

**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA STAVEBNÍ  
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ**

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

**VLIV ALOKACE PODNIKU NA OPTIMALIZACI JEHO  
PROVOZU S VYUŽITÍM PRINCIPŮ FACILITY  
MANAGEMENTU**

IMPACT OF THE COMPANY'S ALLOCATION TO OPTIMIZE ITS OPERATION USING  
THE PRINCIPLES OF FACILITY MANAGEMENT

**DISERTAČNÍ PRÁCE**  
DOCTORAL THESIS

**AUTOR PRÁCE:**  
AUTHOR

**ING. LENKA NOVOTNÁ**

**VEDOUČÍ PRÁCE:**  
SUPERVISOR

**DOC. ING. ALENA TICHÁ, PH.D.**

BRNO 2018

## **ABSTRAKT**

Za účelem optimalizace provozu podniku vedoucí ke zvýšení jeho efektivnosti a výkonnosti se nabízí řada dílčích restrukturalizačních opatření. Struktura uvnitř podniku patří mezi významné instrumenty pro řízení jeho výkonnosti a její správné stanovení a řádné a smysluplné rozdělení může mít v konkurenčním prostředí klíčový význam. Mnohdy požadavek na optimalizaci provozu vzejde z požadavků facility managementu, a proto by restrukturalizační opatření týkající se organizačních změn, měla být prováděná s ohledem na principy facility managementu, respektive by měla vycházet z jejich optimalizace.

Tato práce mapuje vliv restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku na optimalizaci jeho provozu s ohledem na facility management. Cílem disertační práce je zhodnocení dané organizační změny v podniku o více provozech se zohledněním principů facility managementu. Na základě poznatků z literární rešerše a reálného průběhu dané změny jsou výsledkem práce metodická doporučení při zavedení a hodnocení centralizace provozů v podniku.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Facility management, podnik, provozní náklady, centralizace, organizační struktura, optimalizace, provoz.

## **ABSTRACT**

A number of partial restructuring measures are offered to optimize business operation to improve its efficiency and performance. The structure inside the company is one of the most important tools for managing its performance and its correct definition, and a proper and meaningful distribution can play a key role in the competitive environment. In many cases, the requirement for optimization of operation will arise from the requirements of facility management, and therefore restructuring measures relating to organizational changes should be implemented with respect to the principles of facility management or should be based on its optimization.

This thesis presents the impact of restructuring measures by centralizing of divisions on optimizing its operation with respect to the facility management. The aim



of the dissertation is to evaluate the organizational change in the company with several divisions, taking into account the principles of facility management. The result of this thesis are the methodical recommendations during the establishment and evaluation of the division's centralization in the company. It is based on the findings from the literature review and the real change in the building company.

## **KEY WORDS**

Facility management, company, operating costs, centralization, organizational structure, optimalization, operation.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP**

NOVOTNÁ, Lenka. *Vliv alokace podniku na optimalizaci jeho provozu s využitím principů facility managementu*. Brno, 2018. 120 s. textu, 13 s. příloh. Disertační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce doc. Ing. Alena Tichá, Ph.D.

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto disertační práci vypracovala samostatně, dle pokynů vedoucího disertační práce. Všechny podklady, ze kterých jsem čerpala, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Brně dne: .....

.....

podpis autora

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Aleně Tiché, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, čas a ochotu, se kterou přistupovala k mým konzultacím. Dále pak mé díky patří také firmě S u b t e r r a a.s., především Ing. Martinu Hradeckému, za vstřícnou spolupráci, poskytnutí informací, zkušeností a názorů. V neposlední řadě děkuji svým rodičům, přátelům a kolegům za jejich všestrannou podporu při studiu.

# OBSAH

<b>1.</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>2.</b>	<b>CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE A VĚDECKÁ HYPOTÉZA.....</b>	<b>12</b>
<b>3.</b>	<b>PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU PROBLEMATIKY.....</b>	<b>13</b>
3.1	Facility management .....	13
3.1.1	Facility management dle normy ČSN EN 15221 .....	16
3.1.1.1	ČSN EN 15221-1 „Facility management – Část 1: Termíny a definice“ .....	17
3.1.1.2	ČSN EN 15221-2 „Facility management – Část 2: Průvodce přípravou smluv o Facility managementu“ .....	19
3.1.1.3	ČSN EN 15221-3 „Facility management – Část 3: Návod pro kvalitu ve facility managementu“ .....	21
3.1.1.4	ČSN EN 15221-4 „Facility management – Část 4: Taxonomie, klasifikace a struktury ve facility anagementu“ .....	21
3.1.1.5	ČSN EN 15221-5 „Facility management – Část 5: Návod pro procesy ve facility managementu“ .....	21
3.1.1.6	ČSN EN 15221-6 „Facility management – Část 6: Měření ploch a prostorů ve facility managementu“ .....	22
3.1.1.7	ČSN EN 15221-7 „Facility management – Část 7: Směrnice pro benchmarking výkonnosti“ .....	22
3.1.2	Facility manažer .....	22
3.1.3	Formy zajištění služeb facility managementu .....	24
3.1.3.1	Outsourcing.....	25
3.1.4	Principy facility managementu .....	29
3.2	Podnik .....	30
3.2.1	Prostředí (okolí) podniku .....	32
3.2.1.1	SWOT analýza .....	33
3.2.2	Organizování a organizační struktury .....	35
3.2.2.1	Organizační architektura .....	37
3.2.2.2	Organizační struktury .....	39
3.2.2.3	Optimální organizační struktura .....	43
3.2.3	Optimalizace provozu podniku .....	44
3.2.3.1	Pracovníci .....	45
3.2.3.2	Prostory .....	46
3.2.3.3	Procesy .....	46
3.2.3.4	Planeta a prosperita .....	47

3.2.3.5	<i>Snížení nákladů souvisejících s provozem</i>	47
3.2.4	Náklady a jejich klasifikace	48
3.2.4.1	<i>Dělení nákladů dle potřeb výkazu zisku a ztrát</i>	49
3.2.4.2	<i>Druhové třídění nákladů</i>	50
3.2.4.3	<i>Účelové členění nákladů</i>	50
3.2.4.4	<i>Dělení nákladů dle závislosti</i>	51
3.2.4.5	<i>Nepeněžní náklady</i>	52
3.2.5	Výnosy a jejich klasifikace	52
3.3	Management změn	53
3.3.1	Příčiny a druhy změn	53
3.3.2	Proces plánování a řízení změny	55
3.3.3	Modelování řízené změny	57
3.3.4	Restrukturalizační opatření – možnost jak zvýšit hodnotu podniku	58
3.3.4.1	<i>Strategie restrukturalizační opatření</i>	59
3.3.4.2	<i>Proces restrukturalizační opatření</i>	60
3.4	Dotazníkové šetření	60
3.4.1	Hlavní zjištění	61
3.6.2	Závěr z dotazníkového šetření	65
<b>4.</b>	<b>POPIS PRŮBĚHU CENTRALIZACE PROVOZŮ = RESTRUKTURALIZAČNÍHO OPATŘENÍ V PODNIKU A JEJÍ ZHODNOCENÍ Z POHLEDU OPTIMALIZACE PROVOZU PODNIKU SE ZOHLEDNĚNÍM PRINCIPŮ FACILITY MANAGEMENTU</b>	<b>67</b>
4.1	Charakteristika společnosti S u b t e r r a a.s.	67
4.1.1	Firemní identita	68
4.1.1.1	<i>Hlavní záměry strategie Subterra a.s.</i>	68
4.1.1.2	<i>Struktura společnosti</i>	69
4.1.1.3	<i>Současná organizační struktura SBT v České republice</i>	69
4.2	Vývoj společnosti Subterra za posuzované období	71
4.3	Proces centralizace provozů = restrukturalizačního opatření v podniku	79
4.3.1	Průběh centralizace provozů	79
4.3.2	Zhodnocení centralizace provozů	81
4.3.2.1	<i>Z hlediska optimalizace chodu společnosti</i>	81
4.3.2.2	<i>Z hlediska snížení nákladů</i>	81
4.4	Zohlednění definovaných principů facility managementu	90

4.	Celkové zhodnocení centralizace provozů .....	93
5.	<b>METODICKÁ DOPORUČENÍ PRO ZAVEDENÍ CENTRALIZACE PROVOZŮ = RESTRUKTURALIZAČNÍHO OPATŘENÍ V PODNIKU A JEJÍHO ZHODNOCENÍ Z POHLEDU OPTIMALIZACE PROVOZU PODNIKU S OHLEDEM NA PRINCIPY FACILITY MANAGEMENTU .....</b>	<b>94</b>
5.1	Návrh metodických doporučení v rámci postupu zavedení a zhodnocení dané změny .....	95
5.1.1	1. Fáze procesu centralizace provozů podniku - <b>PODNĚT A ROZHODNUTÍ</b> .....	96
5.1.2	2. Fáze procesu centralizace provozů podniku - <b>TÝM</b> .....	97
5.1.3	3. Fáze procesu centralizace provozů podniku - <b>PLÁN</b> .....	97
5.1.4	4. Fáze procesu centralizace provozů podniku - <b>IMPLEMENTACE</b> .....	98
5.1.5	5. Fáze procesu centralizace provozů podniku - <b>KOMUNIKACE</b> .....	98
5.1.6	6. Fáze procesu centralizace provozů podniku - <b>ZHODNOCENÍ</b> .....	100
5.1.6.1	<i>Provozní náklady</i> .....	101
5.1.6.2	<i>Výnosy</i> .....	101
5.1.6.3	<i>Rozbor nákladů a výnosů – horizontální analýza</i> .....	101
5.1.6.4	<i>Metodické tabulky pro sledování relevantních nákladů a výnosů souvisejících s centralizací provozů podniku</i> .....	102
5.1.7	7. Fáze procesu centralizace provozů podniku - <b>FIXACE</b> .....	104
6.	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>106</b>
6.1	Shrnutí výsledků a potvrzení či vyvrácení hypotéz .....	107
6.2	Vědecký přínos disertační práce .....	110
6.3	Praktický přínos disertační práce .....	110
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>111</b>
	<b>PROSTUDOVANÁ LITERATURA</b> .....	<b>113</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ</b> .....	<b>115</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>117</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>118</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>120</b>

# 1. ÚVOD

Pokud chce být v dnešní době firma úspěšná, musí vědět, jak správně řídit svou činnost a především zajistit svou funkčnost. Správná organizační architektura je důležitá pro veškeré fungování podniku. Pokud je struktura uvnitř podniku vhodně vybrána nebo přetvořena dle aktuálních trendů, dokáže podniku zvýšit jeho efektivnost a tím i konkurenceschopnost. Volba vhodného směru vývoje organizační architektury závisí na zvážení dílčích faktorů s rozdílnou vahou důležitosti. Při změnách stávající organizační architektury uvnitř podniku, manažeři vycházejí ze současného stavu, historického vývoje, stanovené strategie, dosažené úrovně podnikové kultury, personálních předpokladů i finančních možností.

Změnu struktury určitého organismu (v tomto případě společnosti) představuje tzv. restrukturalizace. Jedná se o proces celkových změn, které jsou založeny na realizaci dílčích restrukturalizačních opatření za účelem optimalizace chodu a tím i zvýšení efektivnosti a výkonnosti podniku. Tyto změny probíhají zejména v oblasti výrobní, organizační, finanční, obchodní, personální, majetkové a informační. Samotný proces restrukturalizace podniku se nedotýká pouze vlastníků a vedení společnosti, ale všech jeho zaměstnanců. Mnohdy požadavek na restrukturalizaci vzejde z požadavků facility managementu, a proto by restrukturalizační opatření týkající se organizačních změn, měla být prováděná s ohledem na principy facility managementu.

Pro efektivní řízení podniku je často největší pozornost věnována pouze hlavnímu předmětu jeho podnikání, ovšem neméně důležitou oblastí je také zajištění podpůrných činností, jejichž řízením se zabývá facility management. Jedná se o vhodný nástroj strategického řízení podniku jak nejen snížit náklady ale i zefektivnit celý jeho provoz.

Facility management bývá často označován jako správa a údržba nemovitostí. Toto označení ovšem nedokáže zahrnout celou jeho šíři a samotná správa a údržba je jen částí obsahu facility managementu. Stejně tak i většina facility manažerů je nesprávně považována pouze za správce.



Facility management představuje multioborovou disciplínu dotýkající se především pracovního prostředí, lidských zdrojů a pracovních činností, které musí být v rámci organizace zajištěny a sladěny do jednoho celku. V podstatě se jedná o řízení všech podpůrných činností firmy ve snaze zefektivnit procesy a minimalizovat náklady. A proto se facility managementem musí zabývat každá větší firma, chce-li si v dnešní době udržet své místo na trhu.

Ve světě je facility management znám již řadu let, a to hlavně ve Spojených státech amerických, kde vznikl před více než 30 lety a postupně se rozšiřoval do ostatních zemí. V České republice je považován stále za mladý obor, který se však dynamicky rozvíjí a hledá neustále nové cesty k naplnění svých cílů. To dokazují i vznikající normy. Jedním ze základních dokumentů, stanovujícím základy facility managementu, je přijatá evropská norma ČSN EN 15221. Do České republiky pronikl až začátkem 21. století a v roce 2000 zde byla založena pobočka mezinárodní profesní asociace IFMA CZ, International Facility Management Association, zkráceně IFMA. V oblasti facility managementu představuje největší a neuznávanější mezinárodní sdružení na světě podporující více než 24 000 členů.

## 2. CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE A VĚDECKÁ HYPOTÉZA

Cílem této disertační práce je zhodnocení organizační změny v podniku o více provozech v rámci facility managementu. Hodnocena bude efektivita centralizace provozů podniku a to především z pohledu optimalizace nákladů souvisejících s provozem a také nefinanční výhody plynoucí z této reorganizace se zohledněním principů facility managementu.

Na základě poznatků z literární rešerše a reálného příkladu budou výsledkem práce metodická doporučení v procesu zavedení a hodnocení konkrétní změny v podniku.

K dosažení cíle práce jsou stanoveny tyto úkoly:

- představit oblast facility managementu,
- vymežit principy facility managementu,
- představit podnik a jeho prostředí,
- definovat optimalizaci provozu podniku se zaměřením na snížení provozních nákladů,
- dotazníkové šetření mapující změny ve firmách v ČR,
- na vybraném stavebním podniku určit efektivnost konkrétní organizační změny a zohlednit definované principy FM,
- navrhnout metodická doporučení v procesu zavedení a zhodnocení centralizace provozů v podniku.

V disertační práci byly vymezeny tyto hypotézy:

**H1:** „Aplikací centralizace provozů ve velké společnosti lze z dlouhodobého hlediska dosáhnout cíle facility managementu“.

**H2:** „Hlavním impulsem pro optimalizaci provozu podniku jsou podněty ze správně aplikovaného facility managementu v plné šíři“.

### 3. PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU PROBLEMATIKY

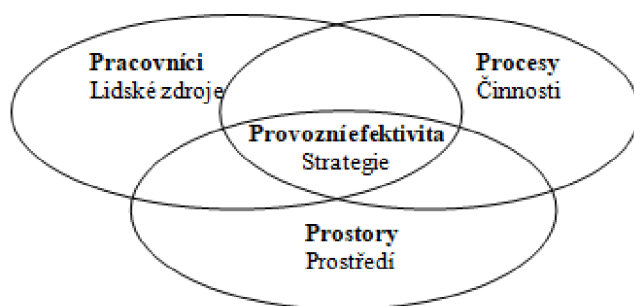
#### 3.1 Facility management

Facility management představuje poměrně nové ekonomické odvětví, které zasahuje do ekonomického a provozního prostředí všech moderních společností. Zabývá se řízením podpůrných činností a služeb v rámci organizace vedoucího k zajištění těchto sjednaných služeb pro podporu a zvýšení efektivity hlavní činnosti.

V České republice se dlouho diskutovalo o odpovídajícím ekvivalentu tohoto termínu. Pokud si přeložíme význam tohoto odborného výrazu, zjistíme, že facility znamená zařízení, vybavení, dovednost, snadnost, lehkost a management řízení či správu. Doslovně si tedy pojem facility management můžeme přeložit jako lehké, snadné řízení či vedení. Nakonec se i v České republice zůstalo u tohoto zažitého výrazu facility management.

I když je facility management celosvětově uznávaným a používaným termínem, řada států si utváří definici podle vlastních představ, ale více či méně se jedná pouze o obměňování původní definice IFMA, která jej popisuje jako „metodu, jak v organizaci sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“ [1]

Obecně lze tedy říci, že se jedná o integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, podporujících zvýšení efektivnosti její základní činnosti. Tuto definici lze znázornit následujícím schématem.



Obrázek 1: Provozní efektivita (strategie) [2]

Facility management je obecně charakterizován propojením tří oblastí tzv. 3P:

- pracovníci (lidské zdroje a sociologické aspekty),
- pracovní činnosti (oblast výkonů a financování),
- pracovní prostředí (oblast architektury a inženýringu).

Společným činitelem těchto oblastí je řízení = management. Pro facility management je nejvíce charakteristická třetí oblast a to pracovní prostředí (prostory), kdy řídí činnosti, které jsou určeny k optimálnímu využití prostor v objektu. Jedná se tedy o činnosti zajišťující kvalitu prostoru a jeho optimální využitelnost.

Facility management je profese, která zahrnuje několik disciplín, aby byla zajištěna funkčnost a efektivita zastavěného prostoru integrací lidí, místa, procesů a technologie.

IFMA rovněž definuje cíl facility managementu. „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“ [1]

Každá společnost si sama zajišťuje činnosti, které jsou pro její chod důležité. S jejím rozrůstáním či zvětšováním vlivu se stává efektivita jejího fungování prioritní záležitostí. Jak již bylo zmíněno, vedle hlavních činností, existují i tzv. činnosti podpůrné, které je potřeba v podniku také zajišťovat. Jedná se o činnosti zajišťující především zázemí (prostředí), ve kterém pracují jednotliví zaměstnanci. Všichni zaměstnanci, ať už se jedná o ředitele či skladníka, potřebují pro zajištění své práce mnoho primárních i podpůrných služeb. A právě facility management má zajistit toto vše v podobě, která je:

- nákladově optimální,
- legislativně a formálně regulérní,
- ekologická a energeticky efektivní,
- odpovídající firemním standardům,
- pro pracovníka nejpříjemnější.

Všechny tyto body se vzájemně ovlivňují. Je logické, že zaměstnavatelé požadují, aby náklady na podpůrné činnosti byly co nejmenší. Např. pracoviště v otevřené hale o několika metrech čtverečních a větrané jen otvíranými okny. Na druhé straně z pohledu pracovníka by bylo optimální pracoviště samostatná prostorná plně klimatizovaná místnost. V obou případech se jedná spíše o extrém. Proto je vždy důležité vše důkladně zvážit a výsledkem by mělo být řešení nákladově i provozně optimální přiměřeně svému účelu. Z toho lze stanovit nejvyšší cíl facility managementu. Dle IFMA zní: „Do konečného efektu je třeba zakalkulovat i velice nesnadně finančně vyjádřitelnou položku přirozeně přidané hodnoty zvýšeného výkonu pracovníka v příjemném a výkonnost podporujícím prostředí.“ [1]

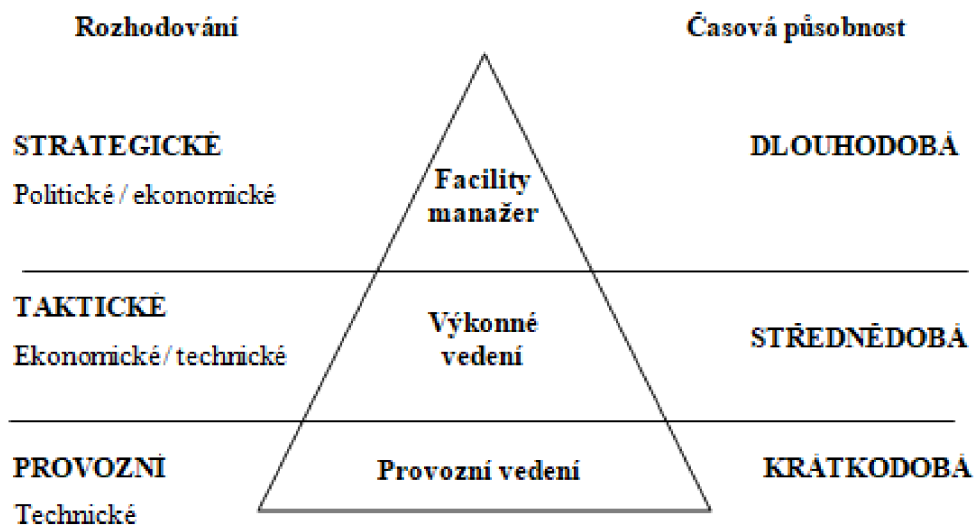
Jak již bylo řečeno, jedná se především o zajištění a řízení tzv. podpůrných činností. Pod pojmem podpůrný proces si lze představit vše, co nesouvisí se základní podnikatelskou činností tzv. core business. Jedná se o řadu základních činností jako je úklid, bezpečnostní služby až po technickou správu budov a zařízení, dále zde můžeme zahrnout opravy, vedení technické dokumentace, revize, recepční služby, poštovní služby, činnosti v oblasti BOZP, životního prostředí a jiné.

Facility management člení poskytované služby do tří kategorií, na hard služby, soft služby a administrativní služby. Do kategorie hard služeb patří celá řada technických zařízení budov, servis výrobních technologií, stavební údržba a opravy. Soft služby zahrnují úklid, ostrahu, recepci, stravování, kopírovací služby, informatickou podporu, kurýrní a poštovní obsluhu, atd. V případě administrativních služeb se jedná o účetnictví, problematiku daní a odvodů, právní servis, finanční servis či nájemní agendu.

Facility management byl definován jako forma řízení (vedení) podpůrných činností. Z hlediska specifické složky řízení podniku se jedná v rámci tří základních úrovní řízení o vrcholový management, jehož prostřednictvím se podnik integruje v jeden celek, soustřeďuje síly, vytváří, spolu upevňuje a zajišťuje systémové vazby mezi jednotlivými podnikovými činnostmi a útvary v oblasti podpůrných procesů a to za účelem dosažení následujících cílů:

- strategického,
- taktického,
- provozního. [2]

V dnešní době je ale stěžejní část tohoto řízení chápána v úrovni základní, tzn. v provozním managementu. Facility management je převážně zařazován do útvaru „správa budov“. Řízení provozu stavebních objektů a nemovitostí jistě spadá do oblasti kompetencí facility managementu a tvoří jednu z význačných položek jeho činnosti, avšak důraz by neměl být kladen na realizaci provozu, ale na jeho dlouhodobé plánování a přípravu. Zde je základní rozdíl mezi převládajícím názorem na facility management a jeho skutečným uplatněním v provozu v jeho dlouhodobé plánovací strategii a realizaci. Jde o zásadní omyl stávajícího povědomí managementu na facility management a jeho skutečnou tříšložkovou úroveň řízení. [2]



Obrázek 2: Postavení facility manažera ve společnosti [2]

### 3.1.1 Facility management dle normy ČSN EN 15221

Facility management se rozvíjí v různých evropských zemích. Na základě určitých historických a kulturních okolností si podniky a obchodní organizace vytvořily rozdílné vnímání a přístupy. Obecně všechny organizace, ať veřejné či soukromé, používají budovy, majetek a služby (podpůrné služby) za účelem podpory svých

základních činností. Koordinací tohoto majetku a služeb, využíváním řídicích schopností a zapracováním různých změn do prostředí organizace ovlivňuje facility management její schopnost chovat se proaktivně a zajistit všechny její požadavky. Toto se též provádí za účelem optimalizace nákladů a provozu majetku a služeb. [5]

V České republice stanovuje facility management evropská norma označovaná ČSN EN 15221. Její první a druhá část je v platnosti teprve od roku 2007, což dokládá, že je facility management u nás stále poměrně nová disciplína.

Tato norma je hlavním dokumentem norem facility managementu, na které budou navazovat další iniciativy. Iniciativy pro ostatní normy, směrnice a technické předpisy není možné vytvářet bez odvolání se na hlavní dokument. [5]

Norma má celkem 7 částí.

#### 3.1.1.1 ČSN EN 15221-1 „Facility management – Část 1: Termíny a definice“

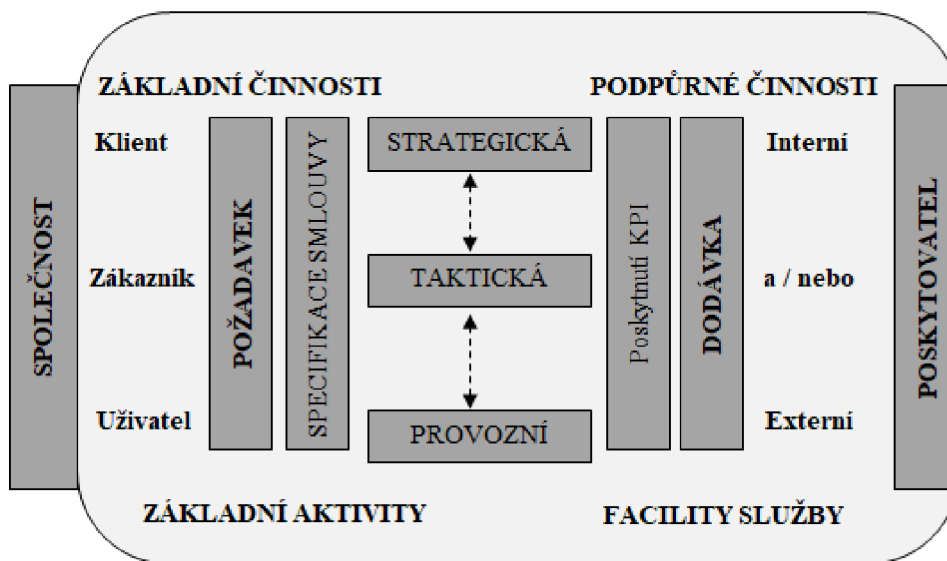
Jedná se o úvodní část normy, která vymezuje oblast facility managementu. Jsou zde stanoveny základy tohoto oboru i jeho rozsah. Objasňuje základní pojmy a definice, stanovuje účastníky zapojené do tohoto oboru a vymezuje jejich role, práva a povinnosti.

Oblast facility managementu může být seskupena podle požadavků klienta a ty mohou být souhrnně zařazeny do dvou hlavních skupin:

- prostor a infrastruktura,
- lidé a organizace. [5]

Základním konceptem facility managementu je zajištění integrovaného řízení na strategické a taktické úrovni tak, aby došlo k sladění dohodnutých poskytovaných podpůrných služeb (facility služeb). Toto vyžaduje specifické odborné způsobilosti a tím se facility management odlišuje od izolovaného obstarání jedné nebo více služeb. [5]

ČSN EN 15221-1 představuje model facility managementu, který poskytuje integrovaný pracovní rámec. Popisuje, jak facility management podporuje základní činnosti organizace. Zabývá se vztahem mezi požadavky a dodávkou a představuje různé úrovně možných vazeb facility managementu. [5]

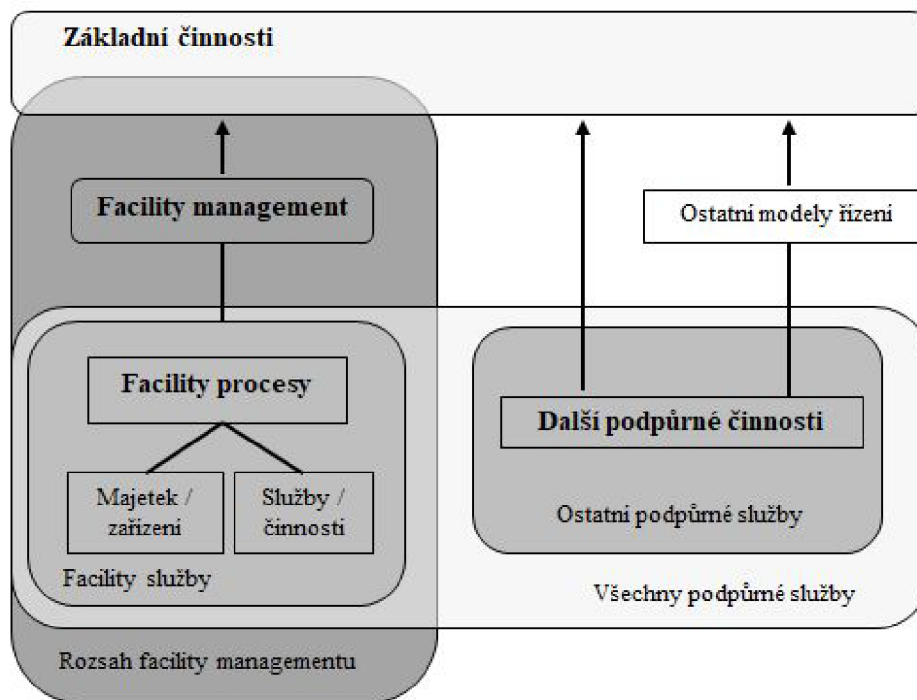


Obrázek 3: Model facility managementu [5]

Efektivní facility management bude:

- podporovat integraci procesů různých služeb,
- zjednodušovat vazby mezi strategickou, taktickou a provozní úrovní,
- zajišťovat stálou komunikaci (zdola nahoru a naopak),
- rozvíjet a kultivovat vztahy a partnerství mezi klienty/koncovými uživateli a dodavateli/poskytovateli služeb,
- podporovat propojení mezi historickými skutečnostmi, stávajícím stavem a budoucími požadavky. [5]





Obrázek 4: Struktura facility managementu [5]

Každá organizace si musí své základní činnosti určit sama. Facility management se zaměřuje na integraci a koordinaci některých podpůrných služeb, které se stanou facility službami. Vstupem do facility procesů jsou majetek/zařízení (hmotné prostředky) a aktivity. Výstupy těchto procesů podporují základní činnosti. Integrací a koordinací facility činností zvyšuje facility management efektivnost základních činností. [5]

### 3.1.1.2 ČSN EN 15221-2 „Facility management – Část 2: Průvodce přípravou smluv o facility managementu“

Tato část normy se soustřeďuje na smluvní problematiku. Poskytuje návod na přípravu efektivních FM smluv, definuje vztah mezi společností požadující FM služby a dodavatelem těchto služeb. Jsou zde uvedeny dva typy smluv, a to rámová smlouva (FM smlouva) a smlouva o dodávce služby (SLA). Norma uvádí doporučené kapitoly jednotlivých smluv a jejich doporučený obsah, neboť řazení jednotlivých částí smluv neodpovídá místním právním zvykům. Následně je potřeba tyto části upravit v souladu s evropskými, národními a lokálními legislativními a rozpočtovými pravidly tam, kde smlouva nabude účinnosti. Níže je dle ČSN EN 15221-2 uveden výčet hlavních částí FM smlouvy:

- obecný popis,
- požadavky na základní činnost,
- obecné podmínky
- obecné předpisy,
- podmínky ukončení,
- všeobecné závazky klienta,
- všeobecné povinnosti poskytovatele FM služeb,
- přesun zaměstnanců,
- časový horizont a hlavní termíny,
- smluvní cena, platby a účetní evidence,
- změny smlouvy,
- selhání smluvní strany,
- audit,
- rizika a zodpovědnosti,
- pojištění,
- vyšší moc,
- rozpory a řešení rozporů (urovnání) postupy a metody,
- obměna investičního majetku a projektová činnost.

SLA smlouva o poskytnutí konkrétní služby se skládá se samotné smlouvy a přílohy. Její součástí je KPI (Key performance indicator) - hodnocení výkonu a kvality. Dle ČSN EN 15221-2 je doporučena tato struktura:

- všeobecný popis,
- společné organizační procesy,
- všeobecné podmínky,
- struktura a komunikace,
- definice a vyjasnění,
- povinnosti a požadavky,
- cena, platby a účtování,
- přílohy.

### 3.1.1.3 ČSN EN 15221-3 „*Facility management – Část 3: Návod pro kvalitu ve facility managementu*“

Třetí část souboru zapracovává parametry norem řady ISO 9000 do oblasti facility managementu. Kvalita je neoddělitelným parametrem smluv. Tento díl vysvětluje pojem kvality FM služeb, přibližuje způsob smluvního zakotvení a následného sledování kvality. V této části je rozpracován i doporučený přístup poskytovatelů facility managementu k zajištění kvality - zavedení odstupňovaných provozních klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI) na straně FM poskytovatele. V této části je také vysvětlen princip kvalitativního cyklu PDCA pro oblast FM služeb a doporučení pro jeho implementaci do řízení FM služeb. [21]

### 3.1.1.4 ČSN EN 15221-4 „*Facility management – Část 4: Taxonomie, klasifikace a struktury ve facility managementu*“

Čtvrtá část souboru upřesňuje a částečně i upravuje rozdělení facility služeb. Zavádí kódované označení kategorií facility služeb, jednotlivé služby popisuje z hlediska jejich obsahu, rozsahu, nákladů i nástrojů. Nejedná se o kompletní přehled všech služeb, ale uvedený přehled stanovuje základní oblasti a nejdůležitější služby v každé kategorii. V této části souboru je vysvětlen i pojem FM produkt, který je nezbytný pro implementaci ISO 9000 v třetí části (ISO 9000 používá definici kvality produktu). Čtvrtá část je v příloze doplněna i množstvím grafů a diagramů, které osvětlují vztah FM služeb k řízení, procesům, kvalitativním cyklům atd. [21]

### 3.1.1.5 ČSN EN 15221-5 „*Facility management – Část 5: Návod pro procesy ve facility managementu*“

Pátá část souboru se soustředí na linii řízení dodávek jak z pohledu klienta, tak i poskytovatele služeb facility managementu či jeho subdodavatele. Vysvětluje obsahy strategické, taktické a provozní úrovně řízení a v přehledných grafech a schématech zpřesňuje či přibližuje detailněji problematiku tohoto řízení. Procesy jsou přiblíženy nejen z obsahového, ale i časového hlediska (sousednosti, návaznosti, inicializační události atd.). [21]

### 3.1.1.6 ČSN EN 15221-6 „Facility management – Část 6: Měření ploch a prostorů ve facility managementu“

Šestá část souboru je nezbytným předpokladem pro část sedmou (Benchmarking). V této šesté části jsou z pohledu FM služeb rozděleny spravované plochy a objemy do jednotlivých kategorií. Tyto kategorie jsou slovně definovány, navzájem provázány a pro přehlednost graficky jednoznačně zobrazeny (ve schematických půdorysech a řezech). Zavedením principů šestého dílu do běžné praxe by se měla sjednotit pasportizace a značení ploch a tím by měl být vytvořen předpoklad k přesnému měření nákladů, spotřeb, výměr atd. a jejich následnému vyhodnotitelnému poměrování (v návaznosti na sedmou část souboru). [21]

### 3.1.1.7 ČSN EN 15221-7 „Facility management – Část 7: Směrnice pro benchmarking výkonnosti“

Tato evropská norma uvádí pokyny pro výkonnostní benchmarking a obsahuje jasné termíny a definice, jakož i metody benchmarkingu produktů a služeb facility managementu zařízení a služeb, jakož i organizací a provozů facility managementu. Tato evropská norma stanoví společný základ pro benchmarking nákladů ve facility managementu, podlahových ploch a dopadů na životní prostředí, stejně jako kvality služeb, spokojenosti a produktivity. Tato evropská norma je použitelná pro facility management, jak je definováno v EN 15221-1 a podrobně popsáno v EN 15221-4. [21]

## 3.1.2 Facility manažer

Facility management může být dobrý, pouze pokud jej řídí kvalitní lidé. Facility management přivádí do řídicího aparátu společnosti nového odborníka, který je na celém světě označován jako facility manažer. [2] Je to řídicí pracovník s širokým výčtem znalostí technických, procesních, ekonomických, humánních, ekologických, psychologických, a etických. Podmínkou je i dostatečná praxe k řešení často složitých situací. Důkazem těchto komplexních znalostí je úspěšné složení „certifikátu facility manažera“ vytvořený mezinárodní asociací manažerů IFMA.

Základní úkoly facility manažera lze charakterizovat takto:

- dosáhnout plánovaných cílů při co nejnižších nákladech,
- zajistit konkurenceschopnost firmy,
- prosadit účelnost a efektivitu v provádění všech aktivit firmy. [3]

Certifikaci facility manažera lze chápat jako přijetí odpovědnosti za svou profesi.

Cílem programu je:

- zajistit profesionální kompetence,
- stanovit standardy pro profesionální praxi,
- uznávání tohoto povolání v organizaci a ve společnosti,
- ovlivnit směr budoucího vývoje této profese. [2]

Certifikační program sdružení IFMA představuje proces, kde se etika, praxe a kompetence realizují na základě profesionálních aktivit, zkušeností, vzdělání a pomocí zkoušky. [2] Aby bylo možné stanovit standardy kompetencí potřebných pro zkoušku, bylo potřeba provést rozsáhlou analýzu pro vymezení všech pracovních oblastí facility manažery, kterými jsou:

- 1) provoz a údržba,
- 2) nemovitosti,
- 3) lidské faktory a faktory prostředí,
- 4) plánování a management projektu,
- 5) funkce zařízení,
- 6) finance,
- 7) řízení kvality a inovace,
- 8) komunikace.

Před samotnou zkouškou se od uchazečů vyžaduje podepsání kodexu profesionálního chování. Kandidát tedy musí prokázat splnění požadavků na vzdělání, zkušenosti a profesionální etiky prostřednictvím zkoušky. Úspěšný uchazeč získá certifikát a má právo za svým jménem uvádět titul CFM.

V našich podmínkách je často kladeno rovnítko mezi správcem objektu (většinou technikem) a facility manažerem. Toto je velice častý omyl a častokrát se vymstí.

Klienti si nedovedou představit, že by měli zaplatit facility manažera a ještě technika a jeho tým. Často proto požadují pouze „správce“ a „oželí“ nákladného facility manažera. Výsledkem je technicky udržitelný provoz objektů, který však výhledově nepřinese výrazné úspory nebo zkvalitnění. V dané chvíli je to třeba nákladově rozumné rozhodnutí, ale z dlouhodobějšího hlediska se jedná o výraznou ztrátu. [2]

V praxi rozeznáváme dvě odlišné skupiny facility manažerů, a to facility manažera společnosti / organizace (Corporate Facility Manager) a facility manažera dodavatelské společnosti / organizace (u velkých FM dodavatelů). U obou typů manažerů se jedná o stejný cíl, bezchybnou podporu hlavní činnosti. Facility manažer společnosti často bývá členem vedení. Je seznámen s detaily hlavní činnosti ve své společnosti a zároveň je obeznámen s požadavky zaměstnanců, zná vstupy, výstupy a požadavky jednotlivých zařízení. Můžeme tedy říci, že garantuje bezchybný chod činností ve společnosti. Jeho úkolem je koncepce, strategie, plánování, kontrola a vyhodnocování.

Facility manažer velkého FM dodavatele musí znát činnost svého klienta tak, aby mohl zajišťovat podporu. Prioritou toho manažera je především orientace na provoz a střednědobé a krátkodobé plánování. Sleduje kvalitu své dodávky a snaží se tuto kvalitu zvýšit, případně jak ji inovovat. Svou činnost reportuje podnikovému facility manažerovi.

### **3.1.3 *Formy zajištění služeb facility managementu***

Tvorba zisku je hlavním cílem podnikání každého podnikatelského subjektu a jeho výše se odvíjí od přidané hodnoty nabízené zákazníkovi a efektivitě vnitřních procesů pro její realizaci. Pro každou společnost je potřeba se intenzivně zaměřit na svůj core business a odčlenit tak podpůrné činnosti a jejich řízení zabezpečit buď interní formou – ve vlastní režii nebo externí formou – outsourcingem příp. částečným outsourcingem. Formu zajištění služeb facility managementu si každá společnost zvolí dle svých potřeb.

Zajištění služeb facility managementu interní formou je realizováno prostřednictvím vlastních pracovníků. Jedná se o formu, která zpočátku převládala u všech společností.

Ovšem firmy jsou různé ať už svou velikostí, právní podstatou či finanční situací, která volbu ovlivňuje. Důvodem výběru může být operativnost, nedostupnost vnějších služeb příp. vysoké finanční požadavky externích firem a jiné. Tato forma bývá také často využívána u velkých společností vytvářejících si dceřiné společnosti, které jsou pověřeny dodávkou těchto podpůrných činností.

### 3.1.3.1 *Outsourcing*

Výraz outsourcing je běžně užívaným po celém světě. Pochází z anglického jazyka a v doslovném překladu znamená „out“ vnější, „source“ zdroj a „using“ používání. Nejčastěji je do češtiny překládán jako vyčleňování. [7] Jedná se o přesně vymezený proces vyčleňování určité podpůrné činnosti mimo podnik s následným zajišťováním této činnosti externím dodavatelem, přičemž výsledky této činnosti podnik dále využívá ve svém výrobním procesu. [8]

Podstata outsourcingu spočívá v přenechání podpůrné činnosti externí firmě, která je zpravidla schopna tuto činnost vykonávat lépe a kvalitněji a nese za ni odpovědnost. Firma si může zvolit mezi částečným a kompletním outsourcingem.

Outsourcing, jak se tento proces nazývá, se často používá jako synonymum širšího pojmu facility managementu. To však není správné. Outsourcing je pouze jedním nástrojem, nebo jednou strategií uplatňovanou manažerem, který kontroluje celkový facility management ve firmě (facility manažerem). Například společnost se může rozhodnout nevyužít outsourcingu vůbec, ale přímo zaměstnat a kontrolovat pracovníky na pomocné služby jako čištění, údržba budov, bezpečnost. To vše z různých důvodů, jakými jsou třeba firemní kultura, umístění firmy nebo obchodní tajemství. [2]

Částečný outsourcing se používá, když řízení počtu dodavatelů se stane nezvládnutelné pro jednu osobu. Shlukování smluv nebo kontraktů znamená složení několika typů pod řízení jednoho dodavatele. Kompletní outsourcing posouvá shlukování o krok dál tím, že přesouvá všechny služby pod přímý management jedné firmy. Neznačená to však, že tato firma musí být i vykonavatelem těchto služeb. Její úloha je v řízení rozdělení dodávek, jejich zpracování, kontrole a administrativě. [2]

Dále se můžeme setkat s pojmem interní a externí outsourcing. Dodavatel služby totiž nemusí nutně být oddělen od dané společnosti. V případě interního outsourcingu si

společnost ponechává vliv na dodavatele např. založením nové firmy, ve které má určitý podíl. [9]

Metoda outsourcingu je známa již od 70. let a za zlom se považuje využití firmou Kodak v oblasti IT služeb. Aniž by si to řada firem uvědomovala, možnost outsourcingu využívala. Zprvu se jednalo především o služby účetní či úklidové. V dnešní době, kdy je outsourcing považován za nástroj strategického řízení podniku, je možné outsourcovat v podstatě celý chod firmy. K tomuto rozhodnutí managementu dochází především za účelem snížení nákladů organizace a možnosti soustředění se na hlavní činnost tzv. „core business“. Stále častěji se o outsourcingu mluví jako o nástroji konkurenční výhody. Pro lepší pochopení podstaty outsourcingu si představme praktický příklad, třeba právní služby. Firma buď zaměstná podnikového právníka, s čímž souvisí náklady na jeho mzdu, dovolenou, auto, na kancelář a její vybavení, spotřebu energií a další související náklady, anebo si v případě outsourcingu nechá tyto služby zajistit od advokátní kanceláře. Záleží na samotné firmě, zda si bude advokátní kancelář najímat na jednotlivé úkony nebo zda se jí vyplatí outsourcovat činnost na určité období a uzavře smlouvu např. formou měsíčního paušálu. [9]

Nelze však jednoznačně říci, že se bude vždy jednat o úsporu nákladů, to se samozřejmě odvíjí i od dalších aspektů jako je velikost firmy či četnost využívání daných služeb.

Snížení nákladů rozhodně není jediným důvodem. Především jde o docílení lepšího poměru cena/výkon. V některých případech outsourcing peníze neušetří, ale naopak za o něco vyšší cenu získá firma kvalitnější službu, což pro ni může být mnohdy přínosnější. Firma se zároveň vyhne problémům, které by mohly nastat např. se získáním potřebných licencí či certifikací, problémům se zajištěním osob s příslušnou kvalifikací, příp. problémům souvisejícími se získáním potřebného vybavení a zařízení a potřebnými investičními náklady na jeho pořízení. [9]

Jak již bylo zmíněno je možné outsourcovat prakticky všechny podpůrné činnosti ve firmě, ať už se jedná o IT služby, daňové služby, mzdovou agendu, personalistiku, stravování a jiné. Rozhodnutí ale často není jednoduché a je potřeba vzít v úvahu tři hlavní aspekty, kterými jsou:

- úspora peněz (zda v případě zajištění služby v požadované kvalitě formou outsourcingu firma oproti insourcingu ušetří),



- kvalita (zde je potřeba vzít v úvahu, jestli je firma schopna si danou službu dělat v požadované kvalitě za stejných cenových podmínek, jako to nabízí externí dodavatel),
- a rizika (je nutné počítat s určitou pravděpodobností a situacemi jako např. nemoc / úraz zaměstnance, porucha stroje atd., které by v případě externího dodavatele neměly ovlivnit poskytovanou službu, ať už se bude jednat o její kvalitu či termín dodání). [9]

Je samozřejmě nutné nahlížet na všechny tyto 3 aspekty současně, neboť jsou vzájemně provázány a mnohdy se ovlivňují. Rovněž by si firma měla dát pozor i na případy, kdy se naopak outsourcovat nevyplatí. I zde je možné rozdělení z hlediska dvou nejčastějších kritérií, kterými jsou:

- interní informace (jako např. know-how, informace o zaměstnancích či zákaznících, ...),
- a ovlivnění dané služby (jakékoliv ovlivnění, které by vedlo ke komplikacím ve využívání dané služby). [9]

V literatuře o outsourcingu či facility managementu se setkáváme s mnoha důvody proč outsourcing využít, vesměs se ale prolínají a jsou si velmi podobné či shodné. Nejčastěji se setkáme s rozdělením do čtyř oblastí, a to:

- věcné důvody (např. soustředění se na hlavní činnost firmy, sdílení či přenesení rizik na poskytovatele, kvalita daných služeb),
- konkurenční důvody (např. získání inovačních technologií, konkurenční výhody),
- finanční důvody (např. snížení nákladů, zvýšení výnosů, uvolnění investičních zdrojů, zprůhlednění nákladů),
- a organizační důvody (např. zjednodušení, zploštění organizační struktury firmy, uvolnění personálních zdrojů pro jiné účely a jejich efektivnější využívání). [9]

K hlavním výhodám outsourcingu pro firmu jako zadavatele požadované služby patří:

- snížení provozních (i investičních) nákladů,

- uvolnění zdrojů jak finančních tak i personálních,
- snížení či přenesení rizik,
- zvýšení flexibility,
- časová úspora,
- přesnější a snazší plánování,
- kvalitnější vybavení, zařízení a personál dodavatele (bez vedlejších nákladů), expertní řešení. [9]

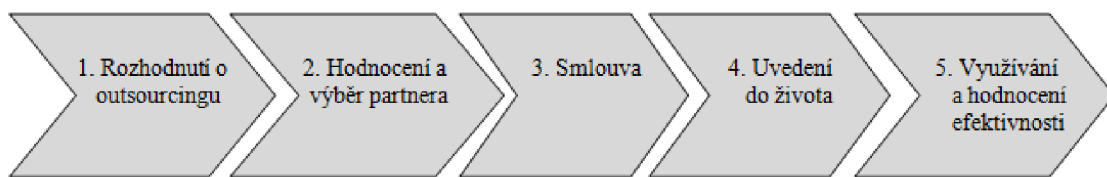
Z nevýhod lze jmenovat:

- problematická vratnost příp. nevratnost rozhodnutí,
- nutnost řízení vztahu,
- rizika dodavatele,
- riziko změny dodavatele,
- toky vnitřních informací mimo podnik. [9]

Vyčlenění určité podpůrné činnosti nebo oblasti má významný podíl na snižování nákladů a tím i na zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Obsahuje ale i rizika a k těm největším patří:

- ztráta kontroly nad činností nebo procesem,
- nízká úroveň služeb, nebo zhoršení v průběhu, selhání outsourcingu,
- otázka bezpečnosti a informačních rizik, únik know-how,
- závislost na poskytovateli,
- ztráta technologie, krach dodavatele,
- nerespektování smlouvy a vzájemných vztahů. [9]

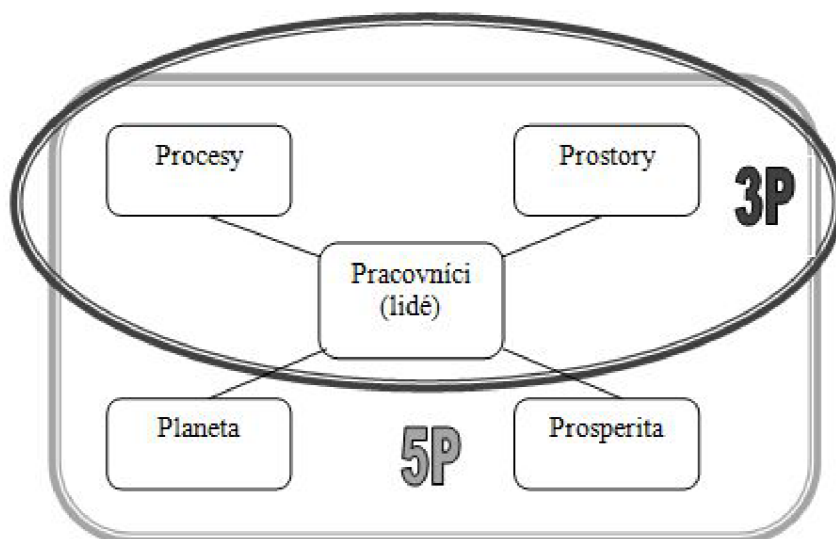
Proces outsourcingu se realizuje prostřednictvím projektu, který představuje dlouhodobou záležitost, a kde je potřeba profesionálního přístupu jak zadavatele, tak i dodavatele. Na začátku celého procesu stojí rozhodnutí vrcholového managementu, který proces či činnost vytěsnit na základě komplexu analýz. Jeho průběh je velmi specifický. Jak lze vidět na obrázku č. 1, obecně jej lze rozdělit do 5 fází. [9]



Obrázek 5: Životní cyklus outsourcingu [10]

### 3.1.4 Principy facility managementu

Již dříve obecně zmiňovaná definice facility managementu popisuje propojení tří oblastí tzv. 3P (pracovníky, procesy a prostory). Je z ní zřejmé, že facility management je úzce spjat s prostorem. Nově z této definice vychází mnohem přesněji definice, a dnes již zcela akceptovatelná v EU, která je nyní rozšířena na 5P a do středu pozornosti posouvá „člověka“.



Obrázek 6: 5P – Definice facility managementu

Z obrázku je patrné, že facility management si klade za cíl, zajistit pro „člověka“, ať se jedná o zaměstnance, návštěvníka či uživatele budovy takové prostředí, které bude přinášet:

- optimální podporu službami a přímou podporu → PROCESY
- optimální kvalitu prostor (rozměry, vybavení, ...) → PROSTORY
- ekologickou šetrnost k přírodě a okolí → PLANETA
- ekonomickou efektivnost k profitabilitě základní činnosti klienta → PROSPERITA.

Všechny tyto pojmy společně představují hlavní úmysl facility managementu a lze je tedy obecně nazvat principy facility managementu – procesy, prostory, pracovníci, planeta a prosperita. Po zavedení těchto principů do řízení podpůrných služeb ve společnosti lze očekávat především tyto přínosy:

- úspora provozních nákladů,
- zvýšení produktivity zaměstnanců,
- a uvolnění prostorových kapacit.

Jako další přínosy dle EU normy ČSN EN 15221, části 1 lze jmenovat:

- jasná a přehledná komunikace mezi stranou poptávky a stranou nabídky prostřednictvím pověřených osob, které představují jednotné styčné body pro všechny služby, které jsou stanoveny v FM smlouvě,
- nejefektivnější využití synergií napříč různých služeb, které pomůže zvýšit výkonnost a snížit náklady společnosti,
- jednoduchý a zvládnutelný koncept interních a externích zodpovědností za služby založený na strategických rozhodnutích, které vedou k systematickému insourcingu a outsourcingu pracovních činností,
- snížení konfliktů mezi interními a externími dodavateli služeb,
- integrace a koordinace všech požadovaných podpůrných služeb,
- přehledná znalost a informace o úrovni služeb a nákladech, která pak může být jasně prezentována koncovým uživatelům,
- zvýšení trvalé stability organizace uplatněním principů dlouhodobé životnosti zařízení. [5]

## **3.2 Podnik**

Obecně vývoj společnosti a snaha uspokojování potřeb vede k vytváření spolupráce. V ekonomice si lze tuto spolupráci představit jako činnost, kterou uspokojujeme cizí potřeby s cílem dosažení zisku.

Pojem podnikání byl dle již zrušeného obchodního zákoníku definován jako soustavná činnost, prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Dosavadní obchodní zákoník, od 1. ledna 2014,

zčásti nahradil Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) a Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.. Podle § 420 občanského zákoníku platí, že „kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

Soustavná činnost neznamena činnost nepřetržitou, ale takovou, která je vykonávána s vidinou, že bude vykonávána i nadále. Nesmí se jednat o činnost náhodnou, nahodilou nebo příležitostnou – ta není podnikáním. Za soustavnou činnost tedy lze považovat takovou, která není pouze příležitostná (která se již neopakuje). Samostatnost indikuje, že osoba, která činnost provozuje, může sama rozhodovat o době a místě výkonu činnosti a organizaci práce podle své vlastní svobodné úvahy a volby. Dále musí finančně sama zajišťovat chod podnikání a sama čerpat a rozhodovat o použití zisku z činnosti. Podnikatel provádí svoji činnost pod vlastním jménem a je-li zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem firmy. Tím vystupuje z anonymity a osoby, které jednají podle jeho pokynů, musí jednat jeho jménem nebo jménem firmy. Nelze tedy podnikat na někoho jiného. Vlastní odpovědnost je důležitým rysem podnikání, nelze se zbavit rizika a odpovědnosti vyplývající z podnikání. Dosažení zisku je hlavním cílem podnikatelského snažení. Za podnikání se obecně považuje i to, když hospodaření skončí ztrátou, nelze z toho však vyvozovat, že právě ztráta je smyslem podnikání. Smyslem je neustálý růst hodnoty firmy a to bez dosahovaných zisků není možné. [11]

Dle Dvořáčka podnikem rozumíme jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Není přitom rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. [26]

Pod pojmem podnik si tedy představme určitou formu podnikatelské činnosti (ekonomickou či obchodní organizaci), která cílevědomě spojuje finanční, hmotné a lidské zdroje za účelem produkovat hodnoty pro potřeby zákazníků (výrobky či služby) a pro vlastní uspokojení potřeb.

V obecnějším smyslu je také v souvislosti s podnikem a podnikáním rozšířen pojem firma. Jedná se spíše o praktický, ekonomický (podnikatelský) pohled a běžně se používá jako synonymum slova podnik. Z hlediska právního je firma chápána jako

označení podnikatelského subjektu (obchodní jméno) / název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku (právně podložená existence).

Pojem „organizace“ má původ v řeckém termínu „organon“, což znamená nástroj či smyslový orgán. V praxi se používá pro označení organizované formální skupiny lidí, kteří mají společné cíle a motivaci, měří vlastní výkonnost a vymezují se vůči okolnímu prostředí. Vzájemné vztahy v organizaci je třeba řídit a organizovat. Existují různé druhy organizací, které jsou buď organizovanou sociální skupinou (organizace bez právního statutu např. kluby, sdružení či ilegální organizace) nebo jsou založeny na právních základech (organizace mající právní statut). Ty mají vždy nějakého vlastníka (či vlastnickou strukturu) a všechny organizace mají také manažery, jejichž odpovědností je řízení organizace v souladu s představou vlastníků. [12]

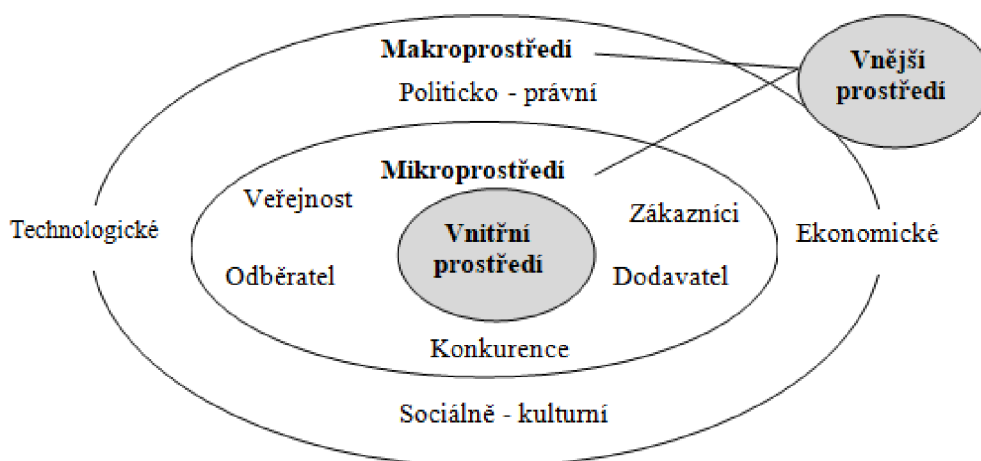
### **3.2.1 Prostředí (okolí) podniku**

Obecně lze považovat za okolí podniku vše, co jej obklopuje a zároveň je ve vztahu s ním. Tato vazba je oboustranná, ovšem vliv okolí působí na podnik velmi silně, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. Okolí rozlišujeme na vnitřní, které působí uvnitř a zahrnuje dění v organizaci, a vnější, které odráží vlivy působící zvenku na podnik, a ty nazýváme mikro a makrookolím.

Vnitřní prostředí zahrnuje vše, co působí uvnitř podniku a má určité dopady na jeho řízení. Jeho analýza se zabývá silnými a slabými stránkami ve vztahu ke konkurenci. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit, inventuru a v posledním případě vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat vnitřní zdroje podniku a současně také odhadnout jejich vývoj do budoucna. Úkolem této složité analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje spolu se schopnostmi podniku a v poslední řadě využít předností podniku jako zdroje konkurenční výhody. [16] Ke zkoumání vnitřního prostředí můžeme využít např. finanční analýzu, míru rentability, nebo např. Porterův hodnototvorný řetězec a další.

Analýza vnějšího okolí se týká především faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Jejím cílem je najít v okolí příležitosti, které mohou podniku pomoci a naopak hrozby mající negativní vliv. Makro a mikroprostředí je zřejmé níže z obrázku

7. Všeobecně se pro analýzu makroprostředí využívá analýza PEST či některá z její modifikace jako např. STEP, PESTLE (rozšířeno o ekologický trend). V analýze mikroprostředí zkoumáme ty faktory, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. Pro tuto analýzu využíváme Porterův model pěti konkurenčních sil.



Obrázek 7: Vnitřní a vnější prostředí podniku [17]

Analýza marketingového prostředí se zabývá množstvím dat jak z vnitřního, tak i vnějšího prostředí podniku, jejich shromažďováním, analyzováním a interpretováním. Jednou z neznámějších metod je analýza SWOT.

SWOT analýza je analýzou silných a slabých stránek nacházejících se ve vnitřním prostředí firmy a analýzou příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. [17]

### 3.2.1.1 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi základní metody strategické analýzy. Tato analytická technika se díky své univerzálnosti využívá pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru.

Autorem této metody je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století nejprve jako SOFT analýzu s následným přepracováním na SWOT analýzu. SWOT je zkratka z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- S = Strengths (silné stránky),
- W = Weaknesses (slabé stránky),
- O = Opportunities (příležitosti),
- T = Threats (hrozby).

Podstatou SWOT analýzy je identifikace klíčových silných a slabých stránek uvnitř organizace a klíčových hrozeb a příležitostí ve vnějším okolí. I když se princip může na první pohled zdát velmi jednoduchý, nelze pro smysluplný výsledek pouze vyplnit čtyři kvadranty tabulky tím, co nás napadne.

V literatuře se setkáme s řadou postupů, všechny ale mají tyto společné rysy:

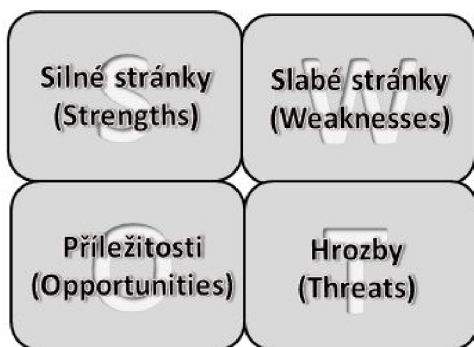
- zaměřit se na důležité a klíčové věci,
- vybrat pouze fakta a objektivní názory,
- brát v potaz názory ostatních (využití týmové spolupráce),
- vyplnit všechny čtyři kvadranty,
- vyhodnocení.

Klíčem ke správnému vyhodnocení SWOT analýzy je hodnocení mezi jednotlivými kvadranty:

- S-O hodnocení (jak pomoci silných stránek využít příležitostí),
- S-T hodnocení (jak využít silných stránek k odvrácení hrozeb),
- W-O hodnocení (jak snížit či odstranit slabé stránky využitím příležitostí),
- W-T hodnocení (jak snížit hrozby ve vztahu k slabým stránkám).

Výstupem je pak chování společnosti s cílem minimalizovat své nedostatky (slabé stránky), rozvíjet přednosti (silné stránky) a být připravena na potenciální hrozby a příležitosti.





Obrázek 8: SWOT analýza

### 3.2.2 Organizování a organizační struktury

Organizování, které patří do tzv. organizační teorie, chápeme jako jednu ze základních manažerských funkcí. Představuje činnost, jejímž výsledkem je vytvoření organizace s určením rolí, pracovních míst, vztahů nadřízenosti a podřízenosti, a stanovení pravomocí a odpovědností. Jedná se tedy o vytváření skupin lidí (pracovníků), pracovních týmů a vazeb mezi nimi a v organizovaném objektu tak zavádí určitý řád. Pro efektivní organizování je vhodné využití organizačních nástrojů a funkcí, neboť způsob organizování ovlivňuje výkonnost podniku. Důležité je rovněž zajistit pružnou komunikaci mezi těmito týmy a umožnit tak rychlé a flexibilní řešení případných problémů.

Ze současných podmínek na trhu vyplývá fakt, že neustále organizovat podnik je v dnešní době nutností. Je totiž potřeba kvalitněji, rychleji a levněji zvládnout:

- rozsah práce (objem práce se neustále zvyšuje a nemůže být zvládnut jedním pracovníkem, nýbrž týmem),
- čas a přidanou hodnotu (zákazník chce produkt či službu včas, je potřeba, aby se zkrátila průběžná doba procesu, dílčí operace je třeba sjednotit do ucelených podnikových procesů ovládaných týmy, které jsou motivovány k vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka),
- kontrolu, koordinaci a inovaci (členové procesního týmu jsou schopni tvořivé práce, samořízení a vzájemné kontroly při provádění všech prací),
- jednoduchost (snahou je vytvářet jednoduché, variantně koncipované procesy, maximálně je napřímit a odstranit aktivity nevytvářející hodnotu),

- motivaci zaměstnanců a kvalitu (motivace je zaměřena na proces, procesní tým, projektový tým v závislosti na vytváření kvalitního produktu),
- různorodost práce (provedení práce vyžaduje různé a neustále nové vědomosti a dovednosti, kterými nedisponuje jednotlivec, ale celý tým),
- efektivnost práce (rozdělení nebo seskupení činností a procesů tak, aby bylo dosaženo optimálního poměru mezi vstupy a výstupy těchto procesů a posílení rovnováhy mezi účinností a účelností organizování). [13]

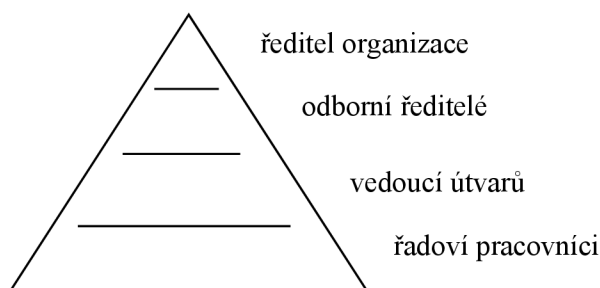
Stejně jako dovedeme pružně analyzovat situaci na trhu a v souvislosti s tím měnit cíle a strategie podniků, tak je nutné i rychle reagovat na tyto změny tím, že budeme rychle měnit organizační architekturu podniku.

Mezi základní prvky procesu organizování patří:

- specializace (úkolem je nalézt optimální specializaci člověka, obecně zvyšuje produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce, vyžaduje ovšem větší koordinaci),
- koordinace (pověření jednotlivce potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za plnění úkolů jím vedené skupiny),
- vytváření útvarů (seskupování pracovníků přispívá k zlepšení koordinace, např. dle času, kvalifikace, místa apod.),
- rozpětí řízení (je hodnota, která udává, kolik pracovníků (pracovních míst) je přímo podřízeno jednomu vedoucímu [27], stanovení optimálního rozpětí řízení podle V.A. Graicunase je optimální 5 podřízených, při větším počtu dochází ke strmému nárůstu počtu vztahů),
- dělba kompetencí, delegování (potřeba přesně určit kompetence útvaru či pracovníka a jim přiřadit příslušné pravomoci a odpovědnosti).

Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace. Jestliže na nejnižší úrovni počet vedoucích přesáhne optimální mez, je nezbytné stejný postup opakovat na tzv. vyšších organizačních úrovních. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v

jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní (skupin) menší, čím menší je rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší. [14]



Obrázek 9: Schéma organizační pyramidy

V souvislosti s delegováním vyvstává otázka, jak optimálně rozložit kompetence na jednotlivé úrovně. Obecně rozdělujeme delegování na centralizaci a decentralizaci, tyto formy ovšem nelze chápat v absolutním významu, neboť žádná organizace není plně centralizovaná či decentralizovaná. Spíše se jedná o jakousi tendenci. Centralizace představuje přenášení kompetencí na vyšší úrovně organizace (čím výše postavený, tím více může rozhodovat). Důsledkem jsou pak hierarchicky strmé struktury. Naopak v případě decentralizace dochází k přenášení kompetencí na nižší úrovně organizace a důsledkem toho vznikají ploché organizační struktury.

### 3.2.2.1 *Organizační architektura*

Organizační architektura je poměrně nový pojem, který se na začátku devadesátých let minulého století začal objevovat v odborné literatuře, zabývající se problematikou organizování, organizačních struktur a obecně organizačním chováním. Obecně se v literatuře dočteme, že se skládá z měkkých a tvrdých prvků.

Tvrdé prvky tvoří pracovní místa seskupená do formální organizační struktury a procesní uspořádání organizace jako cílená posloupnost logicky navazujících činností. Měkké prvky tvoří neformální organizační strukturu (sociální síť), lidské zdroje (lidský kapitál) a organizační kultura (v užším pojetí). Spojovacím a řídicím prvkem je strategie organizace zahrnující vizi, poslání a strategické cíle a naznačující způsoby jejich dosažení. Důležitým prvkem strategie i organizační architektury jsou sdílené hodnoty, které usměrňují a korigují chování pracovníků žádoucím směrem. [22]

Dříve se pojem podniková organizace chápal izolovaně, a to buď z hlediska organizační struktury, nebo z hlediska organizační kultury. Dnes se tento pojem chápe jako takzvaná organizační architektura. Pojem OA je chápán jako nový komplexní přístup k vytváření organizačních systémů. Organizační architektura bere v úvahu působení čtyř činitelů: [23]

- účel firmy (stanovuje k čemu firma slouží, vychází z analýzy okolí firmy, je možné použít analýzu PESTLE či SWOT),
- stavební materiál (organizační formy a jejich části, sloužící jako stavební kameny, tedy jednotlivé typy útvarových organizačních struktur a manažerské procesy),
- styl (např. styly vedení a řízení, firemní kultura, motivační nástroje, výkonnost manažera a organizační chování zaměstnanců i manažerů),
- soudobé technologie (novodobé nástroje podpory řízení, např. informační systémy, controlling, audit apod.).

### 3.2.2.2 *Organizační struktury*

V malých společnostech není příliš nutné se zabývat organizační strukturou, neboť jednotliví zaměstnanci spolu přirozeně a vzájemně komunikují a sdílejí informace. Toto ovšem neplatí u větších společností. Žádná firma se při řízení většího počtu zaměstnanců neobejde bez organizační struktury, protože právě ta v sobě zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost, nastavuje komunikační pravidla a tím sjednocuje uvnitř podniku činnosti, procesy a lidi a jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace.

Typy organizačních struktur rozlišujeme podle různých kritérií.

Organizační struktury dle formálnosti:

- Formální organizační struktura - jednoznačně daná podřízenost a nadřízenost, odpovědnosti a pravomoci, obvykle je deklarována pomocí organizačních řádů a charakterizována pomocí organizačních schémat.

- Neformální organizační struktura - vzniká spontánně, tvořena skupinkami lidí společných zájmů, ovlivňuje spokojenost lidí, jejich morálku a chování, motivaci k práci, apod.

Organizační struktury dle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti:

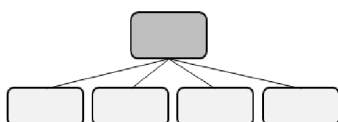
- Centralizovaná organizační struktura - pravomoci a odpovědnosti jsou soustředěny v řídicím centru organizace v rukou vrcholového vedení.
- Decentralizovaná organizační struktura - delegování pravomocí a odpovědností na výrazně větší okruh vedoucích a vrcholové vedení přebírá spíše funkci kontrolní a koordinační.

Organizační struktury z časového hlediska:

- Dočasná organizační struktura - časově omezené trvání.
- Trvalá organizační struktura - využívání dočasných organizačních struktur.

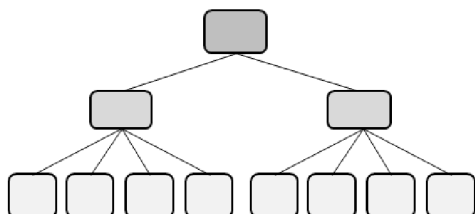
Organizační struktury podle členitosti:

- Plochá organizační struktura - vyznačuje se malým počtem úrovní a velkým počtem podřízených vedoucímu.



Obrázek 10: Plochá organizační struktura

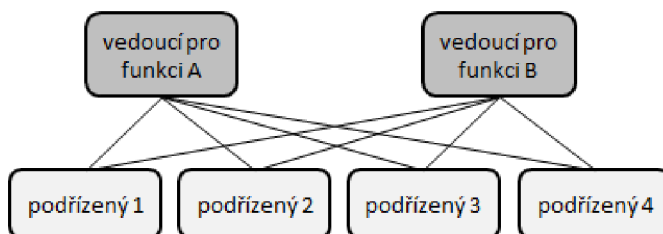
- Strmá organizační struktura - mnoho úrovní mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením, každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených.



Obrázek 11: Strmá organizační struktura

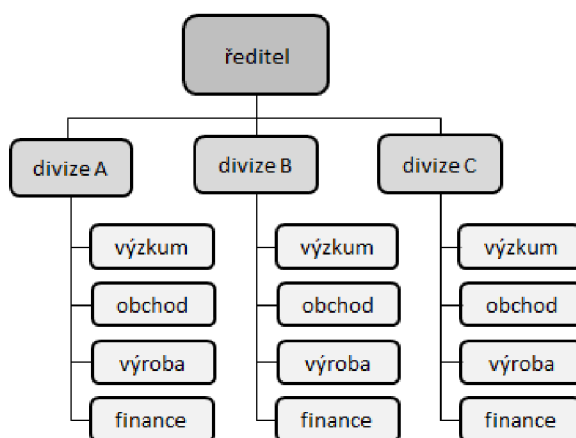
Organizační struktury z hlediska sdružování činností, a rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti:

- Funkcionální organizační struktura - základní organizační forma, kde se pracovníci sdružují dle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit jako např. výroba, finance. Je tvořena mnohostrannými funkčně-specializovanými vazbami, vedoucí na stejné úrovni řídí vždy podřízené v rámci oboru své funkce. Jako hlavní výhodu jmenujme znalost vedoucího ve své oblasti, jednotné řízení. Z nevýhod pak velké množství vztahů (není jediný odpovědný vedoucí), nutnost větší koordinace mezi jednotlivými funkčními oblastmi, pracovník dostává od různých nadřízených vzájemně odlišné příkazy.



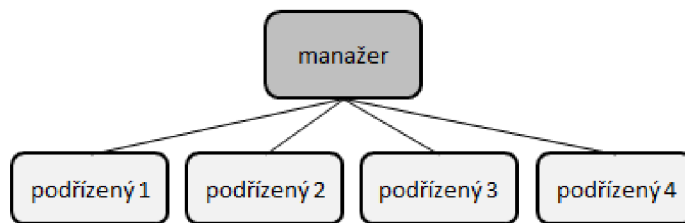
Obrázek 12: Schéma funkcionální organizační struktury

- Výrobová (divizní) struktura - založena na výrobové specializaci, každý druh výrobku má svůj útvar, a ten zajišťuje vše pro daný výrobek (marketing, vývoj, zásobování, výrobu, prodej). Typickou je divizionální organizační struktura. Mezi výhody patří účelné, komplexní řízení jednotlivých podnikatelských aktivit. Za nevýhodu považujeme obtížné řízení celé firmy, protože jednotlivé obory (divize) spolu soupeří.



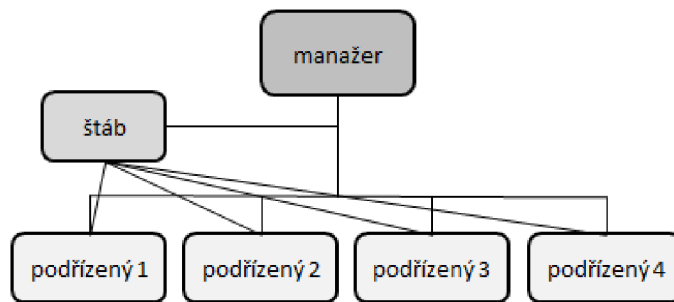
Obrázek 13: Schéma divizní organizační struktury

- Ostatní účelové struktury - jedná se o sdružování dle zákazníků, dodavatelů, poskytovaných služeb, teritoriálního určení prodeje.
- Liniová organizační struktura - jedná se o absolutní hierarchickou strukturu s principem jediného odpovědného vedoucího. Existence pouze vertikálních vztahů a tudíž se objevuje jen ve velmi malých a jednoduchých organizacích. Mezi výhody patří jednoduchý, méně nákladný způsob řízení, přesně vymezené vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Z nevýhod lze jmenovat zvýšenou centralizaci řízení, menší pružnost, a vysoké nároky na řídicí pracovníky.



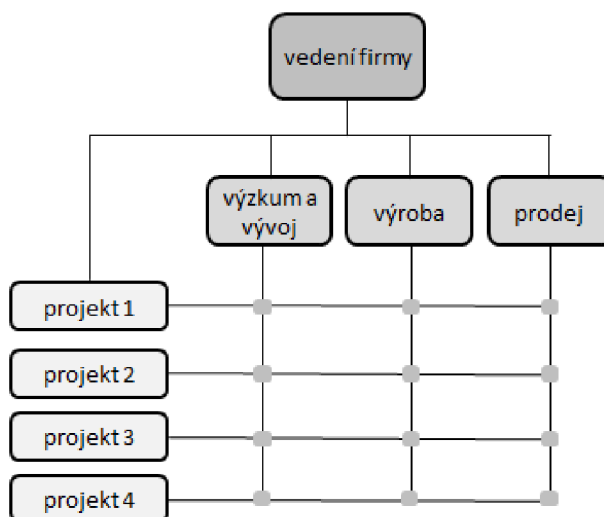
Obrázek 14: Schéma liniové organizační struktury

- Štábní struktura - potřeba vedoucích pro své kvalifikované rozhodování podporu a rady od specializovaných odborných útvarů tzv. „štábů“, ty nemají žádnou rozhodovací ani řídicí pravomoc, jsou pouze nápomocny.
- Liniově - štábní struktura - jedná se o kombinaci předchozích dvou, kdy z liniové jsou převzaty kompetence, princip jediného odpovědného vedoucího a přehlednost a z funkcionální pak specializaci funkčních manažerů. Vedoucí je zde nadřízený všem útvarům i pracovníkům štábu, který nemá rozhodovací pravomoci ale pouze pomocnou funkci (např. právní oddělení, sekretariát). Mezi výhody patří relativně jasné vztahy a především usnadnění práce vedoucího díky štábu. Jako nevýhody lze jmenovat nepružnost a malou adaptabilitu, limitovanou kapacitu při práci s informacemi a rostoucí nedorozumění se mezi liniovými vedoucími a štábními specialisty.



Obrázek 15: Schéma liniově - štábní organizační struktury

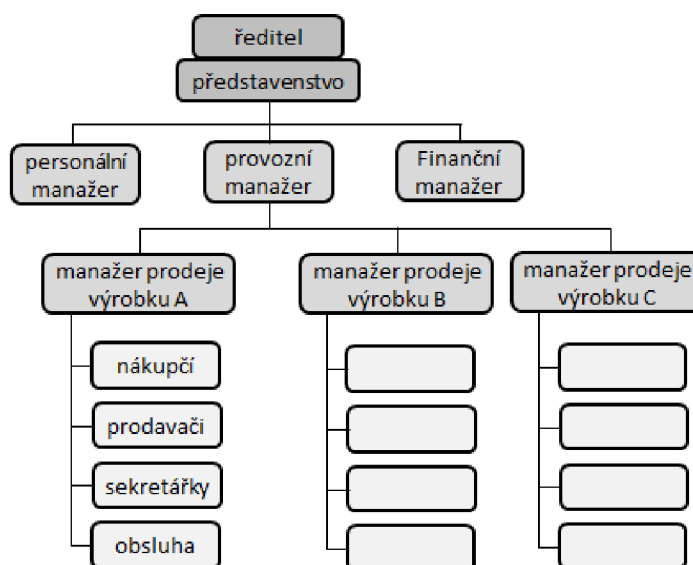
- Maticová struktura - vytváření vedoucích projektů, a ti si vybírají nejvhodnější spolupracovníky z jiných útvarů, s jejichž pomocí realizují stanovené úkoly. V jedné organizaci existuje linie funkčních útvarů a linie projektová. Uplatňuje se zde převážně týmová práce.



Obrázek 16: Schéma maticové organizační struktury

- Hybridní (smíšená) struktura - Jedná se o kombinaci funkční a divizní struktury. Je tvořena divizemi a současně obsahuje funkčně-specializované útvary ve vrcholovém středisku organizace. Výhodou představuje současná koordinace mezi a uvnitř divizí, soulad mezi cíly a úkoly organizace a divizí a větší efektivita fungování organizace. Naopak nevýhody spočívají v malé pružnosti, pomalejší reakce na výjimečné situace, růstu administrativy, konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi.





Obrázek 17: Schéma hybridní organizační struktury

- Útvarová struktura - Typy útvarových struktur představují všechny výše popsané. Jedná se o množinu útvarů vytvořených seskupením funkčních, pracovních, mocenských či informačních vztahů mezi nimi. Typickým je hierarchický tvar s jediným přímým nadřízeným. Struktura je tvořena prvky výkonnými a řídicími (obdélníky). Čáry pak zobrazují vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi útvary.
- Procesní struktura - Tato struktura zobrazuje hlavní firemní procesy a jejich vzájemné vztahy. Kromě procesů spojených s výrobou a prodejem zboží či služeb, zde patří i procesy řídicí a podpůrné. Hlavní procesy se většinou dělí na dílčí.

### 3.2.2.3 *Optimální organizační struktura*

Výše uvedené struktury mají své klady a zápory. Dá se říci, že neexistuje nic jako ideální či univerzální struktura. Existují pouze organizační struktury, které fungují v určitých podmínkách dané organizace, tzn., že optimálně využívají schopnosti a styl řízení konkrétních manažerů a pracovníků k dosažení cílů organizace. Ty se neustále vyvíjejí, což je způsobeno změnami vnitřního i vnějšího okolí. A právě organizační struktura by na dané změny měla reagovat.

Mezi okolnosti, které vedou k optimalizaci organizační struktury, patří:

- růst organizace (zvyšování počtu pracovníků či rozsahu činností),
- realizování nových aktivit, vstup na nové trhy,
- výrazné změny ve strategii organizace (ovlivňující např. systém řízení),
- podstatné změny průběhu klíčových procesů,
- pokles ekonomické výkonnosti
- existence signálů značících, že stávající struktura nevyhovuje (např. problémy s rozdělením kompetencí, v komunikaci či procesech). [15]

### **3.2.3 Optimalizace provozu podniku**

Problematika efektivnosti byla, je a bude vždy důležitým tématem souvisejícím s podnikem či organizací. Efektivnost podniku zpravidla měříme ukazatelem hospodářského výsledku, v kterém se odráží veškerá jeho činnost, i přesto, že některé dílčí činnosti mohou být obtížně kvantifikovatelné. Faktory ovlivňující prosperitu podniku jsou již řadu let častým tématem v teorii managementu a podnikového hospodářství. Zatímco teorie podnikového hospodářství se opírá o tzv. „tvrdé data“ tedy číselné údaje, představující různé finanční ukazatele, teorie podnikového managementu se zabývá tzv. „měkkými daty“, informacemi, které jsou obtížně rozpoznatelné, uchopitelné a hlavně měřitelné jako například kultura firmy zahrnující zvyklosti, hodnoty, politiku, důvěru a postoje. Jedná se spíše o názory manažerů, analytiků a poradců. Bylo by téměř naivní si myslet, že existují univerzálně platné faktory jednoznačně ovlivňující prosperitu konkrétního podniku, neboť jimi může být v podstatě cokoli, vždy záleží na konkrétním podniku, na situaci v odvětví a na trhu. Celkovou efektivnost podniku je tedy nutné sledovat nejen z pohledu finančních ukazatelů ale i z pohledu optimalizace provozu podniku.

Z prostudované dostupné literatury, názorů odborníků, praktických příkladů, lze současné problémy nízké efektivnosti podniků přičíst různým vlivům, které ovšem téměř vždy spadají do těchto oblastí:

- procesy,
- prostory,
- pracovníci (lidské zdroje),
- a z toho plynoucí provozní náklady podniku.

Výše zmíněno v podstatě definuje propojení oblastí působení FM tzv. 3P (prostory, procesy a pracovníci) později rozšířené na 5P o oblast planeta a prosperita.

Optimalizace provozu podniku by tedy měla vycházet ze snahy zajistit optimalizaci (efektivitu) již dříve definovaných principů facility managementu, čímž přispějeme i ke snížení provozních nákladů podniku. Z toho plyne, že pokud je facility management ve firmě úspěšně realizován, a dosahuje se jeho cíle, tak úspěšným výsledkem je optimalizace (snížení) provozních nákladů.

### 3.2.3.1 *Pracovníci*

Řízení lidských zdrojů patří bezpochyby mezi jednu z rozhodujících firemních strategií. Optimalizace je v této oblasti charakterizována snahou o docílení rovnováhy mezi měkkými a tvrdými faktory. Tvrdé faktory lze vyjádřit kvantitativně jako např. počet zaměstnanců či ukazatelé jejich výkonnosti. Mezi měkké faktory řadíme lidské vztahy, komunikace, začlenění apod. Aby došlo k vzájemné synergii, je důležité sladit a vzájemně podporovat všechny dílčí strategie v personální oblasti jako např. výběrové procesy, odměňování, rozvoj, a jiné. Lidské zdroje jsou nákladné a drahé, vysoké jsou náklady na mzdy, pojištění, vzdělávání či na sociální zabezpečení a dle druhu podniku mohou tvořit až 50 % jeho celkových režijních nákladů. Na druhou stranu představují pro podnik investici s očekáváním zisku. Proto je vhodné se zabývat faktory, mající na dosažení optimalizace této oblasti vliv:

- správný počet zaměstnanců – kvantita,
- organizační uspořádání lidských zdrojů,
- správná profesní a kvalifikační struktura pracovníků (kvalifikace, schopnosti a dovednosti, výkonnost, odpovědnosti, kompetence),
- motivace, vzdělávání, trénink a rozvoj pracovníků,
- mzdy, odměňování, sociální výhody a péče.

Pracovníci a hierarchie jejich postavení tvoří organizační strukturu, jejíž optimalizací dochází k zefektivnění a zrychlení procesů, eliminaci (vyčlenění) neproduktivních činností, odstranění případných duplicit, stanovení nezbytně nutného počtu pracovníků, vytvoření účelných a účinných vazeb koordinace, spolupráce a komunikace, což má v konečném důsledku pozitivní vliv na provozní náklady podniku.

### 3.2.3.2 *Prostory*

Další oblastí, kterou je vhodné se z hlediska optimalizace provozu zabývat, jsou prostory. A to nejen z důvodu snížení provozních nákladů, ale také, to jak se pracovník cítí v pracovním prostředí, hraje klíčovou roli i pro jeho výkon a efektivitu práce. Existuje mnoho parametrů, které lze vymezit příp. vyžadovat legislativou a naopak, které takto definovat nelze a za předpokladu jejich správného nastavení tak vytvořit jeho optimální podobu. S ohledem na administrativní (duševní) typ činnosti je v českých firmách znám dvojí typ pracoviště, tzv. oddělené kanceláře, v ideálním případě pouze s jedním zaměstnancem (obvykle 1 – 4) a v návaznosti na zahraniční trendy tzv. velkoprostorové kanceláře (open space, open plan) s 10 až 20 zaměstnanci. Často se setkáme s kombinací v různé míře propojení s důrazem na pozitiva obou typů.

Je vhodné se zabývat:

- rozměrovým řešením (min. podlahová nezastavěná plocha, min. světlá výška pracoviště, min. vzdušný prostor),
- vybavením pracovišť (nábytek, výpočetní a telekomunikační technika a další příslušenství),
- osvětlením (denní, umělé, kombinované),
- mikroklimatickými podmínkami (čistota ovzduší, teplota a vlhkost vzduchu).

Pro srovnání je např. dle studie realitní a poradenské společnosti DTZ ohledně velikosti kancelářského prostoru největší plocha v USA a Kanadě cca 22 m<sup>2</sup>, oproti Střední Evropě, kde je „pouze“ necelých 12 m<sup>2</sup> na 1 zaměstnance.

Značná část neefektivity v chodu daného podniku je spojena s nastavením aspektů pracovního prostředí. S ohledem na administrativní činnost, snaha optimalizovat výše zmíněné aspekty v konečném důsledku přispěje k bezpečnosti a zdraví při práci → pracovní pohodě a příznivému sociálnímu klimatu → produktivitě a prosperitě dané organizace.

### 3.2.3.3 *Procesy*

Řízení procesů a činností patří mezi základní aktivity manažerů. Jejich optimalizace spadá pod procesní řízení (projektové či funkční), které je účinným a

ověřeným manažerským přístupem jak zvyšovat výkonnost podniku a dosahovat růstových cílů při udržení nízké nákladovosti firemních procesů. Optimalizace procesů je vhodná pro všechny podnikatelské subjekty, neboť téměř v každém podniku se časem vytvoří procesy, které jsou řešeny automaticky nebo nahodile a právě díky novému nastavení obvykle dojde k uvolnění finančních prostředků, pracovníků, materiálu apod. Výsledkem dané optimalizace je tedy především odstranění konfliktů mezi procesy, zrychlení a zjednodušení procesů, uvolnění kapacit a zdrojů, eliminace nepotřebných či zcela zbytečných procesů a tím přispění ke zvýšení celkové efektivity v organizaci. Při optimalizaci procesů je vhodné se zaměřit na tyto faktory ovlivňující jejich nákladovost:

- vlastník procesu (osoba nebo role, která je zcela zodpovědná, jak za samotný průběh procesu, tak za jeho výstupy),
- vstupy a zdroje,
- subprocesy,
- čas,
- kvalita.

#### 3.2.3.4 *Planeta a prosperita*

Oblast planeta představuje obecně šetrnost k životnímu prostředí, například využitím obnovitelných zdrojů energie, ekologických stavebních materiálů či recyklací.

Posledním principem je prosperita, která přichází tehdy, když jsou všechny předchozí principy použity v optimálním rozsahu a nic tak nebrání rozvoji základní činnosti.

#### 3.2.3.5 *Snížení nákladů souvisejících s provozem*

Provozní náklady podniku neustále rostou, a je potřeba držet je tzv. „na uzdě“, neboť se významně podílejí na ziskovosti firmy. Požadavek a tlak na snižování nákladů přiznávají téměř všechny firmy. Je dobré jim věnovat pozornost nejen v době, kdy se firma potýká s problémy, ale právě i v období, kdy se daří ekonomice a firma hlásí růst. Provozní náklady, jako například výdaje za energie, mzdy, nákup materiálu apod., představují v rozpočtech firem (dle druhu byznysu) řádově desítky procent z celkových výdajů.

Výše byly popsány oblasti, kterými když se firma bude efektivně zabývat (optimalizovat je), dojde nejen k optimalizaci celkového provozu podniku, ale právě velmi často s tím k žádoucímu snížení provozních nákladů.

Zde je autorkou práce vytvořena tabulka popisující klíčové faktory, které mají vliv na dosažení optimalizace (efektivity) dané oblasti.

PRACOVNÍCI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- správný počet zaměstnanců – kvantita</li> <li>- organizační uspořádání lidských zdrojů</li> <li>- správná profesní a kvalifikační struktura pracovníků (kvalifikace, schopnosti a dovednosti, výkonnost, odpovědnosti, kompetence)</li> <li>- motivace, vzdělávání, trénink a rozvoj pracovníků</li> <li>- mzdy, odměňování, sociální výhody a péče</li> </ul>
PROSTORY	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozměrovým řešením (min. podlahová nezastavěná plocha, min. světlá výška pracoviště, min. vzdušný prostor)</li> <li>- vybavením pracovišť (nábytek, výpočetní a telekomunikační technika a další příslušenství)</li> <li>- osvětlením (denní, umělé, kombinované)</li> <li>- mikroklimatickými podmínkami (čistota ovzduší, teplota a vlhkost vzduchu)</li> </ul>
PROCESY	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vlastník procesu (osoba nebo role, která je zcela zodpovědná jak za samotný průběh procesu, tak za jeho výstupy)</li> <li>- vstupy a zdroje</li> <li>- subprocesy</li> <li>- čas</li> <li>- kvalita</li> </ul>
PLANETA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ekologická stránka - šetrnost k přírodě a okolí (energetické aspekty, činnosti v souvislosti se zákonnými povinnostmi firmy</li> <li>- odpady, obaly, voda, ovzduší, zpětné odběry elektrozařízení a baterií, prevence havárií, nakládání s chemickými látkami, ...)</li> </ul>
PROSPERITA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomická efektivita a profitabilita základní činnosti klienta</li> </ul>

Tabulka 1: Klíčové faktory mající vliv na optimalizaci 5P

### 3.2.4 Náklady a jejich klasifikace

Sledování nákladů je jednou ze základních nutností každé firmy ať už pro vlastní účely tak i pro externí uživatele, neboť náklady jsou důležitým syntetickým ukazatelem kvality činnosti podniku. Pokud se společnosti daří a je úspěšná, jsou obvykle náklady

opomíjeným tématem. Teprve až když se firmě přestane dařit, stane se snižování nákladů její prioritou, a to obvykle vede k propouštění, outsourcingu, zeštíhlení, apod. Z toho důvodu je strategické a systematické sledování nákladů správným krokem pro zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti.

Obecně rozeznáváme dvojí pojetí nákladů. Náklady finančního účetnictví, jehož výstupy jsou určeny pro externí uživatele, a náklady vnitropodnikového (manažerského) účetnictví, které slouží manažerům v řízení.

Ekonomická teorie definuje náklady podniku jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů. Účetní pojetí nákladů tuto obecnou definici zhruba odráží: účetní náklady – to je spotřeba hodnot (snížení hodnot) v daném období zachycená ve finančním účetnictví. [19]

Z účetního hlediska náklady představují spotřebu práce a prostředků v peněžním vyjádření, jedná se tedy o vstupy do podniku, které podnik svými vnitřními mechanismy přetváří na výstupy (výrobky, zboží či služby).

Úkolem managementu je náklady řídit a usměrňovat, proto je potřeba je podrobně třídit. Náklady členíme dle různých kritérií.

#### *3.2.4.1 Dělení nákladů dle potřeb výkazu zisku a ztrát*

Podle potřeb výkazu zisku a ztrát dělíme náklady na provozní, finanční a mimořádné. Jedná se o náklady na zajištění běžné podnikatelské činnosti. Náklady podniku tvoří:

- běžné provozní náklady (spotřeba materiálu a energie, osobní náklady, spotřeba PHM, opravy a udržování, ...),
- odpisy (dlouhodobého hmotného, nehmotného i finančního majetku),
- ostatní provozní náklady (daně a poplatky, provize),
- finanční náklady (úroky a jiné finanční náklady související s finančními operacemi),
- a mimořádné náklady (dary, mimořádné odměny, ...).

#### 3.2.4.2 *Druhové třídění nákladů*

Druhové třídění soustřeďuje náklady do stejnorodých skupin spojených s činností jednotlivých výrobních faktorů jako je materiál, práce, investiční majetek. Tím odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno. Využívá se především pro finanční účetnictví a související analýzy jako např. výpočet zisku apod. Představují náklady externí, prvotní, jelikož vznikají stykem podniku s jeho okolím (spotřeba materiálu) či se zaměstnanci (mzdy), jednoduché (nelze je dále členit), druhotné (vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů (výroba náradí), interní, a mající komplexní charakter.

V souladu s vyhláškou – se směrnou účtovou osnovou se dělí následovně:

- spotřebované nákupy (materiál, energie, ...),
- služby (opravy, cestovné, ...),
- osobní náklady (mzdové, zákonné sociální pojištění, ...),
- daně a poplatky (silniční, z nemovitostí, ...),
- jiné provozní náklady (dary, prodaný materiál, ...),
- odpisy, rezervy, komplexní náklady příštích období a opravné položky v provozní oblasti (odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, ...),
- finanční náklady (úroky, kurzové ztráty, ...),
- rezervy a opravné položky ve finanční oblasti (tvorba a zúčtování finančních rezerv, ...),
- změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace (změna stavu nedokončené výroby, změna stavu výrobků, ...),
- daně z příjmů, převodové účty a rezerva na daň z příjmů (daň z příjmů z běžné činnosti, ...).

#### 3.2.4.3 *Účelové členění nákladů*

Účelové členění třídí náklady ze dvou hledisek, a to:

- dle místa vzniku a odpovědnosti, tedy dle vnitropodnikových útvarů (středisek),
- a dle výkonů, tj. kalkulační třídění.

Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti určuje, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný. Tyto náklady rovněž dále členíme dle velikosti podniku a složitosti výroby



na náklady výrobní činnosti (hlavní, pomocné, vedlejší a přidružené výroby) a náklady nevýrobní činnosti, (odbyt, správu, zásobování atd.). Ve výrobě se náklady obvykle člení na technologické náklady (souvisejí přímo s určitým výkonem – jednicové, ostatní související s výrobou - režijní) a náklady na obsluhu a řízení (související s výrobou - režijní).

Kalkulační členění určuje, na co byly náklady vynaloženy (na které výrobky či služby). Dle způsobu přiřazení na kalkulační jednici rozeznáváme náklady přímé (souvisejí s určitým druhem výkonu; jednicové a režijní, které přímo souvisejí s určitým výrobkem, např. přímé mzdy pouze pracovníků v přímém kontaktu s výrobou) a nepřímé (ty v sobě zahrnují všechny ostatní náklady spojené s celkovým výrobním procesem, u kterých nelze jednoduše přiřadit část těchto nákladů jednici – výrobku; ve zjednodušeném dělení jde o režie výrobní, správní, odbytovou a zásobovací – materiálovou, např. olej a mazání strojů, kontrola kvality, dozor).

#### 3.2.4.4 *Dělení nákladů dle závislosti*

Dle závislosti na změnách objemu výroby dělíme náklady na:

- fixní (nemění se v závislosti na objemu výroby, resp. mění se skokem při změnách výrobní kapacity nebo při rozsáhlé změně výrobního programu, např. odpisy, mzdy THP, nájemné, apod.),
- variabilní (mění se v závislosti na objemu výroby, např. spotřeba jednicového materiálu, spotřeba technologické energie, mzdy výrobních dělníků).

Variabilní náklady se mění buď stejně rychle → proporcionální náklady (úměrně ke zvyšování objemu produkce, např. spotřeba jednicového materiálu), rychleji → nadproporcionální (progresivní) náklady (např. mzdy za přesčasovou práci), pomaleji → podproporcionální (degresivní) náklady (např. náklady na opravy a udržování strojního zařízení). Fixní náklady jsou takové, které firma musí platit i když nedosahuje žádné tržby (nájemné za kanceláře vedení a energie spojené s provozem).

Dále rozeznáváme náklady celkové (součtem variabilních a fixních nákladů), průměrné (náklady na jednotku produkce) a marginální (označované též jako mezní, jsou náklady při výrobě dodatečné jednotky výstupu a udávají přírůstek celkových nákladů, pokud se produkce (výstup) zvýší o jednotku nebo určitý počet jednotek).

#### 3.2.4.5 *Nepeněžní náklady*

Tyto náklady nelze zahrnout do finančního účetnictví, neboť se nedají vyjádřit v penězích. Jedná se členění z hlediska rozhodování, a tudíž jsou zohledněny v manažerském účetnictví. Jedná se o náklady:

- relevantní (ovlivňují určité rozhodnutí, protože se v závislosti na něm změní, např. při výběru jedné z variant se v závislosti na vybrané variantě mění; ostatní náklady jsou pro dané rozhodnutí irelevantní - změna variant nemění jejich výši),
- implicitní (zahrnují neplacené výrobní faktory jako např. know-how vedoucích pracovníků, pozitivní externality podniku - výroby a čas strávený v práci bez nároku na proplacení),
- obětované příležitosti – oportunitní (částka peněz - ušlý výnos, která je ztracena, když zdroje (práce, kapitál) nejsou použity na nejlepší ušlou alternativu, např. ušlý výdělek podnikatele - srovnatelný plat, který by dostal v zaměstnaneckém poměru),
- přírůstkové (vyjadřují, o kolik stouply náklady po výběru nějaké varianty, možno reálně vyčíslit až po určitém čase, po výběru varianty),
- irelevantní (představují náklady, se kterými se nepočítá při rozhodování a výběru té či oné varianty, protože jsou třeba stejné pro všechny varianty, nebo nejsou rozhodnutím ovlivnitelné, např. když se podnik rozmyšlí, jestli stroj koupí, nebo pronajme, nezajímají ho položky na benzín, protože ten by tankoval do svého stejně tak jako do půjčeného).

#### 3.2.5 *Výnosy a jejich klasifikace*

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Hlavními výnosy výrobního podniku jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, u obchodního podniku tzv. obchodní rozpětí, tj. rozdíl mezi prodejní a kupní cenou, u bankovního podniku rozdíl mezi úroky, které banka získá za poskytnuté úvěry, a úroky, které zaplatí za vklady. Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří výsledek hospodaření podniku. Převyšují-li výnosy náklady, jde o zisk, převyšují-li náklady výnosy, jde o ztrátu. [19]

Výnosy podniku tvoří:

- provozní výnosy získané v provozně-hospodářské činnosti (tržby za prodej),
- finanční výnosy získané z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí,
- mimořádné výnosy získané mimořádně, např. prodejem odepsaných strojů. [19]

### **3.3 Management změn**

Na úvod této kapitoly je nevýstižnější citát Charlese Darwina, že „Změna je jedinou jistotou“.

Změna je nedílnou součástí našich životů, v čase se měníme my i naše okolí. Také život firem a organizací je plný změn, jejich vnitřní i vnější prostředí se neustále mění a jejich manažeři jsou téměř nepřetržitě nuceni čelit změnám, ať již plánovaným, či neplánovaným. V současném rychle se měnícím prostředí může být pro mnohé firmy a jiné organizace právě změna jedním ze způsobů, jak na proměnlivé prostředí reagovat. [18]

Hlavními důvody, které vedou ke změně, jsou globalizace, potřeby zákazníků, konkurence, ekonomické podmínky a informační technologie. A právě schopnost přizpůsobit se těmto změnám je jedním z hlavních úkolů společností. Každá takováto změna přináší určité riziko neúspěchu, hrozby ale i příležitosti.

Management změn patří zcela jistě k manažerským disciplínám. Jeho vývoj se datuje od roku 1950 a zájem o toto téma roste a zvýšil se i „díky“ světové krizi, která začala roku 2008.

Schopnost řízení změn (anglicky change management) patří k poměrně zásadním a vysoce ceněným dovednostem manažerů – představuje jednu z oblastí komplexní problematiky firemního řízení a velmi úzce souvisí s procesním uspořádáním firmy nebo jiné organizace. [18]

#### **3.3.1 Příčiny a druhy změn**

Změna, co vlastně tento výraz znamená? Existuje řada definic, ale jednoduše řečeno, jde o jakýkoliv odklon od stávajícího stavu, o proces prostřednictvím něhož se společnost vyrovnává a reaguje na změny okolí i změny vnitřního prostředí. Pro společnost může znamenat jak hrozbu, tak příležitost. Obecně nejjednodušším

rozdělením je zlepšování (změna k lepšímu) a zhoršování (změna k horšímu). Členění změn uvádí spousta autorů, vždy se významově jedná o to samé a liší spíše v názvu. Změny mohou být různého charakteru, např. změna organizační struktury, pracovního postupu, příp. může být drobná až zcela zásadní.

Potřeba změny v organizaci přichází buď z vnitřního, nebo vnějšího prostředí, např. když již není schopna dosahovat svých cílů nebo klesá její podíl na trhu apod.

Autoři, zabývající se touto problematikou, uvádějí různé příčiny či důvody vedoucí ke změnám v organizaci. Dle Vebera jsou následující:

- makroekonomický vývoj (např. legislativní změny, změny daňových sazeb, ...),
- mikroekonomický vývoj (např. personál firmy, výrobní zařízení, ...),
- sílící konkurence,
- stávající systém řízení.

Urban uvádí obdobné rozdělení příčin:

- zvětšování velikosti firem,
- klesající ekonomická výkonnost,
- vnější příčiny,
- změny ve vedení firmy a měnící se manažerské trendy.

Kategorizace změn podle velikosti:

- přírůstkové (také označovány jako inkrementální, vhodné pro stabilní ekonomické prostředí, kde formou postupných změn pouze „doladujeme“ některý z daných parametrů firmy),
- transformační (označovány jako radikální, podniková struktura je obvykle výrazně změněna, aby byla schopna změny absorbovat),
- a kombinace výše uvedených dvou.

Podle objektu dělíme změny na:

- věcné (zaměřeny na výrobky či služby, které modifikují, mění konstrukční či funkční koncepci),
- a změny řízení (zaměřují se na řídicí faktor podnikového řízení, které se zabývá strategickým plánováním, rozhodováním, kontrolováním apod.).

Dále rozlišujeme úrovně, na kterých může změna probíhat:

- individuální (např. povýšením, ...),
- sociální (např. v demografii, ...),
- organizační (na všech úrovních podniku).

Podle iniciátora změny rozlišujeme:

- vnitřní změny (původ uvnitř organizace, s návrhem na změnu může přijít kdokoli, kdo spadá do organizační struktury jako např. top management, řadoví zaměstnanci, apod.),
- vnější změny (podnět přichází z vnějšího prostředí, např. od odběratelů, nové trendy, apod.),
- regulatorní změny (vynuceny změnou legislativy, předpisů, jsou nařízeny od kontrolních, regulatorních úřadů, apod.).

Základní typy změn v organizaci jsou:

- provozní (nemají zásadní vliv na změnu procesů a dalších zdrojů organizace),
- rozvojové (vyvolávají další změny v procesech i zdrojích).

### **3.3.2 *Proces plánování a řízení změny***

V lidském životě, stejně jako v životě firmy, se může změna přihodit, objevit se jako důsledek nenadálé události zvenčí, ale může též být plánována. V obou případech změna však musí být vždy řízena. Chceme-li vybudovat úspěšnou firmu, pak je zřejmé, že nás bude primárně zajímat řízená změna. Je však nutné se zabývat i vhodným způsobem reakce na neočekávané události, jako jsou např. havárie, teroristické útoky, či přírodní katastrofy. Při řízení procesu změn je možné používat různé strategie a postupy standardního i zcela nekonvenčního charakteru. [18] Nelze se tedy spoléhat pouze na samovolný vývoj změn, příp. na vlastní iniciativu zaměstnanců.

Projekt řízené změny obsahuje několik na sebe navazujících činností a je definován časem, zdroji (lidské, materiální, ...), konkrétními procesy a měřitelnými výsledky.

Každá změna či inovace působí na organizaci i její zaměstnance ve třech oblastech:

- procesy,

- firemní kultura,
- organizační struktura.

V celém procesu změny je potřeba sestavit dobrý plán změny a pak jej úspěšně implementovat. Smyslem je dosáhnout určitých podnikových cílů.

Před zahájením vlastního procesu změny bychom si měli odpovědět na následující otázky:

- JAK vypadá požadovaný stav, kterého chceme dosáhnout?
- CO jsou tyto faktory, JAK jsou intenzivní?
- KDO jej bude podporovat, KDO jej bude bojkotovat?
- KDE bude provedena takzvaná intervence (zásah)?
- JAK tuto intervenci provedeme?
- JAK celý proces dopadl? [18]

Proces řízení změny ve firmě se obvykle rozpadá na několik následujících dílčích etap, které opět autoři nazývají rozdílně, nicméně obsahově jsou obdobné:

- definování, resp. redefinování cílového stavu firmy ještě před zahájením vlastního změnového procesu provedení změny,
- analytická etapa,
- návrhová etapa, jejíž jádro spočívá ve vytvoření modelu změny (který bude akceptován a podporován sponzorem),
- stanovení agenta změny,
- určení dílčích firemních procesů (subsystémů), které budou plánovanou změnou ovlivněny,
- realizační etapa, kdy dojde k provedení vlastní plánované změny,
- zpětnovazební vyhodnocení provedené změny,
- případná úprava stávajícího změnového procesu, popř. zamrazení změny. [18]

Zcela obecně je proces řízení změn definován i v rámci normy ČSN ISO 10 007 (Management jakosti - Směrnice pro management konfigurace) do tří fází:

- 1 fáze = identifikace změny (podnět, potřeba; zpracování požadavku; analýza změny; schválení či neschválení),

- 2 fáze = implementace (zavedení; sledování),
- 3 fáze = ukončení (vyhodnocení; uzavření).

Na úspěšné realizaci změnového procesu mají velký vliv samotní účastníci (aktéři), kterými jsou:

- iniciátor změny – přichází s vizí nutnosti změny,
- konstruktér (analytik) změny – navrhuje způsob, jak změnu provést,
- realizátor změny – uskutečňuje vlastní změnu,
- uživatel změny – využívá důsledků změny,
- investor změny – poskytuje finanční prostředky k uskutečnění změny.

Obvykle se u procesu změny setkáme také s podporovatelem změny, odpůrcem a nezúčastněnou stranou.

### **3.3.3 Modelování řízené změny**

Abychom zvýšili úspěšnost výše zmíněného procesu řízení změny, je vyvíjena celá řada modelů. Jelikož je proces změny téměř jedinečný, je velmi obtížné najít jednotný či univerzální postup. Modelování řízených změn obsahuje různé etapy, které jsou založeny především na základě praktik a zkušeností. Ke dvěma nejznámějším a nejvyužívanějším patří Lewinův třífázový model a Kotterův osmi krokový model.

Dle Lewina je model změny charakterizován ve třech krocích:

- rozmrazení současné situace (příprava změny),
- přechod na jinou úroveň (fáze změny),
- zmrazení nové úrovně (fixace).

Jedná se o velmi jednoduchý, ale praktický model, založený na principu, že změna vyžaduje posun od jednoho minulého stavu přes stav „aktivity“ k dalšímu současnému stavu. Lze říci, že jednotlivé fáze procesu řízené změny ve firmě, jsou v podstatě kroky Lewinova modelu.

Dalším významným odborníkem v oblasti managementu změny je John Paul Kotter, který popisuje model změny v osmi krocích a klade důraz na logický sled činností v rámci procesu provedení změny. Kroky jsou následující:

- vyvolání nutnosti změny,
- sestavení týmu, který změny prosazuje,
- stanovení vize,
- sdílení a komunikace vize,
- zapojení širokého rozsahu pracovníků,
- umožnění rychlých a malých vítězství,
- podpora úsilí k dalším změnám,
- zavedení nových přístupů.

Je důležité si uvědomit, že body modelů a jejich dodržení, nezaručuje úspěch implementace změn v podnicích. V praxi je nutné jednotlivé kroky přizpůsobit konkrétním požadavkům.

#### ***3.3.4 Restrukturalizační opatření – možnost jak zvýšit hodnotu podniku***

V literatuře se můžeme setkat s různými definicemi pojmu restrukturalizace. Obecně se jedná o proces, jehož princip spočívá v optimalizaci chodu firmy využitím nástrojů zjištění současného stavu, návrhu řešení, testování a následné implementace navrženého řešení. V souvislosti s tímto pojmem jsou také často spojovány pojmy revitalizace a reengineering.

Revitalizaci, tzv. oživení podniku, chápeme jako systémový nástroj k obnovení a posílení všech činitelů ovlivňujících zdravý vývoj a prosperitu podniku.

Reengineering představuje prostředek podpory restrukturalizace podniku se zaměřením na změny podnikových procesů, tak aby bylo dosaženo zdokonalení z hlediska měřítek výkonnosti (náklady, kvalita, služby a rychlost).

Jelikož je restrukturalizace neformální proces, neprobíhá dle přesně daných pravidel (vyjma procesu přeměn). Jsou to opatření především k ozdravení podniku realizována v zájmu majitelů korporace (akcionářů, společníků, členů).



#### 3.3.4.1 *Strategie restrukturalizačního opatření*

V případě restrukturalizace se jedná o přeorganizování podniku. Dotýká se změny výrobní náplně, provázanosti a využití zdrojů a změnami organizační architektury. Příčiny restrukturalizačního opatření mohou být různé, nemusí se jednat pouze o řešení určité krize podniku, ale tyto procesy mohou být realizovány i v podnicích, které např. „pouze“ reagují na stále se měnící podmínky a tím zvyšují svou konkurenceschopnost.

Z výše uvedeného vyplývají následující důvody restrukturalizačního opatření:

- prevence – snaha předejít možným problémům do budoucna,
- problémy – podnik řeší dílčí „problémové“ situace, které by v případě jejich podcenění mohly vést až ke krizi,
- krize – podnik se nachází v krizi, ohrožující jeho stabilitu, prosperitu či existenci,
- šance – snaha podniku upevnit své postavení na trhu, zajistit si náskok před konkurenty.

Úspěšný restrukturalizační proces vyžaduje realizaci restrukturalizačních opatření ve všech oblastech činnosti podniku. Z hlediska časového horizontu se jedná o krátkodobé zásahy a dlouhodobá opatření. Typy restrukturalizace:

- obranná – dílčí změny vycházející z nutnosti podniku reagovat na okolní podmínky, tzv. neustálé přizpůsobování,
- strategická – komplexní změna struktury, obvykle u podniků v krizi,
- finanční – změna vlastníků cílově orientovanými investicemi do rozvoje podniku, převážně s využitím cizího kapitálu,
- systému podnikového řízení – „redesign“ probíhajících procesů.

Restrukturalizační opatření můžeme realizovat v každé fázi životního cyklu podniku, od čehož se odvíjí strategie podnikové restrukturalizace:

- strategie prosperity (ve fázi stabilizace podniku či jeho rozkvětu; rizikové rozhodnutí, jelikož obvykle dochází na krátkou dobu k poklesu výkonnosti

firmy; potřeba mít dobrý podnikatelský záměr s úspěšným výrobním programem),

- strategie revitalizace (ve fázi úpadku či v době nejvyšší nutnosti změny s cílem ozdravení podniku, který není prosperující),
- strategie resuscitace (ve fázi zániku firmy, kdy nový podnik „pokračuje“ např. výrobně, tržně, či personálně s předchozím podnikem).

#### 3.3.4.2 *Proces restrukturalizačního opatření*

Ve všech případech typů tohoto opatření se jedná o náročný a složitý proces, který vyžaduje manažerské, ekonomické, právní, daňové, obchodní, marketingové a další zdroje (vstupy). Samotný proces obsahuje následující kroky:

- iniciace rozhodování,
- sběr a analýza podkladů a informací,
- vlastní rozhodování,
- realizace,
- kontrola.

Prvním krokem v procesu restrukturalizačního opatření je iniciace tohoto rozhodnutí, kdy je nutné zhodnotit současný stav podniku, a stanovit cíle, kterých chceme dosáhnout. Další část procesu spočívá v shromažďování dostupných relevantních informací potřebných pro rozhodování. Ve fázi vlastního rozhodování jsou obvykle stanoveny dílčí reálné varianty vč. kritérií pro jejich hodnocení a následně vybrána optimální varianta, která se realizuje. Poté je třeba změnu neustále sledovat, kontrolovat dodržování předem stanoveného plánu s vyhodnocením. Vhodné je provést i zpětnou vazbu. Jedná se tedy o strategický, předem stanovený proces.

### **3.4 Dotazníkové šetření**

Vzhledem absenci statistiky / údajů týkajících se organizačních změn v podniku během období roku 2011 až 2016 v ČR, se autorka rozhodla v práci využít jednu z empirických metod kvantitativního výzkumu, a to formou dotazníkového šetření. Tato

metoda byla také zvolena proto, že umožňuje poměrně rychlé a ekonomicky nenáročné shromažďování dat od respondentů.

Dotazník se soustřeďuje na mapování optimalizace provozu společnosti, vlivem organizačních změn a z pohledu facility managementu. Zahrnuje tedy tři okruhy:

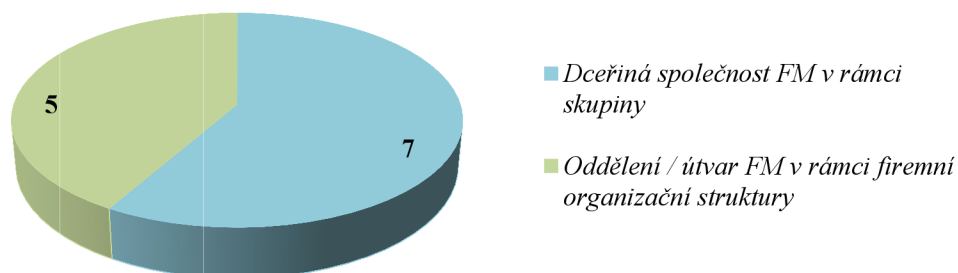
- oblast facility managementu,
- oblast organizačních změn v podniku,
- oblast optimalizace provozu podniku (optimalizace nákladů, procesů, zaměstnanecké struktury).

Průzkum se zaměřil na střední a velké stavební firmy působící v České republice, na dodavatele stavebních prací. Šetření probíhalo formou písemného dotazníku, který byl elektronicky zaslán respondentům z řad managementu 16 společností. Počet oslovených firem byl „limitován“ počtem firem s podobnou strukturou, zaměřením, apod. v ČR. Jeho návratnost byla 75 %. Pro lepší interpretaci dat byly otázky v dotazníku koncipovány převážně jako uzavřené s možností výběru z nabídky konkrétních odpovědí. Dotazník je přílohou A této disertační práce.

#### ***3.4.1 Hlavní zjištění***

Sedm z dvanácti dotázaných firem odpovědělo, že v rámci své skupiny mají zřízenou specializovanou dceřinou společnost na poskytování služeb FM, a to zejména pro subjekty ve vlastní skupině a většina z nich i pro externí subjekty. Podnětem k tvorbě těchto dceřiných společností je především modernizace českého trhu, který začal vyžadovat tyto služby a pro tyto společnosti je výhodné je zakládat a nabízet služby FM i externím subjektům. Zbylých 5 respondentů má oddělení FM v rámci své organizační struktury.

Otázka č. 1 - Má Vaše společnost oddělení, útvar či divizi nebo příp. dceřinou společnost na facility management?



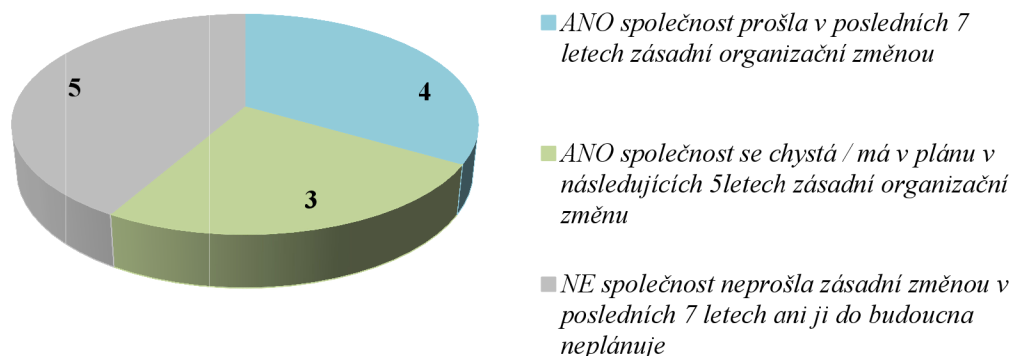
Graf 1: Zajišťování služeb FM ve společnosti

Z průzkumu dále vyplynulo (otázka č. 2), že 11 z 12 dotázaných firem využívají outsourcingu, a to převážně na služby ostrahy, řízení lidských zdrojů a marketingu a reklamy.

V odpovědích na otázky z oblasti organizačních změn se ukázalo, že čtyři společnosti již prošly „zásadní“ organizační změnou a další tři s takovou změnou počítají v období následujících pěti letech.

Otázka č. 3 - Prošla Vaše společnost v posledních 7 letech zásadní organizační změnou např. restrukturalizačním opatřením, změnou organizační struktury či architektury, apod.?

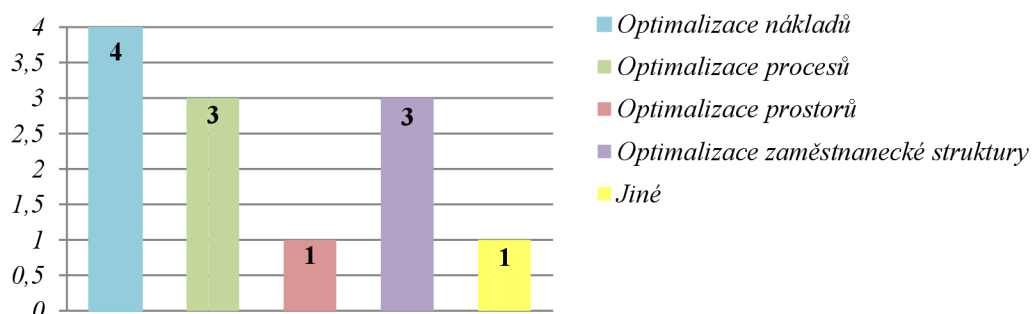
Otázka č. 4 - V případě, že jste odpověděli na předcházející otázku NE, chystá se / má Vaše společnost připravený plán na takovou zásadní organizační změnu v následujících 5 letech?



Graf 2: Realizace organizačních změn ve společnosti z časového hlediska

Důležitou informací v otázce k oblasti optimalizace provozu podniku bylo zjištění důvodu již proběhlých změn ve společnosti. Respondenti mohli zvolit jednu či více odpovědí. Na výběr měli ze čtyř oblastí optimalizace provozu, které byly již dříve v teoretické části definovány - viz kapitola 3.2.3. Jak je patrné z následujícího grafu, jako nejčtenější důvod respondenti zvolili optimalizaci nákladů (4), dalším nejčastějším důvodem byla optimalizaci procesů (3) a zaměstnanecké struktury (3). Nejméně pak respondenti označili optimalizaci prostorů (1). V jednom případě byla zvolena odpověď „jiné“, bohužel, i přes možnost rozepsání vlastními slovy, respondent neuvedl konkrétní důvod.

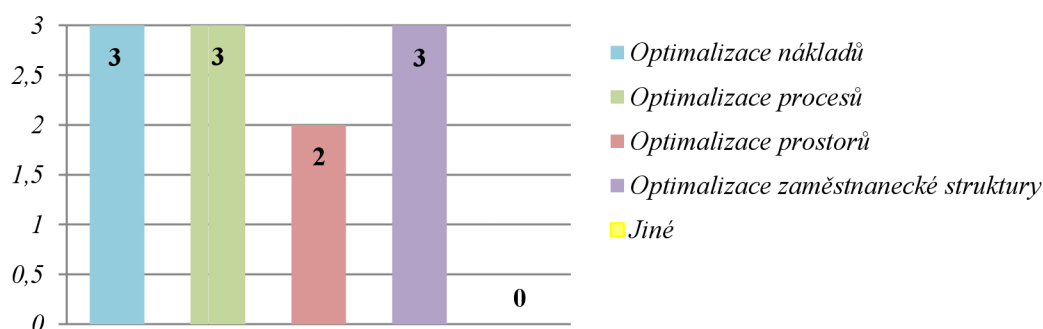
Otázka č. 5 - Co bylo hlavním důvodem změn ve Vaší společnosti?



Graf 3: Důvody proběhlých změn ve společnosti

Naopak u plánovaných organizačních změn, se všechny společnosti, které změnu plánují (3) shodly, že chtějí tímto rozhodnutím současně optimalizovat náklady, procesy i zaměstnaneckou strukturu. Dvě firmy navíc ještě označily optimalizaci prostorů.

Otázka č. 6 - Co bude hlavním důvodem plánovaných změn ve Vaší společnosti?

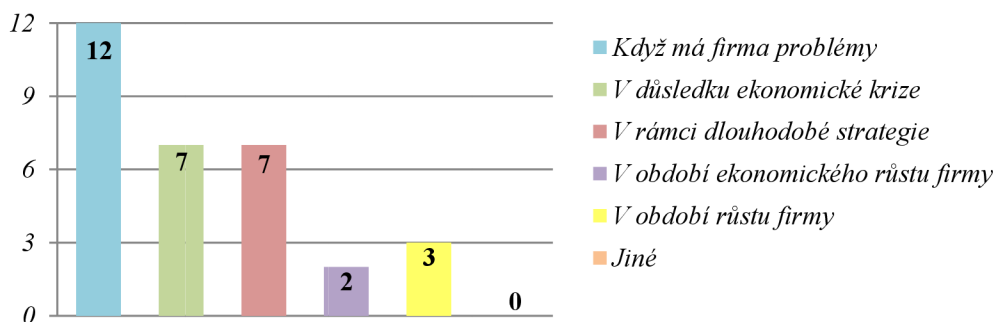


Graf 4: Důvody plánovaných změn ve společnosti

V odpovědích na otázky č. 7 a 8, zda mělo / má krizové období vliv na realizaci již proběhlých / plánovaných změn uvnitř společnosti, se ukázalo, že krize měla na tyto změny vliv v cca 75 %.

Další otázka byla zaměřena na skutečnost, zda společnosti řeší optimalizaci provozu pouze v případě, když se firma potýká s problémy (např. finanční) nebo i v případě růstu firmy či růstu ekonomiky. Respondenti mohli vybírat několik možností. Průzkum jednoznačně ukázal, že všechny z dotázaných společností řeší optimalizaci provozu, až se jejich firma potýká s problémy. Firmy tedy obvykle tzv. hasí až to, co viditelně hoří, místo toho, aby aplikovaly protipožární opatření.

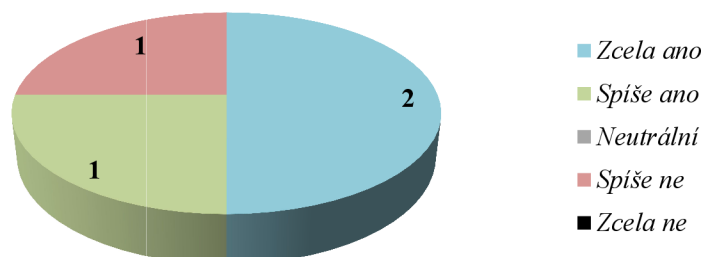
*Otázka č. 9 - Řeší Vaše společnost optimalizaci provozu pouze v „krizovém období“ nebo i v rámci strategie když se firmě či ekonomice daří?*



Graf 5: Rozhodující období pro optimalizace provozu společnosti

Otázka č. 10 se týkala opět pouze respondentů, jejichž firma za posledních 7 let prošla organizační změnou a měla zjistit, do jaké míry to splnilo jejich očekávání z pohledu optimalizace nákladů. Tři ze čtyř společností odpověděly kladně.

*Otázka č. 10 - V případě, že Vaše společnost prošla za posledních 7 let organizační změnou, do jaké míry to splnilo Vaše očekávání z pohledu optimalizace nákladů?*

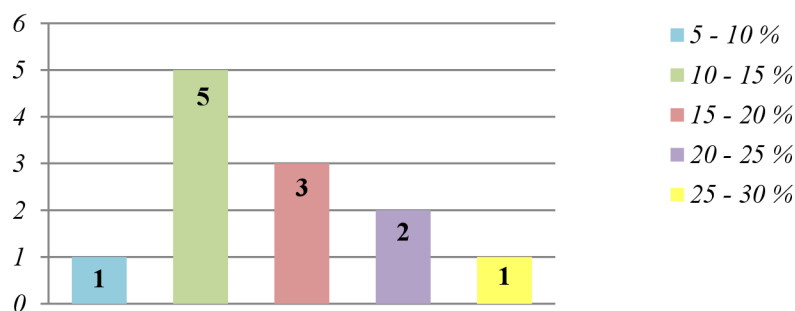


Graf 6: Úspěšnost organizační změny ve společnosti z pohledu optimalizace nákladů

Další otázka se naopak týkala respondentů, jejichž firma plánuje provést organizační změnu, a to jaké náklady se tím snaží optimalizovat a kolik % očekávají? Odpověď byla formou vlastních slov. Zde respondenti uvedli především snížení nákladů na energie cca 10 – 12 % a snížení mezd o cca 25 – 30 %.

Závěr dotazníku byl věnován zjištění, do jaké míry ovlivnila ekonomická krize 2008 personální obsazení v dotázaných společnostech. Následující graf ukazuje, o kolik % se snížil stav zaměstnanců.

*Otázka č. 12 - Do jaké míry ovlivnila ekonomická krize 2008 personální obsazení ve Vaší společnosti, respektive o kolik % se snížil stav zaměstnanců?*



Graf 7: Vliv ekonomické krize 2008 na stav zaměstnanců ve společnosti

### 3.4.2 Závěr z dotazníkového šetření

Provedený dotazníkový průzkum mezi stavebními firmami v České republice se zaměřil na zkoumání propojení tří oblastí, které dle autorky spolu velice úzce souvisí a to na organizační změny, optimalizaci provozu podniku a facility management. Výsledky ukázaly, že v současnosti má téměř každá větší společnost zřízen útvar / oddělení či přímo dceřinou společnost pro zajišťování služeb facility managementu. Důvodem zřízení těchto útvarů a nových společností poskytující služby FM je nabídka zajištění těchto služeb jednak pro subjekty ve vlastní skupině a u nově zřízených společností jednak pro externí subjekty, jako reakce na modernizaci českého trhu, který začal tyto služby vyžadovat. I přes tuto skutečnost, téměř všechny z dotázaných společností využívají outsourcingu, a podpůrné činnosti jako je ostraha, řízení lidských zdrojů a marketing a reklama si zajišťují externími specializovanými firmami, které jsou

zpravidla schopny tyto činnosti vykonávat lépe a kvalitněji. V další zkoumané oblasti organizačních změn, bylo zjištěno, že celkem čtyři z dvanácti dotázaných firem již prošly „zásadní“ změnou v rámci organizace a další tři s takovou změnou počítají v období následujících pěti let. Převládajícím důvodem těchto změn byla a bude především optimalizace nákladů, ovšem neméně důležitou je také u dotázaných firem optimalizace procesů a zaměstnanecké struktury. Optimalizace prostorů není z hlediska provedených i plánovaných organizačních změn až tak častým důvodem.

Respondenti se dále shodli, že krizové období mělo a má na organizační změny uvnitř společnosti převládající podíl. Zde by chtěla autorka poukázat na „nesprávné“ chování firem, které lze pozorovat napříč celým trhem a to, že v dobách špatných lidé myslí a připravují se na doby dobré, avšak v dobách dobrých nemyslí a nepočítají s recesí či krizí, která může přijít a ovlivnit tak hospodaření podniku ve všech směrech.

U společností, které změnou prošly, byl výsledek z hlediska optimalizace nákladů kladný. Ty, které změnu teprve plánují, počítají dle průzkumu především s optimalizací / snížením nákladů na energie cca o 10 – 12 % a snížením mezd o cca 25 – 30 %. Ekonomická krize 2008 se výrazně promítla i do zaměstnanecké struktury ve společnostech, kdy se snížil stav zaměstnanců u pěti firem o 10 – 15 %, u tří firem o 15 – 20 %, a u jedné dokonce v rozmezí 25 – 30 %.



## **4. POPIS PRŮBĚHU REÁLNÉ CENTRALIZACE PROVOZŮ = RESTRUKTURALIZAČNÍHO OPATŘENÍ V PODNIKU A JEJÍ ZHODNOCENÍ Z POHLEDU OPTIMALIZACE PROVOZU PODNIKU SE ZOHLEDNĚNÍM PRINCIPŮ FACILITY MANAGEMENTU**

Objektem výzkumu je stavební společnost Subterra a.s. (dále jen SBT). Důvodem volby této společnosti bylo několik kritérií, jako je zaměstnanecký poměr autorky, firemní politika, existence organizační architektury, probíhající restrukturalizační opatření, a poskytnutí veškeré potřebné součinnosti a informací pro získání a zpracování dat pro praktickou část disertační práce vedením společnosti.

### **4.1 Charakteristika společnosti Subterra a.s.**

#### Základní údaje

Obchodní firma:	S u b t e r r a a.s.
Sídlo společnosti:	Koželužská 2246/5, 180 00, Praha 8 - Libeň
Právní forma:	akciová společnost
Datum vzniku:	1. dubna 1992
Identifikační číslo:	453 09 612, Zápis v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, Rg. B/1383
Obor působnosti:	stavební firma

#### Profil společnosti

Subterra a.s. je multioborová stavební společnost, která je součástí koncernu Skupina Metrostav. Její výrobní program zahrnuje podzemní, pozemní i dopravní stavitelství. Subterra rovněž zajišťuje technická zařízení budov a technologické celky v rámci velkých infrastrukturálních staveb. Tomuto základnímu rozčlenění výrobního programu odpovídá i organizační uspořádání firmy do čtyř výrobních divizí. Subterra

realizuje zakázky i v dalších stavebních oborech, jako jsou např. stavby vodohospodářské či sanace starých ekologických zátěží. Působí nejen na území celé České republiky, ale i v zahraničí. V současnosti má Subterra organizační složky v Maďarsku, Srbsku, Německu, Chorvatsku, Švédsku a na Slovensku. [20]

Historie společnosti sahá až do roku 1964, kdy Subterra zahájila realizaci své první významné zakázky v oboru podzemního stavitelství. Za půlstoletí své existence realizovala sama nebo ve spolupráci s dalšími subjekty dlouhou řadu významných staveb napříč mnoha stavebními obory. Mezi nejznámější patří např. přečerpávací vodní elektrárna Dlouhé Stráně, kolektory v Praze, Brně a Ostravě, tramvajová trať z Hlubočep na Barrandov a další dopravní a infrastrukturální stavby v Praze, jako jsou např. silniční tunel Mrázovka nebo železniční tunely Nového Spojení. Subterra se rovněž podílí na výstavbě pražského metra. Mimo hlavní město jsou to pak především modernizace a rekonstrukce jednotlivých úseků železničních koridorů často spojené s rekonstrukcemi či výstavbou nových tunelů. [20]

Od roku 1992 je Subterra privátní společnost a dnes patří mezi nejvýznamnější české stavební firmy. Vývoj situace na stavebním trhu si vynutil značnou diverzifikaci výrobního programu společnosti. Subterra a.s. rozšiřuje své aktivity ve všech oblastech podzemního i pozemního stavitelství. [20]

#### **4.1.1 Firemní identita**

##### *4.1.1.1 Hlavní záměry strategie Subterra a.s.*

Vize - Být stavební firmou první volby trvale zvyšující svoji hodnotu.

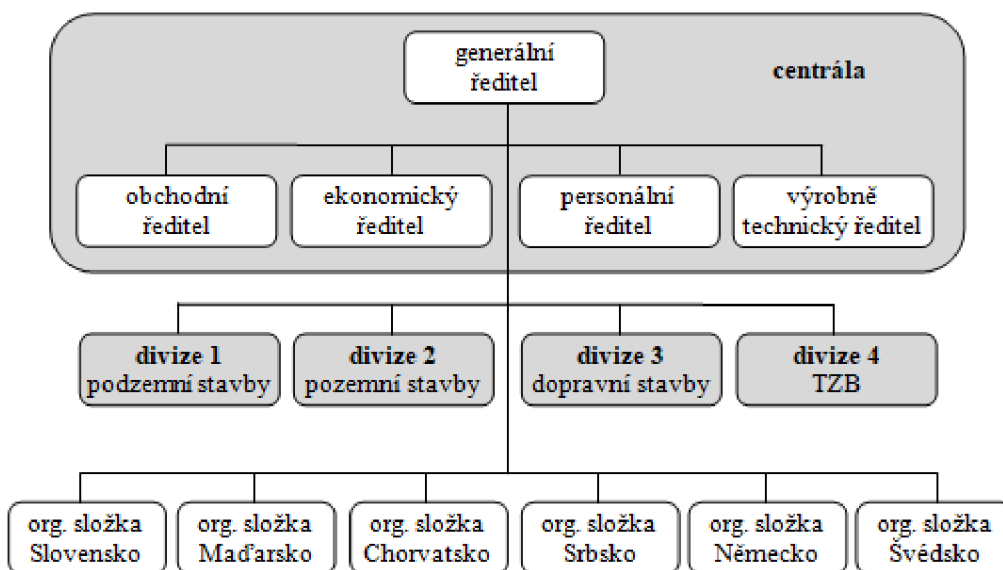
Mise - Subterra je moderní stavební společností s mnohaletou tradicí. Váží si svých zákazníků i zaměstnanců, chová se zodpovědně k celospolečenským hodnotám. [20]

Soustavnou pozornost věnuje Subterra zdokonalování používaných a zavádění nových technologií. Stejná pozornost je věnována i certifikovaným systémům řízení QMS, EMS, EMAS, SMS, ISMS a SA8000, které jsou každoročně prověřovány. [20]

Svoji historií, stabilitou a svými výsledky potvrzuje Subterra svoji příslušnost k nejvýznamnějším stavebním firmám na českém trhu. Osvědčuje své schopnosti provádět i ty nejnáročnější stavby doma i v zahraničí a být tak spolehlivým partnerem pro veřejné i soukromé investory. [20]

#### 4.1.1.2 *Struktura společnosti*

V současnosti je SBT součástí největšího stavebního uskupení v České republice – koncernu Skupina Metrostav. Jejím výrobnímu programu odpovídá i organizační uspořádání firmy do čtyř výrobních divizí. Jak lze vidět z obrázku č. 18, působí nejen na domácím trhu, ale i v zahraničí.



Obrázek 18: Organizační uspořádání S u b t e r r a a.s. (2016)

#### 4.1.1.3 *Současná organizační struktura firmy v České republice*

##### Divize 1

Divize 1 je především specializována na realizaci ražených a hloubených podzemních staveb. Ve výrobním programu jsou zahrnuty dopravní tunely, prostorová podzemní díla, městské kolektory, liniové inženýrské sítě, podzemní energetická díla, podzemní vodohospodářská díla apod. [20]

##### Divize 2

Divize 2 se soustřeďuje zejména na oblast pozemního stavebnictví. Zabývá se výstavbou objektů pro bydlení, ubytování, administrativu, obchod, rekreaci i staveb jiného určení. Další aktivity uplatňuje při zřizování a rekonstrukcích inženýrských sítí a to převážně kanalizací, kanalizačních čistíren a vodovodních řadů. [20]

### Divize 3

Rozhodující výrobní program divize 3 je veden v segmentu dopravní stavby. Činnost divize je v této oblasti zaměřena především na modernizaci tranzitních železničních koridorů v České republice a na Slovensku. Dále pak zahrnuje zejména modernizaci a optimalizaci vybrané železniční sítě, rekonstrukci kolejí, výhybek a umělých objektů na regionálních tratích, zabezpečení projektové přípravy a realizace kolejových drah (rekonstrukce a novostavby kolejových vleček), provozování neveřejné drážní dopravy. Ve výrobním programu divize jsou též ekologické stavby, zejména likvidace starých ekologických zátěží. [20]

### Divize 4

Technologická divize 4 má dlouholetou tradici. Do společnosti Subterra byla organizačně začleněna z Provozu TZB mateřské společnosti Metrostav a.s.

Cílem divize 4 je poskytovat ucelené služby a produkty v oblasti TZB (elektroinstalace, vzduchotechnika, tepelná technika, zdravotně technické instalace). [20]

### Centrála

Centrála (sídlo) společnosti představuje především vrcholový management, který dohlíží a řídí všechny jednotlivé provozy jak v České republice, tak v zahraničí.

### Divize 12

Základním posláním této divize (dříve Provozy služeb) bylo zabezpečit ve vybraných činnostech podporu a servis výrobním divizím a toto současně provádět i pro externí partnery. V organizační struktuře byly zahrnuty složky správy majetku, půjčovny strojů, dopravy, geodetické, energetické a mechanizační služby i dílenská výroba. Restrukturalizací centrály došlo ke zrušení této divize a převedení části zaměstnanců a agendy do společnosti METROSTAV FACILITY s.r.o. (součást koncernu Skupina Metrostav, řídicí osoba koncernu = mateřská společnost SBT).

## 4.2 Vývoj společnosti Subterra za posuzované období

Pro posouzení byly do hodnocení zahrnuty roky před a po procesu zavedení změny = restrukturalizačního opatření. Období před centralizací provozů (dále jen centralizací) podniku v sobě zahrnuje sledované roky 2011, 2012, 2013 a po centralizaci období let 2014 až 2016. V rámci posouzení bude přihlíženo pouze k jednotlivým provozům v České republice. Pro přehlednost je vytvořena tabulka, která vypovídá o alokaci provozů firmy za zkoumané období.

Název	Popis	Sídlo	
		2011, 2012, 2013	2014, 2015, 2016
centrála	vrcholový management, sídlo společnosti	Bezová 1658, 147 14 Praha 4	Koželužská 2246/5, 180 00 Praha 8
divize 1	podzemní stavby	Elišky Přemyslovny, 380, 156 00 Praha 5	Koželužská 2246/5, 180 00 Praha 8
divize 2	pozemní stavby	Elišky Přemyslovny, 1325, 156 00 Praha 5	Koželužská 2246/5, 180 00 Praha 8
divize 3	dopravní stavby	Ostrovec 233, 666 11 Tišnov	Ostrovec 233, 666 11 Tišnov
divize 4	technologická zařízení budov	U Trati 1056/40, 100 00 Praha 10	U Trati 1056/40, 100 00 Praha 10
divize 12	správa majetku a služby	Bezová 1658, 147 14 Praha 4	

Tabulka 2: Alokace provozů společnosti SBT před a po centralizaci

### Rok 2011

Rok 2011 se zapsal do historie společnosti jako jeden z úspěšných, což dokládají celkové dosažené výkony v objemu 4 358 mil. Kč, to představuje mírné překročení hodnoty stanovené plánem, ovšem oproti minulému období se jedná o snížení o 240 mil. Kč (5 %). Také plánovaný ukazatel hospodářského výsledku byl splněn. Nejvýznamnějším segmentem působení společnosti jsou i nadále dopravní stavby (1 921,6 mil. Kč), které se na celkových výkonech podílely cca 44 %. Dosahované hospodářské výsledky společnosti potvrzují její dlouhodobou stabilitu a pevnou pozici na stavebním trhu v ČR jak ve veřejném tak soukromém sektoru. Čísla dokládající pokles stavební výroby v ČR v tomto roce, jsou všeobecně známa a týkají se především

veřejných stavebních zakázek, kde zaznamenáváme dramatický propad co do jejich počtu i hodnoty. Zásady obchodní politiky a směřování obchodní strategie jsou v roce 2011 ovlivněny stále se zhoršující situací na českém stavebním trhu a proto pokles obchodní aktivity je v tomto roce kompenzován – v souladu se stanovenou strategií - významnou orientací na zahraniční trhy, která by měla pokračovat i v následujících letech. Vlivem nepříznivého ekonomického prostředí ve stavebnictví došlo zejména v prvním pololetí roku 2011 ke snížení počtu zaměstnanců. Na vývoj situace na trhu se SBT snaží reagovat a hledá odpovídající řešení, protože si je vědoma toho, že přizpůsobení se novým trendům a zvolení vhodné obchodní politiky a strategie jsou základními předpoklady pro udržení stabilní pozice na trhu.

<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2011</b>
<b>Výkony</b>	<b>4 358 211</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>3 553 528</b>
Spotřeba materiálu a energie	3 070 734
Služby	482 794
<b>Osobní náklady</b>	<b>597 017</b>
Mzdové náklady	434 519
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	136 505
Sociální náklady	20 713
<b>Daně a poplatky</b>	<b>1 682</b>
<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>38 806</b>
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</b>	<b>2 544</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>64 181</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>126 457</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>172 659</b>
<b>Výnosy</b>	<b>4 531 866</b>

Tabulka 3: Přehled ekonomických ukazatelů za rok 2011[25]

<b>Počet osob</b>	<b>2011</b>
<b>Průměrný přepočtený stav zaměstnanců</b>	<b>871</b>

Tabulka 4: Průměrný přepočtený stav zaměstnanců za rok 2011 [25]

## Rok 2012

Vzhledem k dosaženým výsledkům, navázal rok 2012 na roky předchozí, a pro společnost byl dalším z řady úspěšných. Opět byl splněn plánovaný ukazatel výkonů v objemu 4 049 mil. Kč (snížení o 309 mil. Kč (7,1 %) oproti minulému období) i hospodářského výsledku. Dramatický pokles inženýrského stavitelství v České republice se odrazil na struktuře výrobního programu společnosti, kdy se zvýšil podíl pozemních staveb a TZB oproti podzemním stavbám. Na českém trhu se vzhledem k situaci charakterizované snižováním počtu a hodnoty potencionálních zakázek, musela společnost, oproti období před krizí, zaměřit na navýšení jejich počtu. Pro udržení plánovaných parametrů bylo nutné kompenzovat stále se snižující poptávku po stavebních pracích v ČR větší orientací na zahraniční projekty i přes všechny jejich složitosti a rizika a to především v oblasti podzemních a dopravních staveb. V oblasti pozemních staveb zůstala prioritním trhem Česká republika.

Rok 2012 potvrdil správnost nastolené dlouhodobé strategie firmy z roku 2011 zaměřené na diverzifikaci výrobního programu prakticky do všech segmentů stavebního trhu jako cesty, jak čelit stále se zhoršující situaci na českém stavebním trhu a obstát tak v tvrdé konkurenci, která jde často až za hranice zdravé soutěže a obchodní etiky. To dokazuje i postavení společnosti mezi TOP 10 stavebními firmami v České republice.

Po poklesu let předchozích stabilizovala společnost v roce 2012 evidenční počet zaměstnanců na hladině cca 840 osob.

(v tis. Kč)	2012
<b>Výkony</b>	<b>4 049 204</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>3 508 607</b>
Spotřeba materiálu a energie	3 040 180
Služby	468 427
<b>Osobní náklady</b>	<b>553 167</b>
Mzdové náklady	400 777
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	126 297
Sociální náklady	20 813
<b>Daně a poplatky</b>	<b>6 771</b>
<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>45 435</b>
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</b>	<b>1 134</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>43 097</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>74 211</b>

<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>169 905</b>
<b>Výnosy</b>	<b>4 214 208</b>

Tabulka 5: Přehled ekonomických ukazatelů za rok 2012 [25]

<b>Počet osob</b>	<b>2012</b>
<b>Průměrný přepočtený stav zaměstnanců</b>	<b>843</b>

Tabulka 6: Průměrný přepočtený stav zaměstnanců za rok 2012 [25]

### Rok 2013

Rok 2013 nebyl pro stavebnictví v České republice příliš příznivý ani jednoduchý, čemuž odpovídaly i výsledky společnosti, která sice dosáhla uspokojivého obratu, dokonce zvýšení o 223,5 mil. Kč tedy o 5,5 % vyššího než v roce 2012, ovšem v rentabilitě zakázek, tedy tvorbě zisku ne. Nebyl to ale rok promarněný a naopak SBT provedla řadu změn a opatření pro zlepšení kondice firmy a pro její lepší nastavení do budoucna. Nebyla to rozhodnutí lehká, ale pro budoucnost firmy byla nezbytná. Jednalo se o razantní restrukturalizaci centrály spočívající v optimalizaci pracovních činností, s čímž bylo spojeno i nová zeštíhlená zaměstnanecká struktura, efektivnější interfiremní procesy a odpovědnosti. Se stejným přístupem byly reformovány i divize, kterých se restrukturalizace týkala. Přípravy na změnu sídla společnosti přinesly řadu povinností i činností navíc. Hlavním cílem těchto výrazných změn a úsporných opatření bylo snížení režijních nákladů, které v dalších letech přispěje ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na stavebním trhu.

Společnost i nadále kompenzovala snižující se poptávku po stavebních pracích v tuzemsku působením na zahraničních trzích, kde realizovala téměř jednu čtvrtinu své stavební produkce a získala tak další cenné zkušenosti z práce v zahraničí. Strategie společnosti počítá do dalších let se stabilizací zahraniční aktivity na 20 až 25 % celkových plánovaných výkonů.

V roce 2013, v návaznosti na situaci na trhu, došlo k razantnímu snížení počtu zaměstnanců jak v technických i dělnických profesích, tak i správního personálu centrály s cílem snížit náklady.



(v tis. Kč)	2013
<b>Výkony</b>	<b>4 272 653</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>3 674 051</b>
Spotřeba materiálu a energie	3 088 107
Služby	585 944
<b>Osobní náklady</b>	<b>522 444</b>
Mzdové náklady	374 539
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	121 944
Sociální náklady	20 681
<b>Daně a poplatky</b>	<b>4 096</b>
<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>50 255</b>
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</b>	<b>109 803</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>87 206</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>51 267</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>45 630</b>
<b>Výnosy</b>	<b>4 531 195</b>

Tabulka 7: Přehled ekonomických ukazatelů za rok 2013 [25]

Počet osob	2013
<b>Průměrný přepočtený stav zaměstnanců</b>	<b>778</b>

Tabulka 8: Průměrný přepočtený stav zaměstnanců za rok 2013 [25]

#### Rok 2014

V roce 2014 firma oslavila padesátileté výročí od svého vzniku. Zásadní změnou bylo koncem února přestěhování centrály společně s dalšími dvěma divizemi do nového sídla. Společnost obdobně jako v roce 2013 splnila plánovaný výsledek co do obratu, nikoli však co do tvorby zisku, a proto bude dosahování plánované rentability v následujících letech důležitým úkolem. Celkové výkony (v hodnotě 4 251,4 mil. Kč) dosáhly téměř shodného objemu jako v roce 2013, došlo k meziročnímu snížení „pouze“ o 21,3 mil. Kč (0,5%). Z pohledu zasmluvněných zakázek na rok 2015 se jedná o nejvyšší objem od roku 2010, tento úkol zůstává i nadále jednou z priorit pro další období. Opět jako i v předcházejících letech, se na celkových výkonech společnosti významně podílely zahraniční zakázky. Nejedná se však o strategický cíl, ale spíše o doplnění či kompenzaci „výpadku“ domácího výrobního programu. V tomto roce se společnosti dostalo čestných ocenění, kdy při vyhlašování dopravních staveb roku 2013

zaznělo její jméno hned šestkrát, což svědčí o postavení, které SBT na stavebním trhu zaujímá. Do tohoto roku se promítlo snížení počtu zaměstnanců centrály a divize 1 a 2 z konce roku 2013 i převedení části zaměstnanců do společnosti METROSTAV FACILITY s.r.o.

(v tis. Kč)	2014
<b>Výkony</b>	<b>4 251 379</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>3 653 623</b>
Spotřeba materiálu a energie	3 030 734
Služby	622 889
<b>Osobní náklady</b>	<b>466 858</b>
Mzdové náklady	328 320
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	111 402
Sociální náklady	17 783
<b>Daně a poplatky</b>	<b>21 094</b>
<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>55 136</b>
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</b>	<b>2 959</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>30 224</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>31 800</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>39 313</b>
<b>Výnosy</b>	<b>4 408 679</b>

Tabulka 9: Přehled ekonomických ukazatelů za rok 2014 [25]

Počet osob	2014
<b>Průměrný přepočtený stav zaměstnanců</b>	<b>681</b>

Tabulka 10: Průměrný přepočtený stav zaměstnanců za rok 2014 [25]

### Rok 2015

Rok 2015 se zapsal do historie společnosti mimořádnou výši dosažených výkonů. Celkové výkony za rok 2015 dosáhly rekordních 5 909,9 mil. Kč, což představuje meziroční zvýšení o 1 658,5 mil. Kč (+39,0 %). Nejedná se ovšem o dlouhodobý trend, na který lze do budoucna spoléhat, ale o mimořádnou pozitivní skutečnost danou souběhem dvou faktorů. Jednak využití potenciálů většího množství zakázek vypisovaných v segmentu železničního stavitelství v důsledku končícího operačního programu Doprava I a jednak pracemi na několika významných projektech v zahraničí.

Co se týká zisku, oproti předchozímu roku společnost dospěla k lepšímu výsledku, ovšem plánované výše opět nedosáhla. Proto se i nadále bude společnost zaměřovat na sledování ekonomiky staveb a eliminaci rizikových zakázek. I přes to, že vnější prostředí (na tuzemském trhu) nepřineslo žádnou výraznou změnu k lepšímu, byl tento rok pro společnost velice úspěšný.

Počet zaměstnanců meziročně poklesl pouze minimálně.

(v tis. Kč)	2015
<b>Výkony</b>	<b>5 909 853</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>5 037 146</b>
Spotřeba materiálu a energie	4 268 804
Služby	768 342
<b>Osobní náklady</b>	<b>593 143</b>
Mzdové náklady	415 163
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	143 539
Sociální náklady	20 921
<b>Daně a poplatky</b>	<b>3 698</b>
<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>38 425</b>
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</b>	<b>7 796</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>36 723</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>34 482</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>94 688</b>
<b>Výnosy</b>	<b>6 043 025</b>

Tabulka 11: Přehled ekonomických ukazatelů za rok 2015 [25]

Počet osob	2015
<b>Průměrný přepočtený stav zaměstnanců</b>	<b>675</b>

Tabulka 12: Průměrný přepočtený stav zaměstnanců za rok 2015 [25]

### Rok 2016

Výsledky hospodaření společnosti za rok 2016 odrážejí stav českého stavebnictví. Poměrně vysoký podíl své činnosti společnost udržovala na trzích v zahraničí, kde se z celkového obratu realizovala přibližně čtvrtina. Dle slov generálního ředitele, společnost SBT ve složitých vnějších podmínkách jako celek obstála a stejně jako již několikrát v minulosti se osvědčilo její multioborové zaměření a schopnost nahradit

výpadky domácí produkce činností v zahraničí. SBT potvrdila, že je moderní stavební společností trvale naplňující hodnoty, které má vytýčeny ve své strategii: profesionalitu, důvěryhodnost a stabilitu.

(v tis. Kč)	2016
<b>Výkony*</b>	<b>3 172 285</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>3 476 804</b>
Spotřeba materiálu a energie	2 896 775
Služby	580 029
<b>Osobní náklady</b>	<b>576 220</b>
Mzdové náklady	423 438
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	152 782
Sociální náklady	15 137
<b>Daně a poplatky</b>	<b>3 212</b>
<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>36 470</b>
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</b>	<b>3 547</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>33 838</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>28 105</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>276 235</b>
<b>Výnosy</b>	<b>3 490 200</b>

\* Změnou zákona o účetnictví od 1. ledna 2016 je celkový obrat nižší o změnu stavu zásob vlastní činnosti a o aktivace.

Tabulka 13: Přehled ekonomických ukazatelů za rok 2016 [25]

Počet osob	2016
<b>Průměrný přepočtený stav zaměstnanců</b>	<b>652</b>

Tabulka 14: Průměrný přepočtený stav zaměstnanců za rok 2016 [25]

## **4.3 Proces centralizace provozů = restrukturalizačního opatření v podniku**

### **4.3.1 Průběh centralizace provozů**

Stavebnictví ČR bylo v roce 2013 ve znamení stagnace. Společnost SBT si vzhledem k podmínkám panujícím na stavebním trhu vedla v porovnání s konkurencí celkem dobře. Nicméně po nástupu krize se společnost, tak jako všechny ostatní, dostala do problémů kvůli omezení poptávky. Tyto problémy poukázaly na neefektivnost provozu, která má také vliv na hospodárnost stejně jako omezení poptávky. SBT se rozhodla podniknout opatření pro zlepšení svého stávajícího stavu. Jedním z nejvhodnějších nástrojů se ukázala být centralizace provozů. Z pohledu zaměstnanců to jistě nebyla opatření příliš populární, ale, dle rozhodnutí vrcholového vedení, z dlouhodobého hlediska pro firmu nezbytná. Rok 2013 byl tedy rokem příprav na změnu a přinesl řadu činností a povinností nad rámec běžné pracovní náplně firmy.

Stěhování do administrativního centra Palmovka Park I, komplexu tří budov (dále jen PPI, dříve sídlo společnosti MTS), se uskutečnilo dle předem stanoveného podrobného harmonogramu, koncem února roku 2014. Původně byla změna plánovaná již v předchozím roce, ovšem vlivem červnových povodní a zaplavení rozestavěných konstrukcí spodních pater PPII, kam se měla nově stěhovat MTS, musela být celá akce posunuta. I přes tuto skutečnost vše proběhlo bez komplikací.

Změna sídla společnosti znamenala především administrativní proces, od stanovení časového harmonogramu, potřebných zdrojů, nákladů, apod., který je zakončen změnou zápisu v obchodním rejstříku.

Pro řízení a kontrolu průběhu centralizace byl sestaven tým lidí ze současných zaměstnanců, vybaven příslušnými informacemi a také pravomocemi. Podrobně instruováni byli i všichni zaměstnanci. Ti, kterých se změna týkala, obdrželi Manuál stěhování zahrnující fáze přípravy na stěhování, předání původního pracoviště, stěhování, převzetí nového pracoviště a reklamace (příloha C této disertační práce). Kromě centrály se do PPI přestěhovala i její divize 1 a 2. Servisní divize D12 mohla být díky centralizaci zrušena. Do nového sídla se se svými více než dvěma tisíci krabic přestěhovalo celkem 138 zaměstnanců. Samotné přestěhování proběhlo během dvou

únorových víkendů, tudíž nebyla narušena denní pracovní náplň zaměstnanců a běžný chod firmy. Nutno dodat, že centralizace měla velice hladký průběh.

Oficiální změna sídla proběhla ke dni 06. 03. 2014. A jedním z nejdůležitějších závěrů centralizace musí být včasné oznámení na všechny příslušné správní orgány, banku, poskytovatele služeb, obchodní partnery, na firemní razítka, firemní dokumenty jako jsou faktury, objednávky, dopisní papíry či vizitky a další.

Pro lepší názornost je popsána prodělaná centralizace provozů z pohledu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Silné stránky:

- zjednodušení struktury uvnitř podniku,
- rekonstruovaná, ekonomičtější, ekologičtější budova vč. nového vybavení, příjemné pracovní prostředí,
- velká možnost adaptace pracovního prostředí potřebám nové struktury,
- minimalizace mzdových nákladů a nákladů souvisejících s provozem,
- efektivnější komunikační procesy (lepší spolupráce a snadnější vzájemná komunikace mezi zaměstnanci, snadná dostupnost informací → úspora času),
- zlepšení koordinace práce,
- odstranění duplicitních činností a pracovních pozic,
- outsourcingování všech podpůrných činností.

Slabé stránky:

- nové náklady související s procesem centralizace provozů,
- propuštění zaměstnanců,
- nájemné,
- méně parkovacích míst.

Příležitosti:

- finanční úspory,
- upevnění pozice firmy na trhu,
- prodej či pronájem nemovitostí,
- motivování a informování zaměstnanců,
- vyprofilování náplně práce jednotlivých zaměstnanců.

Hrozby:

- změna lokality centrály,
- opomenutí sdělení nových kontaktních údajů všem nezbytným organizacím a úřadům,
- špatné umístění centrály z pohledu obchodních partnerů,
- problémy s lidskými faktory (někteří zaměstnanci nemusejí vítat změny, strach z nových povinností, z nových spolupracovníků),
- změna zaběhnutého chodu firmy,
- potřeba mít zastoupení na více místech („pobočky“),
- „větší“ množství práce pro jednoho pracovníka,
- předání agendy propuštěných zaměstnanců,
- špatná informovanost pracovníků při zavádění změn.

#### **4.3.2 Zhodnocení centralizace provozů**

##### *4.3.2.1 Z hlediska optimalizace chodu společnosti*

Centralizace se dotkla všech oblastí definovaných v kapitole 3.2.3 Optimalizace provozu podniku, které vychází z optimalizace principů FM. Ty jsou blíže popsány v kapitole 4.4. Zohlednění definovaných principů facility managementu.

##### *4.3.2.2 Z hlediska snížení nákladů*

Centralizace provozů proběhla především za účelem optimalizace nákladů. Došlo k zeštíhlení zaměstnanecké struktury. Zejména centrály a D1, kde bylo propuštěno 35% zaměstnanců, čímž se ušetřilo cca 19 mil. Kč na nákladech vztahujících se na zaměstnance. Část zaměstnanců D12 byla propuštěna, část rozdělena v rámci SBT a část přešla pod MTS FACILITY, s.r.o. Tabulka 15 ukazuje meziroční snížení počtu zaměstnanců centralizovaných provozů.

Název	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců centralizovaných provozů	573	567	420	390	381	344
% změna	573	-1,0 %	-25,9 %	-7,1 %	-2,3 %	-9,7 %

Tabulka 15: Počet zaměstnanců centralizovaných provozů společnosti SBT

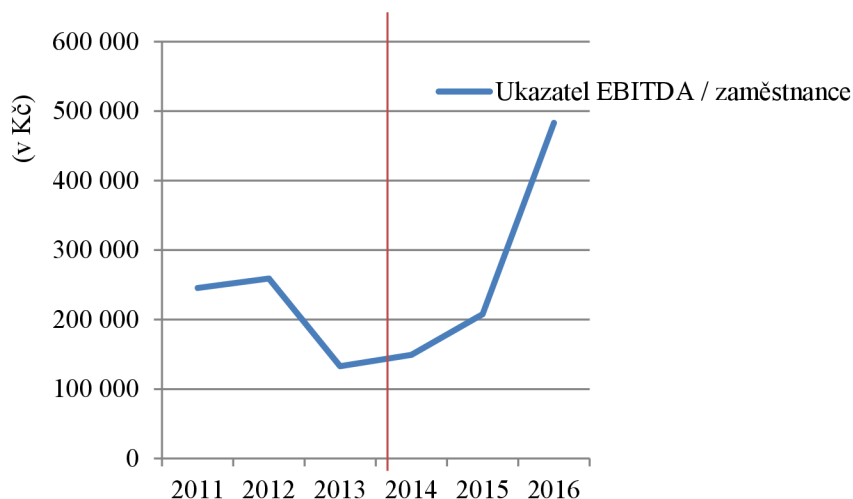
Dále došlo k lepší specifikaci pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců. Především byly zefektivněny procesy, odstraněny duplicitní pozice a náplně práce. Vlivem zrušení D12 (správa majetku a služby) došlo k outsourcingu veškerých podpůrných činností pod MTS FACILITY, s.r.o. Dalším velkým přínosem je zefektivnění komunikace a koordinace procesů mezi jednotlivými zaměstnanci divizí, kteří jsou nyní v jedné budově. Vedle snížení nákladů a zefektivnění provozu, centralizace i náklady vyvolává, ty jsou specifikovány v tabulce 18.

Cca 110 mil. Kč jako jednorázový výnos za prodej nemovitostí nepotřebných po centralizaci, vypadá jako hodně peněz, ale vezmeme-li v potaz, že od roku 2014 firma platí nájemné cca 16 mil. Kč za rok, tak nelze z pohledu nákladů na nemovitosti hovořit o efektivním kroku. Tyto náklady jsou však vyvolané primárním záměrem a to optimalizací chodu firmy.

Název	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců SBT (počet osob)	871	843	778	681	675	652
EBITDA (v Kč)	213 702 000	218 302 000	103 351 000	101 528 000	140 140 000	315 006 000
Ukazatel EBITDA / 1 zaměstnanec	245 352	258 958	132 842	149 087	207 615	483 138

Tabulka 16: Ukazatel rentability přepočtený na jednoho zaměstnance





Graf 8: Ukazatel rentability přepočtený na jednoho zaměstnance

Jak ukazují hodnoty tabulky 16, první dva roky sledovaného období lze považovat za běžné roky společnosti SBT snažící se bojovat na českém stavebním trhu v prohloubeném krizovém období. 2013 a 2014 byly z pohledu českého stavebního trhu nejhorší. Krize ve stavebnictví dosáhla svého dna. Rok 2013 byl ve znamení příprav a 2014 realizace zásadní optimalizace a centralizace provozů a proto jsou výsledky poloviční. I když to vypadá jako velká oběť z krátkodobého hlediska, z dlouhodobého hlediska byly instalovány stabilní základy pro budoucí chod firmy. Proto další roky 2015 a 2016 vykazují velmi prudce stoupající směr rentability počítané jako ukazatel na jednoho zaměstnance. I když je nárůst prudký, je jistý, protože vychází ze stabilních základů.

V této části práce jsou blíže sledovány relevantní náklady a výnosy související s centralizací. Na základě zjištěných skutečností jsou v kapitole 5.1.6.5 navrženy tabulky pro jejich sledování a posouzení. Ne vždy se podařilo náklady sledovat do potřebných podrobností a také ne všechny náklady bylo možné dokonale rozčlenit do potřebné struktury. Zde se nabízí doporučení sledovat náklady či výnosy v rámci účetnictví především na jednotlivá střediska, aby bylo zřejmé, zda patří přímo pod výrobu, obchod, ekonomické oddělení apod. a oddělit náklady související čistě jen se stěhováním.

Všechny relevantní náklady a výnosy jsou strukturovány do přehledné tabulky 17.

Centralizace se nejvýznamněji projevila na optimalizaci nákladů na služby, mzdy a energie, ty jsou níže specifikovány a popsány.

Třída	Název sk. třídy	Sk.	Název	2011					2012					2013					2014					2015					2016				
				01	02	12	C	Celkem	01	02	12	C	Celkem	01	02	12	C	Celkem	01	02	12	C	Celkem	01	02	12	C	Celkem					
50	SPOTŘEBOVANÉ NÁKUPY	501	Spotřeba materiálu	368 548	266 869	14 619 025	2 472 583	17 727 025	413 716	311 028	16 717 094	1 927 388	19 369 226	213 295	232 675	16 450 833	1 613 730	18 510 533	380 388	261 809	17 087 624	1 349 726	19 079 547	149 047	221 866	12 383 935	1 238 663	13 993 311	235 487	349 169	17 933 337	1 217 854	19 735 847
		502	Spotřeba energie	0	0	6 185 380	1 520	6 186 900	313 393	0	6 382 245	1 354	6 696 992	350 141	301 734	6 519 370	0	7 171 245	76 099	1 281 222	2 896 388	0	4 253 710	25 946	158 791	1 785 225	1 332	1 971 294	0	57 237	2 534 842	0	2 592 078
51	SLUŽBY	511	Operativní služby	141	950	33 834	183	35 908	341	0	34 540	2 429	37 110	0	2 550	177 215	3 760	183 545	1 362	842	15 337	6 576	27 117	0	1 070	2 070	1 897	0	1 230	4 192	7 319		
		518	Ostatní služby	7 835 532	6 413 966	128 334 289	22 811 837	165 395 624	8 874 242	7 253 146	111 945 249	24 434 258	152 506 895	8 399 137	6 777 294	100 211 369	26 501 884	141 889 684	11 080 474	6 844 803	83 089 219	12 566 998	113 581 494	11 631 279	3 848 569	72 076 732	21 921 397	109 477 977	6 643 357	4 498 132	81 288 318	19 981 559	112 411 366
52	OSOBNÍ NÁKLADY	521	Mzdové náklady	128 346 064	44 755 537	58 736 534	73 768 541	305 606 676	120 334 149	48 835 556	52 237 978	70 275 134	291 682 817	94 662 280	48 320 975	43 660 130	58 456 589	245 099 974	93 644 671	52 196 456	11 905 269	36 956 365	194 702 761	152 062 866	45 841 325	11 794 827	33 217 102	242 916 120	191 485 397	61 851 013	16 207 143	37 323 157	306 866 710
		524	Základní sociální pojištění	42 571 654	15 532 223	19 401 529	18 920 493	95 425 899	39 505 196	16 498 306	17 089 658	18 882 696	91 975 856	29 440 190	16 718 396	13 287 594	19 892 582	79 358 762	31 319 605	17 810 016	3 991 074	14 750 131	67 870 826	52 016 769	15 828 258	3 763 462	14 563 488	86 171 977	64 696 703	20 832 046	5 439 808	16 165 152	107 133 709
		527	Základní sociální náklady	4 224 445	1 481 091	2 713 374	2 119 267	10 538 177	4 139 022	1 758 423	2 612 323	1 960 960	10 470 728	3 246 963	1 978 096	2 055 082	2 010 540	9 290 680	2 602 550	2 192 284	535 421	1 838 087	7 168 342	2 728 830	1 633 606	418 485	1 804 656	6 585 576	3 150 592	2 004 955	505 643	1 887 728	7 548 918
		528	Ostatní sociální náklady	1 430 800	547 394	821 770	1 530 237	4 330 201	1 231 698	565 775	756 858	1 791 215	4 345 546	1 110 810	631 474	717 609	2 088 542	4 548 435	669 554	421 795	0	1 784 189	2 875 538	647 190	582 989	431	1 630 956	2 861 566	671 785	402 984	260	969 702	2 044 731
53	DANĚ A POPLATKY	532	Daň z nemovitosti	13 124	0	75 261	0	88 385	3 848	0	82 228	0	86 076	3 848	0	82 156	0	86 004	0	0	31 570	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31 570	0	31 570
54	JINÉ PROVOZOVNÍ NÁKLADY	541	ZC prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	122 526	0	122 526	0	0	12 465	0	12 465	0	0	95 361 638	0	95 361 638	0	0	670 771	0	670 771	693 040	0	3 236 343	0	3 929 383	0	0	499 142	0	499 142
		548	Ostatní provozní náklady	1 290 668	491 962	1 399 291	779 664	3 961 585	1 183 213	620 357	1 247 787	782 113	3 833 476	1 191 437	1 008 313	1 624 132	729 997	4 553 879	1 230 677	782 228	423 697	469 384	2 905 986	1 323 908	728 441	534 008	347 978	2 934 335	2 250 284	117 631	503 661	395 491	3 267 067
55	ODP. REZERV. A OPEL. PR. NAR.	551	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	38 617 630	0	38 617 630	0	0	44 285 450	0	44 285 450	0	0	50 066 912	0	50 066 912	0	0	54 948 197	0	54 948 197	0	0	36 189 796	0	36 189 796	0	0	40 878 533	0	40 878 533
64	JINÉ PROVOZOVNÍ VÝNOSY	641	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	-2 543 593	0	-2 543 593	0	0	-1 134 680	0	-1 134 680	0	0	-109 802 983	0	-109 802 983	0	0	-2 958 917	0	-2 958 917	-657 781	0	-7 138 316	0	-7 796 097	0	0	-2 368 521	0	-2 368 521

Tabulka 17: Přehled relevantních nákladů a výnosů souvisejících s centralizací provozů (v Kč)

Třída	Název sk. třídy	Sk.	Název	2013	2014
50	SPOTŘEBOVANÉ NÁKUPY	501	Spotřeba materiálu	58 990	38 258
		503	Externí subdávky	0	16 992
51	SLUŽBY	518	Ostatní služby	0	1 271 352
81	VP	818	VP služby	0	80 272
82	VP	821	Osobní náklady	0	2 040
			<b>Celkem</b>	<b>1 467 904</b>	

Tabulka 18: Přehled relevantních nákladů souvisejících se stěhováním provozů (v Kč)

Vstupní systém	16 700
IT systém centra	168 947
Komunikace centra	372 844
Stěhování centra	502 096
Stěhování D2	23 550
Stěhování D1	24 980
Budova Opus za D2	7 000
AB Braník - Centrála	44 052
Budova PPI Centrála	244 615
Budova PPI D3	4 130
Centrála archiv	42 160
Divize 12 archiv	11 618
Divize 1 archiv	5 212
<b>Celkem</b>	<b>1 467 904</b>

Tabulka 19: Specifikace jednotlivých relevantních nákladů souvisejících se stěhováním provozů (v Kč)

Přímé náklady spojené s centralizací nepřesáhly 1,5 mil. Kč - viz. tabulka 18. Byly to zejména náklady na stěhování, zakázkový systém docházky zaměstnanců, drobná adaptace a dovybavení prostor. Tyto náklady byly tak nízké zejména proto, že rekonstrukci budovy a její vybavení dle přání SBT zajistil její správce MTS FACILITY, s.r.o., což je také zohledněno v nájmu.

Statistický pohled na vybrané ukazatele relevantní pro průběh centralizace provozů podniku - optimalizace nákladů na služby

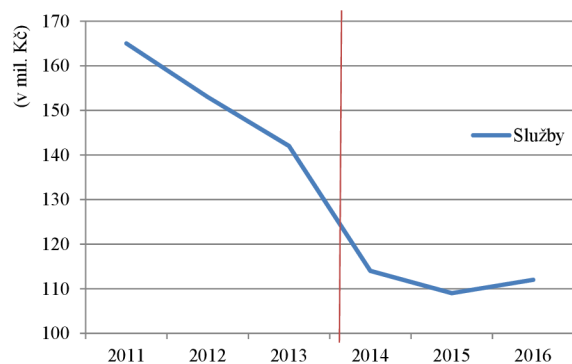
Třída	Název sk. třídy	Skupina	Název	2011				2012				2013				2014				2015				2016				
				01	02	12	C	01	02	12	C	01	02	12	C	01	02	12	C	01	02	12	C	01	02	12	C	
51	SLUŽBY	511	Opravy a udržování	141	950	33 834	583	141	0	54 540	2 429	0	2 550	177 215	3 780	1 362	842	18 337	6 576	1 000	0	0	1 070	1 897	0	1 230	4 192	
		511101	OPRAVY A ÚDRŽBA	141	0	22 058	583	141	0	54 540	2 429	0	2 550	176 802	3 780	1 362	842	913	6 576	1 000	0	0	1 070	1 897	0	1 230	4 192	
		511104		0	950	11 776	0	0	0	0	0	0	0	413	0	0	0	17 424	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		518	Ostatní služby	7 835 532	6 413 966	128 334 289	22 811 837	8 874 242	7 253 146	111 945 249	24 434 258	8 399 137	6 777 294	100 211 369	26 501 884	11 080 474	6 844 803	83 089 219	12 566 998	11 631 279	3 848 569	72 076 732	21 921 397	6 643 357	4 498 132	81 288 318	19 981 559	
		518101	EXTERNÍ SLUŽBY OST.	5 838 162	5 642 963	65 246 756	17 363 388	7 162 300	6 291 432	61 559 208	18 966 817	6 989 346	5 836 163	59 285 389	17 572 146	7 775 505	5 925 766	47 207 952	8 872 441	9 369 106	3 266 347	35 882 536	17 970 639	5 490 119	3 915 241	43 347 583	19 759 501	
		518103	MOBILNÍ TELEFONY	482 335	511 612	202 132	370 032	491 303	418 126	197 555	330 121	404 299	434 383	171 010	383 022	378 665	378 025	62 116	260 201	328 405	201 207	51 361	214 587	243 212	205 184	55 081	222 058	
		518104	NÁJEMNÉ	0	0	57 314 491	0	0	0	45 537 931	0	0	0	38 555 784	0	0	0	35 771 575	0	0	0	36 139 800	0	0	0	0	37 845 600	0
		518105	OST.SLUŽ.SPOJ. S PRAC	565 674	51 496	24 954	405 198	157 263	48 062	27 151	243 152	194 437	33 354	30 520	470 865	91 195	30 856	1 492	233 645	393 299	33 909	115	383 964	207 704	43 202	8 474	262 143	
		518106	NÁJEMNÉ SLUŽ.OS.AUTA	57 763	44 545	11 485	119 693	58 860	155 222	32 017	115 797	69 610	98 350	3 511	46 685	65 090	210 220	1 400	26 812	46 293	91 804	0	32 120	0	0	0	0	
		518107	VZDĚLÁVÁNÍ	888 159	160 728	337 053	611 776	1 004 089	336 543	262 206	1 103 690	712 885	373 428	224 684	889 600	465 826	299 936	44 684	584 526	747 370	253 622	2 920	767 870	637 380	334 505	30 719	938 378	
		518201	AUDIT,PORAD.,INŽENÝRING	0	0	37 000	3 454 101	0	0	263 900	3 001 917	3 712	0	188 674	6 978 099	2 304 193	0	0	2 464 495	746 806	0	0	2 324 667	64 942	0	0	1 708 510	
		518203	DOC.PŘÍDĚL.ZAM.K VÝKONU	0	0	5 156 638	0	0	0	4 065 281	0	0	0	1 751 197	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		518901	SLUŽBY OST.	3 439	2 622	3 780	487 650	427	3 761	0	672 764	24 048	1 616	600	161 467	0	0	0	124 878	0	1 680	0	227 556	0	0	861	85 668	
		518902	UBYT. MIMO SČA VZDĚL.	0	0	0	0	0	0	0	0	800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		<b>Celkem</b>				<b>7 835 673</b>	<b>6 414 916</b>	<b>128 368 123</b>	<b>22 812 420</b>	<b>8 874 383</b>	<b>7 253 146</b>	<b>111 999 789</b>	<b>24 436 687</b>	<b>8 399 137</b>	<b>6 779 844</b>	<b>100 388 584</b>	<b>26 505 664</b>	<b>11 081 836</b>	<b>6 845 645</b>	<b>83 107 556</b>	<b>12 573 574</b>	<b>11 632 279</b>	<b>3 848 569</b>	<b>72 076 732</b>	<b>21 922 467</b>	<b>6 645 254</b>	<b>4 498 132</b>	<b>81 289 548</b>
				<b>165 431 132</b>				<b>152 564 005</b>				<b>142 073 229</b>			<b>113 608 611</b>			<b>109 480 047</b>			<b>112 418 685</b>							

Tabulka 20: Přehled nákladů – Služby (v Kč)

Tř.	Název skupiny třídy	Sk.	Název nákladů	2011	2012	2013	2014	2015	2016
51	SLUŽBY	511	Služby	165 431 132	152 564 005	142 073 229	113 608 611	109 480 047	112 418 685
		518	% změna	165 431 132	-7,8 %	-6,9 %	-20,0 %	-3,6 %	2,7 %

Tabulka 21: Procentuální vyjádření změny nákladů na Služby (v Kč)

V letech 2011, 2012 a 2013 klesaly náklady na služby přibližně o stejnou hodnotu, což bylo způsobeno přizpůsobováním se stavu na trhu, respektive reflektováním krizových opatření. Rokem centralizace tj. 2014 klesly náklady na služby na stabilní úroveň, jenž je o cca 30 mil. Kč a více nižší, než byly náklady decentralizované společnosti. Další roky pak potvrzují stabilitu poklesu.



Graf 9: Přehled nákladů – Služby

Statistický pohled na vybrané ukazatele relevantní pro průběh centralizace provozů podniku - optimalizace nákladů na mzdy

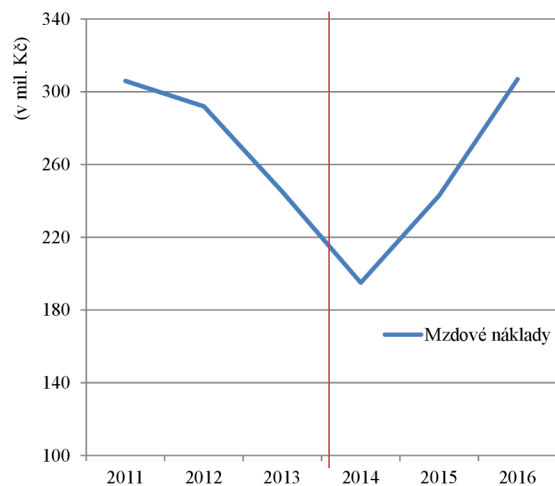
Třída	Název sk. třídy	Skupina	Název	2011				2012				2013				2014				2015				2016			
				01	02	12	C	01	02	12	C	01	02	12	C	01	02	12	C	01	02	12	C	01	02	12	C
52	OSOBNÍ NÁKLADY	521	Mzdové náklady	128 346 064	44 755 537	58 736 534	73 768 541	120 334 149	48 835 556	52 237 978	70 275 134	94 662 280	48 320 975	43 660 130	58 456 589	93 644 671	52 196 456	11 905 269	36 956 365	152 062 866	45 841 325	11 794 827	33 217 102	191 485 397	61 851 013	16 207 143	37 323 157
		52101	MZDOVÉ NÁKLADY	128 346 064	44 755 537	58 736 534	73 768 541	120 334 149	48 835 556	52 237 978	70 275 134	94 662 280	48 320 975	43 660 130	58 456 589	93 644 671	52 196 456	11 905 269	36 956 365	152 062 866	45 841 325	11 794 827	33 217 102	191 485 397	61 851 013	16 207 143	37 323 157
Celkem				305 606 676				291 682 817				245 099 974				194 702 761				242 916 120				306 866 710			

Tabulka 22: Přehled nákladů – Mzdové náklady (v Kč)

Tř.	Název skupiny třídy	Sk.	Název nákladů	2011	2012	2013	2014	2015	2016
51	OSOBNÍ NÁKLADY	521	Mzdové náklady	305 606 676	291 682 817	245 099 974	194 702 761	242 916 120	306 866 710
			% změna	305 606 676	-4,6 %	-16,0 %	-20,6 %	24,8 %	26,3 %

Tabulka 23: Procentuální vyjádření změny nákladů na Mzdy (v Kč)

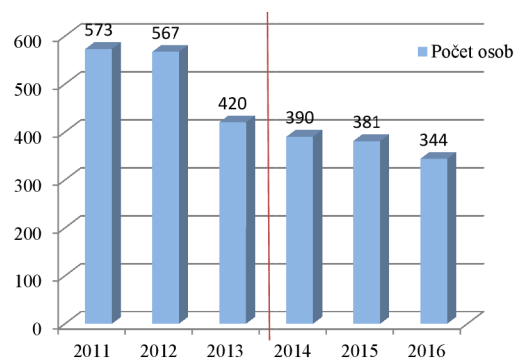
Snížení nákladů mezi lety 2011 a 2012 bylo způsobeno dozníváním důsledků krize (omezením poptávky). SBT se již v roce 2013 začala připravovat na centralizaci s tím, že už věděla počty zaměstnanců v novém provozu a proto je rozdíl ve mzdách až 46 mil. Kč. K nejvýraznější optimalizaci nákladů na zaměstnance došlo až v roce centralizace = 2014, kdy byl pokles na mzdách přes 50 mil. Kč. V roce 2015 byla firma sžitá s centralizací a na stabilních základech mohla expandovat, nárůst v objemu cca 50 mil. Kč na mzdách je především důsledkem započítání prací na projektech v zahraničí.



Graf 10: Přehled nákladů – Mzdové náklady

Název	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců centralizovaných provozů	573	567	420	390	381	344
Náklady na mzdy zaměstnanců centralizovaných provozů	305 606 676	291 682 817	245 099 974	194 702 761	242 916 120	306 866 710
Průměrná hrubá roční mzda na zaměstnance centr. provozů	533 345	514 432	583 571	499 238	637 575	892 054
Průměrná hrubá měsíční mzda na zaměstnance centr. provozů	44 445	42 869	48 631	41 603	53 131	74 338

Tabulka 24: Přepočtená hrubá mzda na jednoho zaměstnance centralizovaných provozů (v Kč)



Graf 11: Průměrný počet zaměstnanců centralizovaných provozů společnosti SBT

Tabulka 24 představuje efektivitu využití pracovních sil a jejich ohodnocení. V letech 2011 a 2012 nebyla průměrná hrubá mzda zásadně vysoká, ale počet zaměstnanců byl nepřiměřeně vysoký. V roce 2013 došlo k propuštění téměř 150 zaměstnanců a markantní nárůst průměrné hrubé měsíční mzdy, tak byl způsoben především odstupným pro tyto zaměstnance. V roce 2014 došlo k propuštění „pouze“ 30 zaměstnanců, tudíž odstupné se již výrazně nepromítlo do ukazatele průměrné hrubé měsíční mzdy a toto číslo již odzrcadluje výsledek optimalizace nákladů na mzdy. V letech 2015 a 2016 po prověření a zjištění, že centralizace a celá optimalizace provozu dosáhla mnohdy i lepších než očekávaných výsledků v mnoha směrech, co se týče mezd, se zejména ujasnila pracovní náplň všech jednotlivých zaměstnanců. Bylo zjištěno, že dle předpokladů jsou zaměstnanci, kteří ve firmě zůstali ti správní a kvalitní a proto jsou i více finančně ohodnoceni. Výraznějším příspěvkem k nárůstu průměrné měsíční mzdy v letech 2015, 2016 je také mzdové ohodnocení zaměstnanců v nově otevřených zahraničních pobočkách, kteří jsou nejen motivováni vyšší mzdou, ale také se jim vyplácí tzv. diety a jiné bonusy.

Statistický pohled na vybrané ukazatele relevantní pro průběh centralizace provozů podniku - optimalizace nákladů na spotřebu energie

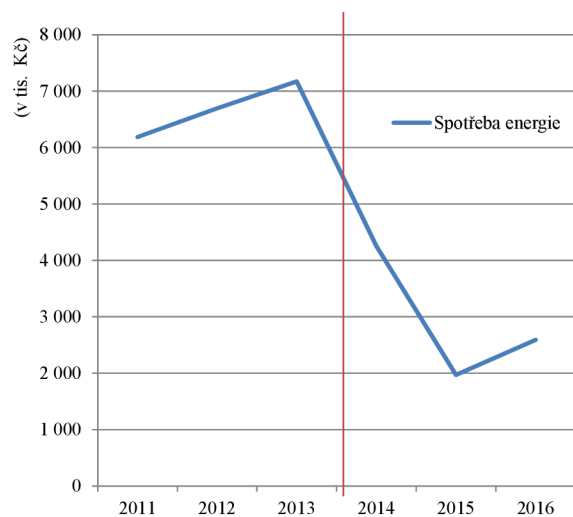
Třída	Název sk. třídy	Skupina	Název	2011				2012				2013				2014				2015				2016			
				01	02	12	C	01	02	12	C	01	02	12	C	01	02	12	C	01	02	12	C	01	02	12	C
50	SPOTŘEBOVANÉ NÁKUPY	502	Spotřeba energie	0	0	6 185 380	1 520	313 393	0	6 382 245	1 354	350 141	301 734	6 519 370	0	76 099	1 281 222	2 896 389	0	25 946	158 791	1 785 225	1 332	0	57 237	2 534 842	0
		502101	ELEKTRICKÁ ENERGIE	0	0	3 367 570	1 520	0	0	3 233 369	1 354	130 105	147 628	3 123 535	0	53 023	689 229	1 504 170	0	15 428	83 620	1 133 737	0	0	13 630	1 842 255	0
		502102	PLYN	0	0	1 316 291	0	0	0	1 385 700	0	8 035	0	1 559 126	0	10 977	678	357 146	0	10 518	9 279	31 640	0	0	42 068	28 205	0
		502103	TEPLO	0	0	956 279	0	299 439	0	1 061 113	0	195 527	154 106	1 018 309	0	0	529 764	645 573	0	0	65 892	578 086	0	0	0	607 903	0
		502104	VODA, OST.ENERGIE	0	0	545 240	0	13 954	0	702 063	0	16 474	0	818 400	0	12 099	61 551	389 500	0	0	0	41 762	1 332	0	1 539	56 479	0
Celkem				6 186 900				6 696 992				7 171 245				4 253 710				1 971 294				2 592 079			

Tabulka 25: Přehled nákladů – Spotřeba energie (v Kč)

Tř.	Název skupiny třídy	Sk.	Název nákladů	2011	2012	2013	2014	2015	2016
50	SPOTŘEBOVANÉ NÁKUPY	502	Spotřeba energie	6 186 900	6 696 992	7 171 245	4 253 710	1 971 294	2 592 079
			% změna	6 186 900	8,2 %	7,1 %	-40,7 %	-53,7 %	31,5 %

Tabulka 26: Procentuální vyjádření změny nákladů na Spotřebu energie (v Kč)

Přibližně konstantní spotřeba energií v letech 2011, 2012 a 2013 a následný pokles nákladů na spotřebované energie o cca 40 % je jasným důkazem, že z pohledu principů FM došlo k optimalizaci, zejména tedy k zefektivnění principu PLANETA. Tyto náklady ještě dále klesaly.



Graf 12: Přehled nákladů – Spotřeba energie

#### 4.4 Zohlednění definovaných principů facility managementu

V kapitole 3.2.3 Optimalizace provozu podniku bylo definováno, že by tato optimalizace měla vycházet ze snahy zajistit optimalizaci (efektivitu) principů facility managementu definovaných v kapitole 3.1.4, čímž přispějeme právě i ke snížení provozních nákladů podniku. Z pohledu na výsledky v předchozí kapitole je zřejmé, že náklady související s provozem společnosti jsou procesem centralizace provozů poměrně dobře optimalizovány.

S procesem restrukturalizačního opatření došlo k níže uvedeným zásahům a tyto podniknuté kroky, ať už zcela nové nebo formou optimalizace, můžeme vhodně zařadit pod principy facility managementu, a i z tohoto hlediska jak lze vidět přispěla centralizace provozů podniku k zefektivnění a optimalizaci jeho chodu.

Do kategorie principů v souladu s PROCESY můžeme zařadit např.:

- **řízení výroby** – SBT se při řízení všech interních procesů opírá o **system organizačně řídicích norem**, prováděcích předpisů a legislativních požadavků; v roce 2015 byl komplexně revidován a aktualizován vnitřní Integrovaný systém řízení společnosti,
- pro efektivní sdílení informací ve firmě je u SBT zaveden elektronický **DMS (Document Management System)** – systém pro správu, oběh a řízení dokumentů pomocí technologie Microsoft Sharepoint (2013),
- 11/2014 úspěšně proběhl 1. dozorovaný audit systému **ISMS (System managementu bezpečnosti informací)** v rozsahu požadavků nové normy ČSN EN/IEC 27001/2014,
- kontroly a interní audity v oblasti kvality probíhají podle řízené dokumentace a Plánu auditů, v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009, 11/2014 úspěšně proběhl 1. dozorovaný audit systému **QMS (System managementu kvality)**,
- po zavedení centralizace provozů spadá zajišťování veškerých podpůrných činností pod MTS Facility s.r.o. (součást koncernu Skupina Metrostav, řídicí osoba koncernu = mateřská společnost SBT) – vše je **outsourcováno**,



- zefektivnění a zrychlení pracovních činností (v rámci snížení počtu zaměstnanců byla provedena analýza denní pracovní náplně zaměstnanců, především za účelem **odstranění nepotřebných či duplicitních pozic**),
- nový docházkový systém.

Do kategorie principů v souladu s PROSTORY spadají tyto kroky:

- nová **rekonstruovaná budova**,
- kontroly a interní audity v oblasti **SMS (bezpečnost a hygiena práce)** probíhaly podle řízené dokumentace a Plánu auditů, v souladu s požadavky normy ČSN OHSAS 18001:2008 - 11/2014 úspěšně proběhl 1. dozorovaný audit systému SMS,
- **maximální obsazenost** → prostorové řešení budovy je lépe využito, prostory přesně přetvořeny pro určitý počet a náplň pracovníků,
- **optimální kvalita prostor** → pracovní prostředí je kvalitní a pro pracovníky i návštěvníky velice příjemné (nové a moderní vybavení, příjemná atmosféra).

Principy v souladu s PRACOVNÍKY jsou například:

- SBT se soustředí na **vysokou kvalifikovanost** svých zaměstnanců v technických i dělnických profesích → podpora techniků v získávání profesních autorizací ČKAIT a odborných certifikátů ve všech oblastech své činnosti,
- s ohledem na rozvoj podnikání v zahraničí, klade SBT velký důraz na **jazykovou vybavenost** zaměstnanců, kteří mají možnost skupinové či individuální výuky,
- zvyšování a prohlubování kvalifikace podpořil i nový **elektronický systém ročního hodnocení zaměstnanců**, při němž dochází k nastavení plánu osobního rozvoje každého zaměstnance, a se zaměstnanci, kteří jsou připravováni na vyšší pozice – je uzavírán a realizován projekt osobního kvalifikačního rozvoje (lze zařadit i do principu PROCESY),
- **péče o zdraví zaměstnanců a zdravotní prostředí** – preventivní zdravotní péče, možnost očkování, obhájení **certifikátu systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OHSAS 18001:1999**

- (periodické kontroly pracovišť, sledování vlivu práce a pracovních podmínek na vývoj zdravotního stavu zaměstnanců, proškolení v poskytování první pomoci),
- **vývoj mezd** (průměrný měsíční výdělek zaměstnanců za rok 2014 byl ve výši 38759 Kč a oproti předchozímu roku došlo k jeho nárůstu o 5,7%, v dalším roce pak o 23,1%),
  - **vnitřní pracovní prostředí** je v budově dle posledních standardů příjemné, moderní a komfortní (pracovníci mohou se naplno věnovat své činnosti, nejsou např. rušeni nedostatečným osvětlením apod.).

Do kategorie principů v souladu s PLANETOU můžeme označit:

- kontroly a interní audity v oblasti **EMS (vztah k životnímu prostředí)** probíhají dle řízené dokumentace a Plánu, v souladu s požadavky normy ČSN ISO 14001:2005 → 11/2014 proběhl 1. dozorovaný audit systému EMS,
- za přistoupení k **programu EMAS**, který je jedním z dobrovolných nástrojů ochrany ŽP, obdržela SBT uznání evropské komise (tento program přijala jako jedna z prvních podnikatelských subjektů v ČR),
- snižování dopadů činnosti firmy na ŽP je vnímáno jako součást širší společenské odpovědnosti = podpora kultury, sportu i charitativních projektů,
- společnost plní veškeré požadavky mezinárodní normy **SA 8000 Social Accountability** (Společenská odpovědnost),
- do oblasti společenské odpovědnosti spadá také **program Compliance**, jenž je nedílnou součástí firemní kultury, veškerý personál firmy je vázán etickým kodexem Skupiny Metrostav, jehož principy přijala SBT za své (základní hodnotovou normou - nulová tolerance vůči jakémukoli nezákonnému nebo hrubě neetickému chování vůči zaměstnancům nebo jiným osobám, které v SBT působí),
- snížení energetické náročnosti provozu centralizovaných divizí SBT přestěhováním do energeticky méně náročného objektu (energetický štítek nové budovy versus staré budovy, efektivnější vytápění → oproti staré budově menší úniky tepla, ...).

Posledním principem je PROSPERITA, která přichází tehdy, jsou-li všechny předchozí principy optimalizovány a nic tak nebrání rozvoji základní činnosti podniku.

Na výše uvedených krocích plynoucích z procesu restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku, spadajících pod principy FM, můžeme vidět splnění přínosů plynoucích z optimalizace těchto principů a to především zvýšení produktivity zaměstnanců a zefektivnění procesů.

#### **4.5 Celkové zhodnocení centralizace provozů**

Z pohledu zefektivnění provozu společnosti splnila centralizace svůj předpokládaný cíl. Se stěhováním tří divizí došlo k optimalizaci procesů, pracovníků, planety a prosperity, což jsou čtyři z pěti principů FM, tudíž i k snížení nákladů. Co se týče pátého principu FM = prostory, z pohledu optimalizace došlo zefektivnění, ale ne z pohledu snížení nákladů.

Některé přínosy centralizace jsou i nefinanční, respektive velice obtížně finančně vyjádřitelné. Jedná se např. o vliv moderního a zdravějšího pracovního prostředí na pracovníky, efektivnější a jasnější distribuce pracovních úkolů mezi zaměstnance, lepší kooperaci jednotlivých zaměstnanců při projektech.

I to že je SBT blíže své mateřské společnosti je z mnoha zřejmých důvodů úsporou.

Z pohledu optimalizace nákladů šlo také o pozitivní krok / přínos. Centralizace se nejvýznamněji projevila na optimalizaci nákladů na služby, mzdy a energie. I když centralizovaná SBT platí 16 mil. Kč ročně nájem, tak 50 mil. Kč se ušetřilo na optimalizaci mzdových nákladů. Další min. 3 mil. Kč ročně na energiích a 30 mil. Kč na službách.

## **5. METODICKÁ DOPORUČENÍ PRO ZAVEDENÍ CENTRALIZACE PROVOZŮ = RESTRUKTURALIZAČNÍHO OPATŘENÍ V PODNIKU A JEJÍHO ZHODNOCENÍ Z POHLEDU OPTIMALIZACE PROVOZU PODNIKU S OHLEDEM NA PRINCIPY FACILITY MANAGEMENTU**

V návaznosti na dva stěžejní výsledky dotazníkového šetření:

- kde všechny z dotázaných firem potvrdily realizaci změn uvnitř podniku zaměřené na optimalizaci provozu jako reakci na krizové období, tedy především v období kdy se společnost potýká s problémy, nikoli když se firmě daří,
- a také často z důvodů „pouhého“ rozhodnutí vrcholového vedení např. mateřské společnosti o provedení změn uvnitř podniku zaměřené na optimalizaci provozu, nikoli jako opatření v rámci dlouhodobé strategie,

a reálného příkladu z praxe, se autorka rozhodla navrhnout metodická doporučení pro realizaci změny uvnitř podniku, konkrétně zavedení restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku a jeho zhodnocení se zohledněním principů FM. Bude se jednat o metodická doporučení v jednotlivých fázích procesu řízení změny, které se sice dají obecně rozčlenit do několika základních kroků, nicméně jak je uvedeno v teoretické části, každý proces změny v podniku je jedinečný a najít univerzální či jednotný postup je takřka nemožné. Metodická doporučení jsou výsledkem teoretických poznatků a praktických výsledků proběhlé centralizace provozů podniku.

## 5.1 Návrh metodických doporučení v rámci postupu zavedení a zhodnocení dané změny

Autorka při návrhu metodických doporučení vycházela ze základního modelu procesu řízení změny dle normy ČSN ISO 10 007 (Management jakosti - Směrnice pro management konfigurace) s doplněním dílčích kroků Lewinova a Kotterova modelu změny, které patří mezi nejpoužívanější. A ty aplikovala na postup zavedení restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku.

Centralizace jednotlivých provozů podniku je specifický proces. Pro posouzení její efektivity z hlediska optimalizace nákladů souvisejících s provozem je nezbytné sledovat konkrétní náklady a výnosy. Jedná se o některé provozní náklady, náklady vyvolané centralizací a také související výnosy. Dále mezi ně lze zahrnout nepeněžní náklady a nefinanční výhody.

Návrh jednotlivých kroků procesu, kterými takováto změna v podniku prochází:

1. Fáze procesu centralizace provozů - **PODNĚT A ROZHODNUTÍ**  
- identifikace podnětu / potřeby změny  
- analýza současného stavu jednotlivých provozů podniku

2. Fáze procesu centralizace provozů - **TÝM**  
- sestavení týmu, který bude projekt řídit

3. Fáze procesu centralizace provozů - **PLÁN**  
- vytvoření plánu řízení změny – vize, cíle  
- příprava strategie

4. Fáze procesu centralizace provozů - **IMPLEMENTACE**  
- realizace změny, koordinace, kontrola  
- dílčí vítězství

5. Fáze procesu centralizace provozů - **KOMUNIKACE**  
- komunikace a sdílení vize a strategie  
- zapojení širokého rozsahu pracovníků

6. Fáze procesu centralizace provozů - ZHODNOCENÍ  
- posouzení = konečné zhodnocení a analýza dat o výsledcích

7. Fáze procesu centralizace provozů - FIXACE  
- zakotvení změny do firemní kultury  
- uzavření změny

Obrázek 19: Schéma procesu řízení změny – centralizace provozů podniku

### 5.1.1 1. Fáze procesu centralizace provozů podniku - *PODNĚT A ROZHODNUTÍ*

První fáze je zahájena požadavkem iniciátora, který si změnu vyžádá a startuje tak celý proces. V případě centralizace se vždy jedná o vrcholovou část vedení organizace – top management. Je potřeba si uvědomit, že tato změna není reakcí na současný závažný problém či stav v podniku, ale jedná se spíše o změnu plánovanou z hlediska dlouhodobé strategie managementu. A i přes tuto momentální „neaktuálnost“ je nutné **vyvolat pocit „urgentnosti“** ze strany iniciátora. Je vhodné, aby podniky, i v době ekonomického růstu, nepodcenily současný stav a připravily se na případné problémy do budoucna, kdy jako jedna z možností se nabízí právě optimalizace provozu. Zde se objevuje problém především u zaměstnanců, které, dokud podnik není před krachem, je velmi obtížné o potřebné změně přesvědčit.

Na základě iniciace tohoto rozhodnutí, je nutné **zhodnotit současnou situaci v podniku**. Tuto analýzu je vhodné provést z pohledu ekonomické situace formou rozboru dat z účetnictví, dále analyzovat organizační architekturu zahrnující pracovní místa v rámci organizační struktury, neformální organizační strukturu, lidský kapitál, organizační kulturu a spojovací a řídicí prvek, tedy strategii.

Z metod pro vyhodnocení finanční situace podniku je vhodná analýza absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální) a analýza poměrových ukazatelů (např. analýza ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti, ...).

Zde se nabízí i zjištění silných a slabých stránek podniku např. formou přehledné SWOT tabulky pro následnou konfrontaci příležitostí a hrozeb plynoucí z restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku.

### **5.1.2 2. Fáze procesu centralizace provozů podniku - TÝM**

Důležitým kritériem pro úspěšné zavádění zpravidla takto časově rozsáhlého projektu změny je především zaměření se na jeho řízení a prosazování do života celé organizace. Aby všechny kroky proběhly efektivně, je vhodné do jeho čela postavit osobu z vyšší úrovně firemního řízení s předpokladem dobré znalosti společnosti, jejích problémů i důvodů, které k dané změně vedly. Tato osoba by měla mít dostatečné pravomoci něco změnit, schopnost stát mimo mocenské boje v podniku, rozumět zájmům jednotlivých částí (provozů) podniku, komunikovat se zaměstnanci ale také disponovat určitou mírou neústupnosti v případě hlavních cílů změny. Uvedeným výčtem pravděpodobně nebude disponovat pouze jednatel, a proto by měl být tým sestaven tak, aby se jednotlivé schopnosti jeho členů vzájemně doplňovaly a skupinu tvořili lidé s řídicími ale i vůdčovskými schopnostmi. Z výše uvedeného vyplývá, že vůdčí tým by měl mít tyto **čtyři základní znaky, a to dostatečné pravomoci, zkušenosti, důvěryhodnost, leadership.**

### **5.1.3 3. Fáze procesu centralizace provozů podniku - PLÁN**

V této fázi je potřeba **formulovat vizi** tj. smysluplný a přitažlivý obraz budoucnosti firmy **a cíle, a vytvořit správnou strategii** - cesty jak ji dosáhnout. Důležité je vizi a strategii dobře sdělovat, aby jim většina lidí v podniku porozuměla, jelikož lidské problémy zpravidla daleko přesahují problémy technické či věcné. Centralizací provozů zcela jistě dojde ke změnám, které mohou vést ke zrušení či vytvoření některých částí podniku, týmu, pozic, pracovních míst, pracovních postupů apod. Je potřeba si dát pozor především na **stanovení správné základní vize** s popisem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit, protože vize hraje v procesu změn rozhodující roli a pomáhá regulovat a inspirovat jednání velkého počtu lidí, kterého se takováto změna bezesporu dotkne. Vize pomáhá řídit proces změny, představuje žádoucí budoucí cílový stav a měla by mít jednoduchý popis podoby, kterého chceme dosáhnout, ukazuje, k jakým přínosům to povede.

Cílem je tedy podat reálný obraz o budoucnosti, **definovat nejen cíle**, kterých chceme dosáhnout z hlediska optimalizace provozu, **ale i případná rizika**. Každé identifikované riziko by mělo mít nadefinované opatření jak mu předejít, či eliminovat

jeho dopady. V případě reálného výskytu problému je nezbytné co nejdříve přijmout definovaná opatření, aby jeho dopad byl co nejmenší.

Plán řízení změny by tedy měl mít **definován realizační rámec** obsahující vizi, cíle, strategii, plánované finanční výdaje, časové harmonogramy, kontrolní body, požadavky na technické, materiálové a personální zajištění. U každé činnosti je nutné stanovit odpovědné osoby za jejich provedení a vzájemné vazby mezi nimi.

#### **5.1.4 4. Fáze procesu centralizace provozů podniku - IMPLEMENTACE**

Ve fázi implementace nám je již znám rozsah procesu změny a jím zasažené oblasti. Je definováno implementované řešení a potřebné materiální a lidské zdroje a časové parametry. Po všech přípravách přichází **realizace**, která má obvykle dvě dimenze: načasování a rozsah. Načasování je strategickou záležitostí a závisí na řadě faktorů jako např. výrobní cyklus podniku, přípravné práce předcházející změně apod. Rozsah závisí na strategii, obecně může být změna zavedena v celé organizaci nebo prováděna postupně, právě jako v případě centralizace provozů podniku. V jejím průběhu by se mělo pečlivě sledovat, jestli naplňuje předem stanovené cíle a očekávané výhody.

V této fázi je vhodné zviditelňovat dílčí úspěchy - **krátkodobá vítězství**. Tyto krátkodobější cíle (milníky) dávají především další energii celému snažení a vytváří důvěru v celou změnu. V opačném případě přichází úspěch pomalu či není příliš viditelný, a dává tak šanci skeptikům celé snažení potopit. Obvykle již po prvních úspěších, chtějí lidé sami pokračovat až do okamžiku, kdy se vize stane realitou. Není dobré dělat příliš věcí najednou, ale spíše postupně a pořádně.

System **kontroly** průběhu implementace by měl průběžně zjišťovat, zda bude celý proces změny včas dokončen, v požadované kvalitě a v rámci daného rozpočtu. Spočívá v kontrole plnění termínů, využívání zdrojů, čerpání nákladů a kvality uskutečněných činností. Umožňuje tak identifikovat a odstranit odchylky mezi skutečným a plánovaným průběhem a dosažení stanovených cílů.

#### **5.1.5 5. Fáze procesu centralizace provozů podniku - KOMUNIKACE**

Častou chybou při zavádění změn, je představa, že stačí zavést pouhé řídicí rozhodnutí, ovšem zde je potřeba všeobecného **porozumění a podpory ze stran všech**



**účastníků**, bez čehož by i ten nejlepší plán byl bezcenný. Ze zkušeností je zřejmé, že u zaměstnanců, kteří nejsou se změnami ztotožnění nebo jim např. nerozumí, bojí se změny starých stereotypů, může změna vyvolat negativní postoje a kontraproduktivní jednání, nakonec klesá loajalita k dané změně, i celková důvěra k firmě či k jejímu vedení. Tito lidé se pak mohou obrátit na stranu opozice. Komunikace je ve firmě velmi důležitá. Odpor vůči změně patří mezi největší rizika v procesu změny a je dán obvykle jistým konzervatismem zakódovaným v každém lidském jedinci.

Uveďme si hlavní **důvody, proč se lidé brání změnám**. Za prvé – úzký osobní zájem představující obavu, že lidé přijdou o něco, čeho si cení jako např. moc, rozhodování, prostředky, přátelství. Lidé v případě obavy myslí především na sebe a na to, čeho se budou muset vzdát. Za druhé – nepochopení a nedostatek důvěry, protože pokud lidé dostatečně nechápou, proč k dané změně dochází, brání se jí a mezi osobou iniciující změnu a jedincem panuje nedůvěra. Za třetí – různost pohledu a hodnocení, jelikož lidé vidí změnu, důvod a dopad různě, např. iniciátor vidí pozitivní důsledky, kdežto osoba „postižená“ změnou, vidí problémy. A za čtvrté – malá snášenlivost změn, protože lidé mohou mít odpor ke změnám také z důvodu obavy, že nebudou schopni si osvojit nové nezbytné dovednosti.

Abychom snížili či eliminovali tento odpor, nabízí se různé metody k posílení důvěry. Nejpřirozenější cestou je **komunikovat s lidmi**, vzdělávat a vychovávat je ještě před změnou. Dále je to **participace a zapojení zaměstnanců**, kteří budou změnami zasaženi → zvýšení jejich angažovanosti. Je důležité rovněž zaměstnancům pomáhat a usnadňovat jim změnu, demonstrovat zájem o podřízené → **usnadnění a podpora**. Diskuze a analýza může také přispět k nalezení předmětů **vyjednávání a dohody** např. má-li osoba přejít na jiné pracoviště, je vhodné nabídnout zvláštní odměnu či zvýšení platu. Další možnou metodou je **manipulace a kooptace**, tj. přesvědčit ostatní, že změna je v jejich nejlepším zájmu např. zadržováním informací, a v případě kooptování dát jedinci hlavní roli při projektování a realizaci změny. Poslední spíše extrémní možnou cestou jak snížit odpor je **vyhrožování** např. ztrátou zaměstnání, přidělení horší práce apod., to je ale rizikové a narušujeme tímto pohodu na pracovišti a může dojít ke vzniku nepřátelství. Vhodným nástrojem jak zaměstnance seznámit s průběhem změny je vytvoření Manuálu. Ten dostanou všichni zaměstnanci, kterých se změna týká.

### 5.1.6 6. Fáze procesu centralizace provozů podniku - ZHODNOCENÍ

Konečné zhodnocení dané změny, především pro vrcholové vedení, by mělo být provedeno ze dvou pohledů a to:

- z pohledu finančních ukazatelů (vycházejících z účetních výkazů, sledování např. v roční periodicitě) = účetnictví,
- a z pohledu celkové efektivity optimalizace provozu podniku (týkající se pracovníků, procesů, prostorů, a nákladů) = principy FM.

Výsledek hodnocení ukazuje, zda realizace změny přispěla k vyšší efektivitě provozu.

Do budoucna se pak při čteném výskytu nabízí možné porovnání mezi výsledky jednotlivých změn, případné nastavení plánovaných ukazatelů, kterých bude možné změnou dosáhnout (např. formulovat určité rozmezí ukazatele, které by mohlo být pro takovéto změny charakteristické) a tím přispění např. v procesu rozhodování vrcholového vedení o provedení takovéto změny u obdobně strukturovaných podniků.

Tato kapitola obsahuje doporučení, které náklady a výnosy, související s centralizací provozů podniku sledovat. Ty jsou níže uvedeny. Jedná se o tabulky (formuláře), které byla vytvořeny na podporu a mohou tak být nápomocny při sledování a následném posouzení nákladů i výnosů a tím celkové efektivity tohoto restrukturalizačního opatření. A to především pro vrcholové vedení, které potřebuje mít neustále pod kontrolou celé fungování podniku i dané změny. Jelikož je ukazatelů pro analýzu podniku velké množství, je potřeba, aby to bylo co nejpřehlednější ideálně formou tabulek a grafů tzv. „kouknu a vidím“.

V tabulce jsou rozebrány pouze relevantní náklady související s provozem, náklady vyvolané centralizací. Dále jsou zohledněny i relevantní výnosy plynoucí z centralizace provozů. V tabulce jsou sledovány náklady a výnosy v jednotlivých letech před a po centralizaci provozů, jejich meziroční změny a rozdíly u jednotlivých divizí (provozů) firmy. Tabulku je nutné přizpůsobit a tzv. „ušít na míru“ dané společnosti a potřebám vedení.

#### 5.1.6.1 *Provozní náklady*

Provozní náklady také označovány jako OPEX, anglicky operating expense, představují náklady vznikající v provozně hospodářské činnosti podniku.

Pro jejich sledování je vhodné rozdělení dle účtové třídy 5 účetní osnovy, jelikož všechny účetní jednotky jsou povinny si na základě účetní osnovy sestavit účtový rozvrh, kde jsou uvedeny potřebné účty pro zaúčtování všech účetních případů a následně k sestavení účetní závěrky. Tento účetní rozvrh si tvoří každá účetní jednotka sama, ale musí vycházet z účtové osnovy a při vedení účetnictví je nutné dodržovat zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. a také vyhlášku 500/2002 Sb. Pouze náklady relevantní pro tuto práci - spojené s provozem firmy, všechny autorce známé, jsou (jako vzor dle kapitoly 4) uvedeny a přehledně popsány v tabulce, která tvoří přílohu B této disertační práce.

#### 5.1.6.2 *Výnosy*

Jak již bylo výše zmíněno, výnosy představují peněžní prostředky z činností podniku, tedy z produkce výrobků či služeb. Firma má kromě své hlavní činnosti, generující gro výnosy i jiné vedlejší aktivity, ze kterých ji rovněž plynou výnosy.

Pro jejich sledování je vhodné rozdělení (stejně jako u nákladů) dle účtové osnovy a to dle třídy 6. Výnosy relevantní pro tuto práci, všechny autorce známé, jsou (jako vzor dle kapitoly 4) uvedeny a přehledně popsány v tabulce, která tvoří přílohu B této disertační práce.

#### 5.1.6.3 *Rozbor nákladů a výnosů – horizontální analýza*

Horizontální rozbor jednotlivých položek základních výkazů finančního účetnictví (rozhaha, výkaz zisku a ztráty) patří mezi základní finanční analýzu společnosti. Umožňuje vidět údaje z výkazů v určitých relacích a souvislostech.

U horizontální analýzy se sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období.

Jedná se o porovnávání v jednotlivých řádcích. Analýza odpovídá o kolik se změnil jednotlivé položky finančních výkazů v čase a nebo o kolik %. Horizontální analýza je vhodná pro analýzu provozních nákladů, neboť nám vhodným způsobem kvantifikuje

meziroční změny a rozdíly. Výsledkem může být buď pozitivní změna (růst položky v čase) anebo negativní změna (pokles položky v čase).

Matematické vyjádření:

- absolutní změna = hodnota ( t ) – hodnota ( t-1) t ... příslušný rok
- procentní změna =  $\frac{\text{absolutní změna}}{\text{hodnota (t-1)}} \times 100 (\%)$

5.1.6.4 *Metodické tabulky pro sledování relevantních nákladů a výnosů souvisejících s centralizací provozů podniku*

Tř.	Název skupiny třídy	Sk.	Název nákladů / výnosů	20..				20..			
				divize X	divize Y	divize Z	Σ	divize X	divize Y	divize Z	Σ
<b>Náklady</b>											
50	Spotřebované nákupy	501	Spotřeba materiálu								
		502	Spotřeba energie								
		...	...								
51	Služby	511	Opravy a udržování								
		518	Ostatní služby								
		...	...								
52	Osobní náklady	521	Mzdové náklady								
		524	Zákonné sociální pojištění								
		527	Zákonné sociální náklady								
		528	Ostatní sociální náklady								
		...	...								
53	Daně a poplatky	532	Daň z nemovitostí								
		...	...								
54	Jiné provozní náklady	541	ZC prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku								

		548	Ostatní provozní náklady							
		...	...							
55	Odpisy, rezervy, ...	551	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku							
		...	...							
...	...	...	...							
<b>Výnosy</b>										
64	Jiné provozní výnosy	641	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku							
		...	...							
...	...	...	...							

Tabulka 27: Provozní náklady a výnosy podniku související s centralizací provozů

Tř.	Název skupiny třídy	Sk.	Název nákladů / výnosů	20..			
				divize X	divize Y	divize Z	Σ
50	Spotřebované nákupy	501	Spotřeba materiálu				
		503	Externí subdodávky				
		...	...				
51	Služby	518	Ostatní služby				
		...	...				
52	Osobní náklady	521	Mzdové náklady				
		...	...				
...	...	...	...				

Tabulka 28: Náklady a výnosy podniku vyvolané centralizací provozů

Ozn.	Položka	Minulé období	Běžné období	Navýšení (%)
		Y	X	$(X/Y - 1) \times 100 \%$
		...	...	

Tabulka 29: Horizontální analýza (změna ukazatele)

### 5.1.7 7. Fáze procesu centralizace provozů podniku - FIXACE

Fáze „A-je-to!“ Změny musí být **pevně zakotveny ve firemní kultuře** a s tím související např. nové postupy, procesy musí být nezvratné v případě, že splnily svůj účel a mají pozitivní výsledky a dopad. Z pohledu firemní kultury se obvykle jedná o dlouhodobou záležitost, která může trvat i několik let a dokud změny tzv. nezapustí pevně kořeny – nejsme hotovi.

Ukončením projektu je myšleno vypořádání veškerých závazků, povinností (dodavatelské smlouvy, faktury a platby apod.).

Z výše uvedeného by se dala všechna metodická doporučení autorky shrnout jako možné determinanty úspěchu v procesu řízení změny centralizace provozů podniku takto:

- vhodný iniciátor – někdo, kdo bude za změnu bojovat (pocit naléhavosti) a může ji prosadit,
- analýza současného stavu,
- získejte podporu na všech úrovních – dovednosti vedoucích pracovníků týmu – správné lidi na správná místa,
- pečlivě změnu naplánujte – sdílená, jasná vize, cíle a strategie,
- zaměřte se na odpor proti změně – komunikace, soulad s podnikovou kulturou, se zvyklostmi ve firmě, pomoc v případě potřeby,
- krátkodobá vítězství – přimějte lidi, aby změnou žili, a získejte všechny, kterých se změna týká, na svou stranu,
- zhodnocení – analýza finančních ukazatelů a efektivnosti změny,
- zakotvit změny – dotáhnout změnu do konce.

Pozor si dejte především na:

- neúplné zadání,
- změny během realizace,
- nepřesné požadavky na zdroje,
- špatně odhadnuté náklady,
- nedostatečná kvalifikace řídicích a výkonných pracovníků.

## 6. ZÁVĚR

Současný trend ukazuje, že tlak na snižování nákladů a zvyšování hodnoty v podnicích je všudypřítomný. Pokud chce být společnost v dnešní době úspěšná, mělo by být sledování a optimalizování nákladů jedním z trvale přítomných procesů. Je vždy ale potřeba hledat rovnováhu, protože pokud při snižování nákladů zajdeme příliš daleko - riskujeme nevratné strukturální a systémové změny, což může vést k oslabení konkurenčního postavení. A naopak - pokud nevyvineme včas dostatečné úsilí, nepodaří se nám dosáhnout trvalých zlepšení, nezbytných pro zvýšení hodnoty podniku. Paradoxně se nemusí vždy jednat o prosté snižování, protože mnohdy správná alokace i vyšších nákladů může přinést násobně větší výnos. Možnou cestou nalezení rovnováhy je optimalizace provozu podniku zahrnující právě i optimalizaci nákladů, která povede ke zvýšení jeho efektivnosti a výkonnosti. Základním problémem managementu změny je nalezení vhodného okamžiku, kdy změnu v podniku realizovat. Každá společnost se v průběhu své existence vyvíjí a průvodním jevem tohoto vývoje jsou změny v organizační architektuře.

Pokud tedy firma uvažuje o optimalizaci provozu podniku zaměřenou na efektivnější alokaci nákladů, je potřeba takto uvažovat již v době, kdy se firmě „daří“ a ne až v případech podnikatelských či existenčních problémů.

Jako nástroj optimalizace se nabízí řada dílčích restrukturalizačních opatření dotýkajících se celé organizační architektury v podniku. Vnitřní struktura podniku je významným instrumentem při řízení jeho výkonnosti a volba vhodného směru jejího vývoje, může mít v konkurenčním prostředí klíčový význam. Z poznatků literární rešerše vyplývá, že požadavek na optimalizaci provozu mnohdy vzejde z požadavků facility managementu, a proto by restrukturalizační opatření týkající se organizačních změn, měla být prováděná s ohledem na principy facility managementu, respektive z jejich optimalizace. Nejedná se zpravidla o okamžitou záležitost, ale jde o dlouhodobý proces potřebný k udržení konkurenceschopnosti podniku a maximalizaci jeho hodnoty.



## 6.1 Shrnutí výsledků a potvrzení či vyvrácení hypotéz

Disertační práce se zabývala problematikou změn uvnitř podniku s ohledem na facility management. Vychází ze současného stavu nejnovějších poznatků v oblastech facility managementu, managementu řízení změn a optimalizace podniku. Dále, především z důvodu absence statistiky na toto téma, byla využita jedna z empirických metod kvantitativního výzkumu a to formou dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na zmapování optimalizace provozu společnosti vlivem organizačních změn a z pohledu facility managementu. Za stěžejní poznatky autorka považuje skutečnost, že v současnosti má téměř každá větší společnost zřízen útvar / oddělení či přímo dceřinou společnost pro zajišťování služeb FM. Důvodem zřízení je nabídka zajištění těchto služeb jednak pro subjekty ve vlastní skupině a u nově zřízených společností také pro externí subjekty, jako reakce na modernizaci českého trhu, který začal tyto služby vyžadovat. I přes tuto skutečnost, téměř všechny z dotázaných společností využívají služeb outsourcingu, a podpůrné činnosti jako je ostraha, řízení lidských zdrojů, marketing a reklama, si zajišťují externími specializovanými firmami. V další zkoumané oblasti organizačních změn, bylo zjištěno, že celkem čtyři z dvanácti dotázaných firem již prošly „zásadní“ změnou v rámci organizační architektury a další tři s takovouto změnou počítají v období následujících pěti let. Převládajícím důvodem těchto změn byla a bude především optimalizace nákladů. Respondenti se dále shodli, že krizové období mělo a má na organizační změny uvnitř společnosti převládající podíl. Zde by chtěla autorka poukázat na „nesprávné“ chování firem, které lze pozorovat napříč celým trhem a to, že v dobách špatných lidé myslí a připravují se na doby dobré, avšak v dobách dobrých nemyslí a nepočítají s recesí či krizí, která může přijít a ovlivnit tak hospodaření podniku ve všech směrech.

V analytické části bylo složitým a časově náročným úkolem nashromáždění a úprava všech relevantních nákladů podniku do podoby potřebné s nimi dále pracovat z hlediska posouzení optimalizace provozu. Byl popsán reálný příklad zavedení konkrétní změny a to restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů stavebního podniku a jeho zhodnocení z pohledu celkové optimalizace provozu se zohledněním principů facility managementu.

Z pohledu zefektivnění provozu společnosti splnila centralizace svůj předpokládaný cíl. Se stěhováním tří provozů došlo optimalizaci procesů, pracovníků, planety a prosperity, což jsou čtyři z pěti principů FM, tudíž i k snížení nákladů. Co se týče pátého principu FM = prostory, z pohledu optimalizace došlo zefektivnění, ale ne z pohledu snížení nákladů.

Některé přínosy centralizace jsou i nefinanční, respektive velice obtížně finančně vyjádřitelné. Jedná se např. o vliv moderního a zdravějšího pracovního prostředí na pracovníky, efektivnější a jasnější distribuce pracovních úkolů mezi zaměstnance či lepší kooperaci jednotlivých zaměstnanců při projektech.

I to, že je společnost nyní blíže své mateřské společnosti, je z mnoha zřejmých důvodů úsporou.

Z pohledu optimalizace nákladů šlo také o pozitivní krok / přínos. Centralizace se nejvýznamněji projevila na optimalizaci nákladů na služby, mzdy a energie.

Na základě teoretických poznatků a praktických výsledků proběhlé centralizace provozů podniku, se autorka zaměřila na návrh metodických doporučení pro zavedení výše uvedené změny podniku. Jedná se o metodická doporučení v jednotlivých fázích v procesu řízení změny, které se dají sice obecně rozčlenit do několika základních kroků, nicméně jak je uvedeno v teoretické části, každý proces změny v podniku je jedinečný a najít univerzální či jednotný postup je takřka nemožné. Autorka tedy při návrhu vycházela ze základního modelu procesu řízení změny dle normy ČSN ISO 10 007 (Management jakosti - Směrnice pro management konfigurace) s doplněním dílčích kroků Lewinova a Kotterova modelu změny, které patří mezi nejpoužívanější. Ty aplikovala na postup zavedení restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku. Větší pozornost věnovala autorka fázi zhodnocení v procesu zavedení dané změny, především z pohledu finančních nákladů pro potřeby vrcholového vedení podniku. Tyto ukazatele je vhodné vytvářet co nejpřehledněji ideálně formou tabulek a grafů. Autorka tedy vytvořila dle jejího názoru tabulky (formuláře) na podporu, jenž mohou být nápomocny při sledování a následném posouzení nákladů i výnosů a tím celkové efektivnosti tohoto restrukturalizačního opatření. Tabulku je nutné přizpůsobit a tzv. „ušít na míru“ dané společnosti a potřebám vedení.

Z předkládaných výsledků je zřejmé, že cíle práce byly naplněny.

V rámci disertační práce byly potvrzeny či vyvráceny tyto hypotézy:

**H1:** „Aplikací centralizace provozů ve velké společnosti lze z dlouhodobého hlediska dosáhnout cíle facility managementu.“

**Tato hypotéza byla na základě zhodnocení reálného příkladu zavedení dané změny ve stavebním podniku potvrzena.** Centralizací provozů došlo v podniku k dosáhnutí cílu FM, tedy posílení procesů v organizaci, pomocí nichž pracoviště a pracovníci podávají nejlepší výkony a v konečném důsledku pozitivně přispějí k ekonomickému růstu a celkovému úspěchu organizace.

**H2:** „Hlavním impulsem pro optimalizaci provozu podniku jsou podněty ze správně aplikovaného facility managementu v plné šíři“.

**Tato hypotéza byla na základě zjištění z dotazníkového šetření vyvrácena.** Z průzkumu vyplynulo, že jako důvod optimalizace stále převládají vnější vlivy, a až jejich působením jsou firmy „donuceny“ k optimalizaci provozu. FM se tak stává nástrojem jak ji realizovat, ale není podnětem. Do doby než se krize ohlásí, firmy možnou optimalizaci neřeší a převažuje fakt, že FM je aplikován ve většině případů pouze částečně.

Důvodem volby zhodnocení procesu restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku, byl především přístup k reálným datům a informacím společnosti SBT, která touto změnu v průběhu psaní disertační práce prošla.

Sama autorka se na začátku psaní disertační práce, při zkoumání odborné literatury, článku, zpráv a informací z dostupných zdrojů, setkala pouze s dvěma takovýmito změnami. Nicméně v průběhu psaní práce bylo zjištěno z dostupných zdrojů, že takovouto změnu zahájily další dvě společnosti v ČR (společnost FNZ a Centrum dopravního výzkumu) a minimálně další jedna o ní uvažuje. Proto je dle autorky toto téma z pohledu optimalizace provozu u takto obdobně strukturovaných společností velice aktuální. Vzhledem k omezenému počtu prodělaných „centralizací“ nebylo

doposud možné porovnání těchto změn a příp. nastavení konkrétních čísel či kritérií, kterých by mělo být dosaženo a kontrolováno. To se nabízí do budoucna jako možné pokračování a navázání na tuto práci. Proto autorka zhodnotila pouze tento jeden případ a na jeho základě a teoretických poznatků, navrhla metodická doporučení v průběhu procesu řízení této změny, zahrnující tabulky pro hodnocení efektivnosti z pohledu optimalizace nákladů především pro potřeby vrcholového vedení, které by dále do budoucna mohlo sloužit k vzájemnému porovnávání a příp. nastavení kontrolních mechanismů. Nelze tedy centralizaci provozů podniku označit za současný trend jak vhodně optimalizovat jeho provoz, ale zatím spíše jako vhodný nástroj.

## **6.2 Vědecký přínos disertační práce**

Výzkumným a vědeckým přínosem této disertační práce je ucelené shrnutí problematiky řízení změn v podniku z hlediska optimalizace provozu se zohledněním principů facility managementu a návrh metodických doporučení, v rámci procesu řízení konkrétní změny - restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku, jenž jsou schopné sloužit jako mustr při jejím zavádění do podniku.

V této souvislosti byly v rámci disertační práce zmapovány následující oblasti:

- facility management → principy FM,
- řízení změn = change management → restrukturalizační opatření,
- podnik → optimalizace provozu.

## **6.3 Praktický přínos disertační práce**

Praktickým přínosem práce je především podrobný popis reálné centralizace provozů pro podnik divizionální struktury a současně aplikace metodických doporučení jako pomůcka managementu společnosti v procesu rozhodování a zavedení takovéto změny u obdobně strukturovaných podniků.

V neposlední řadě tato práce slouží také jako zhodnocení (zpětná vazba) proběhlé změny pro vrcholové vedení společnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] IFMA [online]. [cit. 09. 07. 2013]. *Facility management*. Dostupné z <<http://www.ifma.cz>>
- [2] VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management)*. Praha: Professional publishing, 2003. 288 s. ISBN 80-86419-45-2.
- [3] VYSKOČIL, V. K., a kol. *Management podpůrných procesů – Facility management*. Praha: Professional Publishing, 2011. 492 s. ISBN 978-80-7431-046-1.
- [4] VYSKOČIL, V. K. *Facility management - metoda řízení podpůrných procesů*. Přednáška VŠE Praha, 2010.
- [5] ČSN EN 15221-1. *Facility management – Část 1: Termíny a definice*. Praha: Český normalizační institut, Červen 2017. 19 s.
- [6] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*, 2. Přepřacované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 122 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [7] SOMOROVÁ, V. *Facility management*. První vydání. Praha: Professional Publishing, 2014. 165 s. ISBN 978-80-7431-141-3.
- [8] VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M. *Facility management a Public Private Partnership*. První vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. 262 s. ISBN 978-80-86946-34-4.
- [9] tzbinfo [online]. [cit. 10. 05. 2015]. *Outsourcing jako nástroj Facility managementu pro zefektivnění provozu firmy*. Dostupné z <<http://www.tzb-info.cz>>
- [10] DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. První vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-0102.
- [11] iPodnikatel.cz [online]. [cit. 11. 07. 2016]. *Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání*. Dostupné z <<http://www.ipodnikatel.cz>>
- [12] Managementmania [online]. [cit. 10. 12. 2015]. *Organizace*. Dostupné z <<http://managementmania.com>>

- [13] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [14] DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. 170 s. ISBN 80-86851-11-7.
- [15] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [16] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. První vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7170-422-8.
- [17] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [18] KUBÍČKOVÁ, L. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- [19] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [20] Subterra [online]. [cit. 03. 08. 2016]. *Subterra a.s. – základní informace - profil společnosti*. Dostupné z <<http://www.subterra.cz>>
- [21] unmz [online]. [cit. 02. 04. 2016]. *ČSN EN 15221*. Dostupné z <<http://www.csnonline.unmz.cz>>
- [22] Managementmania [online]. [cit. 15. 5. 2017]. *Organizační architektura*. Dostupné z <<http://managementmania.com>>
- [23] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [24] Managementmania [online]. [cit. 26. 6. 2017]. *Osm kroků změny (Eight Step Change Model)*. Dostupné z <<http://managementmania.com>>
- [25] Interní materiály firmy
- [26] DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P., *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vydání*, Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s., ISBN 978-80-7400-224-3.
- [27] BLAŽEK, L., *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování - 2., rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2014, 224 s., ISBN 978-80-247-4429-2.

## PROSTUDOVANÁ LITERATURA

- [A] VEBER, J. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2006. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [B] COTTS, D. G., ROPER, K. O., PAYANT, P. R., *The Facility Management Handbook, Third Edition*. USA: Amacombooks, 2010. 661 s. ISBN 978-0-8144-1380-7.
- [C] KUDA, F., BERÁNKOVÁ, E., SOUKUP, P. *Facility management v kostce pro profesionály i laiky*. 1. vydání. Olomouc: Nakladatelství Olomouc, 2012. 50 s. ISBN 978-80-905257-0-2.
- [D] KUDA, F., BERÁNKOVÁ, E. a kol., *Facility management v technické správě a údržbě budov*, Praha: Professional Publishing, 2012, 266 s., ISBN 978-80-7431-114-7.
- [E] PAYNE, T., *Facility management: A Strategy For Success*, England: Chandos Publishing Oxford, 2000, 220 s., ISBN 1-902375-35-1.
- [F] NUTT, B., MLENNAN, P., *Facility Management Risks and Opportunities*, Great Britain: Wiley-Blackwell Publishing, 2001, 278 s., ISBN 978-0632057979.
- [G] BARRETT, P., BALDRY, D., *Facilities Management: Towards Best Practice. 2nd Edition*, Great Britain: Wiley-Blackwell Publishing, 2003, 300 s., ISBN 978-0632064458.
- [H] ALEXANDER, K., ATKIN, B., BRÖCHNER, J., HAUGEN, T., *Facilities Management: Innovation and Performance. 1st Edition*, Great Britain: Routledge Taylor & Francis Group, 2004, 184 s., ISBN 978-0415321464.
- [I] MEYER, N. D., *Principle-based Organizational Structure: a handbook to help you engineer entrepreneurial thinking and teamwork into organizations of any size*, USA: NDMA Publishing, 2017, 448 s., ISBN 978-1892606327.
- [J] LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s., ISBN 978-80-247-2951-0.
- [K] ZUZÁK, R., *Strategické řízení podniku*, Praha: Grada Publishing, 2011, 176 s., ISBN 978-80-247-4008-9.

- [L] ŘEPA, V., *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*, Praha: Grada Publishing, 2007, 288 s., ISBN 978-80-247-6722-2.
- [M] KRATOCHVÍLOVÁ, H., *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*, Praha: Prospektrum, 2001, 239 s., ISBN 978-80-717-5087-1.
- [N] KISLINGEROVÁ, E., *Podnik v časech krize*, Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-3136-0.
- [O] DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s., ISBN 978-7179-603-4.
- [P] KYSLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I., *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*, Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s., ISBN 80-7179-847-9.
- [Q] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s., ISBN 80-247-0648-2.



## SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

atd.	a tak dále
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
cca	cirka
CFM	certifikace facility managera
č.	číslo
ČKAIT	Česká Komora Autorizovaných Inženýrů a Techniků činných ve výstavbě
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DMS	Document Management System (systém pro správu, oběh a řízení dokumentů)
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme (systém ekologického řízení a auditu)
EMS	Environment Management System (systém environmentálního managementu)
EN	Evropská norma
EU	Evropská unie
FM	facility management
FNZ	společnost FNZ UK Ltd. z Nového Zélandu, pobočka pro Evropu v Brně
IFMA	International Facility Management Association (Mezinárodní asociace facility managementu)
ISMS	Information Security Management System (systém řízení bezpečnosti informací)
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem)
Kč	korun českých
KPI	Key Performance Indicators (klíčový výkonnostní ukazatel)
mil.	milion

mld.	miliarda
MTS	Metrostav
m <sup>2</sup>	metr čtverečný
např.	například
OA	organizační struktura
obr.	obrázek
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification (systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)
OPEX	Operating Expense (provozní náklady)
PDCA	Plan-Do-Check-Act (cyklus naplánuj-proveď-ověř-jednej)
PHM	pohonné hmoty
QMS	Quality Management Systém (systém řízení jakosti)
Rg.	registrační
SA	Social Accountability (společenská odpovědnost)
SMS	systém bezpečnosti a hygieny práce
Sb.	sbírky
SBT	S u b t e r r a a.s.
sk.	skupina
SLA	Service Level Agreement (smlouva o úrovni služeb)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tj.	to je
THP	technicko-hospodářský pracovník
tis.	tisíc
tř.	třída
TZB	technická zařízení budov
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
USA	United States of America (Spojené státy americké)
ZC	zůstatková cena
ŽP	životní prostředí
%	procento

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Provozní efektivita (strategie) .....	13
Obrázek 2: Postavení facility manažera ve společnosti .....	16
Obrázek 3: Model facility managementu .....	18
Obrázek 4: Struktura facility managementu .....	19
Obrázek 5: Životní cyklus outsourcingu .....	29
Obrázek 6: 5P – Definice facility managementu .....	29
Obrázek 7: Vnitřní a vnější prostředí podniku .....	33
Obrázek 8: SWOT analýza .....	35
Obrázek 9: Schéma organizační pyramidy .....	37
Obrázek 10: Plochá organizační struktura .....	39
Obrázek 11: Strmá organizační struktura .....	39
Obrázek 12: Schéma funkcionální organizační struktury .....	40
Obrázek 13: Schéma divizní organizační struktury .....	40
Obrázek 14: Schéma liniové organizační struktury .....	41
Obrázek 15: Schéma liniově - štábní organizační struktury .....	42
Obrázek 16: Schéma maticové organizační struktury .....	42
Obrázek 17: Schéma hybridní organizační struktury .....	43
Obrázek 18: Organizační uspořádání S u b t e r r a a.s. (2016) .....	69
Obrázek 19: Schéma procesu řízení změny – centralizace provozů podniku.....	96

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Klíčové faktory mající vliv na optimalizaci 5P .....	48
Tabulka 2: Alokace provozů společnosti SBT před a po centralizaci .....	71
Tabulka 3: Přehled ekonomických ukazatelů za rok 2011 .....	72
Tabulka 4: Průměrný přepočtený stav zaměstnanců za rok 2011 .....	72
Tabulka 5: Přehled ekonomických ukazatelů za rok 2012 .....	74
Tabulka 6: Průměrný přepočtený stav zaměstnanců za rok 2012 .....	74
Tabulka 7: Přehled ekonomických ukazatelů za rok 2013 .....	75
Tabulka 8: Průměrný přepočtený stav zaměstnanců za rok 2013 .....	75
Tabulka 9: Přehled ekonomických ukazatelů za rok 2014 .....	76
Tabulka 10: Průměrný přepočtený stav zaměstnanců za rok 2014 .....	76
Tabulka 11: Přehled ekonomických ukazatelů za rok 2015 .....	77
Tabulka 12: Průměrný přepočtený stav zaměstnanců za rok 2015 .....	77
Tabulka 13: Přehled ekonomických ukazatelů za rok 2016 .....	78
Tabulka 14: Průměrný přepočtený stav zaměstnanců za rok 2016 .....	78
Tabulka 15: Počet zaměstnanců centralizovaných provozů společnosti SBT .....	82
Tabulka 16: Ukazatel rentability přepočtený na jednoho zaměstnance .....	82
Tabulka 17: Přehled relevantních nákladů a výnosů souvisejících s centralizací provozů .....	85
Tabulka 18: Přehled relevantních nákladů souvisejících se stěhováním provozů .....	85
Tabulka 19: Specifikace jednotlivých relevantních nákladů souvisejících se stěhováním provozů .....	85
Tabulka 20: Přehled nákladů – Služby .....	86
Tabulka 21: Procentuální vyjádření změny nákladů na Služby .....	86
Tabulka 22: Přehled nákladů – Mzdové náklady .....	87
Tabulka 23: Procentuální vyjádření změny nákladů na Mzdové náklady .....	87
Tabulka 24: Přepočet hrubé mzdy na jednoho zaměstnance centralizovaných provozů .....	88
Tabulka 25: Přehled nákladů – Spotřeba energie .....	89
Tabulka 26: Procentuální vyjádření změny nákladů na Spotřebu energie .....	89

Tabulka 27: Provozní náklady a výnosy podniku související s centralizací provozů .....	103
Tabulka 28: Náklady a výnosy podniku vyvolané centralizací provozů .....	103
Tabulka 29: Horizontální analýza (změna ukazatele) .....	104

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A. Dotazník
- Příloha B. Přehled a popis nákladů a výnosů souvisejících s centralizací provozů podniku (vzor dle kapitoly 4)
- Příloha C. Manuál stěhování