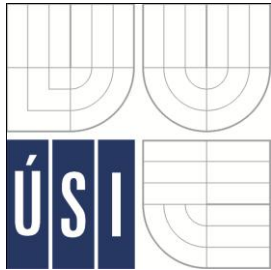


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ
INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

NÁVRH ORGANIZAČNÍ STRUKTURY REALITNÍ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF A REAL ESTATE COMPANY ORGANISATION STRUCTURE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PETR GILAR

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ANDREA PAVLÍKOVÁ

BRNO 2010

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student: Bc. Petr Gilar

který studuje v **magisterském navazujícím studijním programu**

obor: **Realitní inženýrství (3917T003)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Návrh organizační struktury realitní společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal of a Real Estate Company Organisation Structure

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úkolem studenta je vymezit a porovnat běžné organizační struktury používané u společností, které se zabývají obchodováním s nemovitostmi. V této analýze se student zaměří zejména na vymezení pro založení společnosti, charakterizování obvyklého rozsahu nabízených služeb a srovnání výhod a nevýhod z pohledu organizace i potencionálních klientů. Na základě provedené analýzy je úkolem studenta provést vlastní návrh na vytvoření realitní společnosti, zdůvodnění použitého řešení a vymezení možností jejího dalšího rozvoje. Zadání lze aplikovat též na existující společnost. V takovém případě se student zaměří na návrh opatření na zvýšení efektivnosti prováděných činností a jejich další rozvoj.

Cíle diplomové práce:

Cílem práce je na základě analýzy situace na trhu služeb v oblasti obchodování s nemovitostmi provést pro konkrétní podmínky finanční, personální a regionální vlastní návrh organizačního uspořádání společnosti zabývající se obchodováním s nemovitostmi a to včetně vymezení rozsahu nabízených služeb.

Abstrakt (vzor)

Předložená diplomová práce se zabývá právní problematikou při zakládání realitní společnosti, hierarchii a možnostmi řízení takovéto společnosti, možnostmi začlenit společnost do jednoho z oborových sdružení a v neposlední řadě službami, které by profesionální společnost měla splňovat z pohledu klienta. Práce je členěna do teoretické a praktické části. Teoretická část vychází z obchodního zákoníku, kde jsou zakotveny pravidla týkající se obchodních společností, také však z učebnic managementu, které popisují různé možnosti organizačních struktur, které postupem vývoje organizování lidské činnosti vznikly. V praktické části se krátce zmiňuji o důležitosti organizačního uspořádání dané společnosti v reakci na změnu vývoje na realitním trhu a zabývám se možnostmi realitních společností sdružovat se v jedné či více oborových organizacích. Popisuji výhody, nevýhody a specifika takového jednání. Stěžejní částí práce je 5. kapitola, jež je věnována návrhu řešení organizační struktury realitní společnosti, volbě právní formy realitní společnosti a službám, které by měla takováto společnost poskytovat.

Abstract

The presented dissertation is concerned with legal problematics connected to founding of real estate trading company, its hierarchy, and possibilities of managing and directing of this type of company. Further, the dissertation investigates possibilities of such enterprise to be incorporated in one of the occupational unions (organizations). Least but not last, the paper researches the services that should be provided by a professional company of such type. The dissertation is divided into theoretical and practical part. Theoretical part builds on the Commercial Code, where the rules concerning trading company are founded. However, the dissertation also uses various textbooks on management which describe various types of organization structures, that have been created by advancement in organization of human activity. In the practical part, I shortly mention the importance of the hierarchic order of a given society in reaction to a change in development on the real estate market. I also investigate the possibilities of real estate companies to create occupational unions (organizations). Further, I describe advantages and disadvantages, as well as the specific aspects of such behavior. The backbone of the dissertation is the fifth chapter. It is dedicated to the proposal of an organization structure of a Real Estate company, as well as to the choice of legal form such a company should occupy, and finally, it is dedicated to the services, which should be provided by such company.

Klíčová slova

Organizační struktura, obchodní společnost, franchisa, vedení, reality

Keywords

Organisation structure, Company, Franchise, leadership, Real Estate

Bibliografická citace

GILAR, P. *Návrh organizační struktury realitní společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2010. 76 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Andrea Pavlíková.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne

.....

podpis diplomanta

Poděkování

Děkuji své vedoucí diplomové práce Ing. Andrei Pavlíkové za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Alanu Holišovi MBA, jednateři RK CLARIS, za poskytnuté informace a cenné rady.

OBSAH

1	ÚVOD.....	11
2	TYPY PRÁVNÍCH FOREM VYUŽITELNÝCH PRO REALITNÍ KANCELÁŘ A JEJICH SPECIFIKA.....	12
2.1	OSVČ	12
2.2	Společnosti s ručením omezeným (s.r.o.).....	15
2.3	Akciové společnosti (a.s.).....	20
2.3.1	<i>Orgány společnosti</i>	22
2.4	Jiné právní formy dle obchodního zákoníku	29
3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURY Z POHLEDU ŘÍZENÍ	29
3.1	Liniová organizační struktura.....	34
3.2	Funkční organizační struktura	35
3.3	Liniově-štabní organizační struktura	36
3.4	Divizionální organizační struktura	37
3.5	Maticová struktura.....	38
4	ANALÝZA TRHU	39
4.1	Rozbor existujících realitních kanceláří z pohledu využívaných právních forem.....	42
4.2	Rozbor existujících realitních kanceláří z pohledu využívaných organizačních struktur	44
4.2.1	<i>Varianta A - jeden či dva makléři, působící samostatně na vlastní odpovědnost ve formě OSVČ</i>	44
4.2.2	<i>Varianta B – jednoduchá liniová organizační struktura se štabním prvkem</i> .	45
4.2.3	<i>Varianta C – liniově-štabní organizační struktura</i>	46
4.2.4	<i>Varianta D – divizionální organizační struktura s liniově-štabními prvky</i>	47
4.3	Rozbor existujících realitních kanceláří z pohledu jejich zapojení či nezapojení do sítí realitních kanceláří (komora, asociace, klub, unie).....	48

4.3.1	<i>Samostatné lokální realitní společnosti - nezapojené do sítí realitních kanceláří</i>	48
4.3.2	<i>Samostatné lokální realitní společnosti zapojené do oborových sdružení</i>	49
4.3.3	<i>Společnosti působící na základě Franchisingové smlouvy</i>	53
4.3.4	<i>Celorepublikoví lídři v oblasti realitního trhu</i>	63
5	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ REALITNÍ KANCELÁŘE Z POHLEDU PRÁVNÍ FORMY, ORGANIZAČNÍHO USPOŘÁDÁNÍ, NABÍZENÝCH SLUŽEB A ZAPOJENÍ DO OBOROVÝCH SDRUŽENÍ	63
6	ZÁVĚR	69
7	PŘÍLOHY	72
7.1	Příloha č. 1	72
7.2	Příloha č. 2.....	73
7.3	Příloha č. 3.....	74
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	75

1 ÚVOD

Svou diplomovou práci jsem si vybral na oblast realitního trhu. Přesné znění práce je „**Návrh organizační struktury realitní společnosti**“. Jedná se o vymezení právních forem, pod kterými lze vykonávat realitní činnost, vymezení organizačních struktur z pohledu managementu, jejich následná aplikace na realitní společnosti a vymezení existujících realitních kanceláří z pohledu jejich zapojení či nezapojení do sítí a volných struktur (oborových sdružení). Volba tématu mi v této době připadá aktuálnější než kdy jindy. Se stále přetrvávajícím ekonomickým útlumem na poli trhu s nemovitostmi je právě management, jeho struktura a schopnosti dané formou uspořádání a hlavně lidskými zdroji, tím mechanismem, který rozhoduje o možném úspěchu či neúspěchu. Je tudíž velmi důležité, aby společnost, ať již fungující nebo potenciálně vstupující na trh, měla co nejjednodušší organizační strukturu, avšak byla v rámci této struktury schopna flexibilně a účinně plnit veškeré nastalé situace plynoucí z tohoto druhu podnikání. Proto bych se chtěl v praktické části jen krátce zmínit o situaci, která byla na trhu s nemovitostmi před tímto ekonomickým útlumem a která je nyní. Hlavním účelem této práce ale bude zanalyzovat problematiku jednotlivých právních forem, organizačních struktur, pod kterými je možné dle právního řádu založit realitní společnost nebo začít podnikat v oboru obchodování s nemovitým majetkem a z této analýzy vybrat to nejdůležitější a pokusit se to aplikovat do nově vznikající společnosti. Také se pokusím zohlednit výhody a nevýhody dané danými strukturami a z výsledků zjištěných v průběhu práce vyhodnotím patřičné důsledky při vlastním formulování struktury realitní společnosti. Jinými slovy, cílem práce bude navrhnout optimální realitní společnost z pohledu managementu/vlastníka a služeb nabízejících klientovi, tak aby byla co nejvíce konkurence schopná a zároveň přehledná a jednoduchá ve své hierarchii.

2 TYPY PRÁVNÍCH FOREM VYUŽITELNÝCH PRO REALITNÍ KANCELÁŘ A JEJICH SPECIFIKA

Provozovat realitní činnost může kterákoliv osoba splňující všeobecné požadavky pro provoz živnosti obsažené v §6 zákona 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. Hned toto ustanovení rodmýchává v odborné veřejnosti vášnivou debatu na téma, zda-li by realitní činnost neměla spadat pod živnosti vázané a muselo by k ní být zapotřebí odborné způsobilosti. V praxi by tato změna nevedla pouze ke zlepšení kvality služeb prováděných všemi subjekty na realitním trhu, ale také ke zlepšení z etického hlediska, jelikož získání této koncese by bylo podmíněno prokázáním odborné způsobilosti. To se dnes neděje, avšak impulzy k tomuto kroku se již objevují. „Pro prokazování profesní odbornosti lze využít certifikace podle mezinárodní normy ČSN EN ISO/IEC 17024. Certifikace je dokladem odborné úrovně konkrétních makléřů, není tedy pouhým firemním oprávněním, za nímž může být skryta velmi rozdílná úroveň pracovníků.“¹Dále byl zpracován Návrh zákona o činnosti realitních kanceláří a Návrh novely zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. Prakticky tento úkol směřuje k tomu, aby byly dány stimuly k novelizaci živnostenského zákona případně k jiné právní úpravě, která zajistí vstup nových subjektů na realitní trh pod podmínkou prokázání profesní způsobilosti a morální bezúhonnosti.² Jelikož v současné době realitní činnost spadá do živnosti volných, k jejímu povolení stačí splnit všeobecné podmínky k provozování živností uvedené v §6 živnostenského zákona. Podnikat v oboru realitní činnosti lze jako fyzická osoba–podnikatel, nebo jako právnická osoba pod hlavičkou jedné ze zákonem definovaných forem společností.

2.1 OSVČ

Nejzákladnější a nejjednodušší formou podnikání je jako fyzická osoba – podnikatel, podnikající pouze na základě živnostenského oprávnění. Realitní činnost spadá do tzv. živností volných, tedy živností, ke kterým není třeba zvláštního oprávnění ani odborné způsobilosti. Jak vyplývá ze zákona 455/1991 Sb. “ živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za

¹ <http://www.arkcr.cz/1.4.2010>

podmínek stanovených zákonem“. K získání živnostenského oprávnění pro živnost volnou musí být splněny pouze všeobecné podmínky obsaženy v § 6 odst. 1 živnostenského zákona.

Těmito podmínkami jsou:

- a) dosažení věku 18 let,
- b) způsobilost k právním úkonům,
- c) bezúhonnost
- d) skutečnost, že fyzická osoba, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá na svém osobním účtu evidovány daňové nedoplatky z tohoto podnikání, nemá nedoplatky na platbách pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a nemá nedoplatky na pojistném na veřejném zdravotním pojištění.

Příčemž za bezúhonného se pro účely živnostenského zákona nepovažuje ten, kdo byl pravomocně odsouzen³:

- k nepodmíněnému trestu odnětí svobody pro trestný čin spáchaný úmyslně, ať již samostatně nebo v souběhu s jinými trestnými činy, a byl mu uložen nepodmíněný trest odnětí svobody v trvání nejméně jednoho roku, nebo
- pro trestný čin spáchaný úmyslně, jehož skutková podstata souvisí s předmětem podnikání, na který se nevztahuje ustanovení písmene a)⁴
- pro trestný čin spáchaný z nedbalosti, jehož skutková podstata souvisí s předmětem podnikání
- pokud se na něj nehledí, jako by nebyl odsouzen
- Bezúhonnost se prokazuje výpisem z evidence Rejstříku trestů, u zahraničních fyzických osob doklady podle § 46 odst. 1 písm. a) nebo b). Živnostenský úřad je oprávněn si vyžádat výpis z evidence Rejstříku trestů podle zvláštního právního předpisu⁵. Žádost o vydání výpisu z evidence Rejstříku trestů a výpis z evidence Rejstříku trestů se předávají v elektronické podobě, a to způsobem umožňujícím dálkový přístup.

² <http://www.arkcr.cz/1.4.2010>

³ Zákon 455/1991 Sb., §6 odst.2

⁴ Podmínka výše uvedená

⁵ Zákon č. 269/1994 Sb., o Rejstříku trestů, ve znění pozdějších předpisů.

Obsahem činnosti „Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí“ je dle přílohy 4 živnostenského zákona:

Nákup nemovitostí za účelem jejich dalšího prodeje, prodej nemovitostí, zprostředkování nákupu, prodeje a pronájmu nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Správa a základní údržba nemovitostí pro třetí osoby, zejména administrativní zajištění řádného provozu nemovitostí, domovníká činnost, úklid bytů i nebytových prostor, čištění interiérů a exteriérů budov, čištění oken, úklid chodníků a podobně.

Podnikatel je rovněž oprávněn provádět servis dodaného zboží za předpokladu, že k tomu použije odborně způsobilých osob. To by v realitní praxi odpovídalo správě nemovitosti, tudíž tento živnostník, je-li odborně způsobilý, nebo má-li takto odborně způsobilého zaměstnance, může provádět správu nemovitého majetku a věci z toho vyplývající. Díky tomuto ustanovení má prakticky stejná práva na výkon činnosti jako velké obchodní společnosti, nabízející celou řadu nadstandardních služeb.

Z uvedeného vyplývá, že podnikatel v oboru realit podnikající jako OSVČ má podobné možnosti, co se šíře jeho služeb týče, jako zavedené společnosti podnikající ve formě právnických osob. Problém zde však nastává ve výkladu §2 živnostenského zákona a to ve znění „...*vlastním jménem, na vlastní odpovědnost...*“ Tato formulace totiž přímo definuje, že podnikatel (živnostník) ručí za svou obchodní činnost veškerým svým majetkem, tudíž ne pouze do výše nesplacených vkladů jak je tomu u jednatelů obchodních společností. Tudíž z tohoto pohledu je podnikání v oblasti realit a nemovitého majetku značně rizikové, hlavně v této době, kdy ceny spíše klesají a s jistotou se nedá stanovit, kde se zastaví. Organizační forma v tomto případě by měla být velmi jednoduchá. Za prvé jelikož se jedná o fyzickou osobu podnikající na základě živnostenského oprávnění, dá se předpokládat, že tato osoba podniká samostatně, za druhé sám si nedokáže představit, že by za tuto osobu rozhodoval někdo další, vzhledem k důsledkům, které by z toho mohly vyplynout (ručí celým svým majetkem). Z toho se dá usuzovat, že osoba takto podnikající provádí veškerou obchodní činnost samostatně a k pomoci využívá pouze osoby zaměřené na určitou specializaci (například správa daní). Velký rozmach živnostníků podnikajících v oblasti realit byl převážně v devadesátých letech, kdy byl trh v této oblasti nedotčený a otevřený. V dnešní době je situace mnohem složitější vzhledem k velkým hráčům, majících za sebou mnohdy sílu mezinárodní společnosti se systémem řízení prověřeným desítky let. Proto s osobami podnikajícími jako OSVČ se můžeme setkat i na pozicích makléřů, kde využívají výhod

jistého zázemí společnosti, prověřeného know-how, vyspělých informačních systémů a také značné síly reklamy.

2.2 SPOLEČNOSTI S RUČENÍM OMEZENÝM (S.R.O., SPOL. S R.O.)

Podnikání ve formě společnosti s ručením omezeným je nejenom v realitní branži velmi oblíbenou formou (jak se dočteme v následujících kapitolách práce, v oblasti realit vůbec nejpopulárnější). Důvodů je hned několik, jednak výhoda spočívá v omezeném ručení za závazky společnosti, relativně nízké hodnotě minimálního základního jmění a relativně malé administrativní náročnosti. Jistým způsobem společnost s ručením omezeným subjektivně posunuje úroveň podnikání od fyzické osoby výše k profesionálnějšímu přístupu. Částečnou nevýhodou pro začínající podnikatele je v tomto případě nutnost vedení (podvojného) účetnictví a výše posunutá laťka v jednání s úřady.⁶ Veškeré formy obchodních společností, ať již s osobní, nebo kapitálovou účastí upravuje zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník. Obecná ustanovení o obchodních společnostech jsou zakotvena v § 56 a následujících, specifika vztahující se pouze ke společnosti s ručením omezeným pak najdeme podrobně rozebrána v § 105 a následujících. Společnost s ručením omezeným je nejjednodušším typem tzv. kapitálových společností, přestože obsahuje mnoho prvků osobní společnosti.

Společnost může tvořit jeden až padesát společníků. Minimální základní kapitál společnosti je stanoven na 200 000 Kč. Na základním kapitálu společnosti se může každý společník účastnit pouze jedním vkladem – obchodním podílem. Obchodní podíl představuje účast společníka na společnosti a z této účasti plynoucí práva a povinnosti. Jeho výše se určuje podle poměru vkladu společníka k základnímu kapitálu společnosti, nestanoví-li společenská smlouva jinak.⁷ Výši vkladu společníka stanovil zákonodárce alespoň na 20 000 Kč. Výše vkladu může být pro jednotlivé společníky stanovena rozdílně, musí však být dělitelná na celé tisíce. Celková výše vkladů musí souhlasit s výší základního kapitálu společnosti, jak je uvedeno v §108 obchodního zákona. Před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být splaceno celé emisní ážio a na každý peněžitý

⁶ <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/shrnuti.aspx>

⁷ Zákon č.513/1991 Sb., §114

vklad musí být splaceno nejméně 30%. Celková výše splacených peněžitých vkladů spolu s hodnotou splacených nepeněžitých vkladů musí však činit alespoň 100 000 Kč. Zakládá-li společnost jeden zakladatel, může být zapsána do obchodního rejstříku jen v případě, když je v plné výši splacen její základní kapitál.⁸

Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je jeden nebo více jednatelů. Je-li jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně, nestanoví-li společenská smlouva nebo stanovy něco jiného. Jednatelé nesou veškerou právní odpovědnost za chod společnosti, vedení účetnictví, povinnosti vůči úřadům atd.

Valná hromada společníků je nejvyšším orgánem společnosti. Do působnosti jejího rozhodování spadají některé podstatné skutečnosti uvedené v § 125 obchodního zákona. Zejména se jedná o jmenování a odvolávání jednatelů, změny společenské smlouvy a stanov a schvalování účetní uzávěrky. Zřídka kdy bývá zřízena i dozorčí rada, která je volena valnou hromadou, nicméně toto je orgán využíván u akciových společnostech, kde musí být volen ex lege.

Společníci s.r.o. ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Zde došlo při velké novelizaci k 1. lednu 2001 k významné změně, která nebyla často podnikateli zaznamenána. Společníci již nyní neručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu, ale ručí solidárně do výše souhrnu všech nesplacených prostředků. V praxi to znamená, že se může na kteréhokoliv společníka obrátit věřitel i v případě, že tento společník svůj vklad již dávno uhradil a požadovat po něm splatný závazek do výše nesplacených vkladů.⁹

Obchodní firma společnosti s ručením omezeným musí obsahovat označení "společnost s ručením omezeným", postačí však zkratka "spol. s r.o." nebo "s.r.o."¹⁰. Obchodní firma společnosti musí samozřejmě splňovat i obecné požadavky, zejména nesmí být zaměnitelná s firmou jiného podnikatele a nesmí působit klamavě.

Založení společnosti s ručením omezeným je poměrně zdlouhavý proces, který v současné době brzdí rychlost práce úřadů. Pro založení s.r.o. je nutno vykonat zejména následující úkony:

1. uzavřít společenskou smlouvu (zakladatelskou listinu) formou notářského zápisu,

⁸ Zákon č.513/1991 Sb., §111

⁹ <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/shrnuti.aspx>

2. složit základní jmění společnosti, nebo jeho části,
3. získat živnostenské oprávnění (živnostenských list, u Realitní činnosti živnost volná)
4. zápis společnosti do obchodního rejstříku,
5. registrace společnosti u finančního úřadu.

Společenská smlouva musí obsahovat (§ 110 ObchZ):

- firmu a sídlo společnosti,
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- předmět podnikání (činnosti),
- výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- určení správce vkladu,
- jiné údaje, které vyžaduje obchodní zákoník.

Způsob složení vkladů stanoví společenská smlouva¹¹, obvykle se volí složení vkladů na bankovní účet.

Nejjednodušší způsob (a rejstříkovým soudem nejuznávanější) je založení nového bankovního účtu na jméno správce vkladů a složení vkladů na tento účet. Banka na vyžádání vydá potvrzení o složení vkladů a o jeho výši. K vydání tohoto potvrzení vyžaduje banka předložení společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny. Potvrzení poté slouží jako jeden ze zakladatelských dokumentů a dokládá se při podání návrhu na zápis do obchodního

¹⁰ Zákon č.513/1991 Sb., §107

¹¹ Upraveno v Zákoně č.513/1991 Sb., §60

rejstříku.¹² Vklady lze složit i v hotovosti u správce základního jmění, který poté vydá prohlášení o složení základního jmění. Správce, který uvedl v prohlášení vyšší částku, než která je splacena, ručí věřitelům společnosti za její závazky do výše, v jaké nebyli věřitelé z majetku společnosti uspokojeni.¹³

Při zakládání právnické osoby, nebo při rozšiřování činnosti právnické osoby, je povinnost ohlásit nové živnosti živnostenskému úřadu a požádat o vydání živnostenských listů. Ohlášení se provádí prostřednictvím formuláře "Ohlášení živnosti pro právnickou osobu", ke kterému je třeba doložit požadované přílohy. V případě formálních nedostatků ohlášení vyzývá živnostenský úřad tyto subjekty, aby do 15 dnů dané chyby odstranili. Po této opravě je živnostenský úřad povinen vystavit živnostenský list do 15 dnů.

Ohlášení živnosti provádí právnická osoba na místně příslušném živnostenském úřadě, tím je zpravidla živnostenský odbor na městském úřadě. Ohlášení se provádí na výše zmíněném formuláři, který lze získáte na každém živnostenském úřadě. Vzhled formuláře není zcela ustálen a často se liší dle potřeb živnostenského úřadu.¹⁴ Závazné náležitosti ohlášení jsou uvedeny v § 45 živnostenského zákona. Podstatnými náležitostmi jsou:

- obchodní jméno a sídlo společnosti,
- identifikační údaje osob, které jsou statutárním orgánem nebo jeho členem,
- údaje o tom, zda pracovněprávní vztahy nebo služební či jiné poměry členů statutárního orgánu nevylučují nebo neomezuji jejich činnost,
- údaje týkající se osoby odpovědného zástupce,
- údaje týkající se případné organizační složky podniku,
- předmět podnikání,
- identifikační číslo (IČO), bylo-li přiděleno,
- provozovnu nebo provozovny, pokud jsou zřízeny,
- datum zahájení provozování živnosti,
- datum ukončení provozování živnosti, pokud zamýšlí provozovat živnost na dobu určitou.

¹² <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>

¹³ <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>

K ohlášení živnosti je třeba také přiložit závazné přílohy, které jsou uvedeny v § 46 živnostenského zákona:

- výpis z rejstříku trestů odpovědného zástupce (ne starší než 3 měsíce),
- doklad o zaplacení správního poplatku za každou ohlašovanou živnost
- doklad o tom, že právnická osoba byla zřízena, nebo založena (společenská smlouva nebo výpis z obchodního rejstříku),
- v případě ohlašování provozoven je nutno doložit i potřebné doklady (u nebytových prostor se jedná zejména o souhlas obecního úřadu dle § 3 odst. 2 zákona č. 116/90, o nájmu a pronájmu nebytových prostor, k provozování obchodu a služeb; u bytových prostor zpravidla postačí souhlas majitele bytu a výpis z katastru).

Jakmile společnost splní výše uvedené skutečnosti, dostává živnostenské oprávnění a postupuje do fáze zápisu do obchodního rejstříku. Návrh na zápis do obchodního rejstříku se podává u příslušného rejstříkového soudu. Návrh na zápis podepisují všichni jednatelé společnosti a podpisy musí být úředně ověřeny. Oficiální formulář si lze stáhnout na stránkách www.justice.cz.

I zde je zapotřebí řada příloh, za společnost to jsou:

- společenská smlouva nebo zakladatelská listina,
- oprávnění k podnikatelské činnosti (živnostenské listy atp.),
- listina osvědčující právní důvod užívání místností, a to výpis z katastru nemovitostí ne starší 3 měsíců osvědčující vlastnické právo k prostorům, do nichž společnost umístila své sídlo, a pokud není vlastníkem, souhlas (spolu)vlastníka těchto prostor, nebo správce zmocněného k udělení souhlasu s umístěním sídla a zmocnění tohoto správce.
- doklady o splnění vkladové povinnosti (potvrzení správce vkladů/banky, posudky znalců, atp.),

za každého jednatele to jsou přílohy:

- výpis z Rejstříku trestů ne starší 3 měsíců (výpis z evidence trestů nebo rovnocenný doklad státu, jehož je jednatel občanem, vydaným příslušným soudním nebo správním

14 <http://business.center.cz/business/urady/zu/ohlaseni-po.asp>

orgánem. Jestliže tento stát příslušný výpis z evidence trestů nebo rovnocenný doklad nevydává, předloží se čestné prohlášení učiněné jednatelem před notářem nebo orgánem členského státu Evropské unie, jehož je občanem, nebo členského státu Evropské unie posledního pobytu),

- čestné prohlášení jednatele, že
 - je plně způsobilý k právním úkonům,
 - splňuje podmínky provozování živnosti podle § 6 zák. č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, a nenastala u něho skutečnost, jež je překážkou provozování živnosti dle § 8 zák. č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů,
 - splňuje podmínky podle § 381 obchodního zákoníku;
 - podpis musí být úředně ověřen,

Po veškerých výše uvedených úkonech se čeká na zápis do obchodního rejstříku, který trvá i několik měsíců. Zápisem do obchodního rejstříku fakticky vzniká společnost s ručením omezením a tímto dnem nastává povinnost vést účetnictví.

2.3 AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI (A.S.)

Akciová společnost je upravena v §154 a následujících obchodního zákona. Je to společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti.¹⁵ Jediné, co akcionář riskuje svým vstupem do a.s. je ztráta hodnoty akcií. Obchodní jméno musí obsahovat označení „akciová společnost“ nebo zkratku a. s. nebo akc. spol.

Společnost může založit pouze jedna právnická osoba - zakladatel, na základě zakladatelské listiny. Zakládají-li a.s. fyzické osoby, musejí být alespoň dvě (také může být právnická a fyzická) a uzavřou zakladatelskou smlouvu. Součástí obou listin je návrh stanov společnosti.

¹⁵ Zákon č.513/1991 Sb., §154

Zakladatelská smlouva nebo listina musí obsahovat:

- obchodní jméno, sídlo a předmět podnikání
- navrhované základní jmění
- počet akcií a jejich jmenovitou hodnotu, mají-li být vydány akcie různých druhů, jejich název s popisem práv s nimi spojených
- upisované vklady jednotlivých zakladatelů
- má-li být k vytvoření základního jmění použito nepeněžního vkladu, i určení předmětu nepeněžního vkladu a jeho ocenění doložené odborným odhadem
- údaj o omezení převoditelnosti akcií na jméno
- údaj jakým vkladem bude splacen emisní kurs
- způsob splacení nepeněžitého vkladu
- počet, jmenovitou hodnotu, podobu, formu a druh akcií, jež se vydají za tento nepeněžitý vklad
- určení správce vkladu a návrh stanov
- na základě veřejné nabídky akcií – podmínka pro založení společnosti je schválení prospektu Komisí pro cenné papíry.

Společnost může být založena 2 způsoby:

1. Založení společnosti bez upisování akcií – v zakladatelské listině nebo smlouvě, je uveden počet akcií a jejich jmenovitá hodnota a upisované vklady zakladatelů jsou ve výši základního jmění a rovnají se celkové hodnotě vydaných akcií. Nekoná se valná hromada.
2. Založení společnosti na základě výzvy k upisování akcií – zakladatelská smlouva musí navíc obsahovat dobu a místo upisování akcií, postup při upsání akcií převyšujících navrhované základní jmění, způsob svolání ustavující valné hromady upisovatelů, místo, dobu a způsob pro splácení části upsaných akcií a jejich výše.

Samotné založení společnosti:

1. uzavřít společenskou smlouvu (zakladatelskou listinu) formou notářského zápisu,
2. složit základní jmění společnosti, nebo jeho části,

3. získat živnostenské oprávnění (živnostenských list, u Realitní činnosti živnost volná)
4. zápis společnosti do obchodního rejstříku,
5. registrace společnosti u finančního úřadu.

K upsání akcie dochází zápisem do listiny upisovatelů. Upisovatel je povinen splatit alespoň 10 % jmenovité hodnoty upisovaných akcií ihned při upisování na účet u banky. Do zahájení valné hromady musí upisovatel splatit alespoň 30% jmenovité hodnoty upsaných akcií. Do 60 dnů ode dne skončení upisování akcií musí zakladatelé svolat ustavující valnou hromadu.

Ustavující valná hromada rozhoduje o založení společnosti, schvaluje stanovy a volí orgány společnosti. Konání ustavující valné hromady se osvědčuje notářským zápisem.

Základní kapitál společnosti založené s veřejnou nabídkou akcií musí činit alespoň 20 mil. Kč. Je-li společnost založena bez veřejného upisování akcií, musí být jmenovitá hodnota emitovaných akcií vytvářejících základní jmění nejméně 2 000 000,-Kč. Společnost je povinna při svém založení vytvářet rezervní fond ve výši a způsobem určeným ve stanovách. Minimální výše rezervního fondu činí 20% z čistého zisku, ne více než 10% ze základního jmění. Tento fond se ročně doplňuje o částku určenou stanovami, nejméně však 5% z čistého zisku až do dosažení výše určené ve stanovách, nejméně však 20% ze základního jmění.

2.3.1 Orgány společnosti

Valná hromada

Vrcholným orgánem je valná hromada, která se skládá ze všech akcionářů (majitelů akcií). Akcionář projevuje svou vůli hlasováním. Váha jeho hlasování je závislá na počtu a hodnotě akcií.

Valná hromada je schopna se usnášet, pokud přítomní akcionáři mají akcie, jejichž jmenovitá hodnota přesahuje 30 % základního kapitálu společnosti, nevyžadují-li stanovy účast vyšší. Není-li valná hromada schopna se usnášet, svolá představenstvo náhradní valnou hromadu. Náhradní valnou hromadu svolává představenstvo novou pozvánkou či novým oznámením způsobem uvedeným v § 184a odst. 2 obchodního zákoníku s tím, že lhůta tam uvedená se zkracuje na 15 dnů. Pozvánka musí být zaslána a oznámení o konání valné

hromady musí být uveřejněno nejpozději do 15 dnů ode dne, na který byla svolána původní valná hromada.¹⁶

Do působnosti valné hromady náleží:¹⁷

- rozhodování o změně stanov, nejde-li o změnu v důsledku zvýšení základního kapitálu představenstvem podle § 210 nebo o změnu, ke které došlo na základě jiných právních skutečností,
- rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu nebo o pověření představenstva podle § 210 či o možnosti započtení peněžité pohledávky vůči společnosti proti pohledávce na splacení emisního kursu,
- rozhodnutí o snížení základního kapitálu a o vydání dluhopisů podle § 160,
- volba a odvolání členů představenstva, pokud stanovy neurčují, že jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou (§ 194 odst. 1),
- volba a odvolání členů dozorčí rady a jiných orgánů určených stanovami, s výjimkou členů dozorčí rady volených a odvolávaných podle § 200,
- schválení řádné nebo mimořádné účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky a v zákonem stanovených případech i mezitímní účetní závěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku nebo jiných vlastních zdrojů nebo o stanovení tantiém a rozhodnutí o úhradě ztráty,
- rozhodování o odměňování členů představenstva a dozorčí rady,
- rozhodnutí o kotaci účastnických cenných papírů společnosti podle zvláštního právního předpisu a o jejich vyřazení z obchodování na trhu,
- rozhodnutí o zrušení společnosti s likvidací, jmenování a odvolání likvidátora, včetně určení výše jeho odměny, schválení návrhu rozdělení likvidačního zůstatku,
- rozhodnutí o fúzi, převodu jmění na jednoho akcionáře nebo rozdělení, popřípadě o změně právní formy,
- schvalování smluv uvedených v § 67a,
- schválení jednání učiněných jménem společnosti do jejího vzniku podle § 64,

¹⁶ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákon, §185/ odst.3

¹⁷ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákon, §187

- schválení ovládací smlouvy (§ 190b), smlouvy o převodu zisku (§ 190a) a smlouvy o tichém společenství a jejich změn,
- rozhodnutí o dalších otázkách, které tento zákon nebo stanovy zahrnují do působnosti valné hromady.

Valná hromada si nemůže vyhradit k rozhodování záležitosti, které jí nesvěřuje zákon nebo stanovy. Valná hromada zvolí svého předsedu, zapisovatele, dva ověřovatele zápisu a osoby pověřené sčítáním hlasů. Do doby zvolení předsedy řídí valnou hromadu člen představenstva, jehož tím představenstvo pověří, nestanoví-li zákon jinak.

Zápis o valné hromadě obsahuje:¹⁸

- firmu a sídlo společnosti,
- místo a dobu konání valné hromady,
- jméno předsedy valné hromady, zapisovatele, ověřovatelů zápisu a osob pověřených sčítáním hlasů,
- popis projednání jednotlivých bodů programu valné hromady,
- rozhodnutí valné hromady s uvedením výsledku hlasování,
- obsah protestu akcionáře, člena představenstva nebo dozorčí rady týkajícího se
- rozhodnutí valné hromady, jestliže o to protestující požádá.

K zápisu se přiloží návrhy a prohlášení, předložená na valné hromadě k projednání, a listina přítomných na valné hromadě. Představenstvo zabezpečuje vyhotovení zápisu o valné hromadě do 30 dnů od jejího ukončení. Zápis podepisuje zapisovatel a předseda zasedání valné hromady a dva zvolení ověřovatelé.

Rozhodnutí o změně stanov, zvýšení a snížení základního jmění a zrušení společnosti vyžaduje dvoutřetinovou většinu hlasů přítomných akcionářů. Z usnesení valné hromady dle § 186, odstavce 6, musí být pořízen notářský zápis. Představenstvo zabezpečuje vyhotovení zápisu o valné hromadě do 30 dnů od jejího ukončení. Každý akcionář může požadovat kopii zápisu nebo jeho části. Valná hromada rozhoduje většinou hlasů přítomných akcionářů, stanovy mohou určit i vyšší počet hlasů potřebných k přijetí usnesení. V § 186 jsou uvedeny zvláštní případy, za kterých nestačí při hlasování pouze většina hlasů přítomných akcionářů. Jedná se o tyto případy:¹⁹

18 Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákon, §188

19 Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákon, §186

- zrušení společnosti s likvidací a návrhu rozdělení likvidačního zůstatku
- změně druhu nebo formy akcií, o změně práv spojených s určitým druhem akcií, o omezení převoditelnosti akcií na jméno a o vyřazení akcií z obchodování na českém nebo zahraničním regulovaném trhu
- vyloučení nebo o omezení přednostního práva na získání vyměnitelných a prioritních dluhopisů, o vyloučení nebo o omezení přednostního práva na upisování nových akcií podle § 204a, o schválení ovládací smlouvy (§ 190b), o schválení smlouvy o převodu zisku (§ 190a) a jejich změny a o zvýšení základního kapitálu nepeněžitými vklady

Jestliže se akcionář nemůže zúčastnit valné hromady osobně, zákon povoluje možnost zúčastnit se formou využití elektronických prostředků, tato možnost však musí být upravená ve stanovách. Druhou možností je, že se za akcionáře zúčastní zástupce na základě plné moci. Plná moc pro zastupování na valné hromadě musí být písemná a musí z ní vyplývat, zda byla udělena pro zastoupení na jedné nebo na více valných hromadách v určitém období. Valná hromada se koná nejméně jednou za rok ve lhůtě určené stanovami, nejpozději však do 6 měsíců od posledního dne účetního období. Svolá ji představenstvo, popřípadě jeho člen, pokud se představenstvo na jejím svolání bez zbytečného odkladu.²⁰

Představenstvo

Řídícím, statutárním, orgánem a.s. je představenstvo, které je voleno valnou hromadou ze svých členů na dobu určenou ve stanovách. Řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Nevyplývá-li ze stanov něco jiného, za představenstvo jedná navenek jménem společnosti každý člen představenstva. Členové představenstva, kteří zavazují společnost, a způsob, kterým tak činí, se zapisují do obchodního rejstříku. Stanovy rozhodnutí valné hromady nebo dozorčí rady mohou omezit právo představenstva jednat i jménem společnosti, avšak tato omezení nejsou účinná vůči třetím osobám. Zde je zákonodárcem jasně zakotvena ochrana 3. osob. Představenstvo zabezpečuje obchodní vedení včetně řádného vedení účetnictví společnosti a předkládá valné hromadě ke schválení řádnou, mimořádnou a konsolidovanou,

20 Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákon, §184

popřípadě i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty v souladu se stanovami společnosti.²¹

Představenstvo má nejméně tři členy, to neplatí, jde-li o společnost s jediným akcionářem. Členové představenstva volí svého předsedu. Představenstvo rozhoduje většinou hlasů svých členů určenou stanovami, jinak většinou hlasů všech členů. Každý člen představenstva má jeden hlas. Představenstvo se řídí zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou, pokud jsou v souladu s právními předpisy a stanovami. Členové představenstva jsou povinni vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo společnosti způsobit škodu.

Členem představenstva může být pouze fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, která je plně způsobilá k právním úkonům, která je bezúhonná ve smyslu zákona o živnostenském podnikání a u níž nenastala skutečnost, jež je překážkou provozování živnosti podle zákona o živnostenském podnikání. Všechny výše uvedené skutečnosti jsou podrobněji vysvětleny v části „OSVČ“.

Členové představenstva nesmí:

- vlastním jménem nebo na vlastní účet uzavírat obchody
- zprostředkovávat nebo obstarávat pro jiné osoby obchody společnosti
- účastnit se na podnikání jiné společnosti jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby
- vykonávat činnost statutárního orgánu u jiné společnosti s podobným předmětem podnikání

Dozorčí rada

Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada. Její zřízení je povinné (rozdíl od s.r.o.). Dohlíží na výkon působnosti představenstva. Členové dozorčí rady jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti. Dozorčí rada také přezkoumává řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popřípadě i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty a předkládá své vyjádření valné hromadě. Jestliže

21 Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákon, §192

to vyžadují zájmy společnosti, svolává dozorčí rada valnou hromadu a navrhuje potřebná opatření.

Dozorčí rada musí mít nejméně 3 členy. 2/3 členů Dozorčí rady jsou voleny valnou hromadou, na 1/3 se podílejí zaměstnanci společnosti, má-li společnost více než 50 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru v době volby. Členové jsou voleni na dobu určenou stanovami, jež nesmí být delší než 5 let. Členem může být jen fyzická osoba. Člen může být jen taková osoba, která může být členem představenstva, prokuristou nebo osobou oprávněnou podle zápisu do OR. Členové se účastní valné hromady a jsou povinni seznámit valnou hromadu s výsledky své kontrolní činnosti.

Problematika akcií

Akciová společnost získává svůj majetek vydáním akcií. Akcie je cenný papír, který dává právo akcionáři podílet se na řízení společnosti, na zisku a na rozdělování majetku při zániku společnosti.

Akcie má svou nominální a tržní hodnotu:

- Nominální hodnota – je to hodnota akcie, která je na akcii napsaná a za tuto částku se akcie emituje
- Tržní hodnota – je různá, může být vyšší, nižší i stejná jako nominální hodnota a její výše závisí na vztahu nabídky a poptávky po akciích na trhu s cennými papíry – u nás je trhem burza cenných papírů a RM-systém.

Akcie mohou být vydávány:

- v listinné podobě
- v zaknihované podobě

Akcie se skládá:

- titulní list – napsáno, kdo akcii emitoval, o jakou akcii se jedná, datum emise, nominální hodnota, podpis, název a. s.
- kupónový arch – slouží pro výplatu dividend
- talón – slouží pro vydávání nového kupónového archu

Akcie musí obsahovat:

- obchodní jméno a sídlo společnosti

- číselné označení akcie a její jmenovitou hodnotu
- označení, zda akcie je na majitele nebo na jméno, u akcie na jméno akcionáře
- výši základního jmění a počet akcií v době vydání akcie
- datum vydání a podpisy dvou členů představenstva oprávněných podepisovat za společnost

Druhy akcií:

- akcie na jméno – převod této akcie na jinou osobu probíhá tzv. rubopisem. A. s. vede přesný jmenný seznam akcionářů a změna majitele akcie musí být zaznamenána i na jmenném seznamu akcionářů
- akcie na majitele – je převoditelná předáním jiné osobě

Zvláštním druhem akcií jsou:

- akcie zaměstnanecké – jsou prodávány vlastním zaměstnancům za výhodnějších podmínek. Jsou to akcie na jméno. Množství vydávaných zaměstnaneckých akcií je omezeno 5% základního jmění společnosti.
- akcie prioritní – je s nimi spojeno přednostní právo na dividendu
- Prioritní obvyklé – majitelé těchto akcií obdrží dividendu vždy ve stejné výši, kdy společnost dosahuje zisku a v tomto případě nemají hlasovací právo na valné hromadě. Jestliže nedosahuje zisku, mají hlasovací právo na valné hromadě.
- Prioritní kumulativní – nemají nikdy hlasovací právo a dividendu jim přísluší za všechna období, i když společnost nedosahuje zisku.
- Kmenové (obyčejné) – majitelé těchto akcií přichází na řadu při rozdělování zisku až po majitelích prioritních akcií. Mají právo hlasovat na valné hromadě a dividendu dostávají na základě závislosti na zisku a vkladu.

Akcie jsou obchodovatelným cenným papírem. Nákup a prodej akcií se uskutečňuje na burze cenných papírů. Akcie se vydávají za jmenovitou hodnotu – nominální cenu. Prodávají a kupují se však za ceny zpravidla odlišné od jmenovité ceny, za tržní ceny, které se označují kurs akcie. Tržní ceny jsou závislé na nabídce a poptávce po akciích určité společnosti. Poptávka po akciích je ovlivňována především prosperitou a. s., která je určována mimo jiné výší zisku společnosti a výší dividendy. Dividenda jsou část zisku připadající na jednu akcii.

Může být vyjádřena procentem z nominální hodnoty akcie. Nákupem a prodejem akcií na burze může akcionář získat zpět vložený kapitál. Podle vývoje tržní ceny akcií může správným nákupem nebo prodejem akcie získat větší množství kapitálu, než původně do nákupu akcií vložil.

2.4 JINÉ PRÁVNÍ FORMY DLE OBCHODNÍHO ZÁKONÍKU

Obchodní zákoník ve své části druhé, hlavě první uvádí i jiné formy podnikatelských seskupení. Vyjma výše uvedených jsou to obchodní společnosti s tzv. osobní účastí. Jsou jimi veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Samostatnou kapitolou je družstvo, jež je zákonem upraveno v hlavě druhé, stejné části zákona. Co se zmíněných společností s osobní účastí týče, jejich nevýhoda je patrná již z označení jejich druhu. S osobní účastí totiž znamená, že společník u veřejné obchodní společnosti (komplementář u komanditní společnosti) ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. Výhodou proč založit tyto společnosti je nízká finanční náročnost a u komanditní společnosti i fakt, že komanditista ručí za závazky společnosti pouze do výše jim nesplaceného vkladu. Také za výhodu může být považován fakt, vzhledem k OSVČ, že obě tyto formy jsou definovány jako obchodní společnosti, tudíž taková to firma může vypadat seriózněji (z praktického hlediska se ale tohle tvrdit rozhodně nemůže!) v očích potenciálních klientů. V praxi se ale s těmito typy společností na realitním trhu neseťkáváme, tudíž jejich právní úpravu nebudu dále rozvíjet. Je pouze třeba uvést, že taková možnost tady je a tudíž i s takovou právní formou bychom se mohli setkat.

3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY Z POHLEDU ŘÍZENÍ

„Organizování a jemu odpovídající organizační struktury patří k základním pilířům znalostí moderního managementu.“²² Důležitost organizování je dána jeho posláním, které je určit a zajistit činnosti jednotlivců a kolektivů při dosahování cílů společnosti. K dosahování

22 VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. dopl. a rozšíř. vyd. Praha : Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8. Str. 104

svých cílů využívají firmy specializování činnosti vyplývající z dělby práce, které jsou vzájemně koordinovány. Způsob provádění jednotlivých činností a jejich vztahů je usnadněn vymezením pravomocí a zodpovědností lidí, kteří jsou účastni těchto procesů ve firmě. „Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečení úkolů ve společnosti jsou organizační struktury.“²³

Základem pro budování organizační struktury je organizační kultura, tedy hodnoty, postoje, normy a vzorce chování zaměstnanců dané organizace a vztahy mezi nimi. Organizační strukturu, má-li být efektivní, je proto třeba budovat v souladu s využitím vlastností kultury dané organizace.²⁴

Řídící činnost probíhá v prostředí, které je určitým způsobem zorganizováno. V terminologii teorie systémů je organizování možno chápat jako vytváření struktury systému. Struktura systému předurčuje chování systému, které představuje určitý pohyb v rámci ní.

Podstata procesu organizování v podniku či jiné organizaci, tedy procesu vytváření, upřesňování či přetváření struktury systému jeho řízení, spočívá v definování²⁵

- 1) Výkonných činností a odpovídajících informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi, což vede k definování procesní struktury, vycházející z dělby práce (věcně pojatých činností) v procesu přeměny zdrojů v produkty (služby)
- 2) Funkčních či pracovních míst a odpovídajících mocenských informačních vztahů mezi nimi, což vede k definování útvarové struktury, vycházející z dělby pravomocí a odpovědností manažerů za skupiny výkonných činností a jejich výsledky a ostatních pracovníků za dílčí svěřené výkonné činnosti a jejich výsledky

Pro úspěšnou řídicí práci je velmi důležitý vztah mezi strukturou a funkcí, tedy proporce mezi tím, co je dopředu již relativně stabilně upraveno a tím, co je ponecháno k bezprostřední řídicí činnosti vedoucího. Tato proporce bývá označována jako stupeň organizovanosti.²⁶

Je-li stupeň organizovanosti nepřiměřeně nízký, řeší vedoucí pracovník neustále znovu a znovu velké množství problémů, většinou operativního charakteru. To vede k odčerpávání energie a času, který by mohl být využit na důležitější problematiku rovnou jeho postavení. V

23 VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd.* Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7. Str. 90

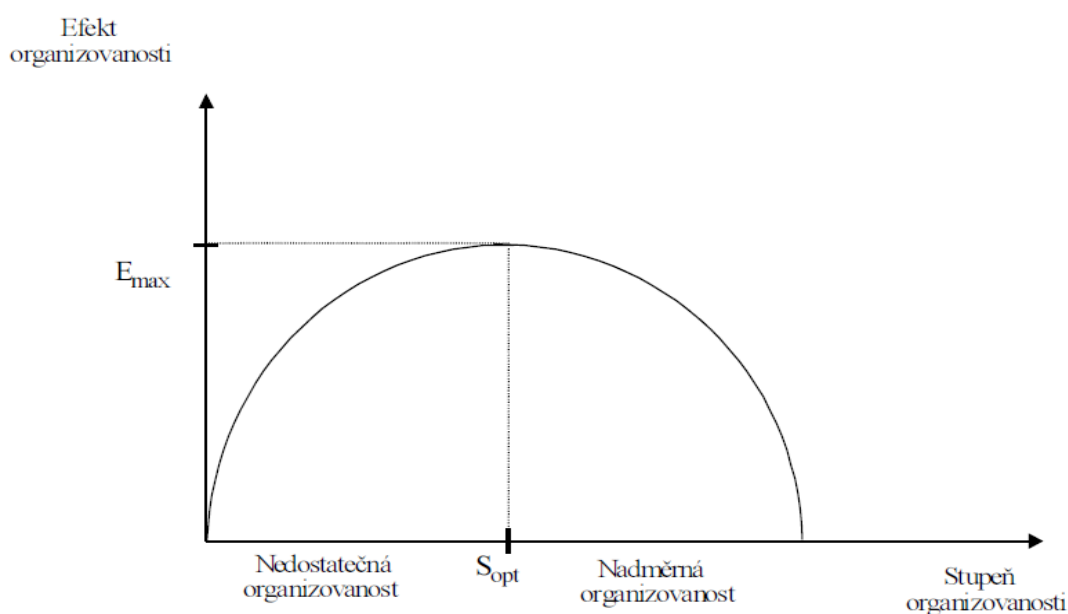
24 Blažek, Ladislav, Prof. ing. *Organizování, Sylabus k přednášce, MU*

25 Blažek, Ladislav, *Úvod do teorie řízení podniku, MU, 2001, str.94*

26 Blažek, Ladislav, Prof. ing. *Organizování, Sylabus k přednášce, MU, str. 10*

lepším případě mu nezbyváá prostor pro koncepční práci, která by zcela nepochybně měla tvořit těžiště jeho činnosti, v horším případě se dostává do takového přetížení, kdy se mu řízení zcela vymyká z rukou.²⁷

Naproti tomu nepřiměřeně vysoký stupeň organizovanosti vyplývá ze snahy toho dopředu upravit a standardizovat co nejvíce, tedy vybudovat velmi podrobnou organizační strukturu, která však stojí spoustu času na své zbudování a z praktického hlediska často tento model spíše práci znesnadňuje, než aby pomáhal. „*Nepřiměřeně vysoký stupeň organizovanosti, odrážející se v nepřiměřeně rozsáhlém a tím pádem nepřehledném souboru pravidel determinujících chování celého systému, bude pro vedoucího spíše přítěží či překážkou, než oporou v jeho práci.*“²⁸ V takových podmínkách snadno dochází ke kolapsu řídicího systému, který se stává těžkopádným a neschopným reagovat na měnící se podmínky.



Na výše uvedeném grafickém znázornění lze pozorovat vztah mezi efektivností a měrou organizovanosti. Nejvyšší efektivnost nastává ve vrcholu křivky, tedy někdy na úrovni průměrné organizovanosti, oba znázorněné a výše popsané extrémní (nedostatečná X nadměrná organizovanost) vedou k menší efektivnosti, většímu úsilí potřebnému k organizačním věcem a tím pádem k méně času potřebného na řídicí činnost jako takovou.

²⁷ Blažek, Ladislav, Prof. ing, Organizování, Sylabus k přednášce, MU, str. 10

²⁸ Blažek, Ladislav, Prof. ing, Organizování, Sylabus k přednášce, MU, str. 10

Organizační strukturu je tedy třeba budovat v souladu s organizační strategií, jelikož struktura následuje strategii. „Pro úspěšné fungování společnosti by měla být její organizační struktura modelována tak, aby odpovídala potřebám koordinace činností dílčích kolektivů lidí při dosahování cílů společnosti a dále utvářela vhodné podmínky k motivaci pro dosahování dobrých výsledků jejich společné práce a tím jejich spokojenost.“²⁹

Dobře fungující strategie musí odrážet dva základní principy, které zaručí harmonickou hierarchii systému. Jsou jimi:³⁰

- *Princip funkční specializace* - organizační struktura se vytváří tak, že se do jejích jednotlivých útvarů seskupují činnosti dle míry podobnosti činností, bez ohledu na charakter či určení výsledku těchto činností (tj. výrobků nebo služeb). Hlavním cílem je sloučení prováděné činností za účelem zvýšení produktivity práce.
- *Princip předmětné specializace* - vytváří co nejmenší relativně samostatné subsystémy, sloužící k produkci výrobků nebo poskytování služeb určitého charakteru nebo určení. Hlavním cílem je zjednodušení řízení v důsledku snížení kooperace.

Jak již bylo řečeno, tvorba nebo změna organizační struktury je jednou z nejdůležitějších činností ve společnosti, jejímž výsledkem mají být dobré podmínky práce lidí a sladěné plnění jimi prováděných činností.³¹ V případě, že je organizační struktura vytvořena nesprávně, může docházet ke špatnému fungování společnosti, zapříčiněného nedostatečným využitím pracovních míst, překážkami bránícími spolupráci a toku jednotlivých procesů v organizaci, kolizemi v pravomocech a odpovědnostech, a také pracovními konflikty a problémy mezi zaměstnanci. Z těchto důvodů musí být kladen velký důraz na projektování organizační struktury, při kterém se musí vycházet z následujícího postupu:

- identifikace potřebných hlavních, obslužných a pomocných činností dle podnikatelské strategie
- provedení racionální dělby práce

²⁹ Havlík, David, *Optimalizace organizační struktury*, MU- Ekonomicko-správní fakulta, 2009, str.12

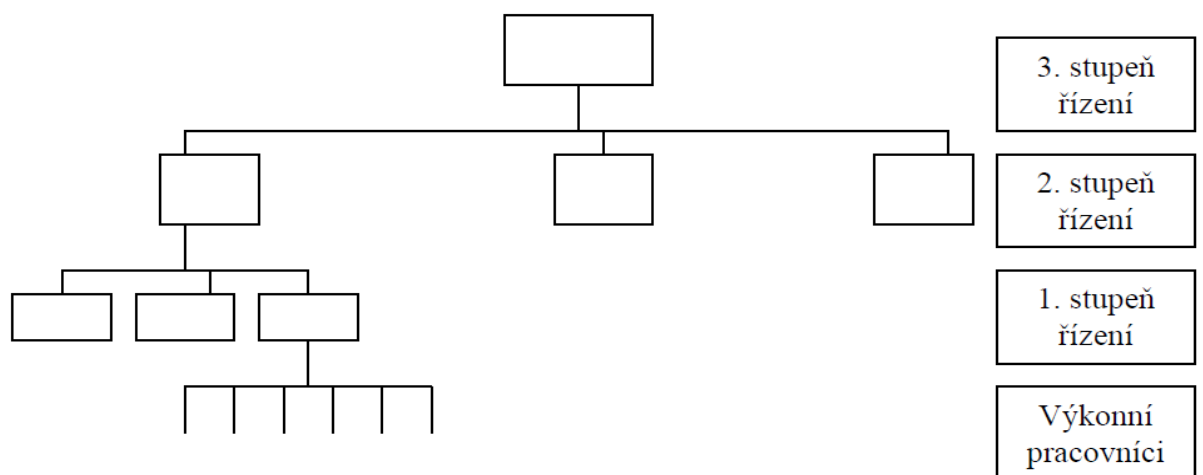
³⁰ Blažek, Ladislav, Prof. ing, *Organizování, Syllabus k přednášce*, MU

³¹ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. dopl. a rozšíř. vyd. Praha : Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8. Str. 118

- racionální sdružování účelně specializovaných činností do strukturálních jednotek
- zvolení způsobu koordinace
- vyřešení pravomocí a odpovědností ve strukturálních jednotkách³²

Při tvorbě organizační struktury je nejčastěji postupováno cestou shora dolů, kdy jsou nejprve rozčleněny základní úseky a ty následně děleny na menší organizační jednotky a pracovní pozice.³³

Všechny typy organizačních struktur se skládají z několika linií, úrovní, hierarchicky seřazených podle míry odpovědnosti, nároků kladených na danou pozici a postavení v dané organizaci. „Důvodem pro vytváření stupňů řízení, nazývaných též organizační úrovně, je fakt omezeného rozpětí. Neboli organizační úrovně jsou vytvářeny proto, že manažer je schopen efektivně „uříditi“ jen omezený počet osob. Zjednodušeně se dá říci, že čím širší rozpětí, tím menší počet stupňů řízení a naopak. Při vysokém počtu stupňů řízení a úzkém rozpětí hovoříme o vysoké (štíhlé) organizační struktuře a při malém počtu stupňů řízení a širokém rozpětí o ploché (široké) organizační struktuře.“³⁴



35

³²VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7. Str. 103

³³URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 162 s.

³⁴Fiala, Roman, ing., *Základy managementu*, VŠ polytechnická Jihlava, Katedra ektomie a managementu. Str. 44

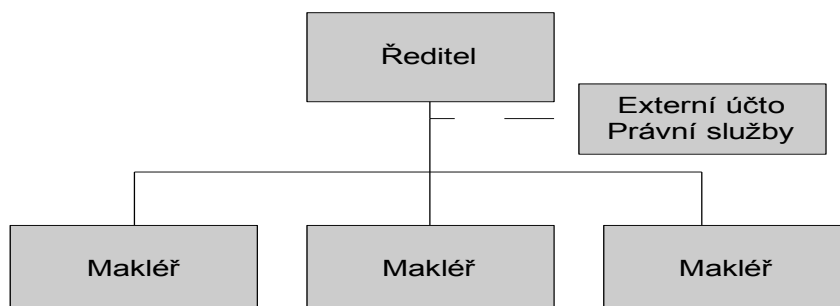
³⁵Obrázek z publikace: *Základy managementu*, Fiala, Roman,ing.

U organizačních struktur vycházející z dělby pravomocí jde o účelový pohled na charakter vztahů mezi strukturálními jednotkami – zejména jejich vzájemné pravomoci při rozhodovacích procesech. Jde tedy o hierarchické řazení útvarů ve smyslu podřízenosti, nadřízenosti a rovnocennosti. Při tomto třídění rozlišujeme následující organizační struktury.³⁶

- liniiovou organizační strukturu,
- funkční organizační strukturu,
- liniiově-štábní organizační strukturu
- divizionální organizační struktura
- maticová organizační struktura

3.1 LINIOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Liniová organizační struktura je nejstarším typem útvarové struktury. Je založena na důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Je tvořena liniiovými prvky a liniiovými vazbami. Vyznačuje se jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízenými. Pracovník je bezprostředně podřízený jen jedinému nadřízenému a plní jeho příkazy. Nadřízený vykonává všechny funkce řízení, přičemž nese úplnou odpovědnost za činnost svých podřízených. Liniiový typ se ve své základní podobě využívá dnes jen zřídka. Jak uvádí Prof. Blažek, liniiovou strukturu lze již dneska považovat za historicky překonanou, i přesto se s ní můžeme setkat u těch nejmenších organizací. „Dlouhodobý trend zvyšování náročnosti a složitosti výkonných činností, zvětšování velikosti podniků, resp. i jiných organizací a tím vyvolané zvyšování náročnosti a složitosti řídicích činností způsobuje v liniiové organizační struktuře nepřekonatelné problémy.“³⁷

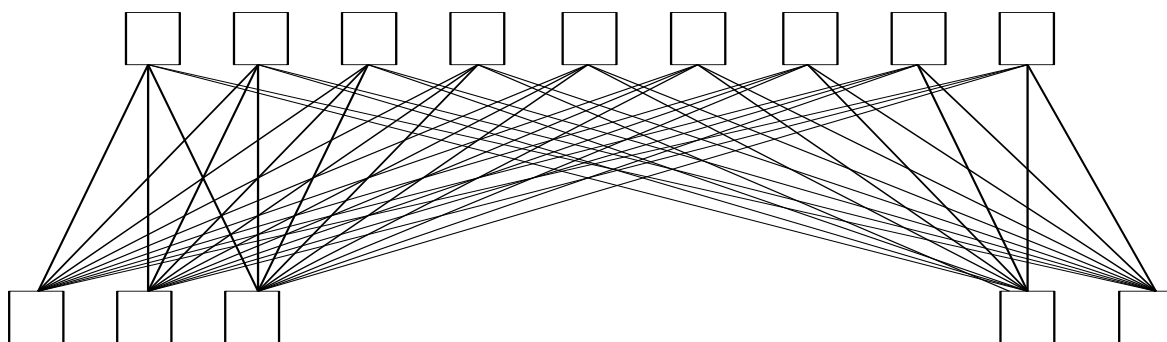


³⁶Fiala, Roman, ing., *Základy managementu, VŠ polytechnická Jihlava, Katedra ekonomie a managementu. Str. 45*

³⁷Blažek, Ladislav, Prof. ing. *Organizování, Syllabus k přednášce, MU, str.34*

3.2 FUNKČNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Tato struktura se zmíněné problémy snaží řešit dělbou práce v řízení. V literatuře je v této souvislosti tradičně zmiňován F.W. Taylor, který při řešení problematiky řízení dílny, tedy řízení na prvním stupni, odmítl princip jediného odpovědného vedoucího a nahradil ho principem dělby práce a specializace v řízení. Vycházel přitom z analogie s výkonnou činností, kde právě dělba práce a specializace umožňují efektivní vykonávání často velmi složitých výrobních či provozních procesů. Dle Taylorova návrhu nebyl dělník podřízen jednomu vedoucímu, který by ho řídil po všech stránkách, nýbrž osmi specializovaným vedoucím, z nichž každý byl kompetentní řídit pracovníky dané dílny v určité věci (zadávání práce, kontrola, dodržování kázně a pod.)³⁸



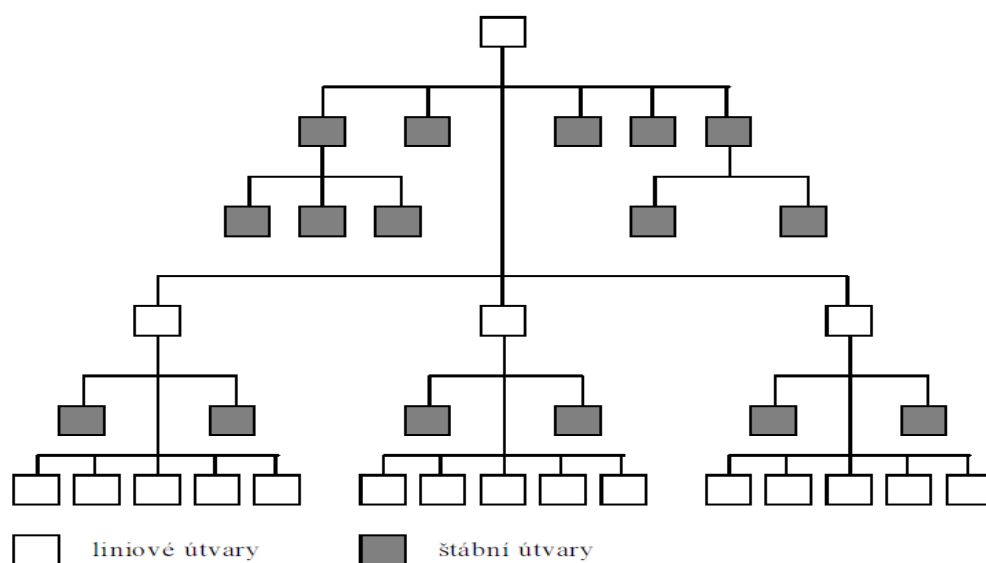
Již při pohledu na obrázek je jasné, že toto řešení podřízenosti a nadřízenosti není úplně šťastné. Největší problém spočívá v přesném vymezení kompetencí. V praxi dochází k situaci, že pracovník dostává různé příkazy či pokyny, které jsou často protichůdné a nekoordinované. Obtížná je také realizace odpovědnosti, a to jak výkonného pracovníka vůči jednotlivým specializovaným vedoucím, tak jednotlivých specializovaných vedoucích vůči útvaru, který společně řídí. „Z historie víme, že zmíněný Taylorův návrh se právě z těchto důvodů v praxi nikdy nerealizoval, nicméně myšlenka dělby práce v řídicí činnosti zůstala nosnou a stála u zrodu dalšího z typů organizační struktury.“³⁹

³⁸Blažek, Ladislav, Úvod do teorie řízení podniku, MU, 2001, str.117

³⁹Blažek, Ladislav, Úvod do teorie řízení podniku, MU, 2001, str.117

3.3 LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Je to v současnosti nejrozšířenější typ organizační struktury, používaný u velkých společností. Tato organizační struktura vzniká, když liniové strukturální útvary delegují část svých rozhodovacích pravomocí na štábní útvary a tak z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí.⁴⁰ V čele každého z útvarů je liniový vedoucí, který daný útvar řídí komplexně. Štáb v tomto seskupení plní pomocnou funkci, aby liniový vedoucí mohl daný úsek řídit s patřičnou kvalifikací a efektivností. Liniově-štábní struktura je tedy jednou z variant skupiny tzv. kombinovaných organizačních struktur, které vznikly kombinací liniové a funkční struktury.⁴¹



42

Ve štábu působí odborníci specializovaní na různé oblasti řízení. Jejich posláním je provádět veškeré administrativní a další činnosti zajišťující a podporující řídicí činnost liniového vedoucího, případně také zpracovávat potřebné analýzy a návrhy na rozhodnutí. Vlastní rozhodování a vydávání příkazů podřízeným liniovým pracovníkům je však v kompetenci pouze liniového vedoucího. Liniový vedoucí zastává roli vrcholového manažera a koordinuje návrhy štábních útvarů.⁴³ „Při důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího nemají štábní útvary vůči liniovým vedoucím na nižším stupni řízení, ani vůči výkonným liniovým pracovníkům žádnou příkazovací pravomoc. Nemohou tudíž být

40 DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury Teorie a praxe. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3. Str. 42

41 Blažek, Ladislav, Úvod do teorie řízení podniku, MU, 2001, str.118

42 Obrázek použit z publikace: Blažek, Ladislav, Úvod do teorie řízení podniku, MU, 2001

43Blažek, Ladislav, Syllabus k přednášce - ORGANIZOVÁNÍ, Management, str. 35

*odpovědný za činnost těchto pracovníků. Tu nese příslušný liniový vedoucí.*⁴⁴ Vůči svým štábním pracovníkům vystupuje liniový vedoucí ve stejné roli, jako vůči svým liniovým podřízeným, tedy v roli jediného odpovědného vedoucího. V této struktuře se nemůže stát, že by některý pracovník dostával příkazy od někoho jiného, než od svého přímého nadřízeného a byl někomu jinému než jemu za plnění těchto příkazů odpovědný.

3.4 DIVIZIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Divizionální organizační struktura vzniká vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby (prodej, pronájem, financování...), podle geografického umístění (Brno, Praha, Ostrava) nebo podle typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí. V divizní organizační struktuře se společnost formuje v situaci, kdy roste, začínají stále zřetelněji převažovat nevýhody funkcionální struktury nad jejími klady. To se projevuje zřetelně v případech, kdy se zvětšuje počet výrobků a nabízených služeb, které firma vyrábí či poskytuje, roste počet zákazníků a firma proniká na další teritoria. Centralizované řízení již kapacitně nezvládá rostoucí požadavky na koordinaci a hledá způsoby, jak změnit systém řízení a tomu odpovídající strukturu. Řešením je přechod na decentralizované řízení a vytvoření nižších organizačních celků, z hlediska míry pravomoci relativně velmi samostatných divizí.⁴⁵

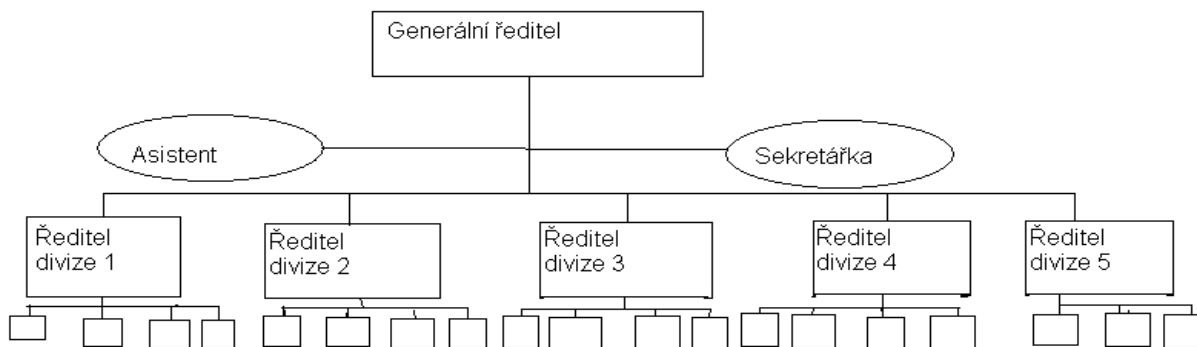
Tudíž specifíkem divizní struktury je, že strategické rozhodování je částečně přeneseno na danou divizi. Koordinace práce probíhá hlavně mezi útvary v rámci divize a je zde stanovená jasná odpovědnost za výsledky.

Divizní struktura znamená, že všechny aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize s vysokou autonomií. Na rozdíl od funkcionální struktury, kladoucí důraz na vstupy (úkoly, zkušenosti, kvalifikace), jsou základem pro členění divizí především výstupy (výrobek, služba, zákazník, místo působení).⁴⁶

44Blažek, Ladislav, Úvod do teorie řízení podniku, MU, 2001, str.119

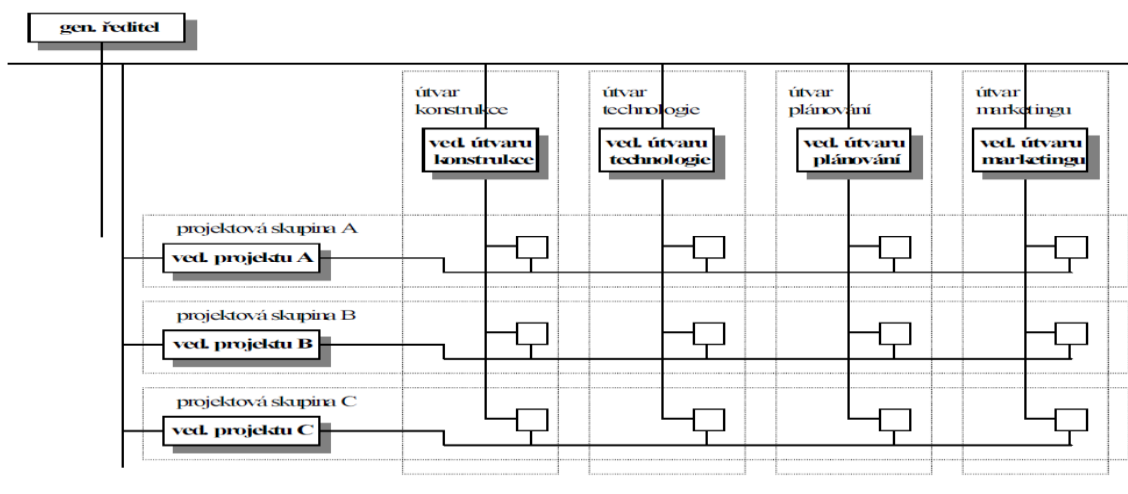
45 Fiala, Roman, ing., Základy managementu, VŠ polytechnická Jihlava, Katedra ektomie a managementu. Str. 49

46 Fiala, Roman, ing., Základy managementu, VŠ polytechnická Jihlava, Katedra ektomie a managementu. Str. 49



3.5 MATICOVÁ STRUKTURA

Maticová struktura vzniká kombinací výše uvedených organizačních uspořádání, je tzv. smíšenou organizační strukturou. Jde o speciální organizační řešení v rámci širší, zpravidla liniově-štábní organizační struktury. „Maticová organizační struktura vychází ze snahy minimalizovat slabé a maximalizovat silné stránky funkcionální a divizionální organizační struktury.“⁴⁷ Tato organizační struktura napomáhá k prolnutí liniových vertikálních řídicích vztahů s horizontálními řídicími vztahy. Z pohledu řízení projektů nebo výroby ve společnosti to znamená, že určitý pracovník je členem svého funkcionálního a současně členem určitého projektového týmu a tak je odpovědný dvěma nadřízeným současně. Jedním z nich je jeho nadřízený vedoucí z funkcionálního útvaru, druhým projektový manažer.⁴⁸ Maticová struktura je pružná, čímž může rychle reagovat na změny v okolním prostředí, a také umožňuje společně efektivně využívat všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Na druhou stranu je tato struktura náročná na předávání a zpracování informací pro potřeby rozhodování.⁴⁹



47 DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. Management. Dotisk 2004. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-7169-422-3. Str. 275

48 URBAN, J. Tvorba a rozvoj organizačních systémů. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4. Str. 87

49 DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. Management. Dotisk 2004. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-7169-422-3. Str. 277

Z obrázku je patrné, že struktura má tvar mřížky, ve směru svislé osy jsou dle funkční specializace organizovány štábní útvary, v ose vodorovné jsou dle předmětné specializace organizovány projektové skupiny. Pracovník tak je podřízen vedoucímu svého mateřského štábního útvaru a také vedoucímu projektu, na kterém pracuje. Zatím co příslušnost daného pracovníka k štábnímu útvaru a z toho vyplývající podřízenost vedoucímu tohoto útvaru je vztahem relativně stálým, příslušnost k projektovému týmu a z toho vyplývající podřízenost jeho vedoucímu je vztahem dočasným. Je evidentní, že i zde, jako vždy kdy není dodržen princip jediného odpovědného vedoucího, vzniká nebezpečí kompetenčních nejasností, kolizí či konfliktů. Situace se navíc může dále komplikovat tím, že jeden a týž pracovník může v některých případech pracovat ne pouze na jednom, ale na více projektech, takže má současně více než dva nadřízené. Kompetenčním problémům lze předejít přesně vymezenou dělbou práce a odpovědností mezi horizontální a vertikální linií řízení. Maticovou strukturu je vhodné využívat tam, kde realizace projektů je obvyklou, nikoliv mimořádnou záležitostí. Jde o organizace vysoce inovativního charakteru, ve kterých změny probíhají permanentně a účelem projektů je tyto změny zabezpečovat.⁵⁰

4 ANALÝZA TRHU

Kapitolou „Analýza trhu“ začínám praktickou část této práce. Jak již název kapitoly napovídá, chci se zde zanalyzovat vývoj realitního trhu od roku 2000, kdy započal slibný růst, až po současnost. Jsem přesvědčen, že právě změna vývoje na realitním trhu je jedním z impulzů, které se přímo dotýkají také organizačních struktur společností. Mám na mysli efektivnost a konkurenceschopnost společnosti, která je do jisté míry ovlivněna a limitována danou strukturou. Po obecném shrnutí vývoje realitního trhu se chci zaměřit na současnost a na subjekty, které na trhu působí. Poukázat na různé možnosti sdružování se do zájmových celků a poukázat na výhody a nevýhody těchto oborových sdružení.

Realitní trh se začal slibně zvedat v roce 2001, kdy začala růst poptávka po hmotných fixních aktivech typu rodinných domů a bytů. Příčinou toho byly i dostupnější hypotéční úvěry, které motivovaly lidi k uvažování o vlastním bydlení. Jejich objem meziročně rostl o desítky procent. Když v roce 2001 byl objem všech hypotéčních úvěrů 14,7

⁵⁰Blažek, Ladislav, Prof. ing., Úvod do teorie řízení podniku, MU, 2001, str. 130

miliard Kč, v roce 2003 to už bylo 36,2 miliardy Kč, tudíž během 24 měsíců došlo k nárůstu objemů poskytnutých hypoték o více než 120%. Tento trend ale následoval i v dalších letech, kdy v roce 2005 vyšplhal na 72 miliard Kč a v roce 2006 dokonce na 102,2 miliard Kč.

Vrcholem byl rok 2007 jak v objemu poskytnutých hypotéčních úvěrů, tak také v prosperitě realitních společností a developerů. Objem hypoték dosáhl 146,1 miliard korun, což je 10x tolik jak v roce 2001. Tak obrovský „boom“ se projevoval samozřejmě i na ceně pořízené hypotéky, když hypotéky byly nejlevnější v historii. Po neúspěšnějším roce 2007, ještě převládala euforie na začátku roku 2008, kdy investoři očekávali pokračování růstu poptávky po nových „luxusnějších“ bytech a komerčních prostorách. „V investičně nejzajímavějších lokalitách se za rok zvýšily ceny až o 30-40 procent. V průměru se však realitní kanceláře shodují na zvýšení cen bytů o 15-25 procent v Praze, menší nárůst je v méně zajímavých lokalitách,“⁵¹ Je nutno ale podotknout, že k tomuto zvýšení došlo u nových bytů, u bytů v panelových domech docházelo v této době ke stagnaci cen či počátku recese. Nicméně v tuhle chvíli ještě developeři a realitní společnosti netušili, že tato recese pohltí celý realitní trh.

V roce 2008 už došlo k ochlazení trhu s realitami i hypotéčními úvěry, kdy adresáti těchto statků dosáhli „pouze“ na 119 miliard Kč.⁵² V tu chvíli ještě skoro nikdo netušil, jak širokosáhlé důsledky bude krize, ochlazení realitního trhu, mít. To že na americký finanční trh měla problematika s nesplácenými hypotékami fatální dopad, se vědělo, nebo alespoň tušilo, nikdo ale nebyl a není doposud schopný odhadnout, kde bude dno krize. Objevují se články, které tvrdí, že realitní trh dosáhl dna, jiné tvrdí, že dno realitního trhu teprve přijde. Dle mého soudu ještě realitní trh dna nedosáhl. Usuzuji tak z aktuální situace ve stavebnictví, kde je pokles zakázek stále markantní. Investoři toho využívají a mnohokrát požadují cenu, která je pro dodavatele stavby nepřijatelná. Nicméně v mnoha případech zde vzniká prostor ke korupci a porušování hospodářské soutěže mezi soutěžiteli. V průběhu října a listopadu 2009 došlo k zastavení pádu cen bytů, byty v Brně a Praze nezaznamenaly takový propad jako zbytek ČR, obecně se dá říci, že poklesly ceny starých bytů, na což má vliv hlavně výstavba probíhající v předešlých letech. Díky ní se trh s nemovitostmi oživil a také rozšířil. Když před dvěma roky bylo normální prodávat byt 3+1 v panelovém domě okolo 2,5 - 3 milionů korun (lokality Praha, Brno). Dnes lze za stejnou cenu ve stejné lokalitě pořídit byt nový. To asi nejvíce popisuje nastalou situaci. Obecně v realitní sféře převládá názor, že se ceny bytů

⁵¹ Realitní zpravodaj, <http://www.czechrealestates.com/?p=594/26.1.2010>

vrátily na úroveň roku 2006 možná i 2005. Nicméně v důsledku zvýšení úrokových sazeb u hypotéčních úvěrů a zvýšeným nárokům na jejich dosažení, dochází na trhu s byty k větší poptávce po pronájmech, než tomu bylo v předešlých letech. Hlavně developerské společnosti mají v tuto dobu velké problémy s uskutečňováním své činnosti, jelikož je krize zasáhla nepřipravené. Mnoho projektů začalo být realizováno bez adekvátních záruk, v době výstavby nebyly uzavřeny smlouvy o smlouvě budoucí na koupi bytu, nebylo prodáno nebo zamluveno a adekvátním zajišťovacím prostředkem jištěno dostatečné množství bytů, proto situace s prodanými 20% bytů z celkových kapacit není výjimečná. Také mnoho projektů bylo zastaveno v předrealizační - přípravné fázi, kdy byly vypracovány projekty, vyřízeny podklady pro možnou realizaci, ale kvůli mizivé poptávce byly tyto projekty zastaveny. A jak se dále ukazuje, důsledky u těchto projektů by mohly být pro dané developery fatální.

V loňském roce byla v Česku zahájena výstavba 37.319 bytů, což bylo meziročně o 14,3 procenta méně. Počet zahájených staveb tak byl loni poprvé po 15 letech nižší, než počet dokončených bytů, informoval Český statistický úřad. Celková hodnota nově uzavřených stavebních zakázek meziročně klesla o 26,4 procenta.⁵³ Jak ze statistik posledních měsíců vyplývá, lidé netuší, co bude za rok či dva a nechtějí se uvázat bance na splácení úvěru ze strachu o ztrátu zaměstnání, nebo vyčkávají, jestli půjdou ceny ještě níže, tudíž řeší situaci jednoduše pronájmem. Rozumné je to i z hlediska, že v tuto dobu je opravdu z čeho vybírat. Právě ti developeři, kteří své dokončené projekty nejsou schopni rozprodat, nabízejí možnost pronájmu. Pohnutka, která je k tomu vede, je jednoduchá, tlak investora na splácení jim poskytnutého úvěru. Druhým faktorem, který není moc motivující je fakt, že ceny hypoték rostou. Situace se sice mírně stabilizovala po vrcholu, který byl dosažen na přelomu let 2008/2009 kdy průměrná cena hypotéky oscilovala napříč trhem kolem 5,65%. V únoru 2010 se cena hypoték pohybuje kolem 5,52 %, jak ukazuje diagram Fincentrum Hypoindex⁵⁴ Zde samozřejmě hraje roli ještě významný faktor a to délka fixace, čím delší fixace, tím vyšší procentní sazba. Dále také došlo k posunu směrem dolů u výše zajištění hypoték, který se z dosavadních 100% zástavní hodnoty nemovitosti posunul až na 75%. Finanční instituce takto reagují na nepředvídatelnou situaci v oblasti cen nemovitostí. Developeři prognózují stabilitu cen nemovitostí, nicméně bankéři musejí být k těmto tvrzení trochu skeptičtí, aby

⁵² Příloha č.1.

⁵³<http://realit.cz/aktualita/v-cesku-se-loni-zacalo-stavet-o-143-procenta-mene-bytu> 22.2.2010

⁵⁴Příloha č.2

předešli případnému poklesu cen a tím pádem i poklesu zisku z těch nemovitostí, které jim propadnou v majetek, z důvodu nesplácení hypotéčních úvěrů klienty.

Jak vyplývá z údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem, za únor 2010 klesla meziročně produkce ve stavebnictví o 23,6 %, což mají za vinu jednak nepříznivé klimatické podmínky, ale také úbytek nových stavebních zakázek. Produkce v pozemním stavitelství klesla o 29,5 % a u produkce inženýrského stavitelství došlo k poklesu o 5,5 %. Počet zahájených bytů v únoru 2010 poklesl meziročně o 33,2 % a dosáhl hodnoty 1 829 bytů. Počet zahájených bytů v rodinných domech meziročně klesl o 7,5 %, také poklesl počet zahájených bytů v bytových domech o 59,6 %. K poklesu stavební produkce ale dochází v celoevropském měřítku, jak zveřejnil Eurostat v lednu 2010, v EU 27 meziročně klesla produkce po očištění od vlivu počtu pracovních dnů o 8,4 %. Z výše uvedeného vyplývá, že situace není rozhodně jednoduchá, nikdo není schopen s určitostí říci, jak se bude situace vyvíjet do budoucna. Dle mého soudu je k situaci lepší přistupovat s pesimističtějšími očekáváními vzhledem k uvedeným argumentům. Tohle má samozřejmě zásadní vliv na developery, ale také na realitní společnosti a na společnosti kombinující obě zmíněné činnosti. Pro realitní společnosti je třeba zaměřit se na vyhledávání bytů k pronájmu, není to sice tak lukrativní jako prodej, nic méně jak studie a tvrzení mnoha vrcholových manažerů uvádí, je to to, co klient v posledních měsících vyhledává. Stejná doporučení vyplývají i pro developery kteří nejsou schopni zaplnit volné kapacity svých projektů. Druhá věc je, že když klesají tržby, je třeba co nejvíce omezit nepřímé náklady a zvýšit efektivnost. To už je otázka organizačního řízení společnosti, kde se právě v této oblasti dá ušetřit, samozřejmě to nesmí být na úkor poskytovaných služeb.

4.1 ROZBOR EXISTUJÍCÍCH REALITNÍCH KANCELÁŘÍ Z POHLEDU VYUŽÍVANÝCH PRÁVNÍCH FOREM

Dle klasifikace CZ-NACE 68.31 - "Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur" je k 31.3.2010 na českém trhu celkem **18 976** subjektů zabývajících se výše zmíněnou činností. Klasifikace CZ-NACE byla vypracována podle mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností, v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1893/2006 ze dne 20. prosince 2006. „NACE“ je akronym pro statistickou klasifikaci ekonomických činností, kterou používá Evropská unie (resp. Evropská společenství) od roku

1970. NACE vytváří rámec pro statistická data o činnostech v mnoha ekonomických oblastech. Statistiky, které vzniknou za použití klasifikace NACE, lze srovnávat v celé Evropské unii. S nižší mírou podrobnosti (na vyšších úrovních) je možné srovnání i se světovými statistikami. CZ-NACE zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství za posledních 15 let, je relevantnější s ohledem na hospodářskou realitu a lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi než byla klasifikace OKEČ (Odvětvová klasifikace ekonomických činností), kterou klasifikace CZ-NACE od 1. ledna 2008 nahradila.⁵⁵

Z těchto **18976** subjektů podniká **8379** ve formě **OSVČ**, **8854** jako obchodní společnost s ručením omezeným a **1026** ve formě **akciové společnosti**.⁵⁶ U zbylých **717** subjektů, které ještě na trhu působí, se mi nepodařilo přesně identifikovat jejich právní formy. Nicméně mohou to být společnosti v jedné z právních forem, které český právní řád připouští. Kromě veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti a družstva připadá ještě v úvahu evropská společnost.⁵⁷ Velmi zajímavý je údaj, že na českém trhu působí poměrně stejný počet subjektů provozující realitní činnost ve formě s.r.o. a OSVČ. Dokonce v celkových číslech počet s.r.o. OSVČ překonává. Může to být zapříčiněno rostoucí kvalitou realitního prostředí. Klient je v posledních letech čím dál více informován o službách, které jsou tradičně i nadstandardně realitními společnostmi nabízeny, navíc společnost realizující činnost pod hlavičkou obchodní společnosti působí v tomto pohledu důvěryhodnějším dojmem a tedy má na trhu lepší výchozí pozici. Akciové společnosti v počtu obchodních společností samozřejmě (dle klasifikace NACE) zaostávají, je to dáno vysokými finančními nároky na založení takovéto společnosti a také složitějšími byrokratickými postupy⁵⁸. V praxi se ale tyto společnosti zabývají i jinými činnostmi, než jen klasické realitní společnosti. Častokrát se angažují v developerských projektech a ve správě velkých nemovitých celků. Také jejich obchodní rámec častokrát překračuje hranice České republiky.

55 Metodická příručka NACE REV2:

[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_%28cz_nace%29/\\$File/metodicka_prirucka_nace_new.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_%28cz_nace%29/$File/metodicka_prirucka_nace_new.pdf)

56 Údaje poskytnuté ing. Jeřábkem z Oddělení poskytování elektronických výstupů Českého statistického úřadu dne 13.4.2010

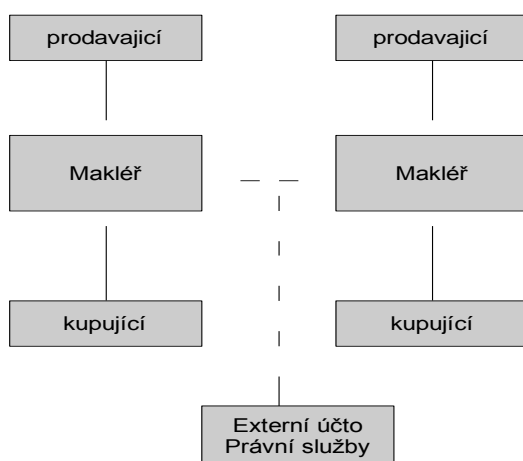
57 Obdoba námi známé akciové společnosti s tím rozdílem, že je určena podnikatelům, jejichž činnost se neomezuje jen na regionální potřeby, aby mohli plánovat a provádět svou hospodářskou činnost ve spojení s podnikateli z ostatních členských států Evropské unie. **Evropská společnost**, též **Evropská akciová společnost** neboli **Societas Europaea** (zkratka SE) je akciovou společností založenou na základě komunitárního práva. Je upravena nařízením Rady č. ES/2157/2001 ze dne 8. října 2001 o statutu evropské společnosti a Směrnicí Rady 2001/86/ES z téhož dne, kterou se doplňuje statut evropské společnosti s ohledem na zapojení zaměstnanců

58 Jak je uvedeno v teoretické části práce viz a.s.

4.2 ROZBOR EXISTUJÍCÍCH REALITNÍCH KANCELÁŘÍ Z POHLEDU VYUŽÍVANÝCH ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

Jak vzešlo z předešlé analýzy, na realitním trhu působí obrovské množství subjektů. Každý z daných subjektů má svou organizační strukturu, která více či méně kopíruje obsáhlost a složitost problémů, kterým se daná společnost věnuje. V následujících podkapitolách se pokusím shrnout nejčastější organizační struktury, které se u realitních společností vyskytují.

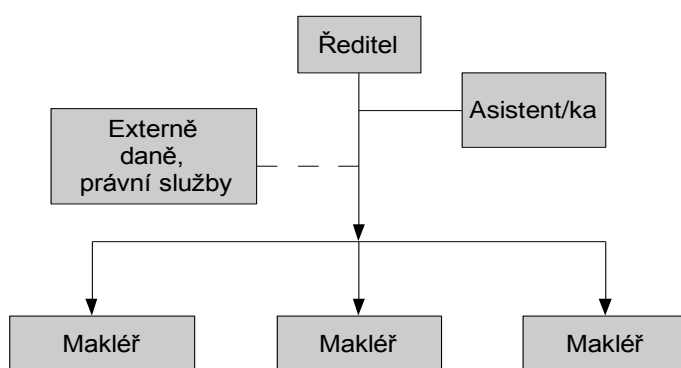
4.2.1 Varianta A - jeden či dva makléři, působící samostatně na vlastní odpovědnost ve formě OSVČ



Nejjednodušší možná organizační struktura. Můžeme se s ní setkat u začínajících realitních kancelářích. Makléři, kteří jsou v této situaci i vlastníky dané kanceláře, často podnikají pouze jako OSVČ a sdružují se k výkonu stejné činnosti. Do jejich služeb spadají základní realitní služby, jako zprostředkování prodeje, koupě, pronájmu či zajištění znaleckého posudku nebo odhadu obvyklé ceny nemovitosti vztahující se k danému nemovitému majetku. Svým dosahem pokrývají pouze území určitého města, okresu či regionu. Jen velmi málo investují do reklamy a propagace své společnosti, většinou se nezajímají o volných struktur (asociací). Jako podstatné považují i definici makléře. Makléř je zprostředkovatel, fyzická osoba, která zprostředkovává obchody nebo i jiné dohody mezi stranami. V realitní praxi jde hlavně o zprostředkování koupě, prodeje, nájmu a pronájmu nemovitosti. Makléř se stranami, v jejichž zájmu jedná, uzavírá smlouvu o zastoupení, zpravidla smlouvu o zprostředkování. Obsahem zprostředkovatelské smlouvy je závazkový vztah upravený obchodním zákoníkem v §642 a následujících. Smlouvou o

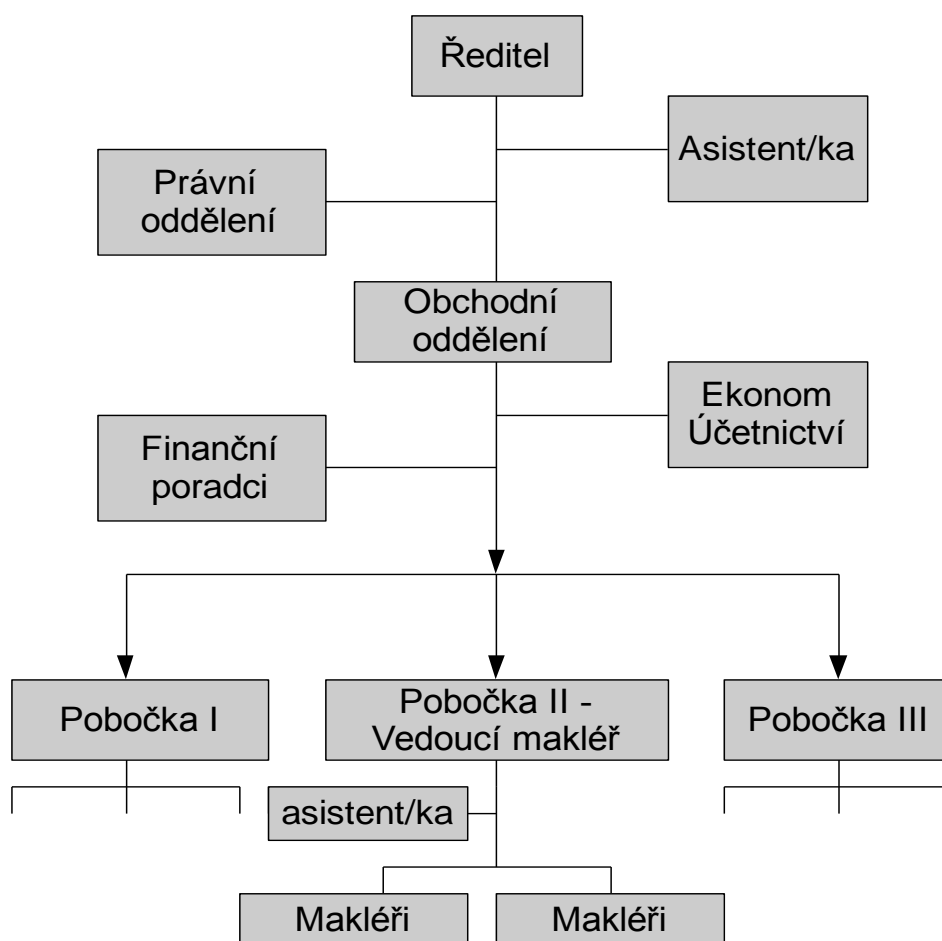
zprostředkování se zprostředkovatel zavazuje, že bude vyvíjet činnost směřující k tomu, aby zájemce měl příležitost uzavřít smlouvu s třetí osobou a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli úplatu (provizi). Zprostředkovatel je povinen bez zbytečného odkladu sdělovat zájemci okolnosti důležité pro jeho rozhodování o uzavření zprostředkované smlouvy a zájemce je povinen sdělovat zprostředkovateli skutečnosti, jež pro něho mají rozhodný význam pro uzavření této smlouvy. Zprostředkovatel má právo na smluvně stanovenou odměnu (provizi) a na úhradu nákladů spojenou s činností. Svou činnost provozuje na základě živnostenského oprávnění.

4.2.2 Varianta B – jednoduchá liniová organizační struktura se štábním prvkem



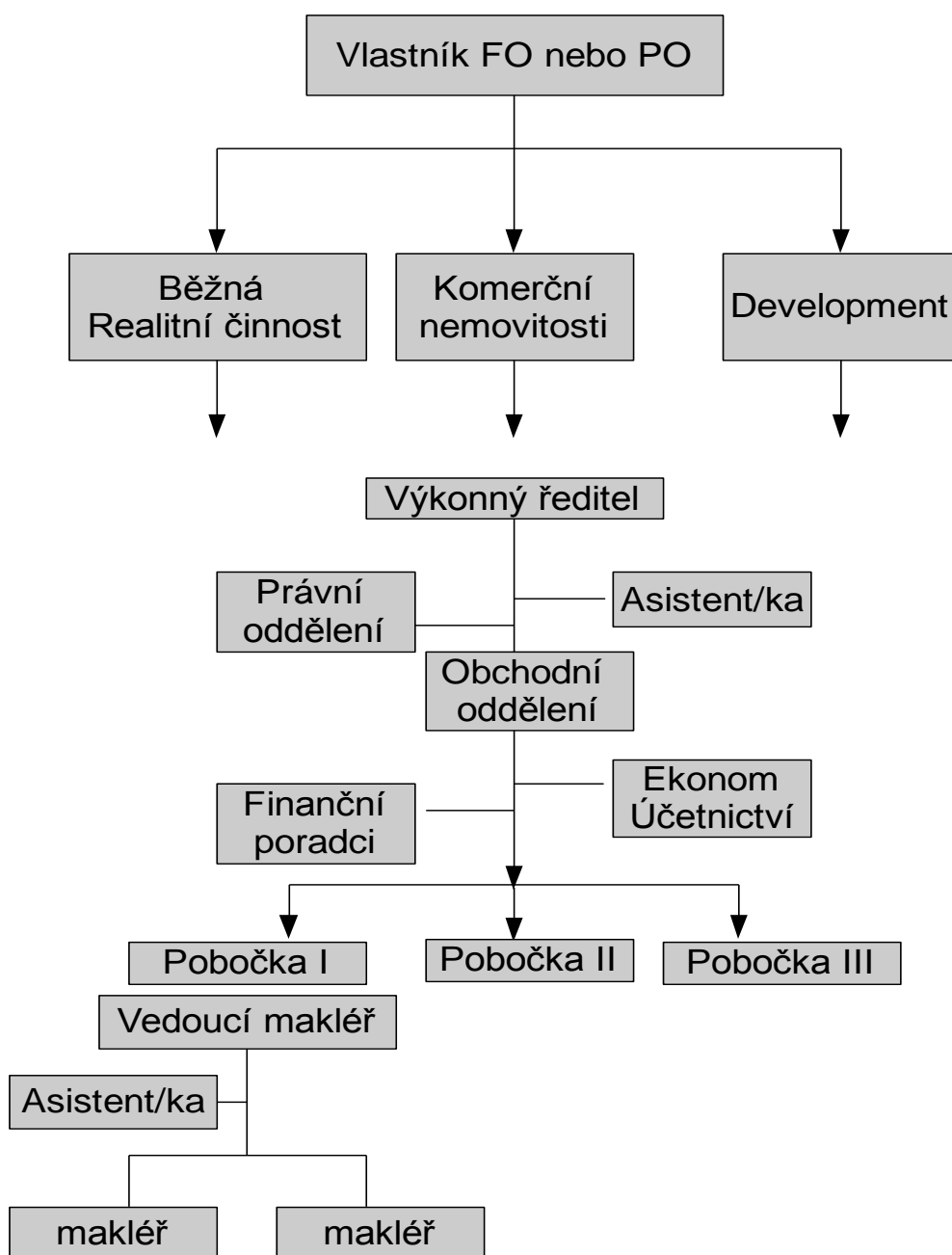
Tato organizační struktura je využívána menšími realitními společnostmi, působícími ve formě PO (většinou s.r.o.). Ředitel u těchto společností zároveň zastává funkci makléře. Daňové a právní služby jsou zajišťovány outsourcingovou formou. Makléři mají často vyčleněné své pole působnosti (území, které spadá do jejich kompetence) ve kterém operují. Ředitel je makléřům nápomocen při komplikovanějších a náročnějších obchodech. Svým dosahem se také jedná o společnost se spíše lokální (regionální) působností. Tato organizační struktura se vyznačuje liniovými prvky, tedy důraz je kladen na přímou nadřízenost jedinému nadřízenému – řediteli. Štábním prvkem je zde asistent/ka ředitele, která nemá žádnou rozhodovací pravomoc vůči makléřům zobrazeným o úroveň níže. Stará se o administrativní náležitosti pro chod společnosti, je nápomocna řediteli při plnění základních administrativních potřeb.

4.2.3 Varianta C – liniově-štabní organizační struktura



Třetí variantu organizačního uspořádání je postavená na liniově-štabním uspořádání. Liniové vazby v takové to struktuře působí mezi majitelem (většinou ředitelem) a vedoucími poboček a samotnými makléři. Štáby jsou v tomto případě označovány ekonomické úseky, právní a finančně poradenské (má-li toto oddělení společnost zřízeno). Jak již bylo o štábech řečeno v teoretické části práce, daní pracovníci, odborníci specializovaní na různé oblasti řízení, se zodpovídají pouze řídicímu pracovníkovi (řediteli) a zajišťují veškeré administrativní a další činnosti podporující řídicí činnost liniového vedoucího. Nemají žádnou faktickou pravomoc vydávat rozhodnutí či příkazy liniovým pracovníkům (vedoucím poboček a makléřům). Vedoucí každé z těchto poboček má delegovanou určitou část pravomocí od ředitele společnosti a přímo se zodpovídá pouze tomuto řediteli. Povinností těchto vedoucích je řídit danou pobočku a veškeré obchodní skutečnosti konzultovat s ředitelem, dále také být nápomocen svým makléřům a sám provádět činnost makléře.

4.2.4 Varianta D – divizionální organizační struktura s liniově-štabními prvky



Tato nejkomplikovanější organizační struktura se vyznačuje výraznými liniově-štabními prvky a členěním na samostatné divize. Těmito divizemi jsou právně samostatné společnosti, zabývající se odlišnými činnostmi (finančnictví, klasická realitní činnost, development, správa nemovitostí...) které ale v rámci své působnosti spolu plně kooperují. Je používána ve velkých realitních společnostech, příkladem je skupina Sting, která má přesně takovou strukturu. Vezme-li v úvahu třeba Sting Commerce, úkolem této společnosti (divize, odvětví) je poskytnout firemnímu zákazníkovi veškerý servis v oblasti komerčních nemovitostí a to od zajištění pronájmu prodejního místa přes zprostředkování nákupu, či

prodeje výrobních, skladovacích, administrativních budov až po zajištění likvidace společnosti zpeněžením jeho nemovitého majetku formou veřejné dražby.⁵⁹ Jednotlivé divize mají poté liniově-štábní uspořádání, stejně jak je uvedeno u předešlé varianty C.

4.3 ROZBOR EXISTUJÍCÍCH REALITNÍCH KANCELÁŘÍ Z POHLEDU JEJICH ZAPOJENÍ ČI NEZAPOJENÍ DO SÍTÍ REALITNÍCH KANCELÁŘÍ (KOMORA, ASOCIACE, KLUB, UNIE)

4.3.1 Samostatné lokální realitní společnosti - nezapojené do sítí realitních kanceláří

Do této kategorie spadají realitní společnosti spoléhající pouze na své vlastní know-how. To znamená, že nejsou začleněny do žádné zastřešující instituce, která by na ně měla jakýkoliv vliv. Takovými to institucemi mám na mysli Evropský klub realitních společností (EKRK), Asociaci realitních kanceláří České republiky (ARK ČR), Českou komoru Realitních kanceláří (ČKRK) a Českomoravskou realitní unii. Důvodů, proč tyto asociace (kluby) vznikly, je několik. Především to byla snaha sdružit podnikatele zabývající se stejnou profesí, prosazovat a ochraňovat zájmy realitních kanceláří (zejména v kontextu legislativním), zajišťovat průběžné vzdělávání v oborech souvisejících s oblastí nemovitostí.⁶⁰ Nicméně realitní společnosti, které nejsou takto organizovány, nevyužívají výhod těchto sdružení a zajišťují si veškeré náležitosti, ať již školící programy pro své makléře, databáze na vyhledávání nemovitostí tak také nejaktuálnější informace o vývoji trendů na realitním trhu, samy (anebo taky nezajišťují, to se potom dostáváme ke společnostem, kvůli kterým je snaha o zařazení realitní činnosti pod živnosti vázané, jelikož tyto společnosti nesplňují odbornou způsobilost, která by u této činnosti měla být požadována). Nezainteresovanost do jedné z takových to struktur má pro tyto společnosti pozitivum v tom, že se nemusí podrobovat žádnému vyššímu celku a cílům. Členství v takovéto organizaci samozřejmě něco stojí, ale z hlediska finanční náročnosti, která se k realitnímu trhu vztahuje, jsou to poplatky spíše malé, navíc jsou kompenzovány značnými výhodami (interní databáze nemovitostí, pojištění odpovědnosti RK, magazín realitního trhu atd.) Dále se nemusí řídit stanovami a etickým

⁵⁹ Úvod na <http://www.stingcommerce.cz/>

kodexem vydaným každou z těchto organizací. Ale právě toto jsou instrumenty, které společnosti zainteresované do těchto sítí více sjednocují a rozhodně prospívají ke zvýšení kvality služeb na realitním trhu. Dá se konstatovat, že organizace zainteresované do volných struktur svým konáním zvyšují standart služeb realitních společností. Klient přitom má jistotu, jestliže spolupracuje se společností zainteresovanou do takových to sdružení, že jsou mu nabízeny profesionální služby a že jedná se seriózní společností. To může mít na dnešním přesyceném trhu s nemovitostmi velkou váhu. Dle mého vlastního názoru mají společnosti účastníci se takovéhoho společenství jistou výhodu nad konkurenty trhu nezainteresovanými do takovýchto struktur, třeba i díky vlastní databázi nemovitostí a také díky exkluzivitě nabídek, ale hlavně jak již jsem zmiňoval, díky silnému jménu a pověsti těchto organizací. Mezi takto propojenými společnostmi často dochází k obchodům, kdy nemovitost mající jedna společnost v nabídce v rámci exkluzivní smlouvy, může být zobchodovaná jinou „partnerskou“ společností.

Shrnu-li výhody a nevýhody těch realitních společností, které se neangažují v žádné organizaci „vyššího celku“, musím zde uvést tyto skutečnosti:

Výhoda spočívá v tom, že nemusí odvádět žádné členské poplatky, nemusí prokazovat odbornou způsobilost a nemusí se podrobovat pravidlům, které mají tyto asociace, komory, kluby a unie zakotveny ve svých stanovách a etických kodexech. Avšak již posledně zmiňovaná výhoda má svůj rub i líc. Právě pravidla, která musejí členové těchto sítí dodržovat, jsou standardem, který jim propůjčuje punc korektnosti, spolehlivosti, záruky a jistoty, kterých si klient váží a proto si takovou to společnost vybíral jako partnera k uskutečnění obchodu. Tedy jednoznačně mohu doporučit angažovat se v těchto oborových sítích. Společnost nezainteresovaná tuto výhodu nemá, zároveň také nemůže používat databázové systémy nemovitostí, které tyto organizace mají, a prostřednictvím kterých shromažďují nemovitosti svých členů a ti mají větší možnost k jejímu zobchodování.

4.3.2 Samostatné lokální realitní společnosti zapojené do oborových sdružení

Jak již vyplývá z podkapitoly výše uvedené, opačným druhem jsou společnosti zapojené do tzv. volných struktur (sítí RK). Jsou to společnosti, jejichž společným prvek je, že jsou začleněny a zastřešeny pod společnou organizací, do které dobrovolně vstoupily za

účelem tržní výhody nad ostatními soutěžiteli⁶¹ na trhu. Na českém trhu působí nyní čtyři velké organizace (jak bylo zmíněno v předešlé podkapitole), slučující zájmy realitních společností za účelem zlepšení podmínek na realitním trhu.

4.3.2.a.) Asociace realitních kanceláří České republiky (ARK ČR)

Tato asociace byla první svého druhu v historii České republiky. Její základ byl položen v roce 1991 a důvody jejího vzniku bylo nutkání sdružit podnikatele zabývající se stejnou profesí, prosazovat a ochraňovat zájmy realitních kanceláří (zejména v kontextu legislativním), zajišťovat průběžné vzdělávání v oborech souvisejících s oblastí nemovitostí, vytvořit sdružení, které by postupně svou činností získávalo autoritu v rámci naší republiky, včetně potřebných kontaktů na obdobné organizace v zahraničí. V současnosti je to právě ARK ČR kdo vyvíjí snahu, na legislativní úrovni, o zpřísnění podmínek pro vstup nových subjektů na realitní trh. Za současného stavu může provozovat realitní činnost kdokoliv, kdo splňuje všeobecné požadavky na provoz živnosti volné, které jsou uvedeny jak v této práci, tak hlavně v zákoně 455/1991 Sb. a živnostenském podnikání, v §6. Právě proti tomu zbrojí tato asociace a důvod je zřejmý, kdyby Realitní činnost⁶² spadala do živností vázaných, byla by zapotřebí odborná způsobilost k výkonu této činnosti, což by vzhledem k právům a majetkovým hodnotám, o nichž se při realitních obchodech rozhoduje, vedlo pouze k předcházení situacím, které častokrát vznikají ze zavinění nesprávné a neodborné aplikace práva a jiných norem, těmito málo odbornými subjekty. Došlo by tak ke zlepšení podmínek na realitním trhu v celorepublikovém měřítku. Nutno podotknout, že nová opatření by se dotkla pouze nově přistoupivších subjektů. K 10.4.2010 má ARK ČR 180 členů a jenom z Prahy je 70 těchto subjektů, druhý v počtu zainteresovaných realitních společností v ARK ČR je jihomoravský kraj s 21 členy (také RK Matras a Matras) následován moravskoslezským krajem se 12 členy. Roční členský poplatek činí 20 000,- Kč.⁶³

Jestliže shrnu, co ARK ČR nabízí, tak pro realitní společnost zúčastněnou je to mimo zmiňované databáze také celá řada odborných školicích programů. Namátkou od kurzů Management v RK, přes Výkon správy nemovitého majetku a Obchod s nemovitostmi až po Aktuální problematiku exekučního řízení a jeho vliv na činnost realitních společností.⁶⁴ Tudíž

61 Výraz dle zákona 143/2001 Sb., soutěžitelem podle tohoto zákona se rozumí fyzické a právnické osoby, jejich sdružení, sdružení těchto sdružení a jiné formy seskupování, a to i v případě, že tato sdružení a seskupení nejsou právnickými osobami, pokud se účastní hospodářské soutěže nebo ji mohou svou činností ovlivňovat, i když nejsou podnikateli.

62 Jak ji živnostenský zákon definuje pod číslem 58.

63 Vstupní poplatek je 7 500,-Kč

64 Názvy kurzů pořádaných na jaře 2010, viz. : http://www.arkcr.cz/?r_id=7

i z tohoto hlediska je účast v takovém to sdružení výhodná a doporučitelná. Navíc jak ukazuje studie⁶⁵ provedená ARK ČR, zájemci o koupi či pronájem nemovitostí si od vypuknutí „krize“ mnohem více dávají pozor, kterou realitní společnost si vyberou a jaké nabízí služby. A samozřejmě ARK ČR vyvíjí iniciativu ke změně legislativy, jak uvádím výše.

4.3.2.b) Evropský klub realitních kanceláří (EKRK)

Druhou u nás největší organizací spojující zájmy realitních společností je Evropský klub realitních kanceláří. EKRK nemá u nás tak dlouhou působnost jako ARK ČR, avšak jeho specifikum je, že sdružuje realitní kanceláře takřka z celého světa. Hlavně nyní, když si uvědomíme, že čtyřmi základními pilíři evropského integračního procesu jsou volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu, má přeshraniční styk realitních společností obrovskou váhu. Díky účasti v tomto klubu, může např. francouz, skrze svou realitní společnost zainteresovanou do EKRKu, získat informace o pozemku či jiném nemovitém majetku u nás v ČR a posléze ji dokonce odkoupit, stále skrze svou domovskou společnost. Toto samozřejmě funguje i analogicky pro české občany. Tuto síť dnes tvoří již několik set realitních kanceláří prakticky z celého světa. Jen v České republice je členy EKRK více než 60 realitních kanceláří s takřka celoplošným pokrytím území státu.⁶⁶ V tomhle já spatřuji největší výhodu členství v tomhle klubu, ano, samozřejmě že i EKRK má svůj Etický kodex⁶⁷, který jsou realitní společnosti povinny dodržovat, jinak jim při hrubém porušení svých povinností hrozí vyloučení z klubu. Tedy členské realitní kanceláře EKRK se řídí etickým kodexem klubu EKRK, jsou zároveň pojištěny z výkonu svého povolání do výše 25.000.000,- Kč a z důvodu zkvalitnění poskytovaných služeb prošly mezinárodní certifikací ISO 9001:2000.

Shrnu-li důvody proč vstoupit do EKRK tak jako u ARK ČR, musím vyzdvihnout klubovou databázi, prostřednictvím které se zakázky dostanou do zemí mimo domovskou zem člena EKRK a jiný člen klubu může s těmito nemovitostmi dále obchodovat. Tímto se podstatně rozšiřuje možnost obchodovat na nových teritoriích. Také po zadání nemovitosti do systému ji mohou shlédnout nejen členové EKRK, ale také budoucí klienti, kteří zvažují koupi nemovitosti v některé ze zemí členů klubu. Mimo drobné investory jsou tu také různé

⁶⁵ Odkaz na studii: http://www.arkcr.cz/?c_id=1015

⁶⁶ <http://ekrk.cz/info-o-serveru/>

⁶⁷ Etický kodex: <http://ekrk.cz/eticky-kodex/>

finanční skupiny, developeři, banky, fondy, atd.⁶⁸ Dále je to certifikace kvality ISO 9001:2000 a pojištění z výkonu svého povolání. Hlavně tento zajišťovací instrument mnoha nezajímavým realitním společnostem chybí.

4.3.2.c) Česká komora Realitních kanceláří (ČK RK)

Třetí a také nejmladší (2008) ze zájmových sdružení působících na českém trhu je Česká komora Realitních kanceláří. Jak ČK RK uvádí ve svém „programovém prohlášení“, svým vznikem reagují na vývoj trhu posledních let. Ze srovnávacího pohledu mi připadá, že cíle, které si ČK RK stanovila, se plně kryjí s cíli, které už dlouhou dobu hájí ARK ČR. Například je to regulace, profesionalizace a zprůhlednění práce realitních kanceláří, školení makléřů a jejich následná certifikace, zvýšení odbornosti a profesionality. Hlavním cílem, který se ztotožňuje s hlavním cílem a úsilím ARK ČR, je zásadní změna pravidel pro podnikání v této oblasti, to jak ekonomické, tak legislativní.⁶⁹

Tak jako „konkurenční“ struktury, i Komora realitních kanceláří nabídne objektivní databázi cen nemovitostí v jednotlivých regionech ČR, stanoví pravidla pro výkon povolání realitního makléře a následné postihy při nedodržování závazných pravidel Komory, normou je zavedení standardizovaného systému školení. Za jeden z hlavních cílů Komora považuje zřízení garančního fondu, který bude sloužit k zajištění klientských záloh u členských realitních kanceláří.⁷⁰

Zakladateli této komory jsou jedny z předních realitních společností, jen namátkou chci jmenovat Realitní společnost České spořitelny, MEXX Reality, REAL SPEKTRUM a další.

4.3.2.d) Českomoravská realitní unie

Českomoravské realitní unie je právní formou občanské sdružení. Jedná se o neziskové profesní dobrovolné sdružení fyzických a právnických osob podnikajících v realitní činnosti, provádění dražeb, v developmentu a ostatních podnikatelských aktivitách s nemovitostmi.⁷¹ Tak jako výše zmíněné organizace i Realitní unie má své stanovky a Etický kodex, který jsou všichni členové povinni dodržovat. Realitní unie tak jako ostatní sdružení také bojuje pro zpřísnění podmínek v realitní činnosti. Jako formu zvolili sepsání

68 Přístupno z: < <http://ekrk.cz/info-o-serveru/>>

69 Přístupno z: < <http://www.ckrk.cz/aktualita/3/vznikla-ceska-komora-realitnich-kancelari/>>

70 Přístupno z: < <http://www.ckrk.cz/aktualita/3/vznikla-ceska-komora-realitnich-kancelari/>>

petice, do které se podepisují subjekty působící na realitním trhu, které souhlasí se zařazením realitní činnosti pod živnost vázanou, u které by bylo nutno doložit odbornou způsobilost či délku praxe. Petici naleznete zde.⁷² Obecnými podmínkami pro vstup do Realitní unie je souhlas se stanovami, souhlas s etickým kodexem člena Realitní unie, zaplacení vstupního poplatku 500,-Kč a uhrazení členského poplatku 200,-Kč/měsíc (2400,-/rok). Pro řádné členství je navíc zapotřebí mít alespoň tříletou praxi v realitní činnosti, nebo ukončené právnické vzdělání, nebo dvouletou praxi v oboru a podstoupit rekvalifikační kurz realitního makléře s akreditací ministerstva školství. Jestliže čekatel splňuje jednu z výše uvedených podmínek, o jeho přijetí rozhodne Republiková rada unie po vyplnění přihlášky s přílohami o doložené praxi a vzdělání.

4.3.3 Společnosti působící na základě Franchisingové smlouvy

Tuto podkapitolu bych chtěl formulovat trošku jiným způsobem, než předešlé podkapitoly této praktické části. Za důvod totiž považuji fakt, že prvně je důležité definovat, co to franchising vlastně je, na čem spočívá myšlenka franchisingu, odkud franchising pochází, proč je v posledních letech velmi oblíbenou formou podnikání a jaké jsou jeho výhody a nevýhody.

První je zapotřebí definovat, co to vůbec franchising je. V mnoha ekonomických publikacích se lze dopátrat, že franchising je způsob obchodní činnosti, marketingu výrobků a služeb, který je používán v různých odvětvích průmyslu a obchodu. Jedná se o poskytnutí práva užívat obchodní známku a znalosti vlastněné nějakou korporací pro své vlastní podnikání.⁷³ Jako lépe výstižná a srozumitelná definice Franchisingu se mi jeví: „... *forma podnikání na základě přijetí práv k užívání značky, tzv. licence a know-how, to znamená především převzetí návodu "jak na to". Franchisingový partner získává samozřejmě další nehmotná aktiva. Tak jako každý nový podnikatel podstupuje franchisant veškerá obchodní rizika. Sám investuje svůj kapitál do svého podnikání, podniká s vlastními prostředky, na vlastní účet a na vlastní podnikatelské riziko.*“⁷⁴

Výraz „franchising“ tak jak ho chápeme v dnešní době, pochází ze středověké Francie kde pojem „la franchise“ znamenal osvobození od cla a daní.⁷⁵ V moderní době se franchising

71 zdroj z : <<http://www.realitniumie.cz/o-nas/>>

72 Přístup k petici z: <<http://www.petice.net/zmena-realitni-cinnosti>>

73 Wikipedie „franchising“

74 <http://www.ambi.cz/franchising.php>

75 ŘEZŇÍČKOVÁ, M. Franchising: podnikání pod cizím jménem. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. Úvod s. VIII.

jako marketingový nástroj pro šíření výrobků a zkvalitnění služeb objevuje na přelomu 19. a 20. století v USA. Za prvního moderního uživatele franchisingu se považuje společnost Singer Sewing Machine Company, která se v letech 1860 až 1863 zabývala průmyslovým a odbytovým systémem šicích strojů značky Singer.⁷⁶ Jméno jejího zakladatele Alberta Singera je tak možno najít v análech s přídomkem „zakladatel franchisingového systému prodeje“. Singer byl prvním v moderní době, který této metody dokázal pro své účely využít.⁷⁷

V praxi se ukazuje, že franchising snižuje podnikatelská rizika držitelům franchisové licence oproti samostatně podnikajícím subjektům až o 80 %. V současné době se odhaduje, že existuje na celém světě přes 16 tisíc samostatných franchisových koncepcí, značek a sítí uspokojujících konečného spotřebitele. Masivní rozvoj této metody podnikání byl způsoben především ekonomickými okolnostmi. Osamoceným malým a středním podnikatelům nabízí podnikatelský koncept, který jim umožňuje podnikat s minimem rizik a také s léty prověřeným know-how v boji proti konkurenci.⁷⁸

V českém právním řádu není zakotvena úprava franchisingové smlouvy (není upravena jako „smluvní typ“ ani v obchodním, ani v občanském zákoníku) tudíž se jedná o smlouvu inominátní a spadá pod obecnou úpravu obchodního zákoníku, jelikož jejími adresáty jsou vždy podnikatelé. Proto se jejímu řádnému uzavření přikládá velká váha. Smlouva o franchisingu je smlouvou dlouhodobou (na 5-20 let) a reguluje veškeré aspekty vztahu mezi oběma partnery franchisingu - příjemcem a poskytovatelem. (franchisantem a franchisorem)

Taková to smlouva v sobě často kombinuje prvky nejrůznějších druhů smluv. Obsahuje nejčastěji prvky smlouvy licenční, smlouvy o využití know-how, smlouvy nájemní, smlouvy o obchodním zastoupení atd. Právě díky prvku licenční smlouvy, musí být smlouva franchisingová v písemné formě.⁷⁹ Podle Evropského kodexu etiky franchisingu jsou nezbytnou součástí každé smlouvy o franchisingu tyto body:⁸⁰

- stanovení typu spolupráce smluvních partnerů,
- předmět smlouvy, včetně práv na označení, vzhled obchodů a provozoven a dalších identifikačních znaků poskytovatele,

⁷⁶ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. s. 1

⁷⁷ Eim, Josef, *FRANCHISING – PŘEDNOSTI A NEVÝHODY JEHO VYUŽITÍ V PODNIKÁNÍ*, MU, Ekonomicko-správní fakulta, 2008, str.9

⁷⁸ Eim, Josef, *FRANCHISING – PŘEDNOSTI A NEVÝHODY JEHO VYUŽITÍ V PODNIKÁNÍ*, MU, Ekonomicko-správní fakulta, 2008, str.10

⁷⁹ *Jde o kogentní (výlučné, neměnné) ustanovení Obchodního zákoníku*

⁸⁰ <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/franchisove-spolupodnikani/1001234/39597/>

- rozsah smlouvy a specifikace prodávaných výrobků a/nebo poskytovaných služeb a/nebo technologií,
- postavení a práva poskytovatele,
- postavení a práva příjemce,
- oprávnění a povinnost poskytovatele rozvíjet a dále zdokonalovat franchisový systém,
- povinnosti poskytovatele,
- povinnosti příjemce,
- vztahy v rámci franchisové sítě, vztahy ke konkurenci a ke třetím osobám,
- dodací a platební podmínky a vedení účetnictví,
- školení příjemce a jeho zaměstnanců,
- franchisové poplatky,
- předkupní právo poskytovatele a podmínky prodeje či postoupení franchisového podniku,
- právní nástupnictví,
- délka trvání franchisingové smlouvy a možnosti dalšího prodloužení,
- podmínky ukončení smlouvy a důvody pro odstoupení od smlouvy,
- následky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání.

Příjemce čerpá know-how z tzv. příručky, která by měla obsahovat všechny podstatné údaje, instrukce a postupy, důležité k výkonu daného podnikání. Smlouva se uzavírá zásadně v písemné formě s ohledem na právní jistotu smluvních stran. Nicméně licenční smlouva, která je jakousi součástí franchisingové smlouvy, musí být ze zákona v písemné formě, jelikož jejím prostřednictvím je příjemce oprávněn ve sjednaném rozsahu a na sjednaném území k výkonu práv z průmyslového vlastnictví (např. ochranné známky) patřících poskytovateli a tato práva jsou registrována u Úřadu průmyslového vlastnictví v Praze.⁸¹

Povinnosti franchisora je, že již před vytvořením své franchisové sítě musí úspěšně provozovat obchodní činnost po přiměřenou dobu s nejméně jedním zkušebním objektem. Zároveň musí být majitelem nebo pravoplatným uživatelem jména firmy, ochranné známky

nebo jiného zvláštního označení, které užívá a musí zajistit každému franchisantovi základní školení a poskytnout mu nepřetržitou obchodní a technickou pomoc po celou dobu platnosti smlouv.

Naopak povinností franchisanta je usilovat o rozvoj svého franchisového podniku a zachovávat společné identity i dobré pověsti franchisové sítě. Poskytovat franchisorovi prokazatelně správné hospodářské údaje, aby mu v zájmu účinného managementu usnadnil vyhodnocení výkonu a hospodářských výsledků, a na franchisorovo přání umožní v přijatelnou dobu franchisorovi a/nebo jeho zmocněncům přístup do prostor franchisanta a k jeho podkladům a zároveň franchisant nesmí, po dobu platnosti smlouvy ani po jejím ukončení předávat třetím osobám know-how, poskytnuté mu franchisorem.

Jak jsem již výše uváděl, za dohodnutý poplatek může podnikatel převzít osvědčený koncept, ale také v některých případech obdrží příspěvek na zavedení podniku, pomoc při jeho lokalizaci, výstavbě a v neposlední řadě pomoc při zajišťování úvěrového financování stejně jako při následném podnikání samotném.

Nejvíce je v současné době franchising rozšířen v oblasti restauračního stravování, rychlého občerstvení, hotelnictví a oděvním průmyslu, ale také u realitních společností. Světový leader v počtu prodaných nemovitostí, tržeb a počtu poboček po celém světě je RE/MAX, společnost fungující na principu franchisingu.

Nejúspěšnější realitní síť všech dob vznikla jako firma s rodinným managementem, nyní je jednou z nejuznávanějších obchodních značek na světě. Tradičně se každoročně umísťuje v TOP 10 Franchise Ranking (frečízingového žebříčku).⁸² Další společností, která je světově úspěšná a fungující na principu franchisy (a také se pohybuje na českém trhu) je realitní společnost Century 21, nově také na českém trhu působící ERA reality. Jako český franchizor působí i Realitní společnost české spořitelny.

Mekkou franchisingu zůstávají USA, kde přibližně jedna třetina veškerého maloobchodu je provozována na tomto principu prodeje. Ve Spojených státech amerických existuje v současnosti asi 4000 franchisingových systémů s více než 600 000 franchisanty.

81 <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/franchisove-spolupodnikani/1001234/39597/>

82 Bylo tomu tak do roku 2009, od tohoto roku se prodej Franchiz propadl tak, jako celý realitní trh, v tuto chvíli se ale stále pohybuje do 50. místa žebříčku.

V popředí jsou hlavně společnosti zabývající se rychlým občerstvením. V následujících letech, až se bude realitní trh opět zvedat, můžeme očekávat opětovný postup RE/MAXu mezi lídry. Viz: <http://www.entrepreneur.com/franchises/rankings/franchise500-115608/2009.html>

Odhadovaný roční obrat odvětví zde činí asi 1000 miliard, respektive jeden bilion USD, přičemž franchising zaměstnává přibližně 8 milionů osob.⁸³

Výhody a nevýhody franchisingu

Jednoznačnou a hlavní výhodou využití franchisingu je získání konkurenční výhody, která spočívá v rychlejší expanzi a vstupu na trh. Další výhodou lze spatřit v tzv. dělbě práce (franchisor se stará o propagaci značky, franchisant se může věnovat obchodní činnosti jako takové). Také možnost využít jméno a silnou značku franchisora je nespornou výhodou. Know-how které franchisant získává je mnohokrát ověřené a osvědčené.

Jako nevýhodu franchisingu lze považovat povinnost zaplatit licenční cenu a dále platit měsíční (nebo roční) poplatky – royalties.⁸⁴ Určitě také menší samostatnost může být brána jako nevýhoda, jelikož franchisor provádí kontroly chodu „poboček“ zda je společnost vedena v duchu franchisora. Do jisté míry i omezenost služeb, jelikož franchisant nabízí pouze to, co mu franchisor poskytne.

RE/MAX

RE/MAX je asi nejznámější světovou realitní společností. Její kořeny sahají až do roku 1973, kdy byla založena manžely Davem a Gail Linigerovými z Denveru, USA. RE/MAX zaznamenal největší boom v roce 2000, kdy jeho přírůstek čítal 6500! nových franchisantů, nejvíce v celé historii. Během tohoto roku bylo na webových stránkách RE/MAX zaznamenáno neuvěřitelné 2 miliardy návštěv, k tomu vedla masivní marketingová kampaň, která stála 13 milionu USD - teď již je zřejmě jasné, proč právě RE/MAX je světovou jedničkou v nemovitostech.

Mateřská společnost je stále řízena oběma manžely. Pořízení licence pro provozování realitní společnosti pod hlavičkou RE/MAX a samozřejmě veškeré výhody z toho plynoucí, které síť svým partnerům nabízí, stojí od 17,500 USD po 25 000 USD a tato cena se stanovuje podle hustoty obyvatelstva dané oblasti, kde se klient chystá otevřít svou pobočku. Za tuto cenu však franchisant dostane licenci pouze na 5 let, avšak na rozdíl od Century 21 je tato licence obnovitelná. Roční poplatky ze zisku nejsou zveřejněny ani na oficiálních stránkách, ani české zastoupení mi neposkytlo součinnost s touto problematikou. The Entrepreneur pouze uvádí, že jsou variabilní, podle konkurence pouze usuzuji, že se mohou pohybovat od

83 TAMCHYNA, J. *O franchisingu stručně*. In *Franchising: Česká republika 2003*. Praha: Česká asociace franchisingu, 2004, s. 12-17.

84 Definováno v anglickém jazyce zde: <http://en.wikipedia.org/wiki/Royalties>

4-8% a pro jejich stanovení bude opět hrát roli hustota obyvatelstva a výše obrátu a zisku. Zajímavostí sítě RE/MAX je její vzdělávací program, makléři zde nejsou školeni na seminářích či obdobných akcích, ale přímo skrze vlastní webový vzdělávací program. Zde si mohou naladit jakoukoliv problematiku, kterou potřebují k výkonu svého businessu, pokud takovéto informace nenaleznou, mohou se v rámci intranetu spojit s makléřem z druhé strany země a zeptat se na jeho zkušenosti s danou problematikou.

Veškeré výše uvedené skutečnosti přímo i nepřímo ovlivňují dealery těchto realitních služeb v České republice. Franchisingový systém podnikání je celosvětově velmi úspěšný a hlavně v oblasti realit, kde jsou vysoké tlaky na organizaci celé společnosti, její vzdělávání a konkurenční schopnost, se mi tento model jeví velmi doporučitelný pro subjekty, zvažující vstup na realitní trh. Pod hlavičkou té které společnosti je už pouze na preferencích daného investora, možností je více. Druhá, obdobně světově úspěšná realitní společnost je Century 21. V České republice je hlavním zástupcem společnosti Century 21 Czech Republic.

Century 21

*„Na franchisanty CENTURY 21 je kladeno mnoho nároků, včetně finančních. Každý z franchisantů musí uhradit počáteční franchisový poplatek a mít k dispozici prostředky pro rozjezd realitní kanceláře, která musí splnit náročná mezinárodní kritéria pro provozování realitní kanceláře pod značkou CENTURY 21. Aby všechno úspěšně zvládli, musí se podrobit řadě odborných školení, praktických tréninků včetně konzultací přímo v terénu. Od centrály pak kanceláře získávají podporu v činnostech, které s prodejem nemovitostí souvisí a zároveň je výhodné tato odborná školení zajistit centrálně rychleji, levněji a kvalitněji. Kromě obchodní značky a jejího renomé jde zejména o vzdělávání a trénink, marketing, zajištění potřebných IT technologií a samozřejmě mnoho výhodných obchodních podmínek s dodavateli CENTURY 21“.*⁸⁵

K získání licence u společnosti Century 21 Czech Republic je třeba učinit následujících 10 kroků:⁸⁶

1. Kontaktovat centrálu prostřednictvím online formuláře.
2. Absolvovat Initial Meeting s obchodním ředitelem

⁸⁵ Century 21 Czech republic, přístupno z: < <http://www.century21.cz/pozadavky-pro-ziskani-licence-century-21>>

⁸⁶ Century 21 Czech republic, přístupno z: < <http://www.century21.cz/pozadavky-pro-ziskani-licence-century-21>>

3. Prezentace společnosti CENTURY 21
4. Podpis Dohody o mlčenlivosti
5. Prostudování franšizingové smlouvy
6. Konzultace smlouvy
7. Business Plan
8. Žádost zájemce
9. Přijímací komise
10. Podpis franšizingové smlouvy

Jako kritéria pro udělení licence uvádí české zastoupení společnosti ještě těchto 5 bodů:

1. Motivace zájemce
2. Finanční kapitál
3. Dovednosti, schopnosti a zkušenost pro vedení realitní kanceláře
4. Ochota spolupracovat a učit se novým věcem
5. Trestní bezúhonnost

Projde-li zájemce tímto procesem a obstojí ve všech z výše jmenovaných bodů, nestojí již nic v cestě uzavření franchisingové smlouvy. Century 21 si tedy stanovila v celku jednoduchá a logická pravidla, vedoucí k zachování dobrého jména společnosti. Jak vyplývá ze statistik amerického serveru Entrepreneur (česky podnikatel), zatím co ve spojených státech zaznamenala společnost pokles v počtu franchisantů ze 4340 na 3456, ve zbytku světa zaznamenala nárůst oproti předešlému roku o 579 licencí na konečných 4249⁸⁷. Dá se tedy konstatovat, že to co franchisor ztratil ve spojených státech vlivem těžkého dopadu finanční a hypotéční krize, nabral na nových trzích, převážně v Číně, kde se měsíčně otevírají desítky nových poboček. Společnost Century 21 je třeba chápat jako jednoho z lídrů světového realitního trhu i z hlediska, že své působení započala již v roce 1971 v Kalifornii, kde realitní makléři Art Bartlett a Marsh Fisher otevřeli svou první kancelář.⁸⁸

Z českého zastoupení se mi nepodařilo zjistit, kolik stojí licence na zřízení kanceláře využívající know-how a obchodní jméno Century 21, nicméně dle oficiálních zdrojů⁸⁹, se náklady na pořízení licence Century 21 pohybují od 12 500,-USD – po 25 000,-USD (ca 250-500tisíc korun, cena licence se stanovuje obdobně jako u RE/MAXu podle hustoty obyvatelstva té dané oblasti, ve které chce daný franchisant podnikat) a tato licence trvá 10

⁸⁷ Data přístupná z: < <http://www.entrepreneur.com/franchises/century21realestatelc/284269-0.html> >

⁸⁸ Century 21 Czech Republic, < <http://www.century21.cz/historie> >

let, po této době nelze prodloužit, tudíž takovýto subjekt má na výběr zakoupení nové 10.ti leté licence, či zahájit podnikatelskou činnost pod hlavičkou jiné společnosti. I po skončení této smlouvy je však vázán mlčenlivostí o všech skutečnostech, které získal v rámci poskytnuté franchisy. Bohužel ani na cizojazyčných odborných webových stránkách se mi nepodařilo dohledat, jak je to s ročním obratem tržeb a počtu prodaných nemovitostí u společnosti Century 21 a RE/MAX, podle čehož jsem chtěl provést jejich srovnání. Musí mi tedy postačit fakt, že v uplynulých 4 letech⁹⁰ se obě společnosti prezentovaly výbornými prodeji svých licencí, pro přehled jsem připravil malou tabulku:

Společnost	Rok	Počet aktivních licencí v USA	Počet aktivních licencí v Kanadě	Počet aktivních licencí ve zbytku světa	Pořadí ve Franchise 500 Rank	Nejrychleji rostoucí Franchisa	Americké TOP Franchisy celosvětově
Century 21	2009	3,456	NEZNÁMO	4,249	Neumístila se v TOP 200	neumístila se v TOP 50	neumístila se v TOP 50
RE/MAX	2009	3,667	689	2,138	84	NEZNÁMO	38
Century 21	2008	NEZNÁMO	NEZNÁMO	NEZNÁMO	45	neumístila se v TOP 50	20
RE/MAX	2008	4,122	672	2,194	44	10	7
Century 21	2007	4,340	370	3,670	16	20	10
RE/MAX	2007	4,344	655	1,974	10	7	6
Century 21	2006	4,460	368	3,268	14	15	8
RE/MAX	2006	4,100	614	1,824	8	11	9

Z tabulky vyplývá, že u obou gigantů došlo v roce 2009 k poklesu počtu franchisantů na domácím trhu, důvod je samozřejmě jasný, propad realitního trhu a problémy spojené s bankovním sektorem a poskytováním hypotéčních úvěrů. Co je ale překvapující, je fakt, že společnost Century 21 zaznamenala pravděpodobně v roce 2009 velký růst na světových

⁸⁹ Přístupné pod položkou Cost and Fees, <http://www.entrepreneur.com/franchises/century21realestatelc/284269-0.html>

⁹⁰ Údaje za rok 2009 nejsou u 21 Century známy, jde o roky 2006, 2007, 2008, 2009

tržích. Pravděpodobně uvádím proto, že údaje za rok 2008 nejsou známy, nic méně proti roku 2007 si polepšila o více než 550 franchisantů. Nicméně i přes tento nepochybný úspěch se propadla v TOP Franchise Ranking a do dvoustého místa se vůbec nevešla. To ale samozřejmě nesvědčí o tom, že by společnost ztrácela své silné místo na trhu, do tohoto žebříčku jsou zapojeny všechny americké franchisingové společnosti a prim v něm hrají řetězce s rychlým občerstvením jako je Subway, McDonald's a Burger King. Zato RE/MAX si stále drží pozici světové jedničky v realitách. V žebříčku se sice propadl, avšak i tak je pořád v první stovce, a když zanalyzujeme výsledky z předešlých let, místa v první desítce ze všech amerických Franchisových společností hovoří za své.

Realitní společnost České spořitelny a.s. (RSČS)

Jak uvádí RSČS na svých webových stránkách, spolupráce s RSČS formou franšizingu je vhodná jak pro zavedené realitní kanceláře, tak i pro začínající podnikatele. Výhodu to nese, jako celá myšlenka franchisingu, v kvalitním know-how. V současnosti má RSČS 49 poboček po celé republice. Nespornou výhodou této společnosti je její silné finanční zázemí zajišťované Českou spořitelnou a.s., která je jediným akcionářem společnosti. Výhody, které adresát franchisingové smlouvy získá při uzavření takového to kontraktu, jsou následující:⁹¹

- silnou a zavedenou značku
- know-how franšízora
- jednotnou marketingovou podporu s celorepublikovou působností
- jednotný realitní informační systém
- vzory propagačních materiálů
- design internetových stránek
- základní školení zaměstnanců a spolupracovníků
- konzultační služby ze strany zaměstnanců RSČS
- reklamu s celorepublikovým dosahem
- možnost obchodovat v rámci sítě po celém území České republiky
- možnost spolupráce s distribučními a prodejními kanály ČS

⁹¹ Výhody uvedené na webových stránkách RKČS: < <http://rscs.cz/cs/fransizing/> >

ERA reality

Společnost ERA byla založena v roce 1971 v New Jersey, USA. Jedná se tedy o celosvětovou síť realitních kanceláří s více než 30letou tradicí. ERA zahrnuje více než 38 700 majitelů realitních kanceláří a jejich makléřů a bezmála 2700 kanceláří v USA a v dalších 51 zemích. Každá kancelář ERA je vlastněna a řízena nezávisle – tak jak je tomu u franchisingu zvykem.

Expanzi do Evropy odstartovala v roce 1993 založením ERA ve Francii. Dnes je ERA nejrychleji rostoucí síť residenčních realitních kanceláří v Evropě s bezmála 1300+ kancelářemi operujícími ve 20 zemích Evropy: Rakousko, Belgie, Bulharsko, Kypr, Česká Republika, Finsko, Francie, Německo, Velká Británie, Řecko, Irsko, Itálie, Lucembursko, Nizozemí, Portugalsko, Rumunsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko a Turecko.⁹² ERA je vlastněna Cendant Corporation, která je veřejně obchodovatelnou společností na newyorské burze (CD) a jedním z největších světových franchisorů na realitním trhu, v hoteliérství, IT a cestovním ruchu.

Podmínky na pořízení licence jsou obdobné jako u obou předešlých globálních hráčů. Poplatek za poskytnutí franchisingové licence se pohybuje od 12.500,-USD po 25.000,-USD a tato licence má platnost 10 let. Proměnné poplatky jsou 6% plynoucích ze zisku franchisanta. Tak jako CENTURY 21 a RE/MAX i ERA zaznamenala v roce 2009 pokles svých franchisantů, když v současnosti čítá asi 2700 aktivních franchisantů oproti skoro 3000 v roce 2008.⁹³ ERA se v posledních letech spíše specializuje na trhy mimo USA, což dokládá fakt, že z necelých 2700 franchisantů je pouze 900 z USA. I ERA nabízí vlastní databázový systém nemovitostí, vlastní vzdělávací program a jiné výhody. Také se pravidelně umisťuje v žebříčku America's Top Global Franchises, kde zaujímá pro rok 2009 105. pozici.

Realitní gigant ERA sice nemá tak zvučné jméno jako třeba RE/MAX, nicméně ve světle uvedených skutečností je jasné, že je to jeden z lídrů na světovém realitním trhu, jejímu většímu prosazení na českém realitním trhu zatím brání poměrně málo viditelná reklama, krátká doba působnosti a poměrně vysoké finanční nároky kladené na franchisanta, které jsou plně srovnatelné s oběma světovými lídry.

92 Webové stránky ERA, přístupno z: <http://www.era-reality.cz/index.cfm/fuseaction/ctext.showText/textFile/AboutERA.cfm>

93 Přístupno ze zdroje: <http://www.entrepreneur.com/franchises/erafranchisesystemsllc/282315-0.html>

4.3.4 Celorepublikoví lídři v oblasti realitního trhu

V této podkapitole chci poukázat na realitní společnosti, které svým dosahem pokrývají takřka celé území České republiky. V této kategorii se objevují i společnosti, které byly blíže specifikovány v předešlé podkapitole, tedy společnosti působící na základě franchisingu. Dále jsou to hlavně M&M Reality, Realitní společnost České spořitelny, Real spektrum a realitní kancelář Sting. Tyto společnosti se vyznačují silnou kapitálovou základnou a množstvím poboček po celé republice. Tím jsou schopny svému klientovi nabídnout nemovitost ze všech koutů republiky. Samozřejmostí je také vysoký standard služeb, styling nesoucí se v duchu dané společnosti a nadstandardní služby (vlastní developing).

5 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ REALITNÍ KANCELÁŘE Z POHLEDU PRÁVNÍ FORMY, ORGANIZAČNÍHO USPOŘÁDÁNÍ, NABÍZENÝCH SLUŽEB A ZAPOJENÍ DO OBOROVÝCH SDRUŽENÍ

V této části práce chci zanalyzovat získaná data, postupy a možnosti, a pokusit se navrhnout co nejefektivnější systém řízení realitní společnosti, zvažující vstup na český realitní trh. Tato problematika je závěrečnou a stěžejní částí této práce, proto je možné, že některé metody a postupy se budou opakovat s problematikou probranou v předešlých kapitolách. Cílem bude snažit se zvolit nejoptimálnější řešení realitní společnosti z pohledu investora, tedy budoucího vlastníka společnosti.

První otázka, která je směrodatná při rozhodování, zda začít podnikat v oboru realit a jakou k tomu zvolit formu zní, zda daný subjekt má nějaké zkušenosti s prací v realitní branži? Tím mám na mysli zkušenosti nabyté činností na postu makléře, pozici v developerské společnosti či zkušenosti z jiných pozic blízké realitnímu trhu. Bez těchto atributů má takovýto subjekt jen velmi malou šanci na úspěch. Jeho šance by se v tomto případě značně zvýšily, začal-li by přemýšlet o jednom z osvědčených scénářů franchisingových společností. Ale i v takovém případě musí mít tento zájemce velké obchodní zkušenosti. Rozjet vlastní business není nic jednoduchého, jak popisují v druhé kapitole u

zakládání obchodních společností. Byrokratické postupy jsou v této „předpodnikatelské“ fázi poměrně složité a zdlouhavé. Ale ani tohle není neřešitelný problém, se založením obchodní společnosti dokáže poradit snad každý právník, nebo zde existují přímo specializované firmy, které mají na této problematice postavenou živnost. V mnoha případech mají již předem vytvořené (ready made) obchodní společnosti v u nás nejvyužívanějších právních formách, tedy ve formě s.r.o. a a.s., mnohdy také jako Evropská společnost (ES). Ready-made společnost je již registrovaná společnost, která byla založena za účelem dalšího prodeje a nikdy nevyvíjela žádnou podnikatelskou činnost. Výhodou takové to společnosti je, že nový vlastník ready-made společnosti může začít ihned podnikat.⁹⁴ Tedy společnost je založena a vzniká dnem zapsáním do obchodního rejstříku (po doložení živnostenského oprávnění).

Jako právní formu bych jednoznačně volil společnost s ručním omezeným. Důvodů pro tuto volbu je hned několik. Zaprvé je to již zmíněný §2 živnostenského zákona, který, kdybychom podnikali jako OSVČ, může mít pro nás nedozírné následky, tímto řešením na nás nemá žádný vliv. Takže co spatřuji jako důležité je ručení pouze do výše nesplacených vkladů, analogicky do výše upsaného jmění společnosti. Za druhé je to vyšší prestiž z pohledu klienta, která má větší váhu než kdykoliv dříve. Jak ukazuje studie⁹⁵ ARK ČR, klienti si na výběr své realitní společnosti dávají čím dál větší pozor, analyzují trh a prověřují, co jim daná společnost nabízí, jaké jim dává záruky a jaké jsou na ni ohlasy, společnost ve formě s.r.o. či a.s. je pro ně jakousi zárukou stability. Akciovou společnost nevolím z důvodu výše základního jmění. Málo který investor/budoucí majitel společnosti zahájí svou podnikatelskou činnost ve formě společnosti, která pro svůj vznik potřebuje majetek ve jmenovité hodnotě 2 milionu Kč. Tím se dostávám ke třetímu důvodu pro volbu s.r.o. a tím je relativně nízký základní kapitál společnosti, který je zákonodárcem stanoven na 200 tisíc korun českých. Veškeré další údaje o společnosti s ručením omezeným jsou uvedeny v podkapitole S.R.O. druhé kapitoly. V neposlední řadě i organizační struktury, které v této práci rozebírám a které jsou v praxi poměrně složitým „organismem“, si jen těžko dokážu představit, že by vznikaly pod hlavičkou jedné FO – podnikatele.

Tudíž problematiku právní formy bychom měli zvolenou, teď záleží jaký zvolit postup vzhledem organizační struktuře. Otázkou stále zůstává, zda je investor natolik zběhlý v obchodování s nemovitostmi, že bude spoléhat pouze na své znalosti a zkušenosti. Pokud ne, má možnost zvolit osvědčený princip franchisingových společností. Tato varianta ještě

⁹⁴ *Smart companies, Zakládání společností a prodej firem, přístupno z: < <http://www.smartcompanies.cz/onsite-index/ready-made/> >*

více prohlubuje důvod druhý, který jsem výše zmiňoval pro volbu s.r.o., a to byl pohled klienta na prestiž společnosti. Význam silného zázemí pramenící z mnoha let úspěšné praxe, kterou všechny franchisingové společnosti mají, proto se taky staly populární jako franchisy, dává klientovi potřebný pocit jistoty, že se obrátil na profesionály. Zda-li zvolit RE/MAX, Century 21, ERA či Realitní společnost České Spořitelny záleží již pouze na preferencích daného zájemce. Já osobně bych volil jednoho ze zahraničních gigantů. Svou roli při výběru budou samozřejmě hrát výše průběžných poplatků a cena a délka licence. Z tohoto hlediska vychází lépe Century 21 a ERA, nicméně to posuzuji z celosvětových dat, ani jedno z těchto zastoupení mi nebylo nápomocno při zjišťování této problematiky. Kdybych to tedy shrnul, má-li daný subjekt zkušenosti s prodejem nemovitostí, organizací a vedením společnosti (managerské vlastnosti), nemusí nutně volit variantu franchisingu. Tímto rozhodnutím ušetří spoustu peněz, které by vložil do zakoupení licence, avšak nezačne podnikat pod veřejně známou značkou, ani nebude mít jasný plán postupu při rozvíjení svého podnikání a zároveň náklady na reklamu a reklamu samotnou bude muset provádět svépomocí. Tudíž bude muset mít zvolený velmi dobrý strategický plán, kterého se bude muset řídit. Ke zvýšení odbornosti a prestiže své společnosti se může zainteresovat do jednoho či více z oborových sdružení. Tyto komise, kluby, asociace a unie nabízejí svým členům ke zvýšení a doplňování odbornosti vzdělávací programy, systémy k distribuci svých nemovitostí a samozřejmě kýženu prestiž.

Jestliže bychom přistoupili k problematice managementu a organizační struktúře společnosti, ta by se v tomto případě vyvíjela z velmi jednoduché, tak jak je zobrazena v kapitole 4. varianta B. Tohle je základní organizační schéma realitní společnosti působící jako právnická osoba, kdy ředitel, pravděpodobně vlastník společnosti, řídí a organizuje společnost jako celek, ale zároveň plní funkci makléře. Motivuje a pomáhá ostatním makléřům v jejich činnosti. Má-li společnost zvolenou správnou strategii a daří se jí plnit dlouhodobé cíle, dochází postupně k zvětšování obchodních aktivit a s tím i k nutnému rozšíření týmu. V takovém to případě se společnost často rozšiřuje na oblastní pobočky. Toto řešení má logické vyústění, ředitel – makléř není v této situaci již schopen sám dohlížet na veškerou činnost a považuje za nutnost delegovat určité pravomoci na jím zvoleného zástupce. Takového zástupce najde v nejschopnějším makléři (obchodníkovi), kterému deleguje pravomoc řídit jednu z oblastních poboček. Tento zástupce zařizuje veškerý chod

pobočky a přímo se zodpovídá řediteli. Ředitel s tímto zástupcem konzultuje jim zjištěné poznatky.

V takovémto případě jsme již ale opustili prvotní organizační schéma a postoupili do další úrovně. (viz. varianta C). Takto má vlastník společnosti šanci dohlížet na 3 až 4 pobočky, v případě, že by jejich počet byl vyšší, jsem přesvědčen, že by se tato situace stávala pro vlastníka nevladatelnou a stresující, což by mohlo vést ke ztrátě morálky a pomalému upadání společnosti. V takové to situaci jsou obecně dvě možnosti, buď „uměle“ udržovat společnost na 3, maximálně 4 pobočkách a neustále se angažovat při jejich vedení (jednou týdně pořádat seminář, ve kterém se probere problematika uplynulého týdne s konzultací práce uskutečňované v tomto týdnu), nebo druhou možností je ustanovení profesionálního managementu, který bude zajišťovat funkčnost dané organizační složky. Teď mám na mysli princip používaný třeba společností Sting s.r.o., kde jedna FO ovládá 3 právnické osoby, avšak tyto PO mají vlastního ředitele, vlastní management a vlastní náplň činnosti (Kredit Finance, Sting Commerce, Sting RK), avšak v rámci své podnikatelské činnosti spolu kooperují. Majitel v tomto případě participuje na zisku těchto právnických osob. Této struktuře odpovídá varianta D uvedená ve 4. kapitole. Jedná se o nejsložitější model organizačního schématu, se kterým se v našich podmínkách můžeme setkat. Výhody plynoucí z tohoto uspořádání nadřízenosti a podřízenosti a jasně definovaných povinností uvádím v teoretické části práce viz. kombinace divizionální a liniově-štabní struktury. Takto strukturované společnosti bych dále doporučil se inkorporovat do jedné, nebo více, z tzv. oborových sdružení. Výhody tohoto začlenění jsem rovněž popisoval v samostatné podkapitole.

V této fázi jsme si již definovali právní formu, kterou bych doporučoval zvolit nově vstupujícímu subjektu na realitní trh, dále formu organizačního řízení společnosti, doporučení začlenit se do jednoho či více z „organizačních sdružení“ a poslední, co nám ještě zbývá, je definovat služby, které by daná realitní společnost měla poskytovat a které klientovi usnadní kompletní a bezproblémovou koupi, prodej nebo pronájem nemovitosti.

Každá realitní kancelář má (měla by mít) povinnost svého klienta zastupovat tak, aby nebyl touto spoluprací poškozen. Zkušený realitní makléř je schopen předejít mnoha nepříjemnostem a svého klienta před nimi ochránit. Nejčastějšími riziky jsou hlavně neznalost právních postupů, komunikace s katastrálním úřadem a další.

Mezi standardní služby realitních kanceláří by mělo patřit:⁹⁶

- nalezení vhodného zájemce o danou nemovitost
- vyhledání zajímavé nemovitosti
- komplexní právní servis:
 - sepsání smluvních dokumentů od nájemní smlouvy v případě pronájmu, rezervační smlouvy až po kupní smlouvu a návrh na vklad vlastnického práva do katastru nemovitostí – advokátem nebo notářem
 - zajištění notářských (advokátních) služeb při ověřování podpisů nebo při uložení kupní ceny do notářské (advokátní) úschovy
- dále prezentace nabízené nemovitosti na nejnavštěvovanějších realitních serverech, v realitních novinách a časopisech
- pomoc a spolupráce při vyřizování jakéhokoliv typu úvěru potřebného k pořízení nemovitosti, apod.
- zajištění znaleckého posudku pro daň z převodu nemovitostí na danou nemovitost

Za tyto služby hradí klient realitní kanceláři provizi (odměnu za služby), která se řídí platným ceníkem dané realitní kanceláře. Obvyklá výše této provize (odměny za služby) je určena v procentech z výše kupní ceny, a to nejčastěji v rozmezí 3 - 5 %. U pronájmů se odměna řídí výší měsíčního nájemného. Splatnost provize je smluvně zajištěna v oboustranně podepsané zprostředkovatelské smlouvě, obvykle je to po prokazatelném zrealizování obchodu (tj. podpis kupní smlouvy nebo nájemní smlouvy).⁹⁷

Při vyhledávání nebo nabízení nemovitostí čerpá každá realitní společnost ze svých zkušeností a znalostí místního trhu. Prvořadé je vždy přání klienta. Jím popsané možnosti a specifické požadavky určují cestu k nalezení správné nemovitosti pro správného kupujícího, prodávajícího či nájemce.

Kvalitní realitní společnost by měla nabízet a požadovat exkluzivitu na daný předmět smlouvy, výhody z takovéto exkluzivity jsou následující:

⁹⁶ Zdroj: Realitní společnost České spořitelny, dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/bydleni/cs/SC_OT01_029668.XML

⁹⁷ Zdroj: Realitní společnost České spořitelny, dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/bydleni/cs/SC_OT01_029668.XML

- vždy osobní prohlídka nemovitosti
- zpracování nabídky včetně fotografie, výpisu z katastru nemovitostí, apod.
- inzerce v realitních časopisech, na realitních serverech a na stránkách oborových sdružení, jejichž je společnost členem
- poradenství, zjištění právního a faktického stavu nemovitosti
- odhad skutečné tržní ceny - doporučení ceny pro prodej znalcem či odhadcem
- řízení prodeje - postup k dosažení maximální tržní ceny

Při nevýhradním prodeji nebo pronájmu nemovitosti (není využita exkluzivita) podstupuje prodávající riziko, že jeho nemovitost bude nabízena bez znalosti skutečného stavu ze strany zúčastněných realitních kanceláří (ne vždy je pravidlem např. osobní prohlídka), často nastává tzv. „divoký prodej“ - různá nabídková cena v různých realitních kancelářích, nemovitost se po krátké době „okouká“ apod. Proto je zapotřebí dobře zvážit, na kterou realitní společnost se obrátit.⁹⁸ Taková to společnost by měla mít silné jméno, prokazatelné úspěchy na trhu s nemovitostmi, měla by nabízet veškeré z výše jmenovaných služeb a měla by být začleněna alespoň do jednoho z oborových sdružení. Jestliže tyto atributy daná společnost splňuje, neměla by pro klienta z takového obchodu nastat žádná neočekávaná skutečnost. Jestliže společnost splňuje výše jmenované atributy, má velkou šanci se prosadit a uspět v silné konkurenci realitního trhu.

98 Zdroj: Realitní společnost České spořitelny, dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/bydleni/cs/SC_OT01_029668.XML

6 ZÁVĚR

Svou prací jsem se snažil zodpovědět veškeré cíle a úkoly stanovené v zadání diplomové práce, které jsem také promítl do úvodu této práce. Tedy v teoretické části při volbě právních forem jsem postupoval dle obchodního zákoníku, místy i dle živnostenského zákona, rozebral jsem všechny tři hlavní formy, pod kterými lze provozovat realitní činnost. Jedná se o formu podnikatel-fyzická osoba (OSVČ), společnost s ručením omezeným (spol. s r.o., s.r.o.) a akciová společnost (a.s.). Zde jsem se snažil co nejpodrobněji popsat veškerá úskalí vznikající při zakládání a vzniku těchto společností a postup při žádosti o vydání živnostenského oprávnění, které je zapotřebí u všech forem podnikání. Dále jsem definoval i další formy podnikání, které český právní řád připouští k provozování podnikatelské činnosti, nicméně vzhledem k tomu, že se v realitní branži téměř nevyskytují, jsem je již dále nerozváděl.

Po vymezení nejčastějších právních forem jsem postoupil na úroveň manažerskou, kde jsem pomocí odborných publikací definoval a graficky znázornil nejčastější organizační struktury, které se postupem organizování lidské činnosti vyvinuly a se kterými se běžně můžeme setkat. Popsal jsem jejich výhody, nevýhody a proč a kde se využívají. Po těchto obecných definicích jsem postoupil k hlavním bodům práce a to je analýza trhu a vlastní návrh řešení organizačního schématu realitní společnosti.

V analýze vývoje trhu jsem dospěl k závěru, že právě nyní je zapotřebí více než kdykoliv dříve promyslet, v jaké právní formě a s jakou organizační strukturou vstoupit na realitní trh, jelikož realitní trh po 8 letech vydatného, každoročního růstu začal natolik ztrácet, že se ve svých objemech uskutečněných prodejů propadl na úroveň roku 2006, možná i 2005. Druhým závěrem je fakt, že klienti si v posledních měsících pečlivě vybírají, kterou realitní společnost zvolí za svého obchodního partnera. Toto je také důležitým bodem, proč jsem jako optimální právní formu zvolil společnost s ručením omezeným (viz. níže). Přeci jen realitní kancelář pod hlavičkou obchodní společnosti působí na klienta hodnotnějším dojmem, než pouze jako FO - podnikatel. Rozhodující roli hraje silné jméno (velká šance pro franchisy a franchisanty), znalost místního trhu, reklama a také objektivně měřitelná kvalita, která může být zajištěna začleněním se takové realitní společnosti do jednoho z oborových sdružení, které na českém realitním trhu existují. V úvahu připadají tyto subjekty: Asociace realitních kanceláří České republiky, Evropský klub realitních kanceláří, Česká komora Realitních kanceláří, Českomoravská realitní unie. Všechny z výše jmenovaných subjektu přispívají ke

zvýšení kvality poskytovaných služeb svých členů, a to stanovami a etickým kodexem, které musí členové dodržovat. Dále usilují o změnu živnostenského zákona, kterou by došlo k převedení realitní činnosti z živnosti volných na živnosti vázané a bylo by tedy při žádosti o vystavení živnostenského povolení zapotřebí prokázat odbornou způsobilost. To by mělo za důsledek, že nově přistupující subjekty by musely prokazatelně dokázat praxi, či jinou odbornou, a zákonem uznanou variantu odbornosti k této problematice.⁹⁹

Dalším důležitým bodem praktické části je problematika franchisingového podnikání. Zde se věnuji čtyřem největším franchisingovým společnostem působícím na českém realitním trhu. Uvádím jejich služby, postavení ve světovém měřítku (3 z nich jsou světovými lídry na poli obchodování s nemovitostmi), podmínky pro získání licence, ceny licence a výše poplatků plynoucích z podnikatelských úspěchů. Variantu franchisingu sice v kapitole 5. nevolím jako strukturu, pod kterou by měla vzniknout nová společnost, nicméně návrh struktury kterou jsem zvolil, se může analogicky použít i do franchisingového systému.

V poslední kapitole se věnuji vlastnímu návrhu organizační struktury realitní společnosti. Jako formu volím společnost s ručením omezeným, která mi výši základního jmění, omezeností svého ručení majícího zásadní vliv pro vlastníka, zárukami pro klienta plynoucími z toho, že se jedná o obchodní společnost a poměrně jednoduchým byrokratickým postupům (ve srovnání s a.s.), ať již při zakládání, tak také při samotném fungování, připadá jako optimální volba. Důležitý je také pohled klienta na realitní kancelář/společnost, kde se v posledních měsících ukazuje, že forma obchodní společnosti je pro klienty zárukou kvalitních a seriózních služeb a proto jsou tyto subjekty v konkurenční výhodě. Akciovou společnost nevolím z důvodu větší složitosti spočívající v právních náležitostech, které se k této formě podnikání vážou a OSVČ zase z důvodu uvedeného v předešlé větě a že vlastník – FO podnikatel – by v této situaci odpovídal za chod společnosti celým svým majetkem, což si vzhledem ke složitosti struktur (varianta B, C, D) lze jen těžko představit. I přesto je ale zastoupení subjektů na realitním trhu v podobě OSVČ velmi početné, dokonce podobné jako ve formě s.r.o., avšak jedná se o převážně pouze o makléře, ne RK jako takové, kteří svou činnost provádí vlastním jménem na vlastní odpovědnost pod hlavičkou jedné ze známých obchodních společností. Vezmeme-li v úvahu, že by se postupem času společnost zabývala třeba i developerskou činností, mohl by mít její případný neúspěch fatální dopad na majitele ve formě OSVČ. Nicméně v průběhu zpracovávání této práce jsem narazil i na takovéto

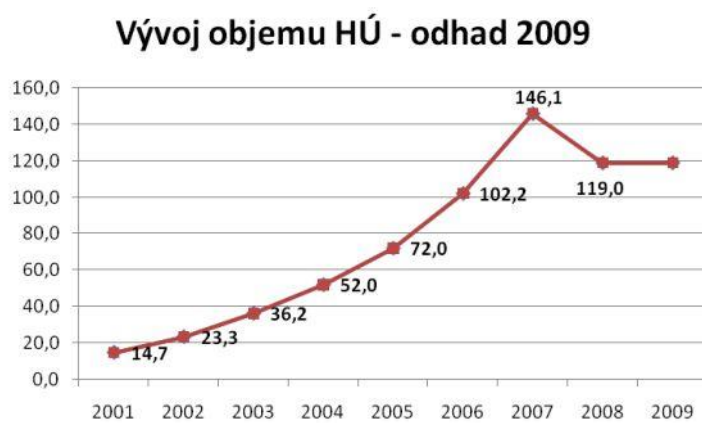
⁹⁹ Kombinace vysokoškolského vzdělání zaměřeného k problematice nemovitostí, realitního trhu ale také pouze práva a praxe v oboru.

subjekty podnikající ve formě OSVČ, bohužel u těchto osob se mé obavy již naplnily, tudíž teď neřeší pouze obchodní problémy, ale existenční – jsou v insolvenčním řízení. Ručení celým svým majetkem se jim při jejich aktivitách stalo osudným.

Organizační schéma se přizpůsobuje velikosti a množství služeb, které tato společnost bude poskytovat. Obecně se dá říci, že pokud bude podnikatelský záměr a výkon řídicího pracovníka (v tomto případě majitele) konkurenceschopný, bude se společnost vyvíjet a rozrůstat. V takovémto případě se ze začátku bude jednat o jednodušší organizační strukturu liniového uspořádání, kde může být i štábní prvek (viz. varianta B kapitola 4.2.2). Nicméně také se může jednat o čistě liniově-štabní organizační strukturu (viz. varianta C kapitola 4.2.3). Toto členění záleží pouze na velikosti společnosti a množství a druhu služeb, které bude nabízet. Jako vrchol organizovanosti uvádím variantu D (kapitola 4.2.4), která je v současnosti využívána skupinou STING. Jedná se o právnické osoby, které jsou prakticky právně nezávislé, avšak fakticky jsou vlastněny jednou fyzickou osobou. Tyto společnosti se specializují každá na jinou problematiku, avšak úzce spolu spolupracují. Z pohledu vlastníka (té fyzické osoby) nebo klienta se jedná o divize obstarávající realitní činnost, developing, financování obchodů provedených „dceřinými společnostmi – divizemi“, správu nemovitostí a další. Tedy v praxi se jejich činnosti prolínají a mnohdy jsou i na sobě navzájem závislé. Každá z těchto společností má svůj vlastní management, vlastní organizační strukturu (pravděpodobně opět varianta C, kapitola 4.2.3) a vlastník se do jejich fungování příliš nezapojuje a participuje pouze na generovaném zisku těchto společností. Tímto bych svou práci zakončil.

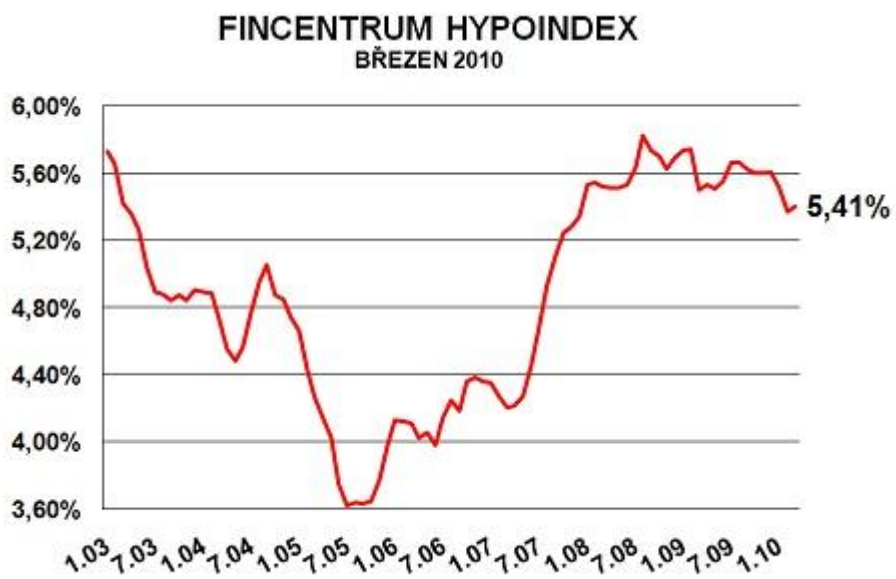
7 PŘÍLOHY

7.1 PŘÍLOHA Č. 1



Vývoj objemů hypotéčních úvěrů v miliardách Kč

7.2 PŘÍLOHA Č. 2



Vývoj cen hypotéčních úvěrů

7.3 PŘÍLOHA Č. 3

Podmínky pro podnikání na realitním trhu se zostřují¹⁰⁰

Jednoznačně to vyplývá z průzkumu Asociace realitních kanceláří. Průzkum ukázal, že lidé věnují čím dál větší pozornost výběru nemovitosti a zákazníci realitních kanceláří jsou čím dál náročnější na poskytovaný servis. Jsou také čím dál informovanější o podmínkách na realitním trhu a o fungování realitního byznysu.

Pozorujeme u klientů, že v posledních letech věnují větší pozornost výběru nemovitosti.

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
57%	35%	3,5%	3,5%	0%

Od vypuknutí krize se tento trend dramaticky zvýraznil

zvýraznil	nezměnil	zmírnil	nevím
60,7%	37,6%	1,7%	0

Pozorujeme u klientů, že v posledních letech jsou čím dál náročnější na poskytovaný servis

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
41%	48%	9%	0%

Od vypuknutí krize se tento trend dramaticky zvýraznil

zvýraznil	nezměnil	zmírnil	nevím
37,5%	57,1%	1,8%	3,6%

Pozorujeme u klientů, že v posledních letech jsou čím dál informovanější o podmínkách na realitním trhu a o fungování realitního byznysu

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
26%	52%	11%	4%

Od vypuknutí krize se tento trend dramaticky zvýraznil

zvýraznil	nezměnil	zmírnil	nevím
30,4%	60,7%	0%	8,9%

¹⁰⁰ Přístupno z: < http://www.arkcr.cz/?c_id=1015 >

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

- [1] DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
- [2] DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. *Management*. Dotisk 2004. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-7169-422-3.
- [3] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. dopl. a rozšíř. vyd. Praha : Management Press, 1999. 291 s., ISBN 80-85943-94-8.
- [4] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7
- [5] TAMCHYNA, J. *O franchisingu stručně*. In *Franchising: Česká republika 2003*. Praha: Česká asociace franchisingu, 2004,
- [6] URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 162s., ISBN 80-7261-105-4.
- [7] EIM, Josef. *FRANCHISING – PŘEDNOSTI A NEVÝHODY JEHO VYUŽITÍ V PODNIKÁNÍ*. [s.l.], 2008. 52 s. Diplomová práce. MU.
- [8] ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. 222 s. ISBN 807179894
- [9] Blažek, Ladislav, Prof. ing, *Organizování, Sylabus k přednášce*, MU
- [10] Blažek, Ladislav, *Úvod do teorie řízení podniku*, MU, 2001,
- [11] Fiala, Roman, ing., *Základy managementu, VŠ polytechnická Jihlava, Katedra ektomie a managementu. Sylabus*.
- [12] Havlík, David, *Optimalizace organizační struktury*, MU- Ekonomicko-správní fakulta, 2009,
- [13] Jeřábek, Ing., *Oddělení poskytování elektronických výstupů Českého statistického úřadu*, 13.4.2010
- [14] *Zákon 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání*,
- [15] *Zákon č. 269/1994 Sb., o Rejstříku trestů*,
- [16] *Zákon č.513/1991 Sb., obchodní zákoník*,
- [17] <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/shrnuti.aspx>
- [18] <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>
- [19] <http://business.center.cz/business/urady/zu/ohlaseni-po.asp>

- [20] Etický kodex: <http://ekrk.cz/eticky-kodex/>
- [21] <http://ekrk.cz/info-o-serveru/>
- [22] <http://realit.cz/aktualita/v-cesku-se-loni-zacalo-stavet-o-143-procenta-mene-bytu>
22.2.2010
- [23] <http://www.ambi.cz/franchising.php>
- [24] <http://www.arkcr.cz/> 1.4.2010
- [25] <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/franchisove-spolupodnikani/1001234/39597/>
- [26] <http://www.ckrk.cz/aktualita/3/vznikla-ceska-komora-realitnich-kancelari>
- [27] <http://www.petice.net/zmena-realitni-cinnosti>
- [28] <http://www.realitniunie.cz/o-nas/>
- [29] Metodická příručka NACE REV2:
<[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_%28cz_nace%29/\\$File/metodicka_prirucka_nace_new.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_%28cz_nace%29/$File/metodicka_prirucka_nace_new.pdf)>
- [30] <http://www.entrepreneur.com/franchises/century21realestatellc/284269-0.html>
- [31] Realitní společnost České spořitelny, dostupné z:
http://www.csas.cz/banka/content/inet/bydleni/cs/SC_OT01_029668.XML
- [32] Realitní zpravodaj, <http://www.czechrealestates.com/?p=594/> 26.1.2010
- [33] Smart companies, Zakládání společností a prodej firem, přístupno z: <
<http://www.smartcompanies.cz/onsite-index/ready-made/>>
- [34] Century 21 Czech republic, přístupno z: < <http://www.century21.cz/pozadavky-pro-ziskani-licence-century-21>>
- [35] Webové stránky ERA, přístupno z: <http://www.era-reality.cz/index.cfm/fuseaction/ctext.showText/textFile/AboutERA.cfm>
- [36] Wikipedie „franzizing“