ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Průběh zakázky podnikem a návrhy na jeho optimalizaci

Company order processing and proposals for its optimalization

Denisa Nesvadbová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Průběh zakázky podnikem a návrhy na jeho optimalizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 18. 04. 2023 v. r. Denisa Nesvadbová

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte teoretické zásady z oblasti řízení zakázek podniku
2. Představte vybraný podnik
3. Analyzujte průběh vybraných zakázek podniku a identifikujte slabá místa
4. Zhodnoťte zjištěné výstupy a uveďte návrhy na zlepšení stávající situace

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Evě Jelínkové, vedoucí mé bakalářské práce, za její odbornou pomoc, vstřícnost a čas, který mi věnovala během zpracování této práce.

Také bych chtěla poděkovat panu Vojtěchu Šlaufovi ze společnosti VSK Profi, s. r. o., za jeho vstřícnost, cenné nápady a za poskytnutí informací, které mi byly nezbytné pro úspěšné dokončení bakalářské práce.

Obsah

Úvod **7**

1 Teoretická část **8**

1.1 Proces 8

1.1.1 Rozdělení procesů 8

1.1.2 Hodnotový řetězec 9

1.2 Logistika podniku 10

1.3 Zakázka 12

1.3.1 Projekt 12

1.3.2 Analýza make or buy 14

1.4 Veřejná zakázka 15

1.5 Software projektového řízení 16

1.5.1 Postup při výběru vhodného softwaru 16

1.5.2 Software pro projektové řízení 18

1.6 Životní fáze projektu/ zakázky 19

2 Společnost VSK Profi, s. r. o. **23**

2.1 VSK Profi, s. r. o. 23

2.1.1 Historie společnosti 24

2.1.2 Předmět podnikání 25

2.1.3 Cíl společnosti 25

2.1.4 Organizační struktura společnosti VSK Profi, s. r. o. 26

2.2 Ekonomické ukazatele společnosti za poslední období 28

2.2.1 Vývoj zisku podniku 28

2.2.2 Vývoj tržeb podniku 29

2.2.3 ROE 30

2.2.4 Vývoj počtu zaměstnanců v podniku ... 31

3 Průběh zakázky ... 32

3.1 Zakázka ZA - 3220137 ... 32

3.2 Zakázka ZA – 5220027 ... 37

3.3 Vyhodnocení zakázek ... 40

3.4 Identifikace slabých míst ... 41

4 Návrhy na zefektivnění ... 42

4.1 Systémové změny ... 42

4.1.1 To Do list ... 43

4.1.2 Systémové aplikace ... 44

4.1.3 Modul Byznys ... 45

4.2 Strategická aliance s klíčovým dodavatelem ... 46

4.3 Zvýšení kvalifikace stávajících zaměstnanců ... 47

Závěr ... 49

Seznam použitých zdrojů ... 50

Seznam obrázků ... 52

Seznam tabulek ... 53

Abstrakt

Abstract

Úvod

Získání zakázek pro podnik je klíčové nejen pro zajištění jeho samotné existence, ale také pro mnoho dalších důvodů, jako je možnost dalšího rozšiřování portfolia produktů a služeb, získání nových zákaznických základen a možnost expanze do nových oblastí. Tato expanze může výrazně přispět k větší konkurenceschopnosti a finanční stabilitě podniku. Kromě toho mohou být při plnění zakázek objeveny nové způsoby vylepšení procesů a produktů, což může vést k inovacím a novým obchodním příležitostem.

Cílem této bakalářské práce je na základě teoretických poznatků zhodnotit průběh zakázek ve vybraném podniku VSK Profi, s. r. o, a to pomocí analýzy vybraných podnikových zakázek, identifikovat slabá místa a nabídnout efektivní řešení, která povedou ke zlepšení procesů a zvýšení konkurenceschopnosti.

Bakalářská práce se zaměřuje na průběh zakázky v podniku, identifikaci slabých míst a navržení efektivních řešení. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část popisuje základní procesy, které jsou klíčové pro fungování podniku. Mezi klíčové procesy patří například výroba, marketing, prodej, nakupování a finance. Průběh zakázek, projektové řízení a životní cyklus projektu jsou důležité procesy v rámci podniku, které umožňují úspěšné plánování, řízení a realizaci projektů a zakázek.

Po teoretické části práce, kde jsou definovány základní pojmy, následuje praktická část, která začíná představením společnosti. V této části je podrobně představena společnost VSK Profi, s. r. o. a její historie, předmět podnikání a cíl podnikání. V další části jsou detailně analyzovány a zhodnoceny dvě zakázky, které prošly daným podnikem. V těchto zakázkách byly identifikovány nedostatky v jejich průběhu, a na které jsou v poslední části navržena tři řešení, které daný proces zakázky v podniku mohou zefektivnit. Pro získání potřebných informací zakázek byly provedeny rozhovory se zaměstnancem dané firmy.

1 Teoretická část

V této kapitole se vysvětlují základní pojmy, které jsou důležité pro pochopení průběhu zakázky v určitém podniku.

1.1 Proces

Proces je posloupnost činností, které přeměňují vstupy na výstupy, jsou spotřebovávány zdroje, a přitom přináší přidanou hodnotu. Procesy neprochází pouze podnikem, ale jsou všude kolem nás.

„Podnikový procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.“ (Řepa, 2012, s. 15)

1.1.1 Rozdělení procesů

Podle Řepy (2012) existuje mnoho různých klasifikací podnikových procesů. Nicméně, pouze jedna z těchto klasifikací je univerzálně platná a má zásadní význam mezi ostatními. Tato klasifikace je klíčová, protože je přímo odvozena z primární funkce organizace. Je to dělení procesů na:

- **Klíčový proces** – je proces, který přímo plní primární funkci organizace. Hlavní charakteristikou klíčového procesu je, že probíhá napříč celou organizací, protože musí pokrýt celou primární funkci pro jeden obchodní případ. Na začátku tohoto procesu je požadavek, přesněji potřeba zákazníka a na konci tohoto procesu je produkt nebo služba, která tuto potřebu uspokojí.
- **Podpůrné procesy** – mají význam v tom, že podporují klíčové procesy buď přímo, nebo prostřednictvím podpory jiných podpůrných procesů. Žádné další činnosti, které nemají vazbu na primární funkci organizace, i kdyby jen prostřednictvím jiných procesů, nelze v organizaci odůvodnit, protože pouze primární funkce dává organizaci smysl a význam.

„Zatímco klíčové procesy jsou typicky specifické pro každou organizaci, stejně jako jsou specifické její služby a výrobky, podpůrné procesy mají naopak typicky obecnější charakter. Jako každá organizace ve smyslu své primární funkce (toho, co nabízí systému) musí odlišit od jiných organizací, tak i její klíčové procesy, primární funkci přímo vedené,

odrážejí to, co je v ní specifické, originální. U podpůrných procesů je naopak ambice specifičnosti nežádoucí, jsou tu pro to, aby podporovaly procesy klíčové, a to způsobem co nejefektivnějším.“ (Řepa, 2012, s. 33)

1.1.2 Hodnotový řetězec

Je hlavní nástroj pro identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka. Ten se dělí na primární činnosti a podpůrné činnosti. Dle Jurové (2016, s. 32,33) mezi primární patří:

- Vnitřní logistika – zahrnuje soubor činností, které se týkají přijímání, uskladňování a distribuce všech vstupů, které jsou potřebné pro výrobu konečného výrobku nebo služby.
- Operace – jsou procesy, které transformují vstupy v konečný výrobek nebo službu. Tyto procesy zahrnují nejen zpracování, ale také montáž, testování, balení apod.
- Vnější logistika – zabývá se skladováním a distribucí hotových výrobků k zákazníkovi.
- Marketing a trh – zaměřuje se na práci se zákazníkem a pomáhá přilákat pozornost zákazníka ke koupi výrobku či služby.
- Služby – to jsou veškeré aktivity zahrnující činnosti, které udržují a zvyšují hodnotu výrobku nebo služby, jako jsou instalace, opravy, zaškolení nebo náhradní díly.

Mezi podpůrné činnosti patří:

- Zprostředkování – činnost týkající se aktivit spojených s primárními aktivitami, a ne pouze se vstupními zdroji.
- Vývoj technologie – aktivity zaměřující se přímo na produkt.
- Řízení lidských zdrojů – zabývá se aktivitami spojenými s náborem, vedením, výcvikem a odměňováním lidí uvnitř podniku.
- Firemní infrastruktura – zahrnuje systémy plánování, finanční systémy, systémy řízení kvality a dalšími informačními systémy, včetně organizační struktury podniku nebo podnikové kultury.

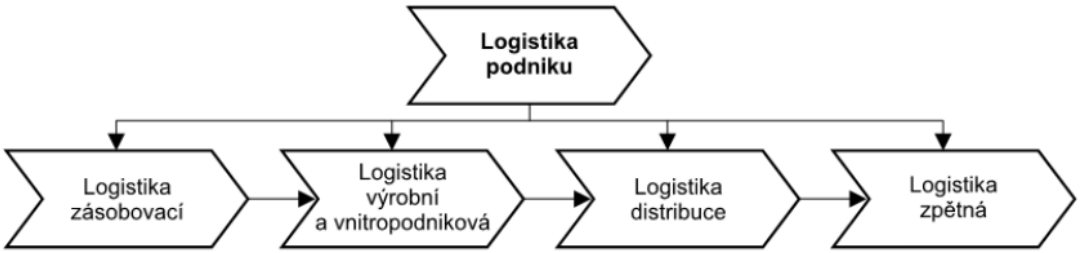
Obr.: 1 - Hodnotový řetězec

Zdroj: Jurová a kol., (2016, s. 33)

1.2 Logistika podniku

Logistiku je možné definovat jako disciplínu, která se zabývá organizací toků, od výrobce až ke samotnému spotřebiteli.

Obr.: 2 - Logistika podniku a její členění



Zdroj: Jurová a kol. (2016, s. 191)

Dle Jurové (2016, s. 191) se logistika podniku člení na podrobnější rozdělení následovně:

„Logistika zásobování zahrnuje soubor procesů každé (tzn. realizované i nerealizované) zakázky či obchodního případu, kdy obchodní oddělení v průběhu jednání reaguje na poptávku (zakázku). Hlavním cílem souboru všech procesů a činností zásobovací logistiky je prostřednictvím náležitosti zpracování nabídky (zpracování technické přípravy výroby, rozhodování o termínu a ceně, způsobu či místě dopravě atp.) pozitivní

zakončení obchodního případu a nejen marketingové, nýbrž i logistické řízení vztahu se zákazníkem a navazující etapa řízení nákupu a zásob.

Logistika výrobní a vnitropodniková se orientuje na řešení a optimalizaci materiálových toků, tvorbu manipulačních systémů, využití prostoru a pracovních podmínek a dalších úloh (např. odstraňování nadbytečné manipulace) souvisejících s výrobkem (např. výrobní sortiment, struktura výrobků) a s operativním řízením výrobního procesu (např. výrobní operace, prostředky aj.).

Logistika distribuce začíná příjmem produktů na sklad, pokračuje balením, expedicí a pomocí dopravy překračuje hranice podniku směrem k zákazníkovi. V důsledku zapojení dopravce velkoobchodu či maloobchodu se logistika distribuce orientuje na způsoby a modely efektivního řešení distribuce, sledovatelnosti a rychlosti předání produktu zákazníkovi.

Logistika zpětná je částí prodejních služeb zákaznického servisu, zaměřených na zpětný tok použitých, reklamovaných produktů, ale stejně tak i obalů, a v poslední fázi životního cyklu produktu se orientuje i na dovoz odpadů. Součástí řízení zpětných toků je v podnikové i celospolečenské pojetí hospodaření s odpady a environmentální aspekty logistiky a dopravy.

Hlavním rysem procesního přístupu logistiky je klasifikace logistických činností v závislosti na průběhu a řešení všech logistických toků podniku. Společným obsahem jednotlivých činností dle Lamberta (2000) je následující okruh činností:

- zákaznický servis,
- prognóza poptávky,
- řízení zásob,
- logistická komunikace,
- manipulace s materiálem,
- vyřizování objednávek,
- balení,
- podpora v servisu,
- určení vhodného místa výroby a skladování,
- pořizování,
- manipulace s vrácením zboží,
- zpětná logistika,

- doprava,
- skladování,“

1.3 Zakázka

V publikacích bychom těžko našli obecnou definici zakázky. Obecně lze říct, že definice zakázky vychází z potřeb a požadavků daného oboru nebo odvětví. Můžeme jí v tomto případě nahradit definicí smlouvy o dílo, kterou najdeme v Občanském zákoníku a zní následovně: „Smlouvou o dílo se zhotovitel zavazuje provést na svůj náklad a nebezpečí pro objednatele dílo a objednatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit cenu. Cena díla je ujednána dostatečně určitě, je-li dohodnut alespoň způsob jejího určení, anebo je-li určena alespoň odhadem. Mají-li strany vůli uzavřít smlouvu bez určení ceny díla, platí za ujednanou cena placená za totéž nebo srovnatelné dílo v době uzavření smlouvy a za obdobných smluvních podmínek. Dílem se rozumí zhotovení určité věci, nespadá-li pod kupní smlouvu, a dále údržba, oprava nebo úprava věci, nebo činnost s jiným výsledkem. Dílem se rozumí vždy zhotovení, údržba, oprava nebo úprava stavby nebo její části.“ (Podnikatel. cz, 2021)

Z uvedené definice je patrné, že se za dílo může považovat právě zakázka, protože se též jedná o smluvní vztah dvou a více stran, kde se jedna strana zavazuje realizovat zakázku podle potřeb druhé strany a ta se zavazuje dílo převzít a následně zaplatit.

1.3.1 Projekt

Zakázka v podnikové praxi se poslední dobou často nahrazuje pojmem projekt. Definice projektu se někdy mohou v konkrétních formulací lišit, proto jsou zde uvedené tři definice dle IPMA, PMBoK a PRINCE2.

IPMA standardu ICB uvádí definici pro projekt následovně: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ (Doležal a kol., 2016)

Dle PMI PMBok verze 5 je projekt: „Dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku.“ (Doležal a kol., 2016)

PRINCE2 uvádí, že: „Projekt je dočasná organizace, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více obchodních produktů podle konkrétního obchodního případu.“ (PRINCE2. com, 2019)

Charakteristika projektu

Mezi charakteristiky projektu patří:

- Má definovaný specifický cíl.
- Je omezen časově, nákladově a obsahově.
- Je jedinečný a neopakovatelný.
- V projektu nastávají nepředvídatelné situace.

Projektový trojimperativ

Neboli magický trojúhelník projektového řízení vyjadřuje tři základní parametry, kterými je měřen úspěch projektu:

- **Čas** – je důležitý pro plánování dílčích aktivit projektu a dodržování harmonogramu. Při nesprávném stanovení délky trvání dílčích aktivit se může celý projekt prodloužit a tím navýšit například spotřebu finančních zdrojů.
- **Dostupnost zdrojů** – Zdroje jsou k projektu přiděleny a jsou postupně čerpány. Pokud nejsou zajištěny, můžou vést ke zpoždění a následně navýšení nákladů. Jsou to například lidské, finanční a materiálové zdroje.
- **Náklady** – jsou finančním projevem užití zdrojů v určitém časovém rozložení celého projektu.

Obr.: 3 - Základny projektového managementu

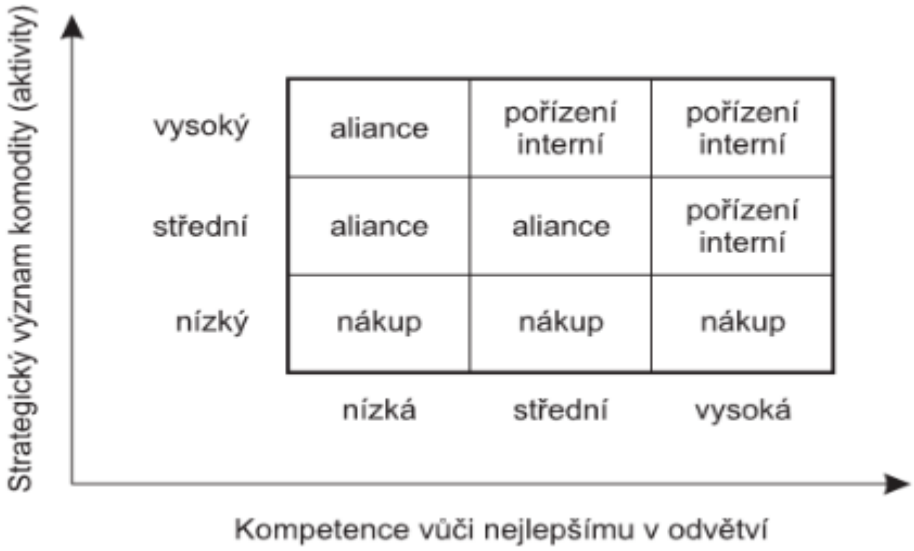
Zdroj: Svozilová (2016, s. 22)

Aby byl projekt úspěšný, musí být všechny tři parametry v rovnováze. K tomu slouží plány projektu, koordinace prací, systémy kontrolující podnikové procesy. Dále by se měl vytvořit i seznam rizik, které mohou ovlivnit rovnováhu projektu. (Svozilová, 2016)

1.3.2 Analýza make or buy

Jednou z otázek projektového řízení je efektivní využití zdrojů a rozhodnutí make or buy. Smyslem této techniky „udělat nebo nakoupit" je určit, zda určitý výrobek je výhodnější nakoupit nebo získat externě. Při rozhodování se musí určit měřitelné parametry a sestavit kritéria pro jejich správné vyhodnocení. (Doležal a kol., 2016)

Obr.: 4 - Make or buy analýza



Zdroj: Doležal a kol. (2016, s. 242)

V případě, že strategický význam existence know – how a kompetence podniku jsou vůči nejlepšímu v oboru nízké, není příznivé si komoditu pořizovat vlastními interními zdroji, ale také není dobré si ji pořizovat nákupem. Nejlepším řešením je uzavřít s dodavatelem, který má nejlepší know-how s nejlepším odvětvím, strategickou alianci neboli dlouhodobý vztah.

Pokud je pro podnik strategický význam existence know-how vysoký, ale kompetence podniku vůči nejlepším v oboru je střední až vysoká, je nejlepší usilovat o pořízení komodity interně neboli si je vyrábět sám.

Výsledkem celé analýzy je rozhodnutí, které komodity si podnik bude sám vyrábět nebo zajišťovat externím nákupem. (Doležal a kol., 2016)

1.4 Veřejná zakázka

Definice veřejné zakázky v zákoně o zadání veřejné zakázky nenajdeme, pouze definuje její zadání. V ustanovení §2 odst. 1 se rozumí „uzavření úplatné smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem, z níž vyplývá povinnost dodavatele poskytnout dodávky, služby nebo stavební práce.“ (eAgri, 2016)

Uveřejňování veřejných zakázek

Při uveřejňování veřejných zakázek musí být oznámeno tak, aby všichni účastníci měli stejnou šanci se o zahájení zadávacího řízení dozvědět a podat náležitou nabídku k naplnění veřejné zakázky do zadávacího řízení.

O veřejné zakázce se může dozvědět podnik ve Věstníku veřejných zakázek nebo přímo na profilu zadavatele.

Pro podniky, které se zabývají pouze veřejnými zakázkami existují většinou placené informační systémy, které shromažďují informace a údaje o vyhlášených veřejných zakázkách. (BusinessInfo.cz, 2017)

Zadávací dokumentace

Veškeré zadávací dokumentace, by měly být volně přístupné na internetu, kde je zadavatel povinen zveřejnit dokumentaci a zveřejnit oznámení o zahájení.

Nabídka a náležitosti

Každá nabídka musí obsahovat určité náležitosti bez kterých by nabídka neplatila.

- identifikační údaje účastníka,
- návrh smlouvy podepsaný oprávněnou osobou,
- doklady k prokázání splnění způsobilosti a kvalifikace,
- smlouvu/ písemný závazek s poddodavatelem (BusinessInfo.cz, 2017)

Návrh smlouvy

Zadavatel může zadávací dokumentaci zveřejnit či nikoliv. Při zveřejnění dokumentace musí dodavatel pouze údaje vyplnit do určených míst. Tato forma je většinou závazná. Pokud zadavatel dokumentaci nezveřejnil, musí návrh smlouvy připravit s nabídkou. Vycházet bude z obchodních podmínek zadavatele a je pouze na něm, zda se návrh smlouvy se shoduje s podmínkami. (BusinessInfo.cz, 2017)

Uzavření smlouvy

Před uzavřením smlouvy dochází k hodnocení nabídek, kde se vybírá nejvýhodnější nabídka. Celý tento proces je interní záležitost. Může nastat situace, kdy je pouze jeden účastník, v takovém případě se hodnocení neprovádí. (BusinessInfo.cz, 2017)

1.5 Software projektového řízení

Software pro projektové řízení je nedílnou součástí při plánování projektů a jeho zdrojů. Napomáhá k přehlednějšímu aktuálnímu stavu probíhajících úkolů a finančních zdrojů, rozložení kapacity zaměstnanců, evidovat termíny a umožňuje sdílet různé soubory mezi zaměstnanci. Existuje spoustu softwarů pro projektové řízení, proto by každá firma měla důkladně zvážit jaký software je pro jejich projektové řízení ten nejvhodnější. (Generali Česká Profi, 2022)

1.5.1 Postup při výběru vhodného softwaru

Analýza

Prvním krokem k vybrání vhodného softwaru projektového řízení je analyzování stávajícího stavu, zjišťování nedostatků a upřesňování požadavků a funkcí, které má software splňovat. Základní funkce a vlastnosti, které by měl splňovat, jsou například:

- Evidence projektů
- Řízení portfolia projektů
- Řízení úkolů
- Finanční plánování projektů
- Výkazy práce a sledování času
- Sledování výdajů
- Plánování
- Týmová spolupráce

- Řízení požadavků
- Řízení a rozvrhování zdrojů
- Projektová dokumentace
- Správa dokumentů
- Workflow a schvalování
- Agilní řízení projektů
- Issue tracking
- Reporting

(ManagementMania.com, 2016)

Návrh

Dalším krokem je návrh softwaru podle kritérii a funkcí, které si daný podnik požaduje a vychází z analýzy. Zde se vytváří dokument obsahující návrh systému a obsahuje statický a dynamický model systému.

Implementace

Po vytvořeném návrhu a schválené podnikem je implementace. Implementační plán zpřesní, jaká implementační strategie bude použita, rozvrh programování a integrace přírůstků.

Testování

Tato fáze je spojena s implementací. Postupné zavádění je potřeba otestovat, jestli daný software odpovídá daným kritériím a požadavkům. Zde se zjišťují všechny nedostatky a chyby, které mohly vzniknout při samotné implementaci a následně je zde prostor k nápravám.

Instalace

Posledním krokem je předání zákazníkovi a spuštění softwaru do plného provozu. V této fázi se dotvořuje uživatelská dokumentace, která uživatele seznamuje s instalací softwaru a jeho ovládáním. Celý proces se zakončuje zhodnocením. (Vysoké učení technické v Brně, n.d.)

1.5.2 Software pro projektové řízení

Většina již vytvořených softwarů je spíše pro menší firmy. Pro větší firmy s rozsáhlejším informačním systémem je nejvhodnější zvolit software na míru. Zde je ukázka a stručné představení softwarů, které již firmám zjednodušují práci.

Teamwork Projects

Tento systém je již pro správu projektů pro pokročilé. Všechny nástroje zahrnují potřebné sledování vývoje projektu. Systém je flexibilní a zahrnuje i intuitivní funkce, jako jsou ukládání souborů, nástroje pro sledování času a management úloh. Soubory se ukládají na serverech DropBoy, Disk Google a Box.com

Cena softwaru se pohybuje od 69 USD měsíčně pro menší firmy a pro větší firmy cena začíná na 269 USD měsíčně. (FLOWii, 2020)

Freelo

Systém vytvořen českými tvůrci, který nabízí zajímavé funkce, a i řešení finanční stránky projektu. U úkolů dokáže sledovat čas, který na nich stráví zaměstnanci a ten se automaticky násobí hodinovou mzdou a ze souhrnné částky se promítne do rozpočtu samotného projektu. Dále je možné Freelo propojit s fakturační aplikací a rovnou odesílat faktury za splněné úkoly.

Základní verze systému je zdarma, pro pokročilou verzi cena systému začíná na 800 Kč na měsíc. (Generali Česká Profi, 2022)

FLOWii

Tento software je vyvíjen v České republice a na Slovensku. Nabízí řízení vztahů se zákazníky neboli CRM software, díky kterému je možné shromažďovat informace a údaje o zákaznících dané firmy, ERP systém, řízení zakázek a projektů, finance, management úkolů a personální záležitosti. FLOWii poskytuje i programování na míru.

FLOWii nabízí bezplatnou i placenou verzi programu závisející na počtu řešení, které lze využívat. Cena se pohybuje od 1,5 eur do 17,99 eur měsíčně za jednoho uživatele. (FLOWii, 2020)

1.6 Životní fáze projektu/ zakázky

"Existuje celá řada definic životního cyklu projektu – v této oblasti neexistuje shoda ani mezi teoretiky, hospodářskými sektory, ani mezi jednotlivými společnostmi." (Svozilová, 2016, s. 37)

Můžeme tedy říct, že se jedná o průběh projektu rozdělený do dílčích částí. Každý projekt má fázi plánování, realizace a uzavření.

Podle Svozilové (2016) se obecně životní fáze projektu rozděluje na následující fáze:

Konceptuální návrh

Zde se jedná o formulaci základních záměrů, hodnocení přínosů a dopadů realizace projektu. Nedílnou součástí jsou odhady nákladů, času potřebného na zrealizování a předběžná analýza rizik. Konceptuální návrh je tedy určitá představa o tom, čeho má být dosaženo.

Definice projektu

V této fázi se jedná o upřesnění výstupů první fáze a vypracování detailního plánu – rozpracování cílů, rámcový výčet subsystémů a jejich vnitřních rozhraní, příprava metodik a disponibilních znalostí a dovedností, identifikace zdrojů, nastavení realistického časového rámce a propočtu nákladů, definice rizik a předpokladů omezení jejich dopadů, příprava detailních plánů na realizaci projektu.

Produkční fáze

Vlastní realizace nebo pořízení projektu – jedná se o postup dle nastaveného časového plánu a rozpočtu. Řízení lidských zdrojů a subdodávek, kontrola postupu podle časového plánu a rozpočtu, řízení komunikace a nezbytné projektové dokumentace. Následně se provádí kontrola kvality a účinnosti dosažení jednotlivých dílčích cílů, testování výstupů, vypracování dokumentace, která bude sloužit jako podklad pro užívání předmětu projektu, a tvorba plánů podpory v operačním období

Operační období

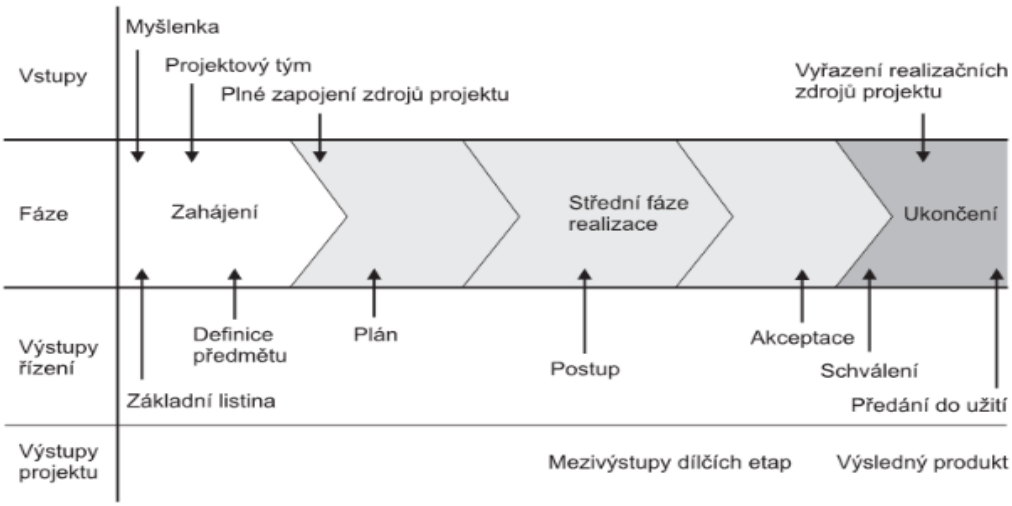
Je období integrace předmětu projektu do existujících organizačních systémů společnosti uživatele. Zároveň probíhá hodnocení technologických, sociálních a ekonomických dopadů realizovaného projektu v rámci předpokladů daných v konceptuálním období,

zpětná vazba pro plánování dalších projektů a hodnocení úrovně spolupracujících systémů.

Vyřazení projektu

Převedení předmětu projektu do stadia podpory a do případné odpovědnosti organizace, která podporu poskytuje, převedení zdrojů (např. pracovníků nebo technologií) na jiné projekty, zpracování získaných zkušeností z řízení daného projektu.

Obr.: 5 - Typické rozložení fází životního cyklu podniku



Zdroj: Svozilová (2016, s. 41)

Aby mohl být přechod z jedné fáze do druhé, musí být uskutečněn předem definovaný stav projektu, případně soubor plánovaných dílčích výsledků. Přechod mezi fázemi je uskutečněn na základě dílčího schvalovacího procesu, který konstatuje připravenost pro příchod další fáze.

Z Obr.: 5 je zřejmé, že v jednotlivých fází projektu dochází i k postupnému zapojování zdrojů projektu, a to od ideových vstupů až po využití všech fyzických i materiálních prostředků realizace. Dále je zde ukázán postupně vytvořen výstup projektu. (Svozilová, 2016)

Podle Kerznera (2013) se životní fáze rozdělují na:

Konceptuální fáze

Zde se vytváří a formuje myšlenka celého projektu. Dále se provádějí předběžné analýzy, kde se zjišťují rizika, jak dlouho bude projekt trvat a jaké náklady budou potřeba.

Fáze plánování

Z první fáze se zdokonalují koncepty, stanoví se napevno realistické časové, nákladové a výkonnostní parametry. V této fázi se již předpřipravují potřebné dokumentace na podporu projektu.

Fáze testování

V této fázi se završují potřebné přípravy, testuje se výsledný produkt či služba a dopisuje se veškerá dokumentace.

Fáze implementace

Zde se již implementuje samotný produkt či služba do dané organizace. Pokud se jedná o produkt, který je obchodovatelný, v této fázi se uvádí produkt na trh a monitorování.

Fáze uzavření projektu

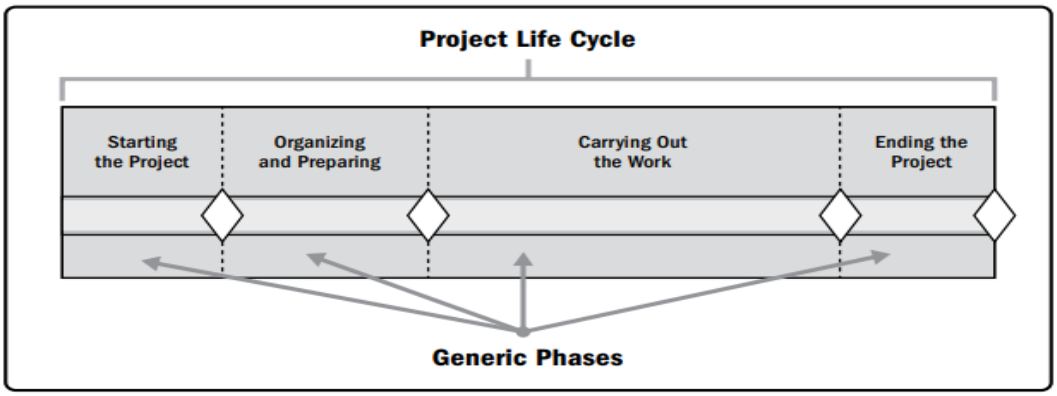
Celý projekt se uzavírá a hodnotí. Po této fázi se zdroje realokují jinam a mohou započíst nové projekty.

Posledním rozdělení se, kterém se také můžeme setkat, je rozdělení podle PMBOK. "Životní cyklus projektu může být ovlivněn jedinečnými aspekty organizace, odvětví, způsobu vývoje nebo způsobu řízení projektu použité technologie. Zatímco každý projekt má svůj začátek a konec, konkrétní výstupy a práce, které probíhají, se liší v závislosti na projektu. Životní cyklus poskytuje základní rámec pro řízení projektu, a to bez ohledu na to, o jaké konkrétní práce v projektu se jedná." (PMBOK 2017, s. 547, 548)

Projekty se většinou liší velikostí a mírou složitosti, kterou obsahují, projekt lze zmapovat do následujících bodů:

- **Fáze zahájení**
- **Fáze organizace a příprava**
- **Fáze provedení prací**
- **Fáze uzavření projektu**

Obr.: 6 - Životní fáze projektu podle PMBOK



Zdroj: PMBOK Guide (2017, s. 548)

2 Společnost VSK Profi, s. r. o.

2.1 VSK Profi, s. r. o.

Společnost VSK Profi, s. r. o. byla zapsána 6. dubna 1999 do obchodního rejstříku, veden Krajským soudem v Plzni pod oddílem C vložkou 10979. Sídlo firmy se nachází v Plzni na Doubravce. Jedná se o malý podnik s 50 zaměstnanci a jeho logo je znázorněné na Obr.: 7. Od založení se společnost věnuje komplexním dodávkám služeb, technického poradenství a zboží v oblasti stlačeného vzduchu s přidruženým sortimentem pro průmyslové podniky v České a Slovenské republice, kde primárně působí. Mimo jiné se také věnuje i projektům v oblasti automatizace a projektování rozvodů stlačeného vzduchu podle individuálních požadavků konkrétního zákazníka od poptávky až po konečnou realizaci projektu. Předmětem podnikání je také vodoinstalatérství a topenářství, opravy a montáže elektrických strojů, rekonstrukce chladicích zařízení a tepelných čerpadel.

Společnost disponuje stálou zákaznickou základnou, kde dodává zboží a poskytuje služby ve 2000 výrobních, řemeslných, montážních a obchodních firem. Společnost nabízí téměř 60 000 produktů v sortimentu od více než 100 renomovaných světových výrobců. U většiny značek sortimentu je společnost držitelem výhradního dodavatele pro Česko a Slovensko.

Obr.: 7 - Logo společnosti VSK Profi, s. r. o.

Zdroj: interní materiály podniku, 2022

2.1.1 Historie společnosti

Společnost byla založena pěti společníky v roce 1998. Původní sídlo se nacházelo v Pražské ulici v Plzni. Kvůli kapacitním omezením se společnost stěhovala ještě dvakrát. Do současného sídla (viz Obr.: 8), které disponuje rozlohou 7 000 $m^{2,}$ se přestěhovala v roce 2012. Díky tomu mohla společnost rozšířit svůj sortiment a vybudovat další skladovací prostory. Původně se společnosti zaměřovala pouze na dodání produktů a poskytování služeb, v roce 2016 se společnost rozhodla nabízet také vzdělávací semináře v oblasti automatizace a úspory energií ve výrobních podnicích, které využívají stlačený vzduch při výrobě.

Obr.: 8 - Budova VSK PROFI, s. r. o.

Zdroj: interní materiály podniku, 2022

Základní informace o společnosti jsou vidět v Tab. 1.

Tab. 1 - Výpis z obchodního rejstříku

Den vzniku	6. dubna 1999
Spisová značka	C 10979 vedená u Krajského soudu v Plzni
Obchodní firma	VSK Profi, s.r.o.
Sídlo	Hřbitovní 1324/27 a, Doubravka, 312 00 Plzeň
Identifikační číslo	25231359
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	100 000,- Kč

Zdroj: Justice.cz, 2023

2.1.2 Předmět podnikání

Mezi předmět podnikání společnosti VSK Profi řadí následující činnosti:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- zámečnictví, nástrojářství
- slévárenství, modelářství
- obráběčství
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- vodoinstalatérství, topenářství
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
- montáž opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- montáž, opravy a rekonstrukce chladicích zařízení a tepelných čerpadel (Justice.cz, 2023)

Společníci

Společnost VSK Profi, s. r. o. vlastní pět společníků s podílem 20 %:

- PETR SUŠÁNEK (společník i jednatel)
- LUBOŠ FISTR (společník i prokura)
- MILAN STEINBRÜCKER (společník i jednatel)
- JOSEF ŠLAUF
- DAVID HEZOUČKÝ

(Justice.cz, 2023)

2.1.3 Cíl společnosti

Prvním cílem je poskytovat rychlé a kvalitní dodávky produktů a služeb, které jsou přizpůsobeny individuálním potřebám každého zákazníka. To znamená, že společnost si

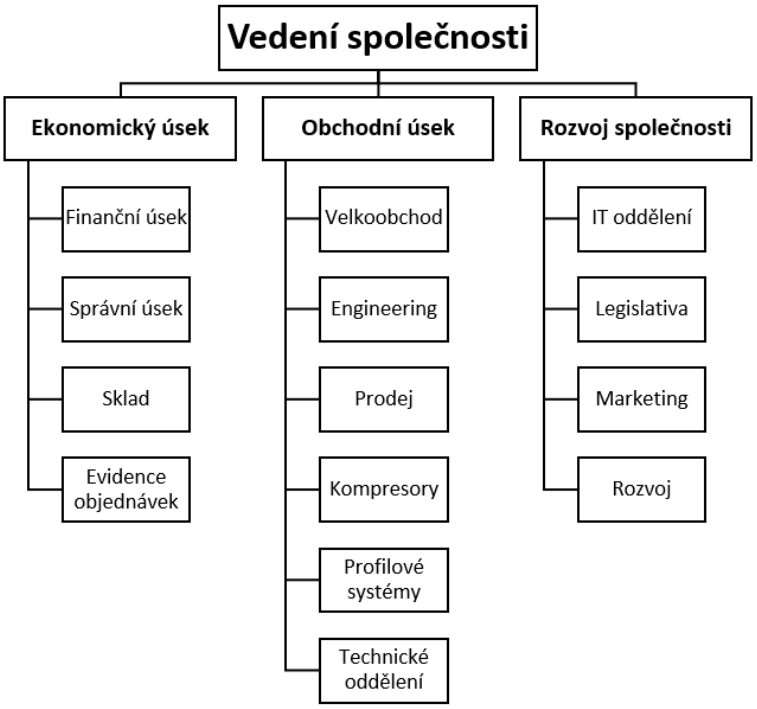
klade za cíl zajistit co nejrychlejší a nejefektivnější doručení produktů a služeb, které zákazníkům plně vyhovují.

Dalším cílem společnosti je stálá modernizace podnikových procesů. Tímto cílem společnost sleduje zlepšení svých interních procesů a zvýšení efektivity a produktivity v celém podniku. Jedním z prostředků k dosažení tohoto cíle je využití skladovacích automatů. Tyto stroje pomáhají zrychlit proces dodávky produktů a snížit počet chyb v procesu, což vede k lepšímu výkonu společnosti jako celku.

2.1.4 Organizační struktura společnosti VSK Profi, s. r. o.

Vedení společnosti (viz. Obr.: 9) je rozděleno do tří úseků a to ekonomického, obchodního a rozvojového.

Obr.: 9 - Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování s využitím interních materiálů podniku, 2023

Ekonomický úsek se rozděluje na úsek finanční a správní, sklad a evidence objednávek. Pod finančním úsekem je možné najít tyto úseky:

- Účetnictví a administrativa řeší závazky a pohledávky, bankovnictví, pokladnu a ostatní administrativní činnost.

- Nákup a logistika se zabývají objednáváním, řešením termínů dodání a dopravy, controlling dodavatelů a integraci nákupu zboží, materiálu a služeb.
- Ekonomické oddělení získává převážně data ze systému a následně je analyzuje, dále se věnuje investicím a správou financí.

Správní úsek se rozděluje na následující úseky:

- Personalistika se zaměřuje na nábor nových zaměstnanců a vnitřní audity.
- Právní oblast řeší obchodní a provozní záležitosti, smluvní vztahy se zákazníky, zaměstnanci a dodavateli. Zastupuje společnosti na úřadech.
- Majetek zajišťuje správu majetku a provozní legislativu.

Sklad se rozděluje na následující úseky:

- Příjem zboží a kontrola kvality se soustřeďuje na příjem, kontrolu a zařazení zboží do skladových lokací.
- Expedice zajišťuje montáže výrobků, obsluhu skladovacích automatů, balení zboží a expedici.
- Prodejna řídí pokladní prodej, přípravu zakázek pro osobní odběr a styk se zákazníky.

Evidence objednávek zpracovává přijaté objednávky a zajišťuje komunikaci se zákazníky.

Obchodní úsek se rozděluje na velkoobchod, engineering, prodej, kompresory, profilové systémy a technické oddělení.

Velkoobchod se rozděluje na následující úseky:

- Nabídky a technické poradenství připravuje technické řešení k obchodním případům a spravuje evidenci poptávek.
- Reklamace se zabývá zpracováváním reklamací zákazníků.

Engineering se rozděluje na následující úseky:

- Instalace a dodávky
- Nabídky

Prodej kontaktuje nové zákazníky a posiluje spolupráce se stávajícími zákazníky v kompletním spektru výrobků a služeb.

Kompresory se rozdělují na následující úseky:

- Prodej a instalace
- Nabídky
- Instalace, audity, měření a údržba

Profilové systémy se rozdělují na následující úseky:

- Obchod zajišťuje velkoobchodní prodej a zakázkovou výrobu
- Provoz a administrativa komunikuje s klienty, poskytuje technické poradenství a 3D modelování.

Technické oddělení zajišťuje technické podpory pro oddělení Velkoobchod, Kompresory a Engineering.

Rozvoj společnosti se rozděluje na IT oddělení, legislativu, marketing a rozvoj.

IT oddělení se rozděluje na následující úseky:

- Správa sítě a telekomunikací spravuje veškeré HW a SW včetně telefonů.
- Správa ERP systémů a Správa databází řeší údržbu a implementaci nových částí systémů a správu webových stránek.

Legislativa certifikace ke zboží, legislativa pro zákazníky a interní legislativa

Marketing připravuje veškeré marketingové programy pro zaměstnance a zákazníky.

Rozvoj vyhledává příležitosti, analytické činnosti a spravuje kalkulaci projektů.

2.2 Ekonomické ukazatele společnosti za poslední období

Ekonomické ukazatele společnosti jsou číselné hodnoty, které slouží k posouzení finančního zdraví a výkonnosti společnosti. Data byla převzata z rozvah a výkazů zisků a ztrát za období 2018 až 2021 z Justice. cz. Ukazatel vývoje počtu zaměstnanců v letech od 2018 do 2021 byl nalezen v databázi Orbis, který je zdrojem dat o podnicích.

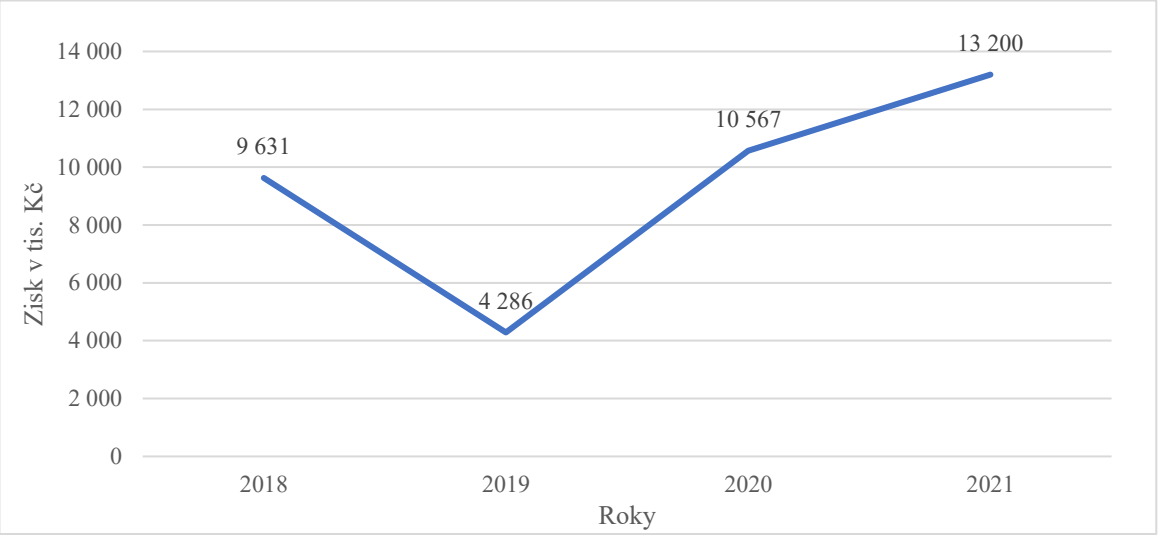
2.2.1 Vývoj zisku podniku

Graf (viz. Obr.: 10) ukazuje vývoj výsledku hospodaření v podniku v průběhu času. V roce 2019 byl zaznamenán výrazný pokles výsledku hospodaření, což může být důsledkem různých faktorů, jako jsou například vysoké náklady, snížená poptávka po produktech nebo špatné hospodaření s financemi.

Nicméně v následujících letech se výsledek hospodaření opět zlepšil a zisk podniku vzrostl. To může být dobrým znamením, že společnost se daří zlepšovat své hospodaření

a zvyšovat ziskovost.

Obr.: 10 - Výsledek hospodaření podniku ve vybraném období

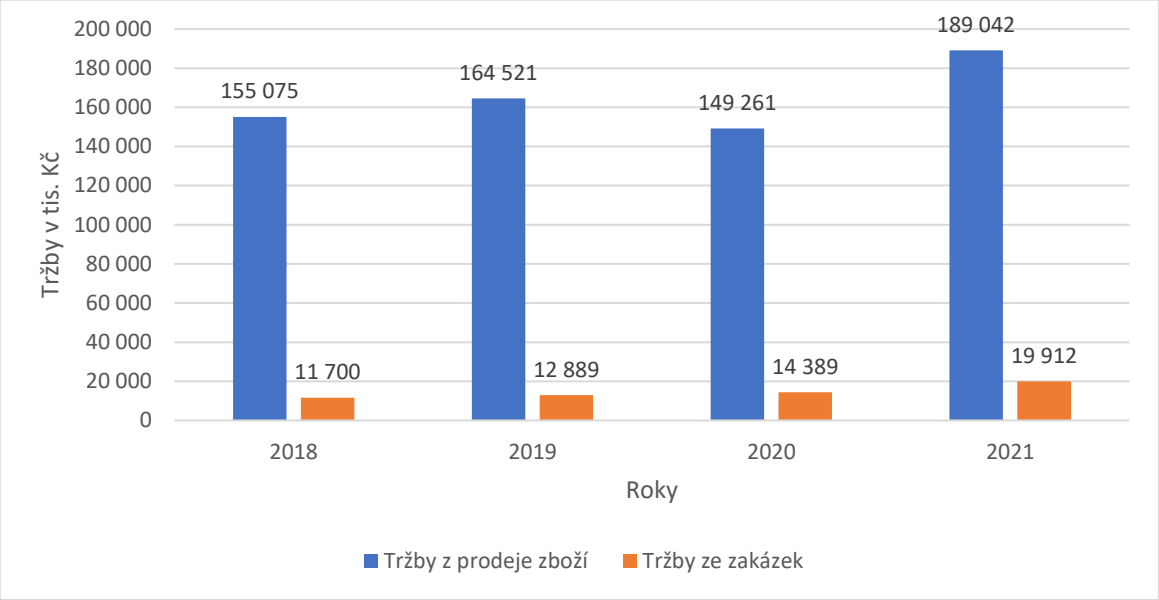


Zdroj: vlastní zpracování s využitím Justice.cz, 2023

2.2.2 Vývoj tržeb podniku

Graf (viz Obr.: 11) ukazuje vývoj tržeb a zisku z prodeje zboží společnosti v čase. Tržby ze zakázek každoročně vzrůstaly a největší nárůst byl zaznamenán v roce 2021. To může být dobrým indikátorem, že společnosti se daří růst a získávat více zákazníků. Na druhou stranu, zisk z prodeje zboží byl mírně kolísavý a byl nižší v některých letech, například v roce 2019.

Obr.: 11 - Tržby podniku ve vybraném období



Zdroj: vlastní zpracování s využitím Justice. cz, 2023

Po jednoduchém výpočtu bylo zjištěno, že průměrný zisk ze zakázek společnosti činí 8 % z celkových tržeb a je to stabilní stávající trend zisku ze zakázek.

2.2.3 ROE

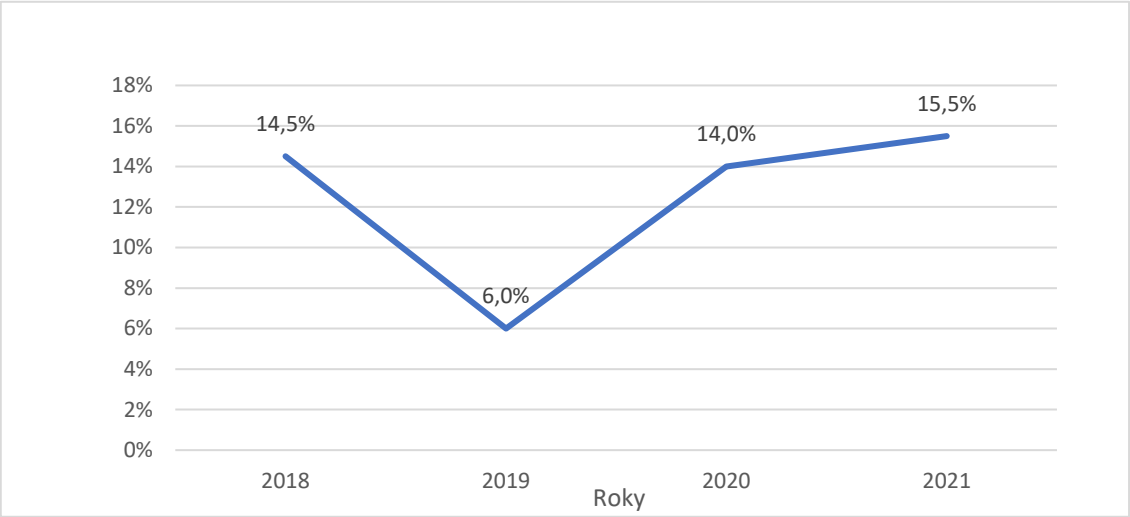
ROE je ukazatel, který se používá k měření efektivity a výkonnosti, s jakou společnost využívá svůj kapitál vlastníků k vytváření zisku. Vysoká hodnota ROE znamená, že společnost efektivně využívá svůj kapitál a je schopna vytvářet zisky pro své majitele. Na druhé straně nízká hodnota ROE může naznačovat, že společnost není schopna využít svůj kapitál vlastníků k vytváření zisku a může to být signálem pro investory, aby pečlivěji posoudili investiční příležitosti. (Procházková & Jelínková, 2018)

V grafu (viz Obr.: 12) se zobrazují hodnoty ROE pro danou společnost v průběhu několika let. V roce 2019 měla společnost nejnižší ROE, což znamená, že využívala svůj kapitál vlastníků méně efektivně a nebyla schopna vytvářet zisk v takové míře, jak by si společníci přáli.

Nicméně následující rok se ROE zvýšilo až na 14 %, což ukazuje, že společnost zlepšila svou výkonnost a dokázala lépe využít své zdroje k vytváření zisku. To může být důsledkem lepšího hospodaření, snížení nákladů, zvýšení tržeb nebo jiných faktorů.

Další zvyšování hodnoty ROE v dalším roce pak naznačuje, že společnost se stále zlepšuje a dokáže efektivněji využívat svůj kapitál k vytváření zisku.

Obr.: 12 - ROE podniku ve vybraném období



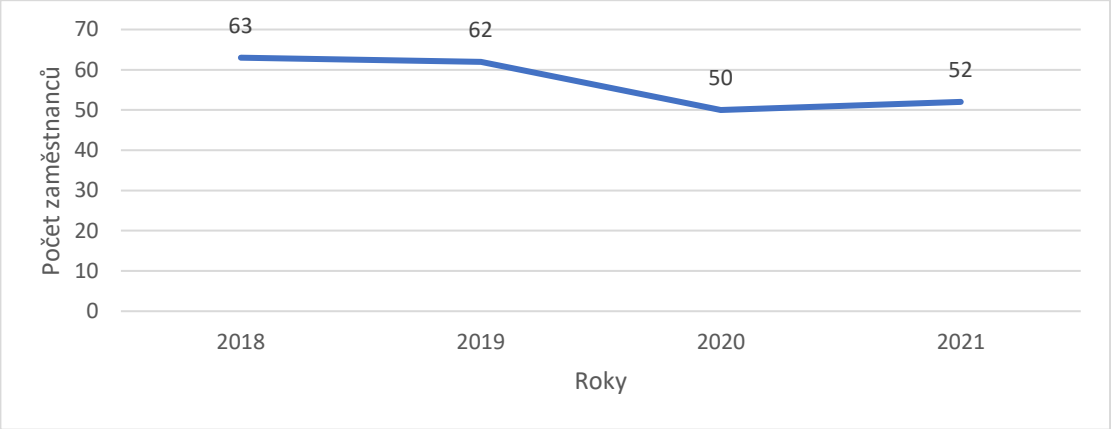
Zdroj: vlastní zpracování s využitím Justice.cz, 2023

2.2.4 Vývoj počtu zaměstnanců v podniku

Vývoj počtu zaměstnanců v podniku může poskytnout užitečné informace o výkonnosti a růstu podniku.

V grafu (viz Obr.: 13) je možné vyčíst, že klesl počet zaměstnanců v roce 2020. Zde lze předpokládat, že se tak stalo kvůli celosvětové epidemii. Následně v roce 2021 počet zaměstnanců vzrostl.

Obr.: 13 - Počet zaměstnanců v podniku ve vybraném období



Zdroj: vlastní zpracování s využitím databáze Orbis, 2023

3 Průběh zakázky

Pro zpracování praktické částky byly vybrány a detailně zpracovány 2 zakázky, které prošly vybraným podnikem. První zakázka je ZA – 3220137, která se je zaměřena na optimalizaci stlačeného vzduchu a snížení energetické zátěže dané společnosti. Druhá zakázka ZA – 522 0027 se orientuje na výměnu staré technologie generátoru dusíku v malém pivovaru na nový, který disponuje vyšší kapacitou množství dusíku. V rámci popisu zakázek je vycházeno z definovaného projektu životního cyklu projektu dle Svozilové (2016) a PMBOK (2017), a to v rozčlenění na konceptuální fázi, fázi organizace a přípravy, fázi provedení prací a fázi ukončení s ohledem na projektové výstupy.

V každé fázi je detailně popsán celý proces zakázky v určitém čase. V konceptuální fázi se zaobírají vytvořením plánu realizace konkrétní zakázky a vymezení podmínek a předpokladů, za kterých bude realizace probíhat. V organizaci a přípravě, se tvoří objednávky a rozesílají se dodavatelům. Připravuje se materiál na skladě a zajišťují externí pracovníci. Ve fázi provedení prací se jedná o samotnou instalaci technologií a následnou kontrolu správnosti. Ve fázi ukončení se vytvářejí předávací protokoly a následně podepisují oběma stranami. Dále se předávají i splátkové kalendáře a stanovují se termíny pravidelné údržby.

3.1 Zakázka ZA - 3220137

VSK Profi, s. r. o. realizovala zakázku pro společnost zabývající se výrobou a opracováním odlitků z lehkých slitin hliníku, které jsou následně využívány v automobilovém průmyslu. Cílem zakázky byla instalace energeticky méně náročné technologie. Zakázka se týkala instalace kompresorové stanice (viz Obr.: 14 a Obr.: 16) a pronájmu technologie stlačeného vzduchu, která následně optimalizovala využití stlačeného vzduchu a snížila energetickou zátěž dané společnosti.

Obr.: 14 - Kompresorová stanice

Zdroj: interní materiály podniku, 2022

Konceptuální fáze

Při plánování této zakázky se musely obě strany sejít a sdělit si první informace 9. 9. 2021. To mělo zajistit ověření, zda je VSK Profi vhodnou společností, která se může zúčastnit výběrového řízení pro realizaci kompresorové stanice. Při další schůzce se vyjednaly určité podmínky, které by měly obě strany splňovat a datum zrealizování, které připadlo na 30. 10. 2022. Aby se vůbec mohla celá zakázka naplánovat, tak se nejdříve musel zjistit aktuální stav. Ten firma zjistila při kontinuálním měření spotřeby vzduchu ve stávajících kompresorovnách. Součtem těchto dat získala graf spotřeby vzduchu, který je důležitý k základnímu hrubému odhadu nákladů. Z průměrné okamžité spotřeby mohla následně firma VSK Profi, s. r. o. vytvořit odhadované náklady na výrobu vzduchu s navrhovaným řešením. Součástí nabídky jsou teoretické výpočty, které májí za úkol přiblížit zákazníkovi budoucí výsledek.

Po celém procesu analyzování a výpočtech se mohly zpracovat cenové nabídky a plán, kdy VSK Profi, s. r. o., bude pronajímat kompresorovou stanici po dobu pěti let zákazníkovi, který se může rozhodnout stanici odkoupit za zůstatkovou cenu nebo pokračovat v pronájmu. Do předmětu pronájmu je zahrnuta cena celé kompresorové stanice, provádění údržby a revizí, pojištění technologie, havarijní servis a pokrytí nákladů spojených s haváriemi.

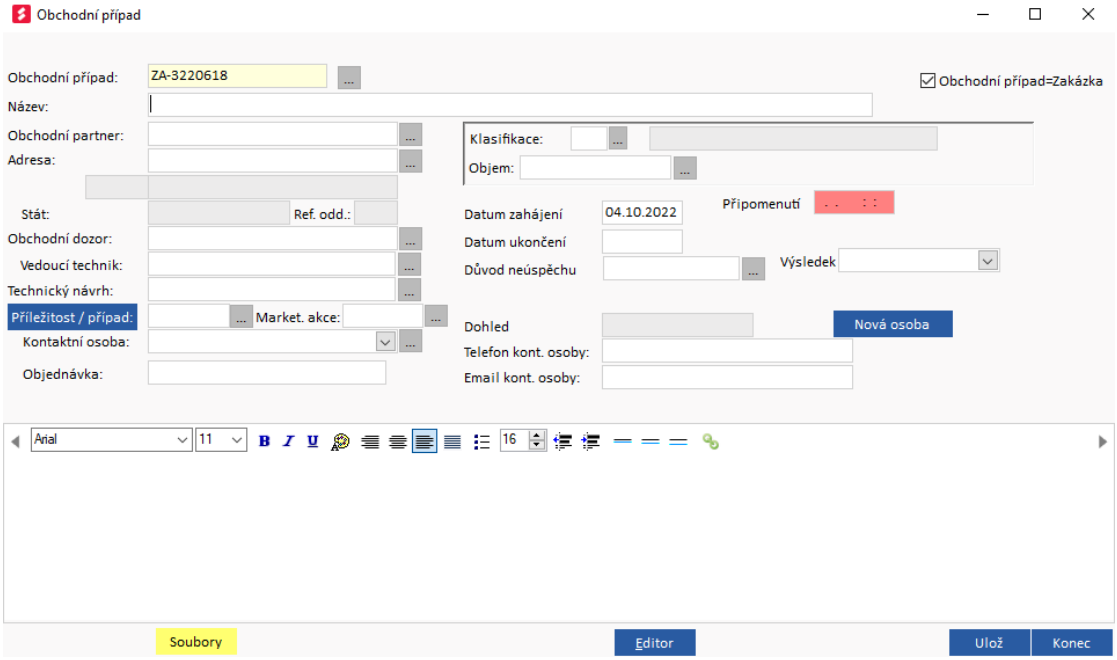
Důležitou součástí nabídky jsou také předpoklady, za kterých bude celá nabídka realizována.

Organizace a příprava

Celé výběrové řízení trvalo až do 8. 2. 2022, kdy společnost uzavřela výběrové řízení a následně 18. 3. 2022 se rozhodla vybrat společnost VSK Profi, se kterou podepsala smlouvu k realizaci kompresorové stanice.

Už před podepsání smlouvy si společnost založila obchodní případ v systému BYZNYS (viz Obr.: 15), kde musela zadat všechny důležité informace o společnosti, záznamy z jednání a požadavky. V době, kdy vzniká nabídka se v systému pracuje pod číselnou řadou obchodních případů v tomto případě OP-3220***. Po výběrovém řízení a přijetí zakázky podané společnosti VSK Profi, jakožto dodavatele technologie, se překlopí obchodní případ z OP na ZA-3220***. V průběhu celé realizace se zapisují pod zakázku podrobné kroky, které se k realizaci vztahují.

Obr.: 15 - Příklad obchodního případu v programu BYZNYS



Zdroj: VSK Profi, s. r. o. (2023)

Realizační oddělení vystavilo objednávku do centrálního nákupního oddělení na 60 položek, které se muselo zajistit a poptat u dodavatelů. Co má nákup objednat, zjistí z vytvořené přijaté objednávky a kusovníku, od realizačního oddělení, který je součástí objednávky R-322. Systém si vytvoří předadresnou rezervaci materiálu, který se na nákupním oddělení projeví příznakem podlimitním na skladové kartě u materiálu, který není na skladě. Materiál, který je na skladě, se přesune do adresné rezervace a je tak rezervovaný pro tuto konkrétní zakázku.

Potřebné položky nákupní oddělení objednávalo 8. 4. 2022 a naplánovaná expedice veškerých položek byla od 3. 6. do 2. 9. 2022. Nejdůležitější položky kompresorové stanice dodavatelé expedovali předčasně. Ty se sem dovážely hlavně lodní a leteckou dopravou. Po přijetí se uložily na sklad, kde se na nich namontovaly výměníky a po dokončení pracovních činností byla povolena postupná instalace stanic, která byla naplánována od 5. 9. 2022.

Po většině dodaných položek mohlo nákupní oddělení zajistit pracovní sílu, která byla najata přes externí firmu. Tento krok je pro VSK Profi kritický. Pokud nezajistí pracovní sílu dostatečně včas, tak externí firma nemusí disponovat volnými techniky a může to zdržet celou realizaci zakázky. U této zakázky najmutí externích techniků, proběhlo bez komplikací.

Provedení prací

Při předběžné kontrole místa, kde má být stanice realizována se zjistila stavební nepřipravenost. Nebylo zajištěno vylití podlah, které nebylo v nabídce od společnosti VSK Profi, ale měl ho na starosti zákazník. Jejich práce spočívala pouze v dodávce a instalaci samotné technologie. Tato nepřipravenost ze strany zadavatele způsobila riziko nedodržení stanoveného termínu 5.9.2022. Následně byla nařízena okamžitá náprava a stanoven mezní termín na 12. 9. 2022. V době realizace této zakázky probíhalo více realizací, a proto bylo nutné přeplánovat pracovníky na jiné zakázky a následně naplánovat pracovníky na mezní termín. V tomto případě externí firma vyšla vstříc a vše proběhlo bez komplikací. Přepravu dodatečného materiálu nebylo nutné přeplánovat. Využívají smluvní dopravce a v tomto případě bylo nutné pouze část přeprav zrušit. Materiál, který byl již na místě, byl uskladněn na vyhrazeném místě, které bylo poskytnuto ze strany zadavatele v areálu instalace. Zadavatel do mezního termínu stavební připravenost dodržel, a proto mohlo dojít k nainstalování první části technologie.

V průběhu realizace docházelo ke kontrole celkového stavu realizovaného projektu. Kontrolu celého projektu, i z hlediska časového plánu, byla prováděna ze strany odpovědného pracovníka VSK Profi za tuto zakázku a stavebním dozorem. Osoba zodpovědná ze strany VSK Profi je povinna podávat vedení hlášení o případných problémech nebo se na vedení obracet s dotazy. Dále se kontroloval i správný chod stanice, to mělo být prováděno prostřednictvím dálkového sledování stavu. Zde nastal problém, o skutečnosti napojení na stávající interní systém nebylo VSK Profi

informováno. VSK Profi disponuje vlastním systémem ICONS, který se ovšem ukázal jako nekompatibilní z důvodu nedostatku informací ze strany zadavatele. Smluvní programátor tento problém vyřešil a napojil zařízení jak na ICONS pro sledování stavu z technického úseku VSK Profi, tak i na interní systém zadavatele. VSK Profi je na zařízení napojeno kvůli nutnosti provádění údržby, která je součástí podmínek. V případě, že není dodržena údržba, se VSK Profi přestává držet záruky. Systém sám připomíná pravidelné údržby, ale i nečekané havárie zařízení nebo jiné problémy. Napojení je on-line, a tak se jako servisní partner dozvídá o závadě ihned a může včas situaci řešit. Zákazník systém monitoringu využívá hlavně kvůli analyzování spotřeby energie.

Obr.: 16 - Instalace kompresorové stanice

Zdroj: interní materiály podniku, 2022

Po dokončení instalace byla provedena v první řadě zkouška těsnosti. Při zkoušce byly objeveny vady ve formě části netěsnosti servisního obchozího potrubí. Tyto vady nebyly ze strany VSK Profi, ale ze strany zadavatele, který tento typ zařízení již vlastnil a přál si ho zachovat. Zákazník musel okamžitě vadu odstranit, protože by komplikovala údržbu, kterou musí VSK Profi vykonávat.

Potrubí a technologie byly natlakovány a následně se sledoval tlakový spád v několika dnech. Po úspěšné zkoušce těsnosti se také prováděla tlaková zkouška – natlakování na provozní tlak. Zákazník dále požadoval určitou čistotu vzduchu. Zkouška se prováděla speciálním zařízením, čistota se měří na základě počtu cizích částic ve vzduchu a prokáže správnou funkčnost filtrů.

Uzavření projektu

VSK Profi 30. 10. 2022 předala zákazníkovi kompresorovou stanici, a i seznam nedodělků. Jedním z nich byla chybějící položka do kompresoru. Stanovil se náhradní termín a za nedodržení termínu se požadovala smluvní pokuta. Nedodělky byly včas vyřešeny a první údržba byla stanovena za 6 měsíců.

Byl vytvořen nový předávací protokol se všemi vyřešenými nedodělky a splátkový kalendář pro stanovenou údržbu. Následně byl předán a podepsán oběma stranami. Zákazník za realizaci technologie zaplatil a nyní řádně platí za údržbu a nájem kompresorové stanice, která probíhá bez problémů.

3.2 Zakázka ZA – 5220027

Zákazník vlastnící minipivovar sám telefonicky kontaktoval společnost VSK Profi, ve věci poptávky obměny generátoru (viz Obr.: 17). Zákazník dusíku disponuje výrobní technologií dusíku, která je ale již zastaralá a nestíhá generovat dostatečné množství dusíku, které je potřeba pro provoz minipivovaru. Cílem zakázky byla výměna starého zařízení za nové a tím navýšit kapacitu množství dusíku.

Obr.: 17 - Generátor dusíku

Zdroj: interní materiály podniku, 2022

Konceptuální fáze

Na osobní schůzce, která proběhla 10. 12. 2021, bylo zjištěno:

- Generátor, kterým disponují, je slabý vzhledem na současnou výrobu
- Je často poruchový

- V momentálním stavu je narušeno molekulární síto, které je třeba vyměnit co nejdříve.
- V minipivovaru již používají technologii výroby stlačeného vzduchu a chtějí sjednotit dodavatele údržby. Doposud vykonávala jiná firma údržbu na generátor a jiná na kompresory.
- V dohledné době bude zákazník řešit navýšení výtoče, navýšení kapacity varny, pořízení linky na lahvování a plnírnu sudů. COVID tyto investice oddálil.
- Zákazníkovi byla doporučena firma, kde již několik let jejich technologie a služby využívají.
- Vzhledem k potravinářskému užití technologie má zákazník požadavek na vyšší čistotu dusíku.

Na základě těchto informací bylo dohodnuto, že v následujících několika dnech po schůzce proběhne kontinuální měření dusíku, aby bylo možné navrhnout systém technologie, která bude minipivovaru dostačovat i několik příštích let, ale nebyla zároveň zbytečně předimenzována. Po měření byla vytvořena nabídka, která byla dne 18. 2. 2022 představena na druhém osobním jednání.

Organizace a příprava

Již 25. 2. 2022 byla nabídka schválena a dochází k tvorbě návrhu smlouvy. 9. 3. 2022 byla smlouva schválena a podepsána. Termín předání technologie byl smlouvou stanoven na 29. 7. 2022. Stejně jako u předchozí zakázky se založil obchodní případ v systému BYZNYS. I zde se zapisovaly do případu všechny podrobné kroky, které se k realizaci vztahují.

Vzhledem k nákladným dílům technologie dochází k revidování kusovníku na 48 položek v realizačním oddělení. Při této kontrole nebyla zjištěna žádná chyba a kusovník mohl být předán k evidenci do systému a vytvoření objednávek u dodavatelů, které probíhalo od 7. 3. 2022 do 15 3. 2022. Součástí objednávky důležitého kompresoru byl i požadavek na čistotu dusíku. Čistotu dusíku určuje typ sestavy generátoru, která je konfigurována již při výrobě generátoru u dodavatele.

Na instalaci byla objednána externí firma a na spuštění samotné technologie zodpovědná osoba z VSK Profi.

Dne 30. 5. 2022 byl materiál připraven v sídle VSK Profi k expedici na místo montáže vyjma šroubového kompresoru, který byl dodavatelem potvrzen na 10. 6. 2022.

Dodavatel před tímto termínem informoval, že bude dodávka kompresoru opožděna, a proto se VSK Profi se zákazníkem dohodlo, že nebude montovat kompletní technologii, ale sestaví jen část bez kompresoru s tím, že instalace kompresoru proběhne po jeho dodání. VSK Profi operativně dohodlo, že v případě nedodání kompresoru do 20. 7. 2022 bude zákazníkovi bezplatně vypůjčen kompresor z VSK Profi a technologie, tak bude funkční do uvedeného termínu ve smlouvě.

Provedení prací

Dne 2. 6. 2022 byla sjednaná přeprava materiálu na místo realizace. Technologie byla externí firmou sestavena bez opožděného kompresoru, ale nemohla být spuštěna. Instalace bez kompresoru proběhla 20. 6. 2022. Opožděný kompresor byl dodán dne 13. 7. 2022 do VSK Profi. Zajistila se dodatečná přeprava kompresoru a zbýval dostatek času na jeho instalaci, která proběhla 20. 7. 2022.

Externí firma, která byla sjednána na instalaci technologie byla doobjednána i na instalaci samotného kompresoru. Od 20. 7.2022 byla technologie ve zkušebním provozu, při kterém byla provedena zkouška těsnosti, revize zásobníků oleje v kompresoru a zásobníku tlakové nádoby, ve které je skladován dusík, a samotná čistota dusíku tak, aby odpovídala potřebám zákazníka a potravinářské výrobě. Revize obou zásobníků proběhla před spuštěním zkušebního provozu. Zde nenastal žádný problém a mohla se celá technologie předat zákazníkovi.

Uzavření projektu

Technologie byla předána za přítomnosti zákazníka a odpovědné osoby dne 28. 7. 2022.

První servis po spuštění technologie, proběhl měsíc po spuštění. V rámci této údržby se kontroluje stav filtrů a stav spotřebovaného dusíku, aby mohl být do budoucna naplánován servisní interval. Po této údržbě byla uzavřena servisní smlouva o pravidelném dohledu a údržbě. Součástí první kontroly je i přeměření čistoty speciálním přístrojem, který má VSK Profi k dispozici.

Vytvořený předávací protokol byl předán a podepsán bez výhrad. Zákazník za generátor dusíku řádně zaplatil a údržba probíhá ve stanoveném termínu.

3.3 Vyhodnocení zakázek

První zakázka se pohybuje v řádech milionů. Od konceptuální fáze až do organizace a přípravy zakázka probíhala podle plánu zcela v pořádku. První komplikace nastala před samotnou realizací, kdy zákazník neměl připravenou místnost pro kompresorovou stanici. To mělo za následek zpoždění realizace o týden. Za tuto komplikaci může především zákazník, ale také zodpovědná osoba společnosti VSK Profi, která dostatečně nekontrolovala průběh stavební připravenosti. Externí pracovníci byli přesměrováni na jinou zakázku, která se ve stejné době realizovala. Sice v tomto případě nevznikl problém a dodavatel byl ochotný dodat externí pracovníky i na další týden, ale za nepatrné navýšení nákladů. Společnost má pouze jednoho externího dodavatele na instalaci těchto technologii, proto vzniklo velké riziko posunutí konečné realizace na vzdálenější termín. Tento problém nakonec neměl zásadní dopad na konečný zisk ze zakázky.

Další komplikací pro VSK Profi bylo to, že stávající interní systém je nekompatibilní s instalovanou stanicí. Tento problém též nebyl způsoben ze strany VSK Profi, ale mohlo se tomuto problému předejít při dostatečné komunikaci mezi VSK Profi a zákazníkem. Komplikace, byla odhalena až při samotné realizaci a zvýšila pouze mzdové náklady na smluvního programátora.

Poslední komplikace byla objevena při zkoušce netěsnosti servisního obchozího potrubí, které si zákazník přál zachovat. Zákazník tedy musel okamžitě vadu odstranit, jinak by VSK Profi nemohla vykonávat pravidelnou údržbu. S těmito vadami se obecně počítá, proto se vytvořila nová zakázka, která byla řádně uhrazena. Ani tato komplikace neměla vliv na konečný zisk.

Z celkové částky celé kompresorové stanice byl nadprůměrný zisk.

Druhá zakázka se pohybuje spíše v řádů sta tisíců, a není tak rozsáhlá, jako první zakázka. Zde již měl zákazník připravenou základnu pro realizaci dané technologie, proto při této zakázce nemohlo dojít k potížím se stavební nepřipraveností.

Jediná komplikace, která nastala a měla poměrně velký vliv na konečný zisk zakázky, bylo vypůjčení kompresoru zákazníkovi. Tento problém byl ze strany dodavatele kompresoru, který nebyl schopný daný kompresor dodat v dohodnutém termínu, a to i přesto, že ze strany VSK Profi byl kompresor objednaný včas. VSK Profi muselo tedy nainstalovat náhradní kompresor a po dodání dohodnutého kompresoru odinstalovat

náhradní a naistalovat původní kompresor. Musela se též dohodnout přeprava pro oba kompresory. Celkové náklady se zvýšily zhruba o 10 %. Z celkové částky realizované technologie byl podstandardní zisk pro VSK Profi.

Při zpětném dohledávání informací o zakázkách byla zjištěna i neúplná a nedostatečná dokumentace nahraná v současném podnikovém informačním systému.

3.4 Identifikace slabých míst

V předchozí kapitole vyhodnocení zakázek se se mezi hlavní nedostatky v průběhu objevovaly následující identifikována slabá místa.

Hlavním nedostatkem společnosti je nevyhovující projektové řízení a nedostačující komunikace se zákazníkem. V dnešní době je to velké minus pro společnost. Dále se ve firmě ukázalo riziko nedodání kompresoru coby klíčové položky celé zakázky a posledním slabým místem se ukázalo riziko nedodání externích pracovníků.

Na základě těchto zjištění jsou v další kapitole navržena opatření, která by umožnila průběh zakázky zefektivnit.

4 Návrhy na zefektivnění

Tato kapitola předkládá návrhy na zefektivnění, které jsou udělané na základně předchozí kapitoly, která se zaměřila na shrnutí a identifikaci slabých míst, se kterými se společnost potýká při konkrétních zakázkách. Jak bylo identifikováno v předchozí kapitole, zásadní problém pro VSK Profi je nevyhovující projektové řízení a nedostatečná komunikace se zákazníkem. Dalšími slabými místy je chybějící strategický vztah s dodavatelem a riziko nesjednání externích pracovníků.

4.1 Systémové změny

Jak již bylo uvedeno výše, firma nyní disponuje podnikovým systémem Byznys. V systému lze nastavit pro každou zakázku kartu, která obsahuje nejdůležitější informace, jako například termín vytvoření zakázky, předpokládaný finanční objem, termíny připomenutí, termín předpokládaného dokončení a podobně. Ke každé zakázce je zároveň vytvořena složka na serveru, kam se ukládají různé dokumenty např. technické výkresy, smlouvy, e-mailová komunikace, faktury, objednávky a nabídky. Při tvorbě dokladů (výdejky, příjemky, faktury přijaté, faktury vydané) se používá jedinečné číslo zakázky, které poté páruje doklady přímo s kartou zakázky a lze pak takto doklady dohledat. Firma aktuálně nedisponuje speciálním softwarem pro řízení jednotlivých projektů.

Řízení projektu se momentálně spoléhá na odpovědné osoby jednotlivých zakázek, které mají dle pravidel zapisovat data, údaje ze schůzek a ostatní komunikaci do poznámek u každé zakázky. Každá zakázka obsahuje textové pole, kde lze do systému zapisovat jakékoliv poznámky. Tento systém zapisování se již dnes nejeví jako efektivní nástroj pro sledování zakázek. Není určeno, co všechno má u zakázky být zapsané, a proto je vše v režii konkrétního zaměstnance jakožto zodpovědné osoby.

Z celkových tržeb firmy je průměrně 8 % ze zakázek. Navrhnout zcela nový systém do celého podniku by nebylo efektivní. Prvním návrhem k efektivnějšímu řízení by byla možnost připojení ke stávajícímu systému další modul od společnosti Byznys nebo softwarovou aplikaci, která by doplňovala chybějící funkce pro řízení projektů. Dalším návrhem by bylo pouze připojení tzv. To Do listu, který by pomáhal zodpovědné osobě plnit úkoly řádně a včas a upozorňoval na následující události a povinnosti.

4.1.1 To Do list

Česky tedy „kontrolní seznam či seznam úkolů“ může jednotlivým pracovníkům pomoci při úplnosti provádění úkolů a kontrolovat, jaké úkoly ještě chybí udělat a jaké byly již provedeny. Odpovědná osoba za celkovou zakázku má tak ucelený přehled o průběhu. To Do list by upozorňoval konkrétní pracovníky v konkrétních odděleních již od konceptuální fáze do fáze ukončení a vyhodnocení zakázky, na úkoly, které se musí při zakázce plnit.

Existuje celá škála To Do listů (viz Tab. 2) v podobě volně dostupného softwaru, které jsou zdarma. Jedná se tedy o nejjednodušší řešení tohoto problému. Nevýhodou systému, je nekompatibilita se stávajícím podnikovým systémem, pokud by firma chtěla zainvestovat do této aplikace, která by byla kompatibilní, mohla by si vytvořit To Do list na míru. Specifikace To Do listu sestaveného na míru VSK profi je následující.

Tento systém by fungoval na principu odkliknutí splněného úkolu, a pokud pracovník neodklikne určitý úkol, který se měl realizovat do stanoveného termínu, upozorňoval by jak pracovníky, kteří tento úkol udělat, měli tak i jejich vedoucí.

Při konceptuální fázi by To do list nejen seznam úkolů, které je potřeba splnit, ale obsahoval by i tzv. seznam otázek, na které by se VSK Profi mělo ptát, aby předešlo nepředvídatelným situacím, jako například při problémech s nekompatibilitou stávajícího systému na nový a detailně přiblížit, jak stávající systém funguje. Dále by se nabízel i prostor pro doplnění konkrétních podmínek a předpokladů od zadavatele, které musí společnosti v průběhu splnit. Výsledkem by byl ucelený přehled o nynějším stavu a o budoucím průběhu zakázky.

Ve fázi organizace a přípravy by upozorňoval na objednání všech komponentů v určitém čase, které realizační oddělení potřebuje k samotné realizaci a přidělený seznam komponentů. Pro usnadnění práce zaměstnanců by bylo propojení To Do listu s přijatými objednávkami od dodavatelů a se skladem. Samotné přijetí na sklad by se automaticky propsalo do seznamu objednaných komponentů v systému. Aby byl To Do list efektivní, stanovil by se i časový interval, kdy nepřijetí komponentů je bez rizika zpoždění. Pokud by nějaká položka ze seznamu nepřišla do tohoto stanoveného časového intervalu, zalarmovala by nákupní oddělení ke zkontrolování objednávky a následnou urgenci samotného dodavatele. Zde by již upozorňoval na připravení plochy pro realizaci, tak by se vyhnuli rizika stavební nepřipravenosti zákazníka.

Ve fázi provedení by zahrnoval průběžnou instalaci, tzn. jaké části se musí nainstalovat jako první, aby bylo bez problému začít s další částí montování komponentů. Dále průběžné kontroly, například kontroly těsnosti, kontroly stávajícího systému a konečná zkouška celkové technologie.

Ve fázi ukončení by se jednalo o vytvoření předávacího protokolu, analýzy nedodělků, předání jeho seznamu a následnou nápravu.

Při zpětném dohledávání a ověřování správnosti informací o zakázkách se zjistila i neúplná a neuspořádaná dokumentace. I zde by Check list mohl upozorňovat o nahrání všech potřebných dokumentů do systému a tím zabránit složitému získávání zpětných informací.

V Tab. 2 je ukázka dostupných To Do listů, které by zaměstnanci mohli využívat ke své práci

Tab. 2. Dostupné To Do listy

	Microsoft ToDo	**TickTick**	**Google Keep**
Popis	Typický systém To Do list Snadné přidávání úkolů z Outlooku	Typický systém To Do listu Přidávání příloh	Lístkový systém Umožňuje upozornění na konkrétní čas Sdílení lístků s ostatními
Výhody	Integrace s Microsoftem 365	Integrované nástroje na produktivitu	Dostupná na všech platformách Jednoduché ovládání
Nevýhody	Postrádá pokročilejší funkce	Slabá integrace s dalšími nástroji	Aplikace je primárně pro poznámky
Dostupnost	Zdarma	Většina funkcí zdarma	Zdarma

Zdroj: vlastní zpracování s využitím Digiskills.cz (2023)

Pro firmu by byl nejvhodnější To Do list od TickTick, protože umožňuje přidávat přílohy a tímto způsobem by se mohlo zamezit nedostatečné dokumentaci.

4.1.2 Systémové aplikace

Tento návrh pro projektové řízení zahrnuje instalaci systému pro projektové řízení do stávajícího systému. Tento systém by nebyl určen pouze pro jednu osobu, ale pro celá

oddělení. Existuje mnoho dostupných softwarů pro projektové řízení, včetně bezplatných verzí. Společnost může využít existující software nebo si nechat připravit vlastní aplikaci na míru a připojit ji k stávajícímu systému.

Tímto řešením by se zlepšila organizace projektů, zefektivnila komunikace mezi odděleními a umožnila sledování pokroku projektů. Výhodou použití již existujícího softwaru je, že společnost nemusí investovat do vývoje nového software a může využít již ověřené funkce a nástroje. Pokud si společnost nechá vytvořit vlastní aplikaci na míru, může přizpůsobit software svým specifickým požadavkům.

4.1.3 Modul Byznys

Posledním návrhem pro zlepšení projektového řízení je zakoupit Modul Byznys ke stávajícímu systému, kterým již společnost disponuje. Tento modul je určen k rozsáhlejšímu projektovému řízení. Je možné si navolit nespočet funkcí, které by firmě měli pomoc k efektivnějšímu řízení zakázek. Od dodavatele softwaru Byznys byly zjištěny náklady spojené s modulem na 167 200 Kč. Jedná se o nejnákladnější možné řešení a společnost může za tento systém zaplatit jednorázově nebo by si ho mohla postupně odepsat.

Pokud by si vybrala způsob odepisování, bralo by se to jako tzv. technické zhodnocení stávajícího systém. Technické zhodnocení se odepisuje 18 měsíců. Pokud by se tak společnost rozhodla zakoupit modul v květnu, odepisování by vypadalo následovně (viz Tab. 3):

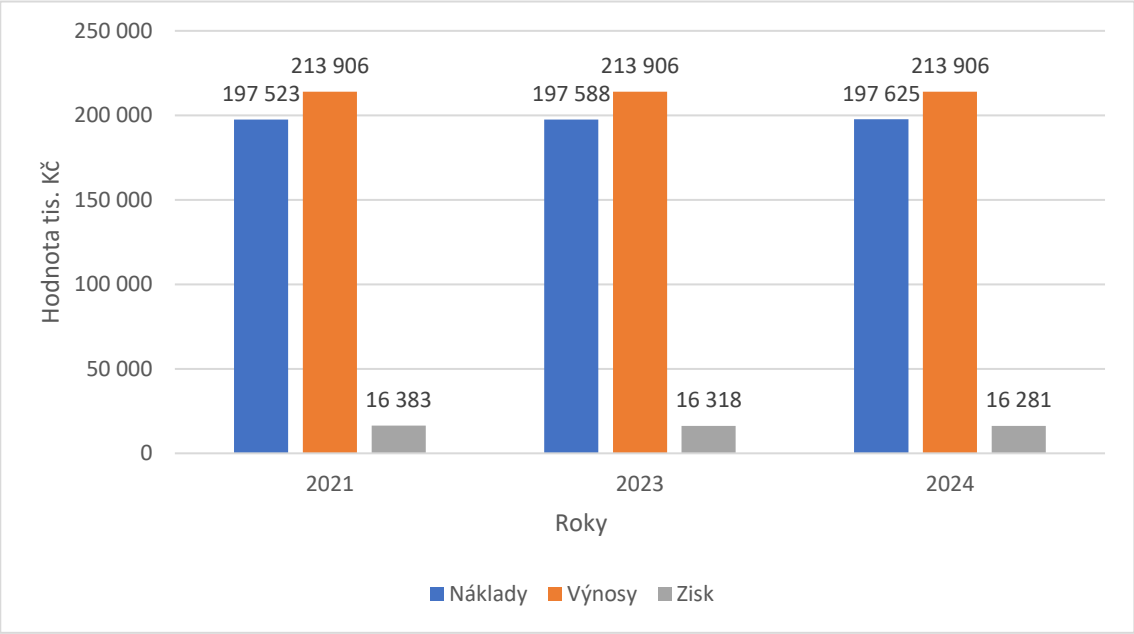
V roce 2023 by společnost začala systém odepisovat od června do prosince, a to 7 měsíců a v roce 2024 by společnost odepisovala od ledna do listopadu, tedy 11 měsíců.

Tab. 3. Odpisování softwaru

Rok	Výpočet odpisu	Odpis	Zůstatková cena
2023	(167 200/18) x 7	65 022 Kč	102 178
2024	9 289 x 11	102 179 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím interních materiálů, 2023

Obr.: 18 - Promítnutí odpisů do nákladů, výnosů a zisku podniku ve vybraném období



Zdroj: vlastní zpracování s využitím Justice. cz, 2023

V následujícím grafu (viz Obr.: 18) jsou srovnány náklady, výnosy a zisk před zdaněním. Hodnoty z roku 2021 jsou převzaty z výkazu zisku a ztrát a následně náklady byly navýšeny o výši odpisů, které společnost bude muset odepsat v následujících dvou letech. Předpokládá se, že výnosy se zásadně nezmění. Jak je z grafu patrné na výši zisku by to nemělo žádný zásadní dopad a po celkové analýze by společnost mohla uhradit celkový náklad za software rovnou nebo si ho odepisovat 18 měsíců bez zásadního ovlivnění výsledku hospodaření.

4.2 Strategická aliance s klíčovým dodavatelem

Dalším identifikovaným nedostatkem v průběhu řízení zakázek byla neefektivní dodávka kompresoru. To znamená, že firma VSK Profi měla potíže s dodáním kompresoru od jejího dodavatele, což vedlo ke zpoždění v plnění zakázky a mohlo způsobit negativní dopad na vztahy se zákazníkem. Pro řešení tohoto problému byla použita make or buy analýza, což je analytická metoda, která pomáhá firmám rozhodnout se, zda mají vyrábět nějaký produkt interně nebo zda je lepší jej nakoupit od dodavatelů.

V prvním kroku analýzy musela být zodpovězena otázka, zda je firma VSK Profi schopna si kompresor vyrobit sama, a jestli je pro podnik strategickou komoditou. Bylo zjištěno, že samotná výroba tohoto typu kompresoru je příliš nákladná, a to nejen kvůli nutnosti investovat do technologií a technického vybavení, ale také kvůli potřebě zaměstnávat

kvalifikované pracovníky, kterými společnost nyní nedisponuje. Kompresor se skládá například z částí litého hliníku, což je proces, který je náročný a nákladný. Z toho důvodu je kompetence vůči nejlepšímu v odvětví nízká

Ve druhém kroku se jednalo o strategický význam komodity, který se týká důležitosti, kterou má tato komodita pro firmu, ekonomiku a společnost jako celek. Kompresor je nezbytný k realizaci určitých zakázek a má značný negativní dopad na zisk podniku. Z toho vyplývá, že se jedná o vysoký strategický význam komodity.

Na základě analýzy make or buy tento dodavatel je opravdu pro společnost strategickým, aktuální nastavení vztahu není tak strategické, jak se předpokládá. Firma by měla sjednat smlouvu, která bude obsahovat podmínky nákupu, dodávky, platby, reklamace a další důležité faktory. Smlouva by měla být co nejvíce detailní a zohlednit všechna případná rizika a nejasnosti. Dále je vhodné s dodavatelem udržovat pravidelný kontakt a komunikaci. Vztah s dodavatelem by měl být založen na důvěře a transparentnosti. Je třeba vzájemně sdílet relevantní informace a společně pracovat na řešení případných problémů.

4.3 Zvýšení kvalifikace stávajících zaměstnanců

Firma v minulosti zaměstnávala vlastní pracovníky určené pouze na instalaci rozvodů, kompresoroven a dalších technologií. Vzhledem k minulosti, kdy firma získávala zakázky nárazově se mnohdy stalo, že pracovníci neměli, co na práci. Z důvodu vysokých mzdových nákladů se firma rozhodla zaměstnance propustit. Většina propuštěných zaměstnanců z tohoto oddělení přestoupila k firmě, která momentálně pracovníky na instalace dodává. V aktuální době se firmě nevyplatí znova zaměstnávat montážní pracovníky, a to z důvodu velkého množství zakázek, na které by bylo potřeba větší počet zaměstnanců, které se ale těžko shání a bylo by to nákladné. Rozumným řešením je proškolení stávajících zaměstnanců. Zde by bylo potřeba zohlednit, které pracovníky lze zastoupit a zda jejich stávající práce může počkat.

Pokud by se firma opravdu rozhodla zaškolit stávající zaměstnance, pro firmu by to byl náklad zhruba ve výši 50 000 Kč za případné kurzy a školení. Rizikem pro firmu je například náhlá výpověď proškoleného zaměstnance po podrobeném kurzu. Zde by se firma mohla zabezpečit dodatkem smlouvy na dobu určitou, kdy zaměstnanec bez

vážného důvodu nesmí vypovědět smlouvu, pokud by se tak stalo, musel by zaplatit náhradu za prodělané kurzy.

V organizační struktuře, by bylo možné proškolit zaměstnance z úseku Engineering a z úseku Kompresory. Pracovníci mají již základní znalosti a bylo by nejefektivnější přeškolit právě je. Jejich práci lze přerušit. V případném poslání zaměstnanců na montáž, by se jim hradily odměny od 5 000 do 10 000 Kč ke stávající mzdě.

Závěr

Bakalářská práce měla za cíl na základě teoretických poznatků zhodnotit průběh zakázek v podniku VSK Profi, s. r. o, a to pomocí analýzy vybraných podnikových zakázek, identifikovat slabá místa a nabídnout efektivní řešení.

V první části bakalářské práce byla věnována teoretickým poznatkům a byly vysvětleny základní procesy, které jsou důležité pro řízení podniku. Dále byl podrobně popsán životní cyklus zakázky, který je důležitý při identifikaci několika faktorů, které mohou ovlivnit úspěšné dokončení zakázky. Porozumění životnímu cyklu zakázky je důležité při identifikaci klíčových bodů, kde mohou nastat problémy a jakým způsobem by měly být tyto problémy řešeny. Identifikace kritických oblastí umožňuje přijmout preventivní opatření, která minimalizují rizika spojená s danou zakázkou a vedou k úspěšnému dokončení projektu.

Praktická část práce byla rozdělena do tří částí. V první části byla představena společnost VSK Profi, s. r. o., včetně historie, předmětu podnikání, cílů společnosti a ekonomických ukazatelů. Následně se práce zaměřila na průběh dvou konkrétních zakázek, od konceptuální fáze po fáze ukončení, které prošly společností, a identifikovala jejich slabá místa. První zakázka se týkala instalace kompresorové stanice pro společnost zabývající se výrobou a opracováním odlitků z lehkých slinit hliníku. Druhá zakázka byla pro minipivovar a jednalo se o instalaci generátoru dusíku. Informace byly zjištěny od zaměstnance dané společnosti formou rozhovorů, kde se zjišťoval konkrétní stav zakázek v daném čase. V poslední části praktické části byla provedena identifikace tří hlavních slabých míst. Nejzávažnějším nedostatkem pro společnost bylo nevyhovující projektové řízení. Dále se ve firmě ukázalo vysoké riziko nedodání klíčových položek a riziko nedodání externích pracovníků na realizace zakázek. Následně byla navržena řešení, jako jsou systémové změny, strategická aliance s klíčovým dodavatelem a zvýšení kvalifikace stávajících zaměstnanců. Systémové změny můžou mít pro firmu zlepšení produktivity a efektivity, snížení chyb a rizik spojené se zakázkami a lepší řízení zdrojů. Strategická aliance s dodavatelem může mít pozitivní vliv na snížení nákladů a zmírnění dopadu nedodání klíčové komodity. Zvýšení kvalifikace stávajících zaměstnanců může vést k vyšší produktivitě, lepší kvalitě výkonu a zvýšené loajalitě zaměstnanců. To celé může přispět ke zlepšení celkového výkonu firmy a k lepšímu postavení na trhu.

Seznam použitých zdrojů

BusinessInfo.cz (2017). *Správný postup při získávání veřejných zakázek*. https://www.businessinfo.cz/navody/spravny-postup-pri-ziskavani-verejnych-zakazek-ppbi/#kde-hledat

Digiskills.cz (2020). *Aplikace pro práci s úkoly, na které nedáme dopustit.* https://www.digiskills.cz/blog/aplikace-pro-praci-s-ukoly-na-ktere-nedame-dopustit?gclid=CjwKCAiA0cyfBhBREiwAAtStHHFdL49wI1UCWOcBz1sdEosd7BcahG7q3ffos8Yk0PDWX-vKbgGcERoCzvkQAvD_BwE

Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., Bočková Hrazdilová, K. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Grada Publishing.

eAgri.cz (2016). *Úplné znění Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek.* Dostupné 21. 11. 2022 z https://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-ostatni_uplna-zneni_zakon-2016-134-verejne-zakazky.html

FLOWii (2020). TOP 21 - nejlepší systémy na projektové řízení https://www.flowii.com/cz/blog/top-21-nejlepsi-systemy-na-projektove-rizeni

Generali Česká Profi (2022). *Top 5 aplikací na projektové řízení: Ze života – Top 5 aplikací na projektové řízení.* https://www.generaliceskaprofi.cz/ze-zivota/top-5-aplikaci-na-projektove-rizeni

Jurová, A., Koráb, V., Bartošek, V., Juřica, P., Videcká, Z. (2016). *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Grada Publishing.

Justice.cz (2023). *Justice. cz*. Dostupné 14. 2. 2023 z https://www.justice.cz/

KERZNER, H. (2013). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling (11th ed.). Hoboken, New Jersey

Lambert, D., & Lines, D. (2000). Understanding Assessment. London: Routledge Falmer.

ManagementMania.com (2016). *Software pro řízení projektů (Project Management Software).* https://managementmania.com/cs/software-pro-rizeni-projektu

Orbis (2023). *Welcome to the new Orbis interface.* Dostupné 1. 3. 2023 z

https://orbis-r1.bvdinfo.com/version-20230116-3409-3/Orbis/1/Companies/Report

Podnikatel.cz (2021). *Nový Občanský zákoník – Díl 8 – Dílo*. Dostupné 21. 11. 2022 z https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4587132/

PRINCE2. com (2019). *The difference between a project and a programme.* https://www.prince2.com/eur/blog/project-vs-programme

Project Management Institute, Inc. (2017). A guide to the Project Management Body of Knowledge (6th ed.). Project Management Institute, Inc.

Řepa, V. (2012). Procesně řízená organizace. Grada Publishing.

Svozilová, A. (2016). *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů.* Grada Publishing.

Procházková, P. T., &; Jelínková, E. (2018). Podniková Ekonomika - Klíčové Oblasti. Grada Publishing.

VSK Profi, s. r. o. (n.d.). *VSK Profi, s. r. o.* Dostupné 1. 11. 2022 z https://www.vskprofi.cz/

VSK Profi, s. r. o. (2023). *IS BYZNYS.* Informační systém podniku VSK Profi, s. r. o. se sídlem v Plni.

Vysoké učení technické v Brně (n.d.). *Metodika projektového řízení objektově orientovaného vývoje.* http://www.fit.vutbr.cz/study/courses/MPR/public/metodika-oo/index.html

Seznam obrázků

Obr.: 1 - Hodnotový řetězec 10

Obr.: 2 - Logistika podniku a její členění 10

Obr.: 3 - Základny projektového managementu 13

Obr.: 4 - Make or buy analýza 14

Obr.: 5 - Typické rozložení fází životního cyklu podniku 20

Obr.: 6 - Životní fáze projektu podle PMBOK 22

Obr.: 7 - Logo společnosti VSK Profi, s. r. o. 23

Obr.: 8 - Budova VSK PROFI, s. r. o. 24

Obr.: 9 - Organizační struktura 26

Obr.: 10 - Výsledek hospodaření podniku ve vybraném období 29

Obr.: 11 - Tržby podniku ve vybraném období 30

Obr.: 12 - ROE podniku ve vybraném období 31

Obr.: 13 - Počet zaměstnanců v podniku ve vybraném období 31

Obr.: 14 - Kompresorová stanice 33

Obr.: 15 - Příklad obchodního případu v programu BYZNYS 34

Obr.: 16 - Instalace kompresorové stanice 36

Obr.: 17 - Generátor dusíku 37

Obr.: 18 - Promítnutí odpisů do nákladů, výnosů a zisku podniku ve vybraném období 46

Seznam tabulek

Tab. 1. Dostupné To Do listy 44

Tab. 2. Odpisování softwaru 45

Abstrakt

Nesvadbová, D. (2023). *Průběh zakázky podnikem a návrhy na jeho optimalizaci* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: zakázka, podnik, průběh zakázky, optimalizace,

Tato bakalářská práce se zabývá plánováním a zefektivněním zakázek ve vybraném podniku. Jejím cílem je na základě teoretických poznatků zhodnotit průběh zakázek v podniku VSK Profi, s. r. o, a to pomocí analýzy vybraných podnikových zakázek, identifikovat slabá místa a nabídnout efektivní řešení. Teoretická část práce vysvětluje základní pojmy procesů, zakázek a životního cyklu a popisuje implementaci podnikového softwaru. V praktické části po představení vybrané společnosti se práce soustřeďuje na analýzu průběhu konkrétních zakázek od konceptuální fáze po fázi ukončení a následně se identifikovala slabá místa. Dále byla navržena řešení, jako jsou systémové změny, uzavření strategické aliance s důležitým dodavatelem a zvýšení kvalifikace stávajících zaměstnanců. Navržená řešení umožní podniku zlepšit produktivitu, efektivitu, snížit náklady a zmírnit riziko nedodání klíčových komodit. Tyto opatření by měli firmě zajistit zlepšení celkového výkonu firmy a postavení na trhu.

Abstract

Nesvadbová, D. (2023). *Company order processing and proposals for its optimalization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: order, enterprise, progress of the order, optimization

This bachelor thesis focuses on the planning and streamlining of orders in a selected company. Its aim is to evaluate the procurement process in the company VSK Profi, s.r.o. on the basis of theoretical knowledge by analysing selected company contracts, identifying weak points and offering effective solutions. The theoretical part explains the basic concepts of processes, contracts and life cycle and describes the implementation of enterprise software. In the practical part, after introducing the selected company, the thesis focuses on the analysis of the progress of specific contracts from the conceptual phase to the completion phase and the subsequent identification of weak points. Furthermore, solutions such as system changes, forming a strategic alliance with a major supplier and increasing the skills of existing employees were proposed. The proposed solutions will enable the company to increase productivity, efficiency, reduce costs and mitigate the risk of failure to deliver key commodities. These measures should ensure an improvement in the overall performance and market position of the company.