěla.

Celkový čas zakázky, počínajíc podáním výzvy k sestavení nabídky až po konečné vyúčtování, byl čtyři měsíce. Přičemž doba zhotovení předmětu zakázky trvala necelý měsíc. Administrativní část zakázky tedy trvala přibližně tři měsíce, což je poměrně dlouhá doba s porovnáním k době prací. V moderním řízení zakázky s podporou počítačového a programového vybavení je možnost zkrácení doby přípravy zakázky. Například existují firmy, které nabízejí softwarový produkt, který dokáže srovnávat zadaná kritéria při výběru dodavatele. Takto lze velmi jednoduše a rychle zpracovat nabídku dodavatelů bez přímého kontaktu.

4 VLASTNÍ NÁVRHY NA OPATŘENÍ

4.1 Implementace ERP softwaru

Analyzovaná firma EnergyZero, s.r.o. nevlastní žádný licencovaný informační systém tohoto druhu. ERP je systém, jenž integruje a především automatizuje, čímž zrychluje a zefektivňuje velké množství procesů souvisejících s řízením činností podniku. Obvykle se jedná o sladění těchto činností:

- výrobu,
- logistiku,
- distribuci,
- správu majetku,
- prodej,
- fakturaci,
- účetnictví.

Přínos pro firmu EnergyZero, s. r. o. zavedení ERP softwaru by byl opravdu neskonalý. Poněvadž automatizuje činnosti související s řízením podniku, snižuje vytíženost řídicích pracovníků. Tedy jejich práce je mnohem efektivnější, nemusí se zdržovat listováním v různých dokumentech při hledání podkladů pro objektivní řízení. Tento software dokáže pojmout veškeré informace plynoucí z řízení zakázky v jednom programu, čímž umožňuje získat komplexní pohled na její průběh. Zásadou této funkce se stává zakázka mnohem přehlednější a usnadňuje její vývoj a kontrolu.

Dříve výsadou spíše velkých podniků, dnes nutností pro všechny firmy, které chtějí být konkurenceschopné, díky vhodnému ERP softwaru by dokázala firma EnergyZero, s.r.o. řídit i větší počet zakázek a tudíž dosahovat i větších zisků.

Finanční zhodnocení návrhu

Nejschůdnější variantou pro výběr ERP softwaru se stala nabídka produktu ABRA G2 od společnosti ABRA Software, a.s. s pobočkou nedaleko sídla firmy EnergyZero, s.r.o. Lokace je velmi výhodná, neboť při potřebných zásazích při poruše softwaru jsou renomovaní specialisté dodavatele v brzké době v místě problému.

Ceník služeb ABRA Software, a. s.

Tab. 6 Ceník ERP software [13]

Modul	Cena v Kč
Jádro (zahrnuje i adresář, nástroje pro administraci a přizpůsobení systému)	4 990,-
Účetnictví a výkazy	V ceně jádra
Banka a homebanking	V ceně jádra
Pokladna	V ceně jádra
Majetek	V ceně jádra
Nákup	V ceně jádra
Prodej	V ceně jádra
Kniha jízd	V ceně jádra
Mzdy a personalistika	990,-
Skladové hospodářství	1 990,-
CRM	2 990,-
Celkem	10 960,-

Celkové náklady této varianty jsou ve výši 10 960,- Kč. Zisk či úspora nákladů nelze v této situaci vyčíslit jedná se totiž o formu synergického efektu, kdy v součinnosti nabízených modulů usnadňuje celý průběh zakázky. Tím snižuje náklady spojené s vytížeností zaměstnanců a zároveň otevírá možnost přijímání většího počtu zakázek.

4.2 Outsourcing

Firma EnergyZero, s. r. o. při realizaci analyzované zakázky využila pro zhotovení montážních prací outsourcing. Tato varianta byla po zpětném vyhodnocení zakázky velmi úspěšná a tak dalším návrhem pro efektivnější řízení zakázek je aplikovat outsourcing při montážích technologie i v místě vzhledem k faktu, že náklady na provedení práce neustále rostou.

Velká úleva od nákladů, kterou outsourcing do firmy přináší, spočívá především v restrukturalizaci nákladů ve smyslu poměru fixních a variabilních nákladů. Variabilní náklady na zhotovení práce pomocí montážních dělníků, kteří v analyzované firmě zaměstnání na základě Živnostenského listu, mohou být následující:

- časové mzdy montážních dělníků (mnohdy díky nedostatečné organizaci práce, pozdnímu zajištění materiálu, či pouze nesvědomitému pracovníkovi vznikají prostoje, tedy náklady na stojící výrobu);
- stroje a zařízení (během montáže je zapotřebí spousty pracovních pomůcek, které se buďto půjčují v případě méně častého využití, tedy náklady na pronájem, nebo se kupují, poněvadž jsou potřeba pro obvyklé práce. Každá nakoupená pracovní pomůcka má svoji životnost, zde vznikají náklady na jejich obměnu);
- vozový park (montážním dělníkům na místo realizace zakázky jsou propůjčovány firemní vozy, jejich údržba přináší firmě velké finanční zátěži);
- pohonné hmoty (stejně tak jako údržba i provoz automobilů je s ohledem na neustále rostoucí cenu pohonných hmot pro firmu finanční přítěží);
- náklady na administrativu (evidence faktur živnostníků, kniha jízd, atd.).

Tyto náklady jsou tedy s využitím outsourcingu zahrnuty v jednorázové platbě za provedení montáže outsourcingové společnosti. Variabilní náklady se mohou často dostávat nad hranici této jednorázové částky, ačkoliv je v ní zahrnut zisk dodavatele prací, neboť zásluhou vytížeností řídicích pracovníků je nedostatečná organizace a kontrola průběhu montáží. Přičemž hlavní příjmy firmy jsou tvořené především z obchodní činnosti, a to z prodeje komponentů technologie pro hospodárné využívání energetických zdrojů a jejich obnovu a z know-how postupů prováděných prací. Montáže jsou pouze vedlejší produkt pro zákazníky. Převedení pracovní stránky zakázky na lépe organizačně zabezpečenou společnost je tedy kladným přínosem nejen pro zákazníky, ale i úsporou nákladů pro firmu EnergyZero, s.r.o.

4.3 Zavedení normy ISO řádu 9001

Úspěšné řízení podniku může fungovat zásluhou systematického vedení. Cílem prosperujícího managementu je tedy systém neustálého zlepšování výkonnosti organizace za předpokladu zájmu zainteresovaných osob. Tato norma ujišťuje zákazníky, že organizace může dosáhnout garantované úrovně kvality. Stává podkladem pro důvěryhodnost společnosti nejen pro své zákazníky, ale i své partnery, což je velmi podstatný fakt s ohledem na využívání outsourcingu z předešlého doporučení.

Strategický význam standardů ISO 9001 spočívá v jeho universalitě ve smyslu mezinárodně uznávané normy. Vlastnictví tohoto řádu vzbuzuje důvěru státní správy. Je tedy možnost zúčastnit se soutěže o veřejnou zakázku, což vyplynulo ze SLEPT analýzy jako případné východisko z nynější hospodářské krize.

Firma EnergyZero, s.r.o., téměř jako nováček trhu, by se měla neustále vyvíjet v oblasti managementu. Zavedení standardu ISO 9001 může mít kladný vliv na tuto firmu zejména v rámci ucelení systému a přístupů k řízení zakázek. Standardy ISO 9001 se stávají jakousi základnou pro systém Total Quality Management, čili neustálému zdokonalování interního prostředí firmy. Další předností této všeobecně uznávané normy je zvýšení prestiže společnosti, jež se stala slabou stránkou EnergyZero, s.r.o. Firma se stane mnohem atraktivnější pro své zákazníky i partnery, poněvadž má písemný doklad o kvalitních postupech při řízení zakázek.

Shrnutí výhod standardu ISO 9001:

- celkové posílení stávajícího systému managementu organizace,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- plnění požadavků zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti,
- zvýšení hodnoty organizace,
- zlepšení image organizace,
- snížení organizačních nákladů,
- lepší úspěšnost ve výběrových řízeních,
- zvýšení exportních možností,
- efektivnější alokace zdrojů,

- aplikace principu neustálého zlepšování,
- podstatné snížení reklamací a nákladů plynoucích ze zjištěných neshod,
- zvýšená ochrana dat a informací.
- lepší interní komunikace,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,

Postup zavedení standardu ISO 9001

1. Přípravná fáze
2. Poznávací fáze
3. Hodnocení dokumentace
4. Tvorba dokumentace QSM
5. Zaváděcí fáze
6. Předcertifikační audit
7. Nápravná opatření
8. Certifikační audit

Finanční zhodnocení

Proces pro získání certifikace ISO 9001 je velice nákladný. Cena předcertifikačního přípravného školení, které zajišťují spousty renomovaných firem garantující stoprocentní úspěch získání standardu, se pohybuje v rozmezí 20 000-30 000,- Kč. Náklady na samotnou certifikaci jsou závislé na velikosti firmy a počtu zaměstnanců, obvykle se u malých firem jakou je EnergyZero, s. r. o. vyšplhají řádově do několika desítek tisíc korun. Další nevýhodou tohoto certifikačního procesu je zvýšená byrokracie ve firmě, avšak přínosy popsané v předešlé části této kapitoly jsou nepřehlédnutelné. [11]

ZÁVĚR

Tato práce se věnovala tématu řízení průběhu zakázky firmou EnergyZero, s.r.o. Snaha této práce spočívala v objasnění dílčích částí celkového průběhu řízení a postupů k realizaci projektu. Zásadou důkladné analýzy tohoto procesu bylo možné vyvodit vhodné opatření na zkvalitnění průběhu řízení zakázky.

Podkladem pro správnou analýzu současného přístupu k řízení zakázky společnosti EnergyZero, s.r.o. byly teoretické poznatky čerpané z odborné literatury mnoha různých autorů, neboť pro objektivní posouzení současného stavu je zapotřebí vícero pohledů. Konkrétněji jsou tedy v teoretické podstatě věci rozebrány jednotlivé kroky, kterými lze docílit požadované efektivity při průběhu řízení zakázky.

V další části práce je rozvržena metodika, dle které se postupovalo a definování přesného cíle, jehož by mělo být dosaženo v závěru práce. Metodika s cílem jsou tedy jakýmsi směrodatným vodítkem celé práce.

Analýza současného stavu řízení zakázek probíhala ve dvou fázích. První fáze spočívala v zobecnění systému, kterým se firma EnergyZero, s.r.o. řídí při zpracování projektů. Ve druhé fázi byla rozebrána konkrétní zakázka pro společnost Triangl, a.s., z níž bylo možno posoudit, ve které části průběhu zakázky má firma EnergyZero, s.r.o. rezervy a určit tak návrhy na opatření.

Návrhy na opatření se skládají ze třech termínů, a to ERP systému, outsourcingu a ISO normy 9001. Celá tato terminologie vede ke zlepšení průběhu zakázky. Jedná se o koncept, který firmě EnergyZero, s.r.o. pomůže zeštíhlit zakázkovou výrobu a soustředit se na její hlavní podnikatelský záměr, jež je obchodní činnost - prodej moderních technologií pro úsporu energie. Její zisky ční z jejího know-how, proto je strategickou nevýhodou věnovat se montážemi těchto technologií. Za prvé nedosahují kvalitní hodnoty pro zákazníky, především z organizačního hlediska práce, a za druhé tato služba bývá obvykle ztrátová. Standard ISO 9001 pomůže firmě lépe navazovat partnerství s outsourcingovými společnostmi a vyhledávat nové zakázky. ERP systém by pak mohl zlepšit jednak komunikaci s partnery a také celkový dohled nad zakázkami.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-010-2.
- [2] HUTTA, Vladimír a Jiří PLOS. *Základy stavebního práva*. Bratislava: Eurokódex, s. r. o., 2011. ISBN 978-80-89447-56-5
- [3] KAVAN, Michal. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0199-5.
- [4] LAKHANI, Dave. *Jak prodávat, když nikdo nekupuje: a jak prodávat ještě více, až lidé a firmy kupovat začnou*. Překlad Daniel Helekal. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3309-8.
- [5] MAREK, Karel a Leopold SKORUŠA. *Obchodní závazkové vztahy: Zadávání veřejných zakázek (obecně i v resortu MO) : vybrané problémy obchodního práva : učební pomůcka*. Brno: Univerzita obrany, 2008, ISBN 978-807-2315-369.
- [6] OLERÍNÝ, Milan. *Řízení stavebních projektů: ceny a smlouvy v zahraniční praxi*. V Praze: C. H. Beck, 2002, C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9665-4.
- [7] ROUŠAR, Ivo. *Projektové řízení technologických staveb*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2602-1.
- [8] TOMEK, Gustav. *Operativní řízení výroby*. Praha: SNTL, 1990, ISBN 80-030-0499-3.
- [9] NOVÁKOVÁ, Jana, Miloš WALDHANS a Vít HROMÁDKA. *Konkurenceschopnost na evropském stavebním trhu: zadávání, oceňování, hodnocení a řízení stavebních zakázek: sborník příspěvků z evropského symposia 10. listopadu 2004, Brno, Česká republika*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, 2005, ISBN 80-214-2836-8.
- [10] ZEZULOVÁ, Eva. *Řízení stavebních prací*. Brno: Univerzita obrany, 2006/2007, ISBN 978-80-7231-203-0.

Internetové zdroje

- [11] Certifikace ISO 9001 14001 OHSAS. *AZ CERT EU* [online]. ©2009 [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <http://www.certifikace-iso.eu/index.shtml>
- [12] Energy Zero. *Energy Zero* [online]. ©2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: www.energyzero.cz
- [13] Informační systém G2. *ABRA software* [online]. ©2011 [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <http://www.abra.eu/produkty/informacni-system-abra-g2/>
- [14] SWOT analýza. *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. ©2005 2012 [cit. 2012 03 25]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080-vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>
- [15] SLEPT analýza. *MBA Centre* [online]. ©2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.mba-centre.cz/encyklopedie-pojmu/slept-analyza/>

Ostatní zdroje

- [16] Interní zdroje firmy EnergyZero, s.r.o.
- [17] Téma: Metodika práce
Interview s doc. Ing. Jaroslavem RAŠNEREM, CSc., ředitel ústavu FLKŘ. Uherské Hradiště 4. 5. 2012.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A.S.	Akciová společnost.
CPM	Critical Path Method.
ČKAIT	Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků.
ERP	Enterprise resource plannig.
KWh	Kilowatthodina.
ISO	International Organization for Standardization.
QMS	Quality Management System
SB.	Sbírka.
SLEPT	Social, Legal, Ekonomic, Policy, Technology.
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
ŽL	Živnostenský list.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Soubor operativních plánů [8]</i>	11
<i>Obr. 2 CPM - harmonogram prací [7]</i>	17
<i>Obr. 3 Strategie dělej a nakupuj [1]</i>	17
<i>Obr. 4 Metodika práce [17]</i>	21
<i>Obr. 5 Organizační schéma podniku [vlastní zpracování]</i>	23
<i>Obr. 6 Síťový graf zakázky [vlastní zpracování]</i>	29
<i>Obr. 7 Fotovoltanický okruh [12]</i>	34

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Etapy stavebních prací [vlastní zpracování]</i>	19
<i>Tab. 2 SWOT analýza [vlastní zpracování]</i>	25
<i>Tab. 3 Výčet předkládaný investorovy [16]</i>	35
<i>Tab. 4 Výtažek z projektu [16]</i>	37
<i>Tab. 5 Položkový rozpočet [16]</i>	38
<i>Tab. 6 Ceník ERP software [13]</i>	44