



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra regionálního managementu

Diplomová práce

# **Strategické řízení ve firmě poskytující služby**

Vypracovala: Bc. Radka Kokešová

Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2016

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radka KOKEŠOVÁ**  
Osobní číslo: **E13983**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Strategické řízení firmy poskytující služby**  
Zadávající katedra: **Katedra regionálního managementu**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

**Cíl práce:**

Cílem práce bude zanalyzování podmínek trhu, vnitřního prostředí zvoleného podniku a vypracování kompletní dokumentace podnikatelského plánu pro společnost PERSEID.CZ, s. r. o. dle aktuálních trendů v managementu. V rámci řešení práce autorka provede návrh optimálního podnikatelského plánu pro zvolenou společnost zaměřený na aktuální poznatky o strategickém řízení vzhledem k zajištění budoucí konkurenceschopnosti firmy a budou navržena možná zlepšení.

**Metodika práce:**

Diplomová práce je zaměřena na analýzu podniku za použití manažerských analytických metod strategického řízení, analýzu vnějšího prostředí a makroprostředí zvolené firmy. V práci bude využito několik přístupů využívaných ve výzkumu, především pak metod empirických (pozorování, reflexe), ale rovněž exaktních (analýza, indukce a dedukce, abstrakce a konkretizace), a také metody zpětné vazby. V souladu s požadovaným cílem práce budou teoretické poznatky i realita zasazeny do podmínek současné globální ekonomiky.

**Rámcová osnova:**

Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Návrhová část, Závěr, Resumé, Použitá literatura, Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

1. Barrow, C., Barrow, P., Brown, R. (2012). The Business Plan Workbook. USA: Kogan Page Publishers.
2. Dytrt, z. a kol. (2012). Odpovědný management v podnikání a veřejné správě: cesta do inovační společnosti. Žilina: Georg.
3. Kotler, P., Keller, K. L.(2005). Marketing Management (12 edition). Prentice Hall.
4. Parmová, D. (2004). Řízení služeb: přednášky (1.vyd.). České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta.
5. Porter, M. E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
6. Rolínek, L., Bednářová, D., Krninská, R., Škodová Parmová, D., Řehoř, P., Pech, M., Štípek, V., Toušek, R. (2008). Procesní řízení. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
7. Škodová Parmová, D. (2012). Konkurenceschopnost a služby pro podnikatele. Praha: Alfa nakladatelství.

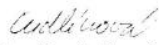
Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**  
Katedra regionálního managementu

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2016**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. října 2015

*Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

V Českých Budějovicích dne 11. 4. 2016

.....

Bc. Radka Kokešová

### Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce paní doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za cenné připomínky, odborné rady a vstřícnost při konzultacích. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Václavu Franzovi, Ph.D., MBA za poskytnuté odborné konzultace a důležité materiály.

# Obsah

Úvod.....	3
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>4</b>
1.1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT .....	4
1.1.1 Vymezení základních pojmů.....	4
1.1.2 Model strategického managementu.....	8
1.2 FACILITY MANAGEMENT .....	18
1.2.1 Vymezení pojmu.....	18
1.2.2 Cíle Facility Managementu.....	20
1.2.3 Proč zavádět facility management.....	20
1.2.4 Legislativa vztahující se k facility managementu.....	21
1.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ KVALITY .....	22
1.3.1. Marketingový mix služeb.....	23
<b>2 METODIKA A CÍLE .....</b>	<b>27</b>
2.1 CÍL PRÁCE .....	27
2.2 METODIKA.....	28
<b>3 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉ FIRMY .....</b>	<b>35</b>
3.1 HISTORIE.....	35
3.2 SOUČASNOST .....	35
3.3 PŘEDMĚT ČINNOSTI .....	36
3.4 ZAMĚŠTNANCI.....	37
3.5 DOTACE .....	37
3.6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	38
<b>4 PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
4.1 STRATEGICKÝ AUDIT.....	39
4.1.1 McKinsey 7S.....	39
4.1.2 DESTEP.....	42
4.1.3 Finanční analýza.....	48
4.2 FORMULACE STRATEGIE .....	57
4.2.1 Poslání a vize.....	57
4.2.2 Strategický záměr.....	57

4.2.3	<i>Strategické cíle</i> .....	58
4.2.4	<i>Možné strategie</i> .....	59
4.2.5	<i>Seznam strategických operací</i> .....	60
4.3	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ KVALITY .....	61
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>65</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>73</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>76</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>76</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>76</b>
	<b>SEZNAM SCHÉMÁT</b> .....	<b>76</b>
	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>77</b>

# Úvod

Strategické řízení firmy je základním předpokladem úspěšné firmy z dlouhodobého hlediska. Definuje směr a oblast, kterým se firma bude věnovat a určuje, jakým způsobem bude firma dosahovat svých vytyčených cílů. Úkolem strategického řízení je sjednotit veškeré aktivity tak, aby byly v souladu s posláním a vizí firmy. Strategické řízení lze také nazvat jako nikdy nekončící proces, ve kterém se nachází čtyři základní fáze – formulace, plánování, implementace, monitoring a vyhodnocení. Strategické řízení zajišťuje soustavný a koordinovaný postup, který směřuje k dosažení vytyčených cílů firmy.

Cílem diplomové práce je analyzovat současné strategické řízení ve firmě PERSEID.CZ s.r.o. a navrhnout její možné zlepšení. Tento cíl je rozdělen do několika dílčích cílů. Prvním cílem je vybrat vhodný model strategického řízení. Druhým cílem je provést potřebný strategický audit, při kterém budou využity metody DESTEP, PORTER, 7S a Finanční analýza. Třetím cílem je vsadit vybraný model do firmy. Výsledky těchto analýz budou v diplomové práci zohledněny a zároveň na ně bude navazovat třetí cíl diplomové práce, a to navrhnout možná doporučení. Úkolem je také vygenerovat několik možných strategií k dosažení stanovených cílů a navrhnout harmonogram činností, které je potřebné vykonat pro splnění cílů. V diplomové práci bude také zohledněno strategické řízení kvality.

Tvůrčí práce na dosažení cíle diplomové práce se opírá o dvě pracovní hypotézy:

*Hypotéza č. 1: „Existence strategického řízení je nezbytnou nutností pro úspěšné fungování firmy“*

*Hypotéza č. 2: „U firmy, která působí v oblasti bezpečnostních a úklidových služeb lze zvýšit její konkurenceschopnost zaměřením se na poskytování komplexních služeb zákazníkovi, známé pod názvem facility management“*

V rámci řešení diplomové práce bude využito několik přístupů. Jedná se o metody empiricky a exaktně zaměřené. V rámci empirické metody bude využito pozorování a reflexe. V rámci exaktní metody bude využita analýza, indukce a dedukce.



# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Strategický management

### 1.1.1 Vymezení základních pojmů

*Strategie* má mnoho definic, mezi nejstarší definici pochází od A. Chandlera[4] „*Strategie je určení základních dlouhodobých cílů podniku, způsobů jejich dosažení a alokace zdrojů nutných na uskutečnění těchto cílů.*“

Autoři Keřkovský – Drdla[1] definují tento pojem takto: „*Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakými způsoby budou vytyčené strategické cíle naplněny. Strategie předurčují budoucí činnost podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů. Tyto cíle jsou zachyceny ve strategických plánech.*“

Jünger [2] ve své knize vysvětluje pojem „*Strategie jako „hutný“ plán stanovující postup, jak vlastník, obchodní společnost, podnik, podnikatelská jednotka a funkční oblast bude naplňovat své poslání a dosahovat vytyčených strategických cílů.*“

Souček [3] definuje: „*Strategické řízení je proces tvorby a implementace rozvojových záměrů. Která mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Tyto záměry mají dlouhodobý charakter a směřují k vyvážení specifických předností firmy.*“

„*Strategie je cesta, která vede k cíli.*“

Z výše uvedených definic je zřejmé, že je spojují určitá klíčová slova. Samozřejmě, že v průběhu let se pojem „definice“ vyvíjel v závislosti na určitých faktorech, jakou jsou zkušenosti a poznatky, vždy jej ale spojují slova jako „plán“ a „cíl“.

Autorka Dedouchová [5] pohlíží na strategii ve dvou směrech. Prvním směrem je tradiční chápání definice, která chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou obsaženy dlouhodobé cíle podniku, je zde stanoven průběh jednotlivých operací a nezbytné rozmístění zdrojů, které vede ke splnění určeného cíle. Tento přístup má

i své kritiky, kteří tvrdí, že daný plánovací přístup předurčuje, že strategie je pouze výsledkem určitých požadavků a přání podniku dosáhnout stanovených cílů.

Naopak moderní přístup chápe strategii jako připravenost podniku pro budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. [5]

**Strategický management** je vědní disciplínou obecného managementu, který vznikl v 70. letech minulého století. Strategický management vznikl jako přímá reakce na požadavky podnikatelské praxe.[28] Stejně jako u pojmu „strategie“, má i strategický management řadu definic. Mezi nejznámější patří například:

*„Strategický management je procesem systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního využívání všech zdrojů podniku k dosažení stanovených podnikových cílů ve zvlášť závažných a životně důležitých oblastech.“* [5]

V odborné literatuře lze nalézt velký počet definic a výkladů pojmu „management – řízení“. Zahraniční autor G.V. Satya Shekhar [6] definuje pojem následovně: *„Strategické řízení je soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které směřují k dlouhodobé výkonnosti organizace. Zahrnuje strategické plánování, formulace, implementace, hodnocení a kontrola“.*

Autor Keřkovský [7] chápe management jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení cílů organizace. Řízení bývá rozděleno do třech základních úrovní:

- *Strategické řízení* by mělo být zaměřeno zejména na udržování souladu mezi dlouhodobým směřováním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž na dosahování souladu s prostředím, v němž firma existuje. Hlavními úkoly strategického řízení jsou formulace strategií a kontrola jejich realizace.
- *Taktické řízení* se od strategického liší užším záběrem (především alokace a využití zdrojů), vyšším stupněm podrobnosti, kratším časovým horizontem

(maximálně rok), menším stupněm nejistoty a neurčitosti. Taktické řízení je zpravidla uskutečňováno na úrovni nižších organizačních jednotek. Cíle jsou zde zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.

- *Operativní řízení* představuje souhrn řídicích činností, jejichž nejdůležitějším cílem je zajistit plánovaný průběh řízených procesů (např. výzkumu a vývoje) při maximálně hospodárném využití vstupů. Je uskutečňováno na úrovni nejnižších organizačních jednotek (dílny, pracoviště).[7]

Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují, jsou zde ale mezi nimi rozdíly z hlediska odpovědnosti při stanovování cílů a odpovědnosti za jejich realizaci. Liší se také z hlediska míry kompetencí. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovně, která je přenáší dále do operativní úrovně. Jsou zde i významné rozdíly v časových horizontech. Zatímco ve strategickém řízení se uvažuje téměř vždy o dlouhodobých časových obdobích, tak na úrovni operativního řízení se uvažuje o krátkodobých obdobích, zpravidla se jedná o dny.

Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80 %. Je velmi obtížné o tomto čísle diskutovat. Někdy může být ještě větší, jindy bude menší. Velmi záleží na tom, o jaké podnikání se jedná, v jakém prostředí a v jaké situaci je uskutečňováno. V zásadě však platí, že strategické řízení ovlivňuje úspěšnost firmy daleko více, ať už v negativním či v pozitivním smyslu, než taktické a operativní řízení.[4]

*„Strategické řízení vytváří konkurenční výhodu, která vede k vítězství“*, toto tvrzení je jak potvrzeno, tak i ověřeno praxí. Každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a zajištění konkurenční výhody. Strategické řízení tak představuje úkol pro celou organizaci v každém okamžiku její existence, a to nejen pro úzký okruh odborníků. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování pro každého člena organizace. Jeho cílem je vytvoření souboru jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Tím si organizace zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu.

Největší překážkou přemýšlení o rozvoji a realizaci nových strategií je potřeba řídit denní běh podniku. Každodenní události vytlačují mnoho dobrých strategických

záměrů. A do této situace zaznívá další ověřená pravda, že snad jediný způsob, jak zajistit, aby k tomu nedocházelo, je formalizovat proces tvorby a realizace strategie.

Odborníci jsou tedy v převážné většině zajedno v názoru, že úspěch či neúspěch v podnikání je především závislý na kvalitě rozhodování strategického charakteru. [28]

Strategický management má plnit šest hlavních úkolů:

### ***1. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání***

Základním úkolem pro vrcholový management je vymezit oblast, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Dále pak jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potenciálního zákazníka. Stanovisko managementu k otázce, co se podnik snaží dělat a co bude dělat v dlouhodobé perspektivě je vyjádřeno ve strategickém poslání podniku.

### ***2. Stanovení strategických a výkonových cílů***

Stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení. Strategické cíle podniku by měly vymezovat pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má podnik dosáhnout, roční zisk, klíčové finanční ukazatele u vybraných činností, výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání.

### ***3. Formulace strategie***

Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucích k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů. Důležitou roli tu sehrává analýza a úsudek. Výběr strategie může být správný pro jeden podnik, ale nevhodný pro jiný.

### ***4. Zavádění a realizace zvolené strategie***

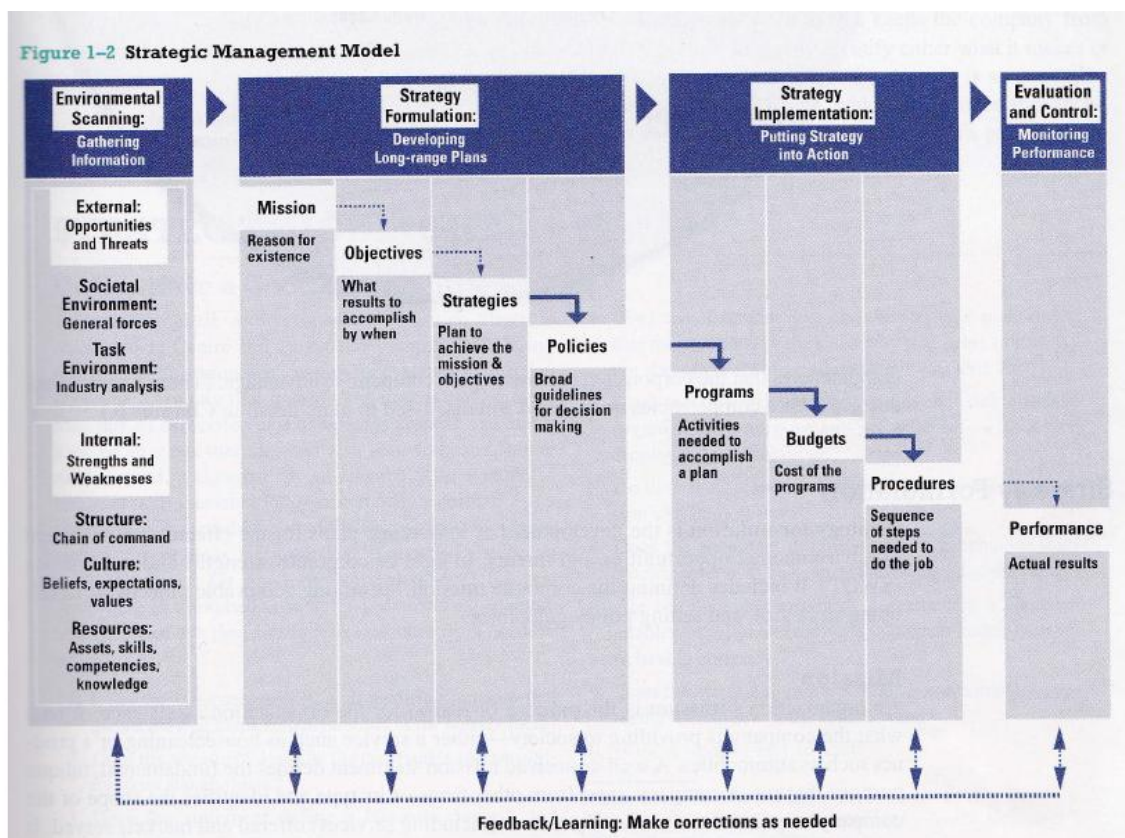
Zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k její realizaci je úkol spadající převážně do oblasti administrativní a role manažerů spočívá v několika bodech, které budou v práci blíže popsány.

## 5. Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření

Hodnotit účinnost strategie, neustále kontrolovat výsledky podnikání, provádět určité opravné zásahy do dlouhodobé orientace, volit cíle strategie v souladu se změnami vnitřních a vnějších podmínek. [8]

### 1.1.2 Model strategického managementu

Obrázek 1: Strategic Management Model



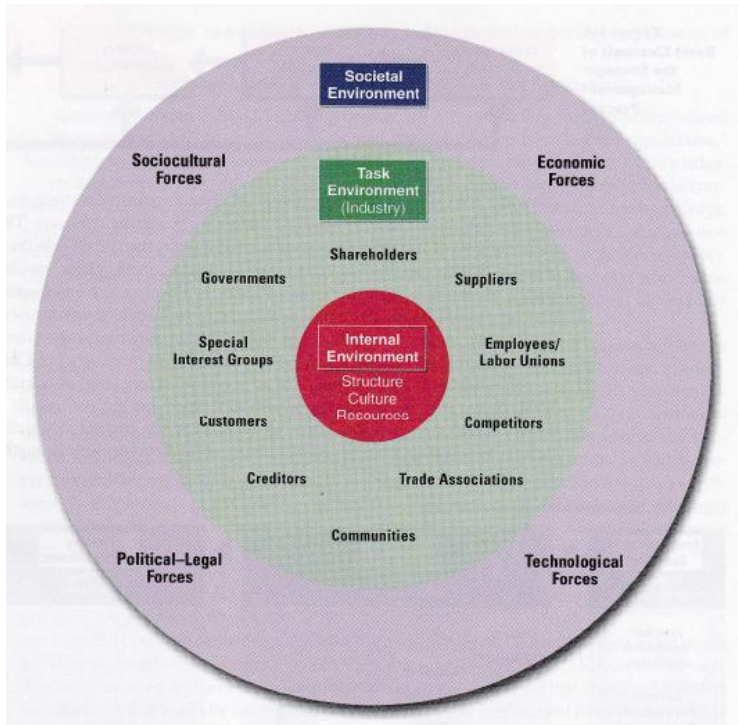
Zdroj: [THOMAS L. WHEELEN, J. DAVID HUNGER., Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. *Strategic management and business policy: concepts and cases.*]

Strategický management se skládá ze čtyř základních prvků:

## 1. Monitorování prostředí

Jedná se o monitorování, hodnocení a šíření informací z vnějšího a vnitřního prostředí pro klíčové osoby uvnitř společnosti. Autor Michalko [4] tento pojem nahrazuje pojmem „Strategická analýza“. Účelem je identifikovat strategické faktory - vnější a vnitřní, které budou určovat budoucnost společnosti.

Obrázek 2: Enviromental Variables



Zdroj: [THOMAS L. WHEELLEN, J. DAVID HUNGER., Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. *Strategic management and business policy: concepts and cases.*]

Obrázek č. 2 popisuje klíčové proměnné prostředí. Může se jednat o všeobecné síly a trendy, a to v rámci celkového společenského prostředí, nebo se může jednat o specifické faktory, které působí v rámci organizace konkrétní úkol - často nazýváno “průmysl“.

Vnitřní prostředí korporace se skládá z proměnných (silných a slabých stránek), které jsou v rámci samotné organizace, a obvykle nejsou v krátkém období kontrolovány vrcholovým managementem. Jedná se o struktury, kulturu a zdroje.

## Strategický audit

Strategická analýza se člení následovně:

### 1. Analýza vnějšího okolí

Vnější prostředí organizace představuje její nedílnou součást. Jsou to všechny vlivy, které mohou působit jakkoliv na prostředí organizace. Pro provedení strategické analýzy vnějšího okolí organizace je třeba znát složení obecného a oborového okolí.

#### 1.1 Analýza obecného okolí

##### Socioekonomický sektor

V rámci socioekonomického sektoru je nejdůležitější působení ekonomických, environmentálních, fiskálních, právních a sociálních faktorů.

*Ekonomické faktory* představují působení současného a budoucího stavu ekonomiky. Studuje se např.:

- stádium hospodářského cyklu, tj. zda ekonomika je ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury;
- míra inflace (případně deflace);
- situace na trhu;
- politická situace a hospodářská politika státu;

Každý z těchto faktorů může kladně či záporně ovlivňovat dosažení strategických cílů organizace. V analýze jde především o identifikaci takovýchto vlivů a určení způsobu a síly jejich působení. [16]

Lze zde také vzít v úvahu nástroj nazývaný jako magický čtyřúhelník, který tvoří:

- ekonomický růst;
- nezaměstnanost;
- inflace;
- vnější rovnováha;

Působení těchto faktorů na jednotlivé organizace samozřejmě může být různé, pro některé mohou určité faktory představovat hrozbu, pro jiné příležitosti. Stratégové

musí v analýze určit, které z identifikovaných faktorů jsou pro danou organizaci nejdůležitější. [30]

Mezi *environmentální faktory* se řadí geografické podmínky, surovinové bohatství a samozřejmě i ekologické problémy například znečištění ovzduší a vod, devastaci životního prostředí spojenou s těžbou nerostných surovin a podobně. Tyto faktory ovlivňují zejména organizace soukromého sektoru.

*Ekologické faktory* významně ovlivňují výrobní technologie organizací, rozmísťování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrob apod.[30]

### **Vládní sektor**

Nastolením zákonů a následnou kontrolou, stát ovlivňuje danou organizaci. Vystupuje i v dalších rozvinutých tržních ekonomikách jako zaměstnavatel, významný spotřebitel, ale také jako kontrolor. Důležitou funkcí je i realizace tzv. hospodářské politiky státu (podpora malých firem, exportu, výzkumu, atd.). Opět působnost státu může znamenat pro podniky hrozby či naopak příležitosti [15]

#### *1.2 Analýza oborového okolí*

Oborové okolí podniku je ovlivňováno těmito faktory: konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Atraktivnost oboru, ve kterém se organizace vyskytuje, určuje stanovené cíle a strategie organizace.

*Dodavatelé* – jsou neodmyslitelnou součástí organizace. Poskytují vše, co organizace potřebuje k jeho fungování (suroviny, energie, polotovary atd.) Aby byly spokojeny obě strany je důležité, aby byly dodržovány všechny sjednané podmínky, a to od kvality dodávky, přes dodací lhůty až ke konečným cenám.

*Zákazníci/klienti* – V rámci tohoto sektoru je nejdůležitějším faktorem identifikace potřeb zákazníků jak stávajících, tak i potenciálních. Současně je důležité zjistit předpokládané tendence v chování zákazníků. Zákazníky mohou být velké firmy, organizace nebo drobní spotřebitelé (jednotlivec či domácnost), vláda (v podobě státních zakázek). [16]

*Konkurence* - zde se řadí všechny subjekty, které mají stejný nebo podobný produkt. V současné době musí strategové pečlivě sledovat konkurenci a především si



všimnout, zda konkurenti zvětšují svůj podíl na trhu a jak, vývoj jejich nového výrobku, změnu jejich managementu, atd. [15]

Mezi nástroje analýzy oborového okolí organizace veřejného sektoru patří především Portrův model.

## **2. Analýza vnitřního okolí**

### **McKinsey 7S**

Tento model byl poprvé použit dvěma konzultanty americké firmy McKinsey Tomem Petersem a Robertem H. Watermanem v 80. letech minulého století. Řadí se do skupiny strategických modelů řízení vývoje společnosti. Využívá se například jako analytická metoda, pomocí které se hodnotí jednotlivé důležité části (struktury) společnosti a na základě jejich zhodnocení dochází k jejímu dalšímu vývoji (rozvoji). Dále se tento model využívá například při strategickém auditu společnosti, při strategickém řízení společnosti a také při řízení změn ve společnosti.[17]

Oblasti, řadící se do metody jsou:

- Sdílené hodnoty;
- Struktura;
- Systémy;
- Strategie;
- Styl;
- Spolupracovníci;
- Schopnosti;

## **2. Formulace strategie**

Formulace strategie je tvůrčím procesem, jelikož každý podnik je jiný a výstupem je poté unikátní strategie, která by měla splňovat veškeré požadavky a náležitosti.

Zahraniční autor C. Bowman uvádí, že formulace strategie je to, jak se firma rozhodne pro definování své strategie a jakým způsobem ji zavede, a to prostřednictvím realizace strategického řízení.[11]

Přístup k formulování strategie určuje případný styl řízení. Formulování strategie proto bude mít za následek přijetí zvláštního přístupu ke strategickému řízení. [14]

Strategické plánování je proces, prostřednictvím kterého stratég nebo strategický tým určují, jak bude konkrétně v daném čase podnik naplňovat své poslání a realizovat svou vizi v daných a očekávaných vnitřních a vnějších podmínkách.[28]

#### Formulace strategie zahrnuje definování:

##### ○ *Poslání (mise)*

Každá firma (organizace) byla zakládána a existuje proto, aby naplňovala určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jejich potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat. U firem v průmyslově vyspělých zemích je zcela běžné, že mise firmy je vyjádřena podrobně v písemné formě. Takto vyjádřená mise plní několik funkcí současně:

1. Vyjadřuje základní strategický záměr vlastníka a top managementu firmy, přičemž strategie firmy na její misi navazují a konkretizují ji ve specifických oblastech.

2. Mise má výrazný vnější informační význam, protože deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti a vystavuje tímto způsobem firmu veřejné kontrole.

V důsledku toho se zpravidla zlepšuje vnímání firmy veřejností. Veřejně deklarovaná mise poskytuje základní informace pro utváření názoru o firmě důležitým činitelům – budoucím akcionářům, zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům. Vlastníci a top management firmy dávají formulací mise veřejnosti jasné signály o své existenci, pozici a dlouhodobých podnikatelských záměrech.

3. Směrem dovnitř firmy představuje mise základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců- ve vyspělých ekonomikách je zcela běžné, že zaměstnanci jsou s posláním společnosti velmi podrobně seznamováni.[1]

U nás zatím vzhledem ke specifickým převažující firemní kultury taková praxe, ke škodě věci, většinou neexistuje, a to ani v těch organizacích, které mají svoji misi zformulovanou.

Mise společnosti musí být stejně jako ostatní strategické dokumenty po určité době aktualizovány.[1]

- *Cíle*

Strategické cíle orientují a sjednocují celou činnost podniku. Musí být ovšem jasně formulovány, aby úlohu sjednocujícího činitele mohly sehrávat. K tomu je – kromě jiného - nezbytné, aby jejich formulace vycházela z principů strategického myšlení.[12]

Strategické cíle konkretizují strategické záměry, které jsou součástí vize - nebo ty, které jsou z vize samostatně formulovány. Cíle jsou měřitelné (=SMART) a určují rozsah, v jakém by měl být plněn záměr v dané časové periodě. Skoro všechny organizace mají své cíle, ale nejsou vždy jasně artikulované a srozumitelné. Jejich artikulací se poskytuje dobře definovaná hierarchie cílů explicitně. Pokud se týká obsahu, strategické cíle by měly být určovány ve všech oblastech, které mají vliv na výkonnost a dlouhodobou prosperitu daného podniku tj. např.: postavení na trhu, inovace, produktivita, materiální, finanční a personální zdroje, rentabilita atd.

Strategické cíle vyjadřují dlouhodobé zájmy zainteresovaných a koncové stavy, ke kterým směřuje realizace poslání podniku či podnikání. Mají agregační charakter, ale slouží jako východisko a vodítko pro formulaci taktických a operačních cílů. Strategické cíle slouží rovněž jako kritéria pro strategický audit, jehož cílem je hodnocení úspěšnosti použití strategie a také celkové výkonnosti. [2]

- *Strategie*

Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů. Výběr strategie je zejména určován situací a vývojem podmínek v okolí firmy a v interních faktorech podniku.[4]

Ve větších organizacích by měla existovat následující hierarchická struktura na sebe navazujících strategií:

*Corporate (firemní) strategie* vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, například: v jaké zemi a v jakém odvětví podnikat, jak alokovat disponibilní kapitálové

prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován, který utlumován atd. Corporate strategie vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých strategických obchodních jednotek firmy

*Business (obchodní) strategie* vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro úroveň jednotlivých strategických obchodních jednotek. Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu (product, place, price, promotion, people, process, planning).

*Funkční strategie* - v návaznosti na každou obchodní strategii by měla na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategická řízení jednotlivých specifických oblastí, například výzkumu a vývoje, marketingu, lidských zdrojů, informačních systémů, výroby atd. Role těchto strategických řízení spočívá v rozpracování nadřazených strategií do jednotlivých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy v podobě funkčních strategií. [4]

Pokud bereme v úvahu kritérium charakteru dalšího vývoje podniku, téměř všeobecně je akceptováno srozumitelné třídění strategií na následující čtyři základní druhy strategických alternativ:

- a) strategie expanze;
- b) strategie omezení;
- c) strategie stability;
- d) kombinovaná strategie;[4]

- o *Vize*

Strategická vize je explicitním vymezením základního směřování podniku ve formě písemného dokumentu s rozsahem cca 100 inspirujících a podnětných slov, která podporují angažované úsilí pracovníků podniku a tak slouží jako mocný nástroj jeho vedení.

*Vize nemůže existovat bez poslání*, protože by se velice brzy znehodnotila.

*Poslání nemůže existovat bez vize*, protože by působilo jenom jako výplod fantazie.[4]

Vize je ideální představa o tom, jak po relativně dlouhou dobu bude podnik v předpokládaných podmínkách realizovat své poslání a plnit tak představy a naděje

svých stakeholderů. Je to tedy představa budoucnosti - a v tom smyslu může sloužit jako milník, kam podnikatelé, manažeři, zaměstnanci aj. chtějí dojít. [28]

Autor *Michalko* [4] ve své publikaci uvádí, že vize má tři zásady. První zásadou je, že vize podrobněji rozpracovává poslání. Druhá zásada - vize je určena a slouží více (nebo jenom) vlastním pracovníkům podniku a méně (nebo vůbec) veřejnosti (u poslání je tomu naopak). A třetí zásadou je, že vize by měla být dostatečně široká, aby byla při implementaci pružná – ale zase nikoli příliš široká, aby se vytratila koncentrace na hlavní záměry.

Snad nejdůležitější zásadou při tvorbě strategické vize je, aby navazovala na formulované poslání a jednotlivé nosné myšlenky poslání rozpracovávala a srozumitelně konkretizovala.[28]

### **3. Implementace strategie**

Autor *Papula* [13] definuje implementaci jako proces plánovité přípravy realizace strategie. Tento proces zpravidla obsahuje tvorbu programů, rozpočtu a procedur.

Implementace je nejkritičtějším a rozhodujícím prvkem strategického managementu. Bez ní se totiž nic nezmění.

Aby implementace strategie byla úspěšná, je třeba dodržet určité předpoklady. Autoři *Keřkovský – Vykypěl* [30] vyjmenovali tyto předpoklady následovně:

1. Musí být vytvořeny organizační podmínky pro rozpracování přijaté strategie a její realizaci ve formě dlouhodobých plánů, programů, rozpočtů a dalších navazujících plánovacích dokumentů. Je třeba, aby bylo určeno, které organizační a řídicí složky za které činnosti v tomto směru odpovídají, jaké přitom mají pravomoci a kompetence. Všechny tyto skutečnosti by měly být zakotveny v příslušné organizační směrnici.
2. V řádně fungující organizaci by mělo existovat klima podporující strategické plánování.
3. Přijátá strategie může být řádně rozpracována do formy navazujících plánů, programů a rozpočtů jen tehdy, když se top manažeři jasně postaví za

rozhodující strategické cíle, předpoklady a podmínky vyplývající z přijaté strategie a řádně s nimi seznámí všechny, kdo se na jejich implementaci podílí.

4. Manažeři i řadoví pracovníci musí být o úkolech vyplývajících z pro ně přijaté strategie a navazujících strategických plánů náležitě informováni.

Jedním ze základních nástrojů pro implementaci strategie jsou považovány strategické operace. Jedná se o aktivity, které směřují k naplnění poslání firmy, dosažení její vize a splnění strategických cílů. Jde o rozvojové operace, nikoliv o běžně prováděné aktivity.

#### **4. Zhodnocení a kontrola**

Ani formulace strategie ani její implementace není činnost jednou pro vždy hotová. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžádají opravná opatření. I měnící se vnitřní podmínky spolu s novými zkušenostmi ze zavádění strategie mohou vyvolat změnu v dosavadních přístupech. Proto je vždy povinností managementu monitorovat, jak zvolená strategie funguje, jak postupuje proces její realizace a na základě toho provádět korekční kroky, kdekoli lze nalézt lepší způsoby realizace. Funkce strategického řízení je trvalá, nelze ji realizovat jednou pro vždy a pak na ni zapomenout.[8]

## 1.2 Facility Management

### 1.2.1 Vymezení pojmu

Facility management je relativně nový obor, který však existuje ve své jednoduché podobě nesmírně dlouho. Vznikl v USA v 70. letech minulého století. Do Evropy se dostává v 90. letech minulého století. Pojem „Facility“ lze přeložit jako lehkost, snadnost, dovednost, přístupy, výhoda. Existuje několik definic.

Mezinárodní asociace facility manažerů (IFMA), která má sídlo v americkém Houstonu, definuje Facility management takto [20]:

*„Facility management je metoda, jak v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“*

Německá národní asociace facility manažerů (GEFMA) definuje tento pojem následovně [20]:

*„Facility management je definován jako analýza a optimalizace všech z hlediska nákladů relevantních procesů týkajících se budovy, jiného stavebního objektu nebo výkonů podniku, které nepatří k hlavní činnosti podniku.“*

Česká verze evropské normy ČSN EN 15221-1 definuje daný pojem takto [20]:

*„Facility management představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost jejich základní činnosti.“*

Facility management lze definovat jako formu řízení podpůrných procesů. Pod pojmem „podpůrný proces“ si lze představit procesy, které ve výrobním podniku napomáhají a vytvářejí podmínky pro tvorbu výrobku, ale samy se tohoto procesu neúčastní. Patří sem všechny netechnologické operace a část operací technologických.

U poskytování služeb nelze použít členění na technologické a netechnologické operace. Např. donáška pizzy domů je pouze přemístěním daného předmětu, zdánlivě by se tedy jednalo o netechnologickou operaci, ale z hlediska poskytování služeb se

jedná o základní proces – tj. poskytnutí služby. Pro oblast služeb je nutné najít jiné třídicí hledisko. Nejlépe vyhovuje pohled z hlediska zákazníka: ty procesy, které bezprostředně přinášejí užitek – hodnotu zákazníkovi, lze označit jako základní a ostatní jako podpůrné procesy. Základním cílem podpůrných procesů je zabezpečit průběh základních procesů, vedoucí k tvorbě produktu při zabezpečení maximální hospodárnosti. U služeb je nutné jednotlivé procesy hodnotit na základě přínosu užitku pro zákazníka, např. špatné prostorové uspořádání, které vyvolává zbytečné přemísťování pracovníků nebo prostředků, zákazníka nezajímá a nechce zbytečně ztrácet svůj čas a platit více za službu. [28]

Facility management umožňuje vzájemně sladit pracovníky, pracovní činnosti a pracovní prostředí a je klíčem k efektivnějšímu a výnosnějšímu způsobu hospodaření. Jeho přínosem je především transparentnost nákladů a efektivně podporovaný hlavní výrobní program klienta.

Facility management se v podstatě dělí na tři základní druhy:

- *technický* facility management (hard servis)
- *infrastrukturální* facility management (administrativní servis)
- *obchodní* facility management (soft servis)

V rámci *technického facility managementu* se provádí údržba objektů a údržba technických zařízení, provozování technického vybavení, poruchová služba, řízení spotřeby energií, řízení sítí (médii), modernizace a inovace zabudovaných zařízení.

Oblast *infrastrukturálního facility managementu* se týká zejména ostrahy objektu, úklidové služby, služby péče o okolí, stravování, likvidace odpadu, stěhovací služby, vnitřní komunikace v objektu (pošta, telefonní spojení apod.), vozového parku, archivu, kopírování, lékařské služby, služby bezpečnosti práce a požární ochrany.

*Obchodní facility management* zahrnuje zejména podnikání se svěřeným majetkem, jménem a na účet vlastníka - řízení obsazení ploch a místností (pronájmy), řízení nákladů a ekonomickou agendu objektu, péče o nájemníky (zákazníky), zastupování vlastníka před úřady atd.[20]



### 1.2.2 Cíle Facility Managementu

Základním cílem FM je posílit ty procesy v organizaci, pomocí nichž pracoviště a pracovníci podají nejlepší výkony a v konečném důsledku pozitivně přispějí k ekonomickému růstu a celkovému úspěchu organizace.

Jednotliví zaměstnanci, ať už jde například o generálního ředitele, nebo pomocného skladníka, potřebují pro zajištění své práce množství zásadních či nevýznamných služeb a pomocí tak, aby se mohli plně věnovat pouze své činnosti, kterou mají v popisu práce. Facility management má za cíl právě toto zajistit, a to v podobě, která je:

- Nákladově optimální;
- Pro pracovníka příjemnější;
- Legislativně a formálně regulérní;
- Ekologická a energeticky efektivní;
- Odpovídající firemním standardům;

Tyto jednotlivé body na sebe vzájemně působí a ovlivňují se navzájem. Jedná se o nepřímou úměru, což tedy znamená, že facility manažer zodpovědný za proces facility managementu musí umět vyvážit jednotlivé složky tak, aby výsledek byl pro všechny složky přijatelný.[28]

### 1.2.3 Proč zavádět facility management

Ekonomické hledisko je většinou chápáno jako nutnost snižování provozních nákladů, a to: přesným vymezením a popsáním jednotlivých činností, přesnou adresací jednotlivých nákladů na co nejnižšího zodpovědného pracovníka, nalezením nejefektivnější formy realizace činnosti, vytvořením prostředků pro investiční nákupy prostředků, kumulací speciálních činností a zavedením jednoznačných kontrolních mechanismů.

Přehnaným ekonomickým důrazem může ovšem dojít k opačnému efektu. Absolutní šetření nákladů může vést až k ochromení provozu. Zvýšení výkonnosti pracovníků je modernější pohled. Zahrnuje v sobě úsporu provozních nákladů, avšak soustředí se na potřeby těch, kteří tvoří zisk společnosti, tzn. jsou zapojeni do hlavní činnosti podniku. Proto se pro lidské zdroje vytváří pracovní prostředí příjemné,

s dostupností a kvalitou pracovních prostředků, s minimem stresujících maličkostí a se zajištěním všech potřebných informací pomocí informačních technologií, telekomunikací apod.

Podstatnou složkou tohoto úkolu je správná volba typu prostor, kterou se zabývá část facility managementu nazývaná řízení prostorů.

Pokud jsou zajištěny minimální náklady a je vytvořené příjemné prostředí, pak přínosem facility managementu může být i nalezení dalších příjmů, které vzniknou jako přidaná hodnota této činnosti. O tyto přínosy se mohou dělit zadavatelé FM služeb a jejich poskytovatelé. Pro poskytovatele je to pobídka pro hledání dalších služeb a servisů pro svého klienta. Zadavateli to přináší dvojí užitek – finanční zisk a zvýšení komfortu pro svůj lidský kapitál.

Facility management například může docílit uvolnění prostor, které se po přesné adresaci nákladů a reorganizaci stanou pro jednotlivé řídicí pracovníky nerentabilní. Facility management může pomoci s využitím těchto prostor. V administrativním centru lze například vytvořit špičkově vybavenou konferenční místnost, kterou lze se ziskem pronajímat nájemcům, nebo ji volně nabídnout a tím zvýšit konkurenceschopnost administrativního areálu. Tato služba může být doplněna komplexní nabídkou zajištění dopravy, tlumočnických služeb, cateringu, kopírovacích služeb apod. V uvolněných prostorách lze vytvořit cateringové zázemí vyššího standardu a tím zlepšit možnosti stravování zaměstnanců. [20]

#### **1.2.4 Legislativa vztahující se k facility managementu**

Facility management upravuje norma ČSN EN 15221, která se dělí na dvě samostatné části.

**Část 1:** ČSN EN 15221-1, která sjednocuje termíny a definice. Evropský trh Facility Managementu (interní i externí) s odhadovaným objemem několika stovek miliard euro jasně ukazuje, že tuto oblast je potřeba jasně definovat a popsat. Optimalizace FM vyžaduje úplné a jasné pochopení závislostí organizačních procesů a podpůrných FM procesů. Za účelem stanovení společného jazyka se tato norma zaměřuje na popis základních funkcí FM a stanovuje relevantní termíny, které jsou potřebné pro pochopení kontextu.

**Část 2:** ČSN EN 15221-2 pomáhá především odběratelům s přípravou jednotné formy smluv. Cílem této evropské normy je poskytnout návod na přípravu efektivní FM – smlouvy. Taková smlouva ve své podstatě definuje vztah mezi organizací, která získává FM – služby (klient), na jedné straně a na druhé straně organizací, která poskytuje tyto služby. Přestože FM může představovat jak kombinace jednotlivých FM-sluzeb (např. bezpečnostních a čistících služeb) až po úplně integrované FM-sluzby, anebo hledisko fungování organizace (př. pracoviště, mobilita), tato evropská forma je vytvořena přednostně pro organizace, které si přisvojily integrované FM-sluzby, anebo funkční hledisko. V souladu s technickým vývojem a rozvojem ekonomických systémů budou růst požadavky na tento druh FM-sluzeb, jak národních, tak mezinárodních.[21]

### 1.3 Strategické řízení kvality

Řízením kvality se obecně rozumí soubor postupů uplatňovaných v procesu udržování a zlepšování kvality výrobků a služeb. Většina autorů a především pak manažerů v praxi se pod postupy udržování a zlepšování kvality představuje především zavádění metod a technik řízení kvality, uplatňovaných zejména v rámci jednotlivých koncepcí/systémů řízení kvality [25]

Autor *Veber* pohlíží na kvalitu jako na stupeň splnění požadavků prostřednictvím souboru inherentních znaků. Přitom „požadavek“ je vymezován jako potřeba, která je stanovena, je závazná nebo se předpokládá. Pojem „inherentní“ je interpretován jako existující a pojem „znak“ je charakterizován jako vlastnost [22].

Rozdílné chápání pojmu kvalita uvnitř organizace má své důsledky pro kvalitu komunikace, rychlost rozhodování apod. Obsah, který je tomuto pojmu v organizaci přikládán, determinuje ovšem i způsob, jakým je kvality dosahováno. Je-li kvalita v organizaci chápána jako pouhá detekce chyb a jejich napravování, způsob řízení bude patrně směřovat pouze k řešení stížností apod. Pokud bude dosahování kvality ztotožňováno především s prevencí chyb, lidé se budou více soustředit na kvalitu procesů. Způsob chápání pojmu kvalita tak v organizaci ovlivňuje nejen účinnost systému řízení kvality, ale také volbu postupů a technik, které budou implementovány, tedy konkrétní způsob dosahování kvality. Pro řízení kvality však není důležité jen to, zda je kvalita chápána jednotně (a žádoucím způsobem ve vztahu ke zvolené koncepci

řízení kvality) uvnitř organizace. Neméně důležitá je skutečnost, zda pojem kvalita služby chápou stejným způsobem pracovníci organizace a klienti/ zákazníci organizace. Důsledky rozdílů v chápání tohoto pojmu jsou totiž zcela zásadní – přesto, že z pohledu organizace usiluje organizace o dosahování „kvality“, její zákazníci nejsou spokojeni. Z hlediska známého „Gaps modelu“ Berryho, Zeithamlové a Parasuramana (1990) tak vzniká nejzásadnější „mezera“ – mezera mezi tím, co zákazníci chtěli, a tím, co „dostali“. [36]

V dnešní době existuje celá řada důvodů, proč by měly organizace dbát na svůj systém managementu kvality.

Kvalita bezprostředně souvisí s ekonomickou realitou organizace. Působení systému kvality může představovat určité zlepšení v oblastech nákladů a výnosů. Co se týče nákladů, dochází ke snížení ztrát souvisejících s vadnou produkcí a k potřebě menšího rozsahu kontrol. Co se týče výnosů, dochází k rozšíření prodejů u stávajících či nových zákazníků, a lepšímu využití výrobního zařízení [24].

Systémy managementu kvality jsou implementovány do systémů řízení společnosti. Vyznačují se zejména pružností - při jejich aplikaci v podniku je nutné rychle reagovat na změny podmínek na trhu či na změny, týkající se potřeb zákazníka. Jejich náplň není univerzální a striktně daná, každá organizace si sama vymezí určitá pravidla, která považuje za důležité dodržovat. Aby byl systém řízení kvality efektivní, je potřeba aby se do realizace řízení kvality zapojil nejen top management, ale aby k tomuto systému získali vztah a povědomí i řadoví zaměstnanci. Jelikož se organizace odlišují svými procesy, činnostmi a zaměřením, jakožto i sektory, ve kterých působí, vyvinuly se ve světovém měřítku tři základní koncepce systémů řízení kvality.[25]

### **1.3.1. Marketingový mix služeb**

Službu lze definovat jako produkt, který je nehmotného charakteru a spotřebiteli přináší užitek. Služby jsou charakteristické jejich proměnlivostí, neskladovatelností a nedělitelností. Marketingový mix služby je rozšířený na 7 kategorií.

- **Produkt**

Dle autora Foreta „ je produkt cokoliv, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb nebo přání“ [38]. Diplomová práce je zaměřená na firmu poskytující služby, je tedy možné tvrdit, že produktem je služba. „Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem“ [39]

Ve spojení s produktem lze hovořit o jeho vrstvách, které interpretují, co produkt přináší spotřebiteli. První vrstvou je „jádro“, tedy to, co zákazník kupuje. Myslí se tím základní užitek, který produkt přináší. Další vrstvou je „reálný produkt“, který zahrnuje: kvalitu, provedení, styl a jemu nadřazený desing, značku a obal. Poslední vrstvou je „rozšířený produkt“, který zahrnuje dodatečné služby, nebo výhody pro zákazníka.

- **Cena**

Všechny výrobky, které vstupují na trh, mají určitou cenu. Cena byla dlouhou dobu rozhodujícím faktorem při výběru zboží zákazníkem. V posledních letech v rozhodování zákazníků hraje velkou roli i vliv tzv. necenových faktorů (např. služby spojené s prodejem výrobků) a také ekonomická situace zákazníků. Důležitá je také skutečnost, že cena je jedním z prvků marketingového mixu, který tvoří příjmy, zatím co ostatní složky produkují náklady. Přesto mnoho podniků svou cenovou politiku neprovádí dobře. Chybou je například vysoká závislost na nákladech, absence diferenciací ceny podle životního cyklu výrobku, neakceptování změn na trhu a jiné [10]

- **Marketingová komunikace (propagace)**

Jedná se o nejviditelnější složku marketingového mixu. Marketingová komunikace je soubor nástrojů a metod, jimiž výrobce komunikuje s trhem, tedy se zákazníky, odběrateli, dodavateli a konkurencí. Skládá se ze čtyř hlavních částí: reklama, podpora prodeje, public relations a osobní prodej. Každá z těchto forem používá jiné nástroje. Hlavním cílem je ovlivňování zákazníka tak, aby si koupil výrobek podniku. Zákazník si ovšem výrobek nekupuje okamžitě, ale k rozhodnutí o koupi dospěje postupně. Proto se většinou v marketingové komunikaci postupuje podle následujícího schématu stádií

reklamy: informovanost, znalost, oblíbenost, preference, přesvědčení o koupi, koupě. Obecně platí, že v prvních fázích jsou těmi nejefektivnějšími nástroji reklama a publicita. V dalších pak nastupují osobní prodej a podpora prodeje, jež mají za úkol přesvědčit zákazníka o provedení koupě. Je samozřejmé, že na uplatnění marketingového mixu mají vliv mnohé skutečnosti. [18]

- **Distribuce**

Pohyb produktů z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby nebo opakovaného užívání se označuje termínem distribuce. V marketingovém pojetí patří k základním vlastnostem distribuce následující procesy:

- Fyzická distribuce, která v sobě zahrnuje přepravu zboží, jeho skladování a řízení zásob takovým způsobem, aby prodejci byli schopni vždy uspokojit požadavky poptávky.
- Změna vlastnických vztahů, kdy směna umožňuje kupujícím užívat předměty a služby, které potřebují anebo chtějí mít.
- Dobrovolné a podpůrné činnosti, k nimž patří například organizace marketingového výzkumu, zajišťování propagace zboží, poradenská činnost, poskytování úvěrů, pojišťování přepravovaných produktů atd.[35]

- **Lidé**

Lidé jsou velmi významnou složkou marketingového mixu služeb. Jsou to všichni lidé, kteří hrají určitou roli v procesu poskytování služby a tím ovlivňují vnímání kupujícího – zaměstnanci, zákazníci.[37]

Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky lze řadit do těchto skupin:

*Kontaktní pracovníci*, kteří jsou v častém nebo pravidelném styku se zákazníky, se významně podílejí na marketingových činnostech.

*Koncepční pracovníci*, kteří ovlivňují prvky marketingové strategie, ale do kontaktu se zákazníkem přicházejí jen zřídka.

*Obsluhující pracovníci* se přímo nepodílí na marketingových aktivitách, ale přicházejí často do kontaktu s klientem.

*Podpůrní pracovníci* nemají pravidelný kontakt se zákazníky, ani se příliš nepodílejí na marketingových činnostech. Svou podporou významně ovlivňují veškeré činnosti organizace. Druhou významnou skupinu tvoří *zákazníci*. Vzhledem k tomu, že služby jsou produkovány a spotřebovávány současně, je časté, že se *zákazníci* aktivně zúčastňují celého procesu. Tím může dojít ke zlepšení, nebo zhoršení kvality služby. Míra spoluúčasti *zákazníka* se liší podle druhu služby.[37]

- **Materiální zabezpečení**

V důsledku nehmotnosti služeb by měly organizace, které se zabývají poskytováním služeb, zahrnout do svých marketingových úvah i oblast systematického řízení materiálního prostředí. Jsou to právě první vjemy a dojmy, které *zákazník* získá při vstupu do prostorů, kde je daná služba poskytována, které pak navodí příznivé nebo nepříznivé očekávání. Vzhled budovy, zařízení interiérů, promyšlené vytváření atmosféry navozuje v *zákazníkovi* představu o povaze služby, její kvalitě či profesionalitě provedení.[43]

- **Procesy**

Procesy zahrnují veškeré činnosti, postup, mechanismy a rutiny, které vyrábějí a dodávají službu *zákazníkovi*. [33]

V průběhu procesu vznikají kritická místa. Na možnost kritických míst při poskytování služby může poukázat jednoduchý seznam všech kroků potřebných k realizaci produktu. K lepšímu znázornění těchto kroků slouží diagram procesu. Diagram graficky znázorňuje všechny kroky procesu poskytování služby. Tyto kroky mohou být pro *zákazníka* viditelné, nebo neviditelné. *Zákazník* vidí vše, čeho se přímo zúčastní. V pozadí jsou pak veškeré pomocné kroky zabezpečující služby. Pokud proces poskytování služby v některých místech selže, *zákazník* hodnotí produkt jako nekvalitní. [19]

## 2 METODIKA A CÍLE

### 2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analyzovat současné strategické řízení ve firmě PERSEID.CZ s.r.o. a navrhnout možná zlepšení.

Pro svou práci jsem si zvolila tři následující dílčí cíle:

1. vybrat vhodný model strategického řízení
2. provést potřebný strategický audit
3. navrhnout doporučení

Konkrétně by mělo jít o formulaci firemních hodnot, poslání a vize společnosti i strategických záměrů a cílů. Mým úkolem je rovněž vygenerovat strategii k dosažení vytyčených cílů a navrhnout orientační harmonogram hlavních činností, které je pro splnění cílů potřebné vykonat.

Tvůrčí práce na dosažení cíle diplomové práce se opírá o dvě pracovní hypotézy:

***Hypotéza č. 1: „Existence strategického řízení je nezbytnou nutností pro úspěšné fungování firmy“***

***Hypotéza č. 2:“ U firmy, která působí v oblasti bezpečnostních a úklidových služeb lze zvýšit její konkurenceschopnost zaměřením se na poskytování komplexních služeb zákazníkovi, známé pod názvem facility management“***



## 2.2 Metodika

Na základě analýzy sekundárních dat z firmy budou navrženy konkrétní návrhy na zlepšení a zajišťování konkurenceschopnosti podniku do budoucna.

Popis jednotlivých metod využitých v diplomové práci:

### **McKinsey 7S**

Principem této metody je kladení otázek a hledání jejich odpovědí. Tyto otázky si klade management společnosti a mají vyřešit problémy vývoje společnosti. Otázky jsou uceleny a rozděleny do sedmi skupin bodů.

V zásadě se dá těchto sedm bodů, o které se tento model opírá, rozdělit do dvou hlavních skupin a to do skupiny tzv. „tvrdých S“, do které spadá strategie společnosti, struktura společnosti a systémy používané společností. Informace potřebné pro řízení těchto bodů jsou snadno dohledatelné například v obchodních plánech společnosti, v jejich organizačních listech a v dalších dokumentech nutných pro její správný chod. Protože jsou tyto informace lehce dohledatelné, tak se dají lépe (snadněji) měnit, než zbylé čtyři body tohoto systému.

Mezi skupinu tzv. „měkkých S“ patří: styl společnosti, zaměstnanci (staff), sdílené hodnoty a dovednosti (skills). Informace k těmto bodům nejsou tak snadno dohledatelné, informace nejsou obsaženy v dokumentech týkajících se např. obchodního zaměření společnosti, tím pádem se tyto (body) systému 7S hůře popisují, a proto se v jejich případě hůře prosazují změny. Všechny výše uvedené body (pilíře) modelu 7S se vzájemně ovlivňují, což ukazuje, že každý zaběhnutý systém fungování společnosti je složitý na provedení jakékoliv změny.

Z toho důvodu je důležité při zavádění změn sledovat všechny body, o které se tento systém opírá a řešit je najednou. Samozřejmě není možné přiřadit všem bodům stejnou úroveň důležitosti. Firma je dynamický celek, který se v průběhu své existence vyvíjí, a proto je důležité, aby vedení společnosti zkoumalo výše uvedené body a na základě jejich změn určovalo její další vývoj (strategii). [17]

## **DESTEP**

V diplomové práci bude dále použita analýza DESPTPEP. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí, která je nezbytná pro poznání externího okolí, ve kterém firma působí dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí firmy a mohou mít na něj vliv a ke stanovení toho, jak bude firma na vlivy těchto změn a trendů reagovat. [26]

Tato analýza vychází z prvních písmen jejího názvu a cílem této analýzy je identifikování jen těch faktorů, které firmu bezprostředně ovlivňují.

Je nezbytné si uvědomit, že se jedná o analýzu vnějšího prostředí, tedy, že společnost těmto faktorům čelí a nemůže je ovlivňovat.

Tabulka 1: DESTEP analýza

<b>D</b>	<b>Demografické</b>	př. Počet obyvatel, věková struktura obyvatelstva, národnost, vzdělání obyvatelstva
<b>E</b>	<b>Ekonomické</b>	př. HDP, ekonomický růst, inflace, nezaměstnanost, monetární politika
<b>S</b>	<b>Společenské</b>	př. Referenční skupiny, rodina, role, statusy
<b>T</b>	<b>Technologické</b>	př. Státní výdaje na výzkum a vývoj, nové objevy, patenty, výrobní technologie
<b>E</b>	<b>Ekologické</b>	př. Šíření ekologické povědomosti, ekologické normy, ekologická odpovědnost
<b>P</b>	<b>Politicko-právní</b>	př. Politická stabilita, legislativa regulující podnikání, daňová politika, ochrana spotřebitele

*Zdroj: Zpracováno autorem*

## FINANČNÍ ANALÝZA

Poměrové ukazatele charakterizují vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Obvykle vycházejí z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Poměrové ukazatele jsou nejrozšířenější a také nejoblíbenější metodou finanční analýzy. Umožňují rychle získat základní náhled a charakteristiku firmy. Vyjadřují vždy nějaký poměr části celku s celkem samotným (podílové), anebo dávají do poměru samotné veličiny (vztahové).

Poměrové ukazatele jsou vhodné zejména pro analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy, jsou vhodné pro porovnávání více podobných podniků navzájem a mohou být používány jako vstupní údaje matematicko-ekonomických modelů. [27]

### Ukazatel likvidity

Charakterizuje schopnost firmy dostát svým závazkům. Úzce navazuje na ukazatele zadluženosti. Likvidita je souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Solventnost se definuje jako připravenost hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost, a je tedy jednou ze základních podmínek existence firmy. [27]

#### **Běžná likvidita**

Tento ukazatel udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje firmy. Hodnota ukazatele by měla nabývat hodnot 1,5 – 2,5. [28]

$$\frac{\textit{oběžná aktiva}}{\textit{krátkodobé závazky}} \quad (2.1)$$

#### **Pohotová likvidita**

Charakterizuje nejpřesněji platební pohotovost, tj. schopnost podniku krýt peněžními prostředky závazky z obchodního styku a závazky vůči zaměstnancům.[27]

Výsledná hodnota ukazatele by měla být v rozmezí 1 až 1,5.

$$\frac{\textit{oběžná aktiva-zásoby}}{\textit{krátkodobé závazky}} \quad (2.2)$$

## Ukazatelé zadluženosti

Ukazatele zadluženosti především poměřují cizí a vlastní zdroje, ale zabývají se i schopností hradit náklady dluhu. [29]

### **Celková zadluženost**

Na základě tohoto ukazatele lze posoudit finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska.[30]

Ukazatel celkové zadluženosti by se měl pohybovat v rozmezí 0,3 – 0,5.

$$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.3)$$

### **Kvóta vlastního kapitálu (finanční nezávislost)**

Tento ukazatel je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Oba ukazatele (jejich součet je roven 1) informují o finanční struktuře firmy – o skladbě kapitálu.[28]

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.4)$$

## Ukazatelé aktivity

Patří mezi výkazové poměrové ukazatele, které čerpají údaje z rozvahy i výkazu zisků a ztrát. Měří schopnost firmy využívat vložené prostředky.

### **Obrat celkových aktiv**

Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, hodnotu však ovlivňuje i příslušnost k odvětví. Hodnota menší než doporučená znamená neúměrnou majetkovou vybavenost.[30]

$$\frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.5)$$

### **Doba obratu závazků**

Tento ukazatel udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům.[31]

$$\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby} / 360} \quad (2.6)$$

### **Doba obratu pohledávek**

Ukazuje průměrnou dobu obratu pohledávek, tj. dobu, po kterou firma musí v průměru čekat, než obdrží platby za poskytnuté služby nebo prodané zboží. [32]

$$\frac{\textit{pohledávky}}{\textit{tržby} / 360} \quad (2.7)$$

### **Ukazatel produktivity**

Tento ukazatel sleduje výkonnost podniku ve vztahu k počtu zaměstnanců.

### **Osobní náklady k přidané hodnotě**

Tento ukazatel sleduje, jakou část z toho, co bylo vytvořeno v provozu, odeberou náklady na zaměstnance. [28]

$$\frac{\textit{osobní náklady}}{\textit{přidaná hodnota}} \quad (2.8)$$

Čím menší je tento poměr, tím lepší je výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům. [29]

### **Produktivita práce z přidané hodnoty**

Tento ukazatel sleduje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho zaměstnance. Je možné ji porovnávat s průměrnou mzdou na jednoho pracovníka.

$$\frac{\textit{přidaná hodnota}}{\textit{počet zaměstnanců}} \quad (2.9)$$

Čím větší je produktivita práce a čím menší je průměrná mzda, tím větší efekt ze zaměstnanců plyne. [29]

- **Produktivita práce z přidané hodnoty**

$$\frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (2.9)$$

Produktivita práce z přidané hodnoty sleduje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho zaměstnance. Je možné ji porovnávat s průměrnou mzdou na jednoho pracovníka.[29]

Čím větší je produktivita práce a čím menší je průměrná mzda, tím větší efekt ze zaměstnanců plyne

## PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Tento model je typický pro organizace soukromého sektoru, ale po úpravách je využitelný i v organizacích veřejného sektoru. Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení organizace.

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil:

- Riziko vstupu potenciálních konkurentů – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty – Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
- Smluvní síla odběratelů – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
- Smluvní síla dodavatelů – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
- Hrozba substitučních výrobků – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?[15]

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících, nebo potencionálních, ze strany dodavatelů a odběratelů i substitučních produktů, pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům, případně nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch.[8]

## **3 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉ FIRMY**

### **3.1 Historie**

Prvotní název vybrané firmy byl PBS (Prachatická bezpečnostní služba), která vznikla v roce 1997. Firma byla zaměřena na činnosti, které se týkají kompletních služeb v oblasti ostrahy majetku a osob. Postupně rozšířila svou činnost o úklidové služby. Poté byl v roce 2000 název firmy změněn na PERSEID s.r.o. a následně v roce 2003 pozměněn na PERSEID.CZ s.r.o.

Na přelomu let 2003 a 2004 došlo k zásadní změně v podniku. Firma začala poskytovat možnost náhradního plnění ve smyslu znění § 81/2b zákona číslo 435/2004Sb. Tato změna znamenala pro firmu začít zaměstnávat více než 50% osob se zdravotním postižením (OZP). Více informací ohledně této problematiky bude nastíněno v odstavci – Dotace.

Jelikož se firma rozhodla zaměstnávat více než 50% osob se ZTP, nechtěla připustit, aby došlo ke snížení kvality poskytovaných služeb. A to z toho důvodu, že firma již od počátku stavěla na principech odbornosti, kázně a profesionality. Díky propracované metodice odborného vzdělání pracovníků, několikastupňovému kontrolnímu systému a promyšlenému používání motivačních faktorů, proběhla tato změna úspěšně, bez zásadních problémů a dobrou pověst si i nadále udržuje.

### **3.2 Současnost**

PERSEID.CZ s.r.o. ke konci roku 2015 zaměstnávala 72 zaměstnanců, z toho 83% tvoří osoby se sníženou pracovní schopností. Tento fakt je podpořen především tím, že ve firmě je zvyšován podíl úklidových služeb na úkor služeb bezpečnostních.

Firma se za dobu svého působení na trhu stala firmou, která provádí své služby pro zákazníky v různých odvětvích, jako například těžké strojírenství, administrativní správy, zdravotnictví a potravinářství. Za zmínku určitě stojí, že firma vyhrála osm výběrových řízení pro Ministerstvo obrany ČR, což znamená, že firma je více než úspěšná v poskytování svých služeb i veřejnému sektoru.



### 3.3 Předmět činnosti

- Fyzická ostraha předmětů;
- Recepční služby;
- Převoz peněz, cenin a dokumentů;
- Detektivní služby (fyzického charakteru, hotelové, v obchodních domech a firmách);
- Instalace elektronických zabezpečovacích zařízení a kamerových systémů;
- Úklidové služby;
- Dodávky hygienického materiálu;
- Některé dílčí služby týkající se správy budov;

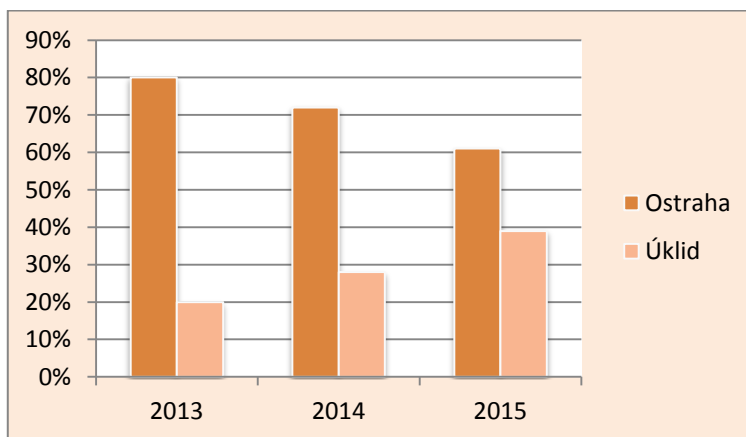
Firma PERSEID.CZ s.r.o. se primárně zabývá úklidovými službami a ostrahou. Následující tabulka a graf ukazují strukturu těchto poskytovaných služeb v letech 2013 – 2015.

Tabulka 2: Struktura poskytovaných služeb

	2013	2014	2015
Ostraha	80%	72%	61%
Úklid	20%	28%	39%

Zdroj: Zpracováno autorem

Graf 1: Struktura poskytovaných služeb



Zdroj: Zpracováno autorem

Z grafu je patrné, že služby v oblasti úklidu od roku 2013 rostou na úkor služeb v oblasti ostrahy. Toto vyústění je na základě požadavků zákazníků, kterým se firma samozřejmě přizpůsobila.

### 3.4 Zaměstnanci

Jelikož firma podniká ve službách, jsou zaměstnanci neodmyslitelnou součástí této firmy. Noví zaměstnanci jsou přijímáni na základě výběrového řízení. Firma dává přednost zaměstnancům se zdravotním postižením, nebo zaměstnancům se sníženou pracovní schopností. Počet těchto osob v podniku se každoročně zvyšuje.

Společnost aktuálně zaměstnává 72 zaměstnanců. V posledních třech letech došlo k nárůstu pracovních míst a především pak k nárůstu přijatých osob s OZP. Podíl zaměstnanců se sníženou pracovní schopností na celkovém počtu zaměstnanců firmy je zobrazen na následující tabulce:

Tabulka 3: Podíl zaměstnanců se ZPS na celkový počet pracovníků firmy

	2013	2014	2015
Průměrný počet zaměstnanců	<b>55</b>	<b>64</b>	<b>72</b>
Počet zaměstnanců se ZPS	<b>38</b>	<b>46</b>	<b>60</b>
Podíl zaměstnanců se ZPS	<b>69%</b>	<b>72%</b>	<b>83%</b>

Zdroj: Zpracováno autorem

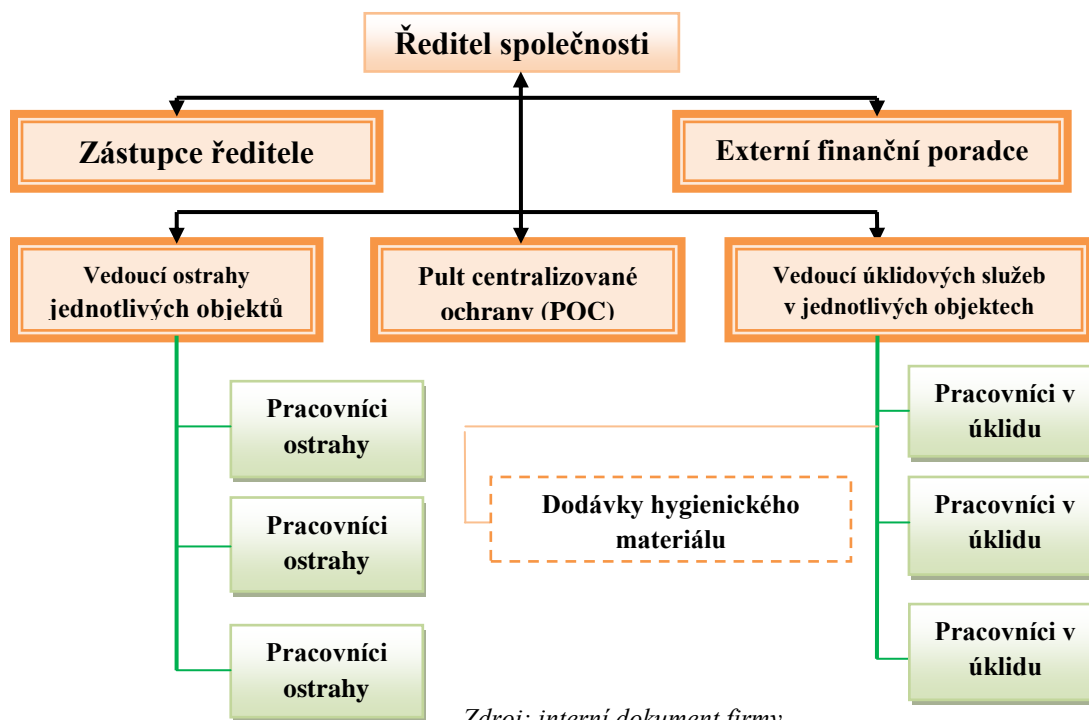
Firma PERSEID.CZ s.r.o. každoročně zvyšuje podíl osob se ZPS. V roce 2015 tento podíl činil 83%.

### 3.5 Dotace

Firma PERSEID.CZ s.r.o. využívá mandatorního nároku na mzdové dotace díky zaměstnávání více než 50% osob se ZPS. Toto je však mj. spojeno se značnou administrativní zátěží, která se neustále zvyšuje. Tato problematika je podrobněji rozepsána v kapitole DESTEP – demografické vlivy.

### 3.6 Organizační struktura

Schéma 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní dokument firmy

Z organizační struktury vyplývá, že všichni vedoucí pracovníci jsou přímo podřízeni řediteli společnosti. Znamená to tedy, že i veškeré rozhodovací procesy a odpovědnost je soustředěna pouze na ředitele společnosti. Dále z organizační struktury vyplývá, že manažeři mezi sebou nemají vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Logickým vyústěním je tedy to, že v případě nepřítomnosti ředitele firmy je ohrožen chod firmy.

Ve firmě je zavedená nadměrná samostatnost manažerů, což ovšem v případě nepřítomnosti jednoho z nich, znamená pro firmu značný problém. V případě selhání či odchodu jednoho z vedoucích pracovníků by mohlo dojít k narušení poskytování služeb.

Zástupce ředitele plní v podniku spíše funkci administrativního pracovníka, který nemá dostatek pravomocí pro řízení firmy v případě, že by ředitel firmy byl nepřítomen. Bezpečnostní a úklidové služby mají v kompetenci oblastní zástupci firmy, včetně dodávek zboží zákazníkům.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

V této části diplomové práce bude vybraná firma podrobena strategickému auditu. Následně, po zanalyzování prostředí firmy je praktická část diplomové práce zaměřena na formulaci strategie.

### 4.1 Strategický audit společnosti

K první a nejdůležitější části analýzy patří strategický audit. Budou zde využity metody – McKinsey 7S, DESTEP, Finanční analýza a Porterův model pěti sil.

#### 4.1.1 McKinsey 7S

Jedná se o vnitřní analýzu firmy prostřednictvím aspektového modelu. Podrobnější popis je rozepsán v části práce metodika.

##### Strategie

Z analýzy bylo zjištěno, že firma PERSEID.CZ nemá zpracovaný systém strategického řízení. Strategie je jedním z nejdůležitějších faktorů, který je zaměřen na dosažení dlouhodobých cílů a měla by firmě zajistit konkurenční výhodu, proto je nezbytné, aby ji firma vytvořila. Všechna rozhodnutí doposud vycházela z toho, co ředitel společnosti „nosí v hlavě a v srdci“, jak sám pan ředitel konstatoval. Vhodný časový horizont pro vytvoření strategie byl zvolen rok 2020.

##### Struktura

Tento faktor zahrnuje organizační a řídicí strukturu společnosti. Organizační struktura je podrobně popsána v kapitole 3.3 Organizační struktura společnosti

##### Systémy řízení

Firma je řízena liniově. Jde o jedno ze základních organizačních uspořádání, kdy vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Tento systém řízení má své výhody v rámci malé firmy, která se zabývá pouze jedním druhem činnosti. Firma PERSEID.CZ s.r.o. začínala také pouze jedním druhem činnosti, postupem času ale svůj předmět podnikání rozšířila o úklidové služby a o některé činnosti související se správou objektů. Ovšem pro takto utvořenou strukturu podnikatelské činnosti je daný systém nedostačující. Jde o to, že daný systém klade

poměrně velké nároky na osobu ředitele a následně tedy i na jeho přímé spolupracovníky. Tito spolupracovníci však nemají dostatečné kompetence k tomu, aby v případě, že by ředitel společnosti z jakýchkoli důvodů nemohl svou funkci vykonávat, mohli spolupracovníci společnost řídit. Není možné především z dlouhodobého hlediska tuto organizační strukturu zachovávat (s ohledem na strategické cíle firmy).

### **Spolupracovníci**

Jelikož lidské zdroje jsou stavebním kamenem, na kterém stojí vybraná firma, jsou za spolupracovníky považováni zaměstnanci. Jde o zaměstnance, kteří se podílejí na řízení společnosti a vedení pracovních skupin. Každý z těchto zaměstnanců musel projít výběrovým řízením a očekává se od nich 100% výkon. Zaměstnanci musejí perfektně znát problematiku nabízených služeb, orientovat se v personalistice a potřebných právních normách. Pokud některý ze zaměstnanců není schopen pracovat na 100% profesionálně, může dojít k jeho propuštění.

Počet pracovníků ve firmě PERSEID.CZ s.r.o. ke 31.12.2015 je 72 zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců je zobrazena v následující tabulce a zahrnuje roky 2013, 2014, 2015.

Tabulka 4: Fluktuace zaměstnanců

2013	2014	2015
10,0%	13,3%	14,9%

*Zdroj: Zpracováno autorem*

Ideální hodnoty fluktuace se pohybují v rozmezí 5 - 7%, přičemž průměrná míra fluktuace v České republice se pohybuje na úrovni 15%. Fluktuace ve vybrané firmě má vyšší hodnoty a v posledních třech letech dochází k jejímu růstu. Růst fluktuace ovšem nemusí hned znamenat problém ve firmě, jelikož vyšší míra fluktuace má i své přínosy. Jedná se například o podněcování přílivu nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty. Vyšší míra fluktuace ve firmě je způsobena především úklidovými službami. Právě při těchto službách dochází k největšímu pohybu zaměstnanců.

### **Styl manažerské práce**

Ve firmě PERSEID.CZ s.r.o. panuje přesvědčení, že každý manažer má svůj vrozený, či jinak získaný způsob chování. Styl jeho práce a přístup k podřízeným jsou

ovlivňovány právě těmito vlastnostmi. Vzhledem ke skutečnosti, že firma podniká ve službách, je tedy závislá na kvalitě práce svých zaměstnanců. Zaměstnanci firmy přicházejí do styku se zákazníky většinou častěji než jejich zaměstnavatel.

Používaný styl vedení ve firmě je styl autokratický. Tento styl je využíván ve firmě především v souvislosti odborných znalostí zaměstnanců, kvalitě přidělené práce a přístup zaměstnanců k zákazníkům. Ovšem nelze říci, že by zaměstnanci byli vystavováni stresu z možného postihu za neúplné splnění přidělených úkolů, a to z důvodu toho, že ředitel firmy si je vědom faktu, že ne každý pracovník je vnímavý a dovedný, aby ovládal určité činnosti stejně rychle, jako jeho rychlejší kolegové. Ředitel firmy vychází z předpokladu, že každý pracovník chce svou práci vykonávat dobře a nemá zájem úmyslně dělat chyby. Z toho důvodu je zde nezbytně nutný individuální přístup k zaměstnancům.

### **Schopnosti**

Jedná se o schopnosti, dovednosti a znalosti všech pracovníků společnosti. Praxe je u některých pracovníků méně důležitá než samotná chuť pracovat, jedná se především o pozice na úklidových službách a ostraze. Ostatní pracovníci jako je manažer nebo oblastní zástupce musí mít dostatečné znalosti a dovednosti potřebné k vedení přiděleného úseku a klade se u nich důraz na komunikaci se zákazníky. Mezi kladné vlastnosti pracovníků společnosti je možné zařadit například znalost oboru, ochota řešit s vedením společnosti vzniklé problémy a vysoká profesionalita.

### **Sdílené hodnoty**

Hodnoty organizace jsou zaměstnancům společnosti vštěpovány od začátku pracovního poměru a zaměstnanci jsou s nimi vnitřně ztotožnění. Z čehož plyne výhoda pro společnost, kdy zaměstnanci snadněji kontrolují a usměrňují své chování a přizpůsobují ho daným hodnotám.

Sdílenými hodnotami dle ředitele společnosti jsou:

- *Spolehlivost* - firma PERSEID.CZ s.r.o. je spolehlivá, poctivá a citlivá k potřebám zákazníků.
- *Komplexnost* –firma PERSEID.CZ s.r.o. nabízí celý komplex služeb, které jsou potřebné pro každou organizaci.

- *Dostupnost* – služby firmy PERSEID.CZ s.r.o. jsou dostupné všem potenciálním zákazníkům nejen v jižních Čechách.
- *Jednoduchost* – zákazníci nepotřebují žádné speciální vybavení pro uplatnění facility management, jelikož veškeré potřebné technologie dodá firma PERSEID.CZ s.r.o.
- *Šance* – firma PERSEID.CZ s.r.o. dává šanci lidem, kteří jsou zdravotně postižení, nebo mají sníženou pracovní schopnost. Tito lidé najdou uplatnění právě v této firmě, kde jsou využity jejich schopnosti ke spokojenosti zákazníka.
- *Spokojenost* – spokojenost zaměstnanců je základní předpoklad pro spokojené zákazníky.

Získaná data potřebná k sepsání analýzy 7S byla korigována na základě řízeného rozhovoru s ředitelem firmy.

#### 4.1.2 DESTEP

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí, která byla provedena na firmu PERSEID.CZ s.r.o.. V rámci této analýzy byly analyzovány jednotlivé faktory, které na společnost působí.

#### **Faktory jsou následující:**

##### **D – demografické**

Demografie se zabývá zkoumáním populace, a v rámci tohoto šetření se autorka zaměřila na osoby OZP, kteří se ucházejí o pracovní místo. Statistika je zaměřena na tři oblasti – ČR, jižní Čechy a Prachatice.

Tabulka 5: Uchazeči (OZP) o pracovní místo

	2012	2013	2014
Prachatice	278,1	259,2	257,6
Jižní Čechy	3565,4	4070,9	3647,8
ČR	61517,9	62238,2	61166,2

Zdroj: Zpracováno autorem

Analýza vychází z roků 2012 – 2014. Byla zaměřena nejprve na oblast Prachatice, jelikož je zde sídlo společnosti, dále pak Jižní Čechy a nakonec Česká republika jako celek. Z analýzy bylo zjištěno, že počet uchazečů o práci se zdravotním postižením v Prachaticích se rok od roku nepatrně snižuje. Oblast Jižní Čechy

zaznamenala nejnižší počet uchazečů v roce 2012, a naopak nejvyšší počet uchazečů v roce 2013. Poslední oblastí, na kterou byla analýza zaměřena, se vztahuje na celé území ČR, ze které vyplývá, že nejvyšší počet žadatelů o práci se ZP bylo v roce 2013. V roce 2014 počet uchazečů klesl.

Je nezbytné vymezit, kdo je považován za osobu se ZPS. ZPS je zkratka pro osobu zdravotně znevýhodněnou a jedná se osobu, která může pracovat, ale zároveň potřebuje vhodně upravit pracovní prostředí, pracovní dobu a další pracovní podmínky s ohledem na její dlouhodobě, minimálně jeden rok trvajících, nepříznivý zdravotní stav. O uznání osobou zdravotně znevýhodněnou rozhodují okresní správy sociálního zabezpečení. [34]

Zaměstnavateli zaměstnávajícímu na chráněných pracovních místech více než 50 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnanců se poskytuje příspěvek na podporu zaměstnávání těchto osob formou částečné úhrady vynaložených prostředků na mzdy nebo platy a dalších nákladů.

Příslušnou krajskou pobočkou Úřadu práce pro poskytování příspěvku je krajská pobočka Úřadu práce, v jejímž obvodu má sídlo zaměstnavatel, který je právnickou osobou.

Příspěvkem jsou nahrazovány skutečně vynaložené prostředky na mzdy nebo platy v měsíční výši 75% skutečně vynaložených prostředků na mzdy nebo platy na zaměstnance v pracovním poměru. Jde-li o osobu zdravotně znevýhodněnou, činí maximální výše příspěvku 5 000 Kč.

Příspěvek se poskytuje čtvrtletně zpětně na základě písemné žádosti zaměstnavatele, která musí být krajské pobočce Úřadu práce doručena nejpozději do konce kalendářního měsíce následujícího po uplynutí příslušného kalendářního čtvrtletí.

Součástí žádosti je:

- a) doložení celkového průměrného přepočteného počtu všech zaměstnanců, zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, a zaměstnanců, kteří jsou osobami s těžším zdravotním postižením,
- b) jmenný seznam zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením,



a zaměstnanců, kteří jsou osobami s těžším zdravotním postižením, s uvedením rodného čísla, data vzniku a skončení pracovního poměru, kódu zdravotní pojišťovny, vynaložených prostředků na mzdy nebo platy, včetně odvedeného pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění

c) doložení skutečnosti, že zaměstnanec, na kterého je příspěvek požadován, je osobou se zdravotním postižením. Při opakovaném poskytování příspěvku je toto doložení součástí žádosti pouze v případě změny této skutečnosti.[34]

Žádost o příspěvek na podporu zaměstnání osob se zdravotním postižením je přiložen v diplomové práci jako Příloha 1.

Tabulka 6: Počet zaměstnavatelů osob se ZTP na Prachaticku

	Počet zaměstnavatelů ZTP
2013	44
2014	46
2015	49

Zdroj: Zpracováno autorem

## E – ekonomické

- *Průměrná mzda*

Průměrná hrubá mzda zahrnuje veškeré pracovní příjmy (základní mzdy a platy, příplatky a doplatky ke mzdě nebo platu, prémie a odměny apod.). Tyto příjmy byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě a představují podíl, který připadá na jednoho zaměstnance.

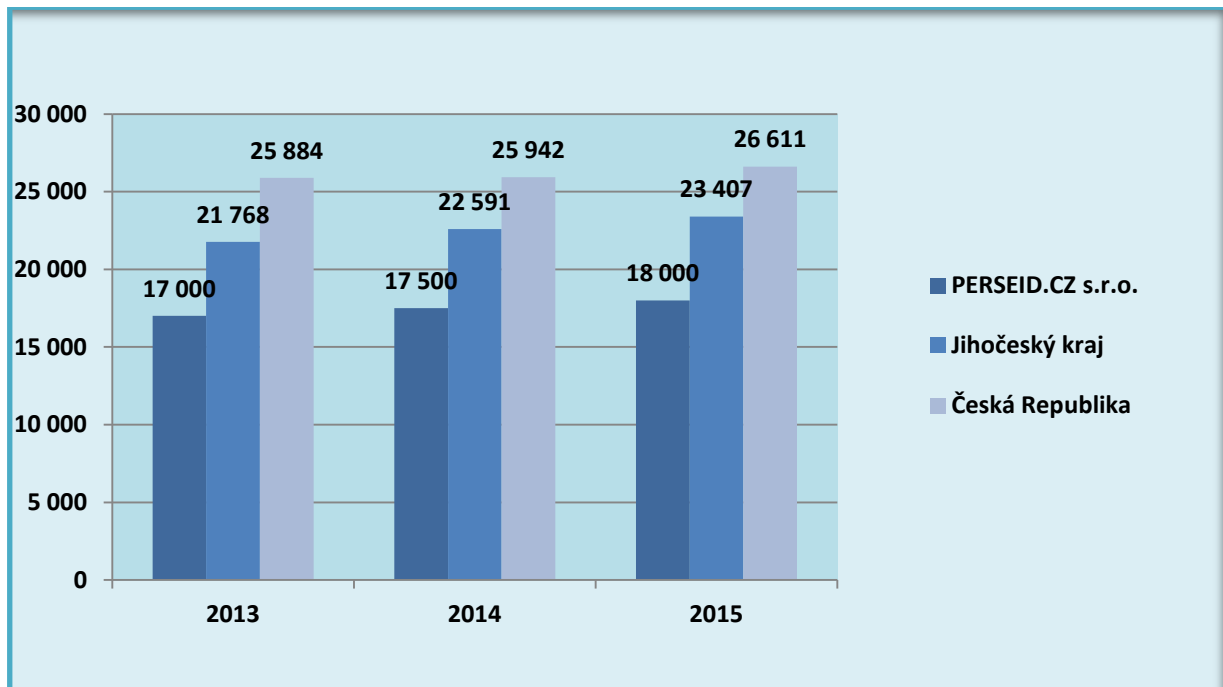
V následující tabulce je znázorněno, jaký je vývoj průměrné měsíční mzdy ve firmě PERSEID.CZ s.r.o., porovnáno s průměrnou měsíční mzdou v Jihočeském kraji a následně v celé ČR.

Tabulka 7: Vývoj průměrné měsíční mzdy

	2013	2014	2015
PERSEID.CZ	17 000 Kč	17 500 Kč	18 000 Kč
Jihočeský kraj	21 768 Kč	22 591 Kč	23 407 Kč
Česká republika	25 884 Kč	25 942 Kč	26 611 Kč

Zdroj: Zpracováno autorem

Graf 2: Vývoj průměrné měsíční mzdy



Zdroj: Zpracováno autorem

Z tabulky a grafu je patrné, že průměrná měsíční mzda ve firmě PERSEID.CZ s.r.o. je nižší než průměrná měsíční mzda v Jihočeském kraji a České republice. Je třeba si ovšem uvědomit, že průměrná mzda není ukazatelem, který by měl vypovídat o většině zaměstnanců. Jelikož průměrná mzda má za cíl vypovídat o celkové mzdové úrovni a používá se především pro časové srovnání. Není tedy namístě, aby si zaměstnanci vybrané firmy stěžovali, že jejich mzda je pod celostátním průměrem. Navíc je také nutné vzít v úvahu předmět činnosti podniku, a především to, že převážní zaměstnanci podniku jsou pracovníci úklidu a ostražky. Při srovnání výše průměrných mezd v Jihočeském kraji a ČR se tedy může zdát být mzda ve vybrané firmě nízká, ovšem ve skutečnosti jsou mzdy pro zaměstnance příznivé.

## S – společenské

- *Úroveň vzdělání*

Firma PERSEID.CZ s.r.o. zaměstnává pracovníky napříč spektrem úrovně vzdělání a odbornosti. Na některé pozice není vyžadované speciální vzdělání (úklid, ostraha), ovšem na pozice managementu je kladen důraz na vzdělání a profesionalitu. Při výběru zaměstnanců na vyšší pozice, požaduje společnost znalost účetnictví, fakturace,

personalistiky, tedy obor ekonomiky. Společnost přijímá pracovníky se vzděláním jak ukončeného středního vzdělání, tak vysokoškolského. Zde hraje důležitou roli především počet let praxe v tomto oboru. Společnost vyžaduje u potencionálních zaměstnanců praxi v oboru minimálně 3 roky.

Autorka se zaměřila na analýzu počtu absolventů ekonomických oborů. V následujících tabulkách jsou zapsány údaje o absolventech vysokých a středních škol v celé České republice, zvláště jsou údaje o absolventech ekonomických oborů. V tabulce je také znázorněn Jihočeský kraj z hlediska absolventů ekonomického oboru. Při získávání statistických údajů o vysokých školách vycházela autorka z 11 státních vysokých škol – JČU, UJEP, Masarykova Univerzita, ZČU, TUL, UP, VŠB-TUO, UTB, VŠE, ČZU, MENDELU. Z analýzy vyplývá, že v roce 2014 došlo k poklesu počtu absolventů výše vybraných vysokých škol za poslední dva roky, z toho ekonomicky zaměřené obory také mají klesající tendenci. V roce 2012 bylo absolventů vysokých škol ekonomicky zaměřených 9 498, kdežto v roce 2014 klesl počet na 8 985. Autorka se zaměřila také na oblast jižních Čech, do kterých zahrnula JČU a VŠE v Jindřichově Hradci. Opět dochází k poklesu od roku 2012 do roku 2014 v počtu absolventů ekonomicky zaměřených. V roce 2014 byl počet absolventů 537.

**Tabulka 8: Počet absolventů VŠ**

VŠ	2012	2013	2014
ČR celkem	30 086	30 219	29 087
ČR ekonomie	9 498	9 101	8 985
Jihočeský kraj ekonomie	572	590	537

*Zdroj: Zpracováno autorem*

Při analýze středních škol vyplynulo, že i zde je klesající trend v počtu absolventů. Například v roce 2014 byl počet absolventů středních škol s maturitou 32 697, z toho 6 800 ekonomicky zaměřených. V jižních Čechách byl pak počet absolventů středních škol ekonomicky zaměřených nejvyšší v roce 2013, v roce 2014 došlo k poklesu o 221 absolventů. Veškeré údaje jsou zobrazeny v následující tabulce.

**Tabulka 9: Počet absolventů SŠ**

SŠ	2012	2013	2014
ČR celkem	39 590	38 969	32 697
ČR ekonomie	7 940	8 750	6 800
Jihočeský kraj ekonomie	692	784	563

*Zdroj: Zpracováno autorem*

Firma PERSEID.CZ s.r.o. zaměstnává celkem 6 manažerů a obchodních zástupců, na které je kladen důraz v oblasti vzdělání. Zbýlých výkonných pracovníků je ve firmě 66. U těchto pracovníků vzdělání nehraje roli.

## **T – technologické**

Technologické i technické faktory mají své významné postavení v podniku a určitě mohou znamenat pro podnik konkurenční výhodu. Mezi technologie, které podnik využívá lze řadit podlahový mycí stroj s chodící obsluhou, profesionální vysavač a robotický čistič oken. Tyto technologie budou podrobněji popsány v kapitole 4.3. Strategické řízení kvality – materiální prostředí.

Dále je třeba zaměřit se na běžné technologie, které jsou pro podnik neodmyslitelné. Internet má pro vybranou společnost velký význam. Společnost má vlastní webové stránky, kde se představuje potenciálním zákazníkům a poskytuje potřebné informace. Dále firma využívá internet pro dennodenní interní komunikaci jak se svými zaměstnanci, tak především se svými dodavateli a odběrateli.

Nejrozšířenější způsob komunikace je telekomunikace pomocí mobilní sítě. Jelikož se mobilní operátoři předbíhají se svými nabídkami pro firemní zákazníky, je v dnešní době možné, aby společnost měla takový tarif, který umožňuje volání zdarma mezi zaměstnanci, což samozřejmě šetří náklady majitele podniku.

## **E - ekologické**

Ekologické faktory jsou ve vybrané firmě nepřímo zastoupené. Jelikož firma poskytuje mimo jiné i uklízečské služby, je zřejmé, že pracovníci úklidu musejí nějakým způsobem správně zacházet s odpady. Každý pracovník úklidu musí zkontrolovat správnost třídění odpadů, popřípadě sami roztřídit. Když je odpad správně roztříděný, končí ve skladu. Dále už je starost odpadů na odběratelích úklidových služeb, kteří mají zajištěný vlastní odvoz a další manipulaci.

Vybraná firma kromě poskytování služeb nabízí také dodávky hygienického materiálu a čisticích prostředků. Jelikož je v dnešní době trend „myslet ekologicky“,

bylo by možné naléhat na dodavatele, aby zavedli a dodávali výrobky ekologicky zaměřené, tedy takové výrobky, které jsou pro životní prostředí šetrnější. I když samozřejmě nelze vyrobit čisticí prostředek, který by v žádném případě neměl vliv na životní prostředí. Otázkou je, jak by na tento návrh reagovali dodavatelé, je totiž zcela možné, že by se firma nemusela setkat s kladnou reakcí.

## **P – politické (politicko-právní)**

Firma PERSEID.CZ s.r.o. podléhá (stejně jako ostatní firmy, které podnikají na území České republiky) zákonům, vyhláškám a nařízením vlády. Mezi právní předpisy, kterými se musí vybraná společnost řídit jsou:

1. Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník a ve znění pozdějších předpisů - upravuje postavení firmy z hlediska formy podnikání, obchodních závazkových vztahů apod.
2. Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, kterou má povinnost platit každá společnost, která přesáhne obrátu svých činností za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců částku 1 000 000Kč, tomu je i v případě vybrané firmy.
3. Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, kdy tento zákon stanovuje firmám rozsah a způsob vedení účetnictví s požadavky na jeho průkaznost.
4. Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, který vymezuje vztahy na pracovišti mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
5. Zákon č. 586/1992Sb., o daních z příjmů. Tento zákon stanovuje podnikatelskému subjektu, jak velkou část zisku musí odvést do státního rozpočtu.
6. Zákon č. 435/2004 Sb., o nezaměstnanosti §78. Žádost o příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

### **4.1.3 Finanční analýza**

Finanční analýza zkoumá, jaké je finanční zdraví podniku, a proto je neodmyslitelnou součástí systematického řízení podniku. Autorka diplomové práce se zaměřila na roční obrát firmy a na vztah mezi obrátem a ziskem firmy. Dále je pak finanční analýza firmy zaměřená na poměrové ukazatele – likvidity, zadluženosti a aktivity. Finanční analýza zachycuje rok 2011, 2012, 2013, ke kterým získala autorka data z portálu Justice.cz.

## Roční obrat firmy

Obrat lze definovat jako množství finančních prostředků přijatých ekonomickým subjektem za určené časové období.

Statistika obratu ve firmě PERSEID.CZ s.r.o. od roku 2013 do roku 2015 je znázorněna na následující tabulce.

Tabulka 10: Roční obrat firmy (mil. Kč)

2012	2013	2014
11,25	12,75	15,5

Zdroj: Zpracováno autorem

## Vztah obratu a zisku

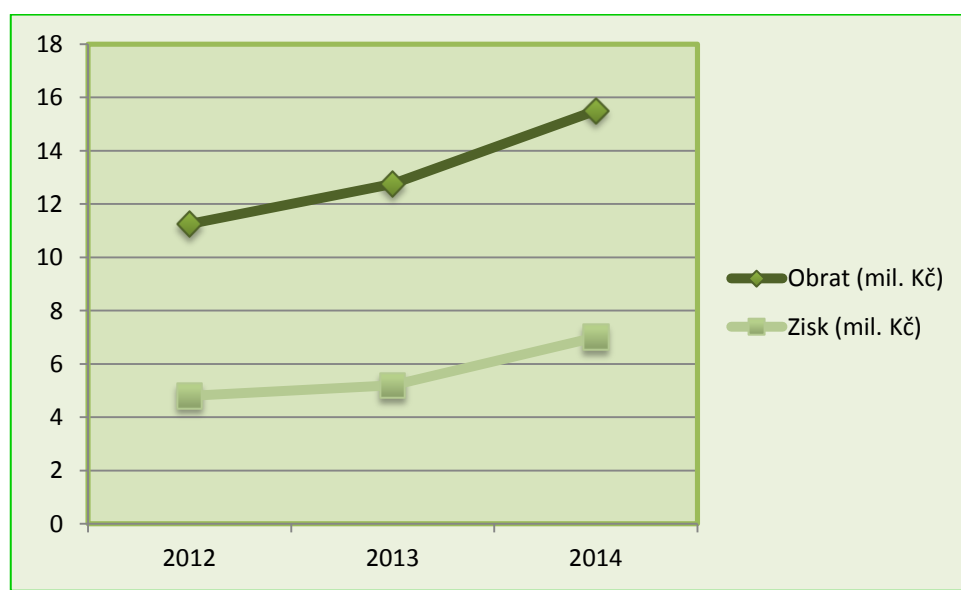
Vztah obratu a zisku je znázorněn na následující tabulce a grafu. Hodnoty ročního obratu ve firmě každým rokem rostou, roste tedy i zisk firmy.

Tabulka 11: Vztah obratu a zisku

	2012	2013	2014
Obrat (mil. Kč)	11,25	12,75	15,5
Zisk (mil. Kč)	4,8	5,2	7

Zdroj: Zpracováno autorem

Graf 3: Vztah obratu a zisku



### **Ukazatel aktivity**

Tento ukazatel zachycuje, jak vybraný podnik využívá jednotlivé majetkové části. Více o tomto ukazateli je napsáno v části – Metodika práce.

- ***Obrat celkových aktiv*** (2.5)

2011	2012	2013
<b>1,66</b>	<b>0,62</b>	<b>3,96</b>

Z výsledků obratu celkových aktiv lze vyčíst, že podnik dosahoval svého maxima v roce 2013, kdy hodnota obratu celkových aktiv dosahovala 3,96, což tedy znamená, že se celková aktiva za rok 2013 obrátila 3,96krát.

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1. Nižší hodnota než je doporučená byla pouze v roce 2012. Znamenalo to, že firma byla neúměrně majetkově vybavena.

- ***Doba obratu závazků*** (2.6)

2011	2012	2013
<b>20,6</b>	<b>40</b>	<b>19,5</b>

Díky tomuto ukazateli je možné zjistit, jaká je platební morálka podniku vůči svým dodavatelům. Ukazatel udává, jak dlouho podnik odkládá platbu svým dodavatelům. Nejvyšší hodnota byla v roce 2012, poté hodnota klesla. Lze tedy vyčíst, že v roce 2013 odkládala firma platbu svým dodavatelům 19,5 dne.

- ***Doba obratu pohledávek*** (2.7)

2011	2012	2013
<b>38,2</b>	<b>59,1</b>	<b>26,4</b>

Doba obratu pohledávek má stejný průběh jako doba obratu závazků. Nejvyšší hodnota je v roce 2012 a poté klesá. Výsledkem tohoto ukazatele je počet dnů, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách. V roce 2013 obdržela firma platbu za své poskytnuté služby za 26,4 dne.

### **Ukazatel likvidity**

Likvidita vyjadřuje schopnost firmy hradit své závazky. Likviditu lze dělit na běžnou, pohotovou a peněžní. V případě vybrané firmy byla analyzována likvidita běžná a pohotová.

- **Běžná** (2.1)

2011	2012	2013
<b>9,7</b>	<b>9,1</b>	<b>3,1</b>

Běžná likvidita firma přesahuje doporučené hodnoty, až v roce 2013 klesla běžná likvidita a blíží se tak doporučenému rozmezí hodnot.

- **Pohotová** (2.2)

2011	2012	2013
<b>9,7</b>	<b>8,9</b>	<b>3,1</b>

Pohotová likvidita firmy také přesahuje doporučené hodnoty. Až rok 2013 přináší pokles pohotové likvidity a ta se tak blíží k rozmezí doporučených hodnot.

### **Ukazatel zadluženosti**

Ukazatel zadluženosti vyjadřuje poměr cizích a vlastních zdrojů. Při této analýze se autorka zaměřila na ukazatele celkové zadluženosti a na ukazatel kvóty.

- **Celková zadluženost** (2.3)

2011	2012	2013
<b>0,09</b>	<b>0,34</b>	<b>0,44</b>



Hodnoty jsou v rozmezí doporučených hodnot.

- ***Kvóta vlastního kapitálu*** (2.4)

2011	2012	2013
90,55%	65,95%	55,63%

Ukazatel kvóty vlastního kapitálu a ukazatel celkové zadluženosti by po sečtení měly vykazovat hodnotu 100%. Ukazatel kvóty je doplňujícím ukazatelem k celkové zadluženosti. V roce 2011 dosáhla společnost nejvyšší hodnoty, následující roky se hodnota postupně snižuje. Z výsledků vyplývá, že firma dosahuje dobré výnosnosti vloženého kapitálu a není předlužena.

### **Ukazatel produktivity**

Tento ukazatel sleduje výkonnost podniku ve vztahu k počtu zaměstnanců.

- **Osobní náklady k přidané hodnotě**

Daný ukazatel udává, jakou část z toho, co bylo vytvořeno v provozu, odeberou náklady na zaměstnance.

(2.9)

	2011	2012	2013
Náklady na zaměstnance	32,05	28,00	24,30

- **Produktivita práce z přidané hodnoty**

2011	2012	2013
126,38	125,50	121,13

- **Průměrná mzda na zaměstnance**

2011	2012	2013
127,5	127,13	142,44

Finanční a kapitálová kondice firmy byla zjišťována pomocí finanční analýzy. Výše obrátu firmy každoročně roste zhruba o 1,5 mil. Kč. Lze tedy odvodit, že firma si z finančního hlediska vede velmi dobře. Svědčí o tom i fakt, že využívá minimálně cizích zdrojů. Z celkového zhodnocení ukazatele aktivity je patrné, že firma je solidní vůči svým závazkům a platí je v co nejkratší možnou dobu, naopak od pohledávek, které trvají časově déle.

Likvidita podniku je předpokladem finanční stability. Z ukazatele likvidity je patrné, že firma dosahuje vyšších hodnot, než jsou doporučené. Běžná likvidita má doporučené hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5. Firma vykazuje v prvních dvou letech skoro čtyřnásobek, až rokem 2013 klesá hodnota a přibližuje se k doporučeným hodnotám. U pohotové likvidity jsou doporučené hodnoty v rozmezí 1 – 1,5. U vybrané firmy je hodnota skoro pětikrát vyšší, přičemž příliš vysoká likvidita snižuje výnosnost podniku. Opět až v roce 2013 dochází poklesu této hodnoty a přibližuje se doporučeným hodnotám.

Z hlediska zadluženosti firmy je firma v dobré kondici. Doporučené hodnoty u ukazatele zadluženosti se pohybují v rozmezí 0,3 – 0,5. Kromě roku 2011, kdy hodnota zadluženosti se mírně odchyluje od doporučených hodnot, se ostatní roky v doporučeném rozmezí pohybují. Z hlediska kvóty vlastního kapitálu dosahuje firma výnosnosti vloženého kapitálu a není předlužena.

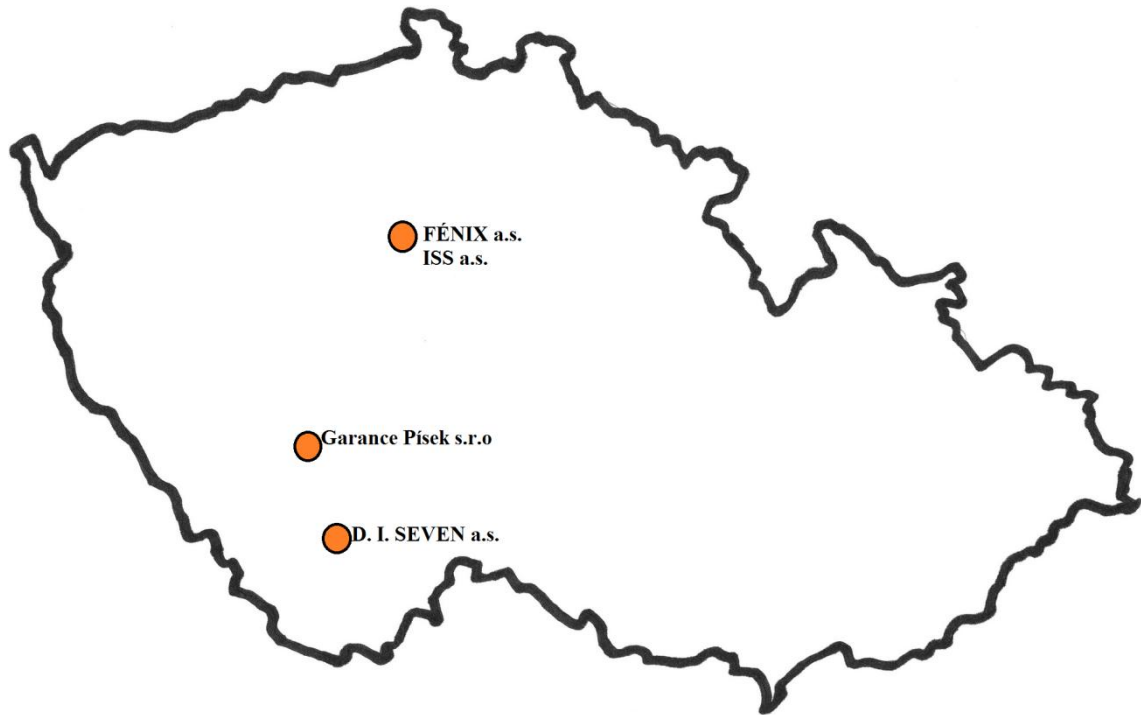
Posledním ukazatelem, který byl v rámci poměrových ukazatelích analyzován, je ukazatel produktivity. Bylo zjištěno, že náklady na zaměstnance každoročně klesají, což je pro firmu příznivé. Stejně je tomu s produktivitou práce z přidané hodnoty. Naopak rostoucí sklon má průměrná mzda na zaměstnance.

#### 4.1.4 Porterův model pěti sil

##### Analýza konkurence

Při analýze konkurence byly analyzovány čtyři firmy, které firmu PERSEID.CZ s.r.o. nejvíce ohrožují a před kterou se snaží být neustále na pozoru.

Obrázek 3: Mapa konkurence



Zdroj: Zpracováno autorem

##### ***FÉNIX a.s.***

Jedná se o profesionální agenturu. Nevýhodou této agentury je ale fakt, že po zákonném zvýšení minimálních mezd, zvýšila ceny svých služeb. Naopak firma PERSEID.CZ s.r.o. setrvala na svých původních cenách, což mělo za následek fakt, že vybraná firma převzala tři velké zakázky této agentury. Při pohledu do budoucnosti je jisté, že tento trend bude pokračovat i nadále, jelikož se informace o vztahu ceny rozšířily, a je zde velká pravděpodobnost, že agentura přijde o další své zakázky ve prospěch firmy PERSEID.CZ s.r.o..

### ***Garance Písek s.r.o.***

Při zkoumání této firmy nebyly zjištěny její významné přednosti oproti firmě PERSEID.CZ s.r.o.. Ovšem i nadále musí být vybraná firma ostražitá, a to z důvodu nízké ceny, kterou konkurent nabízí, tudíž někteří potenciální zákazníci využijí služeb tohoto konkurenta. Poté trvá poměrně dlouhou dobu, než s konkurentem ukončí spolupráci. Tím ale firmě PERSEID.CZ s.r.o. zákonitě utíkají zisky.

### ***ISS a.s.***

Jedná se o velkou nadnárodní společnost, která své působení rozšířila i na české trhy. Ceny služeb, které tato společnost nabízí jsou ve srovnání s cenami firmy PERSEID.CZ s.r.o. poměrně vysoké. Tomuto konkurentovi po vstupu na český trh klesla kvalita služeb. Jedná se o jedinou konkurenci, která nabízí i komplexní facility management.

### ***D. I. SEVEN a.s.***

Poslední analyzovanou konkurencí je firma D. I. SEVEN a.s., která sídlí v Českých Budějovicích. Tato společnost si při určitých zakázkách vede velmi dobře, o čemž svědčí obchodní smlouvy, které trvají i několik let. Ovšem tato firma je také známa tím, že některé zakázky má podhodnocené. Což ovšem ústí k tomu, že je firma nucena přijmout téměř kohokoli, což se poté odrazí na kvalitě poskytovaných služeb. Jsou dokonce známy i případy, kdy právě kvůli špatné kvalitě provedených služeb přišel tento konkurent o zakázku.

### **Hrozba nově vstupujících konkurentů**

V současnosti nelze konstatovat, že by do Jihočeského regionu vstupovaly nové konkurenční společnosti. Není také známo, že by vstupovaly zahraniční společnosti do dalších regionů České republiky.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Mezi dodavatele vybrané firmy patří výrobci spotřebního materiálu, pronajímatel objektu sídla firmy, dodavatelé energií, telekomunikační a pojišťovací společnosti atd. Firma PERSEID.CZ s.r.o. usiluje o snížení cen zboží, nebo služeb svých dodavatelů, proto jsou vedena jednání, která k nim směřují. Ačkoli jednání nejsou jednoduchým úkolem pro vybranou firmu, lze tvrdit, že dochází ke znatelným finančním úsporám, a to především díky vyjednávacím schopnostem firmy.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelské firmy se v současné době snaží o snížení fixních nákladů, tedy i omezování servisních služeb. Ačkoli odběratelé mnohdy uvažují v rámci snížení jejich nákladů o omezení ostrahy majetku, některé zákonné normy a podmínky pojišťovacích společností tuto variantu nepovolují. Z toho tedy vyplývá následné jednání mezi odběrateli a firmami poskytujícími servisní služby. Tyto jednání jsou u firmy PERSEID.CZ s.r.o. poměrně jednoduché, a to především díky poměru ceny a rozsahu jejich služeb, které jsou výhodnější než u konkurence. Pro zajištění uzavření obchodních smluv do roku 2016 přistoupila společnost k dočasnému snížení smluvních cen, čímž samozřejmě mohlo dojít ke snížení zisku, ovšem na straně druhé toto jednání vedlo k zajištění stability na další období.

### **Hrozba substitutů**

Substituty patří v současné době mezi největší hrozby společnosti. Jelikož se zákazníci snaží všemožnými způsoby snížit své náklady, často například místo fyzické ostrahy objektů volí elektronický zabezpečovací systém, a to i za cenu zvýšení rizika ohrožení svého majetku. Další možností je také upuštění od některých úklidových

činností, kdy se zákazníci rozhodnou uklízeční služby provádět raději vlastními zaměstnanci.

## 4.2 Formulace strategie

V minulých kapitolách byly shromážděny potřebné informace o vybrané firmě, především tedy o jejím vnějším a vnitřním prostředí. Dalším krokem ve strategickém managementu je rozhodování na základě získaných informací o poslání, cílech, strategických záměrech a sdílených hodnotách vybrané společnosti.

### 4.2.1 Poslání a vize

Firma PERSEID.CZ s.r.o., je připravená k poskytování komplexních služeb facility managementu. Společnost je schopna převzít trvalou zodpovědnost za oblasti podpůrných činností, které musejí být samozřejmě dobře vykonávány. Jedná se o tyto tři oblasti:

- Péče o movitý a nemovitý majetek  
Tj.: technická zařízení, budovy, dopravní prostředky apod.
- Péče o materiál  
Tj.: manipulace a skladování materiálu, péče o náhradní součástky, obaly apod.
- Činnosti spojené s vytvářením optimálních podmínek pro pracovní sílu  
Tj.: hygiena a bezpečnost práce, vybavení pracovišť apod.

Jako podniková vize by se dalo chápat toto prohlášení společnosti: *„Jsme ryze česká společnost, bez jakéhokoli zahraničního kapitálu i zahraničního managementu. Jsme tedy schopni se všestranně vcítit do potřeb a přání zákazníka. Naším hlavním cílem není tvorba zisku, ale seriózní dlouhodobá spolupráce“.*

### 4.2.2 Strategický záměr

- V regionech, ve kterých dosud vybraná firma neposkytuje své služby, ale chce se zde prosadit, chce firma postupovat trpělivě a rozvážně s cílem získat důvěru potenciálních zákazníků.
- Vybraná firma chce zaměstnávat přednostně obyvatele daných regionů, ve kterých poskytuje své služby. Což přispívá k rozvoji a blahu daného regionu.
- Zaměstnávat přednostně osoby se sníženou pracovní schopností a tím udržovat nadpoloviční většinu těchto zaměstnanců ve firmě.

- Neustále sledovat vývoj patřičných technologií, které jsou vhodné pro činnosti facility management, a to jak ve prospěch zákazníků, tak i ve prospěch vlastních zaměstnanců.
- Řídit ekonomiku firmy takovým způsobem, aby byla zajištěna kvalita poskytovaných služeb, ale také zajistit rozvoj zaměstnanců, jejich spokojenost a věrnost firmě PERSEID.CZ s.r.o..

### **4.2.3 Strategické cíle**

Časový horizont pro strategické cíle je rok 2020.

#### **Cíle ekonomické**

Stanovené ekonomické cíle jsou stanoveny pro oblast obratu a průměrné mzdy společnosti.

- *Roční obrat společnosti*

Roční obrat společnosti v roce 2020 by měl dosahovat 20 milionů Kč a zisk by měl dosahovat výše 5 milionů Kč.

- *Průměrná měsíční mzda*

Průměrná měsíční mzda v roce 2020 by měla dosahovat výše 18 000Kč.

#### **Cíle v oblasti organizace a řízení**

- *Manažerská postavení*

Veškeré manažerské pozice ve společnosti by měly být obsazené pouze kvalifikovanými pracovníky.

- *Informační a komunikační systém*

Mezi základnou vybrané firmy a samostatnými pracovišti by měl fungovat nezbytně nutný informační a komunikační systém, samozřejmostí je i využívání internetové sítě.

### **Cíle v oblasti výkonové a rozvojové**

- *Existence oddělených pracovišť*

Ve všech českých regionech (mimo Moravu a Slezsko) by měla existovat plně fungující samostatná oddělení firmy PERSEID.CZ s.r.o..

- *Počet zaměstnanců*

Vybraná firma by měla v roce 2020 zaměstnávat 150 zaměstnanců, z toho alespoň 130 osob se sníženou pracovní schopností.

### **Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální oblasti**

- *Kvalifikace*

Cílem je zlepšit kvalifikaci lidí uvnitř podniku, především pak na manažerských postech. Zaměstnanci, jejichž náplní práce jsou úklidové a bezpečnostní služby nevyžadují žádnou speciální kvalifikaci.

- *Motivace a sociální oblast*

Ve vybrané firmě by měl do roku 2020 fungovat motivační a stimulační systém, který by měl být každoročně obnovován. Firma by navíc měla posílit oboustrannou sounáležitost a stát se kompaktním subjektem, který vyznává stejné hodnoty a cíle.

#### **4.2.4 Možné strategie**

Aby mohla firma dosáhnout vymezených strategických cílů, musí zvolit strategii růstu, neboli expanze.

V důsledku celosvětové ekonomické krize v roce 2009 až 2011, byla vybraná firma nucena udržet si svůj stávající stav, nebo počítat s poklesem. Rok 2012 byl rokem stabilizace pro firmu a od roku 2013 nastaly podmínky pro nový růst. Tyto podmínky přetrvávají.

Firma PERSEID.CZ s.r.o. může tedy počítat s dvěmi možnými strategiemi, které jí dovedou ke stanoveným cílům v roce 2020.

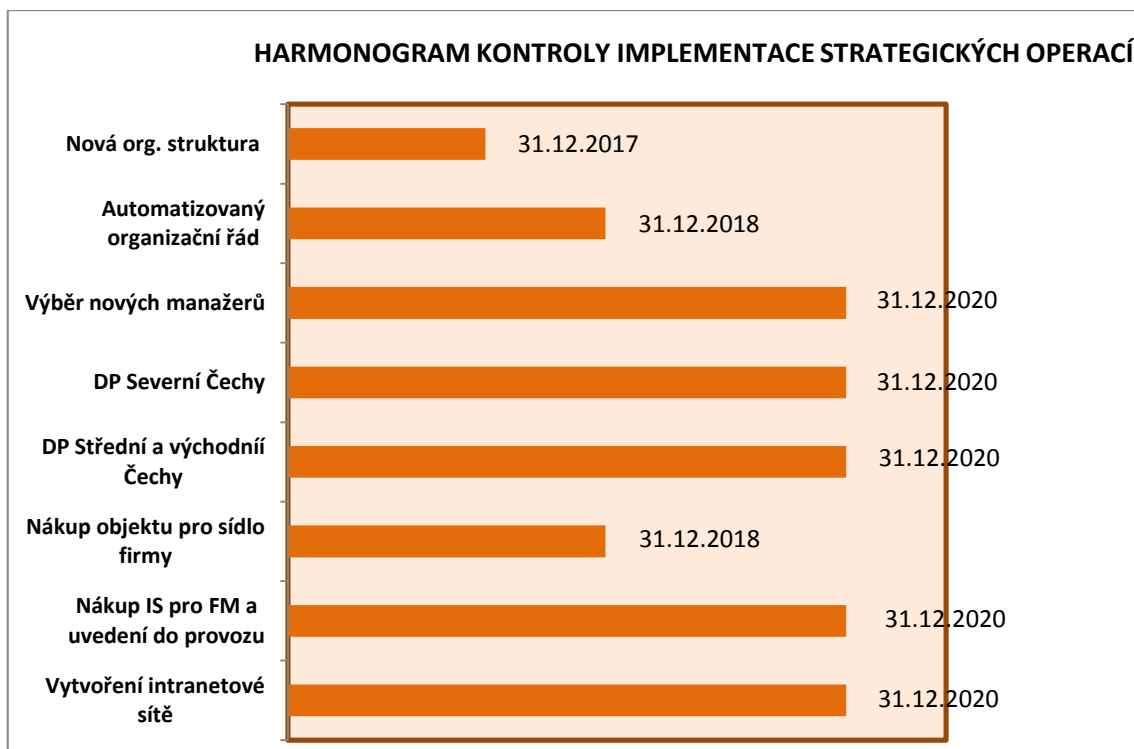
1. Strategie expanze
2. Strategie omezení (2009 až 2011), stability (2012) a následující expanze



Optimální strategií pro firmu do roku 2020 je kombinace omezení, stability a následného růstu. Z hlediska hierarchie strategií se jedná o firemní strategii (corporate strategy)

#### 4.2.5 Seznam strategických operací

Obrázek 4: Seznam strategických operací



Zdroj: Zpracováno autorem

Seznam strategických operací se skládá z osmi jednotlivých operací. Operace, na kterou je vymezen nejkratší čas je vytvoření nové organizační struktury a vytipování potřeby top a middle manažerů. Další dvě operace, které jsou z hlediska času nejbližší, je automatizovaný organizační řád a nákup objektu pro sídlo firmy. Cílem je vypracovat automatizovaný organizační řád firmy a fungující systém organizačních norem. Zbylých pět operací mají časový horizont do 31.12.2020. Jedná se operace – absolvovat proces vyhledávání a výběru nových manažerů, zřídit samostatné pracoviště v Severních, Středních a Jihovýchodních Čechách a zahájit jejich provoz, zakoupit a uvést do provozu informační systém pro facility management a poslední strategická operace je vytvořit intranetovou počítačovou síť jako předpoklad pro účinný informační a komunikační tok v rámci firmy.

### 4.3 Strategické řízení kvality

Tato kapitola je zaměřena na řízení kvalitních služeb formou kvalitního HRM (personální řízení). Jedná se o marketingové řízení firmy poskytující služby, tedy 4P + lidé, procesy, materiální prostředí.

#### **Produkt - (Product)**

**Úklidové služby** – v této oblasti poskytuje vybraná firma služby ve smyslu úklidu a čištění průmyslových a obchodních objektů včetně výrobních prostor a technologických zařízení, dále sem spadá běžný úklid správních budov, škol a dalších objektů soukromého i veřejného sektoru. Vybraná firma zajišťuje také úklid a dezinfekci zdravotnických zařízení, jednorázový či pravidelný strojový úklid a speciální úklidové práce v superčistých prostorech. Firma garantuje třídění odpadů dle platných norem.

**Bezpečnostní služby** – v této oblasti zajišťuje firma hned několik služeb:

1. *Fyzická ostraha* – je jedním z nejlepších a nejosvědčenějších způsobů zabezpečení majetku proti krádežím, haváriím a možným živelným pohromám. V rámci této služby nabízí firma monitoring pohybu osob, obsluhu kamerových a elektronických zabezpečovacích systémů, včetně elektronických požárních signalizací. Provádění kontrolních obchůzek a povinnost ohlášení při zajištění jakéhokoliv vzniklého, či možného nebezpečí ohrožení střeženého objektu.
2. *Recepční služby* – tyto služby mohou provádět jak pracovníci ostrahy, tak samozřejmě i specialisté. Především je zde kladen důraz na znalost alespoň jednoho světového jazyka.
3. *Pult centralizované ochrany* – jedná se o systém dálkové ostrahy majetku pomocí elektronických zabezpečovacích systémů. Principem tohoto systému je výjezd zásahové jednotky na pokyn dispečera v případě, že obdrží poplachový signál, nebo požární signalizaci ze střeženého objektu na monitor PCO.
4. *Přeprava cenin* – vybraná firma zajišťuje přepravu peněz, cenin a dokumentů, včetně přepravy denních tržeb do nočních trezorů. Tuto službu provádějí zkušení pracovníci, kteří jsou ozbrojeni střelnou zbraní.
5. *Detektivní služby* – tyto služby nabízí vybraná firma v souladu s nařízením vlády č. 469/2000Sb., v příloze 3. Do těchto služeb firma řadí hledání osob, majetku,

dále zjišťování skutečností, které by mohly sloužit jako důkazní prostředky v řízení před soudem či správním orgánem, získávání informací, které souvisejí s vymáháním pohledávek a provádění kontrol o dodržování léčebného režimu u zaměstnanců, kteří jsou dočasně práce neschopni.

### **Cena – (Price)**

Stanovení ceny u poskytovaných služeb firmy je specifické. Jelikož firma nabízí několik druhů bezpečnostních služeb, cena těchto služeb závisí na mnoha faktorech. Například v případě fyzické ostrahy závisí na velikosti hlídaného objektu, zda se jedná o jednorázovou ostrahu, nebo dlouhodobou spolupráci.

Ceny veškerých služeb, které firma nabízí, jsou řešeny osobně, jelikož je zde velmi mnoho faktorů, na kterých je závislá výše ceny. Samozřejmě, že se firma snaží poskytovat takové ceny, které jsou pro potenciální zákazníky dostupné.

### **Distribuce – (Place)**

Základem distribuce je proces, během kterého putuje výrobek k zákazníkovi. Jelikož je diplomová práce zaměřena na firmu poskytující služby, jedná se v tomto případě o distribuci lužeb.

U služeb existují složitější a především proměnlivější distribuční cesty, než je tomu u výrobků. Distribuce se uskutečňuje přímo – jedná se o úklidové služby a ostrahu, kterou zajišťují zaměstnanci firmy PERSEID.CZ s.r.o., nebo se uskutečňují zprostředkovaně – jedná se například o montáž bezpečnostních kamer, které firma sama neposkytuje, ale zprostředkuje tuto službu pomocí jiné firmy, tak, aby byl zákazník maximálně spokojen.

### **Propagace – (Promotion)**

Tento pojem bývá označován také jako „marketingová komunikace“. Jde o způsob, jakým firma komunikuje s trhem, tedy se zákazníky, a to jak stávajícími, tak potenciálními, s odběrateli, dodavateli a konkurencí.

Vybraná firma PERSEID.CZ s.r.o. využívá pro komunikaci s trhem své webové stránky, kde prezentuje nabídku svých služeb, které jsou zde detailně popsány. Dále pro své zviditelnění využívá firma reklamu pomocí vývěsného štítu před budovou firmy, a také využívá různé propagační materiály, např. propisky.

## Lidé

Jelikož je vybraná firma zaměřena na poskytování služeb, je pro ni nejdůležitějším výrobním prostředkem pracovní síla. Proto je oblasti personalistiky věnována značná pozornost.

Každý potenciální pracovník firmy musí projít výběrovým řízením a v případě úspěchu je s ním podepsána řádná pracovní smlouva. Jelikož je firma zaměřená především na osoby, které jsou zdravotně znevýhodněny, mají tyto uchazeči přednost. Samozřejmě ale nesmí být jejich zdravotní omezení překážkou kvalitě vykonávané práce. Firma přistupuje ke svým zaměstnancům individuálně dle potřeb a problémů každého z nich. Na pracovníky jsou uplatňovány vhodné motivační a stimulační faktory.

## Procesy

Do této oblasti autorka zahrнула procesy facility managementu, které lze ve firmě nalézt.

- *Technický FM*

V rámci tohoto facility managementu zajišťuje firma PERSEID.CZ s.r.o. údržbu objektů, údržbu technických zařízení. Dále zajišťuje firma provozování technického vybavení a poruchovou službu. Do technického facility managementu spadá také řízení spotřeby energií, řízení sítí, modernizace a inovace zabudovaných zařízení.

- *Infrastrukturální FM*

Tento okruh se týká především ostrahy objektů, úklidových služeb, stěhovacích služeb a služeb péče o okolí. Nelze opomenout také vnitřní komunikaci v objektu, jako pošta, nebo telefonní spojení. Do této oblasti spadá také bezpečnost práce a požární ochrany.

- *Obchodní FM*

Obchodní facility management se zabývá především podnikáním se svěřeným majetkem jménem a na účet vlastníka. Jedná se o řízení obsazení ploch a místností (pronájmy) a řízení nákladů a ekonomickou agendu objektu. Dále do této oblasti spadá také péče o nájemníky, tedy zákazníky.

## **Materiální zabezpečení**

Firma PERSEID.CZ s.r.o. je zaměřena na bezpečnostní a úklidové služby. Z hlediska materiálního není zapotřebí u bezpečnostních služeb nějaké speciální techniky. Naopak při úklidových službách, využívá vybraná firma několik speciálních strojů, které napomáhají pracovníkovi úklidu při vykonávání své služby.

Samozřejmostí je, že každý pracovník úklidu disponuje úklidovým vozíkem, který obsahuje vše, co potřebuje ke své činnosti. Jsou zde ale také speciální přístroje, které dle potřeby zajišťuje firma, například při úklidu nadměrných ploch. Tyto přístroje se kvůli vysoké pořizovací ceně nacházejí ve skladu firmy a v případě potřeby je pověřený pracovník přepraví na určené místo a po skončení úklidu opět zaveze do skladu firmy.

*Podlahový mycí stroj s chodící obsluhou* – tento stroj využívá firma při čištění větších ploch, jako jsou například sklady. Stroj musí obsluhovat pracovník, který je proškolen a ví, jak má s daným strojem zacházet. Tento stroj, kterým firma disponuje, se cenově pohybuje od 120 000Kč. Firma vlastní tři kusy.

*Profesionální vysavač* – tento stroj firma využívá jak pro suché, tak pro mokré vysávání. Většinou je tento stroj využíván při úklidu kanceláří. Cena toho stroje se pohybuje od 7 000Kč. Firma vlastní šest kusů.

*Robotický čistič oken* – tento stroj firma využívá především tam, kde je větší plocha oken, nebo skleněných výplní. Jde například o generální úklidy továren, které probíhají dvakrát do roka. Jelikož mají některé budovy, ve kterých vybraná firma poskytuje své služby, větší množství oken, pořídila tento typ stroje firma pro usnadnění práce svých zaměstnanců. Tento typ stroje se cenově pohybuje od 5 000Kč. Firma vlastní pět kusů.

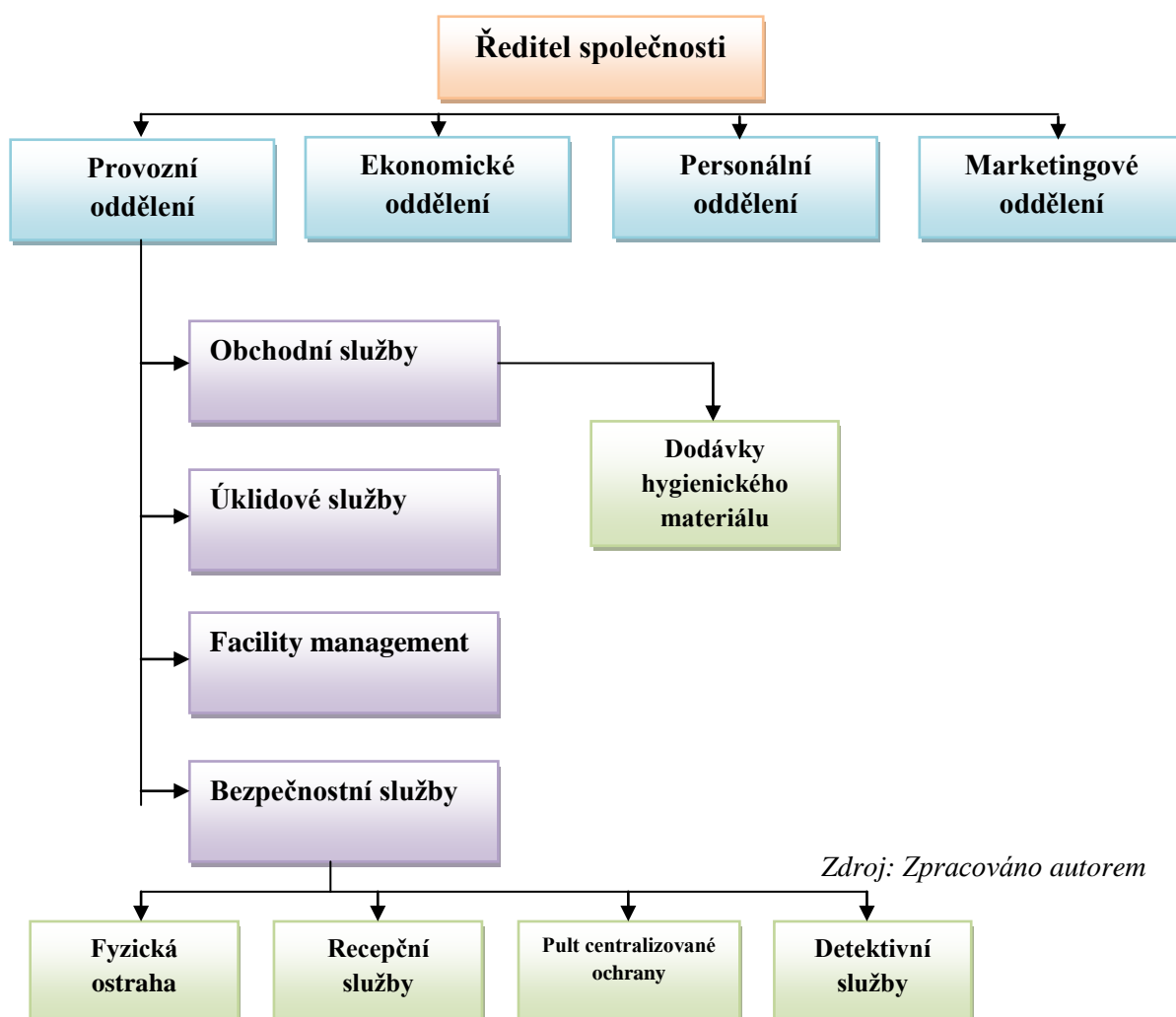
## 5 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Firma PERSEID.CZ s.r.o. se primárně zaměřuje na poskytování úklidových služeb a ostražky. V předchozích letech byly využívány spíše služby ostražky před úklidovými, v posledních letech ale dochází k nárůstu využívání úklidových služeb. V roce 2015 činil celkový objem poskytnutých úklidových služeb 39% a ostražky 61%.

Dále bylo zjištěno, že ve firmě roste podíl osob se zdravotním postižením, nebo sníženou pracovní schopností. Zatímco v roce 2013 byl podíl zaměstnanců se ZPS 69% na celkových zaměstnancích, v roce 2015 byl již podíl 83%. Firma chce i nadále zvyšovat podíl těchto zaměstnanců. Přičemž by firma chtěla dosáhnout podílu 90%.

Z organizační struktury je patrné její nedostatečnost pro firmu. Z tohoto důvodu navrhla autorka práce novou organizační strukturu. Tato struktura je zobrazena na následujícím obrázku a měla by být v podniku zavedena do konce kalendářního roku

Schéma 2: Nová organizační struktura



Z této organizační struktury je patrné, že odpovědnost je rozložena mezi jednotlivé oddělení. V případě, že ředitel firmy bude nepřítomen, nebude ohrožen chod firmy. Každé oddělení má své kompetence. Celkem by tedy ve firmě byly čtyři samostatná oddělení. Provozní útvar by navíc měl na starosti bezpečnostní služby, úklidové služby, obchodní služby a technický facility management. Do bezpečnostních služeb by navíc spadala také fyzická ostraha, recepční služby, pult centralizované ochrany a detektivní služby. Dodávky hygienického materiálu by mělo na starosti obchodní oddělení. Smyslem nové organizační struktury je tedy založení jednotlivých oddělení, které přejímají odpovědnost a mají určité kompetence pro řízení.

V diplomové práci byl proveden strategický audit firmy PERSEID.CZ s.r.o., kde byly využity metody 7S, DESTEP. Finanční analýza, Porterův model pěti sil.

Při využití metody 7S, bylo zkoumáno sedm faktorů. Jednotlivé faktory byly zhodnoceny a data přenesena do škály, která je přiložena k diplomové práci jako Příloha č.2. Při hodnocení jednotlivých faktorů vycházela autorka z rozhovoru s ředitelem firmy. Jako nejvíce vyhovující se ukázaly v podniku sdílené hodnoty, které jsou zaměstnancům firmy neustále připomínány a firma se snaží, aby tyto hodnoty zaměstnanci přijali, sžili se s nimi, ctili a dodržovali. Jako nevyhovující se ukázaly faktory – strategie a struktura. Strategie z toho důvodu, že firma nemá zpracovaný strategický dokument a vše je řízeno dle momentálních rozhodnutí ředitele a dále pak struktura, především tedy organizační struktura, která je pro danou firmu nedostačující. Autorkou práce byla navržena vhodná strategie a nová organizační struktura.

Další metodou, která byla využita je metoda DESTEP, kdy byly analyzovány jednotlivé faktory.

V demografickém faktoru jsou řešeny osoby se změněnou pracovní schopností, které se ucházejí o pracovní místo. Bylo zjištěno, že počet těchto osob každoročně kolísá, avšak nikdy se číslo významně neodchyluje od předchozích let. Dále byl zjištěn počet zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají ve svých firmách osoby se změněnou pracovní schopností na Prachaticku.

Při analyzování ekonomického faktoru se autorka práce zaměřila na průměrnou mzdu vybrané firmy a především její odchylky od průměrné mzdy v Jižních Čechách, a v celé České republice. Bylo zjištěno, že průměrná mzda se pohybuje pod úrovní

průměrné mzdy v Jižních Čechách a České republice. Je ale nezbytné podotknout odvětví firmy, ve kterém podniká. Vzhledem k tomu, že hlavní činností firmy je poskytování služeb ostrahy a úklidu, jsou mzdy ve vybrané firmě adekvátní.

Dalším faktorem je faktor společenský. Zde se autorka zaměřila na úroveň vzdělání. Jelikož si firma na manažerské pozice vybírá pouze kvalifikované a především vzdělané pracovníky v oblasti ekonomie, byla zhotovena statistika absolventů středních a vysokých škol zaměřených na ekonomii v Jižních Čechách a České republiky. Počet absolventů se každoročně nepatrně snižuje.

Z hlediska technologických faktorů nemá zatím firma PERSEID.CZ s.r.o. nějaké speciální technologie. Vlastní několik kusů strojů, které usnadňují pracovníkům úklidu jejich práci a zatím nemá potřebu zvyšovat počet těchto nebo jiných strojů. Ovšem neznamená to, že firma nesledovala vývoj nových strojů, které by mohla ve své firmě využívat.

Ekologický faktor má ve firmě své zastoupení. Firma jelikož poskytuje úklidové služby, musí počítat s odpadem, které pracovnice úklidu musejí roztřídit a připravit na odvoz. Firma navíc dodává i hygienické potřeby. Zde by tedy bylo možné navrhnout firmě, aby produkty, které odebírá od svých dodavatelů, byly ekologicky šetrnější. Je velice pravděpodobné, že by to vedlo ke zvýšení ceny, ovšem je stále více konečných zákazníků, kteří jsou ochotni připlatit za ekologičtější výrobek. Otázkou zůstává, jak by na tento návrh reagovali samotní dodavatelé. Posledním faktorem, který byl v rámci metody DESTEP řešen byl politický faktor. Zde byly vyjmenovány nejdůležitější zákony, kterými se musí firma řídit. Za zmínku stojí Zákon o nezaměstnanosti, konkrétně tedy žádost o příspěvek na podporu osob se zdravotním postižením.

Dále byla firma analyzována z hlediska finanční analýzy, kde bylo zjištěno, že finanční a kapitálová kondice firmy je v dobrém stavu. Většina ukazatelů vykazovala hodnoty, které spadaly do rámce doporučených hodnot. Pouze u ukazatele likvidity byly v roce 2011 a 2012 vysoké hodnoty, což snižuje výnosnost podniku. Ovšem i přesto firma vykazuje poměrně vysoký obrát s zisk, který se každoročně zvyšuje zhruba o 1,5 mil. Kč.

Při řešení Porterova modelu pěti sil, byly analyzovány čtyři konkurenční firmy. Z analýzy vyplynulo, že nejvíce ohrožuje firmu nadnárodní společnost ISS a.s. a firma



Garance Písek, s.r.o.. Hrozba ze strany nově vstupující konkurence na trh v tuto chvíli není pro vybranou firmu aktuální. Nejsou žádné informace o tom, že by do daného odvětví vstupovala nová firma. Z hlediska vyjednávací síly dodavatelů lze říci, že i přes nelehký úkol se firmě PERSEID.CZ s.r.o. daří snižovat ceny svých dodavatelů odměnou za dlouhodobou spolupráci. V souvislosti s vyjednávací silou odběratelů, přistoupila vybraná firma k dočasnému snížení smluvních cen, výměnou za uzavření obchodních smluv na rok 2016. Největší hrozbou z tohoto modelu je pro firmu hrozba substitutů. Jelikož se zákazníci snaží snižovat své náklady, vyměňují fyzickou ostrahu za instalování elektronických zabezpečovacích systémů, a to i za zvýšeného rizika ohrožení svého majetku. Z hlediska úklidových služeb je zde riziko nahrazení pracovníků firmy PERSEID.CZ s.r.o. za vlastní zaměstnance.

Po strategickém auditu bylo možné provést formulaci strategie. Nejprve bylo zformulováno poslání a vize firmy, která zahrnuje šest bodů, kterých chce firma dosáhnout. Jedná se o rozšíření své působnosti do ostatních regionů, zaměstnávání obyvatel daných regionů a především osoby se sníženou pracovní schopností. Dále pak neustále sledovat vývoj technologií a zajišťovat kvalitu provedených služeb kvalifikovanými pracovníky.

Dále byly stanoveny strategické cíle pro firmu PERSEID.CZ s.r.o., které mají časový horizont pro naplnění cílů rok 2020. Stanovené cíle jsou rozděleny do čtyř základních oblastí. První oblastí jsou cíle ekonomické, kde jsou cíle zaměřeny na roční obrat a průměrnou měsíční mzdu. Roční obrat firmy by měl v roce 2020, dle vývoje předchozích roků, který je zobrazen v grafu č.3, dosahovat 20mil. Kč. Průměrná měsíční mzda by měla dosahovat v roce 2020 ve vybrané firmě výše 18.000Kč. Druhou oblastí pro stanovení cílů je oblast organizace a řízení. V případě manažerských pozic je stanoveno, aby do roku 2020 tuto pozici obsadili pouze kvalifikovaní a náležitě ekonomicky vzdělaní pracovníci. Dalším cílem je vytvoření informačního a komunikačního systému mezi vybranou firmou a samostatným pracovištěm, které by měly vzniknout do konce kalendářního roku 2020. Třetí oblastí je oblast výkonová a rozvojová. Zde jsou cíle stanoveny na vytvoření nových samostatných pracovišť ve všech regionech České republiky. Dalším cílem je do roku 2020 zaměstnávat na 150 zaměstnanců z toho alespoň 130 osob se změněnou pracovní schopností. Poslední oblastí při stanovování cílů je oblast kvalifikace, motivace a sociální oblasti, kde cílem

je zlepšit kvalifikaci lidí uvnitř podniku, především tedy na manažerských postech. Do roku 2020 by měl ve společnosti fungovat motivační a stimulační systém.

K dosažení vytyčených cílů byly pro firmu zvoleny strategie expanze, nebo strategie omezení, stability a následné expanze. Jako optimální strategie byla zvolena kombinace omezení, stability a následného růstu.

Autorka práce navrhla také seznam strategických operací a její následnou implementaci. Vybrané strategické operace jsou zobrazeny v obrázku č. 5. Strategická operace, která by měla být splněna do konce kalendářního roku 2017 je změna organizační struktury. Dvě strategické operace jsou časově rozvrženy do konce kalendářního roku 2018, jedná se o automatizovaný organizační řád a nákup objektu pro sídlo firmy. Zbylé strategické operace jsou časově rozvrženy do konce kalendářního roku 2020.

Poslední kapitola v diplomové práci je zaměřena na strategické řízení kvality pomocí kvalitního HRM. Autorka se zaměřila na 7P – produkt, cena, distribuce, propagace, lidé, procesy a materiální prostředí. Jednotlivé faktory byly zkoumány a bylo zjištěno, že v oblasti propagace má firma PERSEID.CZ s.r.o. určité nedostatky. Firma využívá pro komunikaci s trhem své webové stránky a některé propagační materiály. Měla by se ale více zaměřit na propagaci formou reklamních cedulí, tabulí. Jelikož žádné takové zatím firma vytvořené nemá.

## 6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současné strategické řízení firmy PERSEID.CZ s.r.o. a navrhnout její možná zlepšení. Diplomová práce je rozdělena na tři části.

První část je zaměřena na teorii. Zde jsou vymezeny základní pojmy, které se týkají strategického managementu, formulace, implementace strategie a zhodnocení. Dále je teoretická část zaměřená na facility management, konkrétně na vymezení tohoto pojmu, jaké jsou jeho cíle a jaká legislativa jej upravuje. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na strategické řízení kvality, především na marketingový mix služeb, kam se řadí produkt, cena, distribuce, propagace, lidé, materiální zabezpečení a procesy.

Druhá část diplomové práce je zaměřena na metodiku. Zde jsou teoreticky popsány veškeré metody, které v práci autorka využila. Jedná se o metodu vnějšího prostředí - DESTEP analýzu a Porterův model pěti sil. Dále pak analýzu vnitřního prostředí - McKinsey 7S a finanční analýzu firmy.

Třetí část diplomové práce je zaměřena na praktickou část. veškeré výše zmíněné metody byly uplatněny na firmu PERSEID.CZ s.r.o. a následně zhodnoceny. Poté mohla autorka přistoupit k formulaci strategie. Určit poslání a vize firmy, strategický záměr a především určit strategické cíle v jednotlivých oblastech. Byla vygenerována možná strategie, která vede k naplnění určených cílů. Byl zpracován seznam strategických operací, které jsou nezbytnou nutností pro dosažení stanovených cílů. Celkem bylo určeno osm strategických operací. Poslední kapitola diplomové práce je zaměřena na strategické řízení kvality. Zde byly analyzovány jednotlivé faktory marketingového mixu služeb – produkt, cena, distribuce, propagace, lidé, materiální zabezpečení a procesy.

Praktická část diplomové práce se v jejím průběhu opírala o dvě pracovní hypotézy. Prokázala se jejich pravdivost, tedy to, že existence strategického řízení je nezbytnou nutností pro úspěšné fungování firmy a rovněž, že u firmy, která působí v bezpečnostních a úklidových službách lze zvýšit její konkurenceschopnost pomocí přetvoření na poskytování komplexních služeb zákazníkům, které jsou známé pod názvem facility management.

Autorka práce navrhla novou organizační strukturu firmy, kterou rozšířila o několik oddělení. Dále navrhla strategii, která vede k dosažení vytyčených cílů firmy. Navržená strategie si samozřejmě vyžádá ještě mnoho práce v rámci její implementace, proto harmonogram strategických operací je jak z obsahového, tak i z časového hlediska orientační.

## Summary

The thesis is focused on strategic management in the company providing services. The target of thesis is analyze the current situation in the company and propose possible improvements. The main target is divide into intermediate target. The first target is chose suitable model of strategic management, the second target is use strategic methods to find inner and outer company's surroundings. The third target is apply selected model of strategic management to company.

The thesis is based on the hypothesis. The first is – For successful operation of the company is very important existence of strategic management. The second hypothesis is – The firm, which operates in the field of security and cleaning services, increases its competitiveness transformation to provide comprehensive services to customers, known as the Facility Management. Hypotheses were confirmed.

After analyzing the current state of the strategic management of the company, the author proposed a new organizational structure, proposed a possible strategy and a list of strategic operations. The proposed strategy, require much work within the framework of its implementation, so the schedule of strategic operations, both in content and also in terms of the time orientation.

**Keywords:** strategic management, facility management, strategy, mission, vision, strategical target, organizational structure, schedule of strategic operations, analysis

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Keřkovský, M., & Drdla, M. (2003). *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- [2] Jünger, J. (2008). *Strategický management*. Ostrava: Vysoká škola podnikání.
- [3] Souček, Z. (2003). *Úspěšné zavádění strategického řízení*. Praha: Professional Publishing
- [4] Michalko, M. (2007). *Strategický management*. Ostrava: Vysoká škola podnikání v Ostravě.
- [5] Dedouchová, M. (2001). *Strategický management*. Praha: C.H. Beck.
- [6] Sekhar, G. V. S. (2010). *Business policy and strategic management*. New Delhi: International Publishing House Pvt. Ltd.
- [7] Keřkovský, M. (2004). *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- [8] Hron, J., & Tichá, I. (2000). *Strategické řízení*. Praha: C.H. Beck.
- [9] Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Strategic management and business policy: concepts and cases*. English: Prentice Hall.
- [10] Kotler, P. (1998). *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada.
- [11] Bowman, C. (1998) *Strategy in practice*. New York: Prentice Hall Europe,
- [12] Kassay, Š., & Souček, Z. (1998). *Efektívna stratégia podniku: Tvorba-kontexty-realizácia*. Bratislava: Strateg.
- [13] Papula, J. (1992). *Strategický manažment podniku*. Bratislava: Vysoká škola ekonomická.
- [14] Karami, A. (2007). *Strategy formulation in entrepreneurial firms*. Aldershot: Ashgate.

- [15] Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2003). *Strategie řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- [16] Siegl, M., Stejskal, J., & Stráská Kořátková, P. (2011). *Management veřejného sektoru: disertační opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- [17] Model 7S-McKinsey. Centre For Industrial Engineering. [Online]. Retrieved February 04, 2016, from <http://www.cie-plzen.cz/index.php/en/lexikon-metod/model-7s-mc-kinsey>
- [18] Kněžková, M. (2008). *Audit marketingové strategie vybrané firmy* (bakalářská práce). České Budějovice.
- [19] Janečková, L. (2000). *Marketing služeb*. Praha: Grada.
- [20] Vyskočil, V., & Štrup, O. (2003). *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů*. Praha: Professional Publishing.
- [21] IFMA Czech Republic Chapter. IFMA Czech Republic Chapter [Online]. Retrieved February 04, 2016, from <http://www.ifma.cz/index.php/facility-management/standardy-v-oblasti-fm>
- [22] Veber, J., Hülová, M., & Plášková, A. (2010). *Management kvality, enviromentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody*. Praha: Managemet Press.
- [23] Mintzberg, H. (2013). *Rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
- [24] Veber, J. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada.
- [25] Nenadál, J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press.
- [26] Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- [27] Foloušová, B. P. (2007). *Návrh strategie firmy* (Diplomová práce). Brno.
- [28] Franz, I. V. (2013). *Strategické řízení firmy* (Diplomová práce). Praha.
- [29] Schollerová, H. (2008). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada.

- [30] Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- [31] Sedláček, J. (2001). *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. Praha: Computer Press.
- [32] Synek, F. (2001). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada.
- [33] Payne, A. (1996). *Marketing služeb*. Praha: Grada.
- [34] Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí. [Online]. Retrieved February 04, 2016, from <https://portal.mpsv.cz/>
- [35] Foret, M. (2004). *Marketing: disertační opora*. Brno: Masarykova univerzita.
- [36] Lukášová, R. CSC, Franková E. Ph.Dr. *Řízení kvality v organizacích poskytujících služby: Pojem kvality a jeho význam*. [Online]. Retrieved January 12, 2016, from [https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/19976/01\\_07.pdf?sequence=1](https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/19976/01_07.pdf?sequence=1)
- [37] Veselá, J. (2006). *Marketingová mix konkrétního podniku* (Bakalářská práce). Brno.
- [38] Kotler, P. (2000). *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press.
- [39] Kotler, P., & Lane, K. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada.
- [40] Majaro, S. (1996). *Základy marketingu*. Praha: Grada.



## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: DESTEP analýza .....	29
Tabulka 2: Struktura poskytovaných služeb .....	36
Tabulka 3: Podíl zaměstnanců se ZPS na celkový počet pracovníků firmy .....	37
Tabulka 4: Fluktuace zaměstnanců .....	40
Tabulka 5: Uchazeči (OZP) o pracovní místo .....	42
Tabulka 6: Počet zaměstnavatelů osob se ZTP na Prachaticku .....	44
Tabulka 7: Vývoj průměrné měsíční mzdy .....	44
Tabulka 8: Počet absolventů VŠ .....	46
Tabulka 9: Počet absolventů SŠ .....	46
Tabulka 10: Roční obrat firmy (mil. Kč) .....	49
Tabulka 11: Vztah obratu a zisku .....	49

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Strategic Management Model .....	8
Obrázek 2: Enviromental Variables .....	9
Obrázek 4: Mapa konkurence .....	54
Obrázek 5: Seznam strategických operací .....	60

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Struktura poskytovaných služeb .....	36
Graf 2: Vývoj průměrné měsíční mzdy .....	45
Graf 3: Vztah obratu a zisku .....	49

## **SEZNAM SCHÉMAT**

Schéma 1: Organizační struktura společnosti .....	38
Schéma 2: Nová organizační struktura .....	65

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1



**Úřad práce ČR**

**Příspěvek na zaměstnávání  
OZP na CHPM**

Pracovní Úřad práce ČR<sup>1)</sup>

Registrační číslo Úřadu práce ČR:

8 16

### Žádost o příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném pracovním místě

§ 78 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů,  
§ 11 až 14a vyhlášky č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

**A. Rozhodné období:**  
Žádost je uplatňována za  - čtvrtletí roku

**B. Identifikační údaje žadatele:**

Název žadatele <sup>2)</sup> :	
IC <sup>3)</sup> :	Rodné číslo <sup>4)</sup> :
Právní forma žadatele <sup>5)</sup> :	
Předmet podnikání nebo činnosti <sup>6)</sup> :	

Adresa sídla-právníka osoba (PO), adresa bydliště-fyzická osoba (FO):

Obec:	Část obce:		
Ulice:	C. p.:	C. orient.:	PSČ:
Telefon:	ID datové schránky <sup>7)</sup> :		
E-mail:			

1) Jméno zřizovatele

**C. Adresa pro doručování** (kterýsi také, je-li odlišná s adresou sídla-PO, bydliště-FO):

**H. Údaje o uplatňovaném mzdovém příspěvku - § 78 odst. 2 Zoz:**

1. Celkový počet zaměstnanou - OZP, na které je požadován příspěvek <sup>8)</sup> - uveďte fyzický počet:	
Z toho:	
1.1 Počet zaměstnanců TZP:	
1.2 Počet zaměstnanců OZP 1,2:	
1.3 Počet zaměstnanců OZZ:	
2. Výše uplatňovaného příspěvku v Kč:	
Z toho:	
2.1 Příspěvek na zaměstnávání TZP celkem:	
2.2 Příspěvek na zaměstnávání OZP 1,2 celkem:	
2.3 Příspěvek na zaměstnávání OZZ celkem:	

**I. Údaje o uplatňovaném zvýšení příspěvku o částku odpovídající dalším nákladům vynaloženým na zaměstnávání OZP - § 78 odst. 3 Zoz:**

1. Celkový počet zaměstnanou - OZP, na které je požadováno zvýšení příspěvku <sup>9)</sup> - uveďte fyzický počet:	
Z toho:	
1.1 Počet zaměstnanců TZP:	
1.2 Počet zaměstnanců OZP 1,2:	
1.3 Počet zaměstnanců OZZ:	
2. Výpočet koeficientu pro stanovení výše uplatňovaných nákladů <sup>10,11)</sup> : Použije se při přepočtu nákladů na provozní zaměstnance a dopravu, pokud žadatel nemůže předloženými doklady prokázat, že náklad souvisí výhradně se zaměstnáváním OZP	
2.1 Průměrný přepočtený počet všech zaměstnanců:	
2.2 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců, kteří jsou OZP pracující na CHPM, a na které se vztahuje zvýšení příspěvku:	
2.3 Koeficient pro stanovení výše uplatňovaných nákladů: podíl 2.2 ku 2.1: výsledek se zaokrouhluje na 2 desetinná místa <sup>9)</sup>	
3. Skutečně vynaložené náklady (po případném přepočtu <sup>10,11)</sup> ) rozhodné pro stanovení částky uplatňovaného příspěvku v Kč: jedná se o součet nákladů uvedených ve formuláři určeném pro zvýšení příspěvku - 1. list, tabulka „Součet nákladů uplatňovaných v jednotlivých měsících (v Kč)“	
3.1 Na zvýšení srovnání <sup>12)</sup> :	

10) Na náklady zrušených zaměstnanců a zrušených osobních<sup>11)</sup>

**D. Oprávněný zástupce žadatele:**

Příjmení:	Jméno:	Tříd:
Telefon:	E-mail:	

**E. Kontaktní osoba pro jednání s Úřadem práce ČR:**

Příjmení:	Jméno:
Telefon:	Far:
	E-mail:

**F. Bankovní spojení žadatele (účet v peněžním ústavu v ČR vedený v CZK):**

Číslo účtu:	Kód banky:	Specifický symbol:
Variabilní symbol:	Název banky:	

**G. Doložení podmínky zaměstnávání více než 60 % osob se zdravotním postižením (dále jen „OZP“) na ohráňených pracovních místech (dále jen „CHPM“) z celkového počtu zaměstnanou žadatele v kalendářním čtvrtletí, za které je příspěvek požadován:**

1. Počet měsíců <sup>13)</sup> v kalendářním čtvrtletí, ve kterých žadatel provozoval svou činnost:	
2. Průměrný čtvrtletní přepočtený počet všech zaměstnanou <sup>14)</sup> :	
Z toho:	
2.1 Průměrný čtvrtletní přepočtený počet zaměstnanou, kteří jsou OZP podle § 67 odst. 2 písm. a) Zoz - uznány invalidními ve 3. stupni (osoby s těžším zdravotním postižením - dále jen „TZP“) a kteří pracují na CHPM:	
2.2 Průměrný čtvrtletní přepočtený počet zaměstnanou, kteří jsou OZP podle § 67 odst. 2 písm. b) Zoz - uznány invalidními v 1. a 2. stupni (dále jen „OZP-1,2“) a kteří pracují na CHPM:	
2.3 Průměrný čtvrtletní přepočtený počet zaměstnanou, kteří jsou OZP podle § 67 odst. 2 písm. c) Zoz - osoby zdravotně znevýhodněné (dále jen „OZZ“) a kteří pracují na CHPM:	
3. Procento plnění podmínky zaměstnávání více než 60% OZP na CHPM z celkového počtu zaměstnanou <sup>15)</sup> :	

**K. Prohlášení žadatele:**

- Žadatel prohlašuje, že u zdravotních pojišťoven, které nejsou uvedeny v části L, nejsou pojištěni žádní zaměstnanci žadatele (ani žadatel-fyzická osoba) a rovněž u nich žadatel nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění.
- Žadatel prohlašuje, že údaje uvedené v žádosti a ve všech formuláři, které jsou součástí této žádosti, jsou pravdivé a odovídají skutečnosti ke dni podání této žádosti.
- Žadatel prohlašuje, že hrubá mzda za jednotlivé měsíce daného čtvrtletí uvedená ve jmenném seznamu zaměstnanců a hrubá mzda pracovních asistentů či provozních zaměstnanců uvedená ve formuláři určeném pro zvýšení příspěvku byla zaměstnancům účtována k výplatě a po zákonných odřích vyplacena, a to nejpozději ke dni doručení této žádosti. Dále prohlašuje, že částka pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které žadatel za sebe odvádí z výměňovacího základu zaměstnanců, byla nejpozději ke dni doručení této žádosti odvedena.
- Žadatel prohlašuje, že zaměstnanci, na které podává poskytnutý příspěvek, souhlasí s provedením kontroly v místě výkonu práce, pokud nemají v pracovní smlouvě sjednané místo výkonu práce na pracovišti žadatele (zv. domácí zaměstnanci).
- Žadatel prohlašuje, že v průběhu vykazovaného čtvrtletí:
  - mu nebyl Úřadem práce ČR poskytnut na zaměstnance uvedeného v přiloženém jmenném seznamu příspěvek, jehož výše se stanoví na základě skutečně vyplacených mzdových nákladů na zaměstnance, včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které žadatel za sebe odvádí z výměňovacího základu tohoto zaměstnance, nebo příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program;
  - nebyl žádný zaměstnanec, na kterého požaduje příspěvek, požívatelem starobního důchodu;
  - nebyl na CHPM s OZP, na níž je podáván příspěvek, poskytován příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů CHPM dle § 76 zákona o zaměstnanosti;
  - nebyl žádný zaměstnanec, na kterého požaduje příspěvek, dočasně přeložen k výkonu práce k uživateli.
- Žadatel v případě poskytnutí příspěvku souhlasí se zveřejněním identifikačních údajů: u právnické osoby název, IČ, sídlo; u fyzické osoby jméno, příjmení, IČ, bydliště a údaje o výši příspěvku na integrovaném portálu MPSV.

V _____ dne _____	Jméno, příjmení, funkce a podpis oprávněné osoby (razítko)
-------------------	--



Příloha č.2

