

Projekt založení firmy Conprendio Facility s.r.o., propojující realitní a úklidovou činnost

Bc. Roman Řehořek

Diplomová práce
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Roman Řehořek
Osobní číslo: M140392
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Projekt založení firmy Comprensio Facility s.r.o. propojující realitní a úklidovou činnost

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky z oblasti ekonomiky služeb a facility managementu.
- Aplikujte tyto teoretické poznatky pro vytvoření nového portfolia služeb, jež bude nově založenou firmou poskytováno.

II. Praktická část

- Popište a zanalyzujte aktuální stav podniků a jejich okolí pro založení nové společnosti.
- Vytvořte projekt zavedení nové společnosti a portfolia nových služeb – údržba nemovitostí při prodeji, pronájmu.
- Projekt podrobte situační analýze, nákladové analýze a zhodnoťte rizika dopadu na novou společnost.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Barker, I. A practical guide to facilities management. Dunbeath: Whittles, 2013. ISBN 9781849951159.

Lowendahl, B. Strategic management of professional service firms. 3rd rev. ed. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, c2005. ISBN 87-630-0127-6.

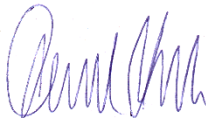
Štrup, O. Základy facility managementu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2014. ISBN 978-80-7431-143-7.

Vašítková, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vyskočil, V. a F. Kuda, Management podpůrných procesů: facility management. 2. dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-046-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Šárka Papadaki, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

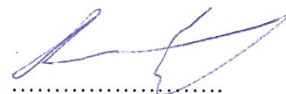
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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 právních 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 – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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,

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

Ve Zlíně

12. 4. 2017



.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na vytvoření projektu zavedení nové firmy propojující realitní a úklidovou činnost. Skládá ze tří částí: teoretické, analytické a projektové. Teoretická část obsahuje rešerši vztahující se k tématu ekonomiky služeb, facility managementu, postupu založení nové společnosti. Následuje analýza současného stavu konkurence na trhu v oblasti facility služeb, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a dotazníkové šetření. Na základě informací z těchto analýz je vypracováno konkrétní projektové řešení ke vzniku nové firmy a zavedení analyzovaného nového portfolia služeb. Tento projekt je následně podroben analýze rizik.

Klíčová slova: facility management, ekonomika služeb, marketing služeb, založení společnosti, podnikové výkazy, analýza trhu, analýza portfolia služeb, zavedení portfolia služeb

ABSTRACT

This thesis is focused on the creation of a project concerning the establishment of a new company connecting the real estate and cleaning activity. The thesis consists of three parts: theoretical, analytical and project part. The theoretical part includes a research related to the economics of services, facility management, procedure of establishing a new company. Next topic is an analysis of the current status of competition in the market field of facility services, Porter's five forces analysis, and questionnaire survey. Based on the information gained from these analyses, a specific project solution for the establishment of a new company and implementation of the analysed new services portfolio is elaborated. This project is subsequently subjected to a risk analysis.

Keywords: Facility management, economics of services, marketing of services, establishment of a company, company reports, market analysis, services portfolio analysis, services portfolio implementation

Děkuji Ing. Šárce Papadaki Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost a cenné rady v průběhu vytváření této diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 SLUŽBY - VLASTNOSTI, ČLENĚNÍ, KLASIFIKACE	14
1.1 VLASTNOSTI SLUŽEB	14
1.2 ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTÍ PODLE PŘEVLÁDAJÍCÍHO VÝROBNÍHO FAKTORU.....	15
1.3 KLASIFIKACE SLUŽEB DLE CZ-NACE.....	16
2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	17
2.1 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH.....	18
2.2 OBLASTI VYUŽITÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	18
2.3 METODIKA MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	20
2.3.1 Definování problému a výzkumných cílů	20
2.3.2 Sestavení plánu výzkumu.....	20
2.3.3 Implementace plánu, sběr a analýza dat.....	22
2.3.4 Implementace výsledků.....	22
3 FACILITY MANAGEMENT - STANDARDY, ÚROVNĚ, FORMY ZAJIŠTĚNÍ, PŘÍNOSY A POPIS	23
3.1 ÚROVNĚ FM.....	25
3.2 FORMY ZAJIŠTĚNÍ FM SLUŽEB.....	25
3.3 PŘÍNOSY FM	27
3.4 POPIS SLUŽEB SPADAJÍCÍ POD FM.....	27
3.4.1 Strategické služby (9000).....	28
3.4.2 Prostorové a infrastrukturální služby (1000).....	29
3.4.3 Služby pro lidi a organizaci (2000).....	29
4 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI, PODNIK A JEHO VÝKAZY	30
4.1 POSTUP ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI	30
5 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI	33
6 ANYLYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI	34
6.1 SWOT ANALÝZA	34
6.2 EKONOMICKÉ VÝKAZY A JEJICH ANALÝZA	35
6.2.1 Rozvaha.....	35
6.2.2 Výkaz zisku a ztrát	37
6.2.3 Kalkulace.....	38
6.2.4 Časový fond	38
6.2.5 Produktivita	39
6.2.6 Průměrné náklady na kapitál, finanční páka, daňový štít.....	39

6.3	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	41
6.4	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM - DOTAZOVÁNÍ.....	42
6.5	PESTLE ANALÝZA.....	43
II ANALYTICKÁ ČÁST		44
7	ANALÝZA TRHU V OBLASTI FACILITY SLUŽEB NA OLOMOUC A OKOLÍ	45
7.1	ANALÝZA POTENCIONÁLNÍ KONKURENCE	45
7.1.1	Analýza počtu potencionální konkurence	45
7.1.2	Analýza produktivity práce vybraných společností	46
7.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	48
7.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	53
7.3.1	Všeobecný pohled na problematiku facility managementu	53
7.3.2	Konkrétní hodnocení jednotlivých facility služeb	57
7.3.3	Další závěry z dotazníkového šetření.....	59
7.4	SWOT ANALÝZA	64
7.5	ZÁVĚR.....	66
III PROJEKTOVÁ ČÁST		70
8	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE PRVNÍ ZPROSTŘEDKOVATELSKÁ S.R.O. A CHYTRÉ SLUŽBY S.R.O.....	71
8.1	PROFIL SPOLEČNOSTI PRVNÍ ZPROSTŘEDKOVATELSKÁ A CHYTRÉ SLUŽBY	71
8.2	DOSTUPNÉ INFORMACE Z VEŘEJNÉHO REJSTRÍKU	72
8.3	ZÁZEMÍ SPOLEČNOSTÍ.....	72
8.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	72
8.5	ZAŘAZENÍ SPOLEČNOSTÍ PODLE CZ-NACE.....	73
8.5.1	Klasifikace První zprostředkovatelská s.r.o. podle CZ-NACE.....	73
8.5.2	Klasifikace Chytré služby s.r.o. podle CZ-NACE	74
9	DEFINOVÁNÍ NOVĚ VZNIKLÉ SPOLEČNOSTI CONPRENSIO S.R.O. - VIZE A POSLÁNÍ	75
10	PROJEKT ZALOŽENÍ NOVÉ SPOLEČNOSTI, ZAVEDENÍ NOVÝCH SLUŽEB NA TRH.....	78
10.1	IDENTIFIKACE PROJEKTU VHODNÉHO K IMPLEMENTACI	78
10.2	PLÁNOVÁNÍ IMPLEMENTACE PROJEKTU.....	80
10.2.1	Harmonogram implementace projektu.....	80
10.2.2	Personální zajištění projektu	82
10.2.3	Varianta zavedení balíčku služeb u nákupních center	83
10.2.4	Varianta u zavedení balíčku služeb kanceláře	88
10.2.5	Varianta u zavedení kombinace poskytování služeb.....	93
10.2.6	Zhodnocení variant strategie cílení služeb	95
10.3	REALIZAČNÍ FÁZE PROJEKTU	96
10.3.1	Stanovení průměrných nákladů na kapitál	96
10.3.2	Propagace služeb	97

10.3.3	Hledání zaměstnanců a sepisování smluv	98
10.3.4	Postup zavádění služeb	99
10.4	PROVOZNÍ FÁZE PROJEKTU	100
10.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA	100
10.6	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	103
ZÁVĚR	105
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	107
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	110
SEZNAM OBRÁZKŮ	111
SEZNAM TABULEK	112
SEZNAM GRAFŮ	114
SEZNAM VZORCŮ	115
SEZNAM PŘÍLOH	116
PŘÍLOHA P I: VYBRANÉ STANDARDY FM	117
PŘÍLOHA P III: GRAFY PRAVIDELNOSTI FACILITY SLUŽEB	124
PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK - HODNOCENÍ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB FACILITY MANAGEMENTU	130

ÚVOD

Existence služeb má pro naši společnost významný pozitivní vliv. Každodenní činnosti obohacuje o nové možnosti, které člověk v minulosti v omezené míře obstarával sám. Dnes služby zaujímají významnou část celého trhu. Tento podíl má tendence se s vyspělostí daného státu zvyšovat. Dochází k automatizaci a mechanizaci činností v jiných odvětvích a přeorientování společnosti na intenzivnější poskytování služeb.

V dnešním neustále se zrychlujícím světě a rostoucím podílu sektoru služeb je nutné naleznout a trvale udržovat konkurenční výhodu. Práce se zaměřuje na založení nové společnosti a zavedení nového portfolia služeb, která mohou obohatit současný trh. V práci je přiblížena oblast facility managementu, jež je východiskem pro založení facility společnosti a implementaci portfolia nových služeb. Nové služby vychází z propojení realitní a úklidové činnosti. Propojením realitní a úklidové činnosti se nám odkrývá nová oblast působení. Jedná se o oblast facility managementu, tedy správy nemovitostí, zejména kanceláří s pravidelným intervalem nebo údržby nákupních center. Pro založení nové společnosti a zavedení portfolia nových služeb je důležité čerpání dlouholetého know-how uvedených dvou společností. Vzhledem k tomu, že vlastník společnosti hledá nové možnosti působení na lokálním trhu při zachování činností stávajících společností a prohlubování jejich specializace, rozhodl se využít možnosti analýzy formou této diplomové práce ke vzniku zcela nové společnosti. Vznikem nové, třetí společnosti může být současný trh obohacen o novou partnerskou společnost, která bude mít zázemí u výchozích společností. Nová společnost bude využívat dlouholetých kontaktů s klienty výchozích společností, poskytne dodatečné služby nového charakteru.

Nové portfolio služeb spočívá v zajištění plynulého provozu společností, které se věnují pouze primárním činnostem a veškeré sekundární činnosti delegují na outsourcovanou facility společnost. Facility společnost poskytuje určité portfolio podpůrných služeb. Veškeré aktivity týkající se organizace budou řízeny z jediné kanceláře facility společnosti. Zavedení proběhne v několika fázích v průběhu několika měsíců. V první fázi budou poskytovány služby spojené s partnerskou společností, tedy úklidové služby a údržba venkovních ploch. V nejbližší době bude zavedena služba help-desku a vedení účetnictví. Ve druhé fázi se zavedou služby: ostraha objektu, služba rekonstrukce provozovny, revizní činnost, deratizace, dezinfekce a další. Služby druhé fáze budou postupně zaváděny

s postupným získáváním certifikátů k realizaci činností, do té doby budou tyto služby poskytovány zprostředkovaně třetím subjektem.

Cílovou skupinu potencionálních klientů bude nově zakládající se společnost čerpat z výchozí databáze klientů pocházejících z Olomouckého kraje. Při získávání primárních informací se využije dotazníkového šetření cílové skupiny. Na základě vstupních dat a zanalyzování současného stavu budou navrženy optimální struktury služeb nabízejících novou společností tak, aby co nejlépe naplňovaly potřeby trhu.

CÍLE A METODY PRÁCE

Cíl:

❖ Vytvořit projekt založení nové facility společnosti s novým portfoliem služeb

Na základě teoretických poznatků a provedených analýz bude vytvořeno konkrétní projektové řešení mající za cíl založení nové společnosti a vznik nového portfolia služeb na daném lokálním trhu.

Dílčí cíle:

- ❖ Zpracování teoretické části tak, aby co nejpřehledněji poskytla informace o ekonomice služeb, marketingovém řízení služeb, charakteristice facility managementu, postupu založení nové společnosti a použitých analytických metod.
- ❖ Využití uvedených teoretických poznatků k praktické aplikaci založení nové společnosti a zavedení nového portfolia služeb.
- ❖ Analýza současného stavu konkurence na lokálním trhu, analýza pěti konkurenčních sil a analýza dotazníkového šetření jako primárních informací nutných k vytvoření projektu založení nové společnosti.

Metodika zpracování diplomové práce

Východiskem pro vypracování diplomové práce bylo zanalyzovat současný stav na lokálním trhu, a to zejména v oblasti analýzy trhu, analýzy pěti konkurenčních sil, dotazníkového šetření a dalších. Získané informace se staly zdrojem primárních dat nutných k vytvoření projektové části. Teoretická část posloužila jako zdroj informací nutných k pochopení celkové problematiky diplomové práce.

V rámci diplomové práce bylo využito analytických metod, které jsou popsány v teoretické části (viz kapitola 6). Pomocí SWOT analýzy jsme zhodnotili vnější a vnitřní faktory ovlivňující chod nově zakládající společnosti. Pro sběr primárních dat sloužících k analýze vhodného portfolia služeb byla zvolena kvantitativní metoda formou dotazování. Závěry z analýz trhu a dotazníkového šetření jsme využili k vytvoření projektu založení nové společnosti a zavedení vhodného balíčku služeb poskytující novou společností.

Zdroj dat

V teoretické části bylo čerpáno zejména z odborné knižní literatury, kterou doplňovaly sekundární zdroje, zejména internet, jež blíže specifikoval danou problematiku.

V praktické části převažovaly primární zdroje formou dotazníkového šetření, osobní rozhovory s vedením stávajících společností. Dále bylo využito veřejně dostupných sekundárních zdrojů z internetu, kde jsme čerpali jednotlivé informace o hospodaření konkurence formou výročních zpráv a taktéž z veřejně dostupných rejstříků, které analyzovaly lokální tržní prostředí v daném oboru.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SLUŽBY - VLASTNOSTI, ČLENĚNÍ, KLASIFIKACE

Služby jako nehmotný statek vstupují do ekonomiky, kde je nazýváme terciálním sektorem. Z historického pohledu vznikly služby důsledkem rozvoje ekonomik. Postupně se začaly objevovat tendence, jak naplňovat potřeby jednotlivých domácností externě, které v minulosti svou činností produkovaly služby samy sobě. Situace, kdy si domácnosti produkují služby sami sobě, se označuje za oblast tzv. „šedé ekonomiky“ (Ekonomika Online, © 2016). Jedná se o oblast ekonomiky, která není zahrnuta do makroekonomických veličin (není sledována ekonomikou). Domácnosti si postupně začaly uvědomovat hodnotu svépomocných prací a tyto činnosti následně začaly poskytovat okolí za úplatu. Následně docházelo k legalizaci činností domácností založením a vedením živnosti nebo společnosti podle legislativních podmínek. Legalizací činností se přetvořila šedá ekonomika na terciální sektor. Nelze však říci, že do dnešního dne šedá ekonomika v podobě svépomocné práce neexistuje. Existuje v menší míře než v minulosti, např. stavba domů bez stavební firmy svépomocně. (Lowendahl, 2005, s. 19)

Podle Kotlera: „*Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*“ (Kotler et al., 2007, s. 710)

Na druhou stranu Veber služby nedefinuje vůbec. Podle Vebera je jednodušší definovat, co do služeb nespadá. Tuto situaci řeší tabulka výčtu služeb CZ-NACE definovaná Evropskou unií. (Veber, 2008, s. 137)

1.1 Vlastnosti služeb

Hlavním rysem služeb je její nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita (proměnlivost), zničitelnost (pomíjivost) a absence vlastnictví. Služby oproti zboží nemůžeme skladovat, nezískáváme vlastnické právo k zacházení se službou, nemáme ji zcela pod kontrolou, můžeme ji však ovlivnit. Služba se zpravidla při poskytování i sama spotřebovává a po poskytnutí není výsledná kvalita totožná v době začátku poskytnutí služby. (Vašítková, 2014, s. 16-20)

1.2 Členění společností podle převládajícího výrobního faktoru

Společnosti lze charakterizovat podle převládajícího prvku výrobního faktoru, který do transformačního procesu vstupuje.

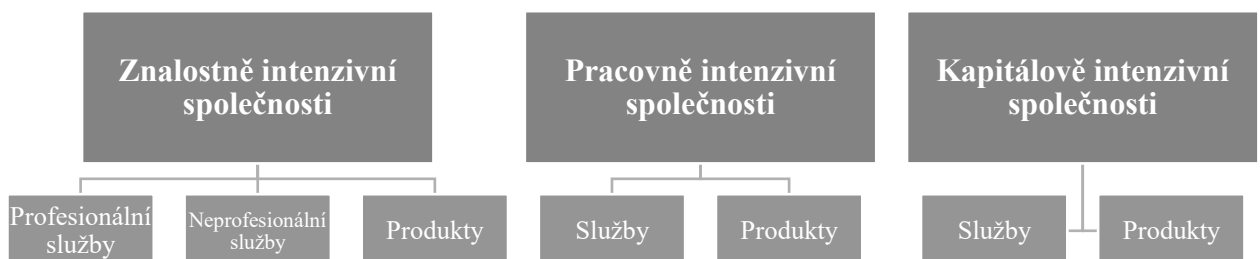
Do tohoto členění patří (Lowendahl, 2005, s. 20-25):

1. Znalostně intenzivní společnosti.
2. Pracovně intenzivní společnosti.
3. Kapitálově intenzivní společnosti.

Žádná společnost není založena čistě na jedné ze tří charakteristik. Společnosti se vyznačují smíšeným charakterem. Lowendahl člení společnosti na profesionály a neprofesionály. Profesionální společnosti v sobě vždy zahrnují část znalostně intenzivní činnosti. Každá společnost, která poskytuje profesionální služby, v sobě musí obsahovat určitou část inovace do své činnosti oproti neprofesionálům, kteří nemají znalosti založené na investici do vzdělávání v daném oboru. (Lowendahl, 2005, s. 20-25)

Pracovně intenzivní společnosti mají převládající vstupní transformační prvek pracovní sílu. Naopak společnosti kapitálově intenzivní mohou zejména v dlouhém časovém období práci nahrazovat kapitálem (Hořejší a kol., 2006, s. 188-215).

Obrázek 1 Typy společností podle převládajícího výrobního faktoru



1.3 Klasifikace služeb dle CZ-NACE

„Klasifikace CZ-NACE byla vypracována podle mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností, v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1893/2006 ze dne 20. prosince 2006, kterým se zavádí statistická klasifikace ekonomických činností NACE Revize 2 a kterým se mění nařízení Rady (EHS) č. 3037/90 a některá nařízení ES o specifických statistických oblastech. Klasifikace zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství za posledních 15 let, je relevantnější s ohledem na hospodářskou realitu a lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi. Klasifikace nahrazuje Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ).“
(Český statistický úřad, © 2016)

Jedná se o soubor klasifikací, podle kterých se služby řadí do 21 sekcí A až U. Každá sekce má podsekcí zabývající se užší specifikací služby. Podsekce mohou mít ještě další dílčí sekce. Podle konkrétního čísla klasifikace uvedeného v desetinném tvaru lze určit konkrétní klasifikaci odvětví, do něhož služba spadá. Uvedené členění vytvořil Evropský parlament pro zpřehlednění členění služeb. Služby byly v minulosti členěny podle OKEČ. Členění vydal Český statistický úřad před zavedením CZ-NACE Evropskou unií. Dnes je nahrazeno OKEČ CZ-NACE klasifikací pro harmonizaci norem v rámci EU.

V rámci dokumentů vydaných pro klasifikaci je zařazena jak tabulka členění, tak metodická příručka (manuál) popisující problematiku CZ-NACE. Dalším dokumentem jsou vysvětlivky. Vysvětlivky uvádí konkrétní příklady k dané klasifikaci, které je vhodné využít k přesné klasifikaci služby.

2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je nedílnou součástí pro úspěšné zavedení služby na trh. Společnosti přispívají na marketingový výzkum jedno až dvě procenta z tržeb společnosti. Poskytuje informace o tom, jak se mu daří uspokojovat potřeby zákazníků a jakou má pozici na trhu. Slouží také k analýze nových trhů a zavádění nových služeb. Cílem je omezení nejistoty rozhodování a správné nastavení všech marketingových prvků společnosti specifických konkrétní službě. (Kotler, 2007, s. 141).

„Marketingový výzkum je spojení firmy poskytující služby s trhem prostřednictvím informací. Informace jsou systematicky získávány, analyzovány a jejich interpretace slouží jak pro řízení marketingových činností firmy, tak pro řízení firmy samotné.“
(Vašítková, 2008, s. 79)

Na druhou stranu Kotler marketingový výzkum definuje jako: *„Systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před kterou se firma ocitla.“* (Kotler, 2007, s. 141)

Vašítková bere marketingový výzkum jako určitou činnost uvnitř společnosti, která zpracovává informace z okolí a využívá je ke zlepšování marketingových aktivit a fungování celé společnosti. Kotler však definuje marketingový výzkum jako určitou situaci, v níž se společnost nachází, a hledá vhodné řešení konkrétní situace.

Při zavádění služby je důležité znát prostředí, ve kterém se společnost poskytující služby pohybuje, společnost musí znát konkurenci a veřejné mínění. Dále také musí podnik zhodnotit vnitřní možnosti organizace, její zdroje i schopnosti stanovit si reálné cíle. Vše je otázkou kvalitních informací a kvalifikovaného vyhodnocování. (Příbová, 1996)

Informace do marketingového výzkumu vstupují jako nejdůležitější prvek. Na základě kvalitních vstupních informací mohou manažeři poskytovat hodnotné výstupy a pozitivně naplňovat potřeby klientů. Potřeba po informacích roste, ale zároveň se nabízí jejich nabídka vlivem rozvoje technologií. Správná a rychlá orientace mezi nepřehledným množstvím dat je základním předpokladem pro správné rozhodování, proto dnes vznikají sofistikované manažerské informační systémy (podnikové informační systémy), které poskytnou potřebné kvalitní informace pro rozhodování managementu.

2.1 Marketingový mix ve službách

Jedná se o soubor nástrojů, pomocí kterých manažer utváří vlastnosti služeb, jež nabízí zákazníkům. Prvky marketingového mixu lze kombinovat v různé intenzitě a pořadí. Cílem je uspokojení potřeb zákazníků a tvorba zisku pro společnost. Marketingový mix má čtyři prvky (někdy se uvádí i pátý prvek: lidé - people), a to produkt - product, cena - price, distribuce - place a marketingová komunikace - promotion. Ve službách se rozšiřuje na 7P o materiální prostředí - physical evidence a procesy - processes. (Vašítková, 2014, s. 21-23)

2.2 Oblasti využití marketingového výzkumu

Marketingový výzkum se vzhledem k jeho širšímu pojmu rozděluje o dílčí oblasti. Mezi tyto oblasti patří demografické, ekonomické, legislativní, přírodní, inovační a sociálně-kulturní prostředí (Kozel, 2006, s. 14-22). Každá oblast řeší dílčí část výzkumu a nelze jednotlivé části opomenout. Při indukci jednotlivých oblastí nám vzniká výsledný pohled na výstup z marketingového výzkumu. Foret a Stávková tyto oblasti člení více specificky. Výsledkem je konkrétní, úzká charakteristika dané oblasti a přesnější aplikace marketingového výzkumu. (Foret, Stávková, 2003)

Využití marketingového výzkumu v oblastech:

- **Výzkum účastníků trhu**

Je určena znalostí, chováním a spokojeností zákazníka.

Znalost zákazníka se snaží zodpovědět, kdo jsou naši klienti, jejich sociodemografické charakteristiky, životní úroveň klientů, životní styl, hodnotové orientace. Chování zákazníka identifikují jejich potřeby a touhy, např. kvalita služby, charakter, frekvence. Spokojenost zákazníka je v současnosti klíčovým předpokladem úspěšnosti společnosti. Klient službu porovnává s představou o službě a se skutečným výsledkem provedení služby. Spokojenost klienta určuje image společnosti, očekávání, vnímání kvality služby a loajalita. (Foret, Stávková, 2003)

- **Výzkum velikosti trhu**

Souhrn všech klientů společnosti, kteří provedli nebo provádí odběr služeb. Velikost trhu je dána třemi ukazateli:

tržní potenciál - dlouhodobá, pravidelná spotřeba,

tržní kapacita - skutečná spotřeba trhu a

tržní podíl - podíl jedné organizace na celkové spotřebě. Tomuto oboru se věnují statistické vědy. (Foret, Stávková, 2003)

- **Segmentační výzkum**

Trh je rozdělen do určitých segmentů, tzn. kategorií např. dle CZ-NACE, kde je cílem výzkum trhu konkrétní kategorie, ve které se služba nachází, nebo bude nacházet a analyzovat její kupní a spotřební chování. Tlaky k segmentaci trhů jsou způsobeny přetlakem konkurentů a snahou poskytovatelů diferenciací služby. Používá se shluková analýza. (Foret, Stávková, 2003)

- **Výzkum potřeb**

Marketingový výzkum sleduje oblast vývoje potřeb existujících i potencionálních klientů, důležitou roli hrají změny preferencí spotřebitelů a faktory, jimiž jsou tyto vlivy vyvolány. Rozděluje se na základní výzkum potřeb, což představuje dlouhodobé prognózy ve vývoji trendů potřeb, a odbytový výzkum potřeb, který se zaměřuje na zjišťování současných potřeb. (Foret, Stávková, 2003)

- **Výzkum vnímání**

Oblast vnímání služby zákazníkem. Jaký má vztah ke službě, jak se vzájemný vztah mění. V rámci vnímání může mít zákazník povědomí o službě, znalost, zaujímat určité stanovisko, službu využívat, nebo mít službu v oblibě. Výsledky přináší informace o tzv. bílých místech na trhu, což jsou místa, která zatím nejsou obsazena. (Foret, Stávková, 2003)

- **Výzkum vnímání značky**

Řeší otázky typu: Jak je značka vnímána? Je značka známá? Jaké vzbuzuje asociace? Jaký pohled mají klienti na značku? Jaká je image značky? (Foret, Stávková, 2003)

- **Výzkum jednotlivých marketingových nástrojů**

Lze rozdělit na nástroje kontrolní a prognózní. Kontrolní nástroje ověřují vhodnost marketingových nástrojů, prognózní odhadují vývoj poskytování služeb. Sleduje kvalitativní parametry poptávky, které využívá jako východisko pro tvorbu komunikačního sdělení. (Foret, Stávková, 2003)

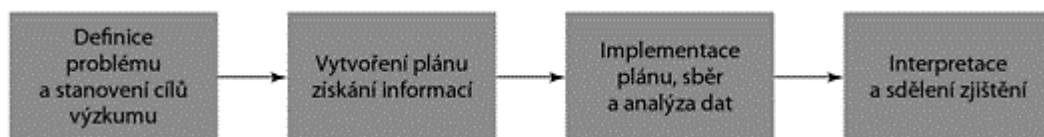
2.3 Metodika marketingového výzkumu

Metodika marketingového výzkumu řeší postup zavedení marketingového výzkumu v praxi. Zavedení marketingového výzkumu probíhá v několika fázích, jež na sebe bezprostředně navazují.

Metodika marketingového výzkumu:

- Definování problému a výzkumných cílů.
- Sestavení plánu výzkumu.
- Implementace plánu, sběr a analýza dat.
- Implementace výsledků. (Vašítková, 2008, s. 69)

Obrázek 2 Metodika marketingového výzkumu



Zdroj: Kozel, 2011, s. 407

2.3.1 Definování problému a výzkumných cílů

Při určení konkrétního problému se stanoví vědecké hypotézy. Z hypotéz se sestaví konkrétní problémy, které je nutné řešit. Definování problému má významný vliv na náklady získání informací a jejich relevantnost. Při definování úzkého problému dochází k neúplným, zkresleným informacím. V případě zvolení širokého problému mohou náklady převýšit přínosy. (Vašítková, 2008, s. 70)

2.3.2 Sestavení plánu výzkumu

Management sestavuje plán shromažďování informací. Management volí, které informace a nástroje budou využity. Plán na sebe časově navazuje a zabezpečuje správné informace ve správný čas.

Tři fáze plánu:

- Přípravná.
- Realizační.
- Prezenční. (Vašítková, 2008, s. 69)

Pro sestavení správného plánu výzkumu je třeba také správně určit tzv. „výběrový soubor“.

„Výběrový soubor je reprezentativní segment populace pro potřeby marketingového výzkumu.“ (Kotler et al. 2007) Jedná se o určitou skupinu populace (výběr) vykazující podobné znaky. Nezahrnuje veškerou skupinu, jelikož by bylo nákladné ji detailně zanalyzovat. Převážně

se jedná o určitý výběr několika reprezentantů podléhajících charakteristikám požadovaného segmentu, např. kuřáci - společnost bude provádět průzkum jen mezi kuřáky. (Vašítková, 2008, s. 69)

Sekundární informace

Výzkum začíná sběrem sekundárních informací. Jedná se o informace, které jsou běžně dostupné, lze je lehce získat např. z internetu. Rozdělují se na externí (vnější okolí společnosti) a interní (vnitřní okolí společnosti). Informace by měly být aktuální a potřebné. Po dokončení sběru sekundárních informací dochází ke sběru primárních informací. Primární informace je nákladnější získat, jsou však důležitější pro správnou analýzu. (Vašítková, 2008, s. 69)

Primární informace

Primární informace můžeme získat kvantitativním výzkumem, tzn. zajištěním dostatečného množství kvantifikovatelných dat nebo kvalitativním výzkumem, tzn. sledováním malého vzorku reprezentantů zaměřených typologicky na cílovou skupinu (Matušínská, 2007). Kvalitativní metoda slouží ke zjištění motivací, postojů a chování zákazníků.

Metody získávání primárních informací:

- **Pozorování.**
- **Dotazování.** (Matušínská, 2007)

Výzkum pozorováním je převážně kvalitativním výzkumem. Za pomoci audio či video techniky jsou pozorováni reprezentanti, jejich postoje, emoce, chování. Důležité je správné zachycení jevů. Jedná se o časově náročnou metodu, obtížně se informace kvantifikují. Touto metodou lze získat informace, které reprezentanti nechtějí, nebo nemohou poskytnout.

„Výzkum dotazováním je způsob získávání primárních údajů, kdy jsou respondentům kladeny otázky týkající se jejich znalostí, postojů, preferencí a nákupního chování.“

(Kotler *et al.*, 2007) Jedná se o nejrozšířenější metodu, může poskytnout informace rychleji a levněji než pozorování a experiment. Nevýhodou je zkreslování odpovědí, neuvedení odpovědi. (Matusínská, 2007)

Mezi další metody lze zařadit:

1. Metodu skupinově orientovaného dotazování.
2. Výzkum průzkumem.
3. Experimentální výzkum.
4. Dotazníkovou metodu. (Vašítková, 2008, s. 72-75)

2.3.3 Implementace plánu, sběr a analýza dat

Ke sběru informací lze použít interní zaměstnance společnosti nebo externí specializované firmy. Interně lze dosáhnout vyšších kvalit výstupů dohledem nad zaměstnanci, avšak zejména menší společnosti mohou dosáhnout kvalitnějších výsledků využitím externích firem. Externí firmy menším společnostem poskytují značnou výhodu v podobě profesionálních služeb postavených převážně na dlouhodobé znalosti. Zpracování a analýzu informací provádějí pracovníci výzkumu. Pracovníci sesbíraná data kódují na počítačovou analýzu, kde bývají výstupem tabulky a grafy, podle nichž se vypočítávají potřebné statistické hodnoty. (Vašítková, 2014, s. 75)

2.3.4 Implementace výsledků

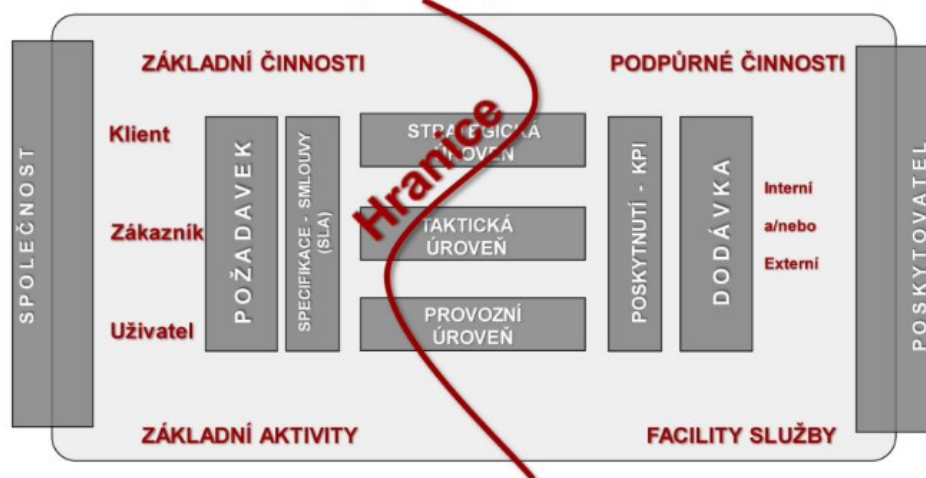
Interpretace výsledků musí být jednoznačná, přehledná ve formě závěrů a doporučení. Text je doplněn tabulkami, grafy a diagramy. (Vašítková, 2014, s. 75)

3 FACILITY MANAGEMENT - STANDARDY, ÚROVNĚ, FORMY ZAJIŠTĚNÍ, PŘÍNOSY A POPIS

„Facility management představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti.“ (ČSN EN 15221 - facility management, část 1 - Termíny a definice) Podle Barkera (Barker, 2013) facility managementem je vše, co není hlavní činností podniku. Ze společností poskytujících pár služeb později vznikají společnosti zabývající se komplexním zabezpečením služeb. Společnosti nabízející komplexní služby našly jako zdroj relativně stálého příjmu oblast, kdy se již ve fázi výstavby nemovitosti domluví se samotným developerem o tom, že bude zajišťovat v průběhu životnosti budovy sekundární služby, které umožňují plynulý a bezproblémový chod budovy umožňující nepřetržitou, ničím omezenou realizaci hlavní podnikatelské činnosti. (Štrup, 2014, s. 15-17)

Obrázek 3 Schéma FM podle ČSN EN 15221

Základní model Facility managementu



Zdroj: TZB, © 2017

Obrázek zobrazuje schéma hranice mezi podpůrnou činností a základní činností společnosti podle standardu ČSN EN 15221. Z obrázku je patrné, že propojení mezi společností a facility společností probíhá napříč celou úrovní řízení.

Podle Barkera je definováno pět základních kroků při zavedení facility managementu:

1. Identifikace

Během identifikace dochází k uvědomění si, čeho facility managementem máme dosáhnout. Tzn. přesné vymezení problému *Co? Jak? Kdy? Proč? A kde?* Po definování těchto otázek bude facility manažer vědět, které služby bude poskytovat. Odpoví si na otázky: *Jak se budou služby poskytovat, kdo bude zodpovědný za provedení? Jaký bude plán dne, měsíce, roku? Proč je služba vhodná pro zavedení? Kde se bude služba poskytovat?* (Barker, 2013, s. 5-13)

2. Hodnocení

Facility manažer hodnotí různé nedostatky služby. Facility manažer se snaží naplnit zvolené cíle, jedná se o neustále opakovaný proces. (Barker, 2013, s. 5-13)

3. Sestavení plánu

Facility manažer po ohodnocení stavu sestavuje časový plán, který koresponduje se zvolenou strategií v určitém časovém horizontu. Obecně platí, že plány v časově kratším horizontu jsou detailněji naplánovány než plány v delším časovém horizontu. Plány v delším časovém horizontu jsou důležitým vodítkem při naplňování strategických cílů. (Barker, 2013, s. 5-13)

4. Realizace

Během realizace se realizují plány. Plány by měly být dynamické. V případě nemožnosti naplnění plánu je nutné mít alternativní možnosti řešení problému. Sleduje se tzv. kritická cesta, jedná se o nejdelší možný úsek k dosažení cíle napříč dokončených úkolů. (Barker, 2013, s. 5-13)

5. Kontrola

Jedná se o nejdůležitější bod pro dosažení cílů podle plánů. Během kontroly se hodnotí požadovaný stav s konečným stavem. Hodnotí se odchylky od požadovaného stavu a tyto odchylky se eliminují. Následně se proces opakuje. Jako standard kontroly je vhodné zavést metodu QMS (Quality management systém) (Barker, 2013, s. 5-13)

3.1 Úrovně FM

Facility management lze rozdělit do tří úrovní: strategické, taktické a provozní.

Strategická úroveň (3-5 let)

Určuje střednědobé dosažení cílů organizace, definuje celkovou strategii FM, vytváří politiku FM vypracováním návodů pro správu prostor, majetků, procesů a služeb. Na strategické úrovni se provádí BSC metoda, díky níž se jednotlivá rizika analyzují a vytváří se podklad pro jejich eliminaci. Monitorují se klíčové identifikátory výkonů, řídí se ovlivňování facility služeb na primární činnost objektu, udržují se vztahy s partnery a okolím podniku. (Vyskočil a Kuda, 2011, s. 44-45)

Taktická úroveň (1 rok)

Je krátkodobou implementací strategických cílů prostřednictvím monitorování, dodržování návodů, zpracovávání rozpočtových plánů, řízení KPI hodnot, dohlížení na dodržování legislativy, přenášení požadavků strategické úrovně na provozní úroveň, řízení procesů a projektů aj. (Vyskočil a Kuda, 2011, s. 44-45)

Provozní úroveň (kratší než 1 rok)

Vytváří požadované prostředí pro koncové spotřebitele poskytováním dodávek služeb, monitorováním kvality a času dodávek, monitorováním dodavatelů služeb, analýzy zpětné vazby od spotřebitelů, tvorba reportů pro taktickou úroveň. (Vyskočil a Kuda., 2011, s. 44-45)

3.2 Formy zajištění FM služeb

Společnosti zaměřující se na primární činnosti podniku řeší otázku, zda je nutné danou činnost provádět vlastními zdroji - tzv. insourcigem, eventuálně využít externích zdrojů - outsourcingu. Každá z forem má určité přínosy i nedostatky. Správná aplikace jedné z forem vede k efektivnějšímu využívání zdrojů a transformaci na výstup. V případě insourcigu sestaví společnost FM složku, jež vede facility manažer. Ten také řídí realizaci části nebo kompletní služby. U volby outsourcingu facility manažer sestavuje tým, který připravuje výběrové řízení na externího dodavatele služeb. (Vyskočil a Kuda, 2011, s. 46-47)

Tabulka 1 Silné, slabé stránky Outsourcing

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Snížení počtu vlastních pracovníků • Vysoká profesionalita v klasických FM profesích • Zastupitelnost pracovníky z jiných zakázek • Efektivnější využití drahé techniky • Využívání kvalitních provozních prostředků • Smluvně vyjasněné kompetence • Přehledné náklady za FM • Vedení vnímá význam FM • Odpadá nutnost vzdělávání v oboru 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikace pracovníků odlišných firem • Slabší kontrola rizik • Často nedostatečná specifikace potřeb • Nepřímé monitorování jednotlivých úkonů • Zvýšené nároky na kvalitní komunikaci mezi FM klientem a poskytovatelem

Zdroj: Vyskočil a Kuda, 2011

Tabulka 2 Silné, slabé stránky Insourcing

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Přímé řízení • Sdílení know-how s pracovníky • Možnost zastupitelnosti pracovníky • Rychlá a bezpečná komunikace uvnitř společnosti • Snížení rizika úniku citlivých firemních informací • Historická kontinuita • Snazší řízení rizik provázáním s celopodnikovým systémem 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké personální náklady • Podněcování FM podpory z úrovně nejvyššího managementu • Neprůhledná nákladovost • Menší přehled o moderních postupech FM oboru • Malé vytížení FM nástrojů a techniky • Malá ochrana FM úseku před tlaky vedení na neúměrné šetření • Podcenění výběru facility manažera a klíčových FM pracovníků • Nutnost vzdělávání a rozvoje • Nutnost držet personální rezervu pro případ nemoci a výpadku • Podcenění vzdělávání a rozvoje • Použití zastaralých FM postupů, které mohou snižovat či ohrožovat základní procesy • Zastavení vývoje a zavádění moderních FM postupů a technologií • Omezování nákladů na vybavení a výstroj • Nejasnost kompetencí

Zdroj: Vyskočil a Kuda, 2011

Tabulka 1 představuje silné a slabé stránky využití Outsourcingu. Tabulka 2 představuje silné a slabé stránky využití Insourcingu ve společnosti.

3.3 Přínosy FM

„Přínos facility managementu bude efektivní, pokud bude zajišťovat podporu integrace procesů různých služeb, zjednodušovat vazby mezi strategickou, taktickou a provozní úrovní, zajišťovat stálou komunikaci, rozvíjet a kultivovat vztahy mezi koncovými uživateli a dodavateli služeb. Efektivní management by měl dále podporovat propojení mezi historickými skutečnostmi, stávajícím stavem a budoucími požadavky.“ (ČSN EN 15221-1, s. 14)

1. Úspora provozních nákladů

Zavedením principů facility managementu dochází k úspoře provozních nákladů. Správnou aplikací FM principů lze dosáhnout v dlouhodobém horizontu až 30% úspor provozních nákladů (IFMA, 2000).

2. Zvýšení produktivity zaměstnanců

Zavedení vhodného speciálního softwaru pro řízení procesu realizace služeb v oblasti facility managementu vede k efektivnímu využívání pracovníků, jejich trasování k potřebným činnostem. (Štrup, 2014, s. 24-25)

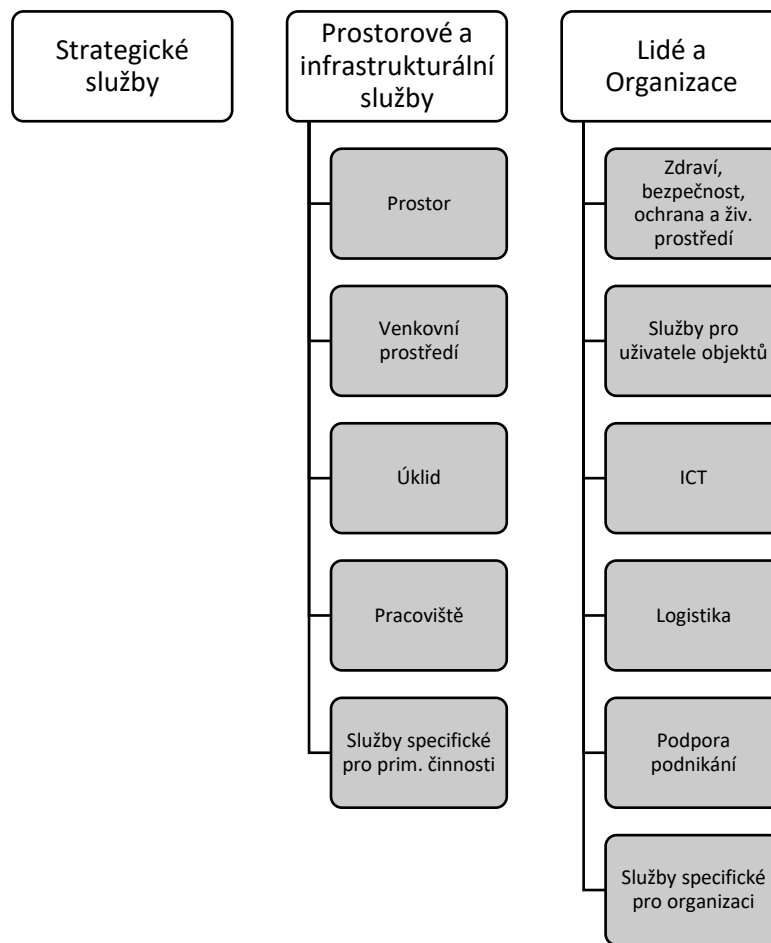
3. Volné prostorové kapacity

Optimálním využitím prostorových kapacit lze docílit vyšší produktivity práce. V USA se v osmdesátých letech vlivem vhodně zvolené prostorové přepážky pro oddělení jednotlivých pracovišť výrazně zvýšila produktivita práce (IFMA, 2000).

3.4 Popis služeb spadající pod FM

Facility služby jsou tříděny do kategorií podle normy ČSN EN 15221 - 4. Kategorie se aplikují pro celou EU. Kategorizací bylo dosaženo jasné definování poskytovaných služeb. Tabulka představuje rozdělení na tři základní kategorie a 11 podkategorií. (Štrup, 2014, s. 45-48)

Obrázek 4 Základní členění facility služeb



Zdroj: Štrup, 2014

3.4.1 Strategické služby (9000)

Pod strategické služby spadá hlavní oblast řízení FM. Jedná se o udržitelnost, kvalitu, riziko, identitu a inovaci. Pokud společnost má zájem nabízet kvalitní facility služby, je vhodné zavést ISO 9000 pro oblast kvality a ISO 18000 pro oblast rizika. (Štrup, 2014, s. 45-48)

Mezi základní členění lze zařadit:

1. Udržitelnost (udržitelnost podnikových aktivit šetrně vůči životnímu prostředí).
2. Kvalita (neustálé zvyšování kvality, proces neustálé kontroly).
3. Riziko (aktivity se porovnávají s mírou rizika, scénáře krizových situací).
4. Identita a inovace (úzká vazba na marketingové oddělení, řízení image společnosti). (Štrup, 2014, s. 45-48)

3.4.2 Prostorové a infrastrukturální služby (1000)

Prostorové (tvrdé služby) jsou charakteristické tím, že podporují vhodné prostředí hmotných prvků (prostor, stroje a technické infrastruktury). Tyto činnosti mají významný vliv na životnost majetku. (Štrup, 2014, s. 48-72)

Mezi základní členění lze zařadit:

1. Zajištění prostoru (nákup, rekonstrukce, správa budov).
2. Správa venkovního prostředí (údržba zeleně, údržba komunikací, řízení parkovací plochy).
3. Úklid prostor (pravidelný úklid, denní úklid, úklid po stavbě, hubení škůdců, čištění).
4. Správa pracoviště (stavební úpravy, management prostor, nábytek, rostliny, umělecká díla).
5. Ostatní specifické služby podpůrné pro primární činnosti. (Štrup, 2014, s. 48-72)

3.4.3 Služby pro lidi a organizaci (2000)

Vytváří vhodné prostředí pro efektivní fungování lidí ve společnosti. Jiným názvem se nazývají měkké služby, neboť ovlivňují nehmotné prvky, tedy lidský kapitál. Vhodné řízení této oblasti přináší vyšší produktivitu a vyšší spokojenost zaměstnanců. (Štrup, 2014, s. 73-89)

ČR má jednu z nejnižších produktivit práce, velkou roli hraje nezvládnutá podpora měkkých služeb.

Mezi základní členění lze zařadit:

1. Zdraví, bezpečnost, ochranu životního prostředí.
2. Služby pro uživatele objektu (recepce, stravování, prádelna, pracovní oděv, konferenční místnosti).
3. ICT - počítačové a komunikační zajištění (help-desk, HW a SW podniku, databáze, datové služby, školení v oblasti IT).
4. Logistiku (kancelářské potřeby, správa dokumentů, reprografie, přepravní služby, správa vozového parku, mobilita).
5. Podporu managementu.
6. Ostatní specifické služby podpůrné pro primární činnosti. (Štrup, 2014, s. 39-44)

4 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI, PODNIK A JEHO VÝKAZY

Zřízení nové společnosti obnáší několik otázek. Zejména se jedná o otázky typu, za jakým účelem se společnost zakládá, jaký je postup a doba založení nové společnosti, jaké výkazy musí podnikatel znát, aby mohl efektivně rozhodovat o činnosti společnosti.

Během uvedení společnosti na trh člověk postupuje podle pokynů úřadů, avšak je nutné znát i minimální znalosti v oblasti legislativy.

V následující podkapitole ve zkratce přiblížíme postup založení nové společnosti. Přesná definice založení neexistuje, avšak v dnešní době na trhu působí relativně mnoho společností, které pod svou záštitou poskytují zřízení společnosti nové. Postup zřízení společnosti lze tedy zjistit ze sekundárních zdrojů v podobě internetových stránek společností, které zakládají společnosti a uvádí na svém webu informace o postupu založení nebo za pomoci samostudia zákonů a vyhlášek. Níže uvádíme kombinaci obojího.

Po zřízení nové společnosti je nutné, aby nový společník prokázal minimální znalost určitých podnikových výkazů. Podnikové výkazy budou nadále potřeba jak při samotném projektu, tak během celé doby působení nové společnosti. Mezi tyto základní podnikové výkazy se řadí:

1. Rozvaha.
2. Výkaz zisku a ztrát.
3. Kalkulace a jejich podoba.
4. Analytické podnikové vzorce - rentabilita, nákladovost kapitálu aj.

4.1 Postup založení společnosti

Každý investor má různé důvody, proč má v plánu založit novou společnost. Mezi cíle podnikání patří snaha dosáhnout zisku, vytváření tržní hodnoty společnosti nebo maximalizace hodnoty podniku (Srpková, 2010, s. 23-26). Legislativní proces umožňuje založení několika druhů společností. Základním rozdělením jsou společnosti osobní a kapitálové. Z kapitálových společností se člení na společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, Evropskou společnost a Evropské hospodářské zájmové sdružení. Nejčastěji zakládanou kapitálovou společností je společnost s ručením omezeným. Podle platného zákona účinného od 1. 1. 2014 je možné společnost s.r.o. založit již od 1,- Kč. Jedna koruna je však minimálním vkladem hodnoty základního kapitálu

společnosti. Dalšími nutnými investicemi jsou zejména poplatky za založení u notáře a různé kolky. Samotná doba, za kterou je možné oficiálně podnikat pod novou společností, uplyne dnem zapsání do obchodního rejstříku. Zapsání do obchodního rejstříku proběhne nejdříve po 15 dnech po splnění veškerých nutných podmínek. (Zákony pro lidi, © 2017)

Založení společnosti probíhá jako dlouhodobý proces sebevzdělávání v oblasti legislativy, sepisování dokumentů nutných k sepsání zakladatelské listiny nebo společenské smlouvy v případě více společníků.

Kroky nutné k založení společnosti:

1. Sebevzdělávání v zákoně a nutných podmínkách, sestavování prvotních nutných dokumentů.
2. Sepsání zakladatelské listiny nebo společenské smlouvy notářem a jeho následné ověření.
3. Složení základního kapitálu na nově založeném podnikatelském účtu v bance, v případě nepeněžitěho vkladu ohodnocení majetku soudním znalcem.
4. Ohlášení živnosti na živnostenském úřadě.
5. Podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku.
6. Uvolnění kapitálu na firemním účtu bankou.
7. Registrace na finančním úřadě.
8. Pořízení výpisu z živnostenského rejstříku.

Po nastudování veškerých nutných legislativních podmínek založení společnosti si zakladatel obstarává nutné dokumenty pro další postup. Mezi tyto dokumenty se řadí:

1. Výpis z rejstříku trestu.
2. Potvrzení o užívacím právu od pronajímatele prostor.
3. Výpis z katastru nemovitostí.

Následuje sepsání zakladatelské listiny v případě jediného společníka či společenské smlouvy v případě více společníků. Smlouvu nebo listinu sepisuje libovolně zvolený notář, u kterého se smlouvy podepisují. Po sepsání smlouvy zakladatel zakládá podnikatelský účet v bance, kde se složí základní kapitál ve výši podle notářské smlouvy. V případě nepeněžitěho vkladu si zakladatel u soudu zažádá o formulář na návrh na jmenování soudního znalce. Soudem určený soudní znalec zhodnotí nepeněžitou věc vkladu do nové společnosti. Soud ocenění schvaluje. Zakladatel následně ohlašuje počátek živnosti

na živnostenském úřadě. Postupuje podle legislativních podmínek určených živnostenským zákonem.

Následně zakladatel zažádá o návrh na zápis do obchodního rejstříku, který spadá pod krajský soud. Podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku počíná běžet lhůta, během níž může soud zažádat o doplnění údajů, nebo se zcela zamítne. Po doplnění nutných údajů uplyne lhůta, po které soud buď společnost schválí, nebo zamítne. V případě schválení si zakladatel vyzvedne výpis z obchodního rejstříku, na základě kterého banka uvolní vložený kapitál na firemní účet. Nově uvedený podnikatel (společník) se registruje na finančním úřadě, následně si vyzvedává osvědčení o registraci k daním. Po úspěšném zapsání do obchodního rejstříku si podnikatel zažádá na živnostenském úřadě o výpis z živnostenského rejstříku, kde podnikateli přiřadí identifikační číslo. Tímto procesem se stává zakladatel oficiálním podnikatelem (společníkem). Samotný proces trvá běžně jeden měsíc. (E-SRO, © 2017)

5 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část obsahuje základní problematiku využitou v analytické a projektové části této diplomové práce. V teoretické části byla přiblížena služba, její definice, členění, vlastnosti a klasifikace podle CZ-NACE. Následně jsme uvedli oblast marketingového výzkumu, a to zejména marketingový mix ve službách, oblasti využití marketingového výzkumu a metodiku marketingového výzkumu, kde bylo uvedeno, jak postupovat při zavádění marketingového výzkumu, jehož bude využito v případě analýz formou dotazování.

Velkým tematickým celkem byla oblast facility managementu a zakládání společnosti. V oblasti facility managementu jsme uvedli, co facility management znamená, úrovně, přínosy a formy zajištění facility služeb, klasifikace facility služeb. Tematický okruh založení společnosti popisoval postup založení společnosti. Postup založení společnosti je definován zákonem, proto bylo čerpáno především ze sekundárních zdrojů (internetu) a částečně zákona.

6 ANYLYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI

V této kapitole popíšeme metody, které budou použity v analytické části diplomové práce, jež slouží k analýze rizik vnějšího okolí a hodnocení míry konkurence. Uvedeme SWOT analýzu jako nejpoužívanější strategický nástroj pro analýzu vnějšího a vnitřního okolí podniku. Dále přiblížíme ekonomické výkazy, analýzu konkurenčního prostředí, oblast marketingového výzkumu zejména pro využití metody dotazníkového šetření a PESTLE analýzu.

6.1 SWOT analýza

SWOT analýza je nejpoužívanějším strategickým nástrojem pro analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku. Využívá se při analýze marketingového prostředí, určuje stav společnosti pomocí čtyř hledisek.

- Silné stránky (**Strenghts**).
- Slabé stránky (**Weaknesses**).
- Příležitosti (**Opportunities**).
- Hrozby (**Threats**).

(Grasseova, 2010, s. 297; Horner a Swarbrooke, 2003, s. 236)

Při tvorbě SWOT analýzy se určí nejen konkrétní silné/ slabé stránky a příležitosti/ hrozby, ale také je důležité určit navazující opatření v souladu se strategií společnosti. (Grasseová, 2010, s. 298; Kotler, 2001, s. 90-97)

Obrázek 5 SWOT analýza

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<p>S</p> <p>SILNÉ STRÁNKY</p> <p>strenghts</p>	<p>W</p> <p>SLABÉ STRÁNKY</p> <p>weaknesses</p>
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<p>O</p> <p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>opportunities</p>	<p>T</p> <p>HROZBY</p> <p>threats</p>

Zdroj: SunMarketing, © 2016

6.2 Ekonomické výkazy a jejich analýza

Ekonomická analýza sleduje vývoj účetních výkazů určitého ekonomického celku, jeho rozklad na dílčí části a jejich bližší zkoumání a hodnocení s cílem nalezení způsobů, jak je zlepšit, případně zvýšit výkonnost. Předmětem je podnik, jeho výsledky činností nebo dílčí podnikové útvary a jejich výsledky. Ucelené informace se předkládají vrcholovému managementu, zatímco parciální výsledky slouží taktickému managementu. Účelem je zhodnotit finanční zdraví podniku. (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009, s. 151-152)

6.2.1 Rozvaha

Rozvaha neboli bilance je přehled o aktivech a pasivech podniku k určitém okamžiku. Rozděluje se na **aktiva a pasiva**. Aktivum je část majetku společnosti pod její kontrolou, přinášející ekonomický prospěch společnosti. (Rubáková, 2015, s. 21)

Mezi aktiva se řadí:

1. **Dlouhodobý majetek** - hmotný, nehmotný majetek dlouhodobě držený účetní jednotkou.

2. **Oběžný majetek** - pohledávky, zásoby, peníze, bankovní účty, krátkodobě drženy účetní jednotkou (neustálá změna). (Rubáková, 2015, s. 21)

Pasiva nám představují, z čeho byla aktiva pořízena:

1. **Vlastní kapitál** - skládá se ze základního kapitálu, různých fondů a hospodářského výsledku. Jsou to zdroje ve vlastnictví společníka.
2. **Cizí kapitál** - skládá se ze závazků a úvěrů. Jsou to zdroje, které společník nevlastní, ale je k nim vázán. (Rubáková, 2015, s. 21)

Aktiva se musí vždy rovnat pasivům, jelikož každé aktivum musí mít určitý zdroj (pasivum), ze kterého bylo pořízeno.

Rozvaha nám ukazuje finanční situaci podniku za danou dobu, kdy byla sestavena. Jedná se tedy o statický pohled na ekonomickou situaci podniku. V praxi se porovnávají rozvahy za různé účetní období mezi sebou, eventuálně formou benchmarkingu různých společností. (Rubáková, 2015, s. 21)

Obrázek 6 Rozvaha

Aktiva	Struktura rozvahy		Pasiva
hodnota všech položek, do kterých podnik investoval	dlouhodobý majetek (stálá aktiva)	všechny zdroje, ze kterých byla aktiva pořízena	vlastní kapitál
	– dlouhodobý nehmotný majetek		– základní kapitál
	– dlouhodobý hmotný majetek		– fondy
	– dlouhodobý finanční majetek		– nerozdělený zisk minulých let
	oběžná aktiva		– výsledek hospodaření běžného roku (+,-);
	– zásoby		cizí zdroje
	– pohledávky		– dlouhodobé závazky a úvěry
	– investice (krátkodobý fin. majetek)		– krátkodobé závazky a úvěry
	– peníze		

Poznámka: V závorkách jsou dosavadní české ekvivalenty!

Zdroj: Synek, 2007, s. 59

Druhy rozvahy:

1. **Zahajovací** - sestavuje se před zahájením činnosti nové společnosti.
2. **Řádná** - sestavuje se pravidelně v okamžiku účetní uzávěrky.
3. **Mimořádná** - sestavuje se v případě potřeby účetní jednotky.

4. **Konečná** - sestavuje se v případě ukončení společnosti.
5. **Počáteční** - sestavuje se na začátku účetního období. (Rubáková, 2015, s. 21)

6.2.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát vstupuje do rozvahy pod položkou hospodářský výsledek. Výkaz zisku a ztrát se sestává z příjmů, od nichž se odečtou náklady, a výsledek se zdaní. V tomto zjednodušeném schématu se u právnické osoby detailně člení na druhové nebo účelové členění. Účelové členění rozděluje příjmy a náklady tvořené podle účelu, na které byly použity. Druhové členění (běžnější) se člení podle uvedeného vzoru. (Novotný, 2016, s. 35-37)

Obrázek 7 Výkaz zisku a ztrát - druhové členění

I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb
II.	Tržby za prodej zboží
A.	Výkonová spotřeba
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)
C.	Aktivace (-)
D.	Osobní náklady
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti
III.	Ostatní provozní výnosy
F.	Ostatní provozní náklady
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti
J.	Nákladové úroky a podobné náklady
VII.	Ostatní finanční výnosy
K.	Ostatní finanční náklady
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)
L.	Daň z příjmů
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)

Zdroj: Novotný, 2016, s. 36-37

6.2.3 Kalkulace

Kalkulace jsou analytický nástroj k určení nákladů, výnosů, stanovení obchodní marže, stanovení nákladů na jednotku produkce tzv. jednicové náklady aj. Pomocí kalkulačí lze stanovit podnikové ceny jednotlivých produktů, analyzovat tyto ceny do celkových hodnot. Při tvorbě kalkulačí je vhodné dodržovat konkrétní pravidla podle typu zvolené kalkulače. (Hradecký, 2008, s. 182-185)

Kalkulace rozdělujeme na předběžné a výsledné. Předběžné se dále člení na propočtové, operativní, plánové.

1. **Propočtové** - kalkulače vhodná u nových výrobků, postupně se vytváří s novými informacemi.
2. **Operativní** - stanovená kalkulače na základě norem.
3. **Plánové** - sestavená kalkulače pro podnikové cíle, porovnává se s operativní kalkulačí. (Hradecký, 2008, s. 182-185)

Výsledná kalkulače se hodnotí po uplynutí doby, za kterou byly poskytovány produkty nebo služby. Může se hodnotit za určité období tak, aby účetní jednotka měla přehled o odchylkách plánu a skutečnosti.

Metody kalkulačí:

1. **Kalkulače dělením** - umožňuje stanovit jednicové náklady (celkový náklad/ počet kusů výrobků).
2. **Kalkulače dělením s poměrovými čísly** - podobně jako u kalkulače s dělením, avšak u stejnorodé výroby liší se o jediný parametr - např. velikost.
3. **Kalkulače přiřázková.** (Hradecký, 2008, s. 182-185)

6.2.4 Časový fond

Vychází z manažerského účetnictví. Za pomoci plánování provozu lze stanovit plán optimální kapacity, celkové produkce a porovnávat je se skutečností. V případě propočtu skutečného stavu se postupuje obdobně, avšak dosazují se již skutečné hodnoty.

Parametry pro stanovení produkčního plánu:

1. **Časový fond** - plánovaný počet dnů (hodin) činnosti za rok.
 - a. **Kalendářní časový fond T_k** - je stanoven v nepřetržitém provozu jako $365 \text{ dní} \cdot 24 \text{ h} = 8\,784 \text{ h/rok}$.

- b. **Nominální časový fond T_n** - pracovní kapacita očištěna o svátky a dovolené násobeným počtem směn - např. $365-65 = 300$ dní*8 h/směna*2 směny = 4 800 h/ rok.
- c. **Využitelný časový fond T_p** - nominální časový fond očištěn o prostoje, opravy a jiné situace snižující časový fond. (Synek, 2011, s. 258-267)

Výsledkem je poté vztah:

$$T_p = T_k - T_n$$

2. **Produkční kapacita** - maximální objem produkce dosažitelný jednotkou za určité období, skutečnost může být jiná např. prostoje, plán je označován jako V_p .

Výsledný vzorec pro výpočet plánovaného využití produkční kapacity:

$$Q_s = T_p \times V_p$$

6.2.5 Produktivita

Produktivita neboli účinnost nám udává, jakého výstupu jsme dosáhli za použití vstupu. Rostoucí produktivita je dána buď stejným vstupem a rostoucím výstupem, nebo klesajícím vstupem a stejným výstupem. Produktivita je úzce spojena s kvalitou.

Rozdělení produktivity:

1. **Parciální produktivita** - slouží ke sledování produktivity určité oblasti vstupu k celkovému výstupu.
2. **Celková produktivita** - sleduje produktivitu na celopodnikové úrovni jako celkový vstup v poměru k celkovému výstupu. (Synek, 2011, s. 267-276)

Nejběžněji sledovanou a velmi důležitou parciální produktivitou je produktivita práce. Produktivita práce sleduje celkový výstup (přidaná hodnota) v poměru ke vstupu (počet zaměstnanců, počet hodin). Výpočet produktivity práce nám poslouží k porovnávání produktivity práce mezi společnostmi. (Synek, 2011, s. 267-276)

6.2.6 Průměrné náklady na kapitál, finanční páka, daňový štít

Všechny pojmy spolu úzce souvisí. Pojmy vychází z předpokladu, že investování společnosti vlastními zdroji je za určitých podmínek dražší než v případě kombinace s cizími zdroji. Mezi cizí zdroje, jak bylo zmíněno, patří úvěry a jiné. Tyto cizí zdroje nezakládají

rozhodovací práva na společnosti a většinou držení cizích zdrojů obnáší určitou formu úroku placeného věřiteli. Investoři mnohdy požadují určitou návratnost vloženého kapitálu do společnosti, při stanovení určité doby fixace investovaného kapitálu lze vypočítat požadované procento výnosnosti z investovaného kapitálu - tzv. ROE (Finanční analýza firmy, © 2015). V případě, kdy budeme porovnávat výši vložených zdrojů, jejich poměrné zastoupení s ohledem na výši úroku a výši požadované velikosti ROE, dojdeme ke vzorci průměrných nákladů na kapitál WACC.

Průměrné náklady na kapitál nám poskytují informaci o alternativních nákladech kapitálu v porovnání při využití vlastních zdrojů nebo při využití cizích zdrojů financování kapitálu. Výsledná hodnota se udává v procentech a určuje nám výslednou nákladovost kapitálu. Pokud porovnáme výslednou nákladovost kapitálu s očekávanou nákladovostí kapitálu při financování vlastními zdroji, pak je v případě nižší hodnoty výsledné nákladovosti kapitálu vhodné využít profinancování cizími zdroji, tedy úrok je levnější než požadovaný náklad z investovaného kapitálu. (Managementmania, © 2016)

Vzorec 1 Průměrné náklady na kapitál

$$WACC = r_a(1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$$

Kde:	r_a	jsou náklady na cizí kapitál (úrok)
	t	je sazba daně z příjmu právnických osob
	D	je cizí kapitál
	C	je celkový investovaný kapitál
	r_e	jsou náklady na vlastní kapitál (očekávaná výnosnost)
	E	je vlastní kapitál

Zdroj: Managementmania, © 2016

Při profinancování cizími zdroji dosahuje společnost nižší nákladovosti podniku (aktiv, kapitálu společnosti) vlivem použití levnějšího cizího kapitálu, označovaného jako finanční páka, a to do situace, kdy je vypočtena nákladovost kapitálu nižší než nákladovost vlastního kapitálu - $WACC < r_e$. Za zapůjčený cizí kapitál se platí úroky. Placené úroky jsou nákladem společnosti a snižují základ daně. V tomto případě použití cizího kapitálu navíc vstupuje do společnosti jako tzv. daňový efekt, kdy placené úroky zvyšují náklady, snižují základ daně a tím snižují daňové zatížení společnosti do doby, kdy společnost vykazuje zisk.

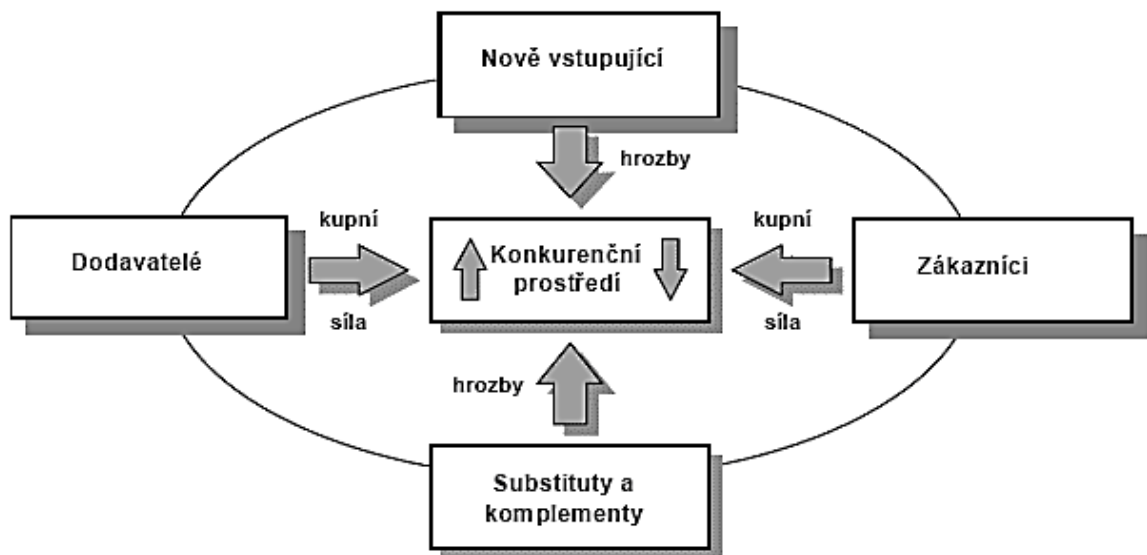
$$\text{náklady na cizí kapitál} = \text{úroková míra} \times (1 - \text{sazba daně})$$

Vysoký poměr cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu snižuje manipulační prostor managementu a v extrémním případě může vést k bankrotu společnosti předlužením, proto se sleduje tzv. poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Optimální poměr se různí podle typu společnosti - viz členění společnosti podle převládajícího výrobního faktoru. (Synek, 2011, s. 55-57)

6.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil se analyzují rizika vstupu potencionálních konkurentů, hodnotí se rivalita mezi stávajícími podniky, smluvní síla kupujících, smluvní síla dodavatelů a hrozby v podobě substitučních výrobků. Tyto konkurenční síly působí na podniky uvnitř mikroprostředí a omezují je v dosahování vyššího zisku a zvyšování cen. (Dedouchová, 2001, s. 18)

Obrázek 8 Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 18

Rivalita mezi podniky mikrookolí

Pokud je na trhu konkurenční síla mezi stávajícími společnostmi slabá, je to příležitost pro společnosti, které mohou zvyšovat ceny a dosáhnout tím vyššího zisku. V opačné situaci dochází k cenové konkurenci, kde jednotlivé společnosti mezi sebou soupeří s co nejnižší cenou - jedná se o tzv. cenové války, které tuto rivalitu zesilují.

Hrozba nově vstupujících firem

Zaměřuje se na analýzu bariér vstupu na trh, jelikož čím větší je riziko vstupu nových konkurentů, tím větší hrozbu představuje pro již existující podniky v odvětví. Analyzuje, zda je možné, že se objeví na trhu konkurent vzhledem k současným podmínkám na dílčím trhu. (Dedouchová, 2001, s. 17)

Hrozba substitučních produktů

Na trhu existují produkty s podobnými nebo stejnými vlastnostmi a lze je zaměnit bez výrazné změny užítku. Pokud dojde k vyššímu užítku ze substituce výrobků, spotřebitel se přikloní k produktu, který poskytuje společnost nabízející substituční výrobek, společnost přichází o zákazníky.

Vyjednávací síla dodavatelů

Existence určitých překážek na trhu (počet dodavatelů v okolí aj.) nutí společnosti k omezenému výběru dodavatelů. Pokud existuje vzájemná cenová soudržnost mezi dodavateli nebo tendence snižovat kvalitu při stejné ceně, nemá společnost jinou možnost než přistoupit na cenu dodavatele či zvolit substituci s nižší kvalitou produktu.

Vyjednávací síla zákazníků

V případě, že existuje převis nabídky nad poptávkou, může nastat situace, kdy zákazníci mají tendence akceptovat služby při nižších cenách, pak dochází ke snižování cen služby. Další možností je stav, ve kterém zákazníci požadují vyšší kvalitu při stávající ceně. Tato situace vede ke zvyšování nákladů a snižování zisku společnosti. (Dedouchová, 2001, s. 18)

6.4 Kvantitativní výzkum - dotazování

Kvantitativní výzkum vychází ze sběru primárních dat, provádí se na určitém vzorku reprezentantů, kteří zastupují cílovou skupinu. Nejčastěji se používá forma dotazování. Při této metodě se používá forma osobních pohovorů, dotazování formou anket, dotazníků,

a to jak online, tak i telefonicky. Cílem je zjistit, jaká část cílové skupiny se chová určitým způsobem.

Písemné dotazování je nejběžnější používanou výzkumnou metodou. Výhodou je nízký náklad na dotazování, účinnost a rychlá odezva. Oslovená skupina může zůstat anonymní, což může přinést odpovědi na osobní otázky. Nevýhodou dotazníkového šetření je nízká návratnost nebo obtížné ověření platnosti získaných údajů (Machková, 2009, s. 47-49).

6.5 PESTLE analýza

Slouží k strategické analýze vnějšího prostředí organizace. Je rozdělena na faktory politické, ekonomické, sociální, technologické a někdy se přidává legislativní a ekologické.

P – Political – Politické - politické vlivy na analyzovanou organizaci.

E – Economical – Ekonomické - makroekonomické vlivy na organizaci.

S – Social – Sociální - sociální okolí organizace a její vliv (demografický vývoj, kultura aj.).

T – Technological – Technologické - dopady stávajících a nových technologií na organizaci.

L – Legal – Legislativní - vlivy národní a mezinárodní legislativy na organizaci.

E – Ecological – Ekologické - místní, národní a světová problematika životního prostředí.

Cílem PEST nebo PESTLE analýzy je identifikovat rizika a vlivy, které budou ovlivňovat organizaci. (Managementmania, © 2015)

II. ANALYTICKÁ ČÁST

7 ANALÝZA TRHU V OBLASTI FACILITY SLUŽEB NA OLOMOUC A OKOLÍ

Na olomouckém trhu působí pár desítek společností působících v oblasti facility služeb. Některé tyto společnosti poskytují širokou nabídku služeb, jiné, a to převážně, poskytují úzký segment facility služeb. V této kapitole porovnááme jednotlivé budoucí konkurenty na trhu z hlediska velikosti aktiv, doby působení na trhu, počtu zaměstnanců, velikosti tržeb a specializace na konkrétní segmenty facility služeb podle ČSN EN 15221 - 4. Veškerá data jsou čerpána z veřejných rejstříků a výročních zpráv společností.

7.1 Analýza potencionální konkurence

Určení potencionální, významné konkurence má významný vliv na stanovování veškerého strategického rámce působení nové facility společnosti. Vychází se z toho, že pro aktivní růst tržeb a aktiv společnosti je v dnešní době nutná cílená i podpůrná reklama. Z interních informací společnosti První zprostředkovatelská a Chytré služby je zřejmé, že neefektivnější reklamou je tzv. cílená reklama na internetu. V dnešní době převážná část potencionálních klientů vyhledává zcela nové dodavatele služeb přes internet. Tato oblast reklamy má vysoké výhody zejména v její cílení. Cílená internetová reklama umožňuje sledovat důležité parametry pro nákladový controlling. Velkou částí, jíž však nelze opomenout, je oblast klientely, která vytváří databázi dodavatelů na základě doporučení. Tuto oblast nelze však analyzovat bez znalosti interní databáze klientely jednotlivých konkurenčních společností.

7.1.1 Analýza počtu potencionální konkurence

Budeme uvažovat, že společnosti, jež jsou zahrnuty v analýze, se chovají racionálně a podléhají optimálně efektivní alokaci nákladů na cílenou reklamu. Potencionální konkurence se bude vybírat z řad společností využívající cílenou propagaci ze serverů firmy.cz, seznam.cz a google.cz a z řad již známých společností majících vliv v oblasti, v níž bude působit nová facility společnost. V Olomouckém kraji je kolem padesáti facility společností, které trh obohacují více či méně komplexní nabídkou služeb.

Tabulka 3 Vybrané facility společnosti jako potencionální konkurence

Společnost	Aktiva celkem	Obrat celkem	Počet zaměstnanců	Rok založení	Mimoregionální působnost	Počet společností
D.I.Seven	102Mil	305Mil	1050-2100	1994	Ano	4
OK facility	-	-	1-5	2010	Ne	1
OKIN facility	635Mil	1400Mil	2175-2850	1993	Ano	6
SUEZ	2079Mil	1384Mil	556-1110	1991	Ano	3
Geisler	14Mil	16Mil	126-255	1998	Ne	4
Bartoň a partner	196Mil	646Mil	1100-1700	1993	Ano	4
ISS	588Mil	1449Mil	2056-2610	1901	Ano	3
FORCORP	62Mil	100Mil	1000-1500	2008	Ano	3
Bruco	75Mil	122Mil	56-108	1994	Ano	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka zobrazuje výběr společností, které mají největší podíl na olomouckém trhu v oblasti realizace facility služeb. Data byla získána jako souhrn veškerých aktivit podléhajících jedinému vlastníku z výročních zpráv serveru *justice.cz*. V rámci projektu zavedení facility služeb může dojít ke střetu s touto konkurencí. Jedná se zejména o:

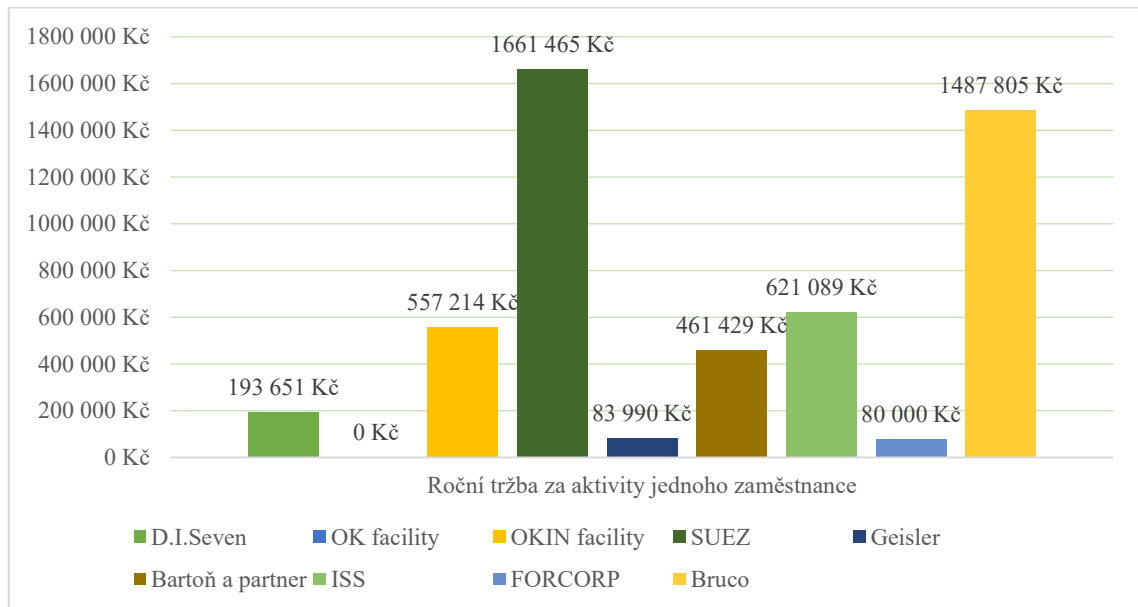
1. **OK facility** správa nákupního centra OC City a OC Haná Olomouc
2. **ISS facility** správa nákupního centra OC Olympia Olomouc
3. **Geisler** správa nákupního centra OC Šantovka Olomouc
4. **Bartoň a partner** správa objektů - kancelářské prostory, výrobní haly
5. **OKIN facility** správa objektů Škoda autosalon
6. **SUEZ** technické služby a likvidace odpadů
7. **FORCORP** zakázky v oblasti státní správy
8. **Bruco** správa objektu Galerie Moritz Olomouc

7.1.2 Analýza produktivity práce vybraných společností

Produktivitu práce je možno určit jako podíl tvorby výkonů (v tomto případě obratu) na zaměstnance společnosti za jeden rok. Čím vyšší je hodnota, tím více přispívá jeden zaměstnanec svou činností do společnosti. Hodnoty jsou vhodné k nalezení konkurenčních společností, které využívají značnou konkurenční výhodu v podobě vysoké mechanizace,

efektivního řízení procesů aj. Společnosti s vysokou produktivitou jsou převážně úzce specializovány a vytváří značně specifické výkony.

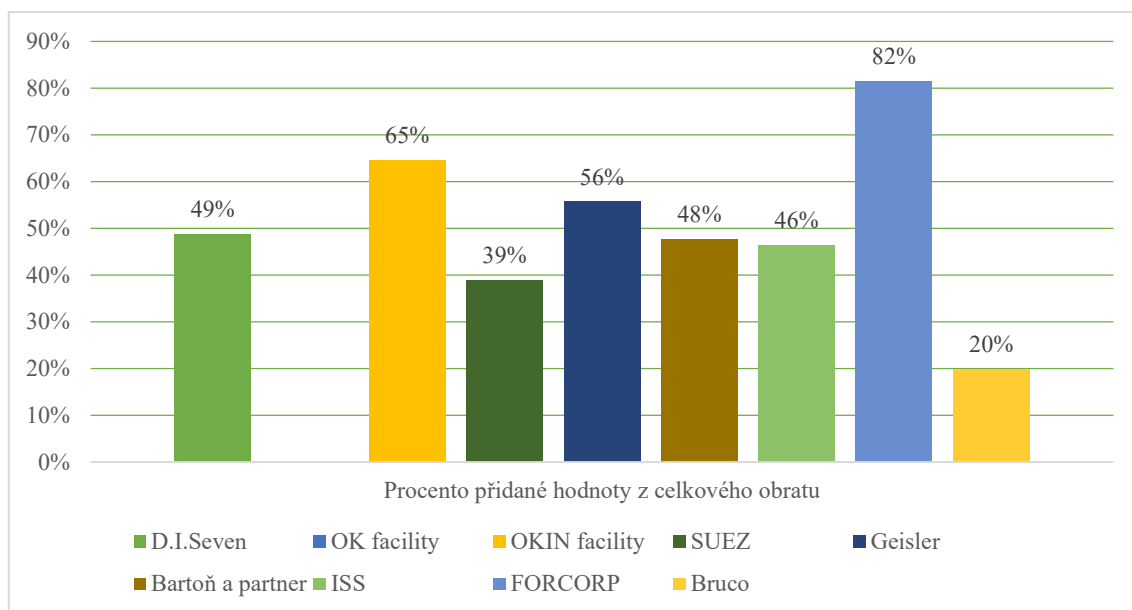
Graf 1 *Roční produktivita práce na zaměstnance*



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu lze vidět, že nejvyšší produktivitu práce má průměrný zaměstnanec společnosti SUEZ za jeden rok. Následuje společnost Bruco, ISS, OKIN, Bartoň a partner, D.I Seven, Geisler a FORCORP. Čím vyšší hodnotu vytvoří průměrný zaměstnanec, tím více je společnost specializovaná. Zpravidla využívá nákladnou mechanizaci, nebo poskytuje ojedinělé služby. Pokud bychom chtěli blíže specifikovat společnosti s převahou mechanizace či ojedinělou nabídkou služeb, potřebovali bychom zanalyzovat náklady na výkony nebo přímo porovnat výši přidané hodnoty jednotlivých společností.

Graf 2 Procento přidané hodnoty z celkového obrátu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že společnost FORCORP dosahuje nejvyšší přidané hodnoty, následuje OKIN facility, Geisler, D.I. Seven, Bartoň a partner, ISS, SUEZ a Bruco. Nejčastěji je přidaná hodnota v přibližné výši 50%. Společnosti zpravidla služby oceňují tak, že k nákladům připočtou stejnou část jako přidanou hodnotu.

7.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Budoucí prosperita zakládající se facility společnosti bude záviset od tržního prostoru k jejímu růstu. Na trhu v Olomouckém kraji existuje několik jednotek velmi silných facility společností, které mají za sebou obsáhlou databázi klientů a již silné podnikové zázemí. Dalšími faktory, jež ovlivňují prostor k růstu nové společnosti, jsou tzv. substituční společnosti. To jsou společnosti, které nemusí poskytovat široký segment nabízených služeb, přesto zaujímají určitou část trhu podobných služeb a jsou i možnou hrozbou v podobě konkurence. Z předchozí analýzy vyplývá, že na olomouckém trhu působí několik desítek malých až středních podniků s úzkou specializací, ale také pár jednotek velkých společností s širokou nabídkou služeb. Významným faktorem pro uvedení nové společnosti bude nejen maximální využití dlouholeté databáze klientů, ale zejména podpůrná a cílená reklama. Tyto kroky vyžadují významný obnos prvotního kapitálu.

Hodnoty v Porterově analýze vychází z vnímání aktuální situace v oblasti úklidových služeb společnosti Chytré služby, ovlivnění hodnocení společnosti Compensio rozšířením služeb

na komplexní facility služby a odhadnutým predikovaným trendem metodou zhodnocení ukazatelů společnosti Chytré služby za předchozích pět let působení s predikcí maximálně dalších pěti let.

Měřítka intenzity:

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pozitivní situace			Neutrální situace			Negativní situace		

Měřítka intenzity nám udává míru intenzity hodnocené veličiny, kde:

- 1-3 je pozitivní situace pro klasifikovanou společnost nebo pozitivní vyhlídky do budoucna v dané kategorii,
- 4-6 je neutrální situace pro klasifikovanou společnost nebo stagnující vyhlídky do budoucna v dané kategorii,
- 7-9 je negativní situace pro klasifikovanou společnost nebo negativní vyhlídky do budoucna v dané kategorii.

Měřítka byla zvolena v rozsahu 9, aby bylo možné určit střední hodnotu a intenzitu rozptylu od neutrální situace.

Tabulka 4 Rivalita mezi podniky mikro okolí

Oblast	Hodnocení Comprensio	Hodnocení Chytré služby	Trend odvětví
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	3	7	6
Ceny konkurentů	4	7	4
Diferenciace služeb	6	8	7
Marketingová strategie	9	7	6
Růst odvětví	2	8	3
CELKEM	24 z 45	37 z 45	26 z 45
PRŮMĚR	4,8	7,4	5,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnocení lze vyčíst, že rivalita mezi podniky v mikro okolí je pro společnost Chytré služby mnohem vyšší než v případě nově vzniklé společnosti (4,8 vs. 7,4). Svým trendem se jedná o stagnující podmínky na trhu (5,2).

Tabulka 5 Hrozba nově vstupujících firem

Oblast	Hodnocení Conprendio	Hodnocení Chytré služby	Trend odvětví
Existence bariér vstupu	2	7	5
Lidské zdroje	3	4	7
Potřeba kapitálu ke vstupu do odvětví	1	6	3
Ohrožení konkurencí	3	7	4
CELKEM	9 z 36	24 z 36	19 z 36
PRŮMĚR	2,25	6	4,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Intenzita hrozby vstupu nové konkurující firmy je pro nově vzniklou společnost Conprendio pozitivní a pro společnost Chytré služby neutrální, až mírně negativní (2,25 vs. 6). Trend vstupu nových společností je stagnující, až spíše pozitivní (4,75).

Tabulka 6 Hrozba substitučních produktů

Oblast	Hodnocení Conprendio	Hodnocení Chytré služby	Trend odvětví
Existence vysokého počtu substitutů	3	6	6
Ceny substitutů	6	4	3
Kvalita substitutů	6	7	4
Konkurenční substituty v dané lokalitě	3	6	5
CELKEM	18 z 36	23 z 36	18 z 36
PRŮMĚR	4,5	5,75	4,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Hrozba substitučních produktů se opět pohybuje v neutrálních hodnotách mírně pozitivních pro nově založenou společnost (4,5 vs. 5,75). Trend vývoje je neutrální (4,5).

Tabulka 7 Vyjednávací síla dodavatelů

Oblast	Hodnocení Comprensio	Hodnocení Chytré služby	Trend odvětví
Počet dodavatelů	6	8	2
Možnost změnit dodavatele	2	8	2
Jakost zboží dodavatele	6	7	4
Rozsah nabídky dodavatele	7	8	4
Ovlivnění chodu společnosti dodavatelem	4	6	3
CELKEM	25 z 45	37 z 45	15 z 45
PRŮMĚR	5	7,4	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyjednávací síla dodavatelů je pro nově vzniklou společnost neutrální, pro společnost Chytré služby neutrální až spíše negativní (5 vs. 7,4). Trendem se situace bude mírně zlepšovat (3).

Tabulka 8 Vyjednávací síla zákazníků

Oblast	Hodnocení Comprensio	Hodnocení Chytré služby	Trend odvětví
Věrní zákazníci	5	2	7
Spokojenost zákazníka	4	2	8
Náklady klienta přechodu ke konkurenci	2	8	5
Finanční prostředky klienta	2	3	3
CELKEM	13 z 36	15 z 36	23 z 36
PRŮMĚR	3,25	3,75	5,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyjednávací síla zákazníků je pro obě společnosti spíše pozitivní (3,25 vs. 3,75), tzn., že zákazníci akceptují podmínky bez výraznějšího odporu. Trend v odvětví je neutrální, spíše negativní (5,75), to je zapříčiněno rostoucími nároky klientů na kvalitu služeb.

Tabulka 9 Sumační tabulka

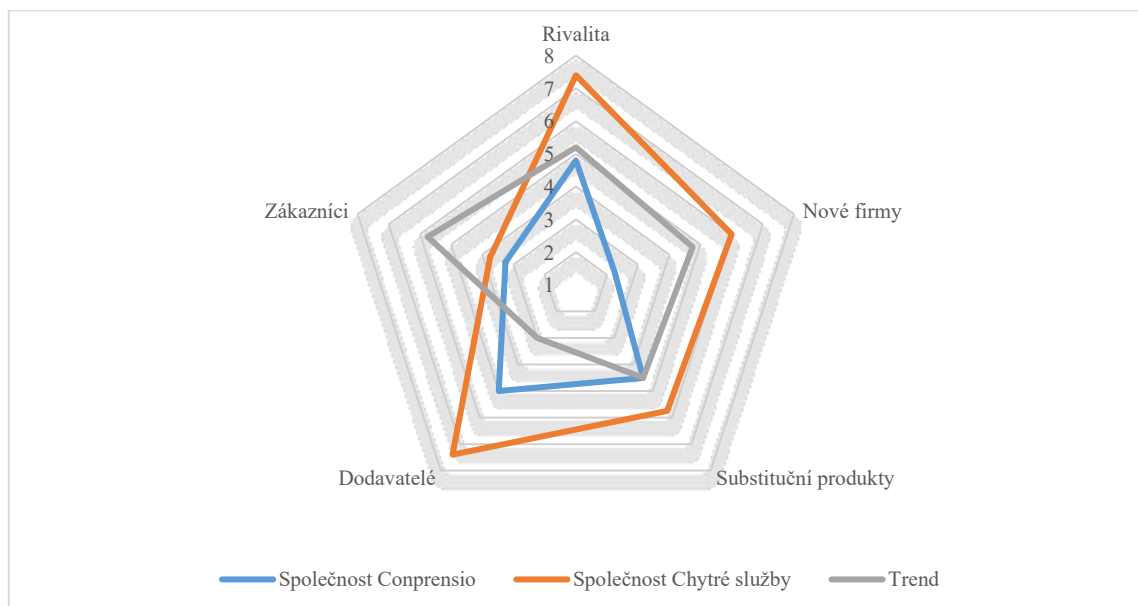
Společnost/ trend vývoje	Rivalita	Nové firmy	Substituční produkty	Dodavatelé	Zákazníci	Celkový průměr
Hodnocení Conprensio	4,8	2,25	4,5	5	3,25	3,96
Hodnocení Chytré služby	7,4	6	5,75	7,4	3,75	6,06
Trend	5,2	4,75	4,5	3	5,75	4,64

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka zobrazuje celkový průměr pro společnost Conprensio, Chytré služby a pro trend vývoje. Je patrné, že celkově společnost Conprensio dosahuje spíše pozitivních hodnot, důležitých pro udržitelnost podnikání do budoucna (nižší hodnoty podle měřítka). Společnost Chytré služby vykazuje spíše negativní hodnoty udržitelnosti. Celkový trend segmentu na trhu je spíše pozitivní.

Závěrem lze říci, že je konkurenční prostředí pro nově vzniklou společnost méně konkurenční než v případě společnosti Chytré služby.

Graf 3 Paprskový graf focusu udržitelnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Paprskový graf nám zobrazuje grafické znázornění scoringu v jednotlivých oblastech Porterovy analýzy. V grafu je porovnána společnost Chytré služby (oranžová), nová společnost Conprensio (modrá) a jejich trend posunu křivek do budoucna. Čím menší plochu

daná společnost zobrazuje, tím je její hodnocení více pozitivní. V grafu je patrné, že trend v oblasti náročnosti zákazníků bude do budoucna negativní. Dále z grafu můžeme vyčíst porovnání rivality u nově vstupujících společností, kde společnost Comprensio dosahuje výrazně lepších hodnot oproti společnosti Chytré služby.

7.3 Dotazníkové šetření

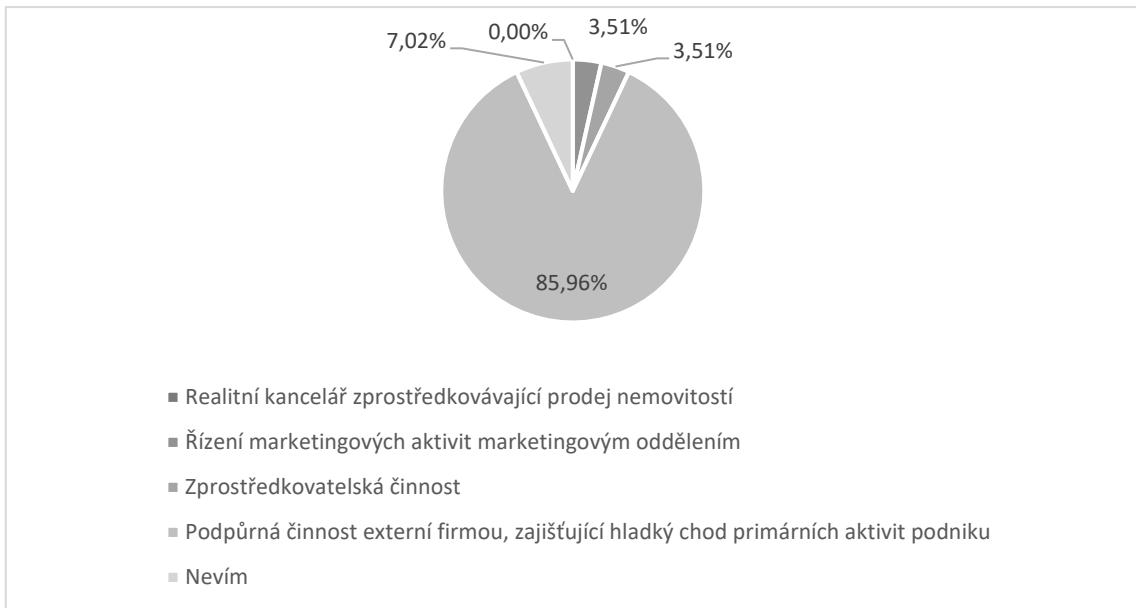
V rámci dotazníkového šetření bylo zajištěno 57 vyplněných dotazníků, z toho 8 bylo vyřazeno vzhledem k neznalosti problematiky a snížení relevantnosti odpovědí (14%). Selekcí se dosáhlo za pomoci první otázky, která byla testová a měla umožnit tuto selekci. Celkový počet výběrového vzorku v papírové podobě čítá 88 publikovaných dotazníků, z toho bylo vyplněno 37 v papírové podobě a 20 v elektronické podobě. Výsledkem je 42% návratnost dotazníků v papírové podobě. Výběrový vzorek papírových dotazníků byl dán klientelou v nákupních centrech OC Haná, OC City, OC Olympia, OC Šantovka, Galerie Moritz a dalších společnostech, jako je autosalon Škoda Hégr, Baťa a další v Olomouckém kraji. V elektronické podobě nelze zcela určit konkrétní podíl návratnosti, avšak dotazníky v této podobě shlédlo cca 600 uživatelů, z nichž 20 vyplnilo dotazník. V tomto případě se jedná o 3,3% návratnosti. Takto nízká návratnost může být způsobena plošným šířením elektronického dotazníku přes sociální sítě. Uživatelé nebyli významně selektováni, avšak byla snaha o cílení na skupiny, kde se nachází skupiny uživatelů vhodných k relevantní evaluaci.

Z výše uvedených informací vyplývá, že nejrelevantnějším vzorkem s nejvyšší návratností je dotazování v podobě osobní konzultace - papírové formy dotazníku.

7.3.1 Všeobecný pohled na problematiku facility managementu

První otázka v dotazníku byla testová. Seletovala relevantní respondenty od nerelevantních. Výsledkem bylo, že z celového počtu respondentů jich 14% odpovědělo na otázku, že neví, co facility management znamená, nebo vybralo chybnou odpověď. K nerelevantním dotazníkům se v analýze nepřihlíželo.

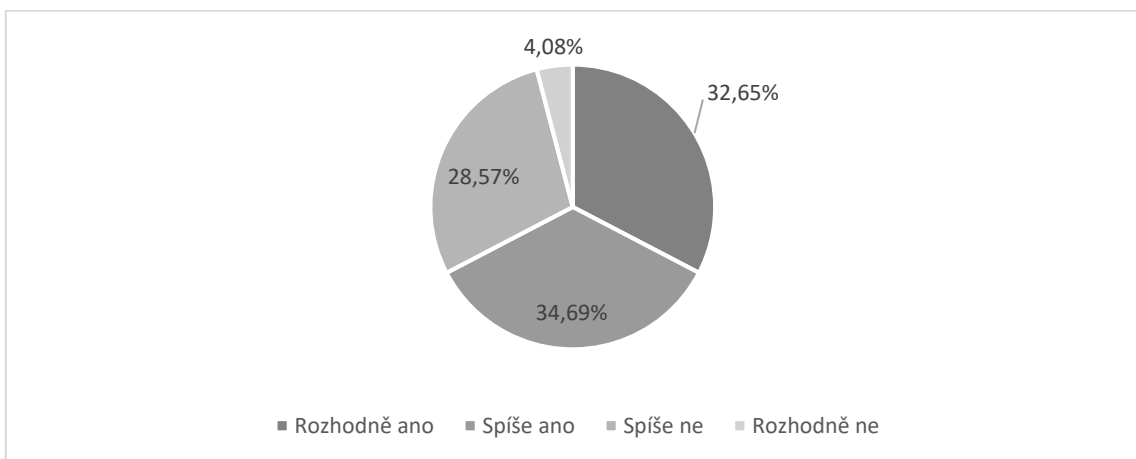
Graf 4 Relevantnost odpovědi dotazníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf zobrazuje podíl relevantních responzí (86%) v poměru k nerelevantním (14%). K nerelevantním responzím se nepřihlíželo.

Graf 5 Vnímání přítomnosti facility managementu ve svém okolí

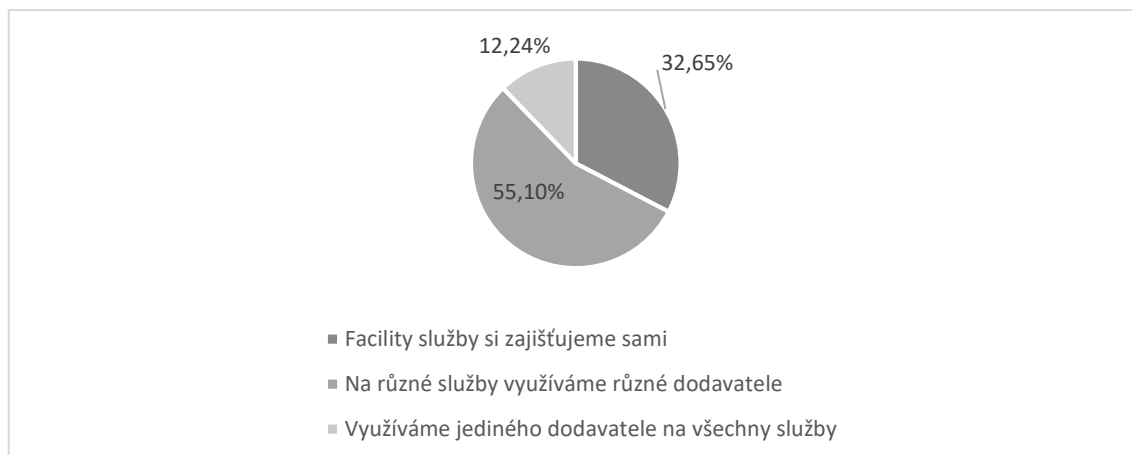


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka se týkala vnímání přítomnosti facility managementu ve svém pracovním okolí.

Necelých 33% odpovědělo rozhodně ano, 35% spíše ano, 29% spíše ne a 4% rozhodně ne.

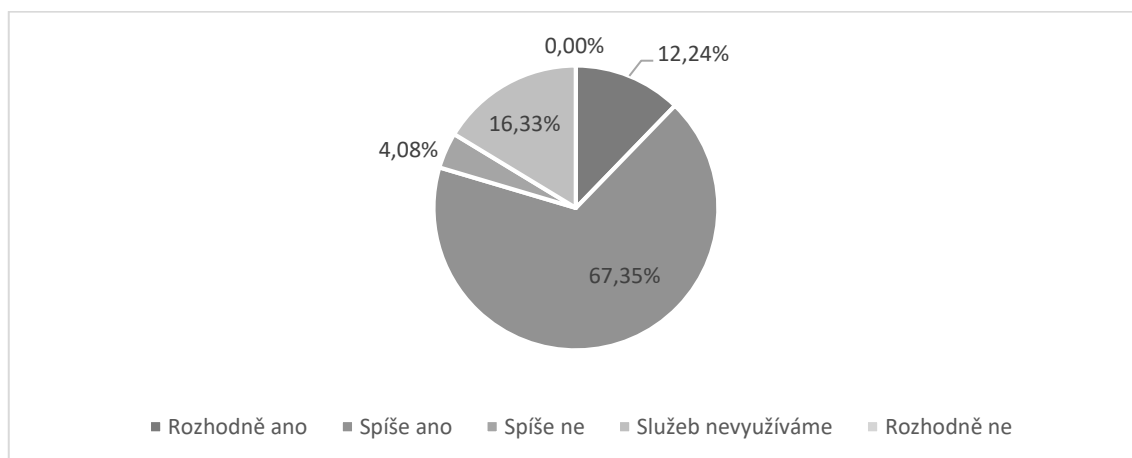
Graf 6 Počet dodavatelů facility služeb na společnost



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že 33% respondentů si služby zajišťují sami, 55% využívá různých dodavatelů na různé služby a 12% využívá jediného dodavatele na všechny služby, tzv. komplexní zajištění služeb.

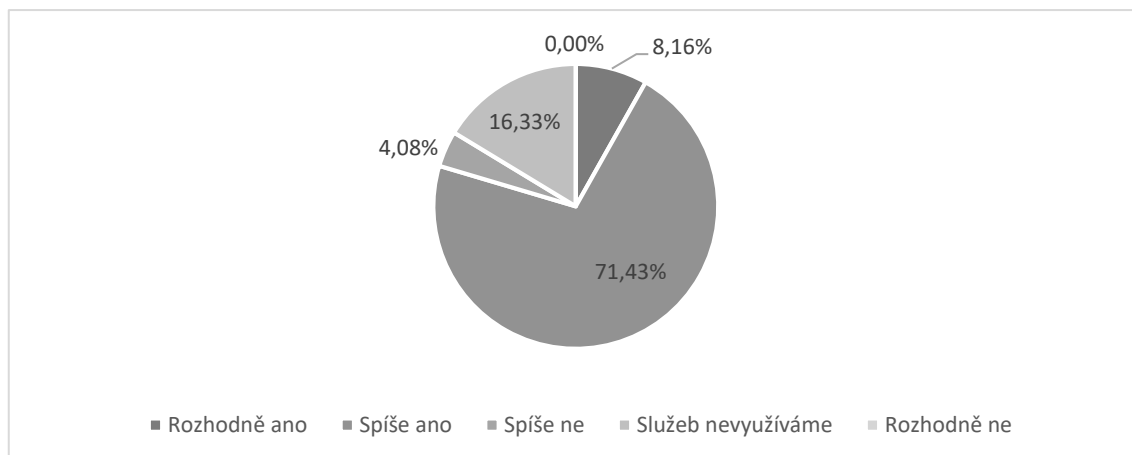
Graf 7 Spokojenost s nabídkou facility služeb



Zdroj: Vlastní zpracování

67% respondentů uvedlo, že je s nabídkou facility služeb spíše spokojeno, 12% je rozhodně spokojeno, 4% jsou spíše nespokojeni a 16% služeb nevyužívá, nikdo není zcela nespokojen se službami.

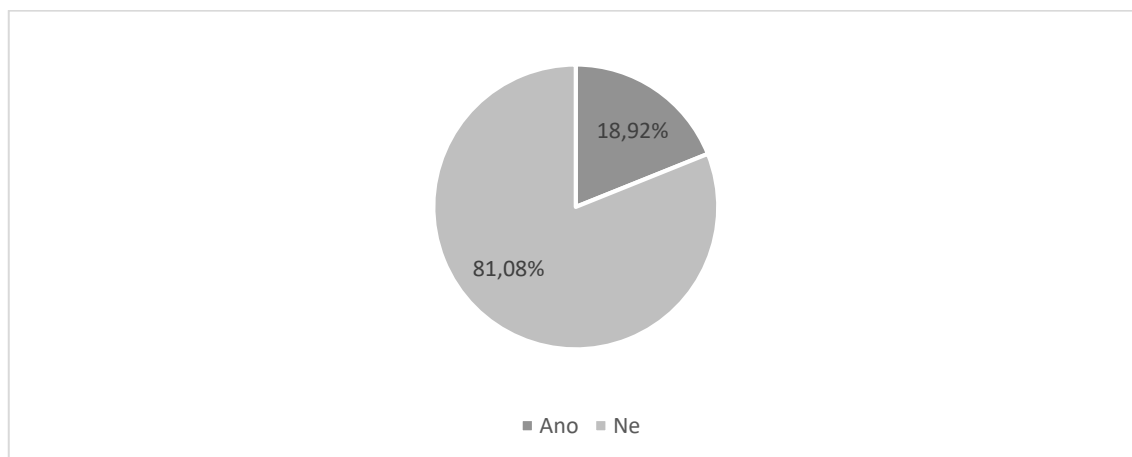
Graf 8 Spokojenost s kvalitou facility služeb



Zdroj: Vlastní zpracování

71% respondentů je spíše spokojených s kvalitou služeb, 8% je rozhodně spokojených, 4% jsou spíše nespokojeni s kvalitou služeb, 16% služeb nevyužívá a nikdo není zcela nespokojen se službami.

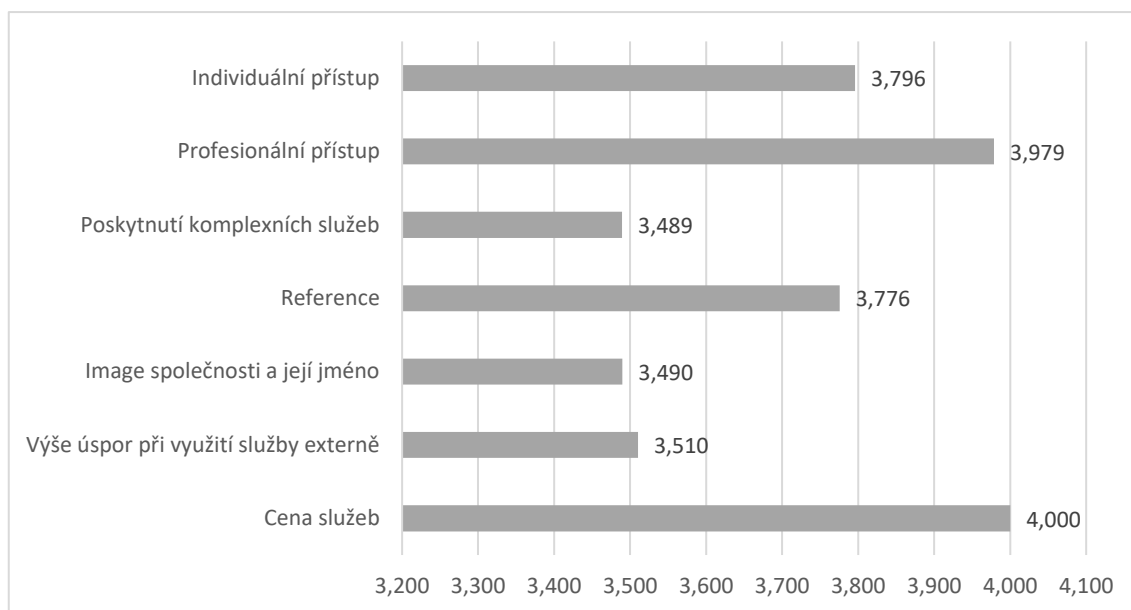
Graf 9 Provozovny, které během roku uvažují o novém dodavateli facility služeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že 81% neuvažuje o využití nového dodavatele facility služeb během 1 roku a necelých 19% o něm uvažuje.

Graf 10 Kritéria ovlivňující výběr dodavatele facility služeb



Zdroj: Vlastní zpracování

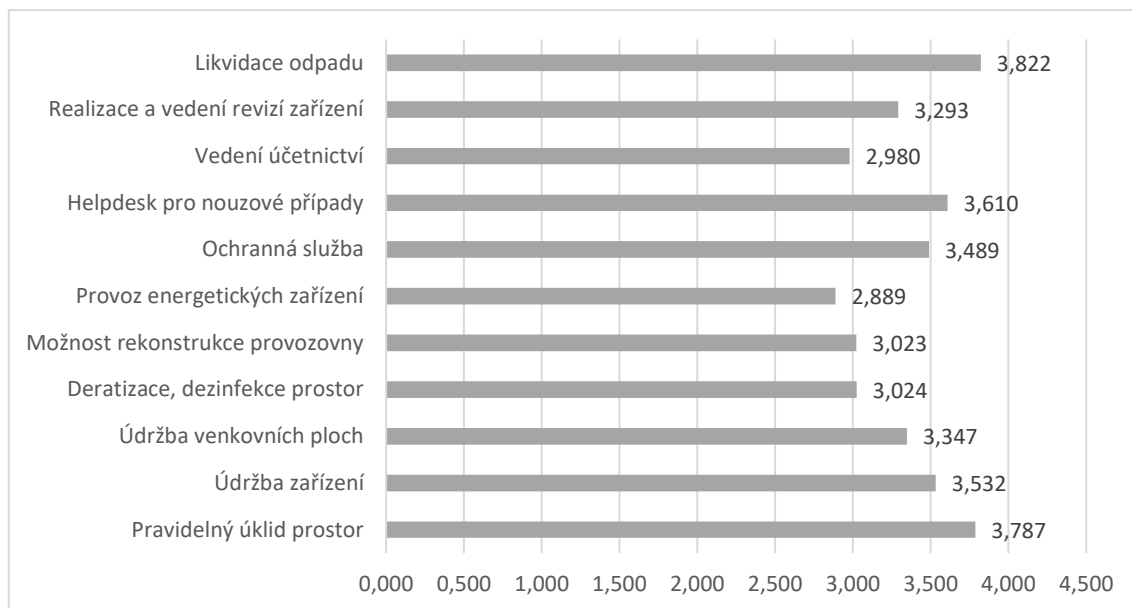
Otázka byla koncipována tak, že čím vyšší hodnota, tím větší váha. Známkování jsme stanovili v rozmezí 1-5 bodů. Z grafu je patrné, že společnosti volí dodavatele facility služeb zejména podle ceny, avšak velmi podobně je na tom nutnost profesionálního přístupu. Neméně důležitý je individuální přístup a míra pozitivních referencí. Jako středně důležité hledisko je výše úspor při využití externí služby, image společnosti a její jméno a nejméně potřebným parametrem je poskytnutí komplexních služeb.

7.3.2 Konkrétní hodnocení jednotlivých facility služeb

Po získání všeobecných informací důležitých k určení základních charakteristik trhu z pohledu potencionálních klientů se dotazník zaměřil na získání konkrétních informací k hodnocení jednotlivých facility služeb, které by mohly být zavedeny v nové facility společnosti. V prvním grafu jsou porovnány požadavky provozoven na konkrétní služby. Ve druhém grafu je již spokojenost s konkrétními službami, jež klienti momentálně využívají. Zavedením vhodné analýzy lze zjistit, které služby jsou vhodné k zavedení.

Následující výšečové grafy zařazují preference pravidelnosti využívání jednotlivých služeb klienty a jsou vhodné ke stanovení požadovaných lidských kapacit a určení vytíženosti jednotlivých služeb. U výšečových grafů pravidelnost „jiná“ může znamenat, že provozovny by službu nevyužívaly.

Graf 11 Hodnocení důležitosti zavedení konkrétní facility služby

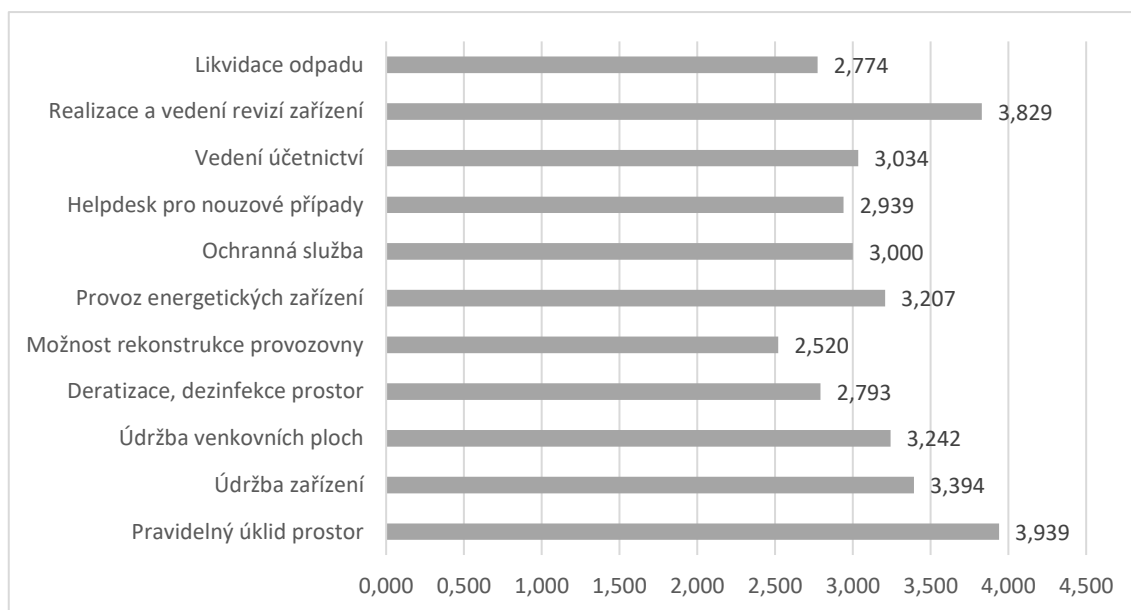


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce užitečná služba se z pohledu respondentů jeví likvidace odpadu na provozovně, v těsném závěsu je pravidelný úklid prostor, help-desk pro nouzové případy, údržba zařízení, využití ochranné služby, údržba venkovních ploch, realizace a vedení revizí. Kolem 3 bodů z 5 obdržela možnost deratizace, dezinfekce provozovny, následovala možnost rekonstrukce provozovny. Nejhůře dopadl provoz energetických zařízení spolu s externím vedením účetnictví hodnoceným pod 3 body.

Graf 12

Spokojenost s dosavadním poskytováním služeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce spokojené provozovny byly v oblasti pravidelného úklidu prostor, následovala realizace a vedení revizí zařízení. S výrazným propadem se umístily tyto služby: údržba zařízení, údržba venkovních ploch, provoz energetických zařízení, vedení externího účetnictví a ochranná služba vše s hodnocením nad 3 body. S hodnocením pod 3 body se umístilo vedení help-desku, deratizace, dezinfekce, likvidace odpadu a možnost rekonstrukce provozovny.

7.3.3 Další závěry z dotazníkového šetření

Základní otázky 1-5 vyplnilo 100% respondentů. 76% respondentů uvedlo konkrétní interní otázky týkající se společnosti (otázka 10-20 viz příloha). Otázky 6, 7, 8 a 9 vyžadovaly více času k vyplnění. Otázku 6 zodpovědělo 99% respondentů, otázku 7 zodpovědělo 92% respondentů. Otázku 8 zodpovědělo 64% respondentů. Otázku 9 zodpovědělo 49% respondentů. Z analýzy je patrné, že nejméně vyplňovanou otázkou byla otázka číslo 9 a 8. Konkrétní interní informace sdělilo pouze 76% všech respondentů.

Porovnáním otázek 7 a 8 lze dosáhnout analýzy zájmu v případě využití nových služeb. Otázka 7 porovnává očekávané služby s otázkou 8 již poskytovanými službami. Pokud budeme uvažovat, že nová společnost nebude mít snahu donutit klienta ke změně dodavatele, je manipulační prostor v poptávce následující:

Tabulka 10 Aktuální potenciál pro zavedení analyzovaných služeb

Služba	Absolutní tržní potenciál	Procentuální tržní potenciál	Hodnocení užitečnosti služeb	Score
Pravidelný úklid prostor	14	28,6%	3,79	108,39
Údržba zařízení	14	28,6%	3,53	100,96
Údržba venkovních ploch	16	32,7%	3,35	109,55
Deratizace, dezinfekce prostor	12	24,5%	3,02	73,99
Možnost rekonstrukce provozovny	18	36,7%	3,02	110,83
Provoz energetických zařízení	16	32,7%	2,89	94,5
Ochranná služba	12	24,5%	3,49	85,5
Vedení help-desku	8	16,3%	3,61	58,84
Vedení účetnictví	22	44,9%	2,98	133,8
Realizace a vedení revizí zařízení	6	12,2%	3,29	40,14
Likvidace odpadu	14	28,6%	3,82	109,25

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k nutnosti zohlednění tržního potenciálu o hodnocení užitečnosti služeb mohlo dojít ke změně preferencí služeb respondentů. Při součinu tržního podílu s hodnocením užitečnosti služeb vyšlo tzv. score. Score nám udává určitou mez, pod kterou je zavedení konkrétní služby nevýhodné - ať již z důvodu nízkého zájmu ze strany respondentů či z důvodu zaplněného tržního potenciálu. Score pod hodnotu 100 se jeví jako neefektivní investování do služby.

Nejvyšších hodnot dosáhly služby:

1. Vedení účetnictví	133,8
2. Možnost rekonstrukce provozovny	110,83
3. Údržba venkovních ploch	109,55
4. Likvidace odpadu	109,25
5. Pravidelný úklid prostor	108,39
6. Údržba zařízení	100,96

Služby, u kterých je převyšující nabídka nad poptávkou a nízké hodnocení potřeby, jsou:

1. Realizace a vedení revizí	40,14
2. Vedení help-desku	58,84
3. Deratizace, dezinfekce	73,99
4. Ochranná služba	85,5
5. Provoz energetických zařízení	94,5

Výsledky analýz jsou logické, a to zejména v případě nevhodných služeb k zavedení. Tyto služby poskytuje aktivně současně působící facility management. Jedná se o nutné služby k běžnému fungování provozoven. Výsledek by byl zcela odlišný, pokud by v současných prostorách respondenti nezaregistrovali realizaci uvedených služeb.

Tabulka 11 První čtyři nejžádanější pravidelnosti u služeb

Služby	1	2	3	4
Pravidelný úklid prostor	Několikrát do měsíce	Nepřetržitě	Měsíčně	Příležitostně
Údržba zařízení	Příležitostně	Několikrát do měsíce	Měsíčně	Čtvrtletně
Údržba venkovních ploch	Příležitostně	Měsíčně	Jiné	Čtvrtletně
Deratizace, dezinfekce prostor	Příležitostně	Čtvrtletně	Jiné	Ročně
Možnost rekonstrukce provozovny	Příležitostně	Jiné	Ročně	Měsíčně
Provoz energetických zařízení	Příležitostně	Jiné	Čtvrtletně	Nepřetržitě
Ochranná služba	Nepřetržitě	Příležitostně	Jiné	Měsíčně
Help-desk pro nouzové případy	Nepřetržitě	Příležitostně	Několikrát do měsíce	Jiné
Vedení účetnictví	Jiné	Měsíčně	Nepřetržitě	Ročně
Realizace a vedení revizí zařízení	Čtvrtletně	Příležitostně	Ročně	Jiné
Likvidace odpadu	Několikrát do měsíce	Nepřetržitě	Jiné	Příležitostně

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěry uvedené v tabulce jsou extrahovány z dodatečných analýz dotazníků uvedených v příloze této práce.

Tabulka nám udává konkrétní začlenění pravidelnosti jednotlivých služeb analyzovaných v jedenácti kategoriích. Z výsledku analýz grafů (viz příloha) je patrné, že u pěti služeb by si respondenti přáli pravidelnost podle příležitosti, jedná se o údržbu zařízení, údržbu venkovních ploch, možnost deratizace, dezinfekce prostor a provoz energetických zařízení. Jde o služby, které by měly být dostupné, avšak nelze na nich zakládat výkony facility společnosti.

Jako nejvíce dostupnou pravidelnou službu respondenti označili ochrannou službu, vedení help-desku pro nouzové případy. Několikrát do měsíce by respondenti využívali služeb pravidelného úklidu prostor a likvidace odpadu. Realizace a vedení revizí zařízení by si respondenti představovali čtvrtletně. Jedná se pravděpodobně o harmonizaci s legislativou a nutností pravidelných kontrol, proto respondenti zvolili pravidelnost nejbliže

reálné skutečnosti. Vedení účetnictví zvolili jiné, což může značit, že by si službu nepřáli, následovala pravidelnost měsíční. V tomto případě se může jednat o určitý strach z úniku citlivých informací. Pokud by však zakládající se facility společnost tuto službu prezentovala jako velmi diskrétní se značným zabezpečením proti úniku informací, mohlo by se jednat o velmi lukrativní službu. Sloupce 2-4 zobrazují pořadí s kategorií nejvyšší četnosti u služby. Se sloupci 2-4 je nutné počítat, někteří klienti budou vyžadovat jinou pravidelnost než v prvním sloupci, avšak jedná se o minoritní podíl.

Pořadí lukrativnosti služeb:

1. Vedení účetnictví	měsíčně
2. Možnost rekonstrukce provozovny	příležitostně
3. Údržba venkovních ploch	příležitostně
4. Likvidace odpadu	několikrát do měsíce
5. Pravidelný úklid prostor	několikrát do měsíce
6. Údržba zařízení	příležitostně

Lukrativnost služeb při zohlednění střetů s konkurencí:

1. Provoz energetických zařízení	příležitostně
2. Ochranná služba	nepřetržitě
3. Deratizace, dezinfekce	příležitostně
4. Vedení help-desku	nepřetržitě
5. Realizace a vedení revizí	čtvrtletně

Pokud se zohlední i vytíženost kapacit nově vzniklé facility společnosti, pak je vhodné se na služby zaměřit následovně:

Tabulka 12 Pořadí zavedení facility služeb na trh podle priorit

Pořadí	Služba	Optimální pravidelnost
1	Ochranná služba	nepřetržitě
2	Vedení help-desku	nepřetržitě
3	Likvidace odpadu	několikrát do měsíce
4	Pravidelný úklid prostor	několikrát do měsíce
5	Vedení účetnictví	měsíčně
6	Realizace a vedení revizí	čtvrtletně
7	Možnost rekonstrukce provozovny	příležitostně
8	Údržba venkovních ploch	příležitostně
9	Údržba zařízení	příležitostně
10	Provoz energetických zařízení	příležitostně
11	Deratizace, dezinfekce	příležitostně

Zdroj: Vlastní zpracování

7.4 SWOT analýza

Nově zakládající se společnost Compransio obsahuje značný potenciál oproti společnosti Chytré služby (viz Porterova analýza), avšak je nutné zhodnotit veškeré doposud zanalyzované informace formou SWOT analýzy. SWOT analýza se řadí mezi strategický nástroj opírající se o dílčí analýzy (blíže viz kapitola s názvem Metodika práce). Za pomoci SWOT analýzy získáme ucelený pohled na současnou situaci při vzniku nové společnosti.

Prvním krokem je stanovení silných a slabých stránek, jež jsou součástí vnitřního původu společnosti.

Tabulka 13 Silné, slabé stránky společnosti Compransio

Silné stránky	Slabé stránky
Použití vyššího základního kapitálu	Přetíženost sdílené kanceláře
Sdílené zdroje	Nižší zastupitelnost vedení
Větší personální zastoupení	Nižší produktivita práce
Lepší marketing	Nutnost vlastnit certifikáty

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

1. **Použití vyššího základního kapitálu** - více finančních prostředků umožní lepší tržní přizpůsobivost.
2. **Sdílené zdroje** - sdílené zdroje umožní nižší náklady, které poskytnou konkurenční výhodu.
3. **Větší personální zastoupení** - větší společnost obnáší více zaměstnanců a poskytuje vyšší dynamiku.
4. **Lepší marketing** - focus nové společnosti na kvalitní marketingové strategie.

Slabé stránky

1. **Přetíženost sdílené kanceláře** - recepce bude nucena zvládat každodenní vytížení z požadavků tří společností.
2. **Nižší zastupitelnost vedení** - vyšší specializace zmenšuje manipulační prostor pro delegaci vedení.
3. **Nižší produktivita práce** - je vysoce pravděpodobné, že zachování produktivity práce poklesne vlivem velikosti společnosti v porovnání s obdobným řízením u původních společností.
4. **Nutnost vlastnit certifikáty** - spousta zaváděných služeb bude muset splňovat přísné legislativní podmínky, což vytváří značnou zátěž.

Tabulka 14 Příležitosti, hrozby společnosti *Comprensio*

Příležitosti	Hrozby
Lepší podmínky než u Chytré služby	Riziko vyšší konkurence než je ve skutečnosti
Nevyužitý potenciál trhu	Zavedení EET
Lepší image společnosti	Nízká kvalita uchazečů o zaměstnání
Pozitivní ohlasy na dotazníkové šetření	Neefektivní reklama

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitosti

1. **Lepší podmínky než u Chytré služby** - vzhledem k hodnocení Porterovy analýzy je vysoká pravděpodobnost pro lepší podmínky na trhu než u stávajících společností.
2. **Nevyužitý potenciál trhu** - z analýz je patrné, že existuje přibližný prostor 20% na trhu k poskytování facility služeb.

3. **Lepší image společnosti** - společnost s vyšší specializací a velikostí působí důvěryhodněji a má lepší image.
4. **Pozitivní ohlasy na dotazníkové šetření** - průvodní dotazníkové šetření zaznamenalo pozitivní ohlasy ve formě zájmu o názor společnosti.

Hrozby

1. **Riziko vyšší konkurence než je ve skutečnosti** - možnost pravděpodobnosti podcenění konkurence.
2. **Zavedení EET** - vyšší administrativní, procesní a finanční zátěž.
3. **Nízká kvalita uchazečů o zaměstnání** - pravděpodobnost vyššího počtu zaměstnanců, kteří budou méně produktivní vlivem velikosti společnosti.
4. **Neefektivní reklama** - reklama bude působit spíše podpůrně, nepřinese žádné klíčové klienty.

7.5 Závěr

Během působení společnosti Chytré služby na trhu docházelo ke spolupráci při realizaci jednotlivých zakázek se společnostmi: Geisler, Bruco, OKIN facility a FORCORP. Tyto společnosti se pravidelně obrací s realizací některých jejich zakázek na společnost Chytré služby. Každá společnost má jinou organizační strukturu, jiné postupy při komunikaci s dodavateli a odběrateli a jiné zaměření na konkrétní projekty.

Zhodnocení analyzovaných dat provedeme formou PEST analýzy. PEST analýzou určíme hlavní vlivy a rizika mající dopad na chod zakládající se společnosti.

Politicko-legislativní vlivy

Veškeré společnosti působící na území ČR podléhají národním zákonům a místním vyhláškám. Mezi hlavní zákony mající vliv na zakládající se společnost patří:

1. Zákon o obchodních korporacích - definuje vznik, zánik, působení společnosti.
2. Občanský zákoník - doplňuje obchodní zákony v občanskoprávním vztahu.
3. Zákon o dani z příjmu - stanovuje výši daní, které se odvádí státu.
4. Zákon o dani z přidané hodnoty.
5. Zákon o účetnictví - legislativa pro tvorbu a vedení účetních výkazů.
6. České účetní standardy - účetní metody povolené v ČR.
7. Zákoník práce - vztahy zaměstnanec, zaměstnavatel.

8. Zákon o silniční dani.

Uvedené prameny zákona mají významný vliv na činnost zakládající se společnosti. Zákon jasně definuje postupy, omezení během podnikatelských aktivit společnosti. Zákony se průběžně upravují. Největší změnu přinesl zákon o obchodních korporacích, který byl vytvořen jako zcela nový a nahrazoval obchodní zákoník. Zákon o obchodních korporacích (dále jen ZOK) nabyt účinnosti roku 2014. ZOK je v úzké vazbě na občanský zákoník, jenž některé zákony z oblasti působení společností doplňuje.

Významnou částí mající vliv na chod společnosti má zákon o dani z příjmu, zákon o dani z přidané hodnoty a zákon o silniční dani. Vyjmenované zákony upravují výši daní odváděných společnostmi státu. Daň z příjmu se u právnických osob po roce 2009 snížila z 20% na současných 19%. Vliv zákonu o dani z přidané hodnoty bude mít podle předpokladů dopad na zakládající se společnost, jelikož společnost bude vykazovat za posledních 12 měsíců obrat vyšší než 1 000 000,- Kč.

Ekonomické vlivy

Mezi významné ekonomické vlivy lze zařadit vývoj HDP, míry inflace, úrokové sazby, nezaměstnanosti a výše mezd.

Vývoj HDP zaznamenal v roce 2009 pokles o -4,1%, což bylo způsobeno ekonomickou krizí. Následující roky se HDP pohybovalo kolem 2% a roku 2015 dosáhl 4,3%. Při bližší analýze zjistíme, že velký vliv na situaci měla v průběhu let 2008-2015 fiskální politika. Fiskální politika svými zásahy dosáhla roku 2015 přehřátí ekonomiky na 4,3%, kterou uměle usměrňovala monetární politika vládními intervencemi. Konec intervencí může mít negativní dopad na vývoj HDP. Zrušení intervencí bude mít vliv na růst hodnoty koruny, která bude ovlivňovat export. Vlivem poklesu exportu klesne produkce statků v ČR, společnosti začnou omezovat poptávku po pracovní síle, vzroste nezaměstnanost, klesne inflační míra vzhledem k poklesu kupní síly. V současné době má významný vliv na budoucí makroekonomické ukazatele monetární politika a její intervence. V případě úspěšného, pozvolného omezování intervencí může růst HDP mírně zpomalit, avšak zabráni se další ekonomické krizi.

Míra inflace byla před krizí v roce 2008 vysoká 3,6%, v průběhu krize došlo k poklesu míry inflace na rozmezí 1-2%, roku 2014-2016 došlo k velmi nízké míře inflace do 0,5%, která měla negativní dopady na ekonomiku státu. Monetární ekonomika zareagovala i přes negativní kritiku intervence měny, která se projevila v roce 2017 růstem míry inflace.

V současnosti míra inflace překračuje optimální mez nad 2,5% a monetární politika má tendenci ukončit intervenční politiku. Rostoucí míru inflace ovlivňuje i nominální růst cen, jenž pobízí spotřebitele ke spotřebě a společnosti k růstu cen i nákladů.

Výše minimální mzdy byla do roku 2007 pozvolna rostoucí do výše 8000,- Kč/měsíc, další zvyšování minimální mzdy proběhlo až v roce 2013 na 8500,-Kč/ měsíc jako zlepšení ekonomické situace v ČR. Od roku 2013 je růst výrazně rychlejší, v roce 2017 je minimální mzda 11 000,- Kč/ měsíc. Výše reálné mzdy byla do roku 2007 mezi 2-3%, v roce 2008 zpomalila na 1,9%, roku 2012 dosáhla dokonce záporných hodnot -0,6%, od roku 2014 je meziroční růst rychlejší. V roce 2016 je reálná mzda o 3,5% vyšší.

Nezaměstnanost byla v roce 2007 6%, roku 2008 v období krize byla také 6%, následující roky rostla nad 7%. Od roku 2010 klesla pod hranici 7%. Od roku 2013 klesala výraznějším tempem na současných 5%.

Roku 2008 měla repo sazba 3,75%, od tohoto roku neustále klesá a v současnosti je na 0,05%. Úrokové sazby hypoték byly od roku 2008 do současnosti nejnižší, úročení spořicíh účtů je nižší než míra inflace. Investiční potenciál je v současnosti nízký, výnosné investice obnáší vysokou míru rizika, významný vliv má vysoká míra inflace.

Zakládající se společnost se bude zřizovat v době zpomalení tempa růstu HDP, zvyšující se nezaměstnanosti, nízké investiční nabídky a rostoucí výše minimálních mezd. Největší vliv má rostoucí výše minimálních mezd, neboť společnost bude zaměstnávat lidi převážně s nižšími příjmy, pro společnost to bude znamenat rostoucí náklady v době nízkého růstu HDP. Jako výhodu lze spatřovat v možném nárůstu míry nezaměstnanosti a tím i snadnosti nalezení vhodných zaměstnanců. Vzhledem k nízkým úrokovým sazbám je volba investice do podnikání výhodnější než držení kapitálu v jiné podobě.

Sociálně-kulturní vlivy

Předpokládá se prohlubující trend stárnutí populace, zvětšování terciálního sektoru, zkrácení životního cyklu produktů, vyšší mobilitu lidí, vyšší dosažené vzdělání, požadavky na flexibilní pracovní dobu. Tyto sociálně-kulturní trendy budou mít dopad na růst průměrného věku zaměstnanců ve společnosti, menší výběr uchazečů o zaměstnání s nižší kvalifikací, neustálý proces inovace služby jako následek zvyšujících se požadavků na kvalitu produkce služby, zavádění zkrácených pracovních úvazků.

Pro zakládající se společnost bude nejvýznamnějším vlivem snižování počtu uchazečů o méně kvalifikovanou činnost, zvyšování průměrného věku zaměstnanců organizace, vyšší náklady na vytvoření kvalitního pracovního prostředí. Uvedené vlivy mohou mít dopad na tlak ke zvyšování mezd, snižování produktivity vlivem věku zaměstnanců.

Technologické vlivy

V oblasti technologií bude docházet k robotizaci málo kvalifikované činnosti a nahrazování pracovní síly stroji. Tento trend může být spíše přínosný pro společnosti, avšak je nutné správné načasování zavádění mechanizace jako využití konkurenční výhody. Bude docházet k větší specializaci vlivem mechanizace a růstu přidané hodnoty služeb. Samotný bod přechodu na mechanizaci může mít významný vliv na přerozdělení trhu. V oblasti facility služeb bude docházet k postupné mechanizaci za snižování účasti člověka na tvorbě služby.

Ekologický vliv

Zpřísnování směrnic na ekologii společností může mít určitý dopad na zakládající se společnost, a to zejména v oblasti nakládání se stavebním materiálem a čisticími prostředky. Již dnes podniky podobných aktivit vyváží stavební materiál do sběrných dvorů k jejich likvidaci. Likvidace stavebního materiálu pro podnikatele je zpoplatněno. Ceny na likvidaci stavebního materiálu mohou být rostoucí vlivem rostoucích požadavků na ekologii. Co se týče používané chemie v oblasti úklidu, je pravděpodobné, že prostředky budou více ekologické, avšak mírně dražší.

Zakládající se společnost Conprensio má dostatečně vhodné podmínky k uchycení se na trhu i za situace, kdy na trhu působí značné množství facility společností. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že existuje tržní mezera ve výši kolem 20%. Zakládající se společnost Conprensio má lepší hodnocení vycházející z Porterovy analýzy než v případě fungující společnosti Chytré služby. Oblasti, které jsou výše uvedeny, nemají značně negativní vliv na zakládající se společnost, je však nutné sledovat oblast snižování počtu uchazečů s nižší kvalifikací, zakomponování do smluv inflační doložky, zaměřit se na proces integrace mechanizace a inovace služeb. Jen tyto oblasti zamezí snižování přidané hodnoty v budoucnu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE PRVNÍ ZPROSTŘEDKOVATELSKÁ S.R.O. A CHYTRÉ SLUŽBY S.R.O.

Na trhu existují dvě společnosti, které umožní vznik nové facility společnosti. Významnou roli mají tyto společnosti jako zdroj stálých klientů, kterým lze nabídnout zcela nové služby. Uvedené společnosti poskytují alespoň v počátcích prostorové zázemí a zázemí v podobě lidského kapitálu. Tyto faktory jsou zcela důležité pro zavedení nové společnosti. Z vlastní zkušenosti uvádíme:

1. Technické a prostorové zázemí.
2. Zkušenosti zaměstnanců.
3. Investiční kapitál podle investičního rozsahu.

Úvodním a zcela nepostradatelným je skutečnost, aby zakládající se společnost měla jednoznačnou, stabilní vizi, osobitou image a v neposlední řadě efektivně navržené podnikové procesy poskytující služby v prvotřídní kvalitě.

8.1 Profil společnosti První zprostředkovatelská a Chytré služby

Společnost První zprostředkovatelská působí na trhu od března roku 2013. Její primární činností je provozování realitní činnosti, poskytování finančního poradenství a poskytování insolvenčního řízení. Tato společnost zaměstnává od tří do deseti zaměstnanců. Posláním společnosti je poskytovat vhodné poradenství v oblasti financí za účelem zajištění prostředků pro nákup nemovitostí, poskytovat ostatní vhodné poradenské služby v oblasti financí a pomáhat lidem v tísní při řešení insolvenčního řízení.

Společnost Chytré služby na trhu působí od prosince 2015 a je v úzkém propojení se společností První zprostředkovatelská. Společnost Chytré služby využívá zaměstnanců externě od společnosti První zprostředkovatelská, poskytuje úklidové služby a využívá sdíleného zázemí. Posláním společnosti je poskytovat kvalitní podpůrné služby společností a domácnostem v oblasti úklidu, navazovat dlouhodobé partnerské vztahy.

Společnosti vzájemně spolupracují na úrovni konsorcia.

8.2 Dostupné informace z veřejného rejstříku

1. První zprostředkovatelská s.r.o.

Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku společnosti:	13. 3. 2013
Základní kapitál:	200 000,- Kč (splaceno 100%)

2. Chytré služby s.r.o.

Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku společnosti:	18. 12. 2015
Základní kapitál:	10 000,- Kč (splaceno 100%)

(Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2016)

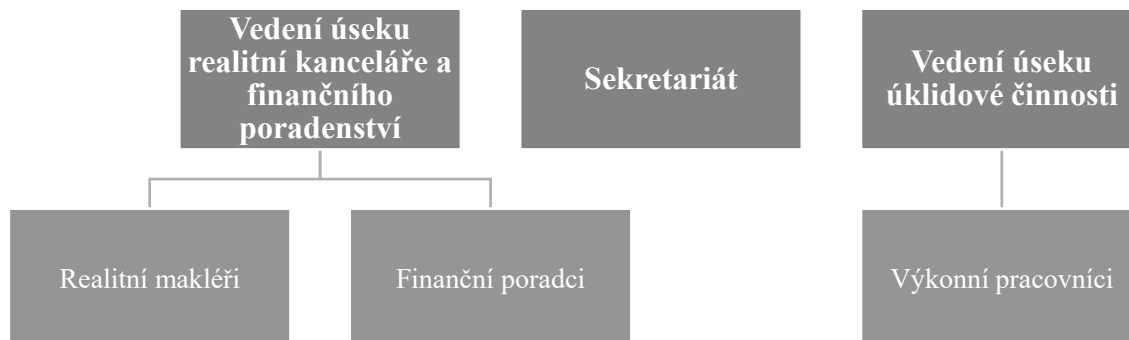
8.3 Zázemí společnosti

Obě společnosti jsou podílem na trhu zařazeny do skupiny mikro podniků. Jejich investiční strategie je velmi konzervativní. Obě společnosti investují do cílené internetové reklamy v poměru 10% z obrátu společnosti. Další formy reklamy jsou reklamní poutače podél cest na město Olomouc. Společnosti čerpají převážně nové klienty z pozitivních referencí a doporučení. Obě společnosti mají sdílenou administrativní kancelář. V kanceláři je veškeré administrativní vybavení včetně sekretářky, kanceláře vedení podniku a zasedací místnosti.

8.4 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je funkcionálně uspořádaná. Na vedení společnosti se podílí dva lidé, z nichž jeden je odborník na finanční poradenství a služby realitní kanceláře a druhý odborník na realizaci úklidových služeb. Oba úseky mají zcela odlišné procesy realizace služeb, avšak mají společný sekretariát, který musí problematice rozumět na úrovni multiprofesní. Jednotliví zaměstnanci podléhají přímo vedení jednotlivých úseků, avšak občas jsou některé pravomoci delegované na sekretariát. Vedení úseku realitní kanceláře a finančního poradenství udává společnosti směr v tomto oboru, kdežto útvar úseku úklidové činnosti řídí pouze oblast úklidové činnosti. Sekretariát do organizační struktury vstupuje jako podpůrný, administrativní orgán. Jednotliví vedoucí svých úseků poté direktivně nebo delegovaně korigují přes sekretariát výkon zaměstnanců.

Obrázek 9 Organizační struktura společnosti První zprostředkovatelská a Chytré služby



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato struktura se jeví jako zcela vhodná, jelikož umožňuje realizaci zakázek dynamického rozsahu. Rozsah tomu dává zejména sekretariát, který je časově dynamický a zvládá být vytížen podle potřeby (práce na částečný úvazek). Jedná se o organizační strukturu plochou, kde nedochází ke zbytečné multiplikaci jednotlivých úseků, což vede k úspoře nákladů a eliminaci komunikačního zkreslení. Koncoví zaměstnanci mají stanovené jednoznačné postupy, procesy realizace služeb na základě interních pravidelných školení vedením jednotlivých útvarů nebo externího specializovaného školení (BOZP aj.).

8.5 Zařazení společností podle CZ-NACE

Společnost První zprostředkovatelská a Chytré služby je nutné klasifikovat podle členění CZ-NACE. Členění nám umožňuje jasně definované propojení jednotlivých činností uvedených společností s novou facility společností, která tyto služby bude zpočátku využívat.

8.5.1 Klasifikace První zprostředkovatelská s.r.o. podle CZ-NACE

K - Peněžnictví a pojišťovnictví

64.92.1 Poskytování úvěrů společnostmi, které nepřijímají vklady.

65.11 Životní pojištění.

65.12 Neživotní pojištění.

65.30 Penzijní financování.

66.22 Činnosti zástupců pojišťovny a makléřů.

L - Činnosti v oblasti nemovitostí

68.10 Nákup a následný prodej vlastních nemovitostí.

68.20 Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí.

68.31 Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur.

68.32 Správa nemovitostí na základě smlouvy.

8.5.2 Klasifikace Chytré služby s.r.o. podle CZ-NACE

N - Administrativní a podpůrné činnosti

81.21 Všeobecný úklid budov.

81.30 Činnosti související s úpravou krajiny, administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání, administrativní a kancelářské činnosti. (CZ NACE, © 2016)

9 DEFINOVÁNÍ NOVĚ VZNIKLÉ SPOLEČNOSTI CONPRENSIO S.R.O. - VIZE A POSLÁNÍ

Zakládající se společnost bude mít oporu ve společnostech První zprostředkovatelská a Chytré služby. Zakládající se společnost bude nabízet facility služby. Společnosti mohou poskytnout jedinečné zkušenosti ve svém oboru, které v kombinaci tvoří základ facility společnosti.

V budoucnu se očekávají tendence větší nezávislosti na partnerských společnostech. Společnost Conprensio postupně začne vytvářet procesy, jež v průběhu činnosti poskytovaly partnerské společnosti. Jedná se zejména o činnost vyhledávání vhodného objektu pro klienta, finanční zajištění nemovitosti (pronájem, hypotéka, úvěr), které v současnosti poskytuje v současnosti společnost První zprostředkovatelská, a podpůrné činnosti: úklid, údržba, jež v současnosti poskytuje společnost Chytré služby. Společnost bude vytvářet vlastní databázi klientů. Před zavedením pravidelných facility služeb bude mít klient možnost využít stavební rekonstrukce objektu před zahájením provozu, tzn. drobné stavební úpravy uvnitř objektu, zajištění vybavení prostor, rekonstrukce vnitřních prostor podle požadavků investora.

Zakladatelé společnosti budou Roman Řehořek a paní Irena Řehořková jako investoři. Uvažuje se i o využití profinancování úvěrem. Investoři jsou ochotni investovat kapitál do výše 1 milionu Kč z vlastních zdrojů.

Transformační proces nové facility společnosti:

1. Nalezení podnikatelského subjektu požadujícího facility služby (prvotně z databáze).
2. Vyhledání vhodných prostor a finanční zajištění pro investora.
3. Sepsání smlouvy o poskytování facility služeb na objektu.
4. Pravidelné poskytování facility služeb během aktivit investora na objektu.

Oblast činností, které zakládající se facility společnost může poskytovat:

1. Pravidelný úklid prostor.
2. Speciální úklid na vyžádání.
3. Údržbářské práce, vedení bezpečnostní dokumentace.
4. Údržba zeleně kolem objektu, v zimních obdobích údržba komunikací.

5. Drobné stavební rekonstrukce.
6. Jiné služby zjištěné dotazníkovým šetřením.

Do budoucna se předpokládá se zavedením:

1. Bezpečnostní služba - hlídání objektu.
2. Externí vedení administrativy - účetnictví aj.
3. Vedení personální agendy.
4. Marketingová analýza činností (u nákupních center např. počet osob/ den, prům. tržba na osobu aj.).

Během realizace facility služeb bude mít každý spravovaný objekt možnost využít naší zákaznické linky - tzv. help-desku. Prvotně bude možnost poskytování podpory časově omezená. Do budoucna se plánuje se zavedením bezplatné nonstop linky a možnosti využít krizového řešení situace (např. prasklé vodovodní potrubí). Tato nonstop služba však nebude zavedena dříve, než se zavede služba hlídání objektů.

Mezi cíle facility společnosti bude snaha získat zakázky správy objektů nákupních center v Olomouckém kraji. Prvotně se jedná zejména o obchodní centra Olympia, Haná, City, Glóbus, Šantovka a galerie Moritz. Dále bude také klíčové získat několik klientů z řad kanceláří. Z tohoto důvodu bude provedeno dotazníkové šetření cílené zejména na tuto klientelu.

Poslání

Společnost Comprensio s.r.o. podporuje ekonomickou udržitelnost nákupních center, kanceláří vlivem hospodárného a efektivního řízení podpůrných služeb na Olomouckém kraji.

Vize

Společnost Comprensio s.r.o. má směr stát se dominantní společností v Olomouckém kraji poskytující komplexní správu objektů v oblasti facility služeb. Aby tohoto dosáhla, bude využívat moderních trendů managementu, jedinečných procesů realizace služeb a vysokou zaměřenost na individuální přístup ke klientům.

Závěrem lze říci, že společnost První zprostředkovatelská může poskytnout nové facility společnosti zázemí v podobě sdílených kancelářských prostor, poskytování nové i stávající pracovní síly, řízení v oblasti realitní činnosti (nákup, pronájem

prostor pro investora). Finanční zajištění podnikatelských aktivit (vyřízení úvěru, hypotéky, pojištění). Společnost Chytré služby může přispět know-how s několikaletou působností v oblasti úklidových služeb, databází již konkrétních potencionálních investorů. Obě společnosti poskytují rozsáhlou, pestrou databázi klientů a možných investorů.

Pro novou facility společnost Conprensio s.r.o. bude hlavní aktivitou navozování nových obchodních kontraktů, řízení úseku help-desku spolu s vedením evidence a prováděním požadavků v souladu s obchodními kontrakty výkonnými pracovníky. Společnost bude utvářet pevnou a jednotnou image a prohlubovat činnosti uvedené v kategorii strategické služby facility managementu v souladu s vizí a posláním společnosti.

10 PROJEKT ZALOŽENÍ NOVÉ SPOLEČNOSTI, ZAVEDENÍ NOVÝCH SLUŽEB NA TRH

Samotný projekt je rozčleněn do několika fází, jež vycházejí z metodiky marketingového výzkumu (viz kapitola 2.3, teoretická část). Projekt je rozdělen na identifikační fázi, která přechází v plánovací fázi, následuje realizační fáze, provozní fáze a závěrečné zhodnocení projektu.

10.1 Identifikace projektu vhodného k implementaci

Cílem implementace projektu je založení nové facility společnosti Conprensio, která bude sdílet určité zdroje se společnostmi První zprostředkovatelská a Chytré služby. Sdílené zdroje umožní eliminaci rizik z neúspěchu uchycení nové společnosti na trhu, a to zejména v oblasti prvotní klientely, jež bude zakládající se společnost čerpat z již vytvořené databáze. Před samotným založením společnosti je nutné definovat, které služby budou zavedeny spolu s novou společností. Nové služby budou vycházet z již poskytovaných služeb partnerských společností, avšak rozšíří se i o další nové služby zajišťující komplexní pokrytí facility služeb novou společností.

Dílčí cíle

- Sestavení harmonogramu založení nové společnosti a implementace balíčku služeb.
- Návrh založení společnosti.
- Identifikace cílové skupiny.
- Zhodnocení personálního zajištění.
- Zhodnocení nutných prvotních investic s určením financování.
- Strategické varianty cílení služeb a jejich ekonomické výkazy.
- Zhodnocení rizik projektu a jejich eliminace.

Přínos projektu

Založení nové facility společnosti a uvedení nových služeb na trh obohacuje současný lokální trh Olomouckého kraje, zaplňuje stávající tržní mezery a podporuje ekonomickou udržitelnost klientů. Zavedené služby vytváří stabilní, bezpečné pracovní prostředí podporující růst produktivity a prosperity společností.

Cílová skupina

Cílovou skupinu v první fázi tvoří buď nákupní centra, kanceláře nebo kombinace obojího. V případě nákupního centra jsou snahy domluvit kontrakt s nákupním centrem Haná v Olomouci.

Cílovou skupinou ve druhé fázi je již vytvořená databáze klientů společnosti Chytré služby a První zprostředkovatelská. Analýzou bylo zjištěno, že se jedná o více jak 1500 subjektů, z nichž 30% tvoří podnikatelský subjekt, pro který je projekt určen. Z analyzovaného vzorku 88 dotazovaných respondentů cílené skupiny bylo zjištěno, že existuje tržní potenciál ve výši 20%, z čehož plyne minimálně 90 podnikajících subjektů jako klientela nově vzniklé společnosti. Převážná část subjektů jsou společnosti s ručením omezeným, následuje početná skupina akciových společností a s minoritním podílem několika osob podnikajících jako OSVČ. Subjekty využívají majoritně prodejní plochy a minoritně se jedná o kanceláře, jen nepatrnou část tvoří výrobní haly.

Po využití veškerého potenciálu sdílené databáze klientů bude mít zakládající se společnost dostatek zdrojů k efektivnímu hledání nové klientely formou cíleného marketingu na internetu a podpůrné reklamy formou billboardů, reklamy v rádiu, reklamy na poutacích nákupních center.

Forma podnikání

Vzhledem k velikosti společnosti, nutnosti zaměstnávat pracovní sílu se jeví jako nejvhodnější forma podnikání kapitálová společnost - společnost s ručením omezeným.

Mezi výhody této formy podnikání patří:

1. Nízké požadavky na základní kapitál.
2. Vhodná forma pro zaměstnávání pracovní síly.
3. Tvorba hodnoty společnosti.
4. Ručení společnosti do výše nesplaceného vkladu.

Mezi nevýhody formy podnikání patří:

1. Dvojité zdanění vyplácení zisku.
2. Vyšší účetní zátěž podvojným účetnictvím a nutností publikace výroční zprávy.
3. Majetek vlastní společnost, společník pouze může s majetkem nakládat pouze v mezích legislativy.

Vhodný balíček služeb

Balíček služeb vychází z předchozí konkurenční analýzy a dotazníkového šetření podle následujícího pořadí:

1. Ochranná služba.
2. Vedení help-desku.
3. Likvidace odpadu.
4. Pravidelný úklid prostor.
5. Vedení účetnictví.
6. Realizace a vedení revizí.
7. Možnost rekonstrukce provozovny.
8. Údržba venkovních ploch.
9. Údržba zařízení.
10. Provoz energetických zařízení.
11. Deratizace, dezinfekce.

Zavádět se budou veškeré služby, jelikož se jedná o komplexní zajištění facility služeb. Poskytování facility služeb na nákupní centrum a kanceláře nahradí stávající poskytování facility služeb.

10.2 Plánování implementace projektu

Součástí kapitoly plánování a implementace projektu je vytvoření harmonogramu založení společnosti, varianty cílení facility služeb. U variant cílení facility služeb je praktikováno zavedení nových služeb, určení nutného personálu v nově založené společnosti, konkrétní aplikace balíčku služeb pro prvotního klienta - stanovení nákladů, výnosů, obratu jednotlivých útvarů a celopodnikové úrovně. Stanovení kapitálu na založení společnosti.

10.2.1 Harmonogram implementace projektu

Harmonogram projektu obsahuje 4 fáze zavádění. První fáze je identifikační fází projektu, následuje plánování projektu, realizace projektu a provoz samotného projektu. Každá fáze harmonogramu má značný vliv na hladký průběh projektu, proto bude uvažováno o rezervní době 20% z předpokládané doby jednotlivých fází projektu.

Harmonogram identifikační fáze

Identifikační fáze zahrnuje vymezení cílového stavu po založení nové společnosti. Určení cílové skupiny jako prvních vstupujících klientů do projektu. Ve druhé fázi určení potencionální další klientely. Na vymezení cílového stavu je zapotřebí 7 dní. Na určení prvních vstupujících klientů je nutné 14 dní vzhledem k nutnosti osobní komunikace a vyjednávání podmínek. Dalších 7 dní je k určení potencionálních budoucích klientů z poskytnuté databáze. Celková doba je 28 dní, rezerva činí 6 dní. Celková doba realizace s rezervou první fáze je 34 dní.

Tabulka 15 Harmonogram identifikační fáze projektu

Etapa číslo 1	Název etapy	Datum zahájení	Datum ukončení
1	Identifikace projektu	2. 10. 2017	7. 11. 2017
1.1.	Identifikace cílového stavu	2. 10. 2017	9. 10. 2017
1.2.	Identifikace prvních klientů	10. 10. 2017	24. 10. 2017
1.3.	Identifikace budoucích klientů	25. 10. 2017	1. 11. 2017

Zdroj: Vlastní zpracování

Harmonogram plánovací fáze

Během realizace plánovací fáze bude sestaven detailní harmonogram realizace projektu (14 dní), určí se personální zajištění a nutné náklady pro zavedení projektu a určení jejího následného financování (36 dní). Doba plánovací fáze je stanovena na 50 dní, rezervní doba je 10 dní. Celková doba plánovací fáze je 60 dní.

Tabulka 16 Harmonogram plánovací fáze projektu

Etapa číslo 2	Název etapy	Datum zahájení	Datum ukončení
2	Plánovací fáze	8. 11. 2017	26. 1. 2018
2.1.	Harmonogram realizace projektu	8. 11. 2017	22. 11. 2017
2.2.	Personální zajištění	23. 11. 2017	6. 12. 2017
2.3.	Náklady na projekt	7. 12. 2017	21. 12. 2017
2.4.	Určení financování projektu	2. 1. 2018	16. 1. 2018

Zdroj: Vlastní zpracování

Realizační fáze projektu

Realizační fáze zahrnuje založení nové společnosti (30 dní), hledání vhodných uchazečů o zaměstnání (30 dní), sepisování smluv o poskytování služeb (30 dní), postupné zavádění služeb v souvislosti na certifikačních podmínkách a za poskytování podpory partnerských společností (60 dní). Doba realizační fáze je 150 dní, rezervní doba je 30 dní. Celková realizační doba je 180 dní.

Tabulka 17 Harmonogram realizační fáze projektu

Etapa číslo 3	Název etapy	Datum zahájení	Datum ukončení
3	Realizační fáze	27. 1. 2018	28. 6. 2018
3.1.	Založení nové společnosti	27. 1. 2018	27. 2. 2018
3.2.	Hledání zaměstnanců	28. 2. 2018	30. 3. 2018
3.3.	Sepisování smluv	28. 2. 2018	30. 3. 2018
3.4.	Zavádění služeb	31. 3. 2018	29. 5. 2018

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozní fáze projektu

Provozní fáze projektu nastává v situaci, kdy jsou již veškeré služby plně poskytovány nově založenou společností, společnost již výkony činí svými zaměstnanci a vykazuje ekonomické aktivity. Datum ukončení projektu není stanoveno.

Tabulka 18 Harmonogram provozní fáze projektu

Etapa číslo 4	Název etapy	Datum zahájení	Datum ukončení
4	Provozní fáze	29. 6. 2018	Není stanoveno

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková doba realizace je plánována na 6 měsíců a 28 dní od 2. 10. 2017 do 29. 6. 2018 včetně rezervní doby o celkové délce 46 dní.

10.2.2 Personální zajištění projektu

Realizaci a řízení projektu budou zajišťovat společníci partnerských společností a projektový manažer. Administrativní podpurnou roli bude zajišťovat zaměstnanec - sekretářka společnosti První zprostředkovatelská.

Tabulka 19 Personální zajištění

Funkce	Postavení	Popis
Jednatelé společnosti První zprostředkovatelská a Chytré služby	Řídící pracovník	Řídí a koordinuje realizaci projektu, poskytuje právní a odborné zajištění.
Projektový manažer	Výkonný pracovník	Realizuje průběh zavádění projektu, má jednací pravomoci.
Administrativní pracovník	Podpůrný pracovník	Vytváří podklady pro řídicí a výkonné pracovníky.

Zdroj: Vlastní zpracování

Projektový manažer je centrem dění realizace projektu. Zodpovídá za hladkou a bezproblémovou realizaci projektu podle stanoveného plánu. Využívá zdrojů partnerských společností, a to zejména v oblasti právní podpory a odborného zajištění. Využívá administrativního pracovníka k tvorbě nutných projektových podkladů. Řídící pracovníci koordinují realizaci projektu spolu s projektovým manažerem. Jak projektový manažer, tak řídicí pracovníci mohou požadovat vytvořené podklady po administrativním pracovníkovi.

10.2.3 Varianta zavedení balíčku služeb u nákupních center

Zakládající vedení nové společnosti v současnosti spolupracuje s nákupním centrem Haná Olomouc o zavedení facility služeb v rámci nákupního centra. K tomu, aby se navázala spolupráce, musely být sestaveny cenové nabídky. Tato prvotní ekonomická aktivita má významný vliv na nově zakládající se společnost. Veškeré příjmy by byly z uvedeného kontaktu.

Největšími náklady společnosti tvoří personální náklady, náklady na pořízení strojů, pronájem skladu, pronájem kanceláře, investice do reklamy. Zakládající se společnost vychází z předpokladu, že se k nákladům připočte ve stejné výši marže, která se skládá ze zisku a krycího příspěvku, tzn. částky, jež kryje pravidelné fixní náklady společnosti na celopodnikové úrovni. Tato 100% marže vychází z původní konkurenční analýzy, kdy je nejběžnější marže ve výši 100%. Nákupní centrum Haná se řadí mezi menší nákupní centra s 65 obchody a jedním supermarketem.

Nejvhodnějším zavedením je seskupení do útvaru

1. **Útvar úklidu** - pravidelný, nepravidelný úklid a správa odpadového hospodářství.
2. **Útvar údržby** - využívá útvaru administrativy, provádí revize zařízení, rekonstrukce provozoven, údržbu zařízení po poruše, deratizace, dezinfekce, vedení energetického hospodářství, údržbu venkovních ploch.
3. **Útvar ostraha** - využívá útvaru administrativy.
4. **Útvar vedení externího účetnictví** - útvar působící ve sdílené kanceláři.
5. **Útvar administrativa** - útvar působící ve sdílené kanceláři, kancelář vedení společností, vedení aktivit help-desku.

Tabulka 20 Roční náklady na materiál a aktiva - útvary

Náklad/ Útvar (v tis. Kč)	Ostraha	Úklid	Údržba	Účetnictví	Help-desk
Administrativa - náklad				100	80
Software - náklad, pronájem	20			100	
Stroje - aktivum (odpis)		100 (20)	200 (40)		
Výbava - zásoby	20	48	110		
Chemie, zásoby		384	10		
Výbava - aktivum (odpis)	200 (40)				
Náklad celkem	240 (80)	532 (452)	320 (160)	200	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka nám zobrazuje plánované spotřebovávané náklady a náklady pořízení aktiv na jednotlivé útvary při realizaci facility služeb v nákupním centru Haná.

Tabulka 21 Roční náklady zaměstnanci - útvary

Útvar/Položka (v tis. Kč)	Počet zaměstnanců	Měsíční SHM na zaměstnance	Roční SHM na zaměstnance	Personální náklady celkem za útvar
Ostraha	6	25	300	1 800
Úklid	8	20	240	1 920
Údržba	2	25	300	600
Účetnictví	3	25	300	900
Help-desk	3	20	240	720
Celkem	22			5 940

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové personální náklady za veškeré útvary za rok činí 5 940 tisíc. Náklady jsou vydávány pro hladkou realizaci facility služeb nákupního centra Haná.

Tabulka 22 Tržby, náklady na útvary celkem

Útvar/Položka (v tis. Kč)	Počet lidí	Roční náklad	Marže	Obrat
Help-desk	3	800	800	1 600
Ostraha	6	1 880	1 880	3 760
Údržba	2	684	684	1 368
Vedení účetnictví	3	1 100	1 100	2 200
Úklid	8	2 372	2 372	4 744
Celkem	22	6 836	6 836	13 672

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce jsou již zahrnuty jak personální náklady, tak náklady na materiál, pomůcky a stroje. Celkový roční náklad pro realizaci facility služeb nákupního centra Haná činí 6 836 tisíc Kč. Celkový obrat, tržby za realizaci služeb je 13 672 tis. Kč za rok. U aktiv je zohledněn jejich odpis.

Jelikož útvar help-desku bude využívat ostraha a údržba, je vhodné tyto náklady a výnosy alokovat k útvaru ostraha a údržba.

Tabulka 23 Alokace útvaru help-desk

Útvar/Položka (v tis. Kč)	Počet lidí	Roční náklad	Marže	Obrat
Ostraha	6	2 467	2 467	4 934
Údržba	2	897	897	1 794
Vedení účetnictví	3	1 100	1 100	2 200
Úklid	8	2 372	2 372	4 744
Celkem	19 (+3)	6 836	6 836	13 672

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka nám zobrazuje alokovaný útvar help-desku do útvaru ostraha a údržby. Alokace neměla žádný dopad na celkové náklady a výnosy.

Celopodnikové náklady tvoří nedílnou součást základního působení facility společnosti. Pokud chce společnost vyvíjet ekonomické aktivity, je nutné, aby tyto náklady společnost hradila. Mezi náklady se řadí náklady jednorázové a pravidelné roční.

Tabulka 24 Celopodnikové náklady

Položka	Popis	Náklad (v tis. Kč)
Dodávka - odpis	Odpis 5 let (z 250)	50
Web - odpis	Odpis 5 let (20)	4
Reklamní materiál	Roční	20
Podpůrná reklama	Roční	300
Cílená reklama	Roční	120
Kancelář	Roční	60
Sklad	Roční	30
Celkem		584

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že celkový náklad v prvním roce činí 584 tis. Kč. Následující roky se náklady opakují po dobu pěti let, kdy dojde k vyřazení aktiva z účetnictví.

Celopodnikové výkazy po prvním roce poskytování facility služeb

Jedná se o plánovaný stav ekonomických výkazů po prvním roce působení za předpokladu realizace facility služeb v nákupním centru Haná. Jelikož výše kapitálu je limitující a náklady realizace jsou vysoké, je stanovena frekvence plateb čtvrtletně.

Tabulka 25 Výsledovka po 1. roce – nákupní centrum

Položka	Popis	Částka (v tis. Kč)
Obrat	Tržby za realizaci služeb	13 672
Celopodnikové náklady	Minimální nutné výdaje	-584
Náklady útvarů	Náklady realizace OC Haná	-6 836
Úvěr	1 200/ 5 let, 3,3% úrok	-248
Zisk před zdaněním		6 004
<i>Daň PO</i>	<i>19%</i>	<i>-1 141</i>
<i>Daň DPH vstup</i>	<i>21%</i>	<i>1 610</i>
<i>Daň DPH výstup</i>	<i>21%</i>	<i>-2 872</i>
<i>Daň DPH</i>	<i>21%</i>	<i>-1 262</i>
Výsledek hospodaření		3 601

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výkazu zisku a ztrát je patrné, že nemalou finanční částku tvoří daň právnických osob a daň z přidané hodnoty (DPH).

Roční náklady ve výši přes 7 mil. Kč se neobejdou bez průběžného financování nebo volby vyššího počátečního kapitálu.

Vhodný kapitál pro založení facility společnosti

Jak bylo výše zmíněno, provozní roční náklady ve výši přesahující 7 mil. Kč za první rok provozu se neobejdou bez značné prvotní investice do základního kapitálu. Při investici z vlastních zdrojů se bude uvažovat o maximální možné částce, tedy 1 mil. Kč. K tomu, aby se společnost nedostala v průběhu realizace služeb do ztráty, bude nutné využít i úvěru ve výši 1 200 tis. Kč. Kontrakt pro realizaci facility služeb v nákupním centru Haná bude mít stanovenou čtvrtletní frekvenci plateb. Nastavením bude dosaženo přebytkového rozpočtu společnosti a dostání veškerých závazků. Vzhledem k využití cizího kapitálu formou úvěru bude mít situace pozitivní vliv na hospodaření podniku ve formě finanční páky a daňového efektu.

Tabulka 26 Rozvaha 1. rok – nákupní centrum

Aktiva (v tis. Kč)		Pasiva (v tis. Kč)	
Majetek	770	Základní kapitál	1 000
Bankovní účet	4 791	Hospodářský výsledek	3 601
		Úvěr	960
Aktiva celkem	5 561	Pasiva celkem	5 561

Zdroj: Vlastní zpracování

Na výslednou podobu rozvahy má vliv hospodářský výsledek z výkazu zisků a ztrát, nakoupená aktiva a různé náklady pořízení mající dopad na bankovní účet.

10.2.4 Varianta u zavedení balíčku služeb kanceláře

Poskytování facility služeb pro kanceláře má řadu nevýhod. Mezi hlavní nevýhody patří převážná absence prostor pro řízení facility aktivit, vyšší nároky na organizaci práce, kolísání vytíženosti kapacit podle počtu kanceláří. Mezi klady se řadí postupné rozšiřování facility služeb, možnost nižší počáteční investice, diverzifikace rizika mezi více společnostmi.

Pro zavedení facility služeb v kancelářích bude převážná část nákladů alokována centrálně na celopodnikové úrovni. Na celopodnikové úrovni bude vytvořen tým lidí - údržba a help-desk, který bude provádět facility služby v deseti kancelářích. Každá kancelář bude využívat veškerých facility služeb. Jelikož služba vedení účetnictví by v takové míře byla nekonkurenceschopná, bude využito jejího zprostředkování externím subjektem Olomoucká účetní a daňová s.r.o. v částce 25 000,- Kč/ rok. Volba deseti kanceláří je optimální pro využití celopodnikových kapacit. V jednotlivých kancelářích bude působit ostraha, úklid, údržba podle potřeby centrálně, help-desk pro klienty v případě poruchy a služba externího účetnictví zprostředkovanou formou.

Tabulka 27 Celopodnikové náklady - kanceláře

Položka	Popis	Roční náklad (v tis. Kč)
Celopodnikové minimální náklady	Viz tabulka 24	584
3 lidi údržba	Personální náklad	900
3 lidi help-desk	Personální náklad	720
Údržba - stroje (odpis)	Aktivum - stroje	200 (40)
Úklid - výbava (odpis)	Aktivum - stroje	120 (24)
Ostraha - výbava (odpis)	Aktivum - kamerový záznam	200 (40)
SW ostraha, pronájem	Náklad za pronájem	20
Výbava údržba	Náklad za materiál	110
Výbava administrativa	Náklad za materiál	80
Celkový roční náklad		2 518

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce je patrné, že minimální celopodnikové náklady zůstávají. Tyto náklady zahrnují propagaci a marketing spolu s minimálními zdroji pro plynulý chod základních funkcí podniku. Jelikož se jednotlivé útvary centralizovaly na úroveň celého podniku, jsou roční náklady na správu kanceláří ve výši 2 518 tis. Kč.

Tabulka 28 Náklady jednotlivých kanceláří

Položka	Popis	Roční náklad/kancelář (v tis. Kč)	Roční náklad/ 10 kanceláří (v tis. Kč)
2 lidi ostraha	Personální obsazení 1 kancelář	600	6 000
1 uklízečka	Personální obsazení 1 kancelář	160,8	1 608
Ostraha - výbava	Náklad materiál	11	110
Úklid - materiál	Náklad chemie	32,2	322
Úklid - výbava	Náklad drobné stroje	4	40
Externí účetnictví	Náklad zprostředkování	25	250
Náklad celkem		833	8 330

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro plynulé zajištění facility služeb bude zapotřebí, aby byli na každou kancelář 2 zaměstnanci ostraha, 1 uklízečka a náklady alokované k tvorbě výkonů na provozovně. Celkový roční náklad na kancelář poté činí 833 tisíc Kč. V případě deseti kanceláří to je 8 330 tis. Kč. Celkový počet zaměstnanců nutných na údržbu deseti kanceláří je 30 zaměstnanců na kanceláře a 6 zaměstnanců na celopodnikové úrovni.

Stanovení limitů cen

K tomu, abychom určili určité možnosti pohybu cen, je nutné se odrazit od již zjištěných analýz trhu. V analýze trhu jsme z výkazů jiných společností analyzovali běžnou přidanou hodnotu, přičemž jsme zjistili, že k nákladům si společnosti připočtou 100% marži. Z interních informací společnosti Chytré služby jsme obdrželi informaci o běžné hodnotě za zaměstnance na 1 hodinu práce. Na základě všeobecných informací můžeme určit časový fond i celkový časový fond všech zaměstnanců nově vzniklé společnosti a určit již konkrétní intervaly cen za hodinu práce zaměstnance. Tento parametr by měla nově založená společnost neustále sledovat, vyhodnocovat a porovnávat s konkurencí, aby udržovala správnou produktivitu práce, podobnou hladinu nákladů a požadovaný finanční průtok společností. K určení cenového intervalu byly určeny tři

varianty. Varianta minimální ceny služeb, varianta ceny při běžné přidané hodnotě na trhu a varianty při ceně akceptovatelné trhem.

Tabulka 29 Minimální cena služeb

Položka	Poznámka	Náklad
Celkový roční minimální náklad		10 848 000,- Kč
Časový fond 36 zaměstnanců	70 560h/ rok	
Minimální cena/hodina/ zaměstnanec	10848000/70560	154,- Kč/h

Zdroj: Vlastní zpracování

Minimální cena služeb je teoretická cena, při které společnost stanovuje nákladovou cenu na hodinu práce zaměstnance. Při stanovení této ceny společnost nedosahuje žádného zisku a žádné ztráty. Z dlouhodobého hlediska je tento stav pro společnost neudržitelný.

Tabulka 30 Cena služeb při běžné přidané hodnotě

Položka	Poznámka	Náklad
Celkový roční minimální náklad		10 848 000,- Kč
Marže	100%, podle průzkumu	10 848 000,- Kč
Roční obrat		21 696 000,- Kč
Časový fond 36 zaměstnanců	70 560h/ rok	
Optimální cena/hodina/ zaměstnanec	21696000/70560	308,- Kč/h

Zdroj: Vlastní zpracování

Při stanovení ceny ve výši obdobně přidané hodnoty analyzovaných společností, kdy se k nákladům připočte 100% přidaná hodnota, je cena za hodinu práce zaměstnance stanovena na 308,- Kč/ hodina. Tato cena se jeví jako optimální. Při vyšší ceně dochází ke značnému snížení poptávky po službách. Při 100% marži je situace trhem akceptovatelná a cena je oproti konkurenci spíše nižší.

Tabulka 31 Cena služeb akceptovatelná trhem

Položka	Poznámka	Náklad
Tržní cena/ hodina/ zaměstnanec		800,- Kč/h
Časový fond 3 zaměstnanci	70 560h/ rok	
Roční obrat při stanovené ceně		56 448 000,- Kč
Z toho minimální náklady		10 848 000,- Kč
Marže		45 600 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena služeb akceptovatelná trhem je minimální cena, při které společnost Chytré služby produkuje výkony služeb. Cena je srovnatelná s některými profesionálními společnostmi a je akceptovatelná trhem. Nevýhodou této ceny je cílení na konkrétní klientelu. V poptávce při této ceně nejsou realizovány služby u klientů s nižší kupní silou. Pro klienty s nižší kupní silou se jedná o vysokou cenu a proto odběratelé hledají dodavatele za nižší cenu, avšak s nižší kvalitou služby.

Celopodnikové výkazy po prvním roce poskytování facility služeb

Pro stanovení marže se vycházelo ze střídmého předpokladu, tedy stanovení ceny služeb při běžné přidané hodnotě - tzn. 100% marže k nákladům. Nad tuto cenu by docházelo k nevytíženosti kapacit.

Tabulka 32 Výsledovka po 1. roce - kanceláře

Položka	Popis	Částka (v tis. Kč)
Obrat	Tržby za realizaci služeb	21 696
Celopodnikové náklady		-2 518
Náklady kanceláří	Náklady realizace kanceláří	-8 330
Úvěr	1 200/ 5 let, 3,3% úrok	-248
Zisk před zdaněním		10 601
<i>Daň PO</i>	<i>19%</i>	<i>-2 015</i>
<i>Daň DPH vstup</i>	<i>21%</i>	<i>2 278</i>
<i>Daň DPH výstup</i>	<i>21%</i>	<i>-4 557</i>
<i>Daň DPH</i>	<i>21%</i>	<i>-2 279</i>
Výsledek hospodaření		6 307

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledovky je patrné, že v případě vytížení většího počtu zaměstnanců (36 proti 22) je dosaženo vyšších výnosů a tedy i lepší rentability kapitálu.

Tabulka 33 Rozvaha 1. rok – kanceláře

Aktiva (v tis. Kč)		Pasiva (v tis. Kč)	
Majetek	520	Základní kapitál	1 000
Bankovní účet	7 747	Hospodářský výsledek	6 307
		Úvěr	960
Aktiva celkem	8 267	Pasiva celkem	8 267

Zdroj: Vlastní zpracování

V rozvaze je patrné navýšení aktiv i pasiv v rozvaze.

10.2.5 Varianta u zavedení kombinace poskytování služeb

V případě, že nově zakládající se společnost bude mít dostatek možností, může své činnosti kombinovat. Po zavedení facility služeb v nákupním centru a zároveň poskytování služeb pro deset kanceláří bude výsledná situace následující.

Tabulka 34 Celkové náklady u kombinace poskytování služeb

Položka	Popis	Roční náklad (v tis. Kč)
Celopodnikové náklady - kanceláře	Viz tabulka 27	2 518
Náklady kanceláří	Viz tabulka 28	8 330
Náklady nákupního centra	Viz tabulka 22 - náklady	6 836
Celkový roční náklad		17 684

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro stanovení veškerých příjmů této varianty se bude postupovat obdobně. K nákladům se připočte 100% optimální marže. Platba za poskytování služeb bude stanovena taktéž čtvrtletně, aby se zajistilo dostatečné financování chodu společnosti při stejné výši prvotního kapitálu. Dopad na výsledovku bude následující.

Tabulka 35 Výsledovka po 1. roce - kombinace

Položka	Popis	Částka (v tis. Kč)
Obrat	Tržby za realizaci služeb	35 368
Celkové náklady		-17 684
Úvěr	1 200/ 5 let, 3,3% úrok	-248
Zisk před zdaněním		17 437
<i>Daň PO</i>	<i>19%</i>	<i>-3 314</i>
<i>Daň DPH vstup</i>	<i>21%</i>	<i>3 765</i>
<i>Daň DPH výstup</i>	<i>21%</i>	<i>-7 428</i>
<i>Daň DPH</i>	<i>21%</i>	<i>-3 663</i>
Výsledek hospodaření		10 460

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost dosahuje vyšší rentability kapitálu, avšak personální zajištění je v tomto případě výrazně větší (60 zaměstnanců). 19 zaměstnanců je na úrovni útvarů nákupního centra, 6 zaměstnanců je na help-desku, 5 zaměstnanců pracuje v údržbě a pro výkon kanceláří je 10 uklízeček na zkrácený pracovní poměr a 20 zaměstnanců ostrahy. Takové personální zajištění již bude mít výraznou administrativní a koordinační zátěž.

Tabulka 36 Rozvaha 1. rok – kombinace

Aktiva (v tis. Kč)		Pasiva (v tis. Kč)	
Majetek	1 290	Základní kapitál	1 000
Bankovní účet	11 130	Hospodářský výsledek	10 460
		Úvěr	960
Aktiva celkem	12 420	Pasiva celkem	12 420

Zdroj: Vlastní zpracování

V rozvaze po prvním roce podnikání dochází k výraznému nárůstu aktiv i pasiv. Největší vliv má kladný hospodářský výsledek, který lze využít k dalšímu rozvoji společnosti v následujících letech.

10.2.6 Zhodnocení variant strategie cílení služeb

Z předchozích variant bylo zjištěno, že vyšší personální zajištění má kladný dopad na hospodářský výsledek společnosti. Při vyšším personálním zajištění však může docházet ke snižování produktivity práce, horší organizaci velikosti společnosti a větší zátěži na administrativu podniku. Takové důsledky mohou ovlivnit výsledek hospodaření v podobě vyšších nákladů a snižování produktivity práce. Varianty nám nastínily cesty, kterými se může zakládající se společnost vydat a dosáhnout tím strategického postavení na trhu. Výsledek hospodaření je významně kladný, neboť jakýkoliv výkyv v nákladech by měl být bez problémů uhrazen z výnosů společnosti. Frekvence plateb musí být stanovena čtvrtletně, jen tak se zajistí dostatek financí k hrazení závazků společnosti a společnost se v průběhu roku nezadluhuje.

Tabulka 37 Zhodnocení variant

Varianta	Personální zajištění	Obrat společnosti (v tisk Kč)	Hospodářský výsledek (v tisk Kč)
Varianta nákupní centra	22 lidí	13 672	3 601
Varianta kanceláře	36 lidí	21 696	6 307
Varianta kombinace	60 lidí	35 368	10 460

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že čím vyšší je počet zaměstnanců mající plné vytížení kapacit, tím vyššího obratu je dosaženo společností. S větším personálním zajištěním je však nutné pečlivější hlídání produktivity práce a nákladového controllingu.

10.3 Realizační fáze projektu

V kapitole realizační fáze projektu jsou vypočteny a zhodnoceny průměrné náklady na kapitál. Dále je popsána propagace služeb, postup hledání nových zaměstnanců, postup sepisování smluv a postup zavádění služeb.

10.3.1 Stanovení průměrných nákladů na kapitál

Profinancování vstupního kapitálu bude financováno ve výši 1 mil. Kč z vlastních zdrojů a 1,2 mil. Kč z cizích zdrojů formou úvěru. Celkový potřebný a maximálně dosažitelný vstupní kapitál je ve výši 2,2 mil. Kč. Při volbě využití investičního úvěru byly brány v potaz poskytované služby a výše ročního úroku. Po zhodnocení tržních nabídek vyšel nejlépe úvěr od společnosti Raiffeisenbank na dobu pěti let. Poskytnutý úvěr je s ročním úrokem 3,3% p.a. (Zlatá koruna, © 2016). Očekávaná minimální požadovaná výnosnost vlastního kapitálu je 10% p.a..

Vzorec 2 Výpočet průměrných nákladů na kapitál

$$WACC = 0,033(1 - 0,19) \times \frac{1\,200\,000}{2\,200\,000} + 0,1 \times \frac{1\,000\,000}{2\,200\,000}$$

$$WACC = 0,06 \times 100 \cong 6\%$$

Zdroj: Vlastní zpracování

Při porovnání minimálních vlastních nákladů na kapitál 10% a 6% průměrných nákladů kapitálu při využití úvěru jsme došli k závěru, že při využití úvěru je dosaženo o 4% nižší nákladovosti investovaného kapitálu než v případě nevyužití úvěru.

Výsledná situace může být značně rozdílná v situaci, kdy společníci vyžadují vyšší výnosnost vloženého kapitálu, tedy výnos vystupuje jako náklad společnosti.

V případě využití financování cizími zdroji navíc dochází k tzv. „daňovému štítu“, kdy náklady za úroky z úvěru vstupují do nákladů, které snižují daňový základ ke zdanění. Financování cizími zdroji umožňuje dosahování vyšší výnosnosti kapitálu dvojitým efektem.

Na základě zjištěných analýz je proto vhodné využít financování cizím kapitálem pro dosažení nižších nákladů kapitálu.

10.3.2 Propagace služeb

Od propagace služeb se odvíjí budoucí působení společnosti. Nově založená společnost musí vytvořit působivou marketingovou strategii, zavést vhodný marketingový balíček pro vybranou cílenou skupinu.

Pro využití vhodné propagační strategie je využito minulého know-how partnerských společností. Z doporučení partnerských společností vyplývá, že nově založená společnost by měla hledat potenciál propagace zejména v cílené reklamě na internetu. Cílenou reklamu je vhodné umístit na servery google.cz, seznam.cz a facebook.com, kde by měla být založena i stránka nové společnosti. Při lokálním cílení na olomouckém trhu s daným portfoliem služeb je vhodná investice kolem 10 000,- Kč měsíčně. Tato částka pokryje vhodné cílení s veškerými službami pouze na olomouckém trhu a na veškerých prezentovaných serverech. Částka však nezahrnuje pravidelnou optimalizaci cílené reklamy, tu dnes již na obstojné úrovni zajišťuje společnost První zprostředkovatelská svépomocí a tuto službu bude umožňovat i nově vzniklé společnosti. Během propagace služeb se bude neustále vyhodnocovat návratnost investovaných nákladů do reklamy v poměru k výnosům z realizovaných zakázek z této cílené reklamy. Vhodná efektivita cílené reklamy je stanovena tak, že 1,- Kč investovaná do reklamy by měla přinést společnosti výnos 10,- Kč - tzn. nákladovost reklamy by měla být kolem 10% k jejím výnosům z této formy propagace. Investice 10 000,- Kč měsíčně by měla společnosti vynést 100 000,- Kč výnosu za měsíc.

Další formou propagace je podpůrná reklama. Podpůrná reklama bude probíhat formou reklamních billboardů na služby, reklamních poutačů, letáků, reklamě v rádiu a jiných hmotných forem propagace. Podpůrná reklama bude sloužit jako zviditelnění společnosti na trhu, upevnění postavení nové společnosti s tendencí zvyšování investic do této formy propagace při rostoucím obratu společnosti. Během realizace podpůrné reklamy bude držen poměr nákladů na reklamu v poměru k obratu společnosti. Tímto způsobem bude zajištěna rostoucí investice do této propagace dynamickým způsobem v závislosti na obratech společnosti. Tisk a marketingovou konzultaci bude nově založená společnost konzultovat a vytvářet ve spolupráci se společností HV propag s.r.o., neboť se jedná o již dlouhodobě ověřenou partnerskou společnost v oblasti marketingu a propagace.

10.3.3 Hledání zaměstnanců a sepisování smluv

Vhodní uchazeči o zaměstnání se budou čerpat z úřadů práce a jejich nabídek, internetových serverů jobs.cz, práce.cz a jiné, spoluprací s agenturou práce. Nově založená společnost se zaměří i na možnosti přijmout ZTP zaměstnance v možnostech, jež pracovní prostředí umožní. Společnost bude preferovat dotovaná pracovní místa úřadem práce a tím umožní zaměstnání osobám se sníženým uplatněním na trhu. V případě vyčerpání uvedených možností bude společnost čerpat nové zaměstnance z internetových serverů, následně nabídek agentur práce a publikací placených inzerátů v novinách a rádiu.

Tabulka 38 Určení vhodného uchazeče o zaměstnání

Útvar	Nutný charakter	Počet zaměstnanců	Superhrubá mzda	Čistá mzda
Ostraha	Fyzická kondice	6	25 000,- Kč	14 909,- Kč
Úklid	Pečlivost	8	20 000,- Kč	12 352,- Kč
Údržba	Zručnost	2	25 000,- Kč	14 909,- Kč
Účetnictví	Pečlivost	3	25 000,- Kč	14 909,- Kč
Help-desk	Komunikativnost	3	20 000,- Kč	12 352,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Sepisování smluv bude probíhat za účasti jednoho ze společníků jako jednatelů společnosti. Klient se získá ze zavedené sdílené databáze aktivním oslovením či pasivním marketingem, kdy potencionální klient volá na uvedenou reklamní linku, komunikuje emailovými prostředky, nebo vyplní objednávkový formulář na internetových stránkách společnosti. Následně v nejbližší době proběhne kontaktování klienta sekretariátem, který určí konkrétní datum, čas a místo pro schůzku mezi klientem a jednatelem společnosti.

Během schůze se oba subjekty domluví na konkrétních činnostech, pravidelnosti formy smluvního zajištění a další. Klient v nutném případě zasílá dodatečné podklady (projektová dokumentace, objednávka aj.), administrativní pracovníci kanceláře vypracují cenovou nabídku v koordinaci s vedením společnosti. Po schválení konkrétní cenové nabídky dochází k sepisování smlouvy o zprostředkování facility služeb. Smlouva s klientem se zaeviduje v kanceláři společnosti, zavede se do databáze (prvotně forma

Excel), kde se jednotlivé vstupy a výstupy ze zakázky neustále analyzují, kontrolují a vyhodnocují. Po realizaci služby ve výši stanovené cenovou nabídkou nebo odsouhlaseném navýšení rozpočtu se vystavuje faktura společnosti.

10.3.4 Postup zavádění služeb

Prvním potřebným krokem je přizpůsobení sdílené kanceláře nové facility společnosti. Pracovníci kanceláře musí mít přehled o nových službách, který proběhne formou školení. Projektový manažer postupně koriguje v souladu s vedením společnosti postupné zavádění služeb před provozní fází projektu, průběžně školí zaměstnance, eventuálně využívá externích školení většinou spojených se samotnou certifikací služby.

Služby se zavádí následovně:

1. Revize procesů úklidové činnosti a údržby venkovních ploch společnosti Chytré služby a jejich aplikace v transformované podobě novou společností eventuálně prozatímní využívání sdílených zdrojů.
2. Hledání vhodných zprostředkovatelů na rekonstrukce provozoven, provádění revizních kontrol, realizace deratizace, dezinfekce.
3. Certifikace ochranné služby.
4. Certifikace daňového a účetního poradenství.
5. Certifikace deratizace, dezinfekce.
6. Zavádění ISO certifikací.
7. Nákup strojů a zařízení ze samofinancování společnosti.
8. Postupné zavádění realizace specializovaných služeb novou společností, tzn. přechod zprostředkování rekonstrukce, realizace revizí, deratizace, dezinfekce externími subjekty pod realizací výkonů novou společností.
9. Zavedení help-desku pro nouzové případy.
10. Zvyšování investic na stroje a zařízení, zvyšování specializace a snahy diverzifikovat služby.

Kroky 1-6 spadají do realizační fáze a budou trvat 180 dní. Kroky 7-10 jsou stabilizační pro ustálení nových procesů uvnitř nové společnosti a umožnění další expanze společnosti.

10.4 Provozní fáze projektu

Projekt bude zcela v provozu 29. 6. 2018, kdy bude docházet ke stabilizaci nových procesů vlivem zavedených ISO certifikací. Zaměstnanci a vedení společnosti budou řádně proškoleni pro realizaci veškerých služeb, které postupně přešly ze zprostředkovávání externími subjekty pod režii nové společnosti. Společnost již bude vytvářet základní kapitál ze samofinancování, který se následující roky bude využívat k investičním strategiím do strojů a zařízení, zvyšování investic v oblasti cílené a podpůrné reklamy a postupné specializaci s inovativním přístupem stávajících služeb. Po získání dominantního postavení na olomouckém trhu se uvažuje o celorepublikové expanzi.

Samotný projekt nemá termín ukončení. Po splnění projektu bude nová společnost mít dlouhodobé předpoklady udržení se na trhu. Vyhledky nové společnosti jsou pozitivní. Zakládající se společnost bude v určitém bodě zvažovat založení nadace pro veřejnou podporu a blaho občanů.

10.5 Riziková analýza

Riziková analýza zhodnotí rizika dopadu na realizaci projektu. Je nutné definovat veškeré problémy, které mohou narušit plynulý a bezproblémový průběh zavedení projektu. Stanovená rizika budou zhodnocena a bude navrženo řešení minimalizující možná rizika.

Tabulka 39 Definování potencionálních rizik

Rizika při přípravě	Rizika při realizaci	Finanční rizika	Těžko ovlivnitelná rizika
Chyby v projektu	Nedodržení harmonogramu	Nevhodná cena	Vyšší míra konkurence
Vhodná jiná realizace	Nevhodné procesy realizace služeb	Nadměrné náklady na zavedení služby	
Nevytížené kapacity	Vysoké plýtvání		
Nevhodně zvolený vlastní kapitál	Neúčinná reklama		

Zdroj: Vlastní zpracování

Rizika jsou v tabulce rozdělena na: rizika při přípravě projektu, rizika během realizace projektu, finanční rizika a těžko ovlivnitelná rizika.

Rizika při přípravě projektu mají značný dopad na samotný projekt. Jedná se o konkrétní definování charakteristik společnosti, které nelze zcela měnit za chodu nové společnosti.

Rizika během realizace projektu jsou již po samotném založení společnosti a udávají postupný průběh uchycení nové společnosti na trhu.

Finanční rizika jsou zdrojem závažných rizik mající dopad na samotné fungování podniku. Tato rizika lze ovlivnit během chodu společnosti, avšak sebemenší špatné nastavení může mít značné finanční dopady na společnost v budoucnosti.

Těžko ovlivnitelná rizika vstupují do definování rizik jako oblast, kterou nelze eliminovat, nelze ji bez značných obtíží ovlivnit a společnost se s ní bude potýkat po celou dobu její existence.

Hodnocení pravděpodobnosti a důsledku rizik

Rizika budou hodnocena do tří kategorií. Pravděpodobnost je hodnocena na riziko vysoce pravděpodobné, pravděpodobné a nepravděpodobné.

Tabulka 40 *Pravděpodobnost výskytu rizika*

Úroveň	Pravděpodobnost rizika	Číselné vyjádření	Vysvětlení rizika
3	Vysoce pravděpodobné	Od 2,1 do 3,0	Výskyt téměř vždy
2	Pravděpodobné	Od 1,1 do 2,0	Pravděpodobný výskyt
1	Nepravděpodobné	Od 0,1 do 1,0	Výjimečný výskyt

Zdroj: Vlastní zpracování

Důsledky rizik jsou hodnoceny jako fatální, významné a nepatrné.

Tabulka 41 *Důsledky rizik na projekt*

Úroveň	Význam rizika	Číselné vyjádření	Vysvětlení důsledku
3	Fatální	Od 2,1 do 3,0	Drastický vliv na projekt
2	Významný	Od 1,1 do 2,0	Významný vliv na projekt
1	Nepatrný	Od 0,1 do 1,0	Ovlivnění izolovaných aktivit

Zdroj: Vlastní zpracování

Zhodnocení rizik

Rizika jsou zhodnocena na základě součinu odhadnutého hodnocení rizika. Součinem pravděpodobnosti výskytu a míry důsledku rizika na projekt dostaneme konkrétní úroveň rizika.

Tabulka 42 Zhodnocení rizik

Definované riziko	Pravděpodobnost výskytu	Význam rizika	Úroveň rizika
Chyby v projektu	1,8	0,6	1,08
Vhodná jiná realizace	1,5	0,9	1,35
Nevytižené kapacity	1	3	3
Nevhodně zvolený vlastní kapitál	2,1	1	2,1
Nedodržení harmonogramu	1,2	0,3	0,36
Nevhodné procesy realizace služeb	2,4	1	2,4
Vysoké plýtvání	0,6	1,8	1,08
Neúčinná reklama	1	2,8	2,8
Nevhodná cena	0,3	2,4	0,72
Nadměrné náklady na zavedení služeb	0,9	2,7	2,43
Vyšší míra konkurence	2,7	1	2,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší riziko je v podobě nevytižených kapacit, jež mohou mít fatální dopad na činnost nové společnosti. Dalším významným rizikem je neúčinná reklama, vyšší míra konkurence, nadměrné náklady, nevhodné procesy realizace služeb a nevhodně zvolený vlastní kapitál.

Jako střední úroveň rizika lze považovat vhodnost realizace jiného projektu, vysoké plýtvání zdroji a chyby v projektu.

Nízkou úroveň rizika má nevhodná cena služeb a nedodržení harmonogramu projektu.

Opatření pro minimalizaci rizik

Nevytižené kapacity - nevytižené kapacity lze ošetřit smluvně zejména nastavením výpovědní lhůty. Prvotní vytížení lze řešit dohodou o převedení smluvního závazku z jedné ze stávajících společností na nově vzniklou společnost. V meziobdobí partnerská společnost realizuje závazky plynoucí ze smlouvy, které přechází na nově založenou společnost. Nově založená společnost má tímto jistotu vytížení kapacit.

Neúčinná reklama - neustálé vyhodnocování reklamy, snahy o hledání atraktivnější prezentace služby, neustálé hledání nových marketingových kanálů.

Vyšší míra konkurence - nelze zcela ovlivnit, lze se pouze bránit lepší kvalitou služeb, vhodnou marketingovou komunikací, inovací služeb.

Nadměrné náklady - dynamický nákladový controlling, pevně stanovené nákladové meze, záložní plány ve formě navýšení základního kapitálu.

Nevhodné procesy realizace služeb - zavádění certifikací ISO, tvorba procesních map, striktní dodržování směrnic, benchmarking se společnostmi světové úrovně.

Nevhodně zvolený vlastní kapitál - alternativy pro navýšení základního kapitálu a zajištění zdrojů jejího financování před samotnou realizací projektu.

Vhodná jiná realizace projektu - drobné odchylky od projektu jsou předvídatelné při realizaci takto náročného projektu, pro eliminaci rizika je vhodné počítat s časovou a finanční rezervou.

Vysoké plýtvání zdroji - eliminaci plýtvání lze zamezit neustálým a pečlivým controllingem, vedením controllingu kvality, nákladového controllingu, vedením krizového managementu.

Chyby v projektu - lze rozdělit na fatální, významné a nepatrné. Je jisté, že nikdo není neomylný a v projektu se mohou vyskytnout drobné chyby, které by měly být eliminovány v průběhu realizace projektu, v případě výskytu závažnějšího problému jsou definovány krizové scénáře.

Nevhodná cena služeb - vzhledem k ceně služeb ověřené několikaleté působení partnerské společnosti není vysoká pravděpodobnost významného vlivu ceny na projekt, avšak při výskytu problému je vyčleněn značný prostor pro manipulaci s cenou.

Nedodržení harmonogramu projektu - problémy s nedodržením harmonogramu mohou mít určitý vliv ve fázi nutnosti zavedení určité certifikace před zavedením služby, tato certifikace může vyžadovat značné náklady i čas. Před samotnou realizací projektu by měl být kladen důraz na ocenění certifikačních nákladů a nalezení kritické a reálné cesty zavádění jednotlivých certifikací.

10.6 Zhodnocení projektu

Inovativní projekt umožňuje založení inovativní společnosti, která bude využívat svého potenciálu k vyšší specializaci, inovativnímu způsobu realizace služeb a je jí predikována pozitivní budoucnost. Společnost využívající možnosti provozní páky a daňového štítu vlivem využívání cizího kapitálu bude dosahovat vyšší výnosnosti kapitálu než v případě

jejího nevyužití. Dále forma investování společnosti samofinancováním přináší multiplikační efekt na zhodnocení vloženého kapitálu.

Odhad nákladů na založení společnosti, výše měsíčních nákladů v porovnání s objemem realizovaných výkonů, které lze za nízkého rizika aplikovat díky podpory partnerských společností, nám dává velký prostor k velmi rychlé návratnosti vloženého kapitálu.

Výše základního kapitálu bude rostoucí vzhledem k modelové situaci. Při jakékoliv pozitivní změně se tento vliv může projevit multiplikačním efektem, který při volbě samofinancování umožňuje velmi rychlou expanzi na lokálním trhu.

Samotná doba zavedení projektu do praxe je vzhledem k rezervám v harmonogramu hladce realizovatelná. Náklady a ceny jsou stanoveny věrohodně. Náklady jsou zjištěny z know-how společnosti Chytré služby a První zprostředkovatelská a ceny jsou stanoveny z analýz konkurence na trhu a jsou ohraničeny stropem z know-how společnosti Chytré služby.

Projekt mohou ohrozit některá rizika. Analýzou rizik bylo navrženo řešení, jak se těmto dopadům vyvarovat. Samotný projekt je předimenzovaný natolik, aby byla jak časová, tak finanční rezerva pro eliminaci rizika.

ZÁVĚR

Vhodnou analýzou konkurence na trhu, Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil, správnou aplikací dotazníkového šetření byly zjištěny podmínky vhodné pro vznik projektu. Bylo zjištěno, že na lokálním trhu působí značná konkurence v oblasti facility služeb, ale žádná ze společností nevyužívá veškerý potenciál trhu. Porterovou analýzou bylo zjištěno, že rozšířením služeb a poskytováním komplexních služeb dochází k minimalizaci negativních podmínek pro působení nové společnosti. Nově zakládající se společnost Conprensio s.r.o. bude mít značný náskok oproti původním partnerským společnostem, zejména společnosti Chytré služby, která poskytuje úzký segment z nabídky společnosti Conprensio. Dotazníkovým šetřením u stávajících klientů partnerských společností a potencionálních prvotních klientů nové společnosti bylo analyzováno, v jakém pořadí a s jakým scoringem je vhodné služby realizovat novou společností. Dotazníkovým šetřením byla nalezena tržní mezera min. 20% klientů, u kterých je vysoce pravděpodobné, že se ihned naváže spolupráce.

Projektem byl stanoven harmonogram realizace nutných kroků k uvedení nové společnosti na trh. Harmonogram v sobě zahrnuje i případné časové rezervy v případě výskytu problému. V projektu byly vytvořeny varianty cílené strategie nové společnosti a byly sestaveny finanční výkazy po praktické aplikaci projektu. Nákladovou analýzou se stanovila minimální hodnota základního kapitálu nutná k založení společnosti, tato hodnota by byla z vlastních zdrojů nedostatečná, proto bude využito i cizích zdrojů v podobě podnikatelského úvěru ve výši necelých 60% celkového kapitálu. Z výkazů variant je patrné, že jakékoliv navýšení personálních kapacit při jejich plném vytížení přinese společnosti pozitivní dopad na hospodářský výsledek společnosti. Společnost má v jakékoliv variantě výrazně kladný hospodářský výsledek. Tyto finance držené na bankovních účtech je nutné znovu investovat a zajistit společnosti rychlou expanzi na lokálním trhu. Vzhledem k použití nízkého počátečního kapitálu je nutné zajistit, aby klienti za facility služby platili čtvrtletně, jen tak nebudou na společnost kladeny vysoké požadavky v podobě prvotního kapitálu a během realizace podnikatelské činnosti se společnost v průběhu roku nedostane do ztráty. Stanovila se minimální, optimální a maximální uvažovaná cena služeb za 1 hodinu zaměstnance. Během zavádění projektu se počítá s optimální cenou služeb tak, aby vznikl určitý ohraničený prostor pro manipulaci s cenou a tím i poptávkou po službách. Hodnotila se rovněž vhodná forma a výše základního kapitálu, kde se na modelovém příkladu

vypočítaly průměrné náklady na kapitál, čímž bylo zjištěno, že optimálním, a v tomto případě nutným, základním kapitálem je i využití cizích zdrojů - úvěru.

Projektem byla zhodnocena veškerá kritická rizika a navržena protiopatření.

Veškeré analýzy a projektová část se opíraly o hodnotné teoretické poznatky tvořené odbornou literaturou doplněnou internetovými zdroji.

Odbornou prací byla zjištěna reálná aplikace projektu, a to se značnými rezervami v případě ať již časového, tak finančního problému. Práce vykazuje inovativní prvky, opírá se o reálné podklady a primární data, která analyzuje do inovovaného, ojedinělého projektu. K práci bylo přistupováno se značnou kritikou tak, aby nevytvářela optimistické podklady, které by v praxi nemohly být aplikovány.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARKER, I. *A practical guide to facilities management*. Dunbeath: Whittles, 2013. ISBN 9781849951159.

LOWENDAHL, B. *Strategic management of professional service firms*. 3rd rev. ed. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005. ISBN 87-630-0127-6.

ŠTRUP, O. *Základy facility managementu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2014. ISBN 978-80-7431-143-7.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSKOČIL, V. a F. Kuda, *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-046-1.

VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0202-9.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 8024733390.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024719924.

RUBÁKOVÁ, Věra. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2015*. 9. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 8024796937.

NOVOTNÝ, Pavel. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2016*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016.

STROUHAL, Jiří. *Účetnictví ...: velká kniha příkladů*. Brno: BizBooks, 2012-. ISBN 978-80-265-0154-1.

HRADECKÝ, Mojmír. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024724715.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 802473494x.

Elektronické zdroje

Managementmania [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/aida>

Marketing [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: http://marketing.topsid.com/index.php?war=marketingova_komunikace

Poslanecká sněmovna parlamentu ČR [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/eknih/1993ps/tisky/t128900.htm>

Asset management standards [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.assetmanagementstandards.com/>

Sun Marketing [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

Slovník cizích slov [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/outsourcing>

The Outsourcing institute [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://outsourcing.com/>

CZ- NACE [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>

Ekonomika online [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://ekonomikaonline.cz/290/co-je-seda-ekonomika/>

Marketingové noviny [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: http://www.marketing-govenoviny.cz/marketing_8650/

Zákony pro lidi [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

E-SRO [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.e-sro.cz/postup-zalozeni-firmy.htm>

Managementmania [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prumerne-naklady-kapitalu>

Zlatá koruna [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.zlatakoruna.info/financni-produkty/podnikatelske-uvery/investicni-uver-s-off-setem-raiffeisenbank-0>

Finanční analýza firmy [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Rentabilita/Rentabilita-vlastniho-kapitalu.htm>

Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Český statistický úřad [online]. © 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Ostatní zdroje

Výroční zprávy společností Okin, FORCORP, Geisler, OK facility, ISS facility, SUEZ, Bartoň a partner, Bruco .

Interní dokumenty společnosti Chytré služby s.r.o. a První zprostředkovatelská s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU	Evropská unie
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
IČ	Identifikační číslo osoby
EET	Elektronická evidence tržeb
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats
FM	Facility management
OC	Obchodní centrum
SHM	Superhrubá mzda
DPH	Daň z přidané hodnoty
ZOK	Zákon o obchodních korporacích
HDP	Hrubý domácí produkt

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Typy společností podle převládajícího výrobního faktoru.....	15
Obrázek 2	Metodika marketingového výzkumu	20
Obrázek 3	Schéma FM podle ČSN EN 15221.....	23
Obrázek 4	Základní členění facility služeb.....	28
Obrázek 5	SWOT analýza.....	35
Obrázek 6	Rozvaha.....	36
Obrázek 7	Výkaz zisku a ztrát - druhové členění.....	37
Obrázek 8	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	41
Obrázek 9	Organizační struktura společnosti První zprostředkovatelská a Chytré služby.....	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Silné, slabé stránky Outsourcing.....	26
Tabulka 2	Silné, slabé stránky Insourcing.....	26
Tabulka 3	Vybrané facility společnosti jako potencionální konkurence.....	46
Tabulka 4	Rivalita mezi podniky mikro okolí.....	49
Tabulka 5	Hrozba nově vstupujících firem.....	50
Tabulka 6	Hrozba substitučních produktů.....	50
Tabulka 7	Vyjednávací síla dodavatelů.....	51
Tabulka 8	Vyjednávací síla zákazníků.....	51
Tabulka 9	Sumační tabulka.....	52
Tabulka 10	Aktuální potenciál pro zavedení analyzovaných služeb.....	60
Tabulka 11	První čtyři nejžádanější pravidelnosti u služeb.....	62
Tabulka 12	Pořadí zavedení facility služeb na trh podle priorit.....	64
Tabulka 13	Silné, slabé stránky společnosti Conprensio.....	64
Tabulka 14	Příležitosti, hrozby společnosti Conprensio.....	65
Tabulka 15	Harmonogram identifikační fáze projektu.....	81
Tabulka 16	Harmonogram plánovací fáze projektu.....	81
Tabulka 17	Harmonogram realizační fáze projektu.....	82
Tabulka 18	Harmonogram provozní fáze projektu.....	82
Tabulka 19	Personální zajištění.....	83
Tabulka 20	Roční náklady na materiál a aktiva – útvary.....	84
Tabulka 21	Roční náklady zaměstnanci - útvary.....	84
Tabulka 22	Tržby, náklady na útvary celkem.....	85
Tabulka 23	Alokace útvaru help-desk.....	85
Tabulka 24	Celopodnikové náklady.....	86
Tabulka 25	Výsledovka po 1. roce - nákupní centrum.....	87

Tabulka 26	Rozvaha 1. rok - nákupní centrum.....	88
Tabulka 27	Celopodnikové náklady - kanceláře.....	89
Tabulka 28	Náklady jednotlivých kanceláří.....	90
Tabulka 29	Minimální cena služeb.....	91
Tabulka 30	Cena služeb při běžné přidané hodnotě.....	91
Tabulka 31	Cena služeb akceptovatelná trhem.....	92
Tabulka 32	Výsledovka po 1. roce - kanceláře.....	93
Tabulka 33	Rozvaha 1. rok – kanceláře.....	93
Tabulka 34	Celkové náklady u kombinace poskytování služeb.....	94
Tabulka 35	Výsledovka po 1. roce – kombinace.....	94
Tabulka 36	Rozvaha 1. rok – kombinace.....	95
Tabulka 37	Zhodnocení variant.....	95
Tabulka 38	Určení vhodného uchazeče o zaměstnání.....	98
Tabulka 39	Definování potencionálních rizik.....	100
Tabulka 40	Pravděpodobnost výskytu rizika.....	101
Tabulka 41	Důsledky rizik na projekt.....	101
Tabulka 42	Zhodnocení rizik.....	102

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	Roční produktivita práce na zaměstnance.....	47
Graf 2	Procento přidané hodnoty z celkového obratu.....	48
Graf 3	Paprskový graf focusu udržitelnosti.....	52
Graf 4	Relevantnost odpovědí dotazníků.....	54
Graf 5	Vnímání přítomnosti facility managementu ve svém okolí.....	54
Graf 6	Počet dodavatelů facility služeb na společnost.....	55
Graf 7	Spokojenost s nabídkou facility služeb.....	55
Graf 8	Spokojenost s kvalitou facility služeb.....	56
Graf 9	Provozovny, které během roku uvažují o novém dodavateli facility služeb.....	56
Graf 10	Kritéria ovlivňující výběr dodavatele facility služeb.....	57
Graf 11	Hodnocení důležitosti zavedení konkrétní facility služby.....	58
Graf 12	Spokojenost s dosavadním poskytováním služeb.....	59

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1	Průměrné náklady na kapitál.....	40
Vzorec 2	Výpočet průměrných nákladů na kapitál.....	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Vybrané standardy FM

Příloha P II Přehled FM služeb podle EN 15221 - 4

Příloha P III Grafy pravidelnosti facility služeb

Příloha P IV Dotazník facility služeb

PŘÍLOHA P I: VYBRANÉ STANDARDY FM

Facility management EU norma ČSN EN 15221 (Štrup, 2014, s. 18-19)

1. ČSN EN 15221 - 1 facility management - Část 1: Termíny a definice
2. ČSN EN 15221 - 2 facility management - Část 2: Návod na přípravu smluv o FM
3. ČSN EN 15221 - 3 facility management - Část 3: Návod pro kvalitu ve FM
4. ČSN EN 15221 - 4 facility management - Část 4: Taxonomie, klasifikace a struktury FM
5. ČSN EN 15221 - 5 facility management - Část 5: Návod pro procesy ve FM
6. ČSN EN 15221 - 6 facility management - Část 6: Měření ploch a prostorů ve FM
7. ČSN EN 15221 - 7 facility management - Část 7: Směrnice pro benchmarking výkonnosti

Facility management - celosvětový standard ISO 18480 (Štrup, 2014, s. 18-19)

1. ISO/WD 18480 - 1 facilities Management - Část 1: Rozsah, termíny a definice
2. ISO/WD 18480 - 2 facilities Management - Část 2: Návod na FM zdroje, procesy a smlouvy

Asset management - celosvětový standard ISO 55000 (ISO 55000, © 2016)

1. ISO 55000 Přehled, principy a terminologie
2. ISO 55001 Systémy řízení - požadavky
3. ISO 5002 Systémy řízení - návod na zavedení ISO 55001

PŘÍLOHA P II: PŘEHLED FM SLUŽEB PODLE EN 15221 - 4

Kód	Služba (FM Produkt)	Popis předmětu či účelu služby
9000	Strategické služby	
9100	Udržitelnost	Zajištění udržitelné strategie rozvoje FM služeb klienta.
9200	Kvalita	Zajištění rozvoje kvality FM služeb klienta.
9300	Riziko	Zajištění minimalizace rizikových faktorů FM služeb klienta a jejich postupné snižování.
9400	Identita a inovace	Budování značky, jména a rozvoje společnosti.
1000	Prostorové a infrastrukturální služby	
1100	Prostor (zajištění prostoru)	
1110	Počáteční vlastnosti budovy	Zajištění prostoru např. jejich návrhem, výstavbou, koupí nebo pronájmem (Realitní služby). Jedná se o investiční aktivity (Asset Management).
1120	Obnova aktiv a rekonstrukce	Služby související s rozsáhlejší plánovanou údržbou (EN 13306) hlavních konstrukčních prvků budovy (vnější opláštění budovy, fasáda a střecha) a technických zařízení budov (obnovení původní vlastnosti). Jedná se o investiční aktivity (Asset Management).
1130	Zvýšení počátečních vlastností	Služby související se zlepšením konstrukce budovy a technické infrastruktury včetně přizpůsobení stávajících instalací, nahrazení novými se zvýšenou funkčností a přidáním nových typů instalací, které zvyšují hodnotu aktiv (Investiční zhodnocení).
1140	Správa majetku	Správa a správní činnosti spojené s majetkem a nemovitostmi. Administrativní zajištění evidence a smluv včetně nájmu, dokladů, pojištění majetku atd. (Property Management).
1141	CAFM (Computer Aided FM)	Poskytování a provoz CAFM systému. Softwarová podpora evidence, správy a provozu prostor a majetku. CAFM může zajišťovat i Help-desk/ požadavkový systém všech FM služeb.
1150	Rozvoj portfolia	Hlavní strategické plánování realitního portfolia včetně pořízování a odstraňování (nákup/prodej). Také nazývané správa firemního portfolia nebo korporátní správa nemovitostí (CREM = Corporate Real Estate Management).

Kód	Služba (FM Produkt)	Popis předmětu či účelu služby
1151	Optimalizace nemovitostí	Optimalizace zahrnující řízení volných prostor a činností, souvisejících s pronájmem (Property Management).
1160	Údržba a provoz	Provoz a údržba budov a jejich technických zařízení. Provozní zajištění preventivní a reaktivní údržby a zajištění technických požadavků uživatelů.
1161	Help desk vč. správce	Provoz help desku (resp. požadavkového systému) pro komunikaci mezi uživateli a FM -organizací ve vztahu k zakázkám, poruchovým stavům, stížnostem, zpětné vazbě, dokumentaci a reportingu včetně funkce objektového správce (domovníka). Činnosti technického, bezpečnostního dispečinku a dispečinku služeb.
1162	Provoz a údržba budovy a areálu	Správa údržby stavebních prvků budovy (administrativa a financování). Výkon stavební údržby – vlastní zajištění.
1163	Revizní a inspekční činnost	Systémy plánované údržby a opakovaných činností, povinných revizí a kontrol.
1164	Provoz a údržba technických zařízení	Správa údržby technologických prvků budovy (administrativa a financování). Výkon technologické údržby (vlastní zajištění). Provoz a údržba budov (vytápění, chlazení, vzduchotechniky, elektro, ZTI, lapolů a odlučovačů, záložních zdrojů, slaboproudých sdělovacích a zabezpečovacích systémů).
1170	Média a odpad	Nakládání s médii a odpady.
1171	Energie	Řízení spotřeby energií včetně měření a vyhodnocování odběrů (energetický management, obnovitelné zdroje, certifikace, optimalizace osvětlení).
1172	Nakládání s vodou	Rozvody, měření spotřeby, optimalizace odběrů, čištění a hospodaření s vodami.
1173	Odpadové hospodářství	Třídění, sběr, likvidace komunálního i nebezpečného odpadu podle druhů a původu odpadů.
1174	Plynové hospodářství	Plynové hospodářství, rozvody a nakládání s plyny.

Kód	Služba (FM Produkt)	Popis předmětu či účelu služby
1200	Venkovní prostředí	
1210	Pozemek, staveniště, parkoviště	Evidence a správa parcel (na nichž je situována jedna nebo více budov; mohou zde být podružné prostory a skladová zařízení, pozemní komunikace, zelené plochy, parkoviště a podzemní infrastruktura).
1211	Správa venkovního majetku	Evidence, správa a údržba venkovního majetku.
1212	Údržba venkovní zeleně	Zvelebování vnějšího terénu, zahrnující zejména venkovní a zahradnické práce, navrhování, výsadbu a údržbu stromů, květin a trávníků.
1213	Údržba vodních prvků	Údržba vodních plavebních kanálů, vodních cest, odvodňovacích a zavodňovacích zařízení.
1214	Údržba komunikací a chodníků	Údržba chodníků, cest, obrubníků a prvků pro odvodnění.
1215	Zimní údržba a úklid sněhu	Odklizení sněhu a ledu z venkovních komunikací, pracovních a skladových ploch, ze střech a přístřešků včetně likvidace náledí a rampouchů.
1220	Dodatečné prostory areálu nebo stavby	Evidence a správa druhotných prostor a skladových zařízení doplňujících zmíněné budovy a areály na některé z parcel pozemku. Zahrnuje i částečně zakryté objekty.
1230	Parkovací plochy a zařízení	Systémy pro řízení a obsluhu parkovacích budov, případně částí budov, nezakrytých, a zakrytých konstrukcí (objektů) a ploch určených pro parkování vozidel (včetně zařízení pro parkování kol, mopedů, automobilů a lodí).
1300	Úklid	
1310	Pravidelný úklid	Služby týkající se hygieny a čistoty, které udržují řádné pracovní prostředí a pomáhají udržovat aktiva v dobrém stavu.
1311	Denní úklid	Úklid běžných povrchů v budovách, který se odehrává denně nebo periodicky a častěji než jednou za rok (s denním, týdenním, měsíčním, čtvrtletním nebo půlročním intervalem apod.). Úklid pracoviště běžný/strojový, úklid průmyslového pracoviště, čištění koberců, podlahovin, nábytku.

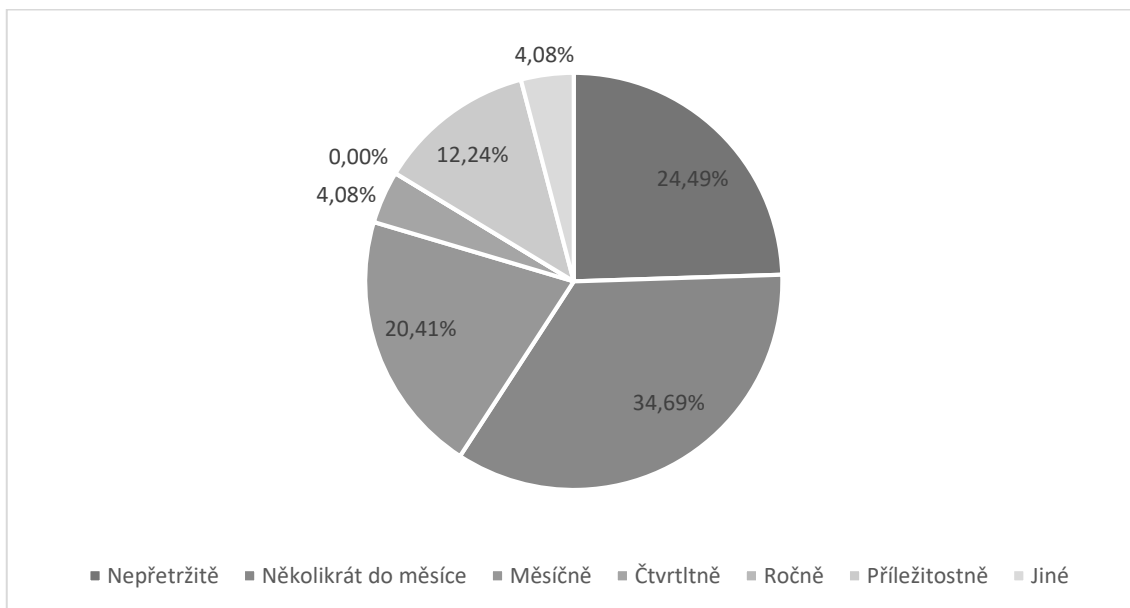
Kód	Služba (FM Produkt)	Popis předmětu či účelu služby
1312	Čištění konstrukcí	Čištění stavebních konstrukcí, vyžadujících pravidelné ošetření (lakované povrchy, viditelné niky, trámy atd.).
1313	Čištění skleněných ploch	Mytí oken, dveří, výkladů a výkladců atd.
1320	Speciální úklid	Čištění speciálních povrchů (např. fasád nebo podhledů) nebo vybavení (např. výpočetní techniky a telefonů) nebo úklid na objednávku (např. úklid staveniště, úklid po požáru, úklid jednotlivých poboček), dále úklid/čištění nádrží, bazénů, zařízení, střech a okapů, přístrojů, mytí vozidel a mechanismů.
1321	Hubení škůdců (DDD)	Činnosti pro boj proti nežádoucímu výskytu volně žijících živočichů a hmyzu atd. (např. krysy, holubi a vosy).
1322	Pravidelný úklid prvků, které nevyžadují denní ošetření (> 1 rok)	Např. mytí fasád, technologií (např. VZT, čištění střech, okapů a markýz atd.).
1323	Úklid staveniště	Úklid před uvedením prostor do provozu po stavbě nebo rekonstrukci.
1324	Úklid na vyžádání	Jednorázový úklid podle specifických požadavků klienta (úklid speciálních průmyslových nebo zamořených ploch, radioaktivních prostor atd.).
1400	Pracoviště	
1410	Stavební úpravy (fit out) a úpravy nájemce	Úpravy v rámci místa stavby (pozemek nebo budova) za účelem vyhovění požadavkům (podnikání, obchodní činnosti), tzv. „fit out“ (zahrnuje např. pohyblivé stěny, instalaci/odstranění skleněných či SDK příček atd., přizpůsobování velikosti místnosti, konferenční místnosti, kuchyňky apod.).
1420	Management prostorů	Optimalizace a plánování využití prostorů.
1430	Nábytek	Dodání, instalace a údržba nábytku a kancelářského vybavení, interiérových doplňků.
1431	Rostliny a květiny	Dodávka pokojových rostlin a péče o ně, aranžování květin – údržba interiérové zeleně.
1440	Umělecká díla	Evidence a správa obrazů, soch a uměleckých děl.

Kód	Služba (FM Produkt)	Popis předmětu či účelu služby
1900	Služby specifické pro primární činnosti	
1900	Služby specifické pro primární činnosti	Všechny podpůrné služby specifické pro klientovu základní činnost, které není možno zařadit do výše uvedených kategorií.
2000	Lidé a Organizace	
2100	Zdraví, bezpečnost, ochrana a životní prostředí (HSSE)	
2110	Zdraví a bezpečnost (bezpečné pracoviště, ochrana zdraví při práci)	Zajišťování zdraví, bezpečnosti a pohodlí lidí na jejich pracovišti.
2120	Ochrana osob a majetku	Ochrana osob, fyzického a duševního majetku („ochranka“).
2130	Ochrana životního prostředí (OŽP)	ISO 14000, Sustainability (udržitelnost).
2200	Služby pro uživatele objektů	
2210	Recepce a kontaktní centrum	Přivítání, registrace a služby při uvádění návštěvníků.
2220	Stravování a prodejní automaty	Zajištění jídla a nápojů zaměstnancům a hostům.
2230	Konferenční místnosti a společenské události	Poskytování podpory při přípravě konferenčních místností a společenských událostí v interiéru i exteriéru.
2240	Pracovní oděv a další textil	Dodávky, čištění a údržba pracovního oblečení a jiného textilu (např. hygienického textilu) pro zaměstnance, pro trvalou ostrahu, řidiče, uklízečky, pracovníky ve styku se zákazníky atd.
2241	Prádelna	Praní a čištění textilu.
2300	ICT (počítačové a komunikační zajištění jednotlivce)	
2310	Kontaktní místo IT	Kontaktní místo pro (koncového) uživatele pro komunikaci s ICT oddělením v případě incidentů nebo požadavků (IT Help desk).
2320	Služby IT pro koncové uživatele	Provozní a osobní hardware a software, místní podpora, vzdálená údržba na pracovišti. Instalace (zprovoznění), přesuny, doplňky, změny, balení a distribuce klientského hardware a software. Klientská hardwarová zařízení.

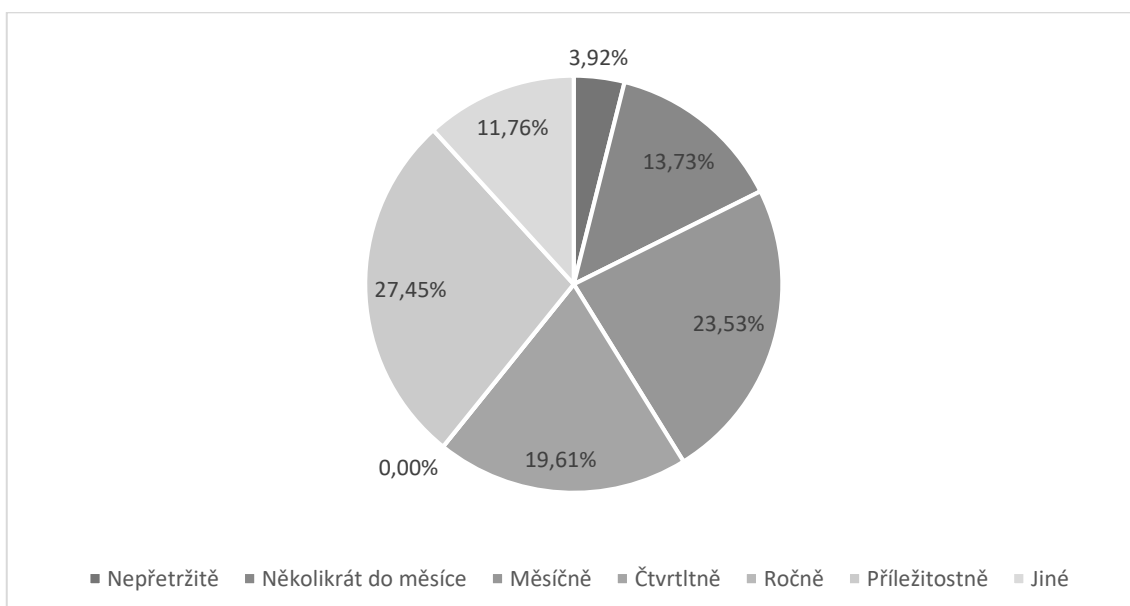
Kód	Služba (FM Produkt)	Popis předmětu či účelu služby
2330	Centrální a distribuované služby	IT správa souborů, tiskové a elektronické pošty včetně adresářové služby.
2340	Služby propojení informačních a komunikačních technologií	Mobilní telefony, mobilní datové služby, zajištění všech forem propojení.
2350	Školení (ICT)	Školení a ověřování znalostí uživatelů ICT.
2400	Logistika	
2410	Kancelářské potřeby	Jednotná forma zajištění kancelářských a pracovních pomůcek (přímým nákupem nebo interní distribucí).
2420	Správa dokumentů	Zajištění toku dokumentů. Přímé či zprostředkované zajištění dokumentačních služeb.
2421	Reprografie	Kopírovací, reprodukční, grafické a kompletační služby.
2422	Podatelna a interní pošta	Interní pošta, zásilkové služby.
2423	Knihovny a archivy	Knihovnické služby, archivační služby.
2430	Stěhování – lidé a nábytek	Stěhování včetně balení a rozbalování, kompletace nábytku, pojištění stěhovacích služeb, inventarizace stěhovaného nábytku atd.
2440	Mobilita	Přeprava osob a zboží pro účely organizace, správa motorových vozidel, vozový park, cestovní služby.
2441	Správa vozového parku	Správa motorových vozidel, jako jsou automobily, lehká užitková vozidla a kamiony.
2442	Cestovní služby	Zajištění dopravy a ubytování zaměstnancům při pracovních cestách kromě pronájmu automobilů.
2443	Přepravní služby	Přeprava zboží a zaměstnanců na pracovišti nebo mezi pracovišti.
2500	Podpora podnikání (podpora managementu)	
2500	Podpora podnikání (podpora managementu)	Služby, které podporují řízení a výkon společnosti.
2900	Služby specifické pro organizaci	
2900	Služby specifické pro organizaci	Všechny podpůrné služby specifické pro klientovu základní činnost (které není možno zařadit do výše uvedených kategorií).

PŘÍLOHA P III: GRAFY PRAVIDELNOSTI FACILITY SLUŽEB

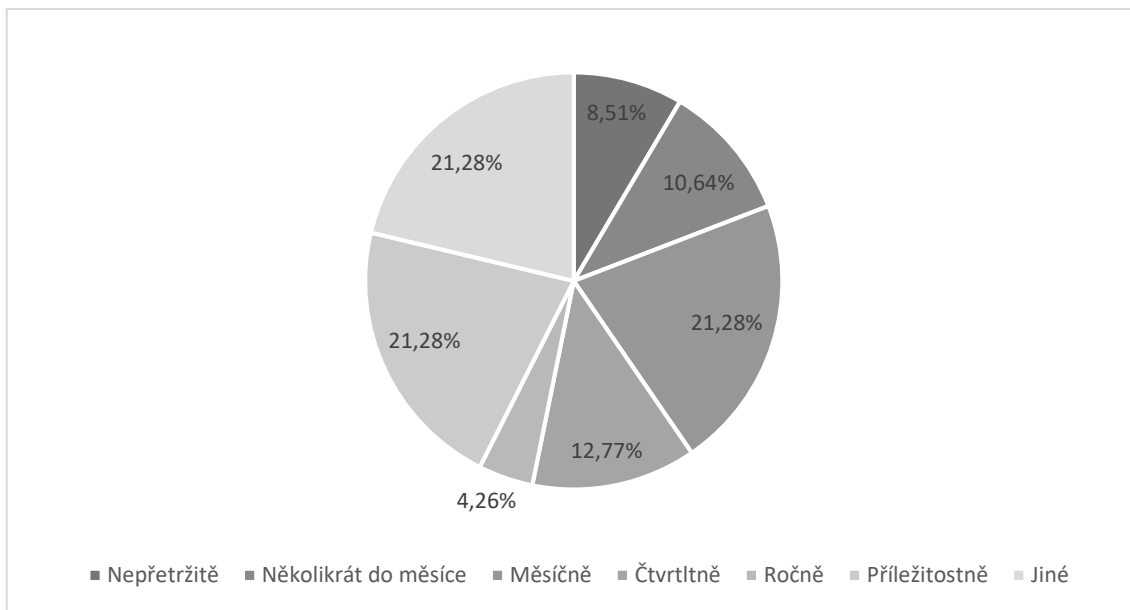
Pravidelnost úklidu prostor



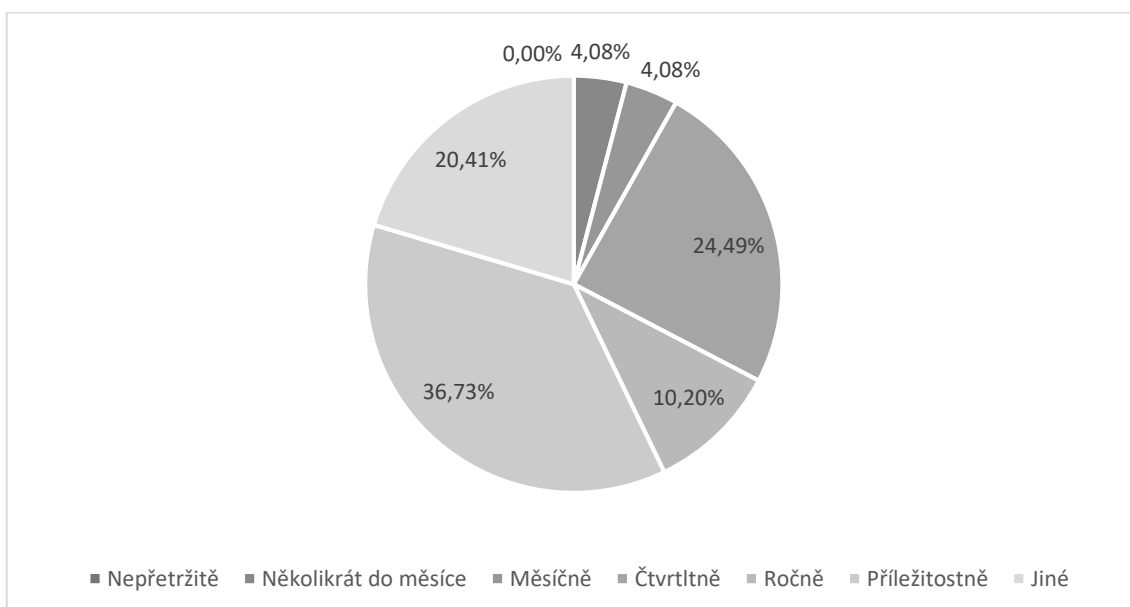
Pravidelnost údržby zařízení



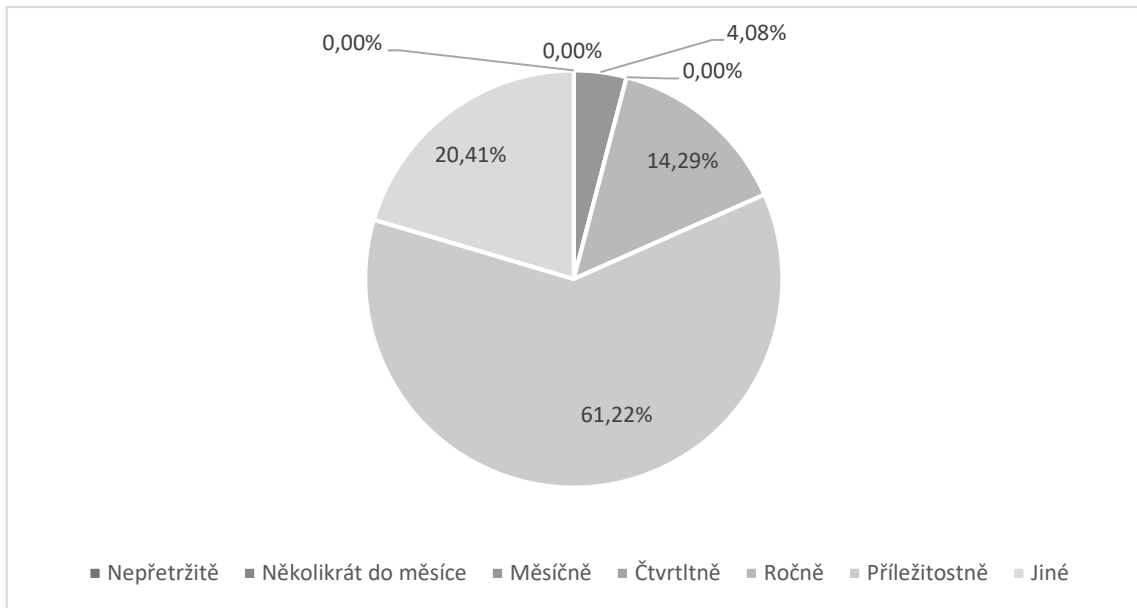
Pravidelnost údržby venkovních ploch



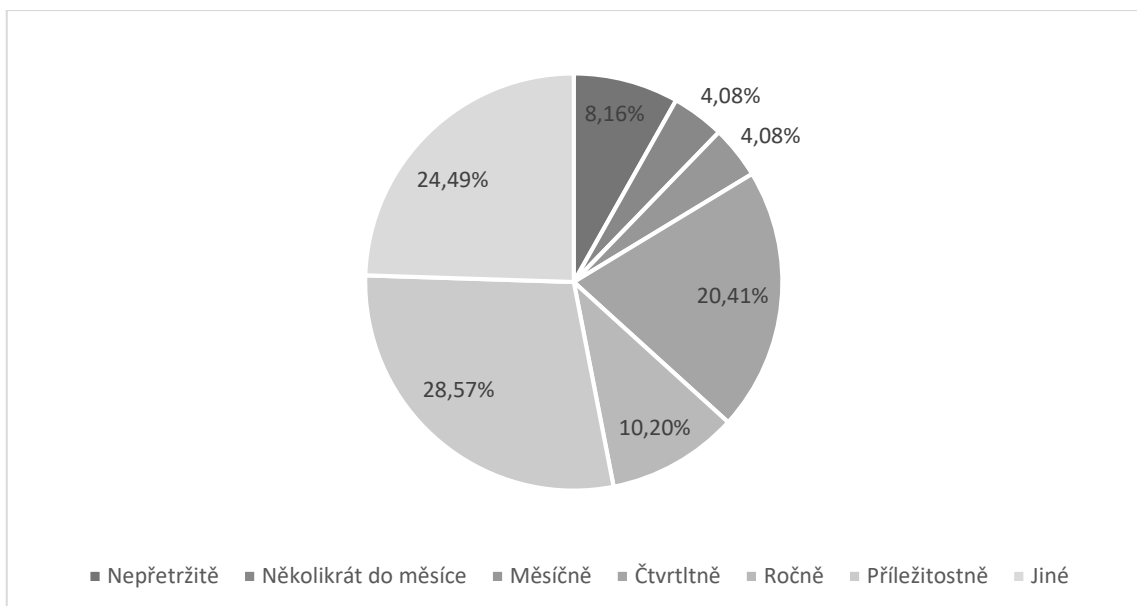
Pravidelnost deratizace, dezinfekce prostor



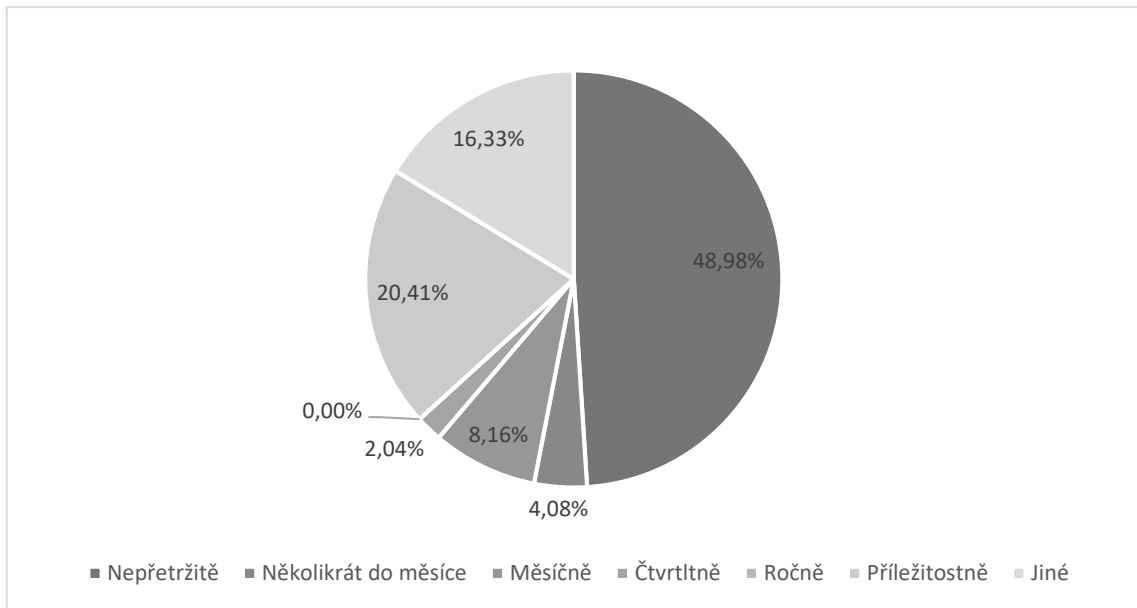
Pravidelnost rekonstrukce provozovny



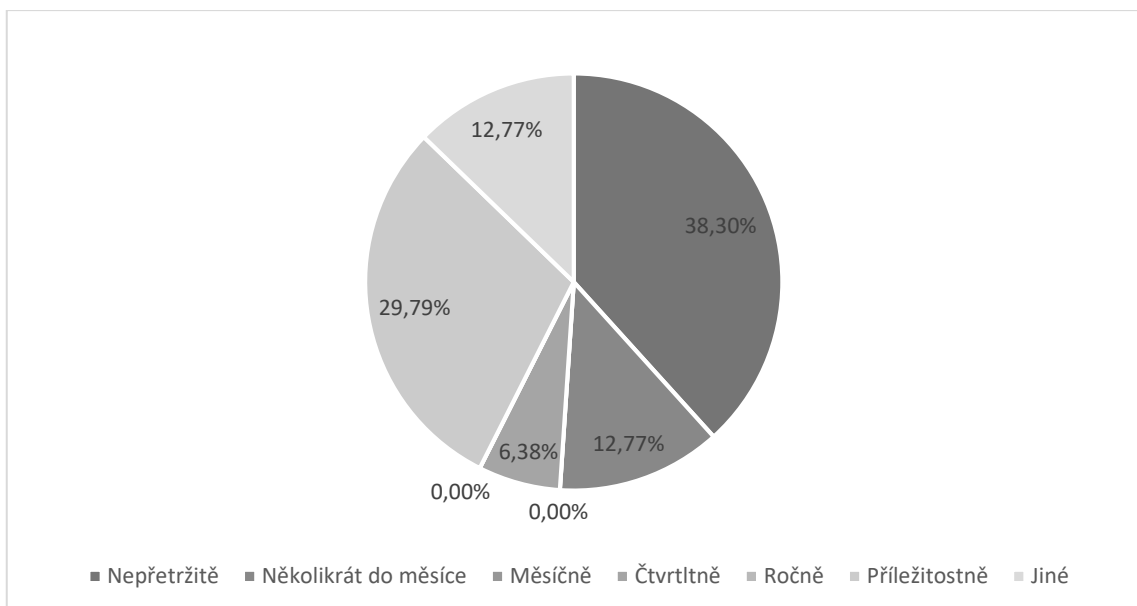
Pravidelnost provozu energetických zařízení



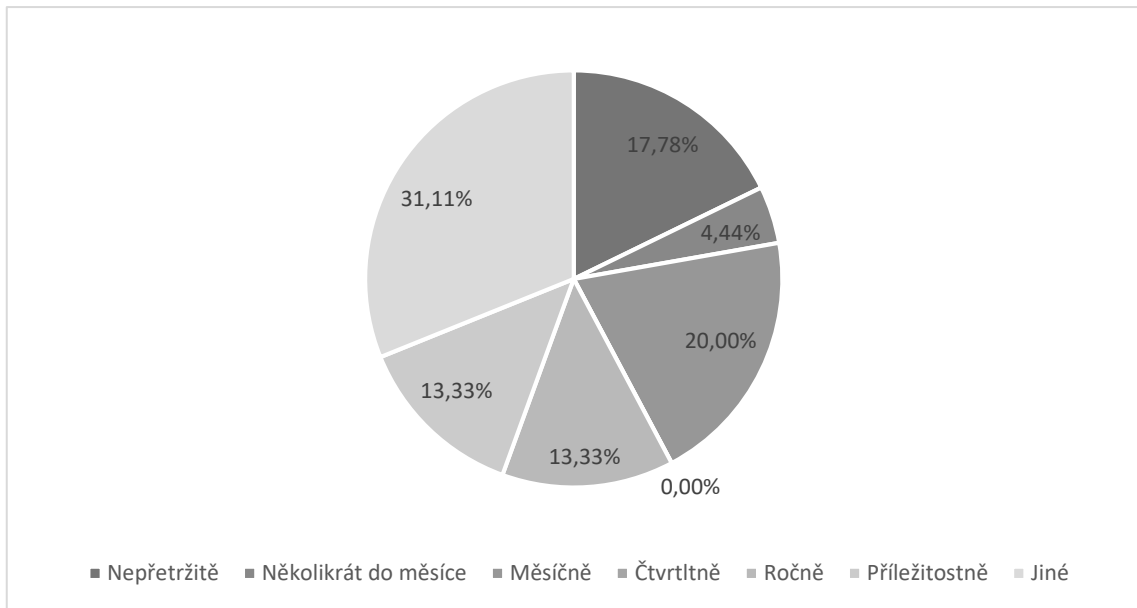
Pravidelnost využití ochranné služby



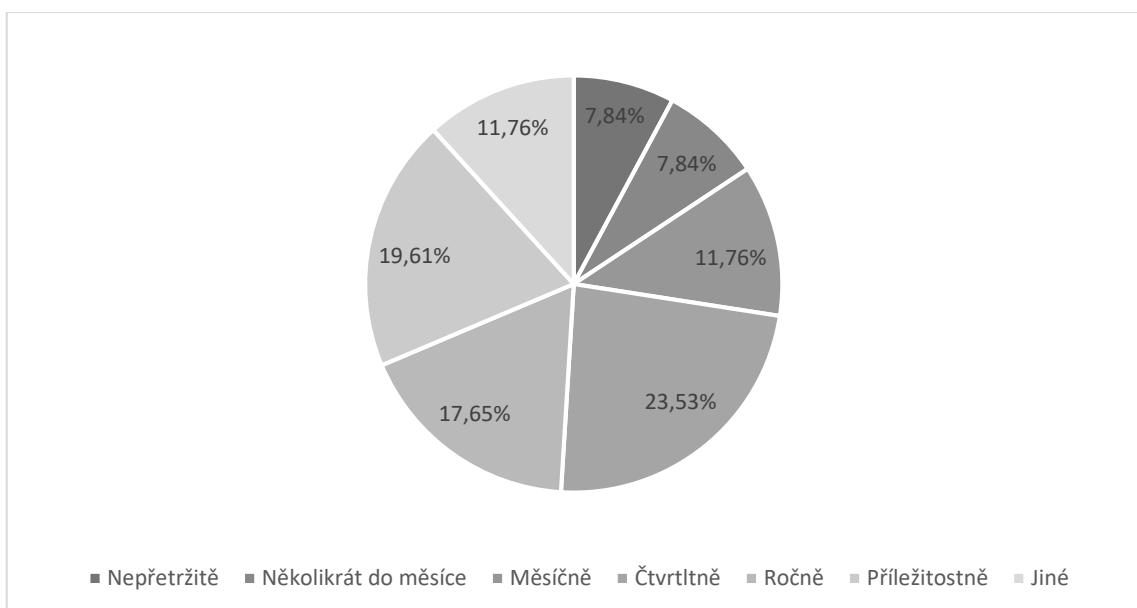
Pravidelnost využití help-desku



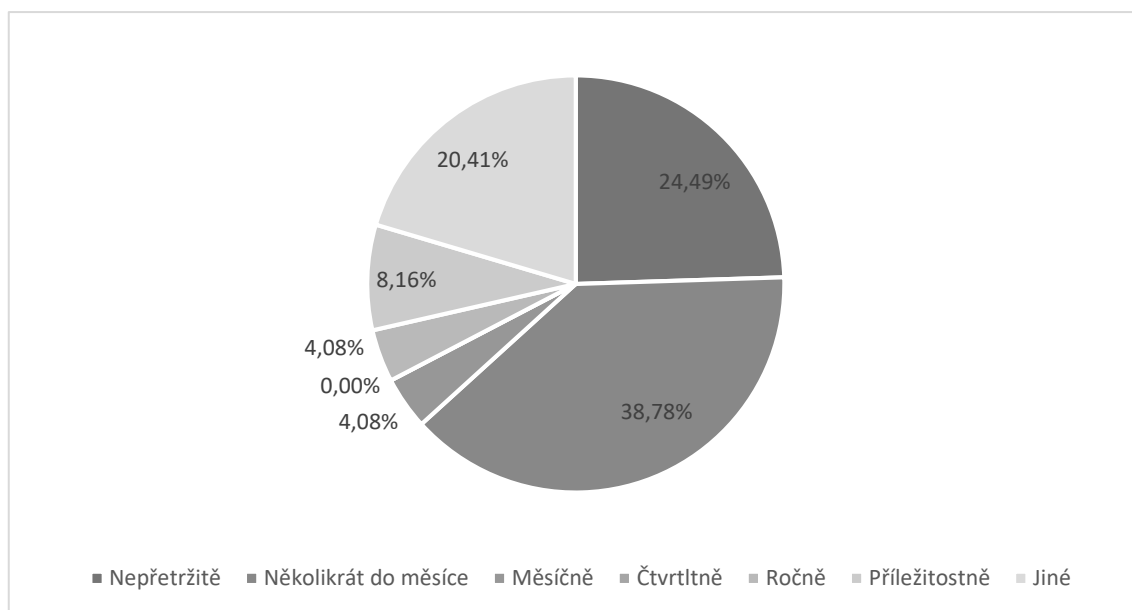
Pravidelnost využití vedení externího účetnictví



Pravidelnost realizace a vedení revizí zařízení



Pravidelnost likvidace odpadu



PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK - HODNOCENÍ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB FACILITY MANAGEMENTU

Hodnocení poskytovaných služeb facility managementu

Hodnocení poskytovaných služeb facility managementu

Dobrý den,

věnujte prosím chvíli svého času k vyplnění následujícího dotazníku, který poskytne primární data pro mou diplomovou práci. Diplomová práce se zabývá uvedením nové facility společnosti na trh v olomouckém kraji. Cílem dotazníku je získat objektivní data, která pomohou při zavedení nové facility společnosti tak, aby společnost poskytovala služby podle Vašich požadavků. Dotazník je určen zejména prodejcům nákupních center a všem zaměstnancům působících pod společností, která využívá externích podpůrných služeb.

Děkuji za ochotu

Všeobecná sekce

1. Co znamená facility management?

- Realitní kancelář zprostředkávající prodej nemovitostí
- Řízení marketingových aktivit marketingovým oddělením
- Zprostředkovatelská společnost
- Podpůrná činnost externí firmou, zajišťující hladký chod primárních aktivit podniku
- Nevím

2. Vnímáte přítomnost facility managementu ve svém okolí?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

3. Pokud využíváte facility služeb, od kolika společností služby odebíráte?

- Facility služby si zajišťujeme sami
- Na různé služby využíváme různé dodavatele
- Využíváme jediného dodavatele na všechny služby

4. Jste s nabídkou facility služeb spokojeni? Pokud rozhodně ne, prosím odůvodněte.

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Služeb nevyužíváme
 Rozhodně ne

5. Jste s kvalitou facility služeb spokojeni? Pokud rozhodně ne, prosím, vyplňte, co zlepšit.

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Služeb nevyužíváme
 Rozhodně ne

Konkrétní sekce- v případě, že služeb nevyužíváte zvolte vlastní odhad

6. Zhodnoťte, které kritéria ovlivňují Vaši volbu poskytovatele facility služeb. 1= nejméně, 5= nejvíce

	1	2	3	4	5
Cena služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výše úspor při využití služby externě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Image společnosti a její jméno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reference	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytnutí komplexních služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionální přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuální přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jaké facility služby byste uvítali nejvíce? 1=nejméně, 5=nejvíce

	1	2	3	4	5
Pravidelný úklid prostor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Údržba zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Údržba venkovních ploch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deratizace, dezinfekce prostor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost rekonstrukce provozovny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provoz energetických zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochranná služba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helpdesk pro nouzové případy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení účetnictví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizace a vedení revizí zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Likvidace odpadu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Pokud již některé facility služby využíváte, jak jste s nimi spokojeni? 1= nejméně, 5= nejvíce

	1	2	3	4	5
Pravidelný úklid prostor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Údržba zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Údržba venkovních ploch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deratizace, dezinfekce prostor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost rekonstrukce provozovny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provoz energetických zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochranná služba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helpdesk pro nouzové případy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení účetnictví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizace a vedení revizí zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Likvidace odpadu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jak pravidelně byste si přáli využívat konkrétní facility službu?

	Nepřetržitě	Několikrát do měsíce	Měsíčně	Čtvrtletně	Ročně	Příležitostně	Jiné
Pravidelný úklid prostor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Údržba zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Údržba venkovních ploch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deratizace, dezinfekce prostor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost rekonstrukce provozovny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provoz energetických zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochranná služba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helpdesk pro nouzové případy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení účetnictví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizace a vedení revizí zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nepřetržitě	Několikrát do měsíce	Měsíčně	Čtvrtletně	Ročně	Příležitostně	Jiné
Likvidace odpadu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Na jakou dobu máte s dodavatelem facility služeb sjednanou smlouvu?

- 1 rok
 2-5 let
 6-10 let
 11- 15 let
 16 a více let
 Na dobu neurčitou
 Služeb nevyužíváme

11. Pokud máte smlouvu na dobu neurčitou, jaká je její výpovědní lhůta?

- 1 měsíc
- 3 měsíce
- 6 měsíců
- 12 měsíců
- Jiná

12. Jaké další neuvedené facility služby byste rádi využili?

13. Od jakých dodavatelů facility služby odebíráte?

Volitelné

14. V kolika objektech Vaše společnost působí?

- 1
- 2- 5
- 6- 10
- 11- 15
- 16- 20
- 21- 30
- 31- 40
- 41- 50
- 51 a více

15. Jaké je stáří objektu, ve kterém působíte?

- mladší 5 let
- 5- 10 let
- 11- 20 let
- více než 20 let

16. Proběhla v objektu modernizace, rekonstrukce za posledních 5 let?

- Ano
- Ne

17. Můžete odhadnout velikost plochy objektu, ve kterém působíte?

- Do 50m²
- 51- 100m²
- 101-250m²
- 251-500m²
- 501-1000m²
- 1001-2500m²
- 2501-5000m²
- 5001m² a více

18. Uvedte prosím roční obrat Vaší společnosti.

- Do 2 mil. Kč
- 2-5 mil. Kč
- 6-10 mil. Kč
- 11- 25 mil. Kč
- 26-50 mil. Kč
- 51- 100 mil. Kč
- 101- 250 mil. Kč
- 251- 500 mil. Kč
- 501 milionů - 1 miliarda Kč
- více než 1 miliarda Kč

19. Kolik má Vaše společnost zaměstnanců?

- Do 10
- 11- 20
- 21- 50
- 51- 100
- 101- 250
- 251- 500
- 500 a více

20. Uvažujete o výběrovém řízení dodavatele facility služeb během roku? Pokud ano, vyplňte prosím následující otázku.

- Ano
- Ne

Pro budoucí spolupráci

21. Uveďte odpovědnou osobu se kterou lze navázat spoluprací. Telefon, email aj.