

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Petr Skipala

Business plán pro podnikání v oblasti Facility Management

Entrepreneurship in Facility Management - Business Plan

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc. MBA

Olomouc 2015

Prosím tento list nahradit předaným

Moravská vysoká škola Olomouc
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr Skipala**
Osobní číslo: **M12103**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Business plán pro podnikání v oblasti Facility Management**
Téma anglicky: **Entrepreneurship in Facility Management - Business Plan**
Zadávající katedra: **Ústav managementu a marketingu**

Zásady pro vypracování:

Obecné zásady pro vypracování:

Příkaz prorektora pro studijní a pedagogické záležitosti k bakalářským pracím.
JURÍČKOVÁ, L., VANĚČKOVÁ, M. Bakalářské práce na Moravské vysoké škole Olomouc.
Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2009. 63 s. ISBN 978-80-87240-11-3.
Práce bude zpracována podle zásad platných na Moravské vysoké škole Olomouc pro Akademický rok 2014/15.

Osnova:

Úvod, stanovení cílů práce
Teoretická část - přehled poznatků z literatury
Metodika - metody a techniky zpracování
Praktická část - aplikace, dosažené výsledky a jejich zhodnocení
Závěr

Prosím tento list nahradit předaným

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

ABRAMS, R., VALLONE, J. Obchodní plán. Vytvořte ho správně a rychle!
Praha: PRAGMA, 2007. ISBN 978-80-7349-052-2
LAZAR, J. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada Publishing, 2012.
ISBN 978-80-247-7133-8
SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. aktualiz.
a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1
SOUČEK, Z. Firma 21. století (Předstihneme nejlepší!!!). Praha: Professional
Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6
VYSKOČIL, V. K., KUDA, F. a kol. Management podpůrných procesů. Facility
Management. 2. dopl.vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN
978-80-7431-046-1

Vedoucí bakalářské práce: **RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc. MBA**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2015**

Podpis studenta: *[Podpis]* Datum: *28. 2. 2014*

Podpis vedoucího práce: *[Podpis]* Datum: *11. 2. 2014*

[Podpis]
M. K. KRAJČOVÁ
prorektorka



[Podpis]
RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc. MBA
manažer ústavu

V Olomouci dne 14. dubna 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

V Olomouci

vlastnoruční podpis

Rád bych velmi poděkoval vedoucímu práce panu RNDr. Ing. Miroslavu RÖSSLEROVI, CSc. MBA za cenné rady, připomínky a odborné vedení při psaní mé bakalářské práce.

Úvod	8
1 Úvod do problematiky	9
1.1 Controlling	9
1.1.1 Strategický controlling	10
1.1.2 Operativní controlling	10
1.2 Řízení rizik.....	11
1.3 Procesní model řízení podniku	11
1.4 Strategie v oblasti kvality a inovací.....	13
1.4.1 Model QMS	13
1.4.2 Model TQM.....	14
1.4.3 Model BSC	15
1.5 Facility management.....	16
1.5.1 Normy ČSN EN 15221.....	19
1.5.2 Správa nemovitostí	20
1.5.3 Energetický management	21
1.5.4 Analýza ekonomiky a obnovy budování	22
1.5.5 Plánování údržby a obnovy budování	25
1.6 Manažerské, finanční a nákladové účetnictví.....	27
1.6.1 Finanční účetnictví	27
1.6.2 Manažerské účetnictví.....	28
1.6.3 Nákladové účetnictví.....	29
1.6.4 Metoda a koncepce ABCM	30
1.6.5 Metoda ABC při absorpci nepřímých režijních nákladů.....	31
1.7 Spojení manažerského řízení a informačních systémů.....	31
2 Podnikatelský plán	33
2.1 Firma.....	33
2.2 PEST analýza okolního prostředí firmy.....	34
2.2.1 Politické faktory	34
2.2.2 Ekonomické faktory	35
2.2.3 Sociální faktory	35
2.2.4 Technologické faktory.....	35
2.2.5 Dílčí zhodnocení stavu	36

2.3	Aktuální situace okresu Jeseník	36
2.4	Marketingový plán	37
2.5	Finanční plán.....	37
2.6	Zdroje financování.....	39
3	Praktická část.....	40
3.1	Informační systém firmy.....	40
3.2	Manažerský informační systém	41
3.3	Procesní postupy	42
3.3.1	Projektové sledování nákladů.....	43
3.3.2	ICT.....	43
3.3.3	Daňové a ekonomické poradenství, vedení ekonomických agend... 44	
3.3.4	Správa budov a majetku	45
3.3.5	Poradenství v energetickém managementu	46
3.3.6	Administrativa	46
3.4	Informace pro ekonomické řízení	47
3.4.1	Základní rozdělení účetnictví	47
3.4.2	Zdroje dat.....	48
3.4.3	Řízení nákladů	49
3.5	Ekonomické ukazatele	49
3.5.1	Nástroje systému řízení nákladů.....	50
3.5.2	Techniky podpory systému řízení nákladů.....	52
3.6	Předpokládaný ekonomický vývoj.....	53
	Závěr.....	56
	Anotace	57
	Literatura a prameny.....	58
6.1	Internetové zdroje	58
	Seznam použitých zkratk.....	60
	Seznam tabulek.....	61
	Seznam obrázků	62

ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu pro založení firmy, které bude v okrese Jeseník a v Olomouci poskytovat služby v oblasti Facility Managementu.

V současnosti poskytuji jako OSVČ služby v oblasti ICT a v ekonomickém a daňovém poradenství. Protože jsou to služby, které jednoznačně patří do skupiny Facility Managementu, tak jsem se rozhodl tuto činnost rozšířit o další produkty z oblasti Facility Managementu a zpracovat business plán pro založení společnosti.

Cíl

Cílem této bakalářské práce je vypracovat reálný podnikatelský plán pro společnost zabývající se poskytováním podpůrných služeb.

První část této práce vymezí potřebné teoretické informace a definuje jednotlivé základní pojmy a postupy.

Druhá část práce bude zaměřená na samotný business plán, tedy na PEST analýzu podnikatelského prostředí, vypracování základní počáteční rozvahy a finančního a marketingového plánu.

V praktické části práce využiji informace z provedených analýz pro vytvoření ekonomicko - finančního plánu, sepsí seznam ekonomických ukazatelů, které jsou pro praktické řízení společnosti důležité. Zásadní částí bude definice procesů pro jednotlivá střediska společnosti, nástrojů pro řízení těchto středisek.

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

V této části práce jsou souhrnně sepsány a rozebrány jednotlivé oblasti, které jsou důležité buď pro samotné manažerské řízení firmy nebo jsou doplněním jednotlivých skupin činností firmy. Bakalářská práce je zpracována v souladu s dostupnou odbornou literaturou a dostupnými informacemi, které dále v on-line formě upřesňují, případně aktualizují jednotlivé činnosti.

1.1 Controlling

Pojem „controlling“ může být někdy nepřesně vysvětlen jako „provádění kontroly“, to však není pravdou. Správný a vhodný význam tohoto pojmu je „systém řízení“. Abychom správně pochopili jaká je hlavní podstata controllingu, musíme nejprve rozumět jednotlivým termínům, jako je operativní a strategické plánování, řízení rizik a vyhodnocování. Následně je pak nutné znát a orientovat se mezi jednotlivými vazbami těchto pojmů. Část řízení rizik a vyhodnocování se v procesním řízení často nazývá jako „controlling“ a následná část plánování je vysvětlována a pojmenována jako „management“¹.

Z toho vyplývá, že v obou zmiňovaných případech mluvíme o formě řízení. Přitom v prvním případě mluvíme a vnímáme řízení jako [...] „monitorování, nacházení odchylek, navrhování opatření a řízení problémových a krizových situací“². Naopak u managementu se jedná o [...] „řízení operativních a strategických plánů, vyplývajících cílů, misí a vizí“³.

Hlavní podstatou controllingu je porovnání plánů se skutečnými výsledky, které byly dosaženy vyhledáváním a řešením odchylek. Z toho důvodu se musí stanovit priority pro vyřešení problému, po jehož dosažení může firma dosáhnout operativních nebo strategických cílů. Controlling je především zaměřen na budoucnost. Pouze v případech, kdy jsou controllingu poskytovány podstatné podněty pro budoucí řízení se zajímá i o minulost.

¹ Srov. HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. s. 13.

² HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. s. 13.

³ Tamtéž, s. 13.

Zavedením controllingu ve firmě můžeme získat:

- „kvalitní plánování výroby a prodeje,
- rozpočtování nákladů a prodejních cen,
- kontrolu plnění plánovaných výsledků a zisku,
- pravidelné zprávy o ekonomické situaci vašeho podniku.⁴“

V návaznosti na charakter cílů a následný budoucí časový interval rozdělujeme controlling na strategický a operativní⁵.

1.1.1 Strategický controlling

Udržení dlouhodobé stability firmy je hlavní podstatou strategického controllingu. Proto jsou jeho základem strategické plány a cíle. Strategické cíle jsou vyhodnocovány částečně na základě kvantitativních a kvalitativních parametrů. Na první pohled není snadno rozpoznatelný hlavní přínos strategického controllingu. Pokud by nastala situace, že dojde k selhání nebo podcenění strategického controllingu, nastanou dlouhodobé problémy v hospodaření vedoucí často k jeho restrukturalizaci nebo až zániku firmy. V první fázi se selhání strategických cílů nemusí nijak viditelně projevit, protože většinou se jedná o horizont měsíců až dvou let. Proto na první pohled může provoz takovéto firmy navozovat dojem, že je z pohledu řízení v naprosto zdravém stavu. Většinou ale následuje selhání výkonnosti, nedostatku finančních prostředků a ztráta důvěry, což jsou hlavní znaky, které naznačují, že firma má problémy a je v krizi. Pouze zkušení manažeři mohou odhalit a zvládnout tyto poruchy díky modernímu controllingu⁶.

1.1.2 Operativní controlling

Operativní controlling se zaměřuje na operativní plány, které jsou v horizontu 1 až 2 let. Zabývá se operativním plánováním, vyhodnocováním a kontrolou ukazatelů, které jsou součástí finanční analýzy založené na krátkodobých plánech nákladů, výnosů, příjmů a výdajů a jednotlivých položek rozvahy. Na základě kvantitativních parametrů dochází k vyhodnocení operativního controllingu. Ve středních nebo malých firmách

⁴ Dostupné z: *Ipodnikatel.cz* <<http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/muze-controlling-pomoci-i-vam.html>> [online 2015-03-12]

⁵ Srov. HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. s. 13-14.

⁶ Tamtéž, s. 15.

má operativní controlling zajistit naplnění základních krátkodobých cílů jednotlivých úseků s dopadem na finanční ukazatele. Ty jsou dány požadavky bank a nebo finančními útvary. Pokud v malých firmách není zastoupen operativní controlling tak právě úvěrující banka přebírá tuto roli a snaží se upozorňovat na nenaplnění finančních ukazatelů, které mohou být důsledkem selhání výrobních, obchodních, marketingových nebo jiných operativních aktivit. Z toho důvodu se musíme zaměřit a najít vhodná opatření v těchto úsecích⁷.

1.2 Řízení rizik

Riziko je obecně bráno a chápáno jako jakékoliv nebezpečí, že se předpokládané výsledky budou odchylovat od skutečně dosažených výsledků podnikatelské činnosti. Existují proto dva typy odchylek a to odchylka nežádoucí, která směřuje ke ztrátě a také odchylka žádoucí, díky níž získá firma vyšší zisky. Proto řízení rizika nemá na starosti a není za něj odpovědný pouze jediný úsek podniku, ale naopak riziko podobně jako controlling je obsažen ve všech jednotlivých úsecích firmy. Toto pak může být chápáno jako důsledek aktivit controllingu a na jeho základě by mělo být v konečné fázi navrženo řešení.

Proto můžeme říci, že v období, kdy ještě nehrozí firmě nebezpečí, jsou náklady na přípravu krizového období mnohem nižší a účinnější než v okamžiku, kdy by firmě selhávala likvidita a výkonnost⁸.

1.3 Procesní model řízení podniku

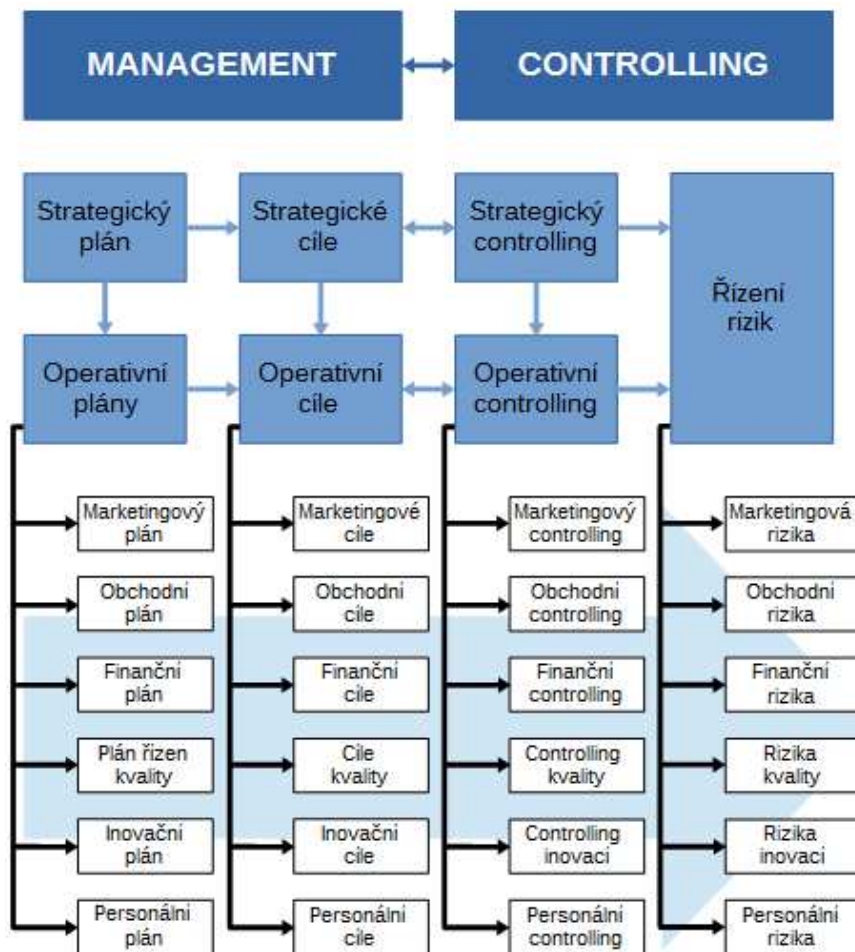
„Procesní řízení podniku můžeme tedy vyjádřit jako manažerský řídicí systém (Management Control System), který v sobě zahrnuje komplexní pohled na řízení podniku, a to na bázi manažerského účetnictví, teorie managementu a personálního řízení. Jedná se o interdisciplinární systém řízení, kde není nejpodstatnější rozhraní toho, kde začíná a končí další proces, ale pochopení podstaty řízení podniku jako celku, zvládnutí řídicích (management) a kontrolních (controlling) nástrojů a pochopení,

⁷ Srov. HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. s. 17.

⁸ Srov. tamtéž, s. 17-18.

že úspěšný podnik může fungovat pouze tehdy, pokud zvládneme uchopit všechny jeho procesy a pochopíme jejich provázanost.⁹

Grafické zobrazení procesního modelu řízení podniku je na obr. 1.



Obr. 1 - Detailní model procesního řízení podniku¹⁰

⁹ HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. s. 17.

¹⁰ Tamtéž, s. 18.

1.4 Strategie v oblasti kvality a inovací

Charakterem inovací vyšších řádů jsou tzv. dlouhodobé inovační cíle pro které je základem strategická inovace. Je důležité abychom dlouhodobé inovační cíle vázali na strategické obchodní cíle a k dlouhodobé finanční efektivitě, která je spojená s investicemi do inovací.

V oblasti řízení kvality se strategické cíle zabývají politikou kvality podniku. Jejich součástí je zahájení, zavedení a ukončení implementací systémů řízení kvality do podniku. Tato filozofie je založená na jakémkoliv modelu řízení kvality např. QMS , TQM , BSC .

1.4.1 Model QMS

Tento model umožňuje systémový přístup k řízení kvality. Často v Evropě bývá tento model zastoupen ISO (International Organization for Standardization) normou, ale nemusí to být pravidlo. Bez ohledu na to by tento systém měl:

- být písemným plánem,
- zajišťovat plnění očekávání zákazníků z hlediska požadované kvality,
- zajišťovat, aby byly uspokojeny všechny systémové potřeby podniku,
- být platný pro všechny činnosti podniku¹¹.

Ve většině případech společnost má QMS zavedeno pomocí tzv. ISO norem. Právě zkratka ISO, má vypovídající schopnost o tom, že systém vyhovuje Mezinárodní organizaci pro normalizaci, která normy registruje a eviduje¹².

V praxi mezi hlavní strategické cíle kvality a inovací patří např.:

- „termíny ukončení zavádění modelů řízení kvality,
- počítatelné cíle spojené se zpětnou vazbou zákazníka (spokojenost klíčových segmentů),
- dlouhodobé cíle spojené s konkrétními modely řízení kvality (např. BSC),
- časová změna nových výrobních řad (řízení životních cyklů nových výrobků)¹³“.

¹¹ HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. s. 115-116.

¹² Srov. HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. s. 115-116.

1.4.2 Model TQM

Jedná se o manažerskou a zároveň i podnikatelskou filozofii, která se zabývá prosazováním řídicích praktik a kvality, které povedou k celkové kvalitě firmy. Proto se snaží vštípit do vědomí jakéhokoliv pracovníka, že se jedná o závazek kvality vůči jejich zákazníkům. Všechny jednotlivé oddělení podniku přijímají názor, že kvalitu mohou trvale ovlivnit všichni zaměstnanci. Z toho předpokladu tedy vyplývá, že kvalitu produktů a společnosti ovlivňují jednak marketingoví pracovníci a obchodníci, kteří jsou neustále v kontaktu se zákazníky a ostatní lidé, kteří pracují na ostatních projektech a činnostech¹⁴.

Tento model vychází ze skutečností:

- podnik je systém vzájemně propojených lidí,
- jakákoliv podniková činnost má vliv na kvalitu,
- dodavatelé jsou integrální součástí systému kvality,
- na kvalitu pohlížíme zásadně z pohledu zákazníků a spotřebitelů¹⁵.

Porovnání modelů QMS a TQM zachycuje tab. 1.

Tab. 1 - Rozdíly mezi přístupy hodnocení kvality v systémech TQM a QMS¹⁶

	TQM	QMS (ISO normy)
Popis	Strategie trvalých zlepšení u všech činností podniku, zapojení jsou všichni zaměstnanci	Norma, zajišťující zákazníkům, že organizace může dosáhnout garantované úrovně kvality
Charakteristika	Porovnávací přístup, zahrnující všechny podnikové aktivity a zaměstnance	Metodický přístup ke kvalitě
Hnací síla	Lidé	Postupy
Cíl	Trvale zlepšovat kvalitu a uspokojovat zákazníky	Získat certifikát a soulad se specifikací
Kultura	Kvalita zajistí konkurenční výhodu tehdy, pokud je zapojen každý pracovník	Lpění na písemných postupech a jejich dodržování

¹³ HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. s. 36.

¹⁴ Srov. HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. s. 115-116.

¹⁵ HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. s. 118.

¹⁶ Tamtéž, s. 119.

1.4.3 Model BSC

Jedním z dalších modelů využívaných v oblasti řízení kvality a inovací je model BSC, který tvoří cestu jak dosáhnout stanovených cílů v politice kvality ve vzájemné vztahu spolu s aktivitami, které se týkají:

- „řízení financí,
- řízení vztahů se zákazníky,
- řízení interních procesů,
- řízení inovačně vzdělávacích aktivit¹⁷“.

Je vyhodnocován nefinančními i finančními parametry, které zahrnují budoucí i minulé vlivy z externího a nebo interního pohledu. Jedná se o interdisciplinární nástroj řízení podniku, který neplní pouze roli v této oblasti. Naopak vyplývá ze vztahového marketingu, který je založen na modelu TQM a CRM (Customer Relationship Management)¹⁸ a zaměřuje se na budoucí činnosti. Proto je považován za vhodný controllingový nástroj, který se dá využít při realizaci, formulaci a vyhodnocení aktivit společnosti¹⁹.

¹⁷ HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. s. 120.

¹⁸ Dostupné z: *CRM portál* <<http://www.crmportal.cz/co-je-crm>> [online 2015-03-10]

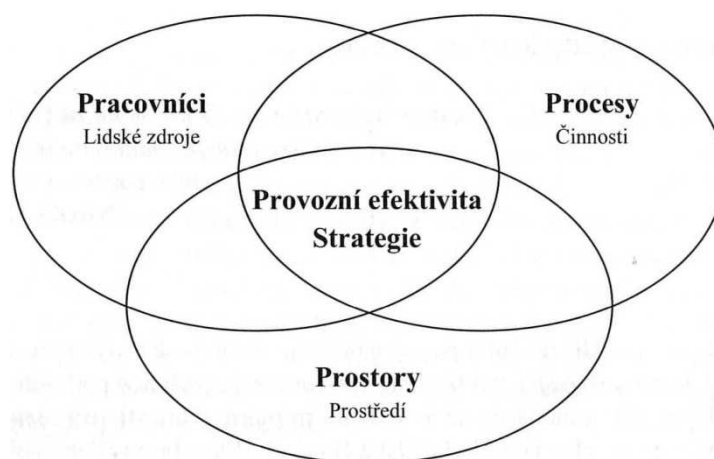
¹⁹ Srov. HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. s. 120-121.

1.5 Facility management

Facility management je poměrně nový směr. Do povědomí se u nás dostal teprve kolem roku 2000, naopak v Evropě a ve světě již byl více než 30 let. V současné době existuje mnoho definic, které nám charakterizují tento pojem. Jednou z možných definic je podle asociace IFMA (International Facility Management Association): „Metoda, jak v organizacích vzájemně sladit pracovníky, pracovní činnosti a pracovní prostředí, která v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“²⁰

Cílem FaMa:

„Je posílit procesy v organizacích, pomocí nichž pracoviště a pracovníci podají nejlepší výkony a v konečném důsledku pozitivně přispějí k ekonomickému růstu a celkovému úspěchu organizace“²¹. Tento cíl lze graficky vyjádřit jako synergii "3P" (viz. obr. 2).



Obr. 2 - Synergie "3P" - cíl metody FM²²

Z uvedené synergie "3P" je důležité přesně definovat pojem proces: "Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají

²⁰ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 18.

²¹ Tamtéž, s. 235.

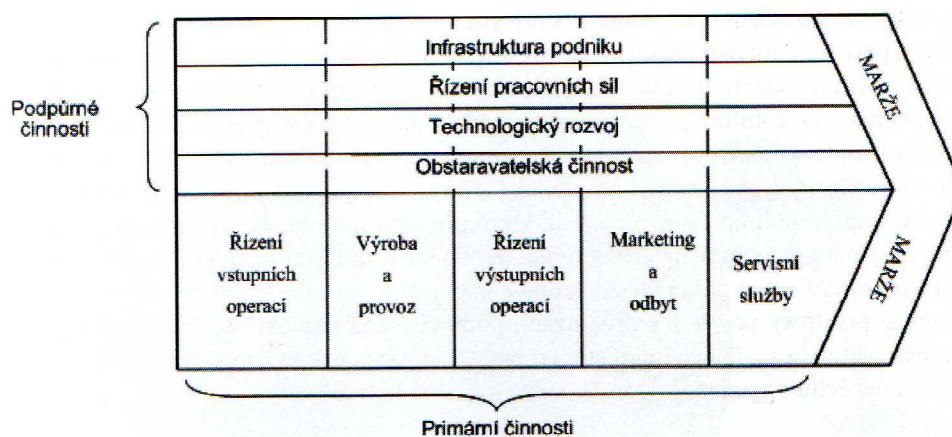
²² Tamtéž, s. 18.

přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka²³”.

Pro vytvoření produktu, který společnost uvede na trh, je nutné vykonat řadu specifických činností. Tyto činnosti lze rozdělit do dvou skupin:

- primární činnosti,
- podpůrné činnosti.

Proto, aby společnost získala konkurenční výhodu jsou podstatné primární činnosti, tedy takové, které v sobě nesou takovou znalost, dovednost nebo jinou výhodu, která právě takový produkt odliší oproti konkurenci. Je tedy žádoucí, aby společnost věnovala maximální úsilí na provádění, kontrolu a inovace těchto primárních činností.



Obr. 3 - Porterův generický hodnotový řetězec²⁴

Veškeré podpůrné činnosti lze outsourcovat. Tento pojem udává, že lze takové činnosti získat pomocí zdrojů z vnějšího prostředí. Je důležité konstatovat, že podpůrné činnosti mají za cíl podporovat primární činnosti, ale zároveň spolupracují mezi sebou, zajišťují vstupy, jak v oblasti lidských zdrojů, tak i technologií. Na obr. 3 je schematicky znázorněno rozdělení činností ve společnosti, jsou naznačeny vzájemné

²³ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. s. 7.

²⁴ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 61.

vazby jak mezi podpůrnými činnostmi, tak i mezi primárními a podpůrnými činnostmi²⁵.

Tab. 2 - Výhody a nevýhody outsourcingu²⁶

	Outsourcing	Vlastní zdroje
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> - důkladnější zaměření na hlavní činnost - přístup ke světové úrovni služeb - nové technologie bez vedlejších nákladů - rychlejší nástup nových technologií - odpadá zodpovědnost za oblast a za její řízení - rozložení nákladů (plateb za služby) - redukce investic, podnikové investice se zaměřují na jádro podnikání - sdílení rizika s poskytovatelem - přísun peněz - lépe se řídí okrajové aktivity - možnost snadnější fúze podniků 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká operabilita - menší riziko úniku interních informací
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> - nízká operabilita, nedostupnost v požadovaném čase - ztráta kontroly nad procesem, závislost na dodavatelích - nevratnost rozhodnutí bez vysokých nákladů - vyšší náklady případné změny - nutnost řízení vztahu - rizika zadavatele - rizika nízké úrovně služby - rizika krachu poskytovatele - rizika uvíznutí v zastaralé technologii - nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik - ztráta interních talentů - obtížně kvantifikovatelné přínosy - možnost vzniku právních a sociálních problémů 	<ul style="list-style-type: none"> - obtížné udržení světové úrovně - odpovědnost za oblast a její řízení - nutnost investic do oblasti - riziko stagnace oblasti

²⁵ Srov. VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 60 - 61.

²⁶ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 69.

Důležitým přínosem facility managementu je efektivnější využití zařízení a ploch, stoupající kvalita pracovního prostředí a především usnadnění činností managementu s řešením operativních nebo běžných problémů. Právě odpoutáním se od těchto problémů si management ušetří mnoho času a může se věnovat činnostem, které jsou podstatné pro zvýšení efektivity podniku. Jestliže se firma rozhodne využít facility management, tak jeho hlavním přínosem není úspora nákladů, ale především zisk a zvýšená výkonnost společnosti²⁷.

1.5.1 Normy ČSN EN 15221

Norma EN 15221 představuje pro Českou republiku a Slovensko důležitý posun v oblasti podpůrných činností. Díky této normě tak bude postupně docházet ke sjednocení evropského trhu v jeho střední a východní části. Tato norma v roce 2005 prošla řízením, kde jednotlivé země vyjádřili své připomínky. Nyní má šest částí, z toho první dvě již fungují a zbývající čtyři části se připravují k vydání. Norma ČSN EN 15221 je rozdělena na tyto části:

Tab. 3 - Normy v oblasti facility managementu²⁸

Norma	Název	Vymezení
ČSN EN 15221-1	Termíny a definice	Vymezuje oblast facility managementu, přibližuje základní pojmy a definice. Norma definuje tzv. „tvrdé služby“ (FM služby vztahující se k prostoru a infrastruktuře) a „měkké služby“ (FM služby vztahující se k lidem a organizacím).
ČSN EN 15221-2	Průvodce přípravou smluv o facility managementu	Cílem této části normy je poskytnout návod na přípravu FM smlouvy. Tato smlouva má v podstatě definovat vztah mezi společností požadující FM služby a společnostmi, které tyto služby poskytují.
ČSN EN 15221-3	Návod pro kvalitu ve facility managementu	Návod jak dosáhnout/zajistit kvalitu ve Facility managementu“. Třetí část zavádí pojem FM produkt. FM produktem se míní přesně vymezená a měřitelná FM služba.

²⁷ Srov. VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 74-75.

²⁸ Dostupné z: *Tzbinfo* <<http://www.tzb-info.cz/facility-management/normy-v-oblasti-facility-managementu>> [online 2015-03-10]

Norma	Název	Vymezení
ČSN EN 15221-4	Taxonomie, klasifikace a struktury ve facility managementu	Ve čtvrté části jsou podrobněji specifikovány jednotlivé FM produkty, zařazeny do skupin a tyto specifikovány jak procesně, tak i nákladově.
ČSN EN 15221-5	Návod pro procesy ve facility managementu	Pátá část normy specifikuje procesní standardy.
ČSN EN 15221-6	Měření ploch a prostorů ve facility managementu	Šestá část popisuje standardy měření, zejména ploch a prostor.

V přípravě je 7 část normy, její název je Benchmarking ve facility managementu a samotný Benchmarking je definován [...] „jako proces porovnávání strategie, procesů, výkonů a/nebo jiných subjektů proti praktikám stejné povahy, za stejných podmínek a při podobných opatřeních.“²⁹

1.5.2 Správa nemovitostí

Stavby jsou technicko-ekonomickým statkem s dlouhou dobou užívání. Proto jsou při jejich správě nutné postupy, které jsou určeny právě pro dlouhodobé sledování. Pro správné uchopení této problematiky je nutné rozdělit oblasti problémů na dvě skupiny:

- existující stavby – definice opatření pro vznik nástrojů pro efektivní správu a modernizaci již existujících objektů,
- výstavbové projekty – definice opatření pro vznik nástrojů pro podporu správných rozhodnutí při tvorbě nových projektů výstavby³⁰.

Nová forma správy a údržby staveb shrnuje tyto tři hlavní cíle činnosti:

1. „Analýza metod a modelů managementu udržitelného rozvoje životního cyklu staveb podle současného stavu, zaměřená na ekonomickou bilanci objektů, rentabilitu, požadavky na investice a opravy, plánování a optimalizaci vynaložených nákladů.

²⁹ Dostupné z: *Tzbinfo* <<http://www.tzb-info.cz/facility-management/9614-benchmarking-ve-facility-managementu>> [online 2015-03-10]

³⁰ Srov. VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 187-188.

2. Využití nástroje facility managementu jako nové metody řízení integrovaného managementu v oblasti správy a údržby stavebních objektů i bytového fondu, jako prostředku pro zpřístupnění dat o nástrojích finančního plánování obnovy a zhodnocení budov.
3. Optimalizace rozhodovacího procesu v konkrétních situacích pomocí informačních technologií, počítačová podpora rozhodovacího procesu simulací technicko-ekonomických úloh.³¹

1.5.3 Energetický management

Jednou z důležitých součástí facility managementu je energetický management ve skupině technické služby. Energetický management můžeme charakterizovat jako [...] „řídící proces zajištění energetických potřeb s cílem zvyšovat energetickou účinnost a snižovat náklady. Jedná se o komplexní soubor nástrojů a opatření, uplatňovaných trvale pro vědomí řízení procesů v energetice s využitím energeticko-ekonomického potenciálu v jednotlivých oblastech energetického hospodářství.“³²

Hlavním úkolem energetického managementu je řízení a plánování rozvoje energetického hospodářství a zároveň i jeho provozování. Proces je definován v ČSN EN 16001 s využitím metodiky PDCA (Demingův cyklus – opakované provádění 4 cyklů). Tato pojednává o tom, že v prvním kroku musíme naplánovat, jaké jsou naše stanovené cíle a jakých procesů využijeme, tak abychom dosáhli jejich výsledků. Ty musí být v souladu s energetickou politikou organizace. Druhým krokem je implementace neboli provedení stanovených procesů. Po implementaci procesů dochází ke kontrole nasazených procesů, jejich monitoringu a měření. Posledním krokem je provedení takových opatření, aby byly průběžně prováděna taková opatření, která zajistí stálé zvyšování výkonnosti daného systému.

Kromě hlavních cílů je potřeba sledovat i další dílčí oblasti např.:

- „sledování a analýza legislativy,
- příprava plánu investic, oprav a údržby v oblasti energetického hospodářství,

³¹ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 189.

³² Tamtéž, s. 236.

- příprava, řízení a hodnocení úsporných projektů v oblasti energetiky, nebo stanovení jejich priorit,
- příprava podkladů pro prodej energie třetím stranám, zajištění komplexní správy této činnosti,
- analýza výstupů a doporučení energetických auditů a dalších dokumentů,
- zajištění a kontrola provedení doporučených beznákladových nebo nízkonákladových opatření z energetických auditů,
- specifikace kritérií pro výběr realizátora investičních opatření³³.

Energetický management můžeme rozdělit na tři hlavní oblasti podle aktivit a povahy cílů:

1. Vnitřní energetický management

Je zaměřen „dovnitř“ společnosti, tedy na její vlastní areály, budovy nebo dceřiné společnosti. Na úrovni subjektu má řídicí i kontrolní funkce.

2. Vnější energetický management

Zabývá se energetickým hospodářstvím jako celkem, jehož součástí jsou i vnější vlivy a bere v úvahu analýzy a závěry energetické politiky společnosti nebo jiných důležitých a nadřazených dokumentů.

3. Krizový energetický management

Hlavní úlohou je prevencí krizových situací. Proto je důležitá v těchto situacích podrobná analýza a vypracované metodiky a postupy, které se použijí v krizových případech³⁴.

1.5.4 Analýza ekonomiky a obnovy budování

Analýza ekonomiky údržby a obnovy by měla vycházet z analýzy nákladů a výnosů. Přičemž analýza nákladů se zabývá potřebným množstvím vstupů pro dané fungování a analýza výnosů se zabývá množstvím výstupů. Tyto analýzy jsou důležité pro ekonomická rozhodování, stanovení zisků, cen a dalších úvah. Nejprve si musíme stanovit rozpočet neboli finanční plán podle struktury nákladů a výnosů pro budoucí období provozu bytového domu. Pasport stavebního objektu je podmínkou pro

³³ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 236.

³⁴ Srov. tamtéž, s. 240-241.

vypracování podkladů pro technicko-ekonomické zásahy do stavebních objektů. Tento pasport musí obsahovat technickou dokumentaci, majetkové a právní závazky a práva související se zásahem do stavebního stavu objektu.

Na výpočet splacení doby vstupních investic má vliv chybné zadání obnovy vstupního rozsahu nebo chybné zadání maximálních nákladů na nákup nového objektu. Proto je důsledkem finanční neschopnost provádět obnovu nebo údržbu během užívání. Existuje několik strategií, jak můžeme maximalizovat konečný efekt z hospodaření s majetkem, který je nám svěřen. Uživatelé se snaží o dosažení maximálních užiteků, naopak vlastníci se snaží o maximalizaci ekonomických efektů. Rozhodovací aplikovaná kritéria se zaměřují na krátkodobé, střednědobé a nebo dlouhodobé záměry. Důležité je zvážit, jaký je stav svěřeného majetku a jeho budoucí technicko-ekonomické vyhlídky. Každý objekt není dobré za každou cenu udržovat a obnovovat, mnohdy je ekonomicky výhodnější jej nahradit novým objektem. Základní limity kalkulace tvoří právě náklady, proto řešením je propočítání celého nákladového životního cyklu LCC (náklady životního cyklu), jehož součástí je trvanlivost a životnost navrženého objektu³⁵.

Mezi hlavní služby poskytované správou stavebních objektů patří např.:

- „zajišťování a kontrola dodávky veškerých služeb a medií souvisejících s provozem, včetně provozu vyhrazených technických zařízení,
- zajišťování vedení evidence a hospodaření v rozsahu spravovaného objektu,
- zajišťování vypracování předpisů nájemného, výběrů a rozúčtování plateb, souvisejících s provozem a užíváním stavebního objektu,
- zajišťování běžných oprav a údržby stavebního objektu, zajišťování periodických revizí, odborných kontrol a prohlídek
- sledování technického stavu a využívání stavebního objektu³⁶“.

Nedostatek finančních prostředků není tak velkým problémem, jak se předpokládalo. Majitelé pokud budou pravidelně pečovat o údržbu majetku, tak mohou

³⁵ Srov. VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 269-271.

³⁶ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 271.

financované náklady spojené s údržbou a obnovou rozložit do dlouhého období. Největší nedostatek finančních prostředků je ve fázi přípravy projektů.

1.5.4.1 Metodika pro výběr TE řešení údržby a obnovy staveb

Vlastní návrh, jak optimálně postupovat při obnově nebo údržbě staveb, musí vycházet z určení současného stavu objektu, z technologických postupů a z finanční náročnosti. Každý jednotlivý subjekt (uživatel, vlastník, stát) upřednostňuje jiné priority–cenu, užitek nebo celospolečenské zájmy.

Při správě budov musíme vědět, jaké je potřebné množství finančních prostředků, které je zapotřebí na dlouhodobou údržbu a obnovu. Z toho důvodu je důležité zpracovat plán údržby a obnovy, který je součástí finančních prostředků. Může se ukázat, že některé budovy jsou ztrátové a proto by bylo lepší se tohoto objektu zbavit nebo přeměnit úroveň a způsob užívání tohoto objektu. Vytvoření dlouhodobé údržby a obnovy můžeme rozdělit do hlavních tří skupin³⁷:

- zachycení současného stavu,
- sestavení plánu údržby a obnovy,
- porovnání výnosů a nákladů v daném období³⁸.

1.5.4.2 Nástroje facility managementu k prodloužení užitku staveb

Řízení údržby a provozu budov je čím dál častěji poskytována profesionálními firmami. V České republice skončilo povinné dokumentování o skutečném provedení stavby. Dokladují se pouze změny v užívání, které podléhají stavebnímu řízení. Vyhodnocování provozu určitých budov neprobíhá průběžně zejména v ekonomických, technických, sociálních a nebo environmentálních parametrech. Proto jedním z možných nástrojů pro prodloužení efektivnosti a užitku stavebního díla v rámci veřejného zájmu je využívání facility managementu.

Aby byl vlastník spokojený s převzatým dílem, které vykazuje parametry dané projektovou dokumentací, je důležité, aby nevhodnými zásahy již v počátečním období nezpůsobil zásahy, které by znehodnotily dílo a řídil se tak pokyny pro údržbu

³⁷ Srov. VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 273-274.

³⁸ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 274.

a provoz daných zařízení, které jsou formulovány v návodech na užívání a dále vedl dokumentaci, která souvisí s provozem³⁹.

Ve fázi užívání rozumíme odpovídající dokumentací např.:

- "dokumentaci skutečného provedení stavby,
- pasport budovy (prostorový, stavební, technologický),
- standardní návody pro užívání stavebních děl,
- dokumentaci užívání a provozu budovy,
- dokumentaci strategických cílů⁴⁰."

1.5.5 Plánování údržby a obnovy budování

Správa majetku vyžaduje, aby čerpání inženýrských a finančních kapacit bylo průběžné. Pokud by byla správa majetku realizována na vyžádání, neměla by koncepci ani ekonomické limity, pak by byla mnohem nákladnější. Uživatelům poskytuje jen průměrný zdroj uspokojení. Výše financí na modernizaci, údržbu a obnovu by se měla pohybovat ročně od 0,2 % do 4-6 % z pořizovací ceny. Správa majetku se zabývá tématy, které řeší do jaké míry bylo zanedbání údržby v minulých letech a jaká je změna funkce objektů, které existují. Tím dochází k otevírání témat, týkajících se progresivních konstrukcí, nových materiálů a technologií. Východiskem mohou být pragmatická řešení, která však nerespektují otázky týkající se nejistoty, rizika nebo neúplných informací v budoucnosti. Součástí nákladů životního cyklu staveb jsou vynaložené náklady na obnovu a údržbu. Správce a majitelé se proto snaží tyto prostředky minimalizovat, ale současně musí být respektovány určité standardy, týkající se stavu objektu.

Předpokládá se, model technicko-ekonomické analýzy má pevný algoritmus, jakým zpracovává vstupní údaje. Ty porovnává s referenčními databázemi stavebních firem. Model umožní optimalizovat financování správy jednoho nebo více objektů bez ohledu na jejich stáří, typ a kvalitu údržby. Proto jej můžeme použít pro jakýkoliv objekt, ke kterému můžeme získat k datu dokončení analýzy povinné vstupní údaje. Z údajů stávající provozní a technické dokumentace vychází základní analýza, naopak

³⁹ Srov. VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management.*, s. 276.

⁴⁰ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management.* s. 276.

z detailní analýzy vychází cenová úroveň stavebních prací a materiálů a zjištění fyzického stavu a z podrobných ekonomických údajů, jaká je současná situace s realitami na trhu. Při použití detailnější analýzy zadavatel dostane spolehlivější výstupy pokud jsou vstupní údaje zadávány přesněji. Hlavními výstupy informací jsou tři bloky:⁴¹

- „ekonomická bilance objektu,
- požadavky na investice a opravy,
- plánování a optimalizace vynaložených nákladů“⁴².

Nutnou podmínkou pro plnohodnotné využití modelu technicko-ekonomické analýzy je definování množství a formy vstupních údajů, které budou předmětem sumarizace. Před sumarizací jsou k údajům doplněny zbylé údaje, které jsou nutné pro zpracování analýzy. Zdrojem jsou dvě vnitřní databáze pro tyto doplňující údaje⁴³:

- „databáze charakteristických představitelů stavební produkce,
- databáze typických konstrukčních dílů“⁴⁴.

Sestavením databází vznikl systém, který i bez odborného stavebního vzdělání pomůže získat pořizovateli nejkvalitnější použitelné výstupy. Proto čím více databáze bude obsahovat prvků, tím bude zkrácení výstupních informací menší.

„Životní cyklus prvku vyjadřuje v jakém časovém cyklu a s jakými náklady bude potřeba provést obnovu příslušného konstrukčního prvku, aby byl zachován standard užívání a zároveň aby nebyl obnovován zbytečně předčasně, kdy nebude ještě vyčerpán jeho potenciál.“⁴⁵

Hlavním principem LCC (životní cyklus nákladů) je vytvoření vazeb mezi konstrukčními díly a jejich chováním. Tyto vazby lze rozdělit na ekonomické a technické. Přičemž ekonomické vazby představují úsporu nákladů při obnově dvou a nebo více konstrukčních prvků oproti sumě nákladů. Naopak technická vazba

⁴¹ Srov. VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 280-281.

⁴² VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 281.

⁴³ Srov. tamtéž, s. 282.

⁴⁴ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 282.

⁴⁵ Tamtéž, s. 284.

je charakterizovaná jako propojení obnovy z jednoho k druhému konstrukčnímu prvku. Na rozdíl od ekonomické vazby je vždy uplatněna⁴⁶.

1.6 Manažerské, finanční a nákladové účetnictví

1.6.1 Finanční účetnictví

Při vedení finančního účetnictví a sestavování veškerých účetních výkazů je podstatným požadavkem [...] dodržování určitých pravidel, která garantují externím uživatelům úplnost vykazovaných účetních informací, jejich spolehlivost, srovnatelnost v čase a mezi podniky.⁴⁷

Důležitou charakteristikou finančního účetnictví je, že jeho hlavním cílem je stabilita vývoje podniku v průběhu času.

Pro vlastníka je podstatnější přijímat veškeré informace o vývoji společnosti průběžně. I za předpokladu, že se jedná o negativní informace. Tím se ujišťují akcionáři, že právě jejich finanční prostředky jsou výhodně uloženy, společnost je řízena dobře a podnikatelské záměry napomůžou v budoucnosti k rozvoji podniku.

Jedná se právě o oblast managementu, která vlastníky informuje a předkládá jim informace, které se týkají dosažených výkonů společnosti.

Informace předložené externím uživatelům nemusí vždy vyhovovat požadavkům, které preferují řídicí pracovníci (interní uživatelé). Ti se zaměřují a požadují pro řízení výkonnosti společnosti kritické informace, které nejen analyzují minulý rok, ale hlavně mají vliv na jeho skutečný průběh.

Strukturu informací ovlivňuje skutečnost, že zveřejněná část a to především účetní závěrka, je kdykoliv k dispozici i konkurenci. Proto se společnosti snaží stále skrývat faktory, které mají vypovídající schopnost o úspěchu či neúspěchu dané společnosti (např. informace o zisku, distribučních kanálech nebo zákaznících). Z toho důvodu jsou informace, které uveřejňuje finanční účetnictví relativně syntetické.

Co se týče orientace v čase, tak tyto informace zobrazují skutečné výsledky, které společnost dosáhla a jakým směrem se bude ubírat vývoj firmy.

⁴⁶ Srov. VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. s. 285.

⁴⁷ Srov. HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. s. 32.

Mají důležitou vypovídající schopnost, na kterých závisí rozdělení zisku nebo výše vyplácených dividend. Jedná se o kompletní informace finančního účetnictví, které jsou uveřejněny pouze jednou do roka, kromě např. akciových společností, které své podnikatelské výsledky zveřejňují čtvrtletně⁴⁸.

1.6.2 Manažerské účetnictví

Podstatná role manažerského účetnictví spočívá ve [...] „zjišťování, třídění, analýze a prezentaci (vykázání) informací, a to takovým způsobem, který umožní řídicím pracovníkům cílevědomě ovládat podnikatelskou činnost, tedy řídit vztah mezi vynaloženými zdroji a dosaženými výsledky, ovlivňovat základní faktory ekonomického vývoje podniku, podporovat jeho výkonnost a zlepšovat finanční pozici⁴⁹“.

Pro strukturu informací je podstatné abychom rozlišovali návaznost a hierarchii cílů operativního, taktického a strategického řízení, a také musíme brát v úvahu hierarchii odpovědnosti a pravomocí nastavené struktury řízení uvnitř firmy.

Pokud chápeme manažerské účetnictví v širším významu, tak je možné je rozdělit na:

- „Účetní informace pro řízení podnikatelského procesu, o jehož parametrech bylo již v zásadě rozhodnuto [...];
- Účetní informace pro rozhodování (taktické a strategické) o variantách budoucího vývoje podnikatelského procesu [...]“⁵⁰.

První varianta bývá často nazývána jako nákladové účetnictví a je co se týče historie starší, naopak u druhé možnosti se jedná o manažerské účetnictví, které je chápáno v užším slova smyslu.

Manažerské účetnictví v užším pojetí řeší strategické a taktické rozhodování pomocí kritérií a cílů. Strategické a taktické rozhodování na základě stanovených

⁴⁸ Srov. FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. s. 27-29.

⁴⁹ FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. s. 31.

⁵⁰ Tamtéž, s.32.

kritérií a cílů umožňuje nejlépe vybrat využití již existující kapacity a následné budoucí kapacity, která bude spojena s dlouhodobým investičním rozhodováním⁵¹.

1.6.3 Nákladové účetnictví

„Nákladové účetnictví si zachovává tradiční prvky účetní metody: soustavu účtů, podvojnost a souvztažnost zobrazení hospodářských operací, jejich ocenění, dokladovost jednotných transakcí včetně nezbytných formálních náležitostí jejich zobrazení a oběhu uvnitř podniku, nutnost inventarizace aktiv a závazků atd.⁵²“

Tab. 4 - Obsah nákladového a manažerského účetnictví⁵³

Manažerské účetnictví (systém účetních informací pro řízení a rozhodování)	
Nákladové účetnictví (účetnictví pro řízení podnikatelského procesu, o jehož parametrech již bylo rozhodnuto)	Manažerské účetnictví (účetnictví pro rozhodování o budoucích alternativách činnosti)
Informace pro operativní řízení , v bezprostřední návaznosti na řízení taktické (plán, porovnání se skutečností, běžná a preventivní kontrola)	Informace pro variantní rozhodování (při existující kapacitě a o budoucí kapacitě)
Informace pro řízení po linii útvarů, výkonů a procesů	Komplexní informace pro vrcholové řízení a rozhodování
Informace pro vyhodnocení vlivu změn v objemu a sortimentu výkonů dodávaných na trh	Informace pro zásadní změny činnosti (strategický marketing, výzkum a vývoj, investiční rozhodování)
Podnikové rozpočty - rozpočtová výsledovka, rozvaha, rozpočet peněžních toků	
Vztah podnikového rozpočtu, vnitropodnikových rozpočtů středisek, kalkulačního systému, vnitropodnikových cen	Podnikové střednědobé a dlouhodobé rozpočty

Pojem nákladové účetnictví není v účetních informačních systémech nijak náhodný. V operativním běžném řízení je relativně omezena možnost ovlivnit

⁵¹ Srov. FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. s. 31-34.

⁵² FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. s. 35.

⁵³ Tamtéž, s. 34.

hodnotové veličiny užším manévrovacím prostorem. Ten je stanoven kapacitou, která umožňuje již pro existující zákazníky tvořit výkony na známých trzích. O základních otázkách (co, jak a pro koho vyrábět) se tedy rozhoduje v operativním řízení. Při rozhodování o výkonech, které budou dodávány na trh se zároveň rozhoduje i o cenách, za které budou tyto výkony prodány. Porovnání obsahu informací a činností mezi manažerským a nákladovým účetnictvím je v tab. 2.

1.6.4 Metoda a koncepce ABCM

V současné době, kdy firmy využívají různé moderní technologie, přijímají se kvalifikovanější pracovníci, ti jsou podpořeni kvalitními podpůrnými službami, a proto je potřeba danou skutečnost přenést i do plánování a rozpočtování. Vhodným nástrojem pro řešení struktury celkových nákladů firmy je využití dynamické a moderní techniky ABCM (Activity – Based Cost Management) a na ni postavená ABB (Activity – Based Budgeting), která se využívá při posuzování, určení, přiřazování a kontrole nákladů původních postupů, což je koncepce nákladů tvořených firemními aktivitami známá jako ABC (Activity – Based Costing).

ABB jako součást ABCM bere v úvahu hlavní tvrzení koncepce, ze které vyplývá, že samy od sebe nevznikají náklady, ale naopak jsou vyvolány aktivitami firmy. ABB je technika, kterou můžeme vysvětlit tak, že se jedná o pouze o převrácení modelu ABC z toho pohledu, že se v první řadě musí odhadnout jaký bude budoucí objem produkce, která bude prodána zákazníkům a následně produkce, která vytváří potřebné aktivity, které podnítky poptávku po daném množství zdrojů. Z tohoto pohledu je ABB považováno za strategický a taktický nástroj kontroly firmy, řízení a plánování. Naopak metoda ABC je jednodušší co do realizace a obvykle v praxi předchází techniku ABB.

U nás se mnohdy souhrnné koncepci řízení nákladů ABCM říká procesní řízení nákladů, protože umožní rozpoznávat aktivity, které nemají uspokojivou přidanou hodnotu. Z toho důvodu se stávají důležitým pomocníkem při strategickém a střednědobém hodnotovém plánování a řízení. Při využívání technik a metod ABB, ACM (activity cost management), ABC se při plánování, řízení, rozpočtování nákladů a při rozmístění nepřímých nákladů postupuje takto:

- Stanovení hlavních aktivit a činností probíhajících ve společnosti (prodejní a nákupní administrativa, servis, expedice).

- Určení důležitých faktorů, které tvoří a určují náklady (počet objednávek a dodávek, realizované reklamace a zakázky).
- Poté se z každé činnosti shrnou veškeré náklady a rozdělí se do samostatných středisek nebo aktivit, která mohou být podobná nákladovým centřům⁵⁴.

1.6.5 Metoda ABC při absorpci nepřímých režijních nákladů

Více absorpčních kanálů vyvolaných aktivitami technik (ABB, ACM, ABC) se využívá při řízení, kontrole, rozpočtování a rozmístění režijních nákladů než u klasického způsobu. Je to z toho důvodu, že můžeme využít teoreticky mnoho aktivit, které lze pak použít pro konstrukci vhodného přiřazení do finální produkce tak, že použijeme pomocí nákladové účetnictví založené na aktivitách. Proto je tento postup schopen rozpustit a přiřadit na jednotku produkce nepřímé náklady a znázornit hospodářský výsledek, který bude realističtější a přínosy dílčích aktivit, které budou vhodné pro taktickou a operativní kontrolu, měření, plánování a hodnocení výkonnosti aktivit firmy. V těchto případech je hospodářský výsledek kalkulován metodou ABC a tradiční absorpční metodou plných nákladů.

V systému ABCM jsou náklady lépe ekonomicky identifikovány, a proto lze identifikovat pomocí nákladové analýzy, která je založená na ABC, neproduktivní aktivity v určitém časovém horizontu. Díky tomu máme dostatek času dané aktivity odstranit a případně navrhnout nové, které budou mít pro firmu vyšší přidanou hodnotu. Metoda ABCM, jak již bylo zmiňováno, je odvozená od ABC, v současné době se vymyká původnímu záměru, kterým bylo odstranění nedostatků absorpčních a kalkulačních metod a dále pak kvalitnější informace o nákladech firmy vzhledem k produktu⁵⁵.

1.7 Spojení manažerského řízení a informačních systémů

Manažerské řízení, stejně jako i jiné způsoby řízení, potřebuje pro správné rozhodnutí dostatek přesných informací, které jsou dostupné ve správný okamžik. Proto je prospěšné jako zdroj těchto dat využít informační systém využívající moderní

⁵⁴ Srov. PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. s. 39-40.

⁵⁵ Srov. tamtéž, s. 40-42.

informační technologie, který je nasazen účelně. V současnosti je prvotní nasazení ICT produktů relativně snadné, a dokonce i z pohledu investičního nemusí správně vybraný informační systém představovat vysokou zátěž. Důležité pro toto rozhodnutí je vypracování detailní analýzy, která má za cíl odpovědět na některé z důležitých otázek. Především se jedná o zvážení, zda taková investice do ICT přinese zisk firmě, jestli také nabídne i zákazníkům firmy nové možnosti, které přinesou nové obchodní případy. Důležité je však i zanalyzovat možné vstupní komplikace, které se mohou týkat ekonomických, technických a především personálních problémů⁵⁶.

⁵⁶ Srov. SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. s. 181.

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Založit firmu, které pokryje široké spektrum požadavků jsem se rozhodl v souvislosti z několika důvodů. Předně jsem si vytyčil cíl, že firma bude v prvním období realizovat takový objem služeb a činností, že k jejich pokrytí bude dostačující, aby zaměstnávala 2 pracovníky. Tohoto cíle chci dosáhnout nejpozději do 1 roku a následně bude docházet k navyšování jak množství služeb, tak i pracovníků za předpokladu, že nadále bude prioritní kvalita poskytovaných služeb. Postupně bude také docházet k rozšiřování nabízených činností.

Jedním z hlavních aspektů, kterým chci firmu prosadit na trhu, je zajištění veškerých činností takovými personálními zdroji, aby zákazník měl jistotu, že dostává maximální možnou službu v maximální možné kvalitě.

2.1 Firma

Název podniku	XY s.r.o.
Zakladatel podniku	Petr Skipala
Datum založení podniku	6/2015
Účel podnikatelského záměru	komplexní poskytování služeb v oblasti facility managementu
Kontaktní údaje	Jeseník

Právní forma firmy bude společnost s ručením omezeným. Aktuálně bude mít jednoho společníka a 2 jednatele. Předpokládané zahájení činnosti firmy je plánováno na konec první poloviny roku 2015. Předpokládaný počet zaměstnanců je v prvních měsících 2 až 3. Tento počet je závislý na zajištění dostatečného počtu zakázek tak, aby průběžný hospodářský výsledek firmy byl kladný.

Obory podnikatelských činností:	služby v oblasti ICT, poradenství v ekonomice a daních, vedení agend, poradenství v energetickém managementu, základy technické správy majetku, údržba technologií budov.
Vstupní předpoklady:	osobní zkušenosti a znalosti v uvedených činnostech z samostatné výdělečné činnosti.
Majetkoprávní vztahy:	společnost vlastní 1 majitel, který má 100 % podíl na základním jmění.

Místo podnikání: hlavní sídlo společnosti je v Jeseníku v pronajatých kancelářských prostorech, pobočka umístěná v Olomouci bude také v pronajatých kancelářských prostorách.

V tab. 2 je vypracovaná SWOT analýza pro tento podnikatelský plán.

Tab. 5 - SWOT analýza podniku⁵⁷

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komplexní poskytnutí služeb • Dlouholetá zkušenost v nabízených oborech • Znalost trhu a trendů 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Začínající podnik • Omezené kapitálové možnosti
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí trh • Změna přístupu firem k outsourcingu • Zavádění facility managementu ve firmách 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislativa • Ekonomické faktory • Konkurence

2.2 PEST analýza okolního prostředí firmy

Zpracováním PEST analýzy jsem shromáždil informace o aktuálních faktorech, které jsou pro zpracovaný podnikatelský plán klíčové.

2.2.1 Politické faktory

Současná situace okresu Jeseník z pohledu politické situace je stabilní. V uplynulém období došlo k zafixování pozic výrobních podniků tak, že je pravděpodobné, že už nebude docházet k masovému odlivu firem nebo jejich poboček do jiných částí ČR. Zároveň se i zvýšila podpora místní samosprávy pro rozvoj podnikání vytvořením pobídek a nabídek pro investory v průmyslové zóně⁵⁸.

⁵⁷ Zdroj: vlastní

⁵⁸ Dostupné z: *Jeseník oficiální stránky lázeňského města*
<http://www.jesenik.org/storage/mrozek/download/201406260813_sp-2012-hlavni.pdf> [online 2015-03-10]

2.2.2 Ekonomické faktory

Plánované sídlo firmy bude v Jeseníku. Jesenická oblast je známá především svojí vysokou mírou nezaměstnanosti, v lednu roku 2014 dosahovala až 14,6 %. Tím se Jeseník řadil na druhé místo co do nejvyšší míry nezaměstnanosti v České republice. Vyšší míra nezaměstnanosti v lednu 2014 byla pouze v okrese Bruntál (15,2 %). Ke konci roku 2014 je okres Jeseník na 8 místě s 10,7 %⁵⁹.

Úřad práce České republiky v lednu 2014 evidoval 36 394 volných pracovních míst. Z toho tedy vyplývá, že na jedno volné pracovní místo připadá 17,3 uchazečů. V okrese Jeseník připadlo na jedno volné pracovní místo 85,5 uchazečů, což je nejvyšší počet v rámci celé České republiky. K 31.12.2014 Úřad práce České republiky evidoval 58 739 volných pracovních míst, což znamenalo v průměru 9,2 uchazečů na 1 volné pracovní místo. Okres Jeseník s průměrem 34,2 uchazeče na volné pracovní místo byl třetí nejhorší za okresy Bruntál a Sokolov⁶⁰.

2.2.3 Sociální faktory

Poloha města není výhodná co se týče dostupnosti do okolních krajských měst, protože je město situováno v severní části pohoří Jeseníků. Aktuální stav dopravní obslužnosti není ideální, převážně v zimním období je dostupnost špatná. Jednou z možností podnikání v tomto regionu je rozvoj cestovních ruchu a služeb. To může pomoci ke snížení počtu nezaměstnaných osob.

2.2.4 Technologické faktory

Následující část analyzuje aktuální stav nabízených služeb v okrese Jeseník rozdělených podle hlavních činností firmy.

2.2.4.1 ICT

Vzhledem k tomu, že poskytování služeb spojených s ICT je moderní oblast a její pokrytí je všeobecně považováno za dostačující, tak i na Jeseníku je tato oblast vykryta dostatečně a společnost zaměřená pouze na tyto služby by zde neměla velké možnosti úspěšného podnikání. Proto v tomto podnikatelském záměru je tato oblast vedená jako doplňková a podpůrná služba.

⁵⁹ Dostupné z: *Integrovaný portál MPSV* <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>> [online 2015-03-10]

⁶⁰ Tamtéž

2.2.4.2 Daňové a ekonomické poradenství, vedení ekonomických agend

Poskytování služeb v tomto oboru patří mezi velmi rozšířené oblasti na Jesenicku a obecně lze říct, že firmy s tímto oborem podnikání jsou rozšířeny prakticky po celé republice. Jedná se především o firmy, které poskytují vedení účetnictví a daňové evidence převážně fyzickým, ale i právníkům osobám. Dále tyto firmy nabízejí ekonomické poradenství a zpracování a podání daňových přiznání. Z těchto 14 firem většina poskytuje pouze tyto nabízené služby, které využívají malé a střední firmy na Jesenicku. Pouze dvě společnosti poskytují navíc také auditorské služby a služby daňových poradců.

2.2.4.3 Správa budov a majetku

Pouze jediná společnost v naší oblasti nabízí veřejnosti spolu s vedením účetnictví a ekonomickým poradenstvím i správu a údržbu nemovitostí. Žádná další firma zabývající se Facility Managementem (FaMa) doposud v tomto regionu nevznikla. Proto je zde vysoký potenciál, že nově vzniklá firma zabývající se FaMa bude mít možnost se v této oblasti uplatnit⁶¹.

2.2.4.4 Oblast poradenství v energetickém managementu

Poradenství v oblasti energetického managementu není doposud v regionu zastoupeno. Tato služba je poskytována převážně firmami, které sídlí mimo region, a službu poskytují na objednání případně pomocí on-line serverů.

2.2.5 Dílčí zhodnocení stavu

Z výše uvedených rozborů plyne, že firma se musí prvotně zaměřit v oblasti FaMa převážně na správu budov a majetku a dále na poradenství v oblasti energetického managementu. Tyto dvě oblasti budou tvořit core business a jako doplňkovou část bude tvořit oblast ICT a daňové a ekonomické poradenství.

2.3 Aktuální situace okresu Jeseník

Vlastním průzkumem jsem zjistil, že takto komplexně navržené poskytování služeb v této oblasti chybí. Proto je sídlo firmy umístěno zde. Současně zahájí provoz

⁶¹ Dostupné z: *Jeseník* <<http://www.jesenik.org/firmy/o129-jesenicko-jesenik/k2017-sluzby-ucetnictvi/>> [online 2015-03-10]

i pobočka v Olomouci. Cílem pobočky je kromě poskytování stejného portfolia služeb mimo okres Jeseník. Zároveň tato pobočka bude dodavatelem znalostní báze pro pracovníky i zákazníky firmy. Toho dosáhne právě díky umístění v Olomouci, kde je mnohem vyšší dostupnost nových a moderních informačních toků, převážně s vazbou na oblast FaMa a energetického managementu.

2.4 Marketingový plán

Hlavním předpokládaným způsobem prodeje služeb je on-line režim pomocí vlastního webového portálu. Další část je osobní poradenství. V oblasti ICT se jedná jak o fyzické dodávky služeb a technologií, tak i vzdálená správa a servis.

Cenová politika je nastavena kupní silou Jesenicka, což může být vzhledem k pobočce v Olomouci konkurenční výhodou.

Veškeré propagační a informační toky budou realizovány pomocí vlastních webových služeb.

2.5 Finanční plán

Před samotným zahájením činnosti musí dojít k zajištění všech zahajovacích formalit. Základní kapitál bude ve výši 200 000 Kč, tento vklad bude vložen jediným společníkem. Zároveň je nutné pořídit základní vybavení. Počáteční rozvaha je uvedena v tab. 6.

Tab. 6 - Počáteční rozvaha⁶²

Počáteční rozvaha			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	50 000 Kč	Vlastní zdroje	200 000 Kč
DHM	50 000 Kč	Vlastní kapitál	200 000 Kč
Oběžný majetek	150 000 Kč	Cizí zdroje	0 Kč
BÚ	150 000 Kč		
Celkem	200 000 Kč	Celkem	200 000 Kč

⁶² Zdroj: vlastní

Aktuální předpokládaný soupis měsíčních nákladů, které jsou plánované pro první období provozu firmy jsou uvedeny v tab. 7. Předpokládané náklady jsou za obě pobočky celkem, pouze nájem nebytových prostor je specifikován zvlášť.

Tab. 7 - Měsíční náklady⁶³

Měsíční náklady	
Pronájem kanc. prostor Jeseník (20 m2)	3 900 Kč
Pronájem kanc. prostor Olomouc (17.4 m2)	2 900 Kč
Spotřeba energií	1 000 Kč
Telefon, internet, webhosting	1 500 Kč
Pojištění	200 Kč
Mzdy	50 000 Kč
Propagace	500 Kč
Celkem	60 000 Kč

Předpokládaný plán tržeb je založen na sjednání smluvních vztahů v délce alespoň 1 roku a aktuální stav je uveden v tab. 8. Předpokládám u smluvních vztahů poskytování služeb s předem daným měsíčním plněním. Každá jednotlivá smlouva má specifikovaný počet "předplacených" hodin, které se při nevyčerpání v daném měsíci mohou převést do měsíce následujícího.

Tab. 8 - Plán tržeb⁶⁴

Plán tržeb	
Vedení ekonomických agend	21 000 Kč
Správa sdružení vlastníků jednotek	20 000 Kč
Správa ICT	25 000 Kč
Poradenství energetický management	5 000 Kč
Celkem	71 000 Kč

⁶³ Zdroj: vlastní

⁶⁴ Zdroj: vlastní

2.6 Zdroje financování

Aktuální záměr je prvotní rozjezd firmy profinancovat vlastními zdroji bez požadavku na bankovní úvěr nebo externí investici. Z uvedených finančních plánů je patrné, že první období podnikání firmy nebude zásadně ziskové, ale celá filozofie firmy je postavena na dlouhodobém poskytování služeb a tedy i postupném zvyšování zákazníků jak na Jesenicku, tak i na Olomoucku.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

V předchozí části jsem představil podnikatelský záměr firmy a jeho základní finanční plány. Vzhledem k tomu, že jednou z plánovaných služeb je vedení ekonomických agend, tak i samotné vedení finančního účetnictví firmy bude spravováno přímo pracovníky v informačním systému takovým způsobem, aby datové a procesní toky odpovídaly požadovaným vstupním informacím pro manažerské účetnictví. Zásadní výhodou v tomto směru představuje velmi úzké provázání mezi pracovníky a vedením firmy, kdy v prvním období je firma koncipována jako rodinná firma.

Naopak z pohledu řízení firmy bude mít ekonomická část roli zásadní. Na jejích postupech a výstupních datech bude realizováno veškeré manažerské řízení firmy. Cílem je dosáhnout maximální kvality a flexibility ve finančním účetnictví aby bylo možné úspěšně vést vlastní firmu. Dále tento způsob zpracování finančního účetnictví musí vést k takovým možnostem, aby bylo možno simulovat různé způsoby získávání informací a podle výsledků ekonomických ukazatelů navrhnout možné strategie zákazníkům.

3.1 Informační systém firmy

Průzkumem současných komplexních informačních systémů a z vlastních zkušeností jsem získal sadu informací, jakým způsobem bude nově vzniklá firma zpracovávat veškerá data a jaký informační systém bude využívat. Jelikož je firma na začátku své existence, rozhodl jsem se pro následující dočasné řešení informačního systému. Ten bude v první fázi postaven na sběru čistě účetních informací, které budou uchovávány v interně navržených tabulkách a databázi, vytvořených nad svobodným kancelářským balíkem LibreOffice⁶⁵. Tento systém je sice nenáročný na prvotní investici, na druhé straně ale je nutnost věnovat určitý objem času navržení jednotlivých agend. Z mého pohledu je v rozjezdu firmy vhodnější nadefinovat jednotlivé procesy a datové toky podle vlastních znalostí a požadavků, než od počátku se podřizovat systému, který navrhl někdo jiný. Zároveň v tomto režimu vidím i prostor nebýt pod tlakem, že nutně musí být zakoupen nějaký produkt, který již má svá definovaná pravidla a procesy.

⁶⁵Dostupné z: *LibreOffice* <<https://cs.libreoffice.org/>> [online 2015-03-10]

Velký důraz je při tomto řešení kladen na co nejdetailněji provedenou úvodní analýzu potřeb a na navazující průběžnou analýzu toku dat a procesů. Celé toto řešení zajistí on-line přístup ke všem interně evidovaným informacím. Jeden z hlavních vstupních požadavků je pak kladen na to, aby veškeré účetní informace mohly být co nejjednodušším způsobem agregovány tak, aby byly vhodným zdrojem dat pro manažerské účetnictví a pro definování manažerských rozhodnutí.

Tento způsob evidování dat je ale jednoznačně závislý na objemu jednotlivých obchodních a z toho plynoucích účetních případů. Rozhodující okamžik pro zajištění sofistikovaného informačního systému bude ten, kdy vstupní analýzy zajistí požadovaný stav, objem účetních dat už bude v takovém množství, že nebude možné toto evidovat ve stávajícím systému a na podkladě vyhodnocení ekonomických ukazatelů bude učiněno strategické rozhodnutí.

Základní parametry rozdělení na jednotlivé agendy jsou navrhovány tak, aby byl zajištěn režim, kdy nebudou do systému pořizovány data vícekrát. Další základní parametr informačního systému musí být, že v každém okamžiku existuje kompletní historie celého účetního případu. V neposlední řadě musí být zajištěn režim, kdy je možné aktuální stav rekonstruovat k libovolnému datu.

Tyto základní parametry jsem navrhl na základě svých dlouholetých zkušeností v oblastech tvorby informačních systémů, jejich analýzy a zároveň také jejich užíváním. Je samozřejmě možné oponovat, že je vytvářen systém, který už určitě existuje, ale zde si jako majitel firmy budu stát za svým strategickým rozhodnutím.

Jak je uvedeno v následující části práce, firma bude v prvních obdobích zaměřena na poskytování 4 komplexních služeb. Je možné je všechny zastřešit pojmem Facility Management, ale zároveň považuji za vhodné je nabízet odděleně.

3.2 Manažerský informační systém

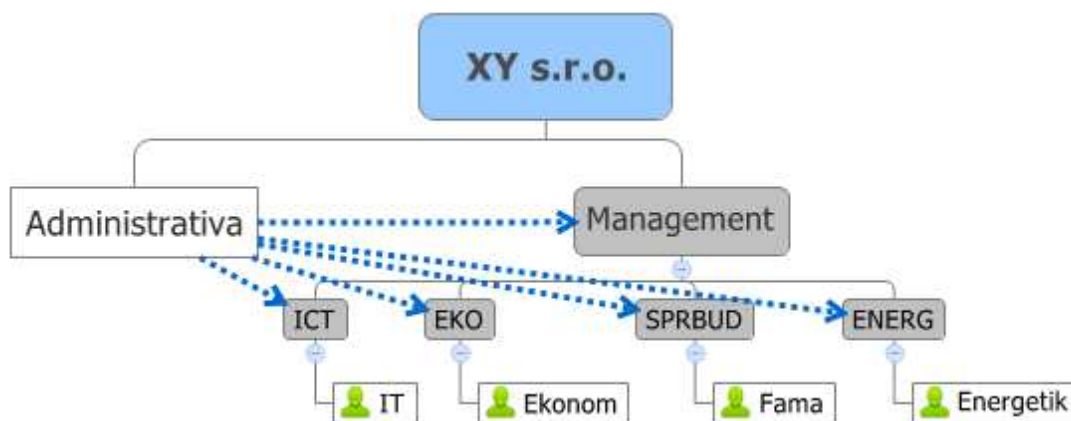
Manažerský informační systém (MIS) je nástroj, jehož cílem je poskytovat takové informace, pomocí kterých má manažer firmy k dispozici takové ekonomické informace, díky kterým má schopnost vytvářet manažerská rozhodnutí. V současné době je kromě pojmu MIS stále používanější i pojem BI – Business Intelligence, což v prostředí firmy této velikosti může být zastřešeno obecně pojmem MIS.

Jak již bylo uvedeno výše, v prvních obdobích bude používán informační systém na bázi tabulkového procesoru, tedy agregace dat a následný výstup do grafů nebo výpočet ekonomických ukazatelů bude plně v režii managementu. Ten si bude jasně definovat, jaké filtry a jaké agregace dat použije pro tyto výpočty.

Cílové řešení by ale nemělo zůstat na této úrovni. Jedním z důležitých směrů podnikání firmy je i poradenství, pokud bych ho takto obecně pojmenoval. To má za cíl na vlastních firemních procesech postavit takové nástroje, aby tento způsob přípravy informací posloužil i klientům a bylo možné takto zpracovaná data a informace přidat jako další službu.

3.3 Procesní postupy

Firma má jasně definovanou organizační strukturu (viz obr. 4), která koresponduje s jednotlivě poskytovanými činnostmi. Důvod dělení na středisko, zakázku a výkon je ale spíše z potřeby mít možnost nasimulovat v interním informačním systému různé typy společností, pokusit se na reálných případech analyzovat procesy a navrhnout postupy a řešení.



Obr. 4 - Organizační struktura firmy⁶⁶

Interně bude zaveden dvojitý přístup, jak evidovat zakázku jako logickou skupinu operací vztažených k určité akci.

Běžná krátkodobá nebo pravidelná akce bude pouze sledována ve finančním účetnictví, vstupními informacemi jsou jednotlivé doklady a výstupem jsou pohyby na jednotlivých účtech finančního účetnictví.

⁶⁶ Zdroj: vlastní

V situacích, kdy se obchodní zakázka jeví jako jednorázový, ale delší dobu trvající případ bude prováděna veškerá činnost formou projektového řízení. Tento způsob vedení a vykazování jednotlivých akcí umožňuje už na začátku s vysokou přesností definovat náklady, alokovat a řídit zdroje – jak lidské, finanční i technické. Tento způsob při důsledném a pečlivém vedení má vysokou vypovídací schopnost. Vstupem pro finanční účetnictví jsou, stejně jako v běžné zakázce veškeré účetní doklady, navíc ale získávám mnohem více neúčetních informací o dané zakázce. Stejně jako při vytváření informačního systému je použit svobodný software ProjectLibre⁶⁷, schopný plnohodnotně zpracovat kompletní agendu projektového řízení.

3.3.1 Projektové sledování nákladů

Základem této techniky je využití techniky vedení projektů jako celku. Základním vstupním principem je, aby pro každý projekt existoval seznam nebo číselník zdrojů, jejich vytížení a využití v jiných paralelně probíhajících projektech. Dále je nutné zpracovat co nejpřesněji postup v jednotlivých krocích, které budou tento projekt definovat. Každý takovýto krok má posléze definovány jednotlivé parametry:

- zdroj (osoba),
 - sazba nákladů na hodinu činnosti,
- zdroj (technika, materiál),
 - sazba nákladů na hodinu nebo minutu činnosti,
- doba zpracování nebo trvání.

Je vhodné definovat určité milníky, tak aby pro déle trvající projekty bylo možné kontrolovat správnost počátečního plánu a průběžně je nutné tento projekt aktualizovat a zpřesňovat.

3.3.2 ICT

Procesně samostatná činnost, která poskytuje smluvní správu ICT jak ve firmách v regionu, tak i menším živnostníkům. Orientace na koncového zákazníka je pouze okrajovou částí této činnosti. Jednou z dalších možných činností je provoz vlastního e-shopu v sortimentu zaměřeném primárně na ICT a elektroniku, který ale bude pouze doplňkovou službou. V nejbližším období se nepředpokládá, že by se měl stát

⁶⁷ Dostupné z: *ProjectLibre* <<http://www.projectlibre.org/>> [online 2015-03-10]

významnou činností firmy. Samozřejmě až jeho provoz bude reálně hodnotit, tak poté může dojít k úpravě důležitosti této činnosti.

Při provozu e-shopu může vzniknout potřeba vést skladové hospodářství, případně lze tuto problematiku pomocí B2B (Business-to-Business) technologií, které jsou v poslední době velmi populární, zpracovávat. Zároveň použití systému B2B vede ke snížení nákladů v oblasti evidence zákazníků, objednávek a i samotného logistického procesu.

Zakázky, mimo e-shop, se zde mohou evidovat v obou režimech, tedy jak čistě zakázkově ve finančním účetnictví, tak i pomocí projektového řízení.

Rozhodným kritériem pro výběr správného typu je tento soupis parametrů:

- klient je nově získaný,
- a požaduje novou infrastrukturu nebo vybavení ICT,
- nebo je to reakce na výběrové řízení.

Činnosti

- pravidelný smluvní servis,
- výstavba síťových infrastruktur,
- jednorázový servis,
- poradenství v oblasti ICT,
- poradenství v oblasti bezpečnosti.

Vstupní informace pro management firmy

- porovnání prognózy a aktuálního stavu dlouhodobých zakázek,
- plán investic v ICT,
- analýza skladových zásob v případě provozu e-shopu,
- evidence časových výkonů v závislosti na jednotlivých zakázkách.

3.3.3 Daňové a ekonomické poradenství, vedení ekonomických agend

Tato činnost bude využívat znalosti a zkušenosti z vlastní znalostní báze, díky které bude snaha zajistit nejaktuálnější postupy a metody, používané v procesu vedení ekonomických agend. Veškeré zakázky, které toto oddělení bude realizovat, ať už jednorázově nebo na podkladě smlouvy o dlouhodobém poskytování služeb, bude striktně evidováno podle jednotlivých zakázek na střediska případně i výkony.

Zároveň bude náplní tohoto střediska vést vlastní finanční účetnictví, zpracovávat daňová přiznání.

Procesy

- průběžné vedení ekonomických agend,
- jednorázové zpracování ekonomických agend,
- zpracování daňových přiznání,
- poradenství v daňové a ekonomické oblasti,
- zpracování systému rozpouštění režie,
- zpracování kalkulací.

Vstupní informace pro management firmy

- podklady pro průběžné zpřesňování kalkulací k ocenění vnitropodnikových výkonů,
- veškeré detailní údaje z finančního účetnictví,
- podpora pro rozhodování o zpracování režijních nákladů,
- evidence časových výkonů v závislosti na jednotlivých zakázkách.

3.3.4 Správa budov a majetku

Správa nemovitostí v sobě slučuje velké množství činností, u kterých je část úzce specializovaná na technické činnosti. Na tuto oblast v současné době firma nemá odbornou kvalifikaci. Proto ji bude poskytovat pouze v omezené míře a v součinnosti s externími dodavateli.

Druhou částí, která je převážně spojena s agendami

- analýza ekonomiky a obnovy budování,
- plánování údržby a obnovy budování,

se již firma hodlá zabývat v plném rozsahu tak, aby využila současného stavu v regionu, kde vzniklo relativně velké množství jednotlivých společenství vlastníků, a poskytla pro tato společenství plnohodnotnou garantovanou službu.

Vstupní informace pro management firmy

- porovnání prognózy a aktuálního stavu dlouhodobých zakázek,
- průběžná analýza možností rozšíření činnosti,
- evidence časových výkonů v závislosti na jednotlivých zakázkách.

3.3.5 Poradenství v energetickém managementu

Energetický management je oblast, kterou jsem si pro aktuální potřeby rozdělil na 2 části. První část je silně závislá na přístupu státu a EU, kdy je vyžadováno zpracování průkazu energetické náročnosti budov, energetického auditu.

Druhá část spadá spíše do poradenské oblasti, zde je budeme provádět poradenství nebo zpracovávat studie, které jsou určeny koncovým zákazníkům, kteří mají potřebu šetřit na všech druzích energií.

Aktuální stav předpokládá spíše častější provádění druhé varianty. Je to dáno nižší náročností na lidské zdroje.

Cílem firmy je si v co nejkratší době zajistit certifikaci pro:

- vypracování průkazu energetické náročnosti budov,
- energetický audit.

Procesy

- zpracování projektů v oblasti energetických úspor,
- zpracování energetických posudků,
- zpracování energetického auditu,
- zpracování průkazu energetické náročnosti budovy.

Vstupní informace pro management firmy

- porovnání prognózy a aktuálního stavu dlouhodobých zakázek,
- průběžná analýza možností rozšíření činnosti,
- evidence časových výkonů v závislosti na jednotlivých zakázkách.

3.3.6 Administrativa

Středisko zajišťuje veškeré administrativní činnosti pro zbývající části firmy. Jednotlivé požadavky na služby jsou v prvním roce oceňovány na základě skutečných nákladů. Středisko samostatně zpracovává veškerou evidenci požadavků v takovém

stupni podrobnosti, aby výstup mohl posloužit jako podklad pro zpracovávání kalkulací a ocenění výkonů na základě předem stanovených nákladů.

Další činností tohoto střediska je řízení lidských zdrojů. Aktuálně tato problematika sice nemá zásadní prioritu, ale je nutné mít připravenou koncepci, jakým způsobem je možné získávat nové zaměstnance.

Procesy

- zajišťuje služby pro zbývající střediska,
- zpracovává evidenci nákladů,
- zajišťuje administrativní podporu ostatním střediskům,
- eviduje toky informací - pošta, doklady, elektronická komunikace, elektronická archivace dokladů.

Vstupní informace pro management firmy

- reportuje o množství a náročnosti služeb pro jednotlivá střediska,
- reportuje o možnostech dotací o oblasti lidských zdrojů,
- zpracovává analýzu využití možných dotačních programů,
- evidence časových výkonů v závislosti na jednotlivých zakázkách.

3.4 Informace pro ekonomické řízení

Každé manažerské rozhodnutí, které má manažer učinit, musí být činěno za předpokladu, že toto bylo v danou chvíli a v dané situaci optimální. K tomuto musí mít dostatečné množství relevantních dat. Protože firma XY s.r.o. podniká v českém legislativním prostředí, pak je pro ni závazné vést účetnictví podle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Tímto je tedy dán jeden ze zdrojů dat, které bude manažerské účetnictví zpracovávat. Další zdroje dat už jsou ale plně na rozhodnutí účetní jednotky a jejich struktura, obsahová náplň a periodicita jejich poskytování je tedy založena na definici samotného manažera a jeho týmu.

3.4.1 Základní rozdělení účetnictví

Středisko Administrativa bude mít jako jednu za základních funkcí zajišťovat evidenci vnitrofiremních zakázek mezi zbývajícími středisky. Oceňování mezi jednotlivými středisky bude na základě skutečných nákladů. V počátku provozu firmy je tento způsob dle mého názoru přesnější, protože zachycuje pouze skutečné náklady.

Na druhou stranu tento způsob není vhodný pro cílené řízení nákladů. Ale jak již jsem uvedl, v době rozběhu firmy nejsou k dispozici přesné kalkulace pro ocenění výkonu.

Systém zpracování rozpadu režijních nákladů jednotlivých činností a středisek bude jednou z náplní činnosti ekonomického střediska, proto středisko Administrativa eviduje skutečné náklady.

Cílem vedení firmy bude ale v co nejkratším možné době přejít na oceňování výkonů pomocí vnitropodnikových nástrojů řízení nákladů. Způsob ocenění v předem stanovených nákladech umožňuje přesněji řídit náklady středisek a zároveň podporuje snahu snižovat tyto náklady jednotlivými pracovníky. Předpoklad je, že ke změně oceňování výkonů dojde od následujícího roku⁶⁸.

3.4.2 Zdroje dat

Jak jsem již zmínil v kapitole o procesních postupech, zásadní důraz bude kladen na jednoznačné identifikování činností, které generují náklady. Jelikož je firma XY s.r.o. nevýrobní, tak lze stanovit, že veškeré činnosti jsou jednoznačně identifikovatelné, měřitelné a lze je přesně přiřadit daným nákladům.

Prvním zdrojem dat pro řízení nákladů tedy budou jednotlivé výkazy a evidence z finančního účetnictví. Představou a zároveň požadavkem je, aby jednotlivé účetní doklady vznikaly co nejdříve od jejich vzniku tak, aby průběžné stavy a pohyby na jednotlivých sledovaných účtech bylo možné vyhodnocovat průběžně. Je ale nutné u tohoto způsobu vyhodnocování sledovaných položek počítat s určitou měrou neúplnosti a nepřesnosti.

Proto druhým důležitým zdrojem dat bude už výše zmiňované projektové vedení jednotlivých zakázek, jejich úvodní zpracování a průběžné zpřesňování. Data z tohoto systému budou k dispozici také v on-line režimu, ale jejich vypovídací hodnota musí být vždy zpřesněna k určitému milníku, případně k požadovanému období. Tímto způsobem dojde k eliminaci chyby, která by vznikla souběžným přístupem ke sdíleným datům, jak manažera, tak pracovníka upřesňujícího data v projektu.

⁶⁸ Srov. FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. s. 315-328.

3.4.3 Řízení nákladů

V úvodu do problematiky jsem shromáždil způsoby a techniky, které jsou vhodné pro využití v systému nákladového účetnictví nebo přímo v manažerském účetnictví. Ze soupisu těchto teoretických postupů jsem se rozhodl, že pro prvotní systém řízení nákladů společnosti XY s.r.o. použiji koncept ABCM.

Současně je nutné uvést, že firma XY s.r.o. v prvních obdobích svého fungování bude poskytovat čistě služby. Nepočítám s žádnou technologií výroby. Techniky pro řízení nákladů tedy vedou k průběžnému zpřesňování informací, z čeho jsou jednotlivé náklady složeny, jestli jsou účelné a jestli neexistuje postup nebo proces, kterým by bylo možné náklady snižovat. Protože pro firmu, která má jako hlavní předmět podnikání poskytování služeb hrají náklady zásadní roli v celkovém hospodaření.

Vstupním parametrem, který je nutný také k řízení nákladů evidovat, je detailní průzkum trhu, jaké jsou požadavky zákazníků na cílový produkt a na jeho cenu, která ale musí jednoznačně reflektovat reálnou poptávku.

3.5 Ekonomické ukazatele

Jednou z důležitých součástí MIS a zároveň i systému řízení nákladů je zpracování vstupních dat do ekonomických ukazatelů, které jsou důležité pro měření a řízení výkonnosti firmy. Pro správné fungování systému je nutné definovat potřebná KPI, pomocí kterých bude zajištěna jednoznačnost a správné vyjádření ekonomického vývoje. V současné době je důležitou vlastností systému kritérií využívání a kombinování hodnotových a naturálních kritérií.

Oblast manažerského účetnictví pro řízení nákladů a hospodárnosti je část, která se před zahájením samotného provozu firmy dá popsat spíše v úrovni teoretické. Jak již jsem uvedl výše při rozboru středisek, tak v počátku budou náklady na úrovni vnitrofiremních výkonů realizovány podle skutečně vynaložených nákladů.

Cílem každé firmy je ale náklady efektivně řídit, a pokud je to možné, tak zároveň je udržovat na minimálních hodnotách, které jsou pro provoz firmy akceptovatelné.

3.5.1 Nástroje systému řízení nákladů

Z pohledu vlastníka je důležité především znát, jaká je míra zhodnocení vlastního kapitálu (ROE).

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

Tento ukazatel lze jednoznačně vyjádřit z informací, které obsahuje finanční účetnictví.

Dalšími ukazateli, které jsou pro manažerské řízení důležité jsou hlavně cash flow, ukazatele likvidity a aktivity. Pro každý z těchto ukazatelů existuje způsob jeho výpočtu, tak i také způsob, jakým lze tento ukazatel vyjádřit.

Z pohledu manažerského řízení je zaměření především hodnotově na tvorbu výkonů. Proto je potřeba zvolit taková kritéria, která měří výkonnost hlavní výdělečné činnosti, která jsou zaměřena na [...]:

- "na příčinné souvislosti zhodnocení aktiv v procesu tvorby výkonů;
- na vztah měření výkonnosti hlavní výdělečné činnosti za podnik jako celek a na jeho hierarchicky nižších úrovních řízení;
- na srozumitelnost vyjádření ekonomických ukazatelů pro zodpovědné řídicí pracovníky vnitropodnikových úrovní řízení a na způsob měření hodnotových veličin) zejména nákladů, výnosů, aktiv a závazků z obchodního styku), které jsou činnostmi vnitropodnikových útvarů ovlivňovány.⁶⁹"

Cash flow (CF) je pro manažera jedním z nejdůležitějších ekonomických ukazatelů, který zobrazuje rozdíl mezi příjmy a výdaji v peněžní rovině za definované období. Lze jej také chápat tak, že zachycuje nesoulad mezi hospodářskými operacemi a stavem, který je vyjádřen ve finančních hodnotách. Tento ukazatel je součástí výkazů z finančního účetnictví. Existují 2 způsoby, jak sestavit výkaz cash flow:

- Přímá metoda,
- Nepřímá metoda.

⁶⁹FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. s. 51.

Pro řízení ve firmě jsem se rozhodl pro použití metody nepřímé. Její schematický postup je uveden v tab. 8.

Tab. 9 - Východiska použití nepřímé metody cash flow⁷⁰

Čistý zisk	Proč	příklad	kde hledat
+ příjmy, které nebyly výnosy	Nejsou v ČZ	Nová půjčka, obdržení starší pohledávky od dlužníka	Zvýšení dluhu (pasiva) snížení pohledávek (aktiva)
- výnosy, které se nestaly příjmy	Jsou v ČZ, ale nejde o peníze	Nezaplacené zboží	Zvýšení pohledávek (aktiva)
- výdaje, které nebyly náklady	Nejsou v ČZ	Zaplacení půjčky, zaplacení zálohy, nákup zásob (bez spotřeby)	Snížení dluhu (pasiva), růst pohledávek (aktiva), růst zásob (aktiva)
+ náklady, které nebyly výdaji	Jsou v ČZ, ale nejde o peníze	Odpisy, nezaplacené mzdy	Odpisy (VZZ nebo rozdíl meziroční korekce dlouhodobého majetku v aktivech), růst dluhu k zaměstnancům (pasiva)
Cash flow			Rozdíl hotových peněz mezi obdobími

Ukazatel likvidita firmy je [...] "ekonomický pojem, který označuje schopnost či možnost prodeje aktiv (Assets) na finančním trhu bez dopadu na pokles jejich ceny při samotném prodeji.⁷¹"

Pomocí ukazatele aktivity získáme informaci, jakým způsobem firma využívá jednotlivé části majetku. Lze z nich dovodit přebytek kapacit nebo naopak nedostatek aktiv, nutných k produktivnímu využití. V běžné praxi rozlišujeme dva typy aktivity a to:

- počet obrátů,
- doba obrátu.

⁷⁰ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. s. 33

⁷¹ Dostupné z: *ManagementMania.cz* < <https://managementmania.com/cs/likvidita> > [online 2015-03-10]

Z počtu obrátů získám informaci, kolikrát roční tržby převyšují hodnotu sledované položky. Pro zvýšení zisku je obvykle vhodné, aby byl tento počet vyšší, tím je zároveň majetek vázán kratší dobu.

Z doba obratu získám informaci o délce trvání jedné obrátky sledované položky. Zde je tedy výhodné tuto dobu udržovat co možná nejkratší, aby bylo možné zajistit co nejvíce obrátek⁷².

Další částí v manažerském účetnictví, která má zásadní vliv na manažerské řízení je definice rozdělení ukazatelů efektivnosti a účinnosti.

Efektivnost - ukazatel, který měří ekonomický vývoj synteticky. Pojem synteticky vyjadřuje, že jednotlivé vstupní ukazatele jsou používány za části podniku, které jsou relativně samostatné.

Ukazatel účinnosti se zaměřuje na změření vyhodnocení v okamžiku prodeje, měří se pomocí analytických ukazatelů. Analytický ukazatel je používán většinou ve spojení s vnitropodnikovými útvary⁷³.

3.5.2 Techniky podpory systému řízení nákladů

Mimo výše uvedené ekonomické ukazatele, které lze průběžně vyhodnocovat z dostupných dat finančního účetnictví, existuje další skupina informací, které nemají účetní charakter, ale pro řízení nákladů jsou také velmi důležité.

Jedná se o data, která jsou v moderních informačních systémech evidována automaticky a systémově. Jde o systém evidence časových razítek, případně jiných časových a datumových značek, které jednoznačně definují informace, které lze dále zpracovat a hlavně velmi přesně použít pro řízení nákladů.

V oblasti výroby existují časové normy, které definují doby, které jsou pro dosažení požadovaných nákladů nutné dodržet. Přestože firma XY s.r.o. v nejbližší době výrobu provozovat nebude, je možné obdobný systém využít i při sledování časového využití daných projektů, sledování možných prodlev mezi účetními nebo administrativními operacemi.

⁷² Srov. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. s. 178

⁷³ Srov. FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. s. 61.

Z pohledu řízení nákladů je podle mého názoru znalost časové náročnosti nebo možnost definovat tuto časovou náročnost velmi účelné.

Základním způsobem, jak získané časové informace přeměnit do hodnotového vyjádření bude proces, který na začátku každého nového procesního postupu nadefinuje novou položku v katalogu činností a jí spojí s interní sazbou činnosti za minutu případně hodinu. Následně bude možné tyto sazby evidovat jak v projektovém software, tak dočasným způsobem i v režimu zpracování systému nákladů.

Vstupem pro takový kontrolní systém by tedy byl soupis činností podle daného katalogu činností, profiltrovaný za dané období o pouze prokazatelně provedené činnosti. Výsledkem bude hodnotová informace, o jakou odchylku byly náklady za vybrané období jiné než jak byly stanoveny.

Z pohledu četnosti vyhodnocování této nákladové položky si osobně představuji, že je vhodné tuto kontrolu provádět na týdenní až 2-týdenní bázi. Zároveň je ale vhodné stanovit procentní velikost odchylky, při které musí dojít k zásahu do systému řízení nákladů. Taková odchylka může nabývat jak kladných, tak i záporných hodnot. Myslím si, že i přes to, že odchylka nabude hodnoty, která pro systém řízení nákladů je příznivá a tedy generuje pro firmu zisk, je vhodné i takový případ analyzovat a v případě dlouhodobějšího trendu najít takové procesní řešení, které může případné úspory využít v jiné části firmy nebo v jiných procesech. Protože z mého pohledu je vhodné, aby jednotlivé organizační celky firmy byly účinně motivovány k zajištění optimálních nákladů při všech činnostech.

3.6 Předpokládaný ekonomický vývoj

Protože firma zahájí činnost až v průběhu roku 2015, nelze reálně předpokládat, že by už během prvního roku provozu došlo k zásadnímu zvýšení počtu klientů a souběžně s tím i k vyšším výnosům. Předpoklad z podnikatelského plánu tedy pro první rok činnosti podle mého názoru odpovídá a je tedy možné jej použít jako podklad pro plány v následujících letech.

V následujících tabulkách bude zobrazen vývoj tržeb a nákladů v letech 2015, 2016 a 2017. Při zvyšování tržeb o 10 % ročně je zcela patrné, že takto by bylo řízení systému nákladů zcela zbytečné. Je nutné, aby byl po rozjezdu a nastavení základních pravidel a procesů zvýšen tlak na zajištění mnohem vyšších tržeb.

Tab. 10 - Plán tržeb v období 2015 - 2017⁷⁴

Plán tržeb v období 2015 - 2017

Nárůst tržeb	0%	50%	10%
	2015	2016	2017
leden	- Kč	106 500 Kč	117 150 Kč
únor	- Kč	106 500 Kč	117 150 Kč
březen	- Kč	106 500 Kč	117 150 Kč
duben	- Kč	106 500 Kč	117 150 Kč
květen	- Kč	106 500 Kč	117 150 Kč
červen	- Kč	106 500 Kč	117 150 Kč
červenec	71 000 Kč	106 500 Kč	117 150 Kč
srpen	71 000 Kč	106 500 Kč	117 150 Kč
září	71 000 Kč	106 500 Kč	117 150 Kč
říjen	71 000 Kč	106 500 Kč	117 150 Kč
listopad	71 000 Kč	106 500 Kč	117 150 Kč
prosinec	71 000 Kč	106 500 Kč	117 150 Kč
Celkem	426 000 Kč	1 278 000 Kč	1 405 800 Kč

Tab. 11 - Plán nákladů v období 2015 - 2017⁷⁵

Plán nákladů v období 2015 - 2017

Nárůst nákladů	0%	1%	1%
	2015	2016	2017
leden	- Kč	60 600 Kč	61 206 Kč
únor	- Kč	60 600 Kč	61 206 Kč
březen	- Kč	60 600 Kč	61 206 Kč
duben	- Kč	60 600 Kč	61 206 Kč
květen	- Kč	60 600 Kč	61 206 Kč
červen	- Kč	60 600 Kč	61 206 Kč
červenec	60 000 Kč	60 600 Kč	61 206 Kč
srpen	60 000 Kč	60 600 Kč	61 206 Kč
září	60 000 Kč	60 600 Kč	61 206 Kč
říjen	60 000 Kč	60 600 Kč	61 206 Kč
listopad	60 000 Kč	60 600 Kč	61 206 Kč
prosinec	60 000 Kč	60 600 Kč	61 206 Kč
Celkem	360 000 Kč	727 200 Kč	734 472 Kč

⁷⁴ Zdroj: vlastní

⁷⁵ Zdroj: vlastní

Se zvýšením tržeb samozřejmě musí souviset i vyšší náklady, které však budou již z průběhu roku 2015 rozklíčovány na jednotlivé entity tak, aby bylo možné rozhodnout o potřebném navýšení zaměstnanců nebo technologií.

Při rozpadu aktuálních nákladů, tak jak jsou uvedeny v podnikatelském plánu je patrné, že nejvyšší a nejzásadnější položkou jsou mzdy.

Protože cílem podnikatelského subjektu je vytvářet zisk, a v souvislosti se zaměstnanci je to velmi podobné, jen s tím rozdílem že se jedná o mzdu, pak se jeví jako zcela zásadní manažerské rozhodnutí takové, které bude definovat tvorbu ceny tak, aby ekonomické ukazatele nabývaly hodnot, které budou pro vlastníka akceptovatelné.

Z předchozí části plyne poznatek, který při tvorbě podnikatelského plánu nebyl na první pohled zřejmý. Prvořadým úkolem manažera musí být, aby našel takový způsob tvorby ceny poskytovaných služeb, který zajistí nejen ziskovost firmy, ale že zároveň bude vytvořeno takové prostředí uvnitř firmy, které povede k zajištění dalšího rozvoje nabízených služeb.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem navrhl business plán pro společnost zabývající se poskytováním podpůrných služeb. Současně s tímto plánem jsem nadefinoval postupy a procesy pro jednotlivé části společnosti podle vlastní představy, jak budou postupně zavedeny do reálné praxe.

Při tvorbě podnikatelského plánu a praktické části jsem využil teoretickou část, ve které jsem nejdříve soustředil požadované informace jak z dostupné literatury, tak z on-line zdrojů.

V praktické části práce jsem zároveň navrhl způsoby, jak se zaměřit na řízení společnosti, jakým způsobem zpracovávat ekonomické ukazatele a také jakým způsobem řešit náklady v procesu společnosti.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Skipala Petr
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Business plán pro podnikání v oblasti Facility Management.
Název práce v anglickém jazyce:	Entrepreneurship in Facility Management - Business Plan.
Vedoucí práce:	RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc. MBA
Počet stran:	62
Počet příloh:	0
Rok obhajoby:	2015

Klíčová slova v českém jazyce:

Business plán, podnikání, facility management

Klíčová slova v anglickém jazyce:

Business plan, entrepreneurship, Facility Management

Cílem mé bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu pro založení firmy, které bude v okrese Jeseník a v Olomouci poskytovat služby v oblasti Facility Managementu.

This bachelor thesis deals with the preparation of a business plan for the establishment of the company, which will be located in Jeseník and in Olomouc will provide services in the field of Facility Management.

LITERATURA A PRAMENY

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše, ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav, WAGNER. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 391 s. ISBN 978-80-735-7712-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, 210 s. ISBN 978-80-7408-056-2.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 258 s. ISBN 978-80-7431-007-2.

6.1 Internetové zdroje

Ipodnikatel.cz. *Může controlling pomoci i vám?* [online]. 2013 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/muze-controlling-pomoci-i-vam.html>>

Integrovaný portál MPSV. *Statistiky nezaměstnanosti* [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>>

Jeseník. *Účetnictví a daňová evidence* [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <<http://www.jesenik.org/firmy/o129-jesenicko-jesenik/k2017-sluzby-ucetnictvi/>>

Jeseník. *Oficiální stránky lázeňského města* [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.jesenik.org/storage/mrozek/download//201406260813_sp-2012-hlavni.pdf>

ProjectLibre. *Product* [online]. 2015 [cit. 2015-03-10].
Dostupné z: <<http://www.projectlibre.org/products#block-projectlibre>> [online 2015-03-10]

LibreOffice. *LibreOffice v češtině* [online]. 2015 [cit. 2015-03-10].
Dostupné z: <<https://cs.libreoffice.org/>> [online 2015-03-10]

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ABB	Activity – Based Budgeting
ABC	Activity – Based Costing
ABCM.....	Activity – Based Cost Management
ACM	Activity cost management
B2B	Business to Business
BI	Business intelligence
BSC	Model řízení kvality
EBIT.....	Zisk před započtením úroků, daní
FaMa	Facility Management
ICT	Informační (výpočetní) a telekomunikační technologie (technika)
IFMA	International Facility Management Association
ISO	International Organization for Standardization
LCC	náklady životního cyklu
MIS	Manažerský informační systém
PDCA.....	Demingův cyklus – opakované provádění 4 cyklů
QMS.....	Model řízení kvality
ROE	Návratnost vlastního kapitálu
SWOT	Univerzální analytická technika vypracovaná Albertem Humphreyem
TQM	Model řízení kvality

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Rozdíly mezi přístupy hodnocení kvality v systémech TQM a QMS	14
Tab. 2 - Výhody a nevýhody outsourcingu	18
Tab. 3 - Normy v oblasti facility managementu.....	19
Tab. 4 - Obsah nákladového a manažerského účetnictví	29
Tab. 5 - SWOT analýza podniku.....	34
Tab. 6 - Počáteční rozvaha	37
Tab. 7 - Měsíční náklady	38
Tab. 8 - Plán tržeb	38
Tab. 8 - Východiska použití nepřímé metody cash flow.....	51
Tab. 9 - Plán tržeb v období 2015 - 2017	54
Tab. 10 - Plán nákladů v období 2015 - 2017	54

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Detailní model procesního řízení podniku.....	12
Obr. 2 - Synergie "3P" - cíl metody FM.....	16
Obr. 3 - Porterův generický hodnotový řetězec	17
Obr. 4 - Organizační struktura firmy	42