

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016

Antonín Matys

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Antonín Matys

Zavádění Facility Managementu v síti autoservisních
provozoven BestDrive
Facility Management for a Network of Car
Service Stations BestDrive

Bakalářská práce

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

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Praha 21. 2. 2016

.....
Antonín Matys

Děkuji RNDr., Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za odborné vedení bakalářské práce, a cenné rady při jejím zpracování. Děkuji vedení společnosti ContiTrade Services s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a materiálů.

Moravská vysoká škola Olomouc
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Antonín Matys**
Osobní číslo: **M13164**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Zavádění Facility Managementu v konkrétní organizaci.**
Téma anglicky: **Facility Management for a Network of Car Service Stations**
Zadávací katedra: **BestDrive**
Zadávací katedra: **Ústav managementu a marketingu**

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

Obecné zásady pro vypracování:

Příkaz prorektora pro studijní a pedagogické záležitosti k bakalářským pracím.

JURÍČKOVÁ, L., VANĚČKOVÁ, M. Bakalářské práce na Moravské vysoké škole Olomouc. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2009. 63 s. ISBN 978-80-87240-11-3.

Práce bude zpracována podle zásad platných na Moravské vysoké škole Olomouc pro Akademický rok 2014/15.

Osnova:

Úvod, stanovení cílů práce

Teoretická část - přehled poznatků z literatury

Metodika - metody a techniky zpracování

Praktická část - aplikace, dosažené výsledky a jejich zhodnocení

Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

VYSKOČIL, V. K. Facility Management - procesy a řízení podpůrných činností. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009, 176 s. ISBN 978-80-86946-97-9.

VYSKOČIL, V. K., KUDA, F. a kol. Management podpůrných procesů. Facility Management. 2. dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 492 s. ISBN 978-80-7431-046-1.

Vedoucí bakalářské práce:

RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc. MBA

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. dubna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2016**

Podpis studenta:

Datum:

15.5.2015

Podpis vedoucího práce:

Datum:

10.4.2015



Mgr. Irena KOVÁČIČINOVÁ
prorektorka




RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc. MBA
manažer ústavu

V Olomouci dne 11. května 2015

Obsah

ÚVOD.....	7
TEORETICKÁ ČÁST	9
1. FACILITY MANAGEMENT	9
1.1. Facility management obecně	9
1.2. Definice ve facility managementu.....	11
1.3. Pojmy facility managementu	13
1.4. Cíle facility managementu.....	17
1.5. Přínosy facility managementu.....	18
2. STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ.....	19
3. KONKURENČNÍ VÝHODY.....	22
4. HODNOTOVÝ ŘETĚZEC	24
METODIKA.....	27
5. DOTAZNÍK.....	27
Formy dotazníku	28
Otázky v dotazníku mohou být	28
Výhody a nevýhody použití dotazníku	30
Fáze systematicky orientovaného výzkumu	31
Vyhodnocení kvantitativního průzkumu.....	31
PRAKTICKÁ ČÁST	33
6. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	33
7. STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ.....	40
ZÁVĚR.....	46

ÚVOD

Cílem mé práce je analyzovat sekundární činnost v síti nadnárodní společnosti provozující více jak 70 autoservisních prodejen v České republice a dále navrhnout přenesení některých sekundárních činností na externí dodavatele.

V současné době podniky neintegrují všechny činnosti do sebe, jak tomu bylo v minulosti. Nyní podniky volí, jakou činnost budou zajišťovat externím způsobem, takzvaným outsourcingem a jakou činnost budou zajišťovat vlastními zdroji. Celou tuto úvahu by měly podniky provádět na základě rozčlenění procesů na základní, neboli primární a podpůrné, neboli sekundární činnosti. Samotným porovnáním nákladů, který podniky vynaloží na jednotlivé činnosti, by se mohl management rozhodnout, zda činnosti bude nadále zajišťovat vlastními zdroji, nebo je předá specializovaným firmám zaměřujícím svou činnost primárně na činnosti pro daný podnik sekundární. Pokud by to ovšem bylo tak jednoduché, tak by outsourcingu využívalo mnohem více firem, což se v poslední době značně rozvíjí a využívá.

Podniky v některých případech nechtějí přenášet i přes prokazatelně vyšší náklady sekundární činnosti na externí dodavatele, jelikož se tím mohou v některých případech stát závislými, možná i zranitelnějšími.

Teoretická část se bude zabývat základním rozdělením procesů tj. na primární a podpůrné procesy, představení facility managementu, vize a mise facility managementu, Porterův hodnotový řetězec, vliv facility managementu na konkurenční výhody a konkurenceschopnost. Provedu strategickou analýzu podnikových činností.

V praktické části popíši vybraný podnik, řeknu něco o historii firmy, představím organizační strukturu a popíši stávající nastavení fungování procesů. Provedu analýzu podnikových činností. Popíši jednotlivé činnosti v podniku a vyberu činnosti, u kterých budu posuzovat přínosy a rizika jednotlivých způsobů zajištění. Určím kritéria, jaká brát v úvahu při rozhodování o formě zajištění.

V závěru mé bakalářské práce shrnu dosažené poznatky, které jsem získal z její praktické části. Vyberu sekundární činnosti podniku, které navrhnou na převedení do zprávy externích dodavatelů.

TEORETICKÁ ČÁST

1. FACILITY MANAGEMENT

1.1. Facility management obecně

Ze správy Facility managementem se nejčastěji nazývá řízení podpůrných činností v oblasti výkonu správy nemovitostí, objektů a budov.¹

Management podpůrných procesů představuje jednu z významných manažerských aktivit, jejíž kvalita ovlivňuje do značné míry výsledky i efektivnost generického hodnotového řetězce jako celku, a to v hospodářské sféře, veřejné správě, ale i nepodnikatelské sféře.²

Ze správy nemovitostí se v materiálním slova smyslu postupně vyvinula samostatná disciplína. Vznikl speciální profesní obor - facility management. V České republice je tento obor známý spíše pod pojmem správa a údržba nemovitostí. Facility management však představuje mnohem víc než pouhou správu. V teoretické rovině mluvíme o zajištění dokonalého souladu prostředí, procesů a lidí. To znamená, že fungující facility management se na řízení organizace podílí právě optimalizací všech činností a procesů, které zajišťují a podporují její podnikatelskou činnost. Právě tento obor je nástrojem, jehož hlavním cílem je zabezpečení veškerých služeb týkajících se nemovitostí a problémů s nimi souvisejících včetně snižování nákladů společnosti, která nemovitosti vlastní či spravuje, a zvyšování kvality poskytovaných služeb. Jedná se o typický příklad moderní servisní činnosti.

¹ VYSKOČIL, Vlastimil K. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: (facility management)*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 288. ISBN 80-864-1945-2

² VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 492. ISBN 978-80-7431-046-1

Samotný název „facility management“ je odvozen od anglických slov facility neboli zařízení, objekt, vybavení, příslušenství, možnost, dovednost, snadnost, obratnost, zvládání a management neboli vedení, správa, řízení. Z jejich propojení nám pak vyjde činnost spočívající v obratném řízení a správě objektů, zařízení, jejich vybavení a příslušenství.

Dle konkrétních potřeb a s tím souvisejících činností lze facility management rozdělit na tyto hlavní oblasti, kterými jsou:

- a) komerční služby – zahrnující oblast nájemného, správy objektů a využití jejich vnitřních prostorů,
- b) služby související s infrastrukturou – jako je zajištění ostrahy objektů, jejich úklid a obdobné činnosti,
- c) technické služby – související s údržbou, provozem a servisem technických částí objektů,
- d) lidské zdroje a organizace – a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, stravování, komunikace, logistiky, poradenské či administrativní podpory aj.

Management podpůrných činností je tedy obor, který komplexně plánuje a následně provozuje veškeré podpůrné činnosti, které musí každý majitel vedle primární činnosti ve společnosti zajišťovat.³

Náklady spojené s realizací podpůrných činností představují často nezanedbatelnou sumu, přesto jim vedoucí pracovníci nevěnují dostatečnou pozornost, neboť z jejich pohledu se jedná o „ztrátu času“. Správné řízení těchto činností přitom zvedá nejen komfort jednotlivých pracovišť jako celků, ale i výkonnost jednotlivých pracovníků.

V minulých letech nebyly podpůrné činnosti příliš v centru společenského zájmu, naopak byly dosti podceňovány, jednotlivé organizační jednotky si tyto činnosti

³ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 492. ISBN 978-80-7431-046-1

zajišťovaly samy, avšak dosti povrchně. Okrajově se zajišťování těchto služeb vyskytovalo kupříkladu ve stavebnictví.

Vzdělávání v tomto oboru pak započalo zhruba v roce 2006 a zahrnuje nejen získávání kvalifikačních a odborných předpokladů, ale ve velké míře o komunikační dovednosti. Dobrý facility manažer totiž musí být schopen komunikovat jak se zákazníky, tak i s členy kolektivu, který má na starosti.

Management podpůrných činností se později začal prosazovat zejména v souvislosti s výstavbou nových administrativních a obchodních objektů či areálů, kde se osvědčil vztah developer – poskytovatel podpůrných činností. Příznivým prostředím pro rozvoj služeb facility managementu se tak staly především hotely, administrativní centra a jiné průmyslové objekty.

V nynějším období nejistoty, kdy velká část pozornosti podniků se zaměřuje na udržení si pozice na trhu a současně vedení společností klade čím dál častěji důraz na snižování a optimalizaci nákladů spojených se správou movitého i nemovitého majetku a celkovým provozem organizace, vzrůstá i význam managementu podpůrných procesů. Facility management proto jako efektivní metoda integrované správy nemovitostí nachází v našich podmínkách stále větší uplatnění⁴.

Právní rámec všem těmto podpůrným procesům pak dává mimo jiné občanský zákoník, živnostenský zákon, zákoník práce, stavební zákon, daňový zákon, zákon o veřejných zakázkách, antimonopolní zákon, ale také ve velkém měřítku normy, zejména pak ČSN EN 15221, ISO, BOZP, PO a další.

1.2. Definice ve facility managementu

Ve světě existuje mnoho různých definic pojmu facility management, ale všechny více či méně modifikují původní definici asociace IFMA (International Facility Management Association), která tuto oblast označila za metodu, jak v organizacích

⁴ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 492. ISBN 978-80-7431-046-1

vzájemně sladit pracovníky, pracovní činnosti a pracovní prostředí, která v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, humanitních a technických věd⁵.

Tato definice je často prezentována symbolem „3P“ zahrnujícím Pracovníky, Procesy a Prostory, což jsou oblasti, které je nutné, aby se vzájemně prolínaly. Pracovníci a procesy jsou pak oblasti identické ve všech oborech řízení, neboť všude jsou vykonávány nějaké činnosti a ty jsou zajišťovány určitou skupinou osob. Pro facility management je však zásadní třetí oblast, prostory. Neznamená to však pouze jejich správu, ale zajištění veškerého komfortu, který potřebují uživatelé prostoru pro jejich optimální využití⁶.

Facility management se tak nesoustředí jen na úsporu režijních paušálů, ale i na potřeby těch, kteří jsou do výkonu hlavní činnosti organizace zapojeni.

Britská národní asociace BIFM definuje facility management jako integraci multidisciplinárních aktivit ve stavebním prostředí a management jejich vlivu na lidi a pracoviště⁷. Klade tak větší důraz na pracoviště, jako součást stavebního projektu a jeho propojení s ostatními činnostmi a procesy, které v daném objektu probíhají.

Německá národní asociace facility manažerů GEFMA zase zdůrazňuje ekonomický aspekt těchto procesů a definuje facility management jako analýzu a optimalizaci všech z hlediska nákladů relevantních procesů, týkajících se budovy, jiného stavebního objektu nebo výkonů organizace, které nepatří k její hlavní činnosti⁸.

V roce 2003 vznikla z podnětu holandského normalizačního ústavu technická komise CEN TC 348 Facility management, jejímž cílem bylo sjednocení a standardizování facility managementu v rámci Evropské unie. Výsledkem práce této komise je evropská norma implementovaná v ČR jako norma ČSN/EN 15221. Z pohledu této normy je facility management integrací činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti.

⁵ [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.ifma.org/>

⁶ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 492. ISBN 978-80-7431-046-1

⁷ [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.bifm.org.uk/>

⁸ [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.gefma.de/>

Byť se může zdát, že norma ČSN/EN 15221 se soustředí spíše na přínos facility managementu pro služby poskytované danou organizací a asociace IFMA zase spíše na sladění jednotlivých složek organizace, cíl je u obou stejný – efektivnější výkony organizace při co nejnižších nákladech na vedlejší činnosti související úzce s činností hlavní.

Facility management tak lze chápat jako integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti. Integrovaný systém řízení, jak v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti, v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd. Cílem je posílit ty procesy v organizaci, pomocí nichž pracoviště a pracovníci podají nejlepší výkony a v konečném důsledku pozitivně přispějí k ekonomickému růstu a celkovému úspěchu organizace.⁹

Obecně je management podpůrných činností označován za multioborovou disciplínu, která se zabývá řízením činností firmy podporujících hlavní činnost a předmět podnikání firmy, nebo soubor podpůrných služeb vytvářející optimální podmínky pro výkon hlavního předmětu podnikání. V zásadě jde o řízení výkonu podpůrných činností na stejné úrovni, jako vyžaduje činnosti primární.

Úlohou facility managementu je optimalizovat podpůrné činnosti (procesy) v organizacích.¹⁰

1.3. Pojmy facility managementu

Jedněmi z důležitých pojmů facility managementu základní princip, na kterém tento obor stojí.

⁹ KUDA, František a Eva BERÁNKOVÁ. *Facility management v technické správě a údržbě budov*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 266. ISBN 978-807-4311-147.

¹⁰ SOMOROVÁ, Viera, doc. Ing. *FACILITY MANAGEMENT*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2014, s. 164. ISBN 978-80-7431-141-3

Tímto je princip „štíhlé výroby“ odvozený od anglického výrazu užívaného v USA „slim“ či „slender“. Tento princip vychází z předpokladu, že hlavní činnost organizace je efektivní, probíhá-li dohromady s podpůrnými činnostmi v optimálním prostředí za současného „zeštíhlení“ ve všech možných oblastech podpůrných činností.

Novodobým způsobem štíhlosti bychom mohli nazvat taková opatření, která se zaměřují na přidávání hodnoty inteligentní cestou, s využíváním znalostí a co možná nízkou spotřebou paliv, energie, surovin, materiálu a dalších látek. Za ideál by se mohl považovat poměr: co nejvíce přidané hodnoty k nejmenší spotřebě hmoty.¹¹

Štíhlá výroba je vnímána jako soustředění se na hlavní činnost organizace za současného soustředění se i na podpůrné činnosti, a to vše v relativní symbióze. Obě dvě činnosti tak zůstávají uvnitř firmy, byť může dojít k vyčlenění určitých vnitropodnikových služeb do samostatné organizační složky za účelem jejího smluvního zajištění externím poskytovatelem příslušných služeb.

Řada z podniků však přistupuje k tomuto principu facility managementu na základě japonské filosofie „dělejme to, co opravdu umíme a ostatní si zajistíme jako externí službu“, v angličtině označovaného jako „Do what you can do best and outsource the rest“ neboli „Dělej to, co umíš nejlépe a zbytek vyčleň“. Tato filosofie napomáhá intenzivnímu rozvoji „štíhlé výroby“.

Příslušná organizace se totiž může plně věnovat své hlavní činnosti jen, pokud si vyčlení podpůrné činnosti a jejich řízení zabezpečí buď výslovným interním vyčleněním v rámci firemní organizační struktury, nebo externí firmou, případně kombinací obou těchto způsobů.

První způsob lze nazvat tzv. insourcingem, kdy útvar facility managementu je součástí managementu organizace. V takovém případě jde z pohledu řízení podpůrných činností o vrcholný management. Jeho prostřednictvím se pak vytvářejí systémové vazby mezi jednotlivými činnostmi a útvary organizace. Vnitřní facility management poté sestavuje v návaznosti na hlavní činnost organizace i dlouhodobý, taktický

¹¹ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 492. ISBN 978-80-7431-046-1

a operativní plán v oblasti řízení podpůrných činností. Tento plán je pak možné měnit v souladu s aktuálními požadavky vedení organizace.

Vedle insourcingu pak stojí pojem „outsourcing“. Nejdříve začaly outsourcované činnosti fungovat jednotlivě, postupně se však dochází k jejich cílevědomému a integrovanému poskytování. Firmy většinou určí svoji primární činnost, definují si, co s touto činností bezprostředně nesouvisí, a podle toho následně rozhodnou, které podpůrné činnosti zajistí prostřednictvím třetích subjektů.

Outsourcing je často zaměňován s dalším pojmem v rámci facility managementu, a to s pojmem offshoring.

Outsourcing nebo také celým zněním „Outside Resource Using“ lze doslovně přeložit jako „používání vnějších zdrojů“. Představuje rozhodování mezi dvěma základními strategiemi: „dělej“, kdy je používán vlastní personál, infrastruktura i investice pro dané činnosti či procesy, a „nakup“, kdy jsou využívány vnější zdroje formou tradičního subkontraktingu od jednoho či více dodavatelů.

Pojem outsourcing lze také rozložit na dvě části: „out“ neboli vně, a „source“ neboli zdroj. Opět se tak dostaneme k pojmu podpůrné činnosti a svěření jinému subjektu, čili onomu subkontraktorovi.

Outsourcovat se může část výrobního procesu, celý výrobní proces, stavební činnosti, podpůrné činnosti, personalistické služby (služby související se zaměstnáním) nebo jiné činnosti.¹²

Offshoringem lze označit outsourcing na velké vzdálenosti, kdy outsourcovaná aktivita je vytěsněna ze stávající národní organizace na jinou zcela nezávislou organizaci v jiné zemi. Jinými slovy se jedná o mezinárodní outsourcing. Naznačuje to již doslovný překlad tohoto spojení slov „off“ a „shore“, tedy „mimo pobřeží“. Původně byl tento pojem spojován zejména s tzv. daňovými ráji, kam se přesouvaly zejména finanční prostředky. Ale v roce 2002 dal tento pojem do nového kontextu časopis Wall Street Journal, který pod onen „přesun“ zařadil i jednotlivé podpůrné činnosti.

¹² VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 492. ISBN 978-80-7431-046-1

Dalším ze zajímavých pojmů v rámci facility managementu je pojem „inteligentní budova“. I tento pojem se k nám dostal z USA. Ustálená definice tohoto pojmu však neexistuje. Obvykle se v jejich souvislosti hovoří o administrativních budovách, bytových domech, nákupních centrech apod. Z krátkého výčtu důvodů a podmínek vzniku inteligentní budovy můžeme považovat za inteligentní budovy pouze takové, kde jsou jednotlivé inteligentní prvky či systémy integrovány a řízeny prostřednictvím jediného řídicího systému¹³.

Ve spojení s facility managementem se často setkáte rovněž s pojmem „rizikový management“. Jeho definice je Evropou unií přejatá z amerického pojišťovnictví, a to jako systematický proces, v kterém se riziko identifikuje, analyzuje a definuje současně s optimálním způsobem jeho zvládnutí při minimálních nákladech a při respektování systémových cílů organizace.

Všeobecně lze riziko chápat jako pravděpodobnost vzniku nežádoucí a nepředpokládané události a jejího negativního důsledku.¹⁴

Při každém zahájení nějakého projektu je totiž zapotřebí si nejprve stanovit rizika s ním spojená. Rizika mohou být spojená jak se špatně definovaným cílem projektu, tak i s lidmi, neboť ne každý člen sestaveného týmu musí být dostatečně kvalifikován, což se může projevit v budoucnu, a je dobré být i na takovéto situace předem připraven. Stejně tak se musí počítat s finančním rizikem spočívajícím zejména v podcenění plánování nákladů. A právě náklady na podpůrné činnosti bývají často podceňovány.

Rizikový management tak jde ruku v ruce s facility managementem, při němž musí zabezpečit minimalizaci pravděpodobnosti vzniku škod a jejich následků. V rámci facility managementu je proto zapotřebí mít strategický plán ochrany majetku a kontrolní systém, který majetek bude monitorovat a spravovat.

¹³ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 492. ISBN 978-80-7431-046-1

¹⁴ SOMOROVÁ, Viera, doc. Ing. *FACILITY MANAGEMENT*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2014, s. 164. ISBN 978-80-7431-141-3

Úlohou rizikového managementu jako integrované součásti moderního facility managementu je především dosáhnout maximální bezpečnosti a ochrany dlouhodobého majetku vypracováním optimální strategie řízení rizik jako hlavních nositelů možných budoucích škod.¹⁵

1.4. Cíle facility managementu

Cílem facility managementu je posílit všechny procesy, pomocí kterých pracovníci na svých pracovištích podávají nejlepší výkony a v konečném důsledku pozitivně přispívají k ekonomickému růstu a celkovému prospěchu organizace.¹⁶

Výsledkem efektu vzájemných vazeb je posílení všech procesů, pomocí kterých pracovníci na svých pracovištích v příjemném a výkonnost podporujícím prostředí podávají optimální výkony. V konečném důsledku tak facility management pozitivně přispívá k ekonomickému růstu organizace, a tím k zvýšení její konkurenceschopnosti.¹⁷

Významní poskytovatelé facility managementu své cíle vyjadřují vizí „dodáváme služby na základě našich závazků tak, abyste mohli dodávat na základě vašich závazků“. Zdůrazňují přitom, že se nejedná o žádný slogan, ale o skutečný cíl.¹⁸

Dle normy ČSN EN 15221-1 je cílem zajištění podpůrných služeb prostřednictvím sjednocených popisů a definic činností poskytovatelům, aby očekávané výhody byly podloženy jednotnou terminologií, společným jazykem a vyjasněním vazeb v rámci generického hodnotového řetězce z pohledu termínů a definic rozsahu podpůrných činností.

¹⁵ SOMOROVÁ, Viera, doc. Ing. *FACILITY MANAGEMENT*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2014, s. 164. ISBN 978-80-7431-141-3

¹⁶ VYSKOČIL, Vlastimil K. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: (facility management)*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 288. ISBN 80-864-1945-2.

¹⁷ SOMOROVÁ, Viera, doc. Ing. *FACILITY MANAGEMENT*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2014, s.164. ISBN 978-80-7431-141-3

¹⁸ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 492. ISBN 978-80-7431-046-1

1.5. Přínosy facility managementu

Přínosem facility managementu je účinné využití ploch, zařízení a inventáře, hledání efektivity v rámci pracovního prostředí a uvolnění pracovní síly od řešení zcela banálních operativních problémů¹⁹. Právě možnost přenechání podpůrných činností jiné složce podnikání je často sledována podnikovým managementem. Výsledkem zavedení takovýchto podpůrných mechanismů pak není jen úspora režijních nákladů, ale zejména zvýšení výkonnosti a efektivity činnosti celé organizace.

Výhody, které facility management dnešním organizacím přináší lze popsat jako uvolnění kapacit organizace na výkon primární činnosti tím, že přenechává řízení všech podpůrných činností na jednom dodavateli, což jde ruku v ruce se snížením paušálních nákladů, zeštíhlením organizační struktury organizace, a tedy o úspory na mzdových nákladech, přenesení odpovědnosti na konkrétního dodavatele, možností přehlednější analýzy podpůrných procesů ústí ve zlepšení pracovního prostředí, zkvalitnění služeb ve vztahu k primární činnosti. V neposlední řadě je výhodou facility managementu i nacházení nových možností využití vlastních prostředků, majetku i pracovní síly.

¹⁹ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 492. ISBN 978-80-7431-046-1

2. STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ

Analýza činností, procesů je obecný pojem pro analýzu toku práce v organizacích. Pomáhá pochopit, zlepšit a řídit procesy v organizaci.

Analýza procesů jedná - jedná se o analýzu zaměřenou na postup práce jednotlivých pracovníků mezi sebou vzájemně provázanou, přičemž popisuje vstupy, výstupy, jednotlivé kroky, případně též spotřebu zdrojů. Zjednodušeně je analýza procesů o tom, “jak se co dělá” či “jak co probíhá”. Může se jednat o analýzu jednoho konkrétního procesu, nebo komplexní analýzu všech procesů organizace.

Procesy v organizaci je zapotřebí analyzovat z několika důvodů:

- aby byly procesy popsány jasně a správně, pro popis pracovních míst, návodů, postupů práce,
- aby byly procesy řízeny či automatizovány, například automatické schvalování faktur, souhrnné fakturace, nahrávání dat z banky,
- abychom mohli procesy zlepšit, optimalizovat.

Využití analýzy procesů v praxi: Procesní analýza je jednou z nejdůležitějších analytických technik, které organizace v praxi používají. Využijeme ji kdykoliv, když potřebujeme zjistit či popsat tok práce, zlepšit výkonnost, účelnost, efektivnost, hospodárnost, nebo profitabilitu. Procesní analýza je výchozí bod pro další optimalizaci či reengineering.

Mezi typické příklady využití analýzy procesů spadají:

- popis procesů určených pro vnitřní předpisy / směrnice,
- popis procesů pro pracovní náplně,
- popis procesů pro zákazníky či obchodní partnery např. jak mají postupovat při nákupu, reklamace,

- popis procesů jako podklad pro zavedení nových systémů, aplikace informačního systému podniku. Je využívána jako podklad pro zadání pro podnikové aplikace, ve kterých se podpora procesů realizuje (např. CRM),
- Následná optimalizace procesů nebo zásadní reengineering procesů s cílem zlepšení, snížení nákladů, zjednodušení či zrychlení procesů, odstranění nedostatků.

Analýza procesů pomáhá jednotlivé procesy identifikovat, popsat, vizualizovat a dát do vzájemných souvislostí. Může poskytnout jak detailní, tak přehledový obrázek o podnikových procesech a zvýraznit nedostatky či problémy. Charakteristické výstupy analýzy procesů jsou procesní modely nebo celková mapa procesů v organizaci. Výstupy mohou mít grafickou podobu, ale také formu slovního či jinak strukturovaného popisu procesů.

Rizika procesní analýzy.

Nebezpečí se může skrývat v nesprávně provedené analýze, špatně zvoleném postupu a nástroji procesní analýzy. Mnohdy se věnuje nepřiměřeně velká práce samotné analýze v porovnání s jejími skutečnými přínosy. Je proto vhodné správně zvolit metodiku, nástroj. Z toho důvodu si organizace často najímají specializované odborníky.

Postup procesní analýzy.

Vzhledem k široké paletě využití procesní analýzy, není možné říci univerzální metodiku. Postup a forma analýzy procesů se vždy musí odvíjet od konkrétní potřeby a konkrétní situace organizace. Při analýze procesů lze postupovat od analýzy jednotlivých procesů (tzv. popisy procesů či modely jednotlivých procesů) a jít odspoda nahoru nebo při komplexní analýze procesů využít tzv. mapu procesů. Výsledkem procesní analýzy může být obyčejný textový popis nebo sofistikovaný procesní model se zobrazením všech závislostí, kdo, co dělá, jaká data vznikají, jaké technologie se používají.

Procesní analýzu může provádět zkušený pracovník stejně dobře jako externí poradenská firma. Služeb externistů organizace využívají zejména v situacích, kdy

potřebují procesy optimalizovat a hledají zkušenosti a nejlepší praxe odjinud nebo potřebují tzv. “pohled zvenku”²⁰.

²⁰ [online]. [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-procesu-procesni-analyza>

3. KONKURENČNÍ VÝHODY

Co je to konkurenční výhoda, je otázka na první pohled, zdá, se jednoduše definovatelná, ale v momentě, kdy jako podnik chceme definovat naše vlastní konkurenční výhody, dochází k velice náročným analýzám a obtížnému nalezení konkrétní vlastní výhody podniku.

Jak se můžeme dočíst v knize Konkurenční výhoda od Portera M.E., který vidí konkurenční výhodu především v nízkých nákladech a diferenciaci, konkurenční výhody se dosahují dobře zvolenou konkurenční strategií, což je hledání adekvátního konkurenčního postavení v určitém odvětví, vybudovat a udržet postavení vůči silám, které rozhodují o obstání v daném odvětví.

Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje své výrobky. Každá z těchto činností může přispět k relativnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci²¹.

Základem pro volbu konkurenční strategie patří základní otázky jako je atraktivita odvětví z dlouhodobého pohledu a kritéria, která danou atraktivitu určují. Dále v konkurenční strategii je rozhodující aktuální postavení v daném odvětví. Jedná se o dynamické, stále se měnící ukazatele, jelikož atraktivita a postavení podniku se stále na trhu mění. Atraktivita odvětví je v malé míře až na vzácné výjimky podnikem víceméně neovlivnitelná, natož postavení je ukazatelem úspěšné či nezdařilé konkurenční strategie.

Konkurenční výhodu v kontextu mé práce zmiňuji s ohledem na pochopení, jaké činnosti podniku se mohou zdát jako primární, případně sekundární, ale především z pohledu vize společnosti velice důvěrné a citlivé.

²¹ PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 626. ISBN 80-856-0512-0.

Konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a dosažení konkurenční výhody je zapotřebí aby podnik vybral typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat a rozsah, v němž ji chce získat. Být vším pro všechny je recept pro strategickou průměrnost a podprůměrnou výkonnost. Často se tím podnik odhaluje, že vůbec žádnou konkurenční výhodu nemá.

Dosažením vůdčího postavení na trhu není příčinou konkurenční výhody, ale jejím následkem.

Pro analýzu zdrojů konkurenční výhody je zapotřebí permanentně mít pod kontrolou všechny činnosti podniku, prověřovat jejich vzájemnou sounáležitost a smysluplnost, provádět opravná preventivní opatření, definovat plány a vize.

Jako vhodný nástroj pro zkoumání činností podniku můžeme zvolit Porterův hodnotový řetězec. Porterovým hodnotovým řetězcem rozčleníme podnik na jednotlivé činnosti v rámci nastavení a fungování podniku, abychom lépe demonstrovali náklady podniku. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti.

K tomuto je ještě dobré si definovat pojmy proces a činnost. Proces představuje ucelené aktivity, které obvykle vyžadují účast více činností (zapojení více pracovníků) např. příjem obchodního případu, příjem a uskladnění materiálu, příprava vsázek, válcování, montáž apod.²² Nejedná se o jedinou definici, máme podobné jako že proces je organizovaná skupina vzájemně propojených činností, které společně vytvářejí výsledky hodnotné pro zákazníky²³. Zato činnost představuje dílčí aktivitu, kterou obvykle vykonává určitý pracovník, např. vystavení kupní smlouvy, přivezení materiálu, svážení, zabalení výrobku, vedení personální evidence apod.²⁴

²² VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 542. ISBN 80-7261-029-5.

²³ HAMMER, Michael. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. s. 62. ISBN 978-80-7261-244-4.

²⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 542. ISBN 80-7261-029-5.

4. HODNOTOVÝ ŘETĚZEC

Hodnotový řetězec podniku je složen z devíti generických kategorií činností, které jsou propojeny charakteristickými způsoby. Tento generický řetězec je použit k převedení toho, jak lze pro určitý podnik sestavit hodnotový řetězec zobrazující ty specifické činnosti, které podnik koná²⁵.

Podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhnout, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek. Všechny tyto činnosti se dají znázornit s použitím hodnotového řetězce.

Hodnotový řetězec podniku a způsob, jak podnik provádí jednotlivé činnosti, jsou odrazem jeho historického vývoje, strategie a přístupu k realizaci této strategie. Rozhodující úrovní pro sestavení hodnotového řetězce jsou činnosti podniku ve specifickém odvětví. Rozdíly mezi hodnotovými řetězci konkurentů jsou klíčovým zdrojem jejich konkurenční výhody. Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu a sestává z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti jsou fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik koná. Jsou to stavební kameny, jimiž podnik vytváří výrobek (službu), mající pro jeho zákazníka určitou hodnotu. Marže je pak rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnotových činností²⁶.

Hodnototvorné činnosti dělíme na základní dva typy a to základní primární činnosti a podpůrné činnosti. Mezi primární činnosti řadíme fyzickou výrobu produktu, jeho samotný prodej a příslušný servis. V každém podniku lze primární činnosti rozdělit do pěti generických kategorií. Podpůrné činnosti pomáhají primárním činnostem i sobě navzájem tím, že obstarávají vstupy, technologii, pracovní síly a rozličné celopodnikové funkce. Zásobování technologický rozvoj a řízení pracovních sil, se mohou propojovat s jednotlivými primárními činnostmi, ale mohou také napomáhat celému řetězci.

²⁵ PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 626. ISBN 80-856-0512-0.

²⁶ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 60. ISBN 978-80-7431-046-1

Infrastruktura podniku se s jednotlivými primárními činnostmi podniku nespojuje, nýbrž napomáhá celému řetězci. Základ konkurenční výhody tak právě můžeme hledat v primárních činnostech.

Jak popisují různé charakteristiky, jeví se nám, že vhodné činnosti k outsourcingu jsou pouze činnosti podpůrné, To ale neplatí. Outsourcovány mohou být jakékoliv činnosti, které nepatří mezi základní hodnototvorné činnosti, tj. základní předmět podnikání. Pro rozpoznání základních hodnototvorných činností musíme hodnotit zkoumané činnosti podle tří kritérií, jež jsou pro tyto základní hodnototvorné činnosti elementární.

- poskytují zákazníkovi přidanou hodnotu,
- jsou obtížně napodobitelné konkurencí,
- mohou být v široké míře přeneseny do mnoha produktů a na mnoho různých trhů²⁷.

Jedním z pravidel určení činností podniku pro outsourcing je výběr takových činností, které jsou často předmětem změny. Jelikož podniky, které jsou vlivem častých změn zavaleny prací, trpí nedostatkem pracovníků, a jsou vhodné na vytěsnění z činností podniku.

Dále je dobré zaměřit se na ty činnosti, kde je velký předpoklad, že se jejich nákupem dostaví úspěch. Např. smluvní autodoprava, zajištění stravování pro zaměstnance, úklidové služby, ochrana majetku.

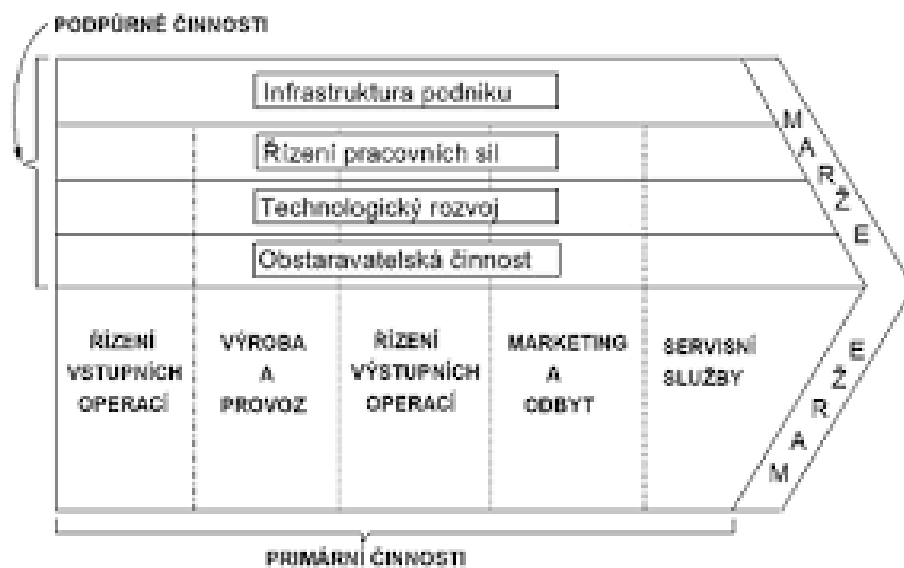
Posledním pravidlem je lehká oddělitelnost a samostatnost. Zároveň by neměly být předmětem rozsáhlé synchronizace s činnostmi organizace.

²⁷ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. s. 61. ISBN 978-80-7431-046-1.

Doporučení pro výběr vhodných procesů k vyčlenění:

- vytěsnit činnosti v jejich realizaci je firma nejslabší,
- vyhledávat průlomové příležitosti,
- vzory hledat na trhu,
- sledovat interní podporu nebo naopak neochotu pro outsourcing,
- vytvořit podmínky pro brzký úspěch houtsourcingu²⁸.

V poslední době se předmětem outsourcingu stávají i činnosti více specializované a to z tzv. důvodu (Best Practices) nejlepší zkušenosti, kam postupně zařazujeme mzdovou agendu, správu počítačových sítí a výpočetní techniky, provoz call centra, výběr zaměstnanců a podobně.



Obrázek č.1 Porterův generický hodnotový řetězec²⁹

²⁸ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. s. 64. ISBN 978-80-7431-046-1.

²⁹ VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. s. 62. ISBN 978-80-7431-046-1.

METODIKA

Pro získávání informací je velice důležité pečlivé zadání jaké informace chceme získat, z jakého zdroje budeme čerpat, jak jsme schopni pracovat a naložit s daty, které výstupem získáme. Jedna z forem získávání informací je dotazník.

5. DOTAZNÍK

Dotazník je hojně využívaným nástrojem, který nejen v primární prevenci slouží ke zjišťování informací od cílové skupiny. Dotazník je seznam otázek, přičemž počet a typ otázek je daný účelem zjišťování a cílovou skupinou, pro kterou je určený. Dotazníky jsou často samonaváděcí, tzn., že dotazovaný si přečte pokyny a dotazník vyplní. Dotazník je vlastně způsob psaného řízeného rozhovoru. Na dotazy, které jsou na rozdíl od rozhovoru psané, se vyžadují písemné odpovědi. Dotazník je méně časově náročný než rozhovor. Při sestavování dotazníků je třeba promyslet a přesně určit hlavní cíl dotazníkového průzkumu, logicky a stylisticky správně připravit konkrétní otázky a před definitivní aplikací dotazníku provést pilotáž na menším počtu zkoumaných osob, která nám pomůže provést poslední úpravy dotazníku. Otázky by měly být anonymní. Tím lze zvýšit upřímnost odpovědí. Psychologie si zde pomáhá konstruováním skóre upřímnosti, tj. vyhodnocení řady otázek, týkajících se některých situací denního života, ve kterých je pravděpodobné, že vyšetřovaný se v nich chová určitým společensky méně vhodným způsobem. Každý průměrný člověk musí např. odpovědět kladně na otázku: "*Zalhal jste již někdy v životě?*" Podle odpovědí na tyto specifické otázky lze usuzovat na spolehlivost či nespolehlivost vyplňování celého dotazníku. Má-li být dotazníkem získaná výpověď směrodatná, je třeba dávat dotazník v písemné formě pouze dospělým osobám s přiměřenou inteligencí (u mentálně retardovaných jedinců nastávají někdy v používání dotazníku komplikace) a dětem až nad deset let, a mimo to musíme zkoumané osoby předem kladně motivovat k odpovědnému vyplňování dotazníku. Výsledky získané dotazníkem můžeme

zpracovávat kvantitativně, statistickými metodami, ale důležité je také kvalitativní hodnocení výsledků³⁰.

Formy dotazníku:

- 1) papírová,
- 2) elektronická, případně online.

Dotazník jako metoda evaluace primárně preventivního programu:

Dotazník je možné použít při evaluaci formou analýzy potřeb, když před zahájením programu zjišťujeme, co cílová skupina potřebuje. Dále k evaluaci procesu pro průběžné mapování, jak program plní své cíle, jak cílové skupině vyhovuje. Pro evaluaci procesu mají význam především otevřené otázky, jejichž prostřednictvím se dotazovaní mohou vlastními slovy vyjádřit k tomu, co si myslí o problematice, co bylo dobré a co by se asi dalo zlepšit. Dotazník může být ve velmi jednoduché podobě využíván pro získání zpětné vazby od účastníků a tedy pro evaluaci jejich spokojenosti.

Hodnocení dotazníků pak nemusí být složité, záleží na formulaci otázek. U uzavřených otázek je možné jednoduše sečíst odpovědi ano/ne a získat orientační obrázek o situaci, otevřené otázky poskytují spíše hlubší vhled do dané problematiky.

Otázky v dotazníku mohou být:

1) uzavřené

Uzavřené položky jsou takové, které respondentovi nabízí předdefinované alternativní odpovědi. Úkol respondenta vlastně spočívá ve vyznačení, z jeho pohledu nejhodnější odpovědi. Hlavní výhodou těchto položek je jejich jednoduché zpracování. Předkládané varianty však na druhou stranu mohou působit sugestivně a mohou vést ke

³⁰ [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>

konformním odpovědím, mohou umožnit respondentovi nahodilé vyplnění bez znalosti dané problematiky³¹.

- dotazovaný si vybírá mezi dvěma či více možnými odpověďmi (např. ano - ne – nevím),
- nevýhody: určitá povrchnost, nabízené možnosti mohou odpověď vynucovat, nebo odpověď není dostatečně přesná.

2) otevřené

Otevřené položky nedávají respondentovi možnost výběru z předdefinovaných odpovědí, pouze respondenta nasměřují na dotazovaný jev. Respondentovi je ponechána absolutní volnost při formulování jeho názoru, přičemž ten má možnost se široce zamyslet. Díky tomu jsou odpovědi zpravidla zdrojem neznámých nebo nových údajů, které se obtížněji zpracovávají³².

- dotazovaný má prostor k vyjádření vlastního názoru,
- odpovědi formulují samotní dotazovaní,
- odpověď může poukázat na důležité vztahy a souvislosti,
- otázky tohoto typu jsou pružné, mají možnost prohlubování,
- umožňují získat hlubší a podrobnější informace,
 - jsou však náročnější na vyhodnocení.

3) škálové

Škálové položky, jsou takové, kdy respondent vybírá odpovědi ve formě určitého bodu na předložené škále. Škála může mít např. podobu: naprosto souhlasím, 1 2 3 4 5 6 7 naprosto nesouhlasím – v tomto případě se jedná o škálu Likertova typu³³.

³¹ FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*, 2. akt. vyd. Brno: BizBooks, 2012, s. 50. ISBN 978-80-265-0038-4

³² GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, 2. roz. vyd. Brno: Paido, 2010, s. 126. ISBN 978-80-7315-185-0

³³ Škála Likertova typu – respondentovi se prezentuje tvrzení, přičemž se po něm požaduje, aby vyjádřil stupeň svého nesouhlasu na hodnotící škále, zpravidla sedmibodové.

- slouží k popsání povahy skutečností, které se zjišťují,
- např. zaškrtačací seznamy, posuzovací škály dle kategorií, intervalů. Při hodnocení spokojenosti lze použít škálu 1 – velmi spokojen, 2 - nespokojen, 3 - nevím, 4 - spokojen a 5 - velmi spokojen.

Výhody a nevýhody použití dotazníku

Výhody:

- úspora času a finančních prostředků (poměrně snadné získání informací od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čase a s poměrně malým nákladem),
- použití při získání informací o citlivém tématu,
- snadnější kvantifikace získaných dat,
- anonymita.

Nevýhody:

- jsou kladeny vysoké nároky na dotazovaného (ochota zapojit se),
- riziko “přeskakování” otázek, případně neodpovědět vůbec,
- riziko, že dotazník vyplní někdo jiný, mimo cílovou skupinu,
- použitelný pouze pro lidi, kteří umí číst a psát,
- riziko nízké návratnosti,
- menší pružnost (např. nelze klást doplňující otázky),
- formulace otázky nemusí být dostatečně srozumitelná všem,
- příprava dotazníku vyžaduje větší pečlivost než příprava interview (2)³⁴.

Dotazník, podobně jako jiné vyšetřovací metody, je nutno kombinovat s ostatními metodami, aby naše závěry podaly co nejexaktnější globální obraz osobnosti. Metody dotazníku jsou použity ke zjišťování předběžných údajů o rodině, postojích k jednotlivým členům rodiny, ke škole, ke zjišťování zkušenosti, úspěchů

³⁴ [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.adiktologie.cz/cz/articles/detail/593/3847/Dotaznik-jako-evaluacni-nastroj>

i neúspěchů, sebehodnocení, konfliktů, perspektiv, hodnotového systému, zájmů, profesní orientace a k ověření některých údajů³⁵.

Výsledky metody dotazníku jsou často značně zkresleny velkou vnitřní korekcí, autocenzúrou některých zkoumaných osob, které usilují odpovídat ve shodě s tzv. sociální deziderability (*sociální žádoucností*), tedy adaptivně, nikoliv expresivně (upřímně, ryze, pravdivě)³⁶.

Fáze systematicky orientovaného výzkumu:

- a) **úvodní projekt**, volba pozorovaných jevů, osob či skupin, příprava jádra celého poznávacího procesu (z literatury) a předvýzkum,
- b) **vlastní pozorování**, objevení "prázdných míst", neuspokojivě řešených otázek (přímé pozorování, dotazník, rozhovor, test či různé prameny),
- c) **zpracování (kvantitativní i kvalitativní) , popis a analýza** získaných informací, konstatování racionálních vztahů získaných výsledků (dokazování),
- d) **závěrečná, interpretační fáze**. Vysvětlení a začlenění, zařazení nových poznatků doteoretického systému³⁷.

Vyhodnocení kvantitativního průzkumu.

Kvantitativní průzkumy obsahují 3 základní typy otázek: otázky s možností výběru jedné z nabízených odpovědí, otázky s možností výběru několika z nabízených odpovědí a otázky s odpovědí formou čísla. Vyhodnocení těchto nejen těchto typů otázek začíná základními statistickými úkony:

- **OTÁZKY S VÝBĚREM JEDNÉ ODPOVĚDI:** U každé z navržených odpovědí sečteme, kolika respondenty byla zvolena, čímž získáme tzv. „absolutní četnost“ (zvolení odpovědi). Vydělíme-li tuto absolutní četnost celkovým počtem respondentů, kteří danou otázku zodpověděli, získáme tzv. „relativní četnost“ (uvádí se obvykle

³⁵ [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.adiktologie.cz/cz/articles/detail/593/3847/Dotaznik-jako-evaluacni-nastroj>

³⁶ Tamtéž

³⁷ Tamtéž

v procentech, tedy relativní počet 0,4 uvedeme jako 40 %). Součet všech relativních četností je u otázky s jednou možnou odpovědí vždy 100 %. Pro snazší interpretaci dat je vhodné tyto otázky doplnit o tzv. „koláčové grafy“, neboli kruhové diagramy.

- **OTÁZKY S VÝBĚREM NĚKOLIKA ODPOVĚDÍ:** Podobně jako u otázky s jednou odpovědí si nejprve vypočítáme absolutní a relativní četnosti. Jelikož bylo možné každou z odpovědí zvolit vícekrát, je zapotřebí si uvědomit, že se jedná o odpovědi zcela nezávislé, a tak součet relativních četností u otázek s více možnými odpověďmi nemusí činit 100 % (pokud se zeptáte „Co rádi pijete?“ a dáte na výběr odpovědi „káva“, „čaj“, je otázka s více možnými odpověďmi ekvivalentem dvou otázek „Pijete rádi kávu? ano/ne“ a „Pijete rádi čaj? ano/ne“ – rozdíl je pouze v tom, že v prvním případě získáte pouze procenta pro odpověď „ano“ a ve druhém případě vypočítáte odpovědi „ano“ i „ne“). Otázku s více možnými odpověďmi je vhodné doplnit sloupcovým grafem.
- **ČÍSELNÉ OTÁZKY:** můžete buď převést na intervaly a vyhodnotit podobně jako otázky s výběrem jedné odpovědi, nebo můžete vypočítat základní statistické polohy, jakými jsou průměr, medián, směrodatná odchylka. Vhodným grafickým zobrazením odpovědí na číselnou otázku je např. tzv. „krabičkový graf“.

Výše uvedené statistické zpracování dotazníků je možné provést např. v Excelu nebo programech typu SPSS, SAS, Statgraphics apod. Jelikož se jedná o skutečně základní úkony, které jsou navíc dobře algoritmizovatelné, je velká pravděpodobnost, že budete mít práci provedenou automaticky.

Nicméně samotné tabulky s absolutními a relativními četnostmi, ani grafy obvykle k vyhodnocení nestačí. Podstatou vyhodnocení kvantitativního průzkumu je především vypočítané údaje nějak interpretovat, např.:

- porovnat zjištěné údaje s údaji získanými v minulém období,
- porovnat zjištěné údaje s údaji získanými z jiných zdrojů, případně s teorií, vlastním očekáváním nebo plánem,
- zjistit, zda se nějak liší odpovědi různých skupin respondentů³⁸.

³⁸ [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.online-dotaznik.cz/#jak-vyhodnotit-pruzkum>

PRAKTICKÁ ČÁST

6. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

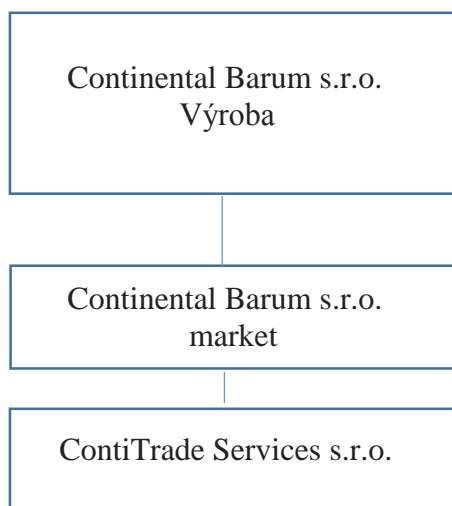
Společnost, kterou jsem vybral pro tuto práci, jsem nezvolil jen tak náhodně, jedná se o společnost, kde jsem prožil většinu mého profesního života a jsem si jist, že právě facility management je v současné době velice aktuální a často diskutované téma.

Společnost ContiTrade Services s.r.o., je dceřinou společností nadnárodního koncernu Continental, která vyvíjí inteligentní technologie pro dopravu osob a zboží. Řadí se mezi největší mezinárodní dodavatel pro automobilový průmysl nejen jako výrobce pneumatik, ale především jako dodavatel podvozkových komponentů pro výrobu automobilů. V roce 2014, společnost dosáhla obratu přibližně 34,5 mld € se svými pěti divizemi. Continental v současné době zaměstnává více než 208.000 lidí v 53 zemích světa.

Podvozková a bezpečnostní divize vyvíjí a vyrábí integrované aktivní a pasivní bezpečnostní jízdní technologie a produkty, které podporují dynamiku vozu. Produktové portfolio sahá od elektronických a hydraulických brzd až po kontrolní systémy podvozku, pokročilé asistenční systémy, airbagy, senzory, elektronické systémy vzduchového pérování a celou soustavu od čelního skla, ostřikování světlometů a čisticí trysky.

O působení společnosti Continental, by se dalo s ohledem na její velikost psát velice rozsáhleji, jen jsem krátkým představením nastínil, jak důležité a jistě nemalé náklady tvoří v tomto celku již představené podpůrné činnosti.

V této práci se zaměřím na jednu z dceřiných společností a tou je společnost ContiTrade Services s.r.o., která provozuje v České republice více jak 70 provozoven zabývajících se prodejem a servisem pneumatik a náhradních dílů automobilů.



Obr. č.2 Organizační struktura koncernu Continental Barum ČR³⁹

Jak již tomu tak bývá, dceřiné společnosti vznikají zpravidla tím, že jedna společnost většinou budoucí mateřská, odkoupí podíl v jiné společnosti v tomto případě budoucí dceřiné. S tímto krokem je spojeno mnoho činností a povinností, které je potřeba brát v potaz, celý proces je zpravidla značně náročný a komplikovaný.

Před samotným vstupem jedné společnosti do druhé je tedy potřeba zvážit veškeré oblasti, které samotný právní akt budou doprovázet a zajistit komplexní audit společnosti.

Tato činnost, někdy označovaná podle angloamerického právního institutu jako „Due diligence“, zahrnuje detailní prověření hospodaření společnosti, seznámení se s organizačním zajištěním a klíčovými pracovníky, prověření obchodních vztahů a vazeb s klíčovými obchodními partnery a další činnosti související s celkovým stavem kupovaného subjektu.

Dalším možným důvodem pro založení dceřiného podniku je záměr vyčlenit určitou část činností mimo stávající strukturu společnosti. Může se jednat např.

³⁹ Vlastní zpracování

o služby, které do budoucna hodlá nově vzniklá dceřiná společnost poskytovat i ostatním subjektům například v rámci struktury holdingu. V tomto případě již nemusí mateřská firma investovat tolik úsilí do seznámení se s hospodařením, organizací a obchodních vazeb, nicméně je nutné vyřešit tyto oblasti s ohledem na její vyčlenění a osamostatnění.

Dceřinou společností je:

- obchodní společnost nebo družstvo,
- která je daňovým rezidentem ČR nebo jiného státu EU,
- má právní formu akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, družstva, nebo obdobnou právní formu podle příslušných předpisů dané země, pokud jde o rezidenta jiného státu EU – jde tedy o kapitálovou obchodní společnost, případně družstvo,
- na jejím základním kapitálu má alespoň 10% podíl mateřská společnost, a to nejméně po dobu 12 měsíců nepřetržitě⁴⁰.

Zákon o obchodních společnostech a korporacích definuje mateřskou společnost jako obchodní společnost, která:

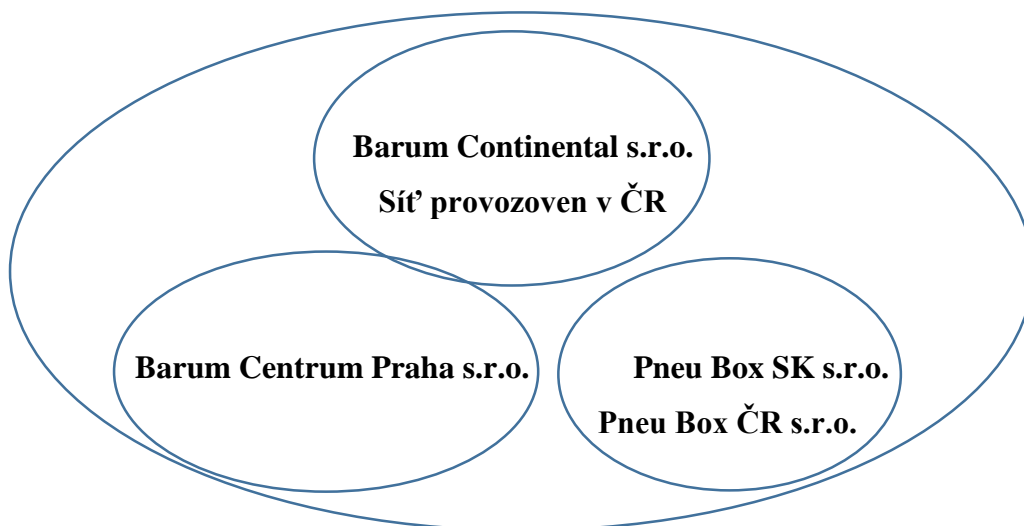
- je většinovým společníkem v ovládané společnosti,
- nebo disponuje většinou hlasovacích práv,
- nebo může jmenovat, volit, či odvolávat osoby, které vykonávají činnosti statutárního nebo dozorčího orgánu v ovládané společnosti⁴¹.

Společnost ContiTrade Services s.r.o. vznikla ze spojení tří podniků, které působily na českém a slovenském trhu, a to akvizicí společnosti Barum Centrum Praha s.r.o., která provozovala servisní prodejny v regionu Praha a střední Čechy, společnosti Pneu Box s.r.o. která působila jak na českém tak slovenském trhu a samotnou společností Barum Continental, kde se obchodní síť podniku oddělila od výroby.

⁴⁰ Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmu. Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky 1992, s. 117. ISSN 3474-3491.

⁴¹ Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Sbírka zákonů České republiky 2012, částka 34, s 1370-1482. ISSN 1211-1244.

ContiTrade Services s.r.o.

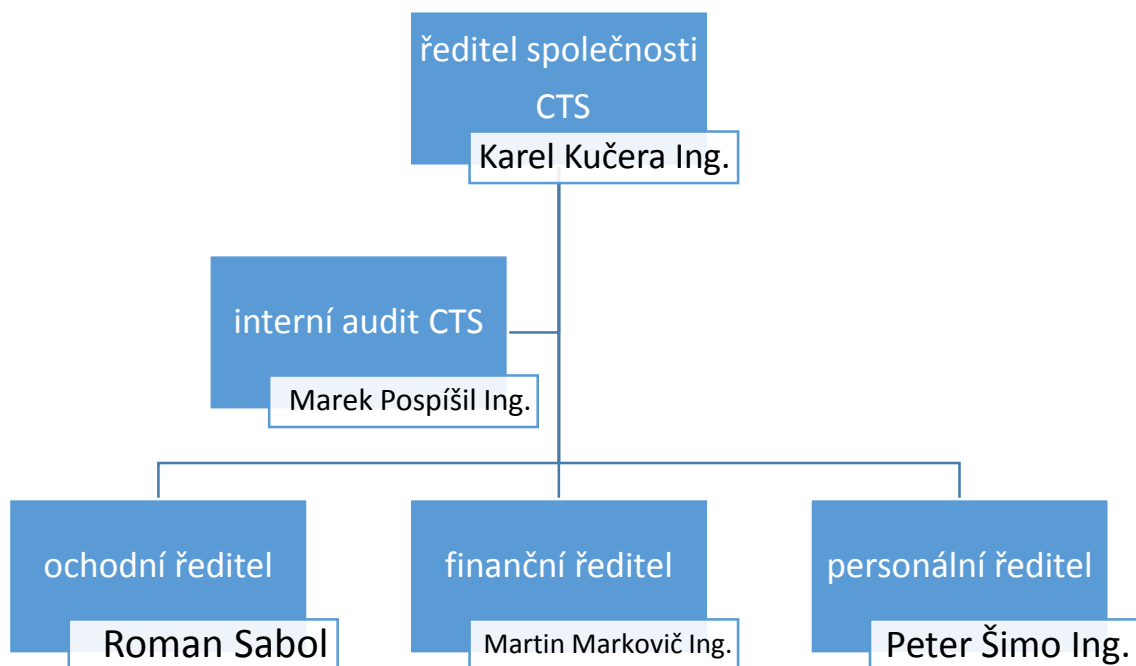


Obr. č.3 Fúze společností pod ContiTrade Services s.r.o.⁴²

Tímto spojením došlo k vytvoření jedné sítě servisních prodejen, ale s odlišnou formou řízení a jinou úrovní nastaveného standartu společnosti. K této akvizici došlo v roce 2007 a od té doby se řada systémů propojila. Je zapotřebí sumarizaci všech podpůrných činností a utříbit, zda činnosti budou i nadále zajišťovány svépomocí neboli, insourcingem, nebo se na určité činnosti vyhledají vhodní dodavatelé, kteří budou schopni zajistit naplnění nezbytných činností podniku.

Výsledek mých zjištění nebude zaměřen na finanční náročnost, ale především na administrativní náročnost jednotlivých zákonných povinností s ohledem na počet míst, kde je zapotřebí jednotlivé normy dodržovat a sledovat. Vedle administrativní náročnosti, je kladen velký důraz na odbornou způsobilost na zástupce podniku.

⁴² vlastní zpracování



Obr. č. 4 organizační struktura ContiTrade Services s.r.o. CTS⁴³

Použitím Porterova hodnotového řetězce, zobrazím, jaké činnosti ve společnosti patří mezi hlavní činnosti a jaké zařazujeme do podpůrných činností.

Hlavní činnosti společnosti ContiTrade Services s.r.o. (CTS)

Mezi hlavní činnosti společnosti CTS je nákup a prodej pneumatik, autodílů a služby s tím spojené. Pro lepší představu o nastavení fungování a rozdělení zodpovědností rozdělím činnosti, které jsou zajišťovány centrálou (HQ) a činnosti, které v podpoře centrály zajišťují regiony případně přímo servisní prodejny samy.

⁴³ Vlastní zpracování

Jednotlivá oddělení ve společnosti ContiTrade Services s.r.o.

Obchodní oddělení je vedeno obchodním ředitelem, který má pod sebou útvary zaměřené dle své specializace a to:

- osobní pneumatiky - produktové manažery a obchodní zástupce zaměřené na klienty mající vozový park s celorepublikovou působností např.: Česká pošta, Lesy ČR, společnosti zabývající se operativním leasingem,
- nákladní pneumatiky – produktové manažery a obchodní zástupce zastřešující kontakt s klienty, kteří provozují nákladní automobilovou dopravu např.: Veolia, CS Cargo,
- zemědělské a mimo silniční pneumatiky – produktové manažery a obchodní zástupce zpravující společnosti Agrofert, Still, Linde,
- servisní služby – specialisty, kteří se starají o rozvoj služeb, jak autoservisních, tak pneuservisních,
- obchodní síť členěnou na regiony (celkem 8 regionů, 76 servisních prodejen).

Marketingové oddělení je vedeno marketingovou ředitelkou, která má ve své zodpovědnosti oddělení:

- web, B2B a B2C,
- PR,
- grafické oddělení,
- cenové oddělení.

Nákupní oddělení je řízeno vedoucím nákupu, který má na starosti sjednávání nákupních podmínek pro veškerý sortiment obchodovaný v síti CTS a je v neustálém kontaktu s dodavateli a postupuje informace na jednotlivé servisní prodejny, jak postupovat při nákupu konkrétních obchodních artiklů.

Finanční oddělení, je řízeno finančním ředitelem, který má ve svém portfoliu útvary:

- účetní oddělení,
- kredit management,
- zprávu majetku.

Personální oddělení je vedeno personálním ředitelem, který překvapivě na velikost společnosti má pouze dva zaměstnance, kteří se starají o administrativní část ve věci uzavírání, rozvazování pracovních vztahů, ostatní činnosti jako mzdové účetnictví je zajištěno externí společností. Zde prvně zmiňuji činnost, kterou se zabývá má práce a to zajištění určitých činností subdodavatelsky. Samotný nábor případné ukončení pracovních vztahů, je zajišťováno ředitelem regionu.

Interní audit je útvar, mající ve své zprávě certifikaci ISO, její obsah a pochopitelně samotné naplňování a dodržování daných procesů jednotlivými útvary společnosti.

7. STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ

V této části se již zaměřím jen na analýzu podnikových činností, které vidím jako činnosti, které rozeberu a popíšu s cílem zjištění, zda je či není možné uvedené činnosti předat do zprávy externího zajištění.

Když se krátce vrátím do teoretické části, popsali jsme si, jaké činnosti podnik převádí do zprávy externího zajištění a jaké máme základní rozdělení. Na tomto základě se budu zajímat z celého Porterova generického hodnotového řetězce jen jeho částí, pochopitelně ze skupiny podpůrných činností a to řízení pracovních sil a obstaravatelské činnosti.

Jako první činnost, kterou si zde rozebereme a popíšeme je, jak v CTS aktuálně funguje řízení pracovních sil.

V části představení podniku jsem popsal, jaké činnosti jsou zajišťovány jednotlivými útvary podniku. Také jsem zmínil, že útvar personální již jednu z činností, a to konkrétně mzdové účetnictví, předal do externí zprávy, a tudíž má jisté zkušenosti s outsorsováním služeb. Dále jsem také zmínil, že samotné personální oddělení zajišťuje jen podporu v samotné administrativní části ve věci náboru a případném ukončení pracovního vztahu.

Zde se určitě rodí otázka, kdo tedy zajišťuje samotný výběr a nábor pracovníků? Nebudu ani zmiňovat, o jak významnou část v celém fungování podniku hovoříme, ale jsme si určitě všichni jisti, že se jedná o jednu ze základních a nejdůležitějších činností pro udržení, rozvoj a samotné fungování podniku. Tato činnost je zajišťována regionálním ředitelem. Krátce popíši jeho postavení v podniku, kde je zařazen, a jeho pracovní povinnosti.

Důkladné představení pozice regionálního ředitele, beru jako velice důležitou část této práce, jelikož právě zde nalézám nemálo činností převeditelných na externí dodavatele, a tím získání pro regionálního ředitele více času na činnosti zařazené do primárních činností podniku.

Regionálního ředitele najdeme v představení činností podniku pod obchodním ředitelem a to v bodu obchodní síť, která je rozdělena na regiony. Celkem síť servisních prodejen je rozdělena na 8 regionů (plzeňský, ústecký, hradecký, středočeský a pražský, českobudějovický, brněnský, ostravský a olomoucký), kde každý region má svého regionálního ředitele. Každý region zastřešuje určitý počet servisních prodejen, kterých je v rámci ČR celkem 76.

Pracovní náplň regionálního ředitele je velice pestrá, především je určitým obchodním reprezentantem podniku v rámci regionu, řídí a vede tým obchodních zástupců, řídí vedoucí servisních prodejen, zodpovídá za personální obsazení v rámci celého regionu, zajišťuje správu budov včetně dohledu nad dodržováním všech zákonných nařízení a norem, regionální marketingové aktivity, analyzuje plnění plánu a mimo jiné zajišťuje akvizici a komunikaci s franšízovými partnery. Pracovní náplň je velice pestrá a zároveň náročná na rozsáhlé znalosti a zkušenosti.

Z výše uvedených důvodů vyberu jednu z činností, které v této práci navrhu na převod na externí dodavatele, a tou je nábor a výběr nových zaměstnanců.

Pro zjištění, jak se k tomuto návrhu staví jednotliví regionální ředitelé, jsem vypracoval stručný dotazník. Kde výsledek jednotlivých bodů je následovný.

Tabulka č.1 vyhodnocení dotazníku⁴⁴

	Plzeň	Ústí	Hradec	Pha + stř. Čechy	Č. Budějovice	Brno	Ostrava	Olomouc
Je pro Vás náročná agenda s nábořem nových pracovníků	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Využili by jste k náboru nových pracovníků personální agenturu	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Přenechali byste i výběř pracovníků na personální agenturu	NE	ANO	NE	NE	ANO	NE	NE	NE
Máte již zkušenosti s nějakou personální agenturou	NE	NE	NE	ANO	NE	NE	NE	NE

⁴⁴ Vlastní zpracování

Závěrem mého průzkumu, kde dotazník jsem vyplňoval v průběhu osobního setkání s jednotlivými regionálními řediteli, je jednoznačné projevení zájmu o využití externího dodavatele, v tomto případě personální agentury. Záměrně jsem agendu rozdělil na nábor pracovníků a na výběr uchazečů. Součástí nábora pracovníků je zajištění inzerce, vyhledávání vhodných kandidátů na trhu práce prostřednictvím specializovaných webů, úřadů práce, inzertních tiskovin a jiných nástrojů. Dále pohovory na úrovni prvního stupně, kde není zapotřebí účasti zaměstnance CTS, vytipování vhodných kandidátů pro danou pozici. Nábor pracovníků by využilo 100% regionálních ředitelů. Lehce odlišný pohled byl v ohledu výběru uchazečů. Zde většina regionálních pracovníků by nepřenechala výběr uchazečů na personální agenturu v plné míře, ale projevíli zájem o účast odborníka z personální agentury v roli poradce při výběru vhodného kandidáta. Zkušenost s využitím personální agentury měl jediný ředitel, a to ředitel z regionu Praha, který si zkušenost nemohl vynachválit.

S tímto výsledkem jsem seznámil personálního ředitele společnosti CTS, který podpořil tento záměr a chystá potřebné interní směrnice k zavedení navrhované externí pomoci do každodenní praxe.

Jako druhou činnost, kterou jsem navrhl zanalyzovat pro převod na externí dodavatele, je velice obsáhlá agenda spojená s plněním zákonných norem. Tuto agendu opět mají ve své zodpovědnosti ředitelé regionu a týká se servisních prodejen, budov a jejich vybavení. Právě tato činnost je často veřejností vnímána jako facility management, i když se jedná jen o jednu z činností sem spadajících.

Opět jsem zvolil formu dotazníku, kam jsem zařadil jen vybrané normy. Zvolené okruhy mi budou jasným ukazatelem, jakou znalost a přehlednost o dané problematice jednotliví regionální ředitelé mají. U vybraných norem jsem pozoroval, zda vůbec takové činnosti sledují, s jakou pravidelností je zapotřebí kontroly provádět a v neposlední řadě, kdo, za jakou cenu a v jaké míře odpovědnosti jim uvedené dodržování norem zajišťuje.

Vytipoval jsem níže uvedené okruhy, které jsem zařadil do dotazníku, přitom již nešly naformulovat na jednoznačné odpovědi a musely se individuálně diskutovat. Jelikož jsem opět chtěl získat závěr, zda by bylo vhodné přenechat tuto zodpovědnost na externího dodavatele, popíši výstup z rozhovoru k uvedeným bodům.

- **Revize hasících přístrojů**, samotný počet a rozmístěný na konkrétních provozovnách je určen dokumentem požárně bezpečnostní řešení stavby, nebo obdobnou dokumentací, která je součástí projektové dokumentace ověřené stavebním úřadem podle zvláštního právního předpisu. V tomto dokumentu stanovil projektant počty hasících přístrojů, jejich druhy a také konkrétní rozmístění. Vše je stanoveno v návaznosti na účel využívání stavby, možné hořlavé materiály a jiné. Stanovení množství přístrojů udává norma ČSN 730802.

S ohledem na odlišnost jednotlivých servisních provozoven je zapotřebí vysoké znalosti této problematiky a většina regionálních ředitelů spoléhá na vedoucí provozoven, kteří jsou tímto pověřeni. Nikdo z dotazovaných však nezná zákonem požadovanou periodicitu a nemá přehled o cenách, které si jednotliví dodavatelé těchto certifikovaných služeb účtují. V tomto případě byl jednoznačný zájem ze strany ředitelů regionů o komplexní zastřešení této služby jedním dodavatelem, který bude zodpovědný za celou síť, a tak garantem dodržování norem pro celý podnik.

- **Revize tlakových nádob**, v tomto případě se jedná o kompresory, kterými je nezbytně vybaven každý servis a i zde je zapotřebí dodržovat normu 690012, která uvádí, jak často je zapotřebí revize kompresoru, respektive tlakové nádoby vzdušníku kompresoru. Zde se ředitelé regionu opět všichni jednoznačně vyjádřili a projevíli zájem o centrální zastřešení a převedení zodpovědnosti na externího dodavatele. Opět ceny za revize byly odlišné i s ohledem na různorodost účtování nákladů, spojených s dopravou technika do servisu.
- **Revize elektrospotřebičů**, v tomto případě jsme se lehce zacyklili, jelikož jedna věc jsou revize elektro samotné budovy a druhá věc revize spotřebičů v těchto případech

nejčastěji ručního náradí, prodlužovaček, výpočetní techniky a strojů. Zde jsem shledal největší odlišnost jednotlivých regionů i s ohledem na fakt, že některé provozovny jsou v nájmu a tudíž revize budovy jsou odlišně dle nájemní smlouvy v zodpovědnosti nájemce a někde v zodpovědnosti majitele budovy. I samotný obsah, který jednotliví regiony zařazují do revizí je značně odlišný. Zde s ohledem na velice obsáhlou problematiku je jednoznačný záměr přenechat zajištění dodržování těchto revizí stanovených normou ČSN 331600 a ČSN 331500 na externí dodavatele.

- ***Kalibrace momentových klíčů a kalibrace měřidel tlaku vzduchu***, v této oblasti bylo povědomí velice vysoké, a jelikož je v této oblasti na kvalitu vybavení servisu kladen velký důraz, měli všichni tuto problematiku velice dobře zabezpečenou, jen jsem se opět setkal z velice odlišnou cenou zajištění této služby. V průběhu čím dál většího získávání znalostí v této problematice, jsem dospěl k závěru, že nejvýhodnější variantou pro zajištění pravidelné kalibrace vybavení v rámci celé sítě, je pořízení vlastního kalibračního zařízení. V této souvislosti jsme dospěli k závěru, že dané kalibrační zařízení bude s ohledem na počet regionů a počet měsíců v roce putovat po republice, kde nejen že zajistíme kalibrace vlastních měřidel, ale poskytneme tuto službu i franšizovým partnerům CTS.

ZÁVĚR

V mé práci jsem představil facility management, co vše se pod tímto pojmem skrývá, jaké jsou počátky a jakou roli hraje v současné době ve společnosti. Pomocí Porterova generického hodnotového řetězce jsme se podívali, pro jakou oblast v rámci podniku facility management slouží, představili jsme si, jakou funkci plní dotazník a v čem nám může být nápomocen. Konkrétně, pomocí popisu fungování velké nadnárodní společnosti, jsem představil činnosti, které je mnohdy lepší svěřit do péče specializovaných firem a své síly zaměřit na primární činnosti podniku. Jak se zde ukázalo, podnik této velikosti by měl pravidelně provádět analýzu svých činností a průběžně delegovat své povinnosti na externího dodavatele.

Doporučení, stále mějme na mysli, povinnosti a opatření zaměřující se na bezpečnost a ochranu zdraví na pracovišti včetně požární ochrany. Často bývají podceňovány. Zaměstnavatelé a zaměstnanci lehce nabývají dojmů, že jim žádná nebezpečí nehrozí. Je potřeba si uvědomit, že zaměstnanci tráví v práci nezanedbatelné množství času a podmínky, ve kterých pracují, významně ovlivňují nejen jejich zdraví, ale i produktivitu.

Bezpečnost práce a požární ochrana by tak neměla být vnímána jen jako nutné zlo pro naplnění zákonných požadavků, ale měla by se stát běžnou a přirozenou součástí fungování podniku. Zdraví, spokojení a produktivní zaměstnanci jsou pak tím největším předpokladem k dosažení úspěchu podniku.

Jak se mnozí mylně domnívají, finanční sankce za neplnění zákonných povinností nepředstavují ta skutečná finanční rizika. Daleko větší finanční rizika představují případné náklady spojené s odškodňováním pracovních úrazů zaměstnanců, nebo krácení pojistného plnění pojišťoven při mimořádných událostech, jako je právě pracovní úraz či požár.

Péče o bezpečnost práce a požární ochranu by měla být začleněna vhodně do činností podniku, ad v rámci zajištění pracovníky podniku, nebo externím zajištěním a přenecháním podpůrných činností podniku specializovaným firmám spadajících do oboru facility managementu.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Matys Antonín
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.
Název práce v českém jazyce:	Zavádění Facility Managementu v síti autoservisních provozoven BestDrive
Název práce v anglickém jazyce:	Facility Management for a Network of Car Service Stations BestDrive
Vedoucí práce:	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
Počet stran:	53
Rok obhajoby:	2016
Klíčová slova v českém jazyce:	správa objektu, podnik, strategické řízení, podnikové činnosti, dotazník
Klíčová slova v anglickém jazyce:	facility management, company, strategic management, corporate business, questionnaire

Anotace: Cílem mé práce je podrobně popsat činnosti podniku ContiTrade Services s.r.o., vytipovat podpůrné činnosti podniku, analyzovat je a navrhnout jejich převod pro externí zajištění, nebo-li outsourcing. V teoretické části této práce vysvětluji základní pojmy, jako je správa nemovitostí, jaká je analýza podnikových činností, jak se činnosti podniku dělí na primární a podpůrné, popisují hodnotový řetězec. V metodické části se zaměřuji na formu získávání informací pomocí dotazníku a představuji zde podoby a formy dotazníku. V praktické části popisují stávající společnost, krátce její historii, zaměření a složení. Uvádím zde podpůrné činnosti podniku, které navrhuji na převod na externí správu a pomocí dotazníku na jednotlivé ředitele regionu analyzuji jejich potřeby. Závěrem sumarizují získané informace, navrhuji změnu zajištění sekundárních činností podniku externím dodavatelem.

Annotation:

The aim of my work is to describe in detail the activities of the company ContiTrade Services Ltd., identify supporting activities of the enterprise, analyze them and propose their transfer to outsourcing. In the theoretical part of this work I explain the basic terms such as property management, what is the analysis of business activities, how are the business activities divided into primary and support ones, and describe the value chain. In the methodological part I focus on the form of obtaining information through a questionnaire and here I represent the shapes and forms of the questionnaire. In the practical part I describe the existing company, its history briefly, its focus and composition. I mention here the supporting business activities that I propose to transfer to an outsourcing and through a questionnaire to each region director I analyze their needs. Finally, I summarize the information and suggest changes to ensure secondary activities of the enterprise.

Literatura a prameny

- FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*, 2. akt. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, 2. roz. vyd. Brno: Paido, 2010, 264 s. ISBN 978-80-7315-185-0
- HAMMER, Michael. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. 258 s. ISBN 978-80-7261-244-4.
- KUDA, František a Eva BERÁNKOVÁ. *Facility management v technické správě a údržbě budov*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 266 s. ISBN 978-807-4311-147.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- SOMOROVÁ, Viera, doc. Ing. *FACILITY MANAGEMENT*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2014, 168 s. ISBN 978-80-7431-141-3.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VYSKOČIL, Vlastimil K. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: (facility management)*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2003, 288 s. ISBN 80-864-1945-2.
- VYSKOČIL, Vlastimil K a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 492 s. ISBN 978-80-7431-046-1.
- Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmu. Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky 1992, 117 s. ISSN 3474-3491.
- Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Sbírka zákonů České republiky 2012, částka 34, 113 s. ISSN 1211-1244.

Seznam internetových zdrojů

[online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.ifma.org/>

[online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.bifm.org.uk/>

[online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.gefma.de/>

[online]. [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-procesu-procesni-analyza>

[online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z:
<http://www.adiktologie.cz/cz/articles/detail/593/3847/Dotaznik-jako-evaluacni-nastroj>

[online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>

[online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.online-dotaznik.cz/#jak-vyhodnotit-pruzkum>

Seznam zkratek

CTS – ContiTrade Services s.r.o.

B2B – business to business (obchod pro obchod)

B2C – business to consumer (obchod pro konečného spotřebitele)

PR – public relations (vztahy s veřejností)

CRM – customer relationship management (řízení vztahů se zákazníkem)

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – požární ochrana

ISO – international organization for standardization (mezinárodní organizace pro normalizaci)

ČSN – česká soustava norem

Seznam obrázků

Obrázek č.1 Porterův generický hodnotový řetězec	26
Obr. č.2 Organizační struktura koncernu Continental Barum ČR.....	34
Obr. č.3 Fúze společností pod ContiTrade Services s.r.o.	36
Obr. č.4 organizační struktura ContiTrade Services s.r.o. CTS.....	37

Seznam tabulek

Tabulka č.1 vyhodnocení dotazníku