

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**FAKULTA STAVEBNÍ**

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2019

Bc. Ondřej Svoboda



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Svoboda Jméno: Ondřej Osobní číslo: 396020  
Fakulta/ústav: Fakulta stavební  
Zadávací katedra/ústav: Katedra ekonomiky a řízení stavebnictví  
Studijní program: Stavební inženýrství  
Studijní obor: Projektový management a inženýring

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Vyhodnocení efektivity zavedení facility managementu pro obchodní centrum

Název diplomové práce anglicky:

Effectiveness evaluation of facility management services for the shopping center

Pokyny pro vypracování:

Zpracování teorie facility managementu (FM)  
Popis firmy poskytující FM  
Analýza nákladů a efektivity zavedení FM  
Dlouhodobá udržitelnost výkonů činnosti FM

Seznam doporučené literatury:

Štrup, O.: Základy Facility managementu. Praha : Professional Publishing, 2014. ISBN: 9788074311437.  
Kuda, F., Beránková, E. a Soukup, P.: Facility management v kostce: pro profesionály i laiky. Olomouc: Form Solution, 2012. ISBN 978-80-905257-0-2.  
Vyskočil, V. K., Kuda, F. a kol.: Management podpůrných procesů - Facility management 2.vyd. Praha : Professional Publishing, 2011. ISBN: 9788074310461.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Daniel Macek, Ph.D., katedra ekonomiky a řízení stavebnictví FSv

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 01.10.2018 Termín odevzdání diplomové práce: 06.01.2019

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Daniel Macek, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Jiří Máca, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

**Vyhodnocení efektivnosti zavedení facility managementu pro obchodní centrum**

**Effectiveness evaluation of facility management services for the shopping center**

## **Anotace**

Předmětem této práce je definovat služby facility managementu, konkrétně pak služby ostrahy a úklidu pro obchodní centrum a následně porovnávat navržené hodnoty se skutečnou společností poskytující facility management služby obchodnímu centru. Výsledkem je vyhodnocení efektivnosti společnosti při řízení a správě obchodního centra, resp. podpůrných činností nutných k chodu a zabezpečení.

## **Annotation**

The subject of this thesis is to define the facility management services, namely the security and cleaning services for the shopping center and then compare the proposed values with the real company providing facility management services to the shopping centre. The result is the evaluation of the company's efficiency in the management of the shopping center, respectively supporting activities necessary for running and security.

## **Klíčová slova**

Facility management, efektivnost, nemovitost, služba, ostraha, úklidové služby, řízení

## **Key words**

Facility management, effectivity, property, service, security, cleaning services, controlling

## **Poděkování**

Poděkování patří především mému vedoucímu diplomové práce panu Doc. Ing. Danielovi Mackovi, Ph.D, který měl se mnou velkou trpělivost, hodnotné poznámky a rady při tvorbě této práce.

## **Seznam zkratk**

**BIFM** – British Institute of Facilities Management – Britská národní asociace facility managerů

**BOZP** – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

**FM** – Facility Management

**GEFMA** – German Facility Management – Německá národní asociace facility managerů

**IFMA** – International Facility Management Association – Mezinárodní asociace facility managerů

**TZB** – Technické Zařízení Budov

## Obsah:

1.	Úvod.....	- 7 -
1.1.	Cíl práce.....	- 7 -
1.2.	Metody práce .....	- 7 -
2.	Facility management .....	- 8 -
2.1.	Historie .....	- 8 -
2.2.	Definice pojmu .....	- 10 -
2.2.1.	Upřesnění pojmů v návaznosti na definice .....	- 11 -
2.2.2.	Normy zabývající se facility managementem .....	- 14 -
2.2.3.	Činnosti spadající pod pojem FM .....	- 15 -
2.3.	Nejmodernější pohled na facility management .....	- 17 -
2.4.	FM jako nástroj pro úsporu nákladů.....	- 17 -
2.4.1.	Řízení nákladů v podniku.....	- 17 -
2.4.2.	Přístup FM k řízení nákladů .....	- 20 -
2.4.3.	Strategický pohled na efektivní řízení.....	- 26 -
2.5.	Outsourcing .....	- 27 -
2.5.1.	Rozhodnutí o outsourcingu .....	- 27 -
2.5.2.	Nákladový paradox outsourcingu.....	- 28 -
3.	Praktická část.....	- 30 -
3.1.	Podpůrné činnosti v podniku .....	- 32 -
3.1.1.	Volba strategie podnikání pro úspěšný vstup na trh .....	- 33 -
3.1.2.	První portfolio zakázek .....	- 34 -
3.2.	Plánování nákladů.....	- 35 -
3.2.1.	Popis objektu.....	- 35 -
3.3.	Ostraha.....	- 36 -
3.3.1.	Kalkulace nákladů na ostrahu .....	- 36 -
3.3.2.	Plánovaný zisk z ostrahy .....	- 50 -
3.3.3.	Výnosy a náklady z ostrahy .....	- 51 -

3.4. Úklid.....	- 52 -
3.5. Realizace činností, sledování odchylek, efektivnost .....	- 54 -
3.6. Stálý výkon činností .....	- 56 -
3.6.1. Strategický pohled.....	- 57 -
3.7. Udržitelný výkon facility management služeb a efektivnost zavedení .....	- 58 -
4. Závěr.....	- 60 -
Seznam zdrojů.....	- 61 -
Seznam Tabulek:.....	- 62 -
Seznam Obrázků: .....	- 63 -
Seznam příloh:.....	- 63 -



# **1. Úvod**

Problematiku správy nemovitosti a facility managementu jsem si zvolil, jelikož se jedná o velmi aktuální téma. Některé podnikatelské subjekty toto téma považují za svůj Core Business, a právě tuto možnost budeme považovat za vlastní.

Na akademické půdě není toto odvětví služeb tolik patrné, a proto jsem se rozhodl vzhledem k mým možnostem nahlédnout do chodu skutečné společnosti zabývající se poskytováním facility služeb, že dané téma uchopím a porovnáám teoretické věci se skutečným chodem společnosti a zjistíme efektivitu společnosti při poskytování facility management služeb.

## **1.1. Cíl práce**

Cílem této práce je popis a analýza facility management společnosti působící v obchodním centru. Jaké jsou náklady na jednotlivé základní podpůrné/vedlejší činnosti a porovnání skutečností oproti plánovaným nákladům na chod.

## **1.2. Metody práce**

K vypracování této práce jsem použil především samostudium a zkušenosti získané z praxe. I přes to, že problematika facility managementu je obsažena ve výukovém plánu pro můj obor Projektový management a inženýring, tak toto téma je natolik obsáhlé, že se nedá plně vystihnout během jednoho semestru. Podklady pro vypracování práce jsem použil z jedné menší společnosti a následně je analyzoval. Výsledkem práce je vyhodnocení efektivnosti dané společnosti proti mému návrhu.

## **2. Facility management**

### **2.1. Historie**

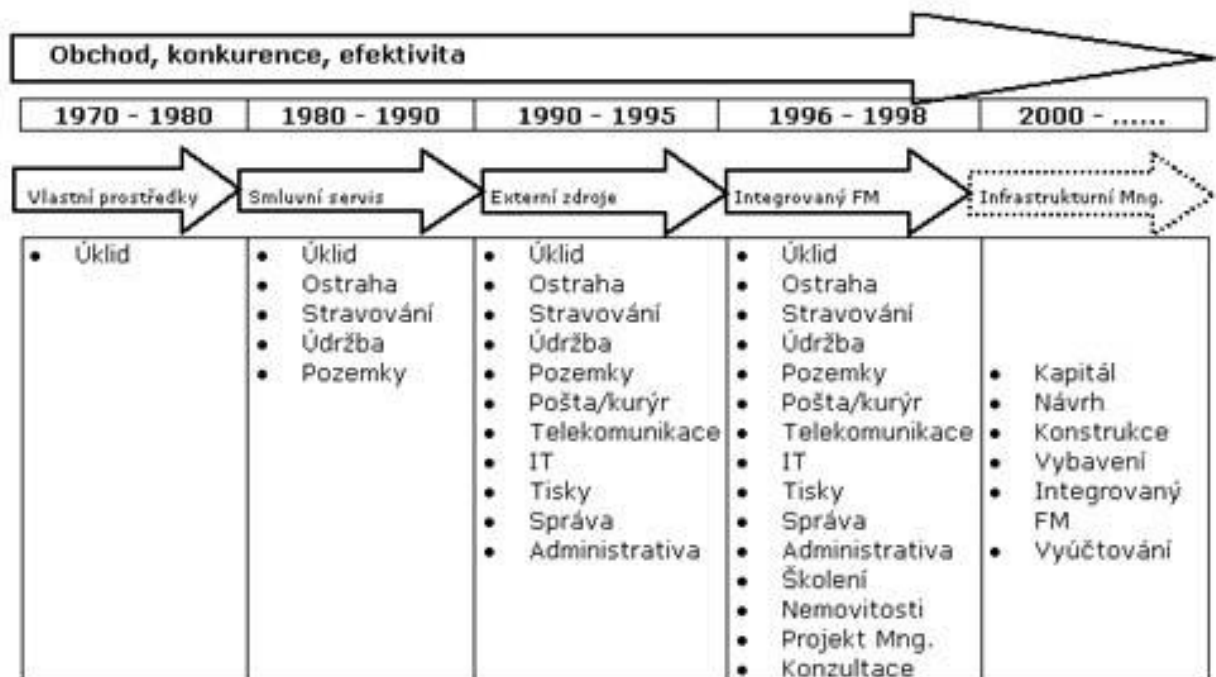
Obecně nápad „facility management“ vznikl v sedmdesátých letech ve Spojených státech Amerických, kdy pracovníci v segmentu správy budov chtěli větší uznání a důvěryhodnost, kterých se jim nedostávalo, za svou odvedenou činnost jakožto podpora hlavní činnosti společnosti. Mezi těmito idealisty vnikl nápad o vytvoření jakési společnosti, kde by si mohli předávat své zkušenosti. V květnu roku 1980 vznikla takto organizace pod jménem National Facility Management Association ze které se posléze stala International Facility Management Association (IFMA) jelikož se tento nápad chytil i v zahraničí – na počátku v sousední Kanadě.

Do Evropy se pojetí facility managementu dostalo až později, počátkem devadesátých let. Jak první si tento obor osvojila Velká Británie, Francie, Skandinávské země a později i Německo. K postkomunistickým státům se facility management dostal až koncem devadesátých let a jako první člen IFMA, z těchto postkomunistických států, se stala Česká Republika v dubnu roku 2000.

V současnosti má tato organizace pobočky po celém světě a snaží se o propagaci a školení zájemců o tento přístup k problematice. Náplní tehdejšího „facility managementu“ byly tedy především služby související s provozem a správou budov. [1]

Facility management je vlastně starý od dob prvních forem organizované společnosti, která znala dělbu práce. Tuto poznámku poznamenal Ing. Štrup. Dá se chápat jako, že v přiměřeném množství pojmy jako jsou údržba, opravy, plánovaná výstavba, myšlenka vhodného interiéru pro budoucí potřeby uživatele byly lidstvu známy už od dob, kdy vznikali první velké rozvojové civilizace. V této souvislosti nelze zatím hovořit o pojmu, ale do jisté míry o náplni nebo ideje.

Pro vysvětlení aktuálního pohledu od minulosti k dnešním dnům nám nejlépe poslouží diagram s časovou osou, který názorně ukazuje, jak se vyvíjela komplexnost facility managementu.



Obrázek 1: Vývoj FM v čase

zdroj: <http://www.ifma.cz/article.aspx?ArticleID=447&>

Na obrázku č.1 vidíme vývoj od 70. let, kdy na počátku se ještě nedá hovořit úplně o facility managementu, ale tento pojem se začal diametrálně rozvíjet během několika let od pouhého spojení s úklidem až po sofistikované komplexní služby náročné na řízení mnoha odvětví. Postupem času se díky novému nahlížení na procesy, které ve společnostech fungují, se začalo přicházet na to, že podnik je nejvýkonnější řízení svých činností, které mu přináší největší výnos. Ostatní procesy, které jsou sice potřebné k běžné činnosti byly opomíjené, neznamenal hned ztrátu efektivity i když úplně přestaly fungovat, ale časem znamenaly velké problémy. Dříve tyto „údržby“ spadaly pod režijní náklady, avšak vlivem tržního prostředí a silícím tlakem konkurence v různých odvětvích byly nutné zrevidovat.

Tímto se dostáváme k oblasti, kde právě existovala obrovská rezerva pro vytvoření úspory nákladů. Moderním pohledem na režijní náklady zjistíme, že i režijní náklady lze efektivně řídit směrem k úsporám. Facility management se začal zabývat těmito doposud přehlíženými procesy do detailu a tím vznikl jeho všestranný přístup. Začalo se více zkoumat co je možné oddělit od hlavní činnosti a přenechat to na starost facility managementu, byly to činnosti od

zajištění komunikačních technologií, projektového managementu a podobných, o nich si povíme více v dalších kapitolách.

## 2.2. Definice pojmu

Pojem facility management v sobě skrývá mnohem více než jeho název napovídá. Pod jeho názvem si představíme malou část toho všeho, co skrývá. Facility management má tolik podob, kolik se využívá jazyků ve světě, ale jeho jádro a pojmy jsou totožné ve všech případech. Většina kultur název nepřekládá a nechává ho v původním znění, právě proto je tento obor takto nejvíce známý. Název Facilities management se používá zejména v anglosaských zemích, především ve Velké Británii a Spojených státech Amerických.

Nyní si vysvětlíme / přeložíme, co vlastně slova „facility“ a „management“ znamenají, a to už nám dá o trochu jasnější pohled do toho oboru. Facility management v překladu je:

- Facility – v českém jazyce je pro toto slovo nepřeborné množství ekvivalentů, nejvíce výstižné jsou podle mého názoru tyto slova: zařízení a vybavení, ale i snadnost, lehkost, obratnost, přístupnost, zručnost, nadání.
- Management je už mnohem zřejmější, znamená především vedení, řízení, správa, ředitelství.

Z překladu jsme se dozvěděli, že jde o řídicí proces, který má něco usnadňovat. Bohužel nelze přesně odhadnout co by to mělo být a jaký je obsah této disciplíny. Pro upřesnění vzniklo několik definic, které přispěli k úplnosti procesu a její bližší specifikace a vysvětlení. Je to velmi rozsáhlá činnost, u které bychom řekli, co přesně zahrnuje a co je jejím obsahem. Na některé definice se podíváme v dalším textu, které nám pojem přiblíží a činnost podle mého názoru nejlépe vystihují. Řekl bych, že nejvíce používaná a známá je definice podle Mezinárodní asociace facility managementu se sídlem v Hustonu ve Spojených státech Amerických.

### **Definice pojmu podle International Facility Management Association (IFMA):**

*„Metoda, jak v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“ [2]*

### **Definice pojmu podle Britské národní asociace Facility managerů BIFM:**

*„Facility management je integrace multidisciplinárních aktivit ve stavebním prostředí*

*a management jejich vlivu na lidi a pracoviště.“ [3]*

### **Definice Německé národní asociace facility managerů GEFMA:**

*„Facility management je „analýza a optimalizace všech z hlediska nákladů relevantních procesů týkajících se budovy, jiného stavebního objektu nebo výkonů podniku, které nepatří k hlavním činnostem podniku.“ [3]*

### **Definice dle evropské normy ČSN EN 15221-1 týkající facility managementu:**

*„Facility management představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti.“ [4]*

Zjednodušeně řečeno FM je komplexní multioborová činnost, která se zabývá výkonem a řízením různých činností a služeb a jehož výsledek je zvýšení efektivnosti Core Business. Jako ostatní obory zabírající se managementem, tak i FM rozvrhuje plánování činností na operativní, taktické a strategické.

#### **2.2.1. Upřesnění pojmů v návaznosti na definice**

Výše uvedené definice nám napovídají, že jde o činnost, která bude obsáhlá svým rozsahem a záběrem působnosti a chápeme o jaký proces se jedná. Nejčastěji se v definicích objevují slova jako jsou prostředí, budovy, stavby, tudíž tyto slova můžeme pokládat za klíčová. Důraz je tam také kladen na lidský kapitál. Vycházejme z těchto nejčastěji se opakujících pojmů a můžeme vidět, že facility management se zabývá tím, jak tyto tři faktory co nejefektivněji a nejoptimálněji sladit, aby organizaci přinesly co největší prospěch, resp. Způsobovaly co nejmenší překážky pro běžné fungování a působili nejpříznivější výsledek s maximálním výkonem. [10]

Fungování mezi těmito třemi faktory si můžeme ukázat na následujícím obrázku, na kterém se Vám to budu snažit co nejpřesněji vysvětlit. Grafická ukázka pomáhá pochopit vztahy a jejich základní principy v oblastech controllingu ve facility managementu.

## Definice „3P“

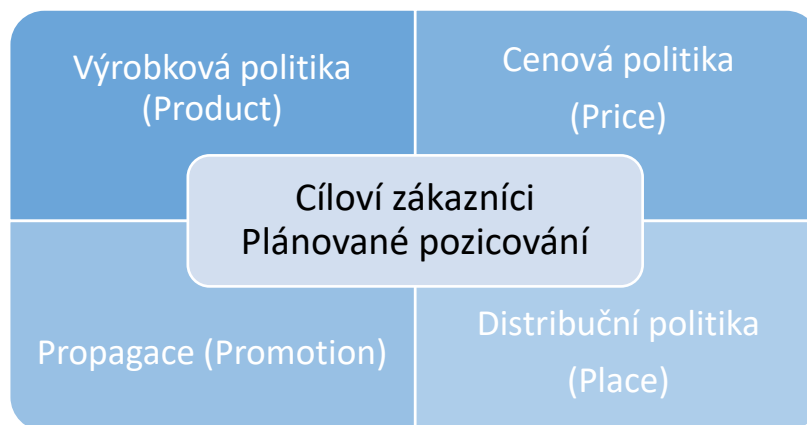


Obrázek 2: Definice 3P

Zdroj: Vlastimil K. Vyskočil, Ondřej Štrup – „Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (facility management)“

První žlutá oblast zahrnuje veškeré lidské zdroje a vše okolo nich, jejich sociální aspekty, ale i zkušenosti, potřeby a podobné. Druhou modrou oblast můžeme chápat jako výkony a řízení, přesněji aby daná činnost byla kvalitně řízena a provedena co nejefektivněji. Ve třetí poslední zelené oblasti najdeme všechno, čeho se dotýká pracoviště, resp. pracovní prostředí, které spojuje pracovníky. Každý chce pracovat v příjemném prostředí a do práce se svým způsobem těšit. Výsledkem by měla být dokonale efektivní pracovní síla, tudíž úspora nákladů, a právě to je pro společnost vždy cenné.

Další důležitá definice je 5P. Proto si nejdříve řekneme o 4P, protože 5P z ní vychází.



Obrázek 3: Definice 4P

Zdroj: vlastní

1. Produkt (Product) označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.
2. Cena (Price) je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.
3. Místo (Place) uvádí, kde a jak se bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.
4. Propagace (Promotion) říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje).

Abychom dostali 5P přidáme ještě Lidi (People). V tomto bodě si klademe otázky a odpovídi jako jsou například: Kdo jsou lidé, co se o výše uvedené body budou starat? Mají dostatek zkušeností? Budou své úkoly zvládat a stíhat? Jak bude fungovat zákaznická podpora?

Nejběžnější a nejznámější definice je dle ČSN EN 15221-1 pak říká, že pod facility management patří všechny procesy či postupy podniku, které nespádají k hlavním činnostem podnikání (CB – Core Business). Myslím si, že takovýto úhel pohledu na facility management je vhodný, ale vzhledem k měnící se legislativně bude brzo nedostačující. [5]

Hlavní či základní proces firmy je pod neustálým dohledem vedení, které se snaží o jeho optimalizaci za účelem zvýšení efektivity, jelikož přináší podniku hlavní zdroj příjmů. Často však dochází na opomíjení vedlejších procesů vedením firmy, které právě podporují hlavní proces, a i to může být jeden z problémů, proč dokonale nastavený režim pro ideální podmínky nefunguje správně neboť právě ty podmínky nejsou splněny. Jde o podpůrné činnosti a procesy, jsou pro podnik jako například obecná podpora, prostředí k vykonávání hlavní činnosti a jelikož se nejedná o hlavní produkci příjmů tak jejich špatné fungování nemusí znamenat tak velký problém, který by vedl ke konci firmy. Za předpokladu, že se na danou problematiku koukáme pouze z krátkodobého hlediska, když se zaměříme na dlouhodobé hledisko tak můžeme konstatovat, že špatné řízení vedlejších procesů a činností podniku může znamenat ztrátu konkurenceschopnosti na podnikatelském trhu. Ve kterém se klade důraz na optimalizaci nákladů, s kterými souvisí se zintenzivnění produktivity a předem vkladeného kapitálu.

Je nutné si uvědomit, že tyto výše napsané, pro někoho nedůležité, činnosti, jsou velmi důležité v perspektivně fungující firmě. Jak jsem již zmínil, dovolují firmě se zabývat svojí hlavní činností. A přesně tyto činnosti jsou hlavním subjektem zkoumání facility managementu.

Pomáhat podniku v optimalizaci řízení procesů, prostředí a pracovníků jako vedlejšími atributy následujícím způsobem.

- Příjemné pracovní prostředí
- Dodržování firemní předpisy a standardy
- Dodržení legislativy a formalit
- Optimální náklady
- Snažit se o šetrné zacházení s přírodou – energetické úspory

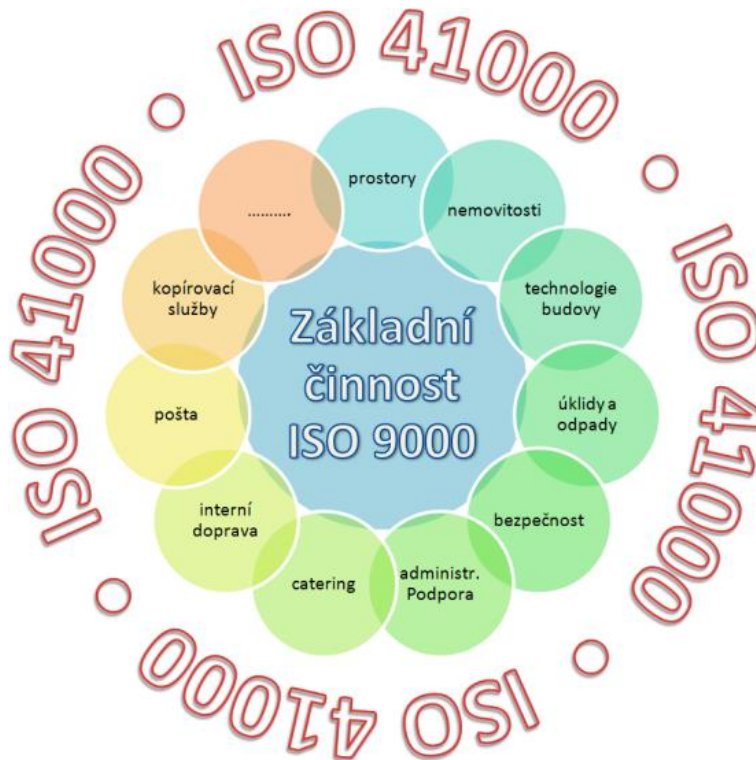
## **2.2.2. Normy zabývající se facility managementem**

Už delší dobu platí ISO 9000 „Systémy managementu kvality“. Cílem tohoto standartu je zajištění kvalitního výrobku nebo služby. Tato norma je vhodná spíše pro výrobní procesy, protože je snazší hodnotit výsledný produkt než u společnosti, kde je výsledný produkt služba klientovi. Na jaře toho roku (2018) vznikla nová norma ISO 41001 „Facility management – Systémy řízení – Požadavky s návodem k použití“, která dokončila první fázi k ucelení nové celosvětové normy ISO 41000. Původní ČSN EN 15221 bude nahrazená touto normou.

### **2.2.2.1. Norma ISO 41000 „Facility management“**

I když podle názvu to vypadá, že tato norma je určená a dostačující právě pro FM poskytovatele tak to je omyl, poskytovatelé služby facility managementu by se měli taky certifikovat podle normy ISO 9000 neboť poskytování FM služeb je jejich základní činnost. Dalo by se říci že nově vzniklá norma ISO 41000 je partner pro normu ISO 9000 a společně tvoří základ řízení kterékoliv organizace. ISO 41000 se hned v úvodu ptá, jaká je potřeba podpory hlavního procesu. Tato podpora je tvořena množstvím větších či drobnějších služeb, které však musí vycházet z reality hlavní činnosti. Pokud se tato realita dostatečně přesně nespecifikuje, pak výsledek podpůrných služeb může významně ovlivnit nejen kvalitu výrobku/výstupu, ale i produktivity práce. [6]





Obrázek 4: Propojení ISO 9000 a ISO 41000

Zdroj: <https://www.tzb-info.cz/normy-a-pravni-predpisy-facility-management/18240-vyznam-iso-41000-pro-dalsi-rozvoj-facility-managementu>

Na obrázku 4 vidíme zastřešení ISO normy 9000 normou 41000 jak jsem již zmínil, společnosti poskytující facility management služby by měli mít certifikace na obě normy. Dále tam vidíme výčet nejčastějších činností, které spadají do kategorie činností vedlejších.

### 2.2.3. Činnosti spadající pod pojem FM

Pokud by člověk měl říci co je hlavní činnosti facility managementu tak by to bylo velice obtížné, jelikož pro každou společnost je to něco jiného a má jinou hlavní činnost, avšak některé činnosti má FM společné ve všech možných firmách. Z celkového pohledu na FM můžeme podpůrné činnosti rozdělit do dvou skupin nebo kategorií podle zaměření: *členění a výčet činností z [2]*

- *Prostory: zaměření na techniku, technologii, nemovitosti, prostory*
- *Lidé: zaměření na lidi, práci, organizace práce, pracovníky*

V rámci těchto kategorií můžeme hovořit o synergii, prolínání činností a utváření komplexních procesů s ohledem na efektivitu a chod společnosti.

### 2.2.3.1. Prostory:

- Návrhy (projekční práce) nemovitostí:
  - Stavební a technologické projektování:
    - Obsazené prostory nájemníky nebo zákazníci musí splňovat jejich požadavky, resp. využití prostorů a technické vybavení musí být adekvátní jejich potřebám jak po stránce interiéru, tak i exteriéru. Toto se týká všech prostorů, kde se pohybují osoby. Bavíme se zde především o nábytku, výběru přístrojů, zařízení a jiného vybavení.
- Provoz nemovitostí:
  - Rekonstrukce, správa pronájmů ploch, plánování v krátkodobém i dlouhodobém hledisku, revitalizace, controlling obsazenosti pronajímatelných ploch a jejich správa.
- Činnosti týkající se provozu a údržby nemovitostí
  - V tomto bodě se skrývá především provoz a údržba technické infrastruktury, energetické hospodářství a správa medií, úklid vnitřních i venkovních prostorů (do kategorie venkovních prostorů spadá správa úklid i v zimě, především úklid sněhu a odstraňování ledu), hygienické zařízení a jeho údržba.

### 2.2.3.2. Lidé:

- BOZP:
  - Školení pracovníků dnes už probíhá především přes webové aplikace, celkově se jedná o širokou kapitolu činností spojenou s bezpečností a ochranou zdraví pracovníků při vykonávání činnosti, jak se chovat v nebezpečných situacích a čemu se vyvarovat na pracovišti a na co si dát pozor.
  - Prevence rizik, bezpečnostní normy, plán obnovy, revize a kontroly.
- Potřeby uživatele – Stravování, ostraha, zajištění pracovních oděvů a pomůcek, recepční služby, organizace meetingů a konferencí či teambuildingové akce.
- Jako o další podskupině můžeme hovořit o činnostech, které si sice většina společností dělají sami z větší části, ale nemůžeme říct, že se jedná o jejich hlavní činnost. Tudíž to jsou činnosti vedlejší:
  - IT – nejsou jen informační technologie, ale i komunikační. Jedná se o systém podpory uživatelů, školení a zaučování v nových systémech potřebných pro

pracovní poměr, ochrana dat a telefonní infrastruktura, podpora a řešení technologických problémů.

- Personální služby – Oddělení, které se stará především o zaměstnance a jejich nábor, vytváří příručky pro činnosti a postupy procesů potřebných k výkonu služby, systém hodnocení výkonů zaměstnanců, motivační odměny a programy pro kvalitnější rozvoj zaměstnance.
- Projektový management – hledání nových řešení.
- Další, méně obsáhlé v našem tématu:
  - Marketing a reklama, prodej, právní služby, věda a výzkum, řízení a výběr pohledávek, účetnictví, audit a poradenství.

## **2.3. Nejmodernější pohled na facility management**

Na FM lze nahlížet vlastně jako na generálního dodavatele podpůrných služeb nebo partnera pro výkon hlavní činnosti při podnikání, kdy zájemci nesoucímu know-how poskytují určitou výhodu oproti konkurenci v podobě kompletního servisu všech činnosti, které nepovažuje za hlavní a mohl se plně soustředit na realizaci svého záměru. Jedná se o procesy šité na míru zákazníkovi, které sestaví facility manager. Lze hovořit o partnerství v podnikání:

- Facility manager:
  - Kompletní podpora podnikání.
- Podnikatel:
  - Konkurenční výhoda: Soustředění pouze na svojí činnosti, které mu přináší ekonomický zisk.

## **2.4. FM jako nástroj pro úsporu nákladů**

### **2.4.1. Řízení nákladů v podniku**

Je několik základních kamenů v podniku na, kterých stojí celé finanční řízení. Dva z nich, jedny z nejdůležitějších, jsou náklady a zisk. Tyto dva základní kameny společnosti jsou denně řešené a na sobě závislé, náklady se snažíme držet minimální při maximalizaci zisku. Zisk ovlivňuje prosperitu, funkčnost, efektivitu a chod. Můžeme mít velký zisk na úkor premií a zanedbávání zaměstnanců a strojů, ale k čemu? Nespokojenost zaměstnanců a stejně tak nefunkční stroje vedou ke ztrátě konkurenceschopnosti a posléze k zániku společnosti. Tudiž

musíme najít ideální bod mezi těmito dvěma veličinami pro spokojenost jak vedení, tak i zaměstnanců pod ním. Zisk je číslo, kterého se firmy snaží dosáhnout, pokud možno co největšího, protože velikost generovaného zisku ukazuje naši prestižnost na trhu a výkon. Čím větší číslo firma získává, tím lepší jméno má na trhu. Na světě je několik definic zisku a každému vyhovuje jiná. Někdo ho definuje jako rozdíl mezi výnosy a náklady, další jako cíl provozu podniku. Všechny základní složky podniku, jsou základním stavebním kamenem, pro jeden velký cíl, a to je zisk. Některé složky ho ovlivňují přímo a některé ne, ale záměr je zisk.

Každý podnik má několik skupin nákladů, podle různých kategorií. Do první kategorie spadají přímé a nepřímé náklady. Do druhé kategorie bych z vlastního pocitu zařadil fixní a variabilní náklady. A od úplně poslední kategorie bych řadil jednicové a režijní náklady. Všechny tyto kategorie mají stejný základ a pohled na věc a tím je, co možná nejlepší rentabilita/ zefektivnění vložených zdrojů a následně z nich udělat co největší výsledek. Ač se tváří tato rovnice jednoduše, realita a provedení je daleko od definice slova „jednoduchost“, ale je to základ každého úspěšného podnikání. Náklady podniku jsou jedna velká část, kde jednáme o úsporách, kontrolách a třeba i kalkulací. Již zmíněné pojmy mají společný cíl, a tím je spojit náklady k výrobkům/ službám tak aby to bylo co nejefektivnější řízení nákladů. Správný management nákladů může snížit náklady s ohledem na přidanou hodnotu výrobku nebo služby. Jako „vedlejší produkt“ nám managementu nákladů může najít slabá místa v podniku tudíž nám to pomůže k zacelení těchto slabších míst.

Jestli se chceme bavit o kvalitním managementu řízení nákladů tak nám více zmíněné kategorie nákladů nestačí. Nahlíží totiž na náklady jako na celek, a ne do detailu, jako příklad bych uvedl náklady na administrativu nebo údržbu. Správné řízení se zajímá především těmito detaily, aby co nejvíce mohlo ovlivnit celkový výsledek a úspory onoho managementu. Není to jednoduchá záležitost, k získání dobrého přehledu je potřeba stanovit base line a tou je aktuální stav, od tohoto base line se management může odrazit a sledovat své kroky, zdali vedou k úsporám či naopak k prodražení procesu, prodražení je samozřejmě nežádoucí jev, který se moc nestává, nicméně se někdy může vyskytnout. Proč tomu tak je? Je to tím, že některé náklady nejsou sledované po částech, ale jsou míněné jako celek, jak jsem již zmínil. Zdali je to správně to není otázka pro vyšší management společnosti, protože ty se zaobírají jinými záležitostmi. Nicméně odpověď nalezneme v nižších formách řízení, obnos je často vysoká částka a je v ní nutné odkrýt složení a vše co na sebe navazuje. Rozdělením po částech můžeme zjistit kde existují místa s rezervou ba naopak k zbytečnému úniku. Zbytečné úniky jsou

procesy, u kterých je nutné zlepšit efektivitu a tím docílit vzniku nových úspor ve firemních nákladech či rezerv.

Pro zvolení správného přístupu na rozuzlení, které náklady jsou pro nás důležité, aby nebyla ohrožena naše činnost, která nás dělá jedinečnou na trhu existuje několik metod a postupů a na ně se teď podíváme. Je jich mnoho, protože je hodně „uzavřených balíčku“ s náklady a ke každému se musí při jeho rozbalování přistupovat jinak podle jiných kritérií. Jak tedy minimalizovat náklady podniku, tak aby tím nedošel chod podniku k značné újmě a následně i ohrožena daná činnost? Pomocí těchto přístupů za použití určitých metod.

- Sestavování pravidelných rozpočtů
  - V tomto případě se využívá Zero-Based Budgeting
    - ZBB – rozpočtování s nulovým základem
- Sledování skutečných nákladů aktivit v podniku
  - Activity Based Costing
    - ABC – kalkulace založené na aktivitách
- Řízení podle cílů
  - Management By Objectives
    - Zlepšování procesu stanovení cílů a na soustředění štábních a liniových funkcí na společné dosahování cílů organizace
- Celkový přístup FM – v dalším textu bude rozepsáno.

#### **2.4.1.1. Zero-Based Budgeting**

Rozpočtování s nulovým základem je metoda sestavování rozpočtu, která vyžaduje, aby každá složka nákladů byla stanovena, jako kdyby se aktivita, ke které se rozpočet vztahuje, prováděla poprvé. Pokud příslušná aktivita není schválena, její náklady se nerozpočtují.

Jde tedy o myšlenkový postup při plánování, který spočívá v tvorbě plánu „na zelené louce“. Rozpočtování nevychází z existující struktury nákladů, ale hledá nové a hospodárnější a účinnější cesty tvorby výkonu. [7]

#### **2.4.1.2. Activity Based Costing**

ABC je metoda přístupu stanovení nákladů a sledování činností, které zahrnují sledování spotřeby zdrojů a konečných výstupů. Zdroje jsou přiřazeny k aktivitám a aktivity k cenám objektů. ABC analýza spočívá v rozdělení položek do tří kategorií, podle jejich procentuálního

podílu na celkové hodnotě zvoleného parametru. Pokud například chceme analyzovat výrobní program podniku, tak zjistíme, že 75 % ročního obrátu tvoří jen malá skupina výrobků (např. 10 %) a na druhé straně existuje rozsáhlá skupina výrobků (např. 70 %), která se však na celkovém obrátu firmy podílí jen nepatrně (např. 10 %). Po tomto zanalyzování výrobního programu podniku, je možné obvykle rozdělit výrobky do tří základních skupin. V kategorii A jsou potom zařazeny ty jevy/zákazníci/produkty, které přináší zhruba oněch 75-80 % následků/tržeb. V kategorii B se pak ocitají ty jevy/zákazníci/produkty, které přinášejí zhruba dalších 10 až 15 % následků/tržeb a v kategorii C jsou zbývající. V logistice se někdy při hodnocení obrátkovosti skladových zásob objevuje i kategorie D, což jsou zásoby, které leží ve skladu déle než rok (tj. déle, než trvá v mikroekonomii krátké období a také déle, než 1 hospodářský rok, což má i své účetní a daňové dopady) [8]

#### **2.4.2. Přístup FM k řízení nákladů**

Facility management přistupuje k procesům v podniku pomocí identifikace činností, podle kterých určí, která činnost je hlavní a která je vedlejší. Právě v tom spočívá jeho hlavní síla.

V rámci hlavních procesů následně podnik často lehce spojí náklady podle reálného užívání ke každému procesu a jejich činnostem. Takovéto náklady patří pod kategorii, kterou nazýváme variabilní náklady. Jsou spjaté s hlavními činnostmi (náklady na materiál, náklady na výrobu) a ty se pak důsledně sledují. Takovéto náklady velice ovlivňují závěrečnou cenu produktu a maličká změna se pak následně promítne na ziskovosti produkce na kus. Ostatní procesy, které neřadíme mezi hlavní, pak tedy nazýváme vedlejší neboli podpůrné procesy. Průměrný poměr spotřebovaných nákladů na hlavní a vedlejší činnosti podniku je uspokojivé odůvodnění pro reálné nezanedbání tak obrovské části nákladů na úhrn. Podle informací ze skutečné společnosti zabývající se FM vyplývá, že 2/3 provozních nákladů jsou pro hlavní činnosti podniku a zbytek na vedlejší.

Vynaložené náklady na činnosti k vedlejším procesům jsou pak stěží slučitelné, podnik je paušalizuje a jejich správa pak není tolik kontrolovaná a nepřikládá se jí tolik důležitosti. A právě tyto položky ukrývají obvykle velké rezervy, v tomto odvětví podnik přichází o velké peníze z důvodu ne tak kvalitního využívání. Získání efektivního řízení u takových to nákladových položek, z příčiny těžkého přiřazení položek k různým činnostem, je hodně složité.

V následujících textech nastíním postup, který si využívá v praxi pro aplikaci facility managementu. Postup rozdělím do několika částí, kterým se budeme věnovat:

1. Rozklíčování činností
2. Přiřazení nákladů k jednotlivým činnostem
3. Porovnání skutečných nákladů s konkurencí nebo dodavateli
4. Stanovení odchylek s přístupem facility managementu

#### **2.4.2.1. Rozklíčování činností**

Abychom mohli rozdělit jednotlivé činnosti na malé složky, musíme nejdříve přesně určit co nejjednodušší definice jednotlivých činností. Tato definice je použitelná pro jeden podnik a nelze aplikovat plošně pro ostatní podniky, to samé platí i pro podnik a jeho jiné činnosti. Jinými slovy definice každého procesu musí být přesná právě pro jednu činnost v určitém podniku.

Profesionálové v oblasti facility managementu používají pro své členění na činnosti např. obecnější vzory od organizace IFMA do 8 oblastí, 22 kompetencí a 136 činností. Zdá se toho mnoho pro vzorník, ale odborníci už vědí, jak to správně využívat a ve výsledku to pomáhá ke snadnějšímu rozdělení a v konečné fázi přiřazování nákladů na jednotlivé činnosti podle standardizovaných pravidel.

Oblasti ve vzorníku dle IFMA vypadají následovně:

- Provoz a údržba
- Nemovitosti
- Lidské faktory a prostředí
- Plánování a management projektů
- Funkce zařízení
- Finance
- Posouzení kvality a inovace
- Komunikace

#### **2.4.2.2. Přiřazení nákladů k jednotlivým činnostem**

V předchozím kroku jsme si rozdělily procesy na jednotlivé činnosti. Nyní k těmto činnostem začneme přiřazovat náklady, které jsou s nimi spojené. Aby výsledek naší práce byl užitečný, tak by se společnost měla držet všeobecné šablony, která jsou uznávané a platné, protože ve výsledku nám jde hlavně o porovnání s konkurencí a být především konkurence schopný. Tvorba „parametrů“ k přidělení nákladů k specifickým činnostem není vůbec

jednoduchá a skrývá v sobě úskalí. I přes důkladnou analýzu nákladovosti jednotlivých činností, zůstává část nákladů velmi těžko dopočitatelná dle skutečné spotřeby k jednotlivým činnostem a může dojít ke zkreslení celkového rozkrytí. Dalším a stejně tak důležitým místem toho rozboru jsou chyby v lidských faktorech jako například nejčastější chyba – přehlédnutí některých nákladů, které jsou s činností spjaté a tím zkreslení výsledku.

Pečlivý rozbor procesů je sice titěrná a náročná práce, ale má výhody nejen k porovnání s konkurencí. Často se díky tomuto rozboru najdou jiné chyby či nedostatky v našich podpůrných činnostech a zároveň se odhalí, která místa v procesu jsou nejvíce nákladná. Při nalezení těchto neduh máme možnost na okamžitou opravu a už v této fázi zlepšit své postavení a výkonnost.

Během rozboru by měli být přítomni odborníci na daný proces, většinou to jsou manažeři určitého úseku nebo části procesu. Další účastníci rozboru je personál ze středního managementu a odborníci na facility management, kteří se snaží těžké procesy rozdělit na jednodušší. V podstatě jde o to, že se sejdou určití zástupci specifických oddělení a odborníci na FM a výstupem této schůzky je, aby každý pracovník, každý stroj a proces měli co nejlépe přiřazeny své skutečné náklady na určitý proces, které jsou s výkonem spojeny. Během přiřazování nákladů k procesům bereme ohled především na faktory, které jsou spjaté a nezbytně nutné pro výkon činnosti:

- Materiál
- Zaměstnanci
- Stroje
- Časové možnosti
- Prostory pro výkon

Na úvod bych zmínil materiál, z mého pohledu nejjednodušší. Jedná se o materiál, který je potřeba pro činnost zajistit, aby mohla probíhat. Jedná se o přesné množství. Do této kategorie taky spadají odpady a kvalita materiálu. Vyhodnocují se možné náhrady, kdyby bylo potřeba použít jiný a bere se v potaz i dodací lhůty a transport k místu potřeby.

Potřeba lidské síly se může brát jako hlavní z těchto pěti rozdělení, protože hraje největší roli, co se týče nákladovosti na činnost (v dalších částech je uvedena kalkulace kde se dozvíme proč) Lidské zdroje podléhají úplně největším omezením a pravidlům, jak vzhledem k fyzické stránce jedince, tak i co se týče zákoníku práce. Tento faktor je nejdražší, nejnáročnější na řízení



a nejméně flexibilní. Obvyklý problém manažera v řízení lidských zdrojů je ten, že očekává, že 9 žen je schopno porodit jedno dítě za jeden měsíc. Nyní se pokusím ostatní ovlivňující faktory spojené v souvislosti s lidskými zdroji jmenovat:

- Fyzická náročnost
- Časová náročnost
- Závislost na počtu zúčastněných pracovníků
- Možnost okamžité zastupitelnosti pracovníků při výkonu činnosti
- Úroveň zapojení a používání hlavy (vědomosti, znalosti, dovednosti, smyslů, know-how)
  - Pokud klademe velké nároky na tento faktor tak nemůžeme očekávat velkou zastupitelnost pracovníka, jelikož pracovník má se svou činností zkušenosti a těžko se za něj hledá náhrada ve firmě natož na trhu s pracovní silou.
- Možnost směnného provozu
- Existence úspor z rozsahu při velkém objemu vykonávané činnosti

Kategorie stroje se velice podobá kategorii lidské zdroje. Nesmíme na člověka nahlížet jako na pracovní stroj, ale jejich vlastnosti, co se týče omezení jsou si podobné. Dopodrobna lze sledovat náročnost na energie ať už za použití energetického štítku výrobce nebo pomocí elektroměru. S tím je spjata využitelnost stroje a jeho kapacita (skutečná vs normová), bývá ovlivněno prostoji kvůli údržbě a opravám. Dalšími faktory jsou flexibilita užití a kompatibilita s jinými stroje (vstupy a výstupy z jiných strojů, aby nemusela probíhat nějaká konverze ať už datová tak mechanická). Jak jsem zmínil výše, tak kategorie lidské zdroje je nejnáročnější na náklady, opravdu tomu je tak. Stroje jsou sice náročné taky, ale ne tolik jako lidské zdroje, jelikož se většinou jedná o investiční majetek a můžeme je odepisovat z nákladů.

Dále se musí zhodnotit časová náročnost činnosti – jak dlouho trvá činnost udělat. Časové hodnocení má několik důležitých faktorů, kdy stejná činnost může trvat jinak dlouhou dobu i když je provedená stejným pracovníkem. Tyto ovlivňují faktory jsou například: přerušení činnosti v čase nebo přesun na jiné místo, zdali se proces často opakuje (opakující procesy mají tendenci k rychlejším průběhům), odchylka v čase, pokud je měřeno během dne a v noci (v tomto měření hraje roli i roční období, víkendy, státní svátky a slabších jedinců i ovlivnění počasím).

Během vyhodnocování musíme vzít v potaz, zdali nedochází k nějakému omezení ohledně výkonu činnosti, co se týče prostorů např. pronájmy prostor konkrétních místností (úklid těchto prostor je vždy plošný, a ne na jednom místě. Pracovník v úklidové službě musí přesouvat například s židlí, aby se dostal všude, a to i během normálního provozu nelze. Další je třeba rozvoz jídel – zboží se musí přesouvat v určitém čase a na konkrétní místo, které často bývá omezeno dopravní situací – pěší zóny apod.) Pokud na místě nezáleží tak se většinou jedná o práci z domova nebo odkudkoli.

Po zjištění všech hodnot náročnosti na všechny různé kombinace těchto faktorů můžeme začít vyčíslovat náklady těchto faktorů. Důležité je, si stanovit vhodné jednotkové náklady pro kombinaci faktorů. (např.: pokud máme kombinaci člověk-stroj tak jedna hodina této kombinace má určitou výši nákladu, není stejné jako máme práci jednoho člověka na určitém místě)

Dále musíme zohlednit flexibilitu a nahraditelnost jednotlivých zdrojů. Například pokud na objektu vypadne jeden člověk z ostrahy tak není tak velký problém dovézt na objekt jiného člena ostrahy. Mnohem horší je výměna výtahu bez náhradní dodávky a ostavení provozu spojené s komplikací pro nemovitost.

#### **2.4.2.3. Porovnání skutečných nákladů s konkurencí nebo dodavateli**

Kombinace zmíněných faktorů vytváří takřka vždy individuální kombinaci pro možné případy vyhodnocování. Během vyhodnocení aktuálního stavu nákladovosti specifických procesů se často setkáváme s tím, že dvakrát to samé není často to samé, pokud to provádí někdo jiný, jak se ukazuje na výsledných hodnotách. Každý vnímá zmíněné faktory jinak tudíž existují rozdílnosti.

Jelikož máme za cíl kvalitně řídit spotřebu nákladů tak je pro náš postup důležité kvalitně využívat vstupy při přeměně na výstupy v požadovaném množství a provedení. Následně hodnoty porovnáme s konkurencí, resp. s volně dostupnými informacemi. Srovnání mezi podniky nám poslouží k prvnímu ověření naší nákladové náročnosti pro naše činnosti. Pro vhodné srovnání je výhodné použít kategorizaci IFMA podle známé úrovně náročnosti na náklady na určité činnosti v tomto členění. Pro odvětví facility managementu platí, že informace, ohledně nákladů na nabízené služby, jsou poměrně dobře dostupné od konkurence. Pokud známe hodnoty v jimi nabízenými ceníky tak dokážeme odhadnout, na základě našich získaných dat, jejich marži na určité službě i náklady na její provádění.

Výsledkem z porovnání jsou tři řešení. Naše srovnatelná činnost může být buď prováděna za menší / stejné / větší náklady než referenční podniky námi zvolené. Podniky zjišťují, že jimi prováděná služba často vyjde nákladnější, než kdyby si ji objednali u někoho jiného jako dodávku, jelikož je trh plný těchto podpůrných činností a specializované firmy právě na tyto činnosti mají často menší náklady za odvedený stejný kus činnosti, než můžeme mít my. Zjištěná odchylka nemusí znamenat nevhodnost společnosti, protože jak jsem více zmínil, tak každá společnost má trochu jiný proces, a právě v tom tkví problém ve srovnatelnosti stejné činnosti a může se vyvolat mylný dojem, že společnost „tráť“. Každá společnost má jiné nároky na kvalitu určitého procesu a je samozřejmé, že normální výše našich nákladů nemůže být srovnatelná s obecným průměrem, stačí nám to pouze jako reference k zamyšlení. Zamyslet se musíme určitě pokud zjistíme nižší úroveň nákladů na činnost, často je to problém, pokud námi prováděná kvalita činnosti nepovídá standartu, který je na trhu a měli bychom přehodnotit, zdali je to adekvátní pro naši společnost a vše je v pořádku. Během porovnávání musíme brát v potaz a velmi obezřetně přihlížet k výsledkům, že každá činnost je jedinečná.

#### **2.4.2.4. Úspora nákladů při použití facility managementu**

Po porovnání zjistíme, že okolní společnosti mají lepší nákladový management vzhledem k informacím o výši nákladů na podpůrné procesy. Měli bychom provést revizi našich nákladů abychom optimalizovali náš proces a zefektivnili naši úsporu nákladů.

Optimalizace činností je dlouhý proces, který stojí hodně námahy a změn, ale výsledek bývá uspokojivý vzhledem k úsporám. Najít nové způsoby pro již zaběhnutý proces není opravdu jednoduché, čerpat se dá z vlastních zkušeností a z výkazů nákladů. Účelná alokace úspor na méně náročných úsecích se dá využít na úseky, kde je využití kritické a špatně zajištěné, to je podstata facility managementu a do velké míry ovlivňuje klíčové faktory v podniku jako jsou provozní náklady.

Z mnoha publikací o facility managementu, že úspora v podnikových nákladech je oproti normálnímu stavu 5 % až 30 %. Kdy 5 % je první rok po zavedení FM vzhledem k nákladům na zavedení, změnu procesů a podobně. 30 % je průměrná maximální hodnota, na kterou se společnosti využívající facility management mohou dostat do několika let o zavedení. Jedná se o rozdíl v úrovni řízení podpůrných procesů před zavedením nového přístupu. Nemůžeme říct, že by se podniky problematikou režijních nákladů (náklady z činností mimo činnost hlavní) vůbec někdy zabývaly, ale úrovně řízení těchto nákladů byly a stále ještě mnohde jsou na úrovni celopodnikových rozhodnutí bez provedení řádného rozboru a zvolení vhodné strategie.

### 2.4.3. Strategický pohled na efektivní řízení

Nyní bych rád upozornil, že ač jsou činnosti a procesy spojené s kompetencemi facility managementu skloňovány nejčastěji na operativní až liniové úrovni řízení, nelze zapomínat na úroveň strategickou. V názvu podkapitoly je použité spojení dvou pojmů „strategický“ a „efektivní“. Chci tím zdůraznit fakt, že i při strategickém plánování na dlouhé období bychom neměli na budoucnost provozu. Jelikož z praxe odpovídá, že počáteční investice a náklady na provoz (energie, materiál, opravy a podobně) jsou v poměru 1:3 po celou dobu živostnosti investice.

Facility management a jeho postupy v plánování a tvorby dlouhodobých strategií musí zohledňovat několik faktorů. Obecně se musí například během plánování stavby pro společnost brát v potaz jakým způsobem budou fungovat v novém procesu podpůrné činnosti zejména pak pro největší efektivitu hlavní činnosti. Pochopitelně je důležité držet náklady během výstavby na minimu (mluvíme teď o vedlejších činnostech, abychom kvůli nim nemuseli předělávat polovinu projektu, spíše se činnosti musí podřídít, ale zohlednit se musí). Facility management se snaží o optimalizaci všeho je možné, proto při plánování může nejvíce využít svůj potenciál pro naplánování optimálního budoucího stavu v dlouhodobém měřítku. Od začátku projektu v projektové fázi by měl mít roli alespoň jako poradce, nebo místo v projektových teamech. Většinou jsou facility manažeři experti na daný obor proto mají hodnotné poznámky pro provoz, o kterých často projektanti nevědí.

*Z praxe: Dostal jsem projekt od projektanta a odnesl jsem ho facility manažerovi, ten mi odpověděl: „Myslel jsem, že se na škole učí 1 pravidlo. Když projektuješ třeba tělocvičnu, jdi za tělocvikářem a týden mu pomáhej s prací ať vidíš, jak tahá žíněnky a uklízí míče. Potom mu můžeš navrhnout tělocvičnu, která skutečně bude mít užitek. A tohle je projekt, který je přesným opakem užitku.“* Přesně v tom jsou facility manažeři důležití. Umí mít lidský pohled na věc, aby výsledek byl skutečně k užitku a efektivně se využily investované náklady a čas.

Výsledné řešení v kooperaci s požadavky na hlavní procesy podniku pak zaručují plné zajištění a zohlednění všech budoucích rizik a minimalizování případných budoucích ztrát na zisku díky komplexnímu, propojenému řešení na míru pro každou investici.

## **2.5. Outsourcing**

Tato kapitola bude zaměřena základním zásadám nejběžnější aplikace facility managementu, resp. služeb, které ho charakterizují. S přímo navazující citací, která je zapsána v knize Facility management & Public private partnership od autorů Ing. Vyskočila, Ing. Štrupa a Ing. Pavlíka [3]

Přesuneme se teď na stranu objednatele facility management služeb, pro kterého je právě objednávka služeb outsourcing. Jde o proces vyčleňování určité vnitropodnikové činnosti mimo podnik, kde je následně zajištěno vykonávání činnosti externím dodavatelem. Výstupy z této vyčleněné činnosti nadále slouží jako nedílná součást výrobního procesu – procesu přeměny vstupů na výstupy s přidáním vlastní přidané hodnoty. Celý tento proces je úspěšně završen po kompletním předání výkonu činnosti do kompetencí externího poskytovatele. To ovšem znamená, že předání musí být podloženo jak právními dokumenty, tak i přenesení výkonu činnosti nebo určité služby na subjekt v rámci smlouvy o outsourcingu.

Z výše uvedené definice a popisu je vidět, že pojem outsourcing je určitý prostředek pro zajišťování činnosti, výrobku, služby pro subjekt, který si službu objednal a je pro něj pravděpodobně finančně výhodnější svoji potřebu „uspokojit“ jinde s výhodou přenesení rizika a záruk právě na zajišťovatele outsourcingu. Outsourcovat se dá téměř většina podpůrných činností ve firmě. Jedná se například o úklid, ostrahu, IT, právní, finanční a účetní služby, personalistiku a HR, stravování, správa vozového parku apod.

### **2.5.1. Rozhodnutí o outsourcingu**

V rámci strategického plánování podniku je důležité promyslet, zdali všechny funkce podniku jsou schopné zajistit vlastními silami, nebo si na ni najmout dodavatele. Tato strategická rozhodnutí bývají často ovlivňována tradicí podniku a neznalostí dostupnosti na trhu služeb.

Facility management se k tomu, jak se dále rozhodovat a konat, staví jasně. Jestliže se v podniku provede pečlivá analýza činností a procesů, dá se snadno určit, jak bude dále postupovat. Je zřejmé, že činnosti, kterých je podnik schopen dosáhnout z vlastních zdrojů, ve stejné kvalitě, vlastními pracovními silami a za nižší náklady, než nabízená služba, si zvolí vlastní. Naopak nastane-li situace, kdy podnik buď nedokáže vlastními prostředky službu

zabezpečit, nebo její náklady, než náklady nabízené služby jsou vyšší, rozhodne se podnik o outsourcingu, tedy k zabezpečení činností externím dodavatelem.

Dále se podnik může setkat se situací, kdy jsou prostředky vynaložené na potřebné služby srovnatelné s náklady na vlastní činnost. V této situaci je pak rozhodnutí na managerovi dané firmy, zda bude služba pořizována externě nebo z vlastních zdrojů.

Podle mého názoru je lepší využít služby externí. Jejich kvalita a podmínky jsou dány smluvně, takže máme záruku, že budou splněny podle našich představ a při nedodržení předem daných podmínek můžeme žádat například slevu nebo jiné sankce.

### **2.5.2. Nákladový paradox outsourcingu**

Paradoxy jsou "dynamické napětí protilehlých protikladů", které obsahují "protichůdné, vzájemně se vylučující prvky, které jsou současně prezentovány a fungují stejně". Navzdory tomu, že vedoucí pracovníci mají potíže s takovými nesrovnalostmi, paradoxy jsou považovány za základní aspekt organizačního života. Paradoxy by neměly být zaměňovány s ekonomickými kompromisy, které představují soustředěné rozhodnutí upřednostňovat jeden výsledek před druhým, protože paradoxy jsou často neurčité a nevyhnutelné. To je důvod, proč učenci navrhl, že paradoxy nemohou být vyřešeny, což vede k tomu, že převažuje názor, že je možné je pouze spravovat a řídit.

V této části jsou shrnuty tři paradoxní situace outsourcingu. První paradox vyzdvihuje skutečnost, že outsourcing zvyšuje provozní účelnost na úkor zvýšené manažerské složitosti. Druhý podtrhuje fenomén, který zvyšuje efektivitu, je doprovázen potřebou nového a složitějšího organizačního řešení. A třetí odráží způsob, jakým operační účelnost zvyšuje rizikový profil firmy, a tím vytváří strategickou složitost. [9]

Co to vlastně znamená? Ve většině případů, kdy se rozhoduje o outsourcingu dochází k úspoře buď času nebo nákladů alias nákladů přímo spojených s výkonem činnosti. Tudíž si podnik službu koupí jinde a tím mu odpadne starost řešení nákladů a času, většina dodávky služby je závislá na dodavateli a my mu pouze platíme za služby. Z prvotní celkové sumy nákladů na činnost, kterou vykonáváme vlastními silami odpadá podstatná část na dodavatele služby a podniku zůstává nepatrná část vzhledem k administrativní části, kterou musí sám zařídit. Postupem času však může dojít k situaci, že přímé náklady na službu se mohou zvýšit.

Jde většinou o to, že podniku nestačí reporting a kontroly kvality v průběhu výkonu prováděné dodavatelem. Tato chyba má za následek zvýšení vnitřních nákladů na řízení dodávané služby.

Tím pádem se stává pro společnost outsourcing nedostačující, jelikož se už nejedná o úsporu jak času, tak i nákladů s tím spojené (nedodržování termínů, kvality apod.) Tudíž se podnik musí zamyslet, zdali neprovádět činnost opět vlastními silami. Jakmile odpadne dodavatel našich služeb, tak společně s tím odpadne i zdvojení kontroly v řízení a dvojitě režijní náklady (náklady jak pro nás, tak i pro dodavatele) tím pádem opět klesnou náklady na nižší úroveň, avšak ne na tolik jako byla původní hodnota před outsourcingem vzhledem k nákladům na opětovné uvedení činnosti do řízení vlastními silami.

### 3. Praktická část

V následující části se podíváme na staronovou společnost nově poskytující Facility Management služby. Dříve poskytovala jiné, ale vzhledem požadavkům svých partnerů se společnost rozhodla právě ve změnu na společnost poskytující služby spadající do facility managementu.

Pro zachování utajení osobních údajů a přání poskytovatele informací, jsem společnost pojmenoval pracovním názvem AZFM, což nebude mít na výsledek žádný vliv.

Jak jsem již zmínil, z poskytnutých datových základů, které jsou z roků okolo roku 2010, jde o poměrně mladý projekt v odvětví facility managementu. Společnost nemá ještě velké portfolio služeb a soustředí se na ty jasně stanovené a se kterými už zkušenosti má, jako je ostraha a úklid objektu. Současně se snaží o rozšíření služeb, které jsou schopné poskytnout. Jedná se o fázi prvního rozvoje společnosti, tudíž se zabývá pouze jedním objektem, aby výkon byl kvalitní vzhledem ke kapacitám společnosti. V ranních fázích je důležité mít pozitivní cash flow aby se společnost mohla bez budování dluhů rozvíjet, musí být zřetelně pozorovatelná krátká stabilita dosahovaného ekonomického zisku.

V současnosti má firma 55 zaměstnanců při roční fakturaci cca 30 mil Kč. Současná obchodně ekonomická situace podléhá vysokému tlaku na cenu a stále se zvyšující počtu subjektů podnikajících v oboru firma zredukovala počet oddělení na dvě – úklid 25 zaměstnanců a ostraha 30 zaměstnanců. Zrušili oddělení správy nemovitostí, kde nebyli schopni (mimo jiné vzhledem ke struktuře zakázek, kde převažovaly společenství vlastníků jednotek – SVJ) dlouhodobě dosáhnout stabilní ziskovosti.

Pro dosažení maximálního efektu aplikovaného modelu facility managementu je klíčová velikost podílu vlastních zdrojů poskytovatele služeb, a to jak v oblasti finanční a technické, tak zejména v oblasti personální. Cílem je omezit na minimum účast dalších subdodavatelů. Model, kdy se poskytovatel facility managementu omezí výhradně na řízení subdodavatelů již není v současné realitě dlouhodobě funkční. Zákazník nejen že nevyužije synergického efektu integrace jednotlivých služeb, ale projeví se to v ceně služeb, ve které je zahrnut zisk jak firmy, tak i subdodavatelů (firma AZFM fakturuje své činnosti provázené subdodavateli s provizí objednateli služeb).



Cílem facility managementu je efektivní podpora hlavního výrobního programu zákazníka v takovém rozsahu a kvalitě, aby se zákazník, svěřující svůj majetek do péče, mohl plně věnovat své hlavní podnikatelské činnosti. Toto je dosaženo právě maximalizací využití vlastních zdrojů financí, techniky a hlavně zaměstnanců, s omezením nutnosti subdodávek. Subdodávky jsou pro AZFM výhodné pouze v počátečních fázích dodávky, kdy rozsah dodávky nejsou schopni okamžitě zajistit vlastními zaměstnanci a dále v případech, kdy se nejedná o dlouhodobou zakázku na jejímž konci by byl finančně náročný proces ukončení pracovní smlouvy. Dále jimi řeší nečekané události.

Na provizi za subdodávky fakturují max. 5 %, ziskovost a z činnosti prováděné vlastními zaměstnanci je až 10 % (tedy dvojnásobná). Efektivita je tedy zřejmá. Podíl subdodávek se snaží minimalizovat, nelze se však bez nich obejít. Používají je k realizaci nárazových požadavků zákazníka, v počátečních fázích realizace zakázky, kdy na trhu práce není okamžitě k dispozici dostatek uchazečů, subdodávkami také vykrývají výkyvy zaměstnanosti (ukončení pracovních poměrů, výpovědi, nemoci, dovolené atd.).

Tuto společnost jsem si vybral vzhledem k tomu, že z poskytnutých dat se jedná o ranou fázi vývoje a je velmi zajímavé pozorovat celý proces, od plánování prvopočátečních nákladů až po vyhodnocování prováděných služeb. A můžeme pak porovnávat jejich efektivitu od ranné fáze vývoje až ke stabilnímu působení na trhu. V ranné fázi společnost musí vzít v úvahu, jestli na všechno opravdu bude stačit vlastními silami, či bude potřeba outsourcing. To všechno za účelem zisku a konkurence schopnosti.

Postup bude v souladu s teoretickou částí – nejprve odhalíme a definujeme procesy a činnosti, které společnost bude dělat vlastními silami a které bude outsourcovat.

Následně se podíváme na tvorbu kalkulace nákladů určitých činností – to zahrnuje, že se musíme podívat i na tržní nabídku a z toho vyhodnotit konkurenceschopnost a vyhodnocení efektivity výkonu vlastními silami při dosahovaném zisku.

V poslední podkapitole vyhodnotím dopad celého projektu na zákazníky, resp. objednatele služeb.

### 3.1. Podpůrné činnosti v podniku

Nyní se zaměříme na zákazníka, tudíž objednatele služeb, které nepovažuje za hlavní a v našem případě budeme dodavatelé těchto podpůrných činností pro jeho hlavní činnost. Jak jsem již výše zmínil, máme nově vzniklou společnost za účelem poskytování facility management služeb, tudíž musíme správně vyhodnotit požadavky, které na nás objednatel klade a veškeré činnosti, které pro nás plynou z daných specifikací objednatele.

Nejčastější zákazník je podle poskytnutých informací od společnosti do mé diplomové práce je jiný podnikatelský subjekt, který se zabývá správou nemovitostí pro jejich majitele, (Jedná se tu především o výkon managementu v oblasti správy a jejich know-how), v ostatních případech se jedná o majitele nemovitostí. Nejvíce se zde objevují činnosti spojené s chodem nemovitosti, včetně zabezpečení, ale i jiné specifické požadavky od nájemníků.

Mezi hlavní požadavky klienta patří zejména ostraha, údržba, úklid, správa TZB, rekonstrukce menšího rozsahu, provoz recepce a další drobné činnosti. Což je pro začínající společnost ve FM ideální, jelikož se nejedná o složité činnosti a vše je dobře standardizované a jasné. Jediný problém, který by mohl nastat je, že nároky zákazníka (případně nájemníků prostor) na výkony služeb nepůjdou skloubit dohromady s jeho hlavní činností a náš výkon služeb by ho mohl omezovat ve své činnosti. Tudíž se musí dobře projednat a stanovit budoucí výkony co se týče časového omezení, případně vymyslet alternativní řešení.

Pokud během jednání společnost nezjistí žádné jiné problémy, které by mohli nastat tak následující krok je sestavení předběžného plánu výkonu činností. Jedná se o sestavení pracovních čt, s tím je spojená řada dílčích nákladů, na které se teď podíváme blíže.:

- Pracovní síla
  - Najmutí nových zaměstnanců se budeme snažit držet na minimu, avšak musíme splňovat zákony tudíž s každým zaměstnancem můžeme počítat na 8 h denně, tudíž pro nepřetržitý provoz ostrahy v obchodním centru budou potřeba minimálně 3 zaměstnanci ostrahy – pochůzkáři.
- Odpracované hodiny
  - V předešlém bodu jsem narazil na zmíněné hodiny, časový fond je důležitý pro sestavení správného počtu zaměstnanců a pokud se budeme snažit držet náklady na minimu tak mu musíme věnovat příslušnou péči.

- Odhad spotřeby materiálu
  - Každá činnost potřebuje ke svému výkonu materiál, ať už se jedná o služební oblečení – stejnokroj, bezpečnostní vybavení, ale i spotřeba čisticích prostředků pro úklid prostorů.
- Strojová technika
  - V našem případě se nebude jednat o veliké pracovní stroje co jsou k vidění na stavbách, ale o elektronické zařízení typu počítačů a čteček karet.

V tuto chvíli se o tomto soupise pouze zmiňuji a budu ho výstižněji komentovat v následujících tématech v souvislosti přiřazování a oceňování nákladů pro dané činnosti.

### **3.1.1. Volba strategie podnikání pro úspěšný vstup na trh**

Určitě jste si všimli, že jsem se v předešlém odstavci zaměřil specificky na úklid a ostrahu, jelikož společnost AZFM se rozhodla, pro svůj vstup na trh, poskytovat právě tyto dvě služby zákazníkům. Pro ostatní činnosti využívá externího dodavatele, pro kterého jsou dílčí činnosti pro našeho zákazníka hlavní činností jeho samostatného podnikání. Společnost AZFM v této roli hraje pouze prostředníka, který nese odpovědnost a záruky pro klienta.

Zvolená strategie pro začátek společnosti je jasná a v krátkodobém horizontu i udržitelná. Jenže v určitém bodě dojde ke stagnaci a možnému úpadku společnosti. Proto se společnost musí dále rozvíjet a rozšiřovat své nabízené služby ve střednědobém horizontu, například obohatit své zkušenosti o činnosti spojené s technickou údržbou nemovitosti jako jsou revize výtahů a jiných strojních zařízení, provozní prohlídky a záchranná technická zařízení jako jsou kontroly hasících přístrojů a revize hydrantů. Další v nabídce by mohli být činnosti spojené s chemikáliemi např. deratizace a dezinfekce. Tyto činnosti jsou už více náročné na odbornost a vyžadují minimálně odborné proškolení s certifikační zkouškou. Nesmíme zapomínat na dosud poskytované služby a pomocí výše zmíněných nástrojů na kontrolu vyhodnotit, zdali jsou poskytovány dle zaslíbených požadavků. V neposlední řadě je důležité rozšiřovat své pole působnosti i do jiných objektů, ve kterých poskytované služby jdou využít.

Další krok by měl být opětovné rozšíření svých služeb a kontrola těch poskytovaných. Jedná se dlouhodobý horizont do deseti let, kdy už zkušenosti budou značné, tudíž se od nich můžou odvíjet poskytované služby jako jsou školení zaměstnanců i externích subjektů o BOZP a poskytování IT služeb.

S delším horizontem je těžké plánovat u zrodu společnosti, ale je dobré mít vizi. Vize by mohla být například poskytování služeb FM širokému spektru klientů. Pak je tu ještě otázka fúze společnosti s nadnárodním podnikem působícím v oboru.

### **3.1.2. První portfolio zakázek**

Společnost AZFM pro začátek získala několik zakázek na poskytování svých služeb v okruhu ostraha a úklidu nemovitostí v centru Prahy a širším okolí. Realizace budou probíhat v multifunkčních obchodních centrech, ve kterých se nachází nákupní i kancelářské plochy, ale i bytové jednotky. Každá z těchto ploch si žádá jiný přístup k řešení situace a nároky na provádění činností.

Zákazník si přeje, aby činnost ostraha byla nepřetržitá zejména v obchodních prostorách. Z čeho vyplývá, že ostraha musí být velmi intenzivní zejména v denních hodinách, protože v noci je obchodní centrum zavřené. U ostatních ploch se jedná o konstantní využití, bytové jednotky jsou obydleny, ale v oddělené části obchodního centra, tudíž stačí do denní rutiny pochůzkařů přidat i zkontrolování společných bytových prostor.

Co se týče úklidu, úklid je v obchodních centrech velice náročná služba i když se to na první pohled nezdá. Během provozu se nedá řádně uklízet, tudíž musí úklidová služba nastoupit až po zavírací době nebo v brzkých ranních hodinách. Během dne a otevírací doby musí být k dispozici v pohotovostním režimu, jelikož se může zákazníkům obchodního centra přihodit jakákoli nehoda např. rozlití nápoje, rozsypaní nákupu apod. a vzniklý nepořádek se musí co nejdříve odklidit, aby se zachovala čistota a příjemné prostředí pro zákazníka.

Pro zajištění úklidu v kancelářských prostorách a bytových ploch (mám na mysli společné bytové prostory jako jsou schodiště, chodby, výtah) musí vzniknout jakýsi „doplňovací systém“. Úklid v kancelářích musí probíhat opět po také skončení pracovní doby, během dne můžou probíhat pouze drobné činnosti, např. úklid společné kuchyňky. Co se týče společných bytových prostor tak zde mohou úklidové činnosti probíhat i během dne, kdy je pohyb osob minimální, což nám nabízí ideální možnost využití úklidové čety přes den a odpoledne pro kancelářské prostory – ideálně se doplňují.

## 3.2. Plánování nákladů

V této kapitole nastíním, jak vypadá kalkulace nákladů pro činnosti ostrahy a úklidu v multifunkčním obchodním centru pro facility management a jak daný postup ve skutečnosti ve skutečnosti vypadá. V našem případě se bude jednat o kalkulaci prvotních nákladů a výnosovou kalkulaci daných činností. Nejdříve se zaměříme na ostrahu objektu a dále na úklid.

### 3.2.1. Popis objektu

Celkový objekt je tvořen ze dvou domů spojených obchodní pasáží s cca 5 tisíci m<sup>2</sup> obchodních ploch ve třech podlažích, jedná se pouze o nadzemní patra – ve dvou podzemních patrech jsou garáže o velikosti cca 60 parkovacích míst bez přístupu veřejnosti. Dále se v objektu nachází cca 3 tis m<sup>2</sup> kancelářských prostor, v původní výstavbě se jednalo o bytové prostory, které byly přeměněny na kanceláře v nižších patrech. Ve vyšších patrech nadále zůstaly bytové jednotky.

Požadavky objednatele služeb na výkon služeb ostrahy a úklidu jsou:

- Ostraha:
  - Nepřetržitý povoz ostrahy objektu s posílením výkonu v denních hodinách s ohledem na pohyb zákazníků v denních hodinách v nákupních prostorách objektu,
  - Zabezpečení oddělení pohybu nakupujících od ostatních prostor objektu.
  - Zajištění plynulého vjezdu do podzemních garáží.
  - Poskytování základních informací o objektu případným dotazujícím.
- Úklid:
  - Zajištění nepřetržitého udržování čistoty ve společných prostorách komerční části objektu.
  - Každodenní úklid komerčních ploch po uzavření obchodních míst.
  - Každodenní úklid kancelářských ploch v pracovních dnech po skončení pracovní doby v kancelářích.
  - Poslední požadavek se týká úklidu společných prostor k bytovým a kancelářským plochám, které jsou odděleny od prodejní zóny, zde úklid provádět alespoň jednou týdně.

Objednatel si vyhrazuje právo na úpravu svých požadavků s ohledem na optimalizaci výkonu daných služeb. AZFM po analýze a vyhodnocení ročního výkonu služeb dodá návrhy na zlepšení svých služeb, pokud jsou nějaké výhrady objednatele nebo byly zjištěné nějaké skutečnosti přímo AZFM.

### 3.3. Ostraha

#### 3.3.1. Kalkulace nákladů na ostrahu

##### 3.3.1.1. Kalkulace časového fondu

Pro vytvoření nákladů na ostrahu musíme nejprve vytvořit časový fond pro výkon ostrahy. Musíme brát ohled na všechny dny v měsíci, to zahrnuje i soboty a neděle, státní svátky a zavírací dny obchodního centra, mimo klasické otevírací dny. V každém z těchto dnů se liší počet odpracovaných hodin, ne na jednotlivce, ale na četu, protože během provozní doby centra budou přítomni dva strážní plníci roli pochůzkáře a jeden dispečer u monitorovacího systému. U ostrahy se předpokládá úplné plnění časového plánu vzhledem k obsazenosti pozicí pracovníků, tudíž by nemělo docházet ke fluktuaci zaměstnanců beze změny nákladů na danou činnost.

Tvorba časového fondu bere ohled na požadavky objednatele, jak bylo zmíněno výše, objednatel požaduje dva strážné a jednoho dispečera, aby bylo zajištěno dostatečné zabezpečení objektu. V následující tabulce uvádím pouze výsek se zaměřením na činnost právě těchto dvou pracovních pozicí ostrahy. V příloze č. 1 je kompletní rok a dny, pro ukázkou postačí jen první dva měsíce.

Tabulka 1: Pracovní fond v hodinách pro činnost ostrahy

Pracovní fond v hodinách								
Typ dne	hod / den		Leden			Únor		
	Strážný	Dispečer	dnů	Strážný	Dispečer	dnů	Strážný	Dispečer
PD	49	-	21	1029	-	20	980	-
SO	47	-	4	188	-	4	188	-
NE	46	-	5	230	-	4	184	-
SV	46	-	1	46	-	-	-	-
ŠD	36	-	-	-	-	-	-	-

SD	37	-	-	-	-	-	-	-
ZD	24	-	1	24	-	-	-	-
KD	-	24	31	-	744	28	-	672

Celkem hodin v měsíci:	1515 h	744 h	1352 h	672 h
------------------------	--------	-------	--------	-------

Legenda: PD	Pracovní den	ŠD	Štědrý Den
SO	Sobota	SD	Silvestr
NE	Neděle	ZD	Zavírací den
SV	Státní svátek	KD	Každý den

V „Tabulka 1“ vidíme tvorbu časového fondu na dvě činnosti – Strážný a Dispečer. Požadavek objednatele služby bylo zajištění objektu během provozní doby 2 strážnými a 1 dispečerem. Výkon dispečera se počítá na 24 h denně 7 dní v týdnu, bez ohledu na typ dne – tudíž musíme mít dostatek dispečerů na jeden den, kteří se pro střídají během tří osmihodinových pracovních směn. Na funkci strážníka budou potřeba jak jsem již zmínil dva strážníci během otevírací doby a jeden po zavírací době nebo mimo špičku. Celkem musí být v hlídání objektu pořád alespoň jeden strážník s jedním dispečerem.

„Tabulka 1“ nám bude sloužit jako podklad pro sestavení ročního hodinového pracovního fondu, pro zjištění potřeby zaměstnanců, kteří úplně pokryjí potřeby objednatele služby ochrany pro obchodní centrum. Následující tabulka nám bude sloužit pro výpočet nákladů nejen na mzdy a náklady na danou pozici, ale i pro potencionální výnosy. Na základě těchto údajů můžeme vytvořit smluvní cenu, za kterou bude služba konána. Pro výpočet hodin jsem použil referenční rok 2017.

Tabulka 2: Roční hodinový pracovní fond

Roční hodinový pracovní fond [h]			
Měsíc	Strážný	Dispečer	Celkem za měsíc
Leden	1515	744	2259
Únor	1352	672	2024
Březen	1477	744	2221
Duben	1425	720	2145
Květen	1472	744	2216
Červen	1428	720	2148

Červenec	1491	744	2235
Srpen	1496	744	2240
Září	1376	720	2096
Říjen	1469	744	2213
Listopad	1425	720	2145
Prosinec	1464	744	2208
<b>Celkem za rok [h]</b>			
období	Strážný	Dispečer	Celkem za rok
2010	17 390	8 760	26 150

V tabulce vidíme, že potřeba strážného je skoro dvojnásobná ve srovnání s dispečerem. Nesmíme ale zapomenout, že jsou potřeba dva strážní během pracovních hodin a přítomnost dispečera je 24 hodin denně. Strážní mají výhodu, že se během směny mohou doplňovat podle potřeby nebo překrývat při svých výkonech pro doplnění stavu nebo akutního výpadku v docházce.

### 3.3.1.2. Společné náklady na pracovní pozici

Výše jsem zmínil, že jednou vlastností facility managementu je právě detailní náhled na náklady. Nyní tuto vlastnost ukáží v praxi při vyčíslování nákladů na činnosti ostražky. V kalkulaci je třeba rozlišovat několik kategorií nákladů:

- Společné náklady pro celou funkci ostražky:
  - Pronájem prostorů pro monitorovací zařízení – velín dispečera
    - Centrální radiostanice, počítač, monitory
  - Přístupová zařízení
    - Klíče, čipy, přístupové karty
  - Administrativní náklady
    - Management, účetnictví a jiné režijní položky
- Náklady na zaměstnance
  - Mzda, stravné, stejnokroj
- Náklady na výkon ostražky (aktuální náklady během činnosti)
  - Především nástroje a materiál
    - Vysílačky, opasek s držáky pro vybavení



- V krizových případech při správném proškolení v právech občana lze použít slzné a pepřové spreje a jiné donucovací prostředky. Přiměřenost využití donucovacích prostředků je stanoveno podle situace a je vždy na uvážení dotyčných osob. Na konci odstavce přikládám citaci z Trestního řádu a Trestního zákoníku.
- Tyto „náklady“ lze přenášet z osoby na osobu podle rozvrhu směn a nemusí se stanovovat pro každého zvlášť.

Tento detailní soupis nákladů po položkách je podkladem pro rozhodnutí o počtu jednotek nutných k činnosti a v závislosti na časovém fondu a podmínkách zákoníku práce můžeme hovořit o rozdělení pořizovací ceny po hodinách využívání – podobně jako odpisy.

### 3.3.1.3. Osobní náklady

Tabulka 3: Osobní náklady

Osobní náklady – ostraha [Kč]					Celkem [Kč/Rok]	Cena [Kč/hod]
<b>Dispečer: mzdy a odvody</b>						
Položka	mzda	odvod 34 %	v. objektu	odvod 34 %		
cena Kč/hod	90	30,6	40	13,6		
počet hod/rok	8 760	8 760	8 760	8 760		
osobní náklady	788400	268056	350400	119136	1 525 992 Kč	174,20 Kč
<b>Strážný: mzdy a odvody</b>						
Položka	mzda	odvod 34 %				
cena Kč/hod	85	28,9				
počet hod/rok	17 390	17 390				
osobní náklady	1478150	502571			1 980 721 Kč	113,90 Kč

V tabulce 3 vidíme osobní náklady na každou pozici ostrahy a jsou jako další složka celkových nákladů na ostrahu. Tato položka z celkových nákladů je v rámci hodinové kalkulace největší. Hodnota je uvedena bez jakýkoliv příplatků a pojištění. Jelikož se jedná o největší položku v kalkulaci tak vedení firmy se snaží o plné využití svých zaměstnanců, protože každá vteřina, co přijde na zmar je drahá pro management. V tabulce je vidět u dispečera jeden sloupec pod názvem „v. objektu“ o něm se budeme bavit v dalších kapitolách, pro zatím můžu říci, že se jedná o velitele objektu ve spojitosti s celkovou správou obchodního centra.

Pro návrh mzdy strážného byla použita informace z letáku od ČKBS (český klub bezpečnostních služeb z.s.)

Zprůměrovaná cenová kalkulace na 1 hodinu a 1 pracovníka ostrahy		Náklady na mzdu Kč/hod
1	Zaručená mzda ve II. skupině prací při měsíční mzdě ve výši Kč 13.500,- (předpoklad pro rok 2018)*	82,80 Kč
2	Příplatek za práci v noci *	2,80 Kč
3	Příplatek za práce ve svátek *	3,00 Kč
4	Příplatek za práci v sobotu a neděli *	2,70 Kč
5	Celkem tarif mzda a příplatky (položky 1-4)	91,30 Kč
6	Odvody na sociální a zdravotní pojištění ve výši 34 %	31,05 Kč
7	Zákonné pojištění Kooperativa – 5,6 ‰	0,55 Kč
8	Rezerva na dovolenou *	Kč 10,20 Kč
9	<b>Průměrné mzdové náklady na 1 hodinu práce (položky 5-8)</b>	<b>133,10 Kč</b>

Obrázek 5: Vzorová kalkulace – Povinné náklady na mzdu

Zdroj: Informační materiál ČKBS

Sazba za hodinu práce pracovníka ostrahy je zpracována pro stanoviště s nepřetržitou ostrahou 24 hodin denně. Pracovník ostrahy je držitelem osvědčení o odborné způsobilosti PK Strážný. Je zařazen do 2. tarifního stupně. Službu vykonává ve služební uniformě, obchůzky jsou kontrolovány elektronickým kontrolním systémem.

V rámci kalkulace nákladů musíme počítat ještě s ostatními náklady, jako jsou třeba náklady na motivační systém zaměstnanců. Jejich kalkulace je individuální pro každou společnost a nemá cenu se tím nějak hlouběji zabývat, ale podkladem by měl sloužit motivační plán s určením přesných kritérií pro zaměstnance, aby mohli klást nárok na mimořádné odměny. V plánu se musí zhodnotit počet zaměstnanců, kteří jsou potencionální zájemci o odměnu, jejich výši a náročnost dosažení. Samozřejmě, že odměna, která je lehce dosažitelná, nebude mít takovou hodnotu jako odměna na kterou zaměstnanec musí těžce dřív a konat činnosti nad rámec svých povinností. Celková více vyplacených prémie je zahrnuta v celkové kalkulaci, ale její objem je v porovnání s ostatními náklady pouze podprůměrný. Vzhledem k rozsáhlosti tohoto tématu nebudu zde dále zasahovat. Na závěr můžu říci, že kvalitně vypracovaný systém odměn skutečně může zvednout pracovní morálku i výkony v práci a mají

pozitivní dopad na výsledek. Základní mzda pro zaměstnance bez odměn je pouze za tu práci, kterou má napsanou ve své pracovní smlouvě.

Následující tabulky jsou zaměřené na zbytek celkových nákladů, o kterých jsme ještě nemluvili. Výsledné číslo v tabulce je sice vždy malé, ale když se všechny sečtou dohromady, tak tvoří odhadem 1/3 z celkových nákladů. Více méně 2/3 tvoří naposledy zmíněné osobní náklady na mzdy. Facility služby jsou svojí povahou velice špatné na generování zisku, proto zisk zde v celkových nákladech a kalkulacích nehraje tak velikou roli jako v jiných odvětvích na trhu.

### 3.3.1.4. Další náklady na zaměstnance:

Tabulka 4: Stejnokroj

Stejnokroj [Kč]								Celkem	Cena
								[Kč/Rok]	[Kč/hod]
Položka	kalhoty	košile	kravata	polokošile	svetr	pulovr	bunda		
cena Kč/ks	990	470	170	170	490	350	1150		
počet osob	11	11	11	11	11	11	11		
počet ks	1	2	1	2	1	1	1		
Celkem	10890	10340	1870	3740	5390	3850	12650	48730	1,86 Kč

V tabulce 4 vidíme celkovou roční kalkulaci nákladů na stejnokroj, když toto číslo porovnáme s číslem v tabulce číslo 3 tak je podstatně menší. Jenže zdání klame, po přepočtu na hodiny dostáváme necelé dvě koruny na hodinu, to je sice pořád málo, ale jak v následujících odstavcích uvidíme, že „Když dáme kapku ke kapce tak z toho máme louži“ To znamená v našem případě, že pokud sečteme všechny následující náklady do jednoho velkého nákladu tak dostaneme poměrně vysokou částku z malých hodnot.

### 3.3.1.5. Související náklady s výkonem činnosti:

Tabulka 5: Ochranné a zadržovací pomůcky

Ochranné a zadržovací pomůcky [Kč]							Celkem [Kč/Rok]	Cena [Kč/hod]
Položka	opasek	baterka	tonfa	sprej	držák to.	držák bat. a sp.		
cena Kč/ks	220	390	167	86,4	v ceně	470		
počet osob	4	4	4	4	4	4		
počet ks	2	2	3	3	3	3		
Celkem	1760	3120	2004	1037	0	5640	13560,8	0,26 Kč

Tabulka 6: Obchůzkový systém

Obchůzkový systém [Kč]							Celkem [Kč/Rok]	Cena [Kč/hod]
Položka	Pes mini	Čip iButton	TMD adaptér	úchyty	WK 2007	Počítač		
cena Kč/ks	5810	56	3300	20	4900	25000		
počet ks	2	50	1	50	1	1		
Celkem	11620	2800	3300	1000	4900	25000	48620	0,37 Kč

Tabulka 7: Komunikační systém

Komunikační systém [Kč]			Celkem [Kč/Rok]	Cena [Kč/hod]
Položka	Radiostanice	Nabíječka		
cena Kč/ks	8034	1470		
počet ks	6	2		
Celkem	48204	2940	51144	0,39 Kč

Tyto tabulky zobrazují další z dílčích nákladů na činnost funkce ostrahy. Náklady na hodinu provozu v tomto případě neodpovídají předešlým funkcím, nejedná se o chybu, ale o změnu funkce, jelikož tyto náklady nemají životnost rok, ale delší dobu. V případě Tabulky 5 jsou to dva roky, Tabulky 6 a 7 pět let. Nahlížíme na vybavení jako na investiční, a podle zákona

o účetnictví používáme metodu postupného rozpouštění počátečních investičních výdajů do nákladů v jednotlivých letech životnosti. Pokud nám nakoupené věci vydrží déle tak je to jediné dobře pro nás finanční plán. Jde o lineární rozpočet výdajů na výstroj strážců, elektronického vybavení ochranky, klíčů a jiných bezpečnostních zařízení, které bude sloužit v následujících letech. Z hlediska nákladové kalkulace je počítána životnost 5 let. V průběhu této doby je počítáno i s drobnými náklady na opravy při poruše, poškození nebo třeba při ztrátě vybavení.

### 3.3.1.6. Ochranné a zadržovací pomůcky:

- Opasek na připevnění úchytů pro baterku, tonfu, vysílačku a pepřový sprej.

- Svítilna:

- Klasická černá ocelová svítilna na baterie velikost D, lidově „velké buřty“.
- Ocelová konstrukce pro větší vydrž v případě použití při obraně.
- Velká vydrž baterií.



Obrázek 6: Svítilna

zdroj: [www.maxarmy.cz](http://www.maxarmy.cz)

- Tonfa:

- Vhodné využití při obraně nebo útoku, nezpůsobuje velké škody na pachateli.
- Ideální při obraně na útok nožem nebo na zastavení pachatele – vzbuzuje strach v pachateli.
- Pro výpočet jsem použil tonfu, která se prodává již s úchytem na opasek.



Obrázek 7: Tonfa s držákem

zdroj: [www.tegus.cz](http://www.tegus.cz)

- Držáky:
  - Rychlá manipulace s pepřovým sprejem i baterkou v případě nutnosti mít volné ruce.
  - Univerzální velikost pro svítilny.
  - Pepřové spreje musí mít požadovaný obsah ml.
- Pepřový sprej:
  - Bezkontaktní účinná obrana na střední vzdálenost.
  - Nevýhoda: strážních může být taky zasažen účinkem spreje.



Obrázek 8: Držáky na svítilnu a pepřový sprej

zdroj:

<https://tomst.com/web/cz/systemy/pes/>

### 3.3.1.7. Obchůzkový systém:

- PES Mini:
  - Kapacita: 200 událostí
  - Záruka: 2 roky s 100 ANTI-VANDAL® bodů
  - rozměr: 90×18 mm, váha: 49 g
  - ochrana: ANTI-VANDAL®
  - životnost baterie 10 let



Obrázek 9: PES Mini

zdroj:

<https://tomst.com/web/cz/systemy/pes/>

„PES mini“ je zařízení pro monitorování strážného, zdali opravdu chodí po své trase a ve správný čas. Funguje to na principu, že strážný přiloží PES na iButton čip a tím se do PES zaznamená čas a číslo čipu, na které byl PES přiložen.

- iButton čip:
  - Každý čip obsahuje unikátní kód, který slouží k identifikaci kontrolního bodu. Čip lze připevnit na zeď v různých typech držáků.



Obrázek 10: Čip iButton s ukázkou zápisu dat do PES Mini

zdroj: <https://tomst.com/web/cz/systemy/pes/>

- Úchyt pro čip:

- Úchyt je vybaven technologií ANTI-VANDAL.

- Kovový bezpečnostní úchyt. Jeho použití je vhodné v místech, kde existuje riziko odcizení či nežádoucího odmontování čipu (např. odmontování na začátku směny strážného a vrácení na konci směny). K vsazení čipu do tohoto typu úchyty je nutné použít speciální nástroj. ANTI-VANDAL držák nelze odmontovat bez viditelného poškození



Obrázek 11: Úchyt pro čip iButton

zdroj:

<https://tomst.com/web/cz/systemy/pes/>

odmontovat bez viditelného poškození

úchyty či celého povrchu, na kterém je upevněn. Ani čip není možné vyjmout z držáku, aniž by došlo k jeho znehodnocení.

- Počítač, licence WK 2007, TMD adaptér:

- Pro čtení záznamů z PES. Je potřeba počítač, systém a čtecí zařízení – adaptér.
- Počítačová licence WinKontrol 2007:
  - Program WinKontrol představuje centrum zpracování a vyhodnocení dat stažených ze snímačů PES. Je vítaným pomocníkem vedoucích pracovníků, kteří tak mohou získat komplexní informaci o tom, jak zaměstnanci plní své povinnosti.

- Program umožňuje nastavit jména a identifikaci zaměstnanců, kontrolních bodů a událostí. Lze definovat různé typy tras – sérií kontrolních bodů v určitém pořadí – a také směn. WinKontrol software nabízí řadu nastavení tras: trasa s chybějícími kontrolními body, trasa s kontrolními body navíc, trasa s přesně definovaným směrem obchůzky, trasa s náhodným pořadím kontrolních bodů.

○ TMD adaptér:

- Používá se pro čtení čipů při zadávání údajů o kontrolních bodech a strážných do programu WinKontrol, a pro komunikaci s datovými čipy.
- Při přenosu dat není třeba se obávat špatného kontaktu mezi čipem a sondou: návrh přenosového protokolu i uspořádání dat zajišťují dokonalou imunitu systému proti ztrátě kontaktu (pouze v prašnějších prostředích, jako jsou staveniště, je třeba přibližně po 1000 přiloženích sondu lehce vyčistit)



Obrázek 13:  
Propojení TMD  
s PES

zdroj:  
<https://tomst.com/web/cz/systemy/pes/>



Obrázek 12: TMD adaptér

zdroj:  
<https://tomst.com/web/cz/systemy/pes/>

### 3.3.1.8. Společné náklady:

Tabulka 8: Odměny pro management

Odměny pro management [Kč]		Celkem [Kč/Rok]	Cena [Kč/hod]
Položka	MG mzda	odvod 34 %	
čistá mzda Kč/měs.	46 000 Kč		
% z mzdy na ostrahu	6,50 %		
nárůst mzdy Kč / měs.	2 990 Kč	1017	
počet měs. / rok	12	12	
Celkem	38212	12199	50411 1,93 Kč



Tabulka 9: Účetnictví

Účetnictví [Kč]				Celkem [Kč/Rok]	Cena [Kč/hod]
Položka	účetnictví	mzdové účetnictví	bankovní poplatky		
účetní cena Kč / měs.	1500				
počet měs. / rok	12	12	12		
počet osob		11			
cena Kč / osobu		300			
počet položek / měs.			75		
cena Kč / položka			4		
<b>Celkem</b>	<b>18000</b>	<b>39600</b>	<b>3600</b>	<b>61200</b>	<b>2,34 Kč</b>

V tabulkách 8 a 9 je administrativní část pro činnost ostraha. Znázorněná kalkulace je převedená do ceny za hodinu výkonu činnosti. Vidíme, že výsledné hodnoty nejsou nejmenší v porovnání s předešlými tabulkami tudíž značně ovlivňují výslednou cenu za hodinu výkonu, ovšem pořád jsou znatelně menší v porovnání s mzdovými náklady.

Tabulka číslo 8 obsahuje odměnu pro management. Odměna pro management je bonusová částka, kterou management dostane za řádné plnění smluvních podmínek a dodržování termínu společně s kvalitou prováděných služeb. Tuhle odměnu zpravidla z části přerozdělí pro své zaměstnance na nižších pozicích v podobě motivačního systému. V podstatě na každou hodinu odvedené práce zaměstnancem je započítaná ve výsledných hodnotách necelé dvoukoruna odměny. Pokud bereme jenom jednu hodinu tak 2 koruny nejsou moc. Avšak jak vidíme, v předešlých tabulkách tak hodin opracovaných není málo vzhledem k 24 h provozu.

Tabulka číslo 9 je externí nájem služby „účetnictví“. Tato položka je nejvíce variabilní, protože se nedá přesně určit počet položek, které účetní bude muset zpracovat, ale měsíční sazba je minimálně 4 800 Kč (smlouva a zpracování mezd). Jedná se o průměrnou plánovanou hodnotu, aby firma mohla počítat s nějakým nákladem do budoucna a zahrnout ho ve svých kalkulacích.

### 3.3.1.9. Přehledy všech nákladů na činnost ostražba

Tabulka 10: Celkové náklady na pozici dispečera a velitele objektu

<b>Dispečer a velitel objektu – náklady [Kč/rok]</b>			
<b>položka</b>	<b>Kč/hod</b>	<b>hod/rok</b>	<b>Kč/rok</b>
ochrana	0,26 Kč	8 760	2 271,37 Kč
obchůzkový systém	0,37 Kč	8 760	3 257,45 Kč
komunikace	0,39 Kč	8 760	3 426,55 Kč
stejnokroj	1,86 Kč	8 760	16 324,08 Kč
servis	0,49 Kč	8 760	4 292,40 Kč
pojištění	0,55 Kč	8 760	4 818,00 Kč
mzdy a odvody	174,20 Kč	8 760	1 525 992,00 Kč
příplatek za práci v noci	2,50 Kč	8 760	21 900,00 Kč
příplatek za práce ve svátek	2,90 Kč	8 760	25 404,00 Kč
rezerva na dovolenou	5,50 Kč	8 760	48 180,00 Kč
školení	1,50 Kč	8 760	13 140,00 Kč
kancelář	0,69 Kč	8 760	6 044,40 Kč
účetnictví	2,34 Kč	8 760	20 501,41 Kč
odměny pro management	1,93 Kč	8 760	16 887,34 Kč
<b>Celkem</b>	<b>195,48 Kč</b>	<b>8 760</b>	<b>1 712 439,00 Kč</b>

Tabulka 11: Celkové náklady na pozici Strážný

<b>Strážný – náklady [Kč/rok]</b>			
<b>položka</b>	<b>Kč/hod</b>	<b>hod/rok</b>	<b>Kč/rok</b>
ochrana	0,26 Kč	17 390	4 509,03 Kč
obchůzkový systém	0,37 Kč	17 390	6 466,55 Kč
komunikace	0,39 Kč	17 390	6 802,25 Kč
stejnokroj	1,86 Kč	17 390	32 405,92 Kč
servis	0,49 Kč	17 390	8 521,10 Kč
pojištění	0,55 Kč	17 390	9 564,50 Kč
mzdy a odvody	113,90 Kč	17 390	1 980 721,00 Kč
příplatek za práci v noci	2,50 Kč	17 390	43 475,00 Kč
příplatek za práce ve svátek	2,90 Kč	17 390	50 431,00 Kč
rezerva na dovolenou	10,20 Kč	17 390	177 378,00 Kč
stravné	3,20 Kč	17 390	55 648,00 Kč
kancelář	0,69 Kč	17 390	11 999,10 Kč
účetnictví	2,34 Kč	17 390	40 698,44 Kč
odměny pro management	1,93 Kč	17 390	33 524,06 Kč
<b>Celkem</b>	<b>141,58 Kč</b>	<b>17 390</b>	<b>2 462 144,10 Kč</b>

Tabulka 12: Celkové náklady na ostrahu

Ostraha celkem – náklady [Kč/rok]		
položka	Kč/hod	Kč/rok
ochrana	0,52 Kč	6 780,40 Kč
obchůzkový systém	0,74 Kč	9 724,00 Kč
komunikace	0,78 Kč	10 228,80 Kč
stejnokroj	3,73 Kč	48 730,00 Kč
servis	0,98 Kč	12 813,50 Kč
pojištění	1,10 Kč	14 382,50 Kč
mzdy a odvody	288,10 Kč	3 506 713,00 Kč
příplatek za práci v noci	5,00 Kč	65 375,00 Kč
příplatek za práce ve svátek	5,80 Kč	75 835,00 Kč
rezerva na dovolenou	15,70 Kč	225 558,00 Kč
stravné	4,13 Kč	71 733,75 Kč
kancelář	1,38 Kč	18 043,50 Kč
účetnictví	4,68 Kč	61 200,00 Kč
odměny pro management	3,86 Kč	50 411,40 Kč
Celkem	336,49 Kč	4 177 528,85 Kč

V uvedených tabulkách jsou rozepsané náklady na celkový výkon ostrahy po jednotlivých složkách:

- Dispečer a velitel objektu (Tabulka 10)
- Strážný (Tabulka 11)

Z těchto tabulek přehledů je pak dobře vidět jako váhu mají jednotlivé položky na výslednou hodnotu nákladů na hodinu činnosti. Vidíme, že jednotlivé položky se od sebe moc neliší, vzhledem k použití stejného základu k propočtům nákladů na hodinu. Největší rozdíl je v položce „Mzdy a odvody“.

Tato položka je pro činnost dispečera sice menší, ale v celkovém přehledu je vyšší vzhledem k tomu, že dispečer se stará ještě o organizaci úklidu a zajišťuje dostatek strážných pro splnění smluvních podmínek. Za tuto odvedenou práci musí být zaplacen, avšak ne v takové míře jako za jeho hlavní pracovní pozici dispečera, jelikož se nejedná o náročné činnosti.

Pro celkový přehled slouží Tabulka 12, kde je zobrazená celková výše nákladů na hodinu výkonu ostrahy a roční náklady na jednotlivé systémy. Sice nevidíme úplný vliv pozic v činnosti, ale dostáváme dobrý obraz jak zásadní jednotlivé položky pro výslednou kalkulaci.

Všechny vyšší částky jsou spojené přímo se zaměstnancem, jedná se především o dovolenou, stejnořadí, stravné a příplatky za práci mimo standardní čas. Při porovnání přímých nákladů s vedlejšími (komunikace, servis, pojištění apod.) jsou vedlejší náklady opravdu zanedbatelné. Proto je důležité správně využívat zaměstnance, jelikož se jedná z pravidla o nejdražší položku v jakékoli firmě. Důležité je klást zvýšený důraz na velitele objektu, aby směny plánoval efektivně s ohledem na překrývání směn jednotlivých pracovníků na pozici strážného. Pokud by se jednalo o velký problém plánování směn, nebo nevhodné využití časového fondu, tak vedení společnosti musí uvažovat o změně úvazků třeba na zkrácený nebo poloviční, případně rozšířit pracovní dobu jednoho zaměstnance z původních osmi hodin na vhodnější dobu.

### 3.3.2. Plánovaný zisk z ostražky

Tabulka 13: Výnosy ostražky

<b>Výnosy z činnosti ostražky [Kč]</b>	
<b>Dispečer a velitel objektu</b>	
smluvní cena [Kč / hod]	180 Kč
počet hodiny / rok	8760 h
Dispečer	1 576 800 Kč
<b>Strážný</b>	
smluvní cena [Kč / hod]	180 Kč
počet hodiny / rok	17390 h
Strážný	3 130 200 Kč
<b>Ostražka celkem</b>	
smluvní cena [Kč / hod]	180 Kč
počet hodiny / rok	26150 h
Ostražka celkem	4 707 000 Kč

Tabulka 13 nám ukazuje plánované výnosy z činnosti ostražky. Smluvní cena za výkon služby je stanovena na hodinovou sazbu 180 Kč / hod pro obě dílčí činnosti. S porovnáním předchozích tabulek vidíme, že částky neodpovídají nákladům z jednoho prostého důvodu. Objednatelé služby nezajímají detailní náklady, ale spíše splnění smluvních podmínek a jednoduchý výpočet a za ním stojí právě stanovená sazba 180 Kč nebo jeho finální částka za měsíc pro zahrnutí do kalkulací. Stanovená smluvní hodnota je z rovnovážného stavu mezi dílčími činnostmi s připočtením % zisku, k tomu řeknu více v další tabulce.

### 3.3.3. Výnosy a náklady z ostrahy

Tabulka 14: Zisk z ostrahy

Náklady na ostrahu [Kč]	Cena [Kč / h]	Cena [Kč / rok]
Dispečer a velitel objektu	195,48 Kč	1 712 439,00 Kč
Strážný	142,51 Kč	2 478 229,85 Kč
Ostraha celkem	169,00 Kč	4 177 528,85 Kč

Výnosy z ostrahy [Kč]	Cena [Kč / h]	Cena [Kč / rok]
Dispečer a velitel objektu	180 Kč	1 576 800 Kč
Strážný	180 Kč	3 130 200 Kč
Ostraha celkem	180 Kč	4 707 000 Kč

	Zisk	[Kč / rok]
Zisk z ostrahy	5 %	529 471,15 Kč

Tabulka 14 je spíše taková přehledová, porovnává náklady s výnosy a ukazuje nám náš zisk. Pětiprocentní ziskovost je existenční ziskovost, minimální, kterou musíme mít, abychom udrželi chod společnosti na minimu. Ovšem toto číslo se může často lišit spíše do vzrůstajících hodnot a vyplívá z fakturace skutečně odvedené práce, vzhledem k tomu, že se můžou pracovní dny i časy změnit. Kalkulace plánuje s maximálními náklady (kromě účetnictví, ale to, jak vidíme z předešlých kalkulací nehraje zásadní roli pro výsledné náklady) tudíž 5 % zisku je minimum co společnost může mít.

S přihlédnutím na fakt, že se jedná o prvotní kalkulaci s nákupem všeho zařízení v mém případě diplomové práce oproti faktu, že společnost poskytující facility management služby už zařízení měla. Tak krásně uvidíme, v čem je efektivnost facility managementu po pár letech provozu výhodnější. Co se týče zisku tak v prvních letech není ziskovost na prvním místě, nebo by aspoň neměla být, vzhledem k tomu že společnost by měla nejprve nabrat zkušenosti, dostát svých závazků a vybudovat si kvalitní jméno pro přístup k více klientům. Ohledně úspor je možné očekávat zlepšení po vybudování dostatečných standardů ve výkonech a nabráním většího počtu zakázek a s tím je spojené i rozdělení společných nákladů mezi více odběratelů tudíž vznikne větší prostor pro generování zisku při stejné hodinové sazbě jakou jsem stanovil v tabulce č. 13 výnosy z ostrahy.

### 3.4. Úklid

Další činnost, kterou AZFM dělalo na začátku svého vzniku byly úklidové služby. Jelikož jsme se tvorbě nákladů věnovali dostatečně v předchozí kapitole ostrahy tak nyní nebudeme rozebírat ty stejné detaily znovu, protože se postupuje stejným způsobem, ale s jinými čísly. Nejprve vytvoříme časový fond pro denní a noční činnosti s ohledem na pracovní vytíženost kanceláří a obchodních prostor, kde úklid probíhá.

Noční úklid je náročnější jak na výkon, tak i na zaměstnance a mechanizaci – jsou vhodné příplatky za práci v noci. Ohledně výkonu se jedná o pečlivější úklid než přes den s větším rozsahem činností, v porovnání při denním úklidu nejsou potřeba mýt okna a podobně. Denní úklid je spíše o pohotovém úklidu v případě nehody nebo uklízení kuchyňky v kancelářských prostorách, tato činnost je v podstatě na denním pořádku, co se týče opakování. Ne tak často se uklízí prostory garáží a společné prostory bytových jednotek.

V následujících tabulkách opět vidíme tvorbu nákladů. Noční úklid byl zařízený subdodávkou, vzhledem k ranné fázi společnosti, kdy nejsou k dispozici velké finance na nákup mechanizace a strojů na čištění podlah a podobných zařízení. Logika tvorby nákladů je stejná jako v předešlém tématu ostrahy. V tabulkách opět uvidíme, že největší vliv na tvorbu nákladů mají mzdy zaměstnanců.

Tabulka 15: Celkové náklady na denní úklid

Celkové náklady na denní úklid [Kč/rok]		
položka	Kč/měs.	Kč/rok
pracovní pomůcky	372,00 Kč	4 464,00 Kč
spotřeba	2 392,00 Kč	28 704,00 Kč
pojištění	186,00 Kč	2 232,00 Kč
stejnokroj	1 353,61 Kč	16 243,33 Kč
pojištění	186,00 Kč	2 232,00 Kč
mzdy a odvody	43 582,00 Kč	522 984,00 Kč
dovolená	2 480,00 Kč	29 760,00 Kč
stravné	2 310,00 Kč	27 720,00 Kč
školení	75,00 Kč	900,00 Kč
kancelář	750,00 Kč	9 000,00 Kč
účetnictví	1 700,00 Kč	20 400,00 Kč
management	3 894,00 Kč	46 728,00 Kč
Celkem	59 280,61 Kč	711 367,33 Kč

Tabulka 16: Celkové náklady na noční úklid

Celkové náklady na noční úklid [Kč/rok]		
položka	Kč/měs.	Kč/rok
Subdodávka	80 000,00 Kč	960 000,00 Kč

Tabulka 17: Porovnání nákladů a výnosů z činnosti úklid

Náklady na úklid [Kč]	Cena [Kč / měsíc]	Cena [Kč / rok]
Denní úklid	59 280,61 Kč	711 367,33 Kč
Noční úklid	80 000,00 Kč	960 000,00 Kč
Úklid celkem	139 280,61 Kč	1 671 367,33 Kč

Výnosy z úklidu [Kč]	Cena [Kč / měsíc]	Cena [Kč / rok]
Denní úklid	65 300 Kč	783 600 Kč
Noční úklid	84 000 Kč	1 008 000 Kč
Úklid celkem	149 300 Kč	1 791 600 Kč

	Zisk	[Kč / rok]
Zisk z úklidu	7 %	120 232,67 Kč

V těchto přehledových tabulkách vidíme opět krásně nejnákladnější položky na realizaci činnosti úklid. Položka kancelář zde hraje roli spíše „kumbálu“ pro úschovu čistících prostředků a náčiní. Jinak se jedná o poměrně standardní položky, které se dají očekávat v souvislosti s úklidem. Noční úklid byl nahrazen subdodávkou vzhledem k nákupu strojů, nutného servisu a spotřebou energie, to všechno je velice nákladné a v rané fázi vývoje společnosti jde spíše o stabilní udržení na trhu a dostání svých závazků vůči partnerům. Za zmínění stojí, proč nikde nebyla zavedená položka úvěr do nákladů jak tady v úklidu, tak i v ostraze. Jelikož se nejedná o žádné převratné sumy a firma s ostrahou už měla zkušenosti z dřívějšího tak úvěr nebyl potřeba, úvěr by byl potřeba pouze v tom případě, kdy se prováděl noční úklid vlastními silami.

Z tabulky 17 pak vidíme že firma si drží svých stabilních 10 % zisku na činnostech prováděnými vlastními silami a 5 % jako přírážku k činnostem zajišťovaným subdodávkou. V tomto poměru se jedná o výsledných 7% zisku což je minimální procento zisku tak jako v případě ostrahy, kdy celkový zisk může být už jedině větší.

Nyní by nám mělo být jasné, jakou kalkulaci si každá firma musí provést před vstupem na trh a zhodnocení svých možností. Tím plynule navazujeme na další kapitulu, kde se podíváme, jak to ve skutečnosti měla společnost AZFM. Tato dosavadní kalkulace nám měla sloužit jako obrázek, vzhledem k tomu, že skutečná čísla z tehdejší doby už firma nemá k dispozici nebo je

nechtěla poskytnout. Podařilo se mi však získat data, která jsou sice agregovaná, ale pro svůj účel to postačí.

### 3.5. Realizace činností, sledování odchylek, efektivnost

Nyní se podíváme na realizaci činností. Bohužel poskytnutá data jsou ze starších let, tudíž pro finální srovnání budeme muset zahrnout míru inflace abychom dostali přesnější čísla.

Tabulka 18: Porovnání celkových nákladů společnosti se skutečnými náklady

Celkové náklady AZFM 2010 [Kč]						
Zakázky	Plánované			Skutečné		
	Náklady	Výnosy	Rozdíl	Náklady	Výnosy	Rozdíl
	rok	rok	rok	rok	rok	rok
Ostraha 0	2 897 413	3 187 154	332 671	2 874 151	3 189 214	447 715
Ostraha 1	673 066	840 960	167 894	675 946	818 496	142 550
Ostraha 2	690 780	809 622	118 842	657 462	817 166	159 704
Ostraha 3	456 835	473 040	16 205	457 636	478 332	20 696
Ostraha 4	307 495	310 392	2 897	289 932	317 628	27 696
Ostraha 5	449 875	473 040	23 165	410 848	477 036	66 188
Ostraha 6	252 562	256 230	3 668	228 968	259 848	30 880
Úklid 0	2 325 188	2 702 513	377 325	2 258 255	2 695 159	436 904
Úklid 1	24 000	33 600	9 600	59 372	72 072	12 700
Úklid 2	0	0	0	2 400	3 000	600
Úklid 3	0	0	0	59 486	81 000	21 514
Společné náklady	1 096 117	0	-1 096 117	813 361	0	-813 361
<b>AZFM – Celkem</b>	<b>9 173 331</b>	<b>9 086 551</b>	<b>-43 850</b>	<b>8 787 817</b>	<b>9 208 951</b>	<b>553 786</b>

Ostraha 0	Plánované vs. Skutečné		
	Náklady	Výnosy	Rozdíl
	23 262	2 060	25 322
	výhoda	výhoda	úspora
Úklid 0	Plánované vs. Skutečné		
	Náklady	Výnosy	Rozdíl
	66 933	-7 354	59 579
	výhoda	překročení	úspora
AZFM celkem	Plánované vs. Skutečné		
	Náklady	Výnosy	Rozdíl
	385 514	122 400	507 914
	výhoda	výhoda	úspora



V tabulce 18 vidíme všechny činnosti, které společnost dělala po svém vzniku. Náš sledovaný případ je označen číslovkou 0 a ostatní činnosti jsou co dělá společnost navíc mimo obchodní centrum, kterého se týká tato diplomová práce.

Skutečný výkon činností je vždy doprovázen odchylkami, i když se plánovaná kalkulace přesná sebeví tak odchylkám se nevyhneme. Odchylky je potřebné kontrolovat a zdali ohrožují finanční tok a jak vznikají. Jejich závažnost a velikost vlivu na výsledek. V závislosti na odchylkách hodnotíme:

- Důsledky
  - Celkový hospodářský výsledek
  - Přesah do dalších období
- Vznik
- Zdali se odchylky vzájemně vyruší
- Kladné odchylky (chtěné – bez vzniku záporných)

Z celkového přehledu všech činností AZFM v tabulce 18 jsou jasně patrné právě zmiňované odchylky některé jsou pozitivní a některé negativní. Avšak ve výsledku se jedná o kladné hodnoty, ale o nich si povíme více později. Tyto odchylky jsou výsledkem na konci sledovaného období.

Je patrné že společnost vykázala vyšší zisk, než byl plánovaný (jak jsem zmínil v kapitole 3.4.3.) plánovaný zisk je minimální oproti reálnému, a to je příčinou zejména vlivu rozdělení společných nákladů mezi více subjektů (více zakázek)

Při pozorném pohlednutí na tabulku můžeme vidět, že ve sledované ostraze 0 vidíme že náklady oproti plánu klesly, kdežto výnosy stouply. Toto je velice příjemný efekt pro společnost, jelikož generuje zisk na obou stranách. Tato odchylka je ideální, ale bohužel ojedinělá. Nejčastěji se stává efekt, že buď náklady a výnosy stoupnou nebo klesnou. Důležitý je výsledný poměr v jakém. Pokud výnosy klesnou například o 2 % a náklady klesnou o 5 % tak výsledek je stále přijatelný a generujeme zisk na základě „rezervy“ mezi rozdílnými hodnotami nákladů a výnosů. Pokud se jedná jen o nepatrné odchylky tak můžeme konstatovat, že naše plánování bylo správné a odpovídalo skutečnosti – tedy plán byl splněn.

Jak vidíme v položce úklid, tak se jedná spíše o druhou možnost, obě položky klesly, a přesto generujeme větší zisk. V takovémto případě je nutné sledovat, jak se tomu stalo a zdali to ovlivní výsledek z dlouhodobého hlediska a strategie společnosti. Určitě si musíme položit

otázku, zdali šlo o změny trvalé nebo nebude-li objednatel služeb vlivem snížení nákladů požadovat úlevu v dalším období.

Dle informací, které jsem měl k dispozici se jednalo v roce 2010 o špatné rozvržení potřeby zaměstnanců pro danou činnost. A k tomu je jednoduché vysvětlení, společnost ještě v tu dobu neměla zkušenosti s úklidem a až v průběhu činnosti zjistila, že činnost není tak náročná na počet zaměstnanců. To se projevilo především na snížení nákladů na mzdy a jak jsme si již řekli, náklady na mzdy jsou největší z celého plánování nákladů.

Veškeré zkušenosti z předešlých let je pak vhodné zapracovat do plánů na následné období, aby se chyby neopakovali a musí zůstat na paměti při směřování firmy k plnění strategického plánu.

### 3.6. Stálý výkon činností

V této kapitole se podíváme na první tři roky působení společnosti AZFM na trhu služeb facility managementu. Jak jsem již říkal, poskytnutá data jsou archivní a někdy ne kompletní. Tudíž z prvního roku od založení nemáme data pro činnost úklidu. V následujících letech už ano, a to je pro náš účel dostačující.

Nyní se podívejme na přehledovou tabulku pro činnosti AZFM v prvních 3 letech ve kterých se dá hovořit, zdali firma zvládla vstup na trh.

Tabulka 19: Přehled sledovaných činností v rocích 2009 až 2011 s celkovým ziskem AZFM

Přehled AZFM v letech pro sledované činnosti								
		Ostraha			Úklid			AZFM - Celkový zisk
		Náklady	Výnosy	Rozdíl	Náklady	Výnosy	Rozdíl	
2009	Plánované	2 399 536	2 679 948	280 412	Nedostupné informace			
	Skutečnost	2 367 983	2 679 948	311 965				
	Plnění	31 553	0	31 553				
2010	Plánované	2 897 413	3 187 154	289 741	2 325 188	2 702 513	377 325	35 874
	Skutečnost	2 874 151	3 189 214	315 063	2 258 255	2 695 159	436 904	435 784
	Plnění	23 262	2 060	25 322	66 933	-7 354	59 579	399 910
2011	Plánované	3 018 733	3 301 997	283 264	2 862 360	3 234 190	371 830	189 741
	Skutečnost	2 317 931	2 716 852	398 921	2 403 139	2 767 240	364 100	612 547
	Plnění	700 802	-585 145	115 657	459 221	-466 950	-7 729	422 806

V tabulce vidíme stálý vývoj zisku tudíž i dobré hospodaření společnosti. Malý problém nastal v roce 2011 ve službě úklid. Kdy plánované náklady byly větší, než skutečné to samé platí i pro výnosy, ale výnosy klesly o větší rozdíl tudíž celkově byla společnost ve ztrátě z činnosti úklid. Avšak to se nijak neprojevalo na výsledném zisku ze všech činností prováděnými firmou AZFM.

Provozní zisk se v průběhu let stabilně zvyšuje a jsou dobře viditelné odchylky od plánovaných nákladů. Zeleně zabarvené odchylky jsou pozitivní a oranžové jsou negativní. Jak jsem zmínil, v roce 2011 sice úklid prodělal, ale ostražina pravděpodobně přišla o část hlídaných prostorů (příčina může být například rekonstrukce objektu, kdy si staveniště hlídá často subdodavatel pro generálního dodavatele rekonstrukce) tudíž klesl i skutečný výnos proti plánovanému. To samé platí i pro úklidovou činnost, ale vzhledem ke špatně nastavenému finančnímu plánu došlo ke ztrátě. Z důvodu menšího prostoru nebylo potřeba tolik zaměstnanců ostražiny tudíž klesly i plánované náklady a ve výsledku byl rozdíl kladný o pro společnost AZFM svým způsobem chtěný a dalo by se říci, že vlivem „odstávky“ vykompenzovalo ztrátu v činnosti úklid.

Součet firemních výsledků jako celku je pak obsažen v posledním sloupci AZFM – ZISK CELKEM. Vidíme, že skutečnost oproti původním plánovaným výsledkům je lepší. Odchylky oproti plánu jsou ale výrazné a společnost zřejmě plánuje s velkým opatrnostním koeficientem. Plán tak sice dostatečně neodráží budoucí skutečnost, ovšem u AZFM jako začínající společnosti na trhu je tento postoj v pořádku. Určitě není na místě plánovat s velkým optimismem a je lepší brát ohled na nedostatek zkušeností a nadále zahrnovat velkou nejistotu do kalkulací, kdyby se opakovala chyba jako v roce 2011. Generovaný zisk z těchto rezerv se pak může využít na nákup potřebného vybavení, aby společnost nemusela využívat subdodávky například pro noční úklid nebo pro získání dalších zakázek.

### **3.6.1. Strategický pohled**

Z analyzovaných dat vidíme, že společnost AZFM zvládla svůj vstup na trh facility managementu a stabilizovala se v prvních 3 letech na prvním stupni strategického plánu. Společnost generuje zisk i přes některé problémy, které postupem času eliminovala a ponaučila se z nich.

V následujících letech společnost může přistoupit k dalším krokům ve svém plánu což by mělo být buď rozšíření svého portfolia zákazníků, nebo služeb například o IT služby či jiné

služby spojené s FM. Rozšiřování portfolia je pro většinu společností klíčových tudíž ani tato společnost nebude výjimkou.

Pro získání profesních zkušeností a přehledu o prováděných činnostech je výhodné budovat své jméno ve spolupráci s dlouholetými partnery. Dlouholeté vztahy zajišťují jakousi důvěru mezi subjekty a poskytují výhodnější smluvní vztahy až do takové míry kdy se dodavatel může stát takovým odděleným pracovištěm hlavní společnosti.

Co se týče FM tak je hlavně kladen velký důraz na úsporu nákladů ale i mimo jiné na dovednost a znalosti v oblasti provozní. Tyto zkušenosti nabírá společnost nejčastěji pomocí nových partnerů nebo zaměstnanců, dosavadní zajištění činností bude společnost pravděpodobně stále zajišťovat pomocí vlastních sil a postupem času, pokud to pro ni bude výhodnější tak i noční úklid, který je dosud zajišťován subdodávkou.

### **3.7. Udržitelný výkon facility management služeb a efektivnost zavedení**

Z dostupných dat můžeme usoudit, že společnost se nachází na pokraji úspěšného rozvoje. Zvýšení výkonů zajistí lepší rozdělení společných nákladů a tím se zvýší ziskovost na činnostech. Rozšiřování portfolia poskytovaných služeb i zákazníků je nezbytné.

Myslím si, že pro společnost působící jako zprostředkovatel facility managementu by měla mít co nejširší pole poskytování služeb a dostatek zákazníků. Vzhledem k nákladům, kdy vlastně podstata facility managementu je náklady minimalizovat při zajištění dostatečné výnosnosti pro svůj podnik.

V předešlých tabulkách vidíme, že pro založení služby ostražky je potřeba v letošním roce 2018 celkové sumě za rok 4 177 528,85 Kč s počátečními investičními náklady což odpovídá 3 765 468 Kč v roce 2010 podle kalkulace pro znehodnocení koruny. [11] Vezmeme-li si tuto částku a porovnáme s hodnou (3 187 154 Kč) z poskytnutých dat od společnosti poskytující služby facility managementu, která zahrnuje i počáteční náklady (bavili jsme se o rozpočítání nákladů do několika let, vzhledem k tomu, že se jedná o investiční dlouholeté náklady). Tak se dostáváme na 15 % úsporu oproti zajišťování služby vlastními silami. Toto procento může ještě klesnout (protože se moje navržená kalkulace přiblíží více ke skutečné kalkulaci) vzhledem k tomu, že do mé kalkulace pro náklady na ostražku není zahrnutá množstevní sleva na objednávku systému ochrany ani dříve zmíněné výhodné smluvní podmínky s dlouholetými partnery. Nicméně dostáváme dobrý obrázek, kdybychom byli na straně objednatele a spočítali

si o kolik levnější bude, si službu objednat u poskytovatele facility managementu a pohybujeme se přesně v rozmezí 5 % až 30 % na úsporách, jak bylo zmíněné v teoretické části. Kdy 5 % je při zavedení služby a až 30 % při dlouholetém provozování. Obdobná situace je i pro činnost úklid, s jedním rozdílem – společnost pravděpodobně měla k dispozici dostatečné finance na zajištění nočního úklidu vlastními silami z úspor v dřívějších letech existence a nakoupila stroje, které následně zahrnula do svých kalkulací a jelikož už poskytovala službu ostrahy pro objekt a udělala si dobré jméno tak dostala zakázku i na úklidové služby.

## 4. Závěr

V teoretické části jsem se zaměřil na definice a normy spojené s facility managementem a tyto definice vysvětlil pro náš případ použití. Problematiku využití a zavedení facility managementu pro společnost se mi povedlo vysvětlit a na závěr vložil poznatek z praxe, kdy došlo k nesprávnému managementu projektu.

V praktické části jsem se zaměřil na kalkulace nákladů na vybrané činnosti konkrétního podniku poskytující služby FM, kde se mi podařilo prokázat efektivitu přístupu FM a udržitelnost tohoto druhu podnikatelské činnosti. Udržitelnost v tomto odvětví je nelehká z důvodu vysoké konkurence, ovšem prostor k výkonu FM služeb stále stoupá. Na trhu se neustále zvyšuje poptávka po komplexních facility službách, tudíž i přes existující konkurenci lze nalézt v oboru své uplatnění a prostor pro další podnikový růst. Tím potvrzuji udržitelnost podnikání v oboru facility služeb a předpokládám budoucí efektivní fungování popisované společnosti z praxe.

Zkoumaná společnost má prostor pro zlepšování i přes generování dostatečného zisku. Doporučil bych jí rozšíření svého portfolia poskytovaných služeb. V nynější době má dostatečný počet zákazníků, kterým poskytuje služby ostrahy a úklidu ovšem ostatní služby spadající do facility managementu neumí zatím poskytovat, tudíž pro další rozvoj společnosti bude důležité, aby se zaměřila i na jiné stránky poskytování kompletní dodávky FM.

## Seznam zdrojů

1. KUDA František, BERÁNKOVÁ Eva a SOUKUP Petr. *Facility management v kostce pro profesionály i laiky*. 1. vydání. Olomouc: Form Solution s.r.o., 2012. 50 stran. ISBN 978-80-905257-0-2
2. CZ, IFMA. International facility management association. *Czech Chapter of IFMA*. [Online] [Citace: 16. 04 2017.] [www.ifma.cz](http://www.ifma.cz).
3. Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M. *Facility management a Public Privat Partnership*. : první vydání, Kapitola 3, str. 111, 2007. ISBN 978-80-86946-24-4.
4. ČSN EN 15221-1 *Facility management – Termíny a definice*. : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2014.
5. Základy Facility managementu [online]. [cit. 2018-16-11] Dostupné z <https://www.tzb-info.cz/facility-management/10072-zaklady-facility-managementu>
6. Význam ISO 41000 pro další rozvoj facility managementu [online]. [cit. 2018-16-11] Dostupné z <https://www.tzb-info.cz/normy-a-pravni-predpisy-facility-management/18240-vyznam-iso-41000-pro-dalsi-rozvoj-facility-managementu>
7. Rozpočtování s nulovým základem, *CAFINews* [online]. [cit. 2018-26-11] Dostupné z <http://news.cafin.cz/slovník/rozpocetovani-s-nulovym-zakladem>
8. ABC analýza [online]. [cit. 2018-26-11] Dostupné z <https://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/abc-analyza>
9. F. J. Contractor, V. Kumar, S. K. Kundu, T. Pedersen *An Integrated Approach to Theory and Corporate Strategy*, str. 74, 2010, ISBN: 978-05-2119-353-5
10. Štrup, O. *Základy facility managementu*. : První vydání, Kapitola 7, str. 21, Vydavatelství Kamil Mařík - Professional Publishing, 2014. ISBN 978-80-7431-143-7.
11. Kalkulačka inflace: Jak se znehodnocuje česká koruna? [online]. [cit. 2018-26-12] Dostupné z <https://www.penize.cz/kalkulacky/znehodnoceni-koruny-inflace#inflace>

## Seznam Tabulek:

Tabulka 1: Pracovní fond v hodinách pro činnost ostrahy.....	- 36 -
Tabulka 2: Roční hodinový pracovní fond.....	- 37 -
Tabulka 3: Osobní náklady .....	- 39 -
Tabulka 4: Stejnokroj.....	- 41 -
Tabulka 5: Ochranné a zadržovací pomůcky .....	- 42 -
Tabulka 6: Obchůzkový systém .....	- 42 -
Tabulka 7: Komunikační systém.....	- 42 -
Tabulka 8: Odměny pro management .....	- 46 -
Tabulka 9: Účetnictví .....	- 47 -
Tabulka 10: Celkové náklady na pozici dispečera a velitele objektu .....	- 48 -
Tabulka 11: Celkové náklady na pozici Strážný .....	- 48 -
Tabulka 12: Celkové náklady na ostrahu .....	- 49 -
Tabulka 13: Výnosy ostraha.....	- 50 -
Tabulka 14: Zisk z ostrahy .....	- 51 -
Tabulka 15: Celkové náklady na denní úklid.....	- 52 -
Tabulka 16: Celkové náklady na noční úklid.....	- 53 -
Tabulka 17: Porovnání nákladů a výnosů z činnosti úklid.....	- 53 -
Tabulka 18: Porovnání celkových nákladů společnosti se skutečnými náklady.....	- 54 -
Tabulka 19: Přehled sledovaných činností v rocích 2009 až 2011 s celk. zisk. AZFM .....	- 56 -



## Seznam Obrázků:

Obrázek 1: Vývoj FM v čase.....	- 9 -
Obrázek 2: Definice 3P .....	- 12 -
Obrázek 3: Definice 4P .....	- 12 -
Obrázek 4: Propojení ISO 9000 a ISO 41000 .....	- 15 -
Obrázek 5: Vzorová kalkulace – Povinné náklady na mzdu.....	- 40 -
Obrázek 6: Svítidla.....	- 43 -
Obrázek 7: Tonfa s držákem .....	- 43 -
Obrázek 8: Držáky na svítidlo a pepřový sprej .....	- 44 -
Obrázek 9: PES Mini.....	- 44 -
Obrázek 10: Čip iButton s ukázkou zápisu dat do PES Mini.....	- 45 -
Obrázek 11: Úchyt pro čip iButton .....	- 45 -
Obrázek 12: TMD adaptér.....	- 46 -
Obrázek 13: Propojení TMD s PES .....	- 46 -

## Seznam příloh:

Příloha č.1: Roční hodinový pracovní fond – zbylé měsíce

## Příloha č.1

Březen			Duben			Květen			Červen			Červenec			Srpen			Září			Říjen			Listopad			Prosinec																	
d	n	ú	d	n	ú	d	n	ú	d	n	ú	d	n	ú	d	n	ú	d	n	ú	d	n	ú	d	n	ú	d	n	ú	d	n	ú												
	Strá	Dispe		Strá	Dispe		Strá	Dispe		Strá	Dispe		Strá	Dispe		Strá	Dispe		Strá	Dispe		Strá	Dispe		Strá	Dispe		Strá	Dispe		Strá	Dispe												
	žný	čer		žný	čer		žný	čer		žný	čer		žný	čer		žný	čer		žný	čer		žný	čer		žný	čer		žný	čer		žný	čer		žný	čer									
23	112	-	21	102	-	21	102	-	22	107	-	20	980	-	22	107	-	20	980	-	20	980	-	21	102	-	22	107	-	23	112	-												
7			9			9			8			8			8			8			9			9			9			8			8											
4	188	-	4	188	-	5	235	-	4	188	-	5	235	-	4	188	-	4	188	-	5	235	-	4	188	-	4	188	-	4	188	-	4	188	-	4	188	-	4	188	-			
3	138	-	3	138	-	4	184	-	3	138	-	4	184	-	5	230	-	3	138	-	4	184	-	3	138	-	3	138	-	3	138	-	3	138	-	3	138	-	3	138	-	3	138	-
-	-	-	1	46	-	-	-	-	-	-	-	2	92	-	-	-	-	1	46	-	1	46	-	1	46	-	1	46	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	36	-	-	-	-						
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
1	24	-	1	24	-	1	24	-	1	24	-	-	-	-	1	24	-	1	24	-	1	24	-	1	24	-	1	24	-	1	24	-	1	24	-	1	24	-	1	24	-			
31	-	744	30	-	720	31	-	744	30	-	720	31	-	744	31	-	744	30	-	720	31	-	744	30	-	720	31	-	744	30	-	720	31	-	744	31	-	744						

1477	744	1425	720	1472	744	1428	720	1491	744	1496	744	1376	720	1469	744	1425	720	1464	744
------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----