

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**FAKULTA STAVEBNÍ**

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2017

Ondřej Svoboda



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

Fakulta stavební

Thákurova 7, 166 29 Praha 6

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

|   |               |                      |
|---|---------------|----------------------|
| Příjmení: Svoboda   | Jméno: Ondřej | Osobní číslo: 396020 |
| Zadávací katedra: K126 - Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví |               |                      |
| Studijní program: Stavební inženýrství                              |               |                      |
| Studijní obor: Management a ekonomika ve stavebnictví               |               |                      |

### II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

|  |  |
|--|--|
| Název bakalářské práce: Komunikace zákazníka a poskytovatele facility služeb   |  |
| Název bakalářské práce anglicky: Communication between client and facility services provider   |  |
| Pokyny pro vypracování:<br>Facility management - definice pojmů a činností, historie využívání v porovnání s nejmodernějšími modely, výhody a rizika.<br>Správa nemovitosti - Definice pojmů, vztahy mezi správcem a vlastníkem s užitím v praxi.<br>Vztah poskytovatele facility managementu k zákazníkovi - typy, podmínky dobrého vztahu. |  |
| Seznam doporučené literatury:<br>SYNEK, M. a kol.: Podniková ekonomika. 2. Vydání.; VEBER, J. a kol.: Management Základy, prosperita, globalizace. Management Press, Vydání 1; VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M.: Facility management a Public Privat Partnership. Professional Publishing, První vydání,                                  |  |
| Jméno vedoucího bakalářské práce: Doc. Ing. Daniel Macek, Ph.D.  |  |
| Datum zadání bakalářské práce: 20.2.2017   | Termín odevzdání bakalářské práce: 28.5.2017 |
| <i>Údaj uveďte v souladu s datem v časovém plánu příslušného ak. roku</i>  |  |
| Podpis vedoucího práce   | Podpis vedoucího katedry                     |

### III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

*Beru na vědomí, že jsem povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je nutné uvést v bakalářské práci a při citování postupovat v souladu s metodickou příručkou ČVUT „Jak psát vysokoškolské závěrečné práce“ a metodickým pokynem ČVUT „O dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací“.*

|                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky) |
|-----------------------|---------------------|

**Komunikace zákazníka a poskytovatele facility služeb**

**Communication between client and facility services provider**

## **Anotace**

Předmětem této práce je porovnání rozdílů ve správě nemovitosti a facility managementu a dále zaměření na komunikaci společnosti provozující facility management a zákazníka žádající si jeho služby. Jak společnost vyhodnocuje svoji práci a co dělat pro to, aby zákazník byl spokojený se službou. Jaké metody společnosti nejčastěji používají a jak nakládají se sběrem informací.

## **Annotation**

The focus and main subject of this thesis is the comparison of the differences in real estate management and facility management, further specification of the communication of the company operating the facility management and the customer requesting its services. The company's approach, its opinion and evaluation of its own work in order to find the most efficient service leading to a satisfied customer. Selection of methods most commonly used by the company and how it is used to collect information.

## **Klíčová slova**

Facility management, správa nemovitosti, nemovitost, služba, komunikace, systém řízení kvality

## **Key words**

Facility management, real estate management, property, service, communication, quality management system

## **Poděkování**

Poděkování patří především mému vedoucímu bakalářské práce panu Doc. Ing. Danielovi Mackovi, Ph.D, který měl se mnou velkou trpělivost, hodnotné poznámky a rady při tvorbě této práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Jaroslavovi Svobodovi za zprostředkování praxe a získání zkušeností ve společnosti SOLID a.s. zabývající se problematikou facility managementu a možnosti tím nahlédnout do skutečného chodu společnosti.

## Obsah:

|   |        |
|---|--------|
| Seznam zkratk                                   | - 7 -  |
| 1. Úvod   | - 8 -  |
| 1.1. Cíl práce                                  | - 8 -  |
| 1.2. Metody práce                               | - 8 -  |
| 2. Správa nemovitosti                           | - 9 -  |
| 2.1. Vymezení základních pojmů                  | - 9 -  |
| 2.1.1. Nemovitosti                              | - 9 -  |
| 2.1.2. Životnost nemovitosti                    | - 10 - |
| 2.1.3. Správa nemovitosti                       | - 10 - |
| 2.1.4. Správce nemovitosti                      | - 11 - |
| 2.1.5. Ekonomika nemovitosti                    | - 11 - |
| 2.2. Vztah mezi správcem a vlastníkem           | - 12 - |
| 2.2.1. Správce „údržbář“                        | - 12 - |
| 2.2.2. Správce „manažer“                        | - 13 - |
| 2.2.3. Správce „majitel“                        | - 14 - |
| 2.2.4. Užití kategorií v praxi                  | - 15 - |
| 2.3. Náklady spojené se správnou nemovitostí    | - 17 - |
| 2.3.1. Náklady rozpočitatelné nájemníkům        | - 18 - |
| 2.3.2. Náklady nezapočitatelné nájemníkům       | - 19 - |
| 2.3.3. Shrnutí nákladů                          | - 20 - |
| 2.4. Výnosy spojené se správou nemovitostí      | - 20 - |
| 3. Facility management                          | - 22 - |
| 3.1. Definice pojmu                             | - 22 - |
| 3.1.1. Upřesnění pojmů v návaznosti na definice | - 23 - |
| 3.1.2. Činnosti spadající pod pojem FM          | - 25 - |
| 3.2. FM jako nástroj pro úsporu nákladů         | - 26 - |
| 3.2.1. Řízení nákladů v podniku                 | - 26 - |

|        |   |        |
|--------|---|--------|
| 3.2.2. | Celkový přístup FM k nákladům a jejich řízení .....             | - 27 - |
| 3.3.   | Outsourcing .....   | - 28 - |
| 3.3.1. | Rozhodnutí o outsourcingu .....                                 | - 29 - |
| 3.3.2. | Důvody pro outsourcing služeb.....                              | - 30 - |
| 3.3.3. | Nejčastěji outsourcované činnosti .....                         | - 31 - |
| 3.4.   | Vztah poskytovatele FM k zákazníkovi .....                      | - 32 - |
| 3.4.1. | Druhy vztahů FM k zákazníkovi.....                              | - 32 - |
| 3.4.2. | Některé subjekty dotčené výkonem FM a jejich specifikace .....  | - 36 - |
| 3.5.   | Podmínky úspěšného vztahu mezi dodavatelem FM a zákazníkem..... | - 37 - |
| 3.5.1. | SLA – Service Level Agreement .....                             | - 38 - |
| 3.5.2. | KPI – Key Performance Indicator .....                           | - 39 - |
| 4.     | Porovnání FM se správou nemovitostí.....                        | - 40 - |
| 5.     | QMS a jak je společnosti využívají.....                         | - 41 - |
| 5.1.   | Kritéria zakázkového procesu .....                              | - 42 - |
| 5.2.   | Dokumentace .....   | - 42 - |
| 5.3.   | Odpovědnost vedení .....  | - 43 - |
| 5.4.   | Přezkoumání QMS vedením společnosti.....                        | - 44 - |
| 5.5.   | Poskytování služeb FM, inženýrských a stavebních činností.....  | - 45 - |
| 5.6.   | Měření, analýza a zlepšování.....                               | - 46 - |
| 5.6.1. | Spokojenost zákazníka .....                                     | - 46 - |
| 5.6.2. | Monitorování a měření procesů QMS .....                         | - 46 - |
| 5.6.3. | Vyhodnocení informací a zlepšování služeb.....                  | - 46 - |
| 6.     | Závěr.....  | - 48 - |
|        | Seznam zdrojů.....  | - 49 - |
|        | Seznam obrázků: .....   | - 50 - |
|        | Seznam příloh:.....   | - 50 - |

## Seznam zkratk

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

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

**FM** – Facility Management

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

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

**KPI** – Key Performance Indicators – Klíčové ukazatele výkonnosti

**QMS** – Quality Management System – Systém managementu kvality

**SLA** – Service-Level Agreement – Dohoda o úrovni poskytování služeb

**TZB** – Technické Zařízení Budov

**VPI** – Vzorové Pracovní Instrukce



# **1. Úvod**

Problematiku správy nemovitosti a facility managementu jsem si zvolil, jelikož se jedná o velmi aktuální téma. Některé podnikatelské subjekty toto téma považují za svůj Core Business. Na našem trhu je tento způsob služeb docela nováček a jeho použití ve skutečnosti probíhá jako navlečení ozkoušených západních modelů ze západní Evropy a severní Ameriky, jelikož jsou v tomto odvětví značně napřed před ostatními částmi světa.

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

## **1.1. Cíl práce**

Cílem této práce je porovnání rozdílů mezi správnou nemovitostí a facility managementem s důkladem na komunikace mezi jednotlivými subjekty a jak je důležité pro facility management spokojenost zákazníka. K tomu je třeba uvést základy o správě nemovitosti i facility managementu.

## **1.2. Metody práce**

K vypracování této práce jsem použil především samostudium, jelikož problematika facility managementu není obsažena ve výukovém plánu pro můj obor Managementu a ekonomiky ve stavebnictví. Déle jsem pozoroval a zapisoval některé poznámky z jednání s klientem, kterých jsem byl svědkem a mohl vidět jak se vedení společnosti či team který má danou službu na starost snaží vyřešit požadavky klienta k jeho spokojenosti.

## **2. Správa nemovitosti**

### **2.1. Vymezení základních pojmů**

#### **2.1.1. Nemovitosti**

Na úvod bych rád vysvětlil, co je to pojem „nemovitost“ a jeho definice ze zákona. Citaci a její vysvětlení použiji, protože velmi dobře vysvětluje pojem, který je zásadní pro pochopení dalšího textu.

Definice „Věcí movitých a nemovitých“ (§ 498 a násl. NOZ)

§ 498 Nemovité a movité věci

1. Nemovité věci jsou pozemky a podzemní stavby se samostatným účelovým určením, jakož i věcná práva k nim, a práva, která za nemovité věci prohlásí zákon. Stanoví-li jiný právní předpis, že určitá věc není součástí pozemku, a nelze-li takovou věc přenést z místa na místo bez porušení její podstaty, je i tato věc nemovitá.
2. Veškeré další věci, ať je jejich podstata hmotná nebo nehmotná, jsou movité.

Nemovitosti jsou pozemky a stavby na nich postavené. Jsou spojené přímo s pevným základem. Jsou to i porosty, které jsou součástí pozemků i vodní plochy, které se na pozemcích nacházejí či je překrývají. Stavba nemusí být součástí pozemku.

Lze přesně určit rozlohu pozemku i velikost stavby, avšak jsou mezi sebou natolik provázané, že je lze považovat za jeden celek. Výjimkou je nezastavěný pozemek, v jakémkoli jiném případě se jedná o celý soubor nemovitosti. Tento soubor je uvnitř parcely (vertikálně uvažované hranice pozemku) a k ní se vztahuje i vlastnictví. Parcela je zapsána v katastrální mapě, kde je přesně geometricky a polohově určena, označena parcelním číslem a jejími hranicemi.

Stavební parcela má daný svůj způsob užívání. Patří tam i zastavěné plochy a některé kategorie ostatních ploch, jako např. dopravní plochy jakožto dráhy, silnice a dálnice. Stavby jsou všechny stavby bez ohledu na jejich účel, dokončení a dobu životnosti

V našem případě budeme tento pojem chápat jako soubor, který je na pozemku různého funkčního typu např.: kancelářská budova, stavba s obchodními prostorami, průmyslová budova nebo obytný dům.

### **2.1.2. Životnost nemovitosti**

Doba existence nemovitosti se samozřejmě liší podle druhu nemovité věci, obvykle toto období trvá déle než jeden běžný lidský život, počítá se tedy nejen na desetiletí, ale i na staletí.

V případě vhodného podkladu, tedy půdy, je jasné, že její životnost trvá věky, s vymezenou částí země, která je evidována v knize nemovitostí, je to ovšem jinak. Pozemky mohou zanikat např. slučováním jednotlivých pozemků, nebo naopak mohou vznikat nové pozemky díky dělení jiného pozemku. Funkční využití jednotlivých pozemků se může měnit bez jakékoliv závislosti na jejich vzniku či zániku. Tyto vymezené části země se tudíž mohou měnit, vznikat a zanikat, kdy fyzický celkový plošný rozsah tohoto vhodného podkladu jako jednoho z výrobních činitelů však zůstává trvale shodný.

S fungováním stavby je to samozřejmě také jiné, jejich životnost je ohraničena. Rozhodující je způsob a četnost jejich užívání, jakost použitých surovin a postupů při stavbě, na kvalitě péče o stavbu a zacházení. Obvykle se znovu dostáváme do existence, která několikanásobně přesahuje život lidský. Číselně zjistitelné množství staveb není absolutní a je měnitelné nezávisle na počtu pozemků. Na jednom může začít existovat více staveb, tak jako jedna stavba může zasahovat na více pozemků.

### **2.1.3. Správa nemovitosti**

Správa nemovitosti specifikuje všechny úkony, které jsou žádoucí a zároveň ku prospěchu vykonávat, nebo obstarat, pro obvyčejný chod nemovitosti po celou dobu její existence. V případě stavby je pak možné do udržovacích aktivit zakomponovat i výstavbu samotnou, kompletní přestavění nebo zboření. Takto ucelený postoj je odvozen od vhodných podmínek pro vytvoření stálosti pozemku, na kterém bez zřetele na existenci, změně, či zániku budovy může být správa.

Se zřetelem k výše zohledněnému časovému období životnosti nemovitostí je jasné, že činitel, který se účastní na správě jedné nemovitosti, se v čase může měnit, avšak konání spojující běžný provoz jsou přibližně stejné povahy. Vzhledem k tomuto se vytváří specializace

specifických subjektů na některé činnosti z nich. Existence jedné zastřešující, uvádějící v soulad specializaci poté dává základ pro zrod pojmu správa nemovitosti.

Děje a procesy svázané se standardním provozem nemovitosti, tedy veškeré činnosti, které zahrnujeme do správy nemovitosti, jsou: [1]

#### **2.1.4. Správce nemovitosti**

Činitelem vykonávající správu nemovitostí může být jak fyzická, tak i právnická osoba, jež je nazývána správcem. Správcem může být přímo držitel nemovitosti, nebo odlišná osoba, která je zmocněna vlastníkem na základě smluvního vztahu. Kompetence pověření musí být transparentní, přesně vymezeny, a musí být řádně uvedena časová platnost daného pověření.

Stane-li se osoba správcem, kterou pověřil majitel, existují odlišné polohy správce dané počtem a důležitostmi, závažností povinností, ale i práv, které mu z péče o nemovitost plynou. S adekvátně narůstajícím počtem povinností by správci měla také narůstat práva umožňující samostatně rozhodovat. Vzhledem k závažnosti se budu touto problematikou podrobněji zabývat v kapitole 2.2.

#### **2.1.5. Ekonomika nemovitosti**

O hospodárnosti nemovitosti hovoříme, je-li proces spojen s běžným chodem nemovitosti a tím dochází ke vzniku jakýchkoliv nákladů anebo užíváním pozemků a staveb trvalého charakteru vede k zisku. Je zapotřebí provádět opravy budovy, udržovat ji, a bude-li v obstojném stavu přináší nám možný zisk z poplatku nájemného. Je nutností pečovat i o půdu, provádět zušlechťování, zapracovávat hnojivo, dbát na závlahu a jako výnos z užívání půdy nám poté může být odměnou případný zisk z prodeje sklizených plodin.

Díky srovnání těchto dvou aspektů získáme základní výkaz případných zisků a i ztrát, který má hlavně informativní charakter pro majitele o správném účinku hospodaření s danou nemovitostí. Správce a vlastník nemusí být jedna a tatáž osoba, pak správce tímto výkazem předkládá svůj způsob hospodaření s majetkem, který mu byl svěřen do péče.

Jak efektivní je samotné hospodaření, je vždy velmi specifické a individuální a musí se brát v potaz konkrétní okolnosti. Je nutností uvažovat nad dlouhodobějšími investičními záměry, neboť výdaje s jejich realizací se mohou odrazit do roka a zisk se může naopak dostavit až za několik let. Nebezpečí představující z výjimečných výnosů z jednorázových akcí není

dobré přeceňovat, neboť je tím ovlivněn kompletní vývoj krátkodobého hospodaření. Detailnější komentář k uvedenému problému nalezneme dále v textu v kapitole 2.3.

## **2.2. Vztah mezi správcem a vlastníkem**

Mezi správcem a majitelem objektu je za každých okolností specifický vztah, jelikož se vždy jedná o individuality, které samotný vztah tvoří. Ve většině případů se jedná o jedinečné objekty, které jsou jeho předmětem. Považuji za důležité specifikovat zařazení těchto vztahů, které jsou dány množstvím povinností, práv, dále umožnění samostatného rozhodování a objemem možného zisku nebo naopak rizika ze ztráty z pohledu správce, který je často imitován protikladem těchto veličin z postavení majitele.

V tomto odstavci se budu věnovat členění správcovského postavení do třech základních skupin a uvedu jejich dominantní znaky. První skupinu jsem pojmenoval správce „údržbář“, druhou jsem nazval správce „manažer“ a třetí správce „majitel“.

Všechny uvedené skupiny se týkají hlavně vykonávání správy nemovitostí, kdy jejich nedílným komponentem je alespoň jedna budova (multifunkční objekt, průmyslová budova, budova s kanceláři, bytový dům) nebo je akceptovatelné užívání objektu několika uživateli (areál bývalého zemědělského družstva, zemědělská půda mající větší rozlohu).

### **2.2.1. Správce „údržbář“**

Mandátní smlouva je shodným znakem pro první dvě skupiny a je uzavřena mezi majitelem a správcem. Pro pravdivost tohoto tvrzení uvádím citaci z Obchodního zákoníku:

[2]

Je nutností připomenout, že správce (mandatář) vždy jedná na účet a jménem vlastníka (mandanta), nikoli svým jménem ani na svůj vlastní účet. Jak je patrné z dalších ustanovení zákona je správce povinen vykonávat činnost podle zadání svého mandanta a vždy v souladu s jeho zájmy, které by měl jako správný mandatář znát. Dále je povinností správce vlastníka informovat o veškerých významnějších skutečnostech, které by mohly být v rozporu s pokyny vlastníka, popř. by mohly způsobit jejich změny. Obvykle má správce funkci pouze nápovědnou, je prostředníkem v různorodých smlouvou stanovených oblastech, které vždy souvisí jen se správou dané nemovitosti. Správce ze svého postu má možnost volného

rozhodování, nicméně jen v některých bodech správy a to převážně v situacích, které vyžadují praktické a momentální řešení situace. Na samotném vlastníkovi pak zůstává strategické řízení.

Nelze si nevšimnout, že z tohoto druhu vztahu většina rizik padá na bedra vlastníka nemovitosti, jelikož správce je pouze prostředníkem. Tato skutečnost je platná i pro druhou skupinu mého členění.

Pro správce údržbáře je nejdůležitější, že nemá žádnou možnost stanovovat nájemní politiku. Z tohoto tedy vyplývá nemožnost stanovovat výši nájmu ani nemá možnost selektovat, přijímat subjekty nájemníků. Funguje tedy jako případný výběrčí nájemného, dále zajišťuje, aby pronajímané prostory byly provozuschopné. Pro tuto kategorii správce údržbáře je tato charakteristika velice specifická, jedinečná a zcela zásadní vzhledem k jiným typům správcovství.

V neposlední řadě je důležité připomenout, že konání správce je ohodnoceno úplatou. V praxi je běžné, že se jedná o paušální sumu, která je určena počtem a druhem metrů čtverečních, které jsou v péči správce. Úplata bývá nejnižší ze všech tří kategorií, jelikož správce se na případných ztrátách podílí s minimálním zatížením a i vzhledem k nižší míře důležitosti správcem vykonávaných činností. Maximální podíl na případném zisku, ztrátě se pak dostává majiteli. Správce stojí v pozici služby, kterou si majitel za úhradu převážně externě najímá, tzn., jde o formu outsourcingu nakupované služby.

Hospodárnost nemovitosti poslouží jako konkrétní informační materiál, který předkládá správce majiteli, a ten s ním dále pracuje a hodnotí efektivitu hospodaření.

### **2.2.2. Správce „manažer“**

V této kapitole se věnuji další skupině správcovského postavení, které je blízké tomu předchozímu. V předchozí kapitole jsem psal o mandátní smlouvě, která je důležitá i pro tuto skupinu a určuje vztah s majitelem. Znovu uvádím, že správce má povinnost jednat na účet a jménem vlastníka, nikdy ne na svůj účet, a nikoliv svým jménem.

Nejcharakterističtější odlišností od předchozí skupiny je možnost správce ovlivňovat nájemní i cenovou politiku daného objektu. Díky tomuto se tak správce dostává do silné manažerské pozice, stanovuje většinou část promyšleného způsobu plánování řízení hospodaření nemovitosti. Vlastníkovou vůlí je stanoven menší rozsah působnosti jenom do určité míry. Vzhledem k tomu, že tato skupina má zvýšený podíl na zisku, je nutností, aby se

manažer podílel na zvýšeném nesení rizik a uplatňoval i vyšší stupeň nezávislosti v rozhodování. Tato odpovědnost se zákonitě odráží i v ocenění samotné činnosti manažera, kdy se úplata nezapočítává z velikosti spravované plochy, ale výše odměny správce se stanoví určitým procentem ze skutečného zisku. Stále se jedná o menšinovou část, majoritní samozřejmě náleží vlastníkov.

Přestože je správce nejzásadnější řídicí článek, majiteli neustále připadá vyšší úplata, kladu si otázku, jak je to možné? Nyní si danou problematiku zdůvodníme. Nejzásadnější je to, že je vlastník – poskytovatel vloženého kapitálu, což by mělo být vždy výhodné, ale na druhou stranu za ním jdou i veškeré možné ztráty. Pokud totiž dojde ke ztrátovému hospodaření, tak za této situace strádá vlastník, neboť podnikání je vykonáváno jeho jménem a na jeho účet, jak je uvedeno v mandátní smlouvě. A právě toto je další odůvodnění majitelovy větší úplaty ze zisku, jelikož při ztrátě za ním jdou veškerá rizika. Na neekonomickém hospodaření se však podílí nejen vlastník, ale i správce, kterému náleží nulová úplata, a ještě musí strpět ztrátu v podobě vlastních provozních nákladů (převážně se jedná o zaměstnanecké mzdy).

Dalo by se říci, že toto členění správcovství je nejdokonalejší, jelikož vlastník má ustavičnou kontrolu nad svým majetkem a snadno tak může vývoj ekonomiky soustavně ovlivňovat, náleží mu také velká část zisku, avšak s minoritním podílem svého konání. U správce je to v této situaci opačně, ten nenesé všechna rizika spojená se svým podnikáním, a pokud se mu daří, pak je jeho úplata odpovídající projevené snaze. Správce má velkou volnost ve svém rozhodování a vzhledem k tomu, že je profesionál, má tak i vcelku dobré dispozice k dosažení kladného výsledku své činnosti.

### **2.2.3. Správce „majitel“**

V třetí podstatné složce umístění se správce vyskytuje v nejpevnějším postavení ke zřeteli k majiteli. Tento vztah je založen na nájemní smlouvě, nikoli na smlouvě mandátní, tak jak to bylo v předchozích případech. Nájemníkem se stává správce a ten sám stanovuje, jakým směrem bude docházet k rozvoji nemovitosti. Nechává v nezměněném stavu majiteli nemovitosti základní vlastnická práva neodejmutelnosti, vykonávání podstatných změn výhradně s jeho souhlasem a umožňuje dohled nad splněním stanovených pravidel smlouvy. Majitel převážně naléhavě žádá po ukončení nájemního vztahu vrátit nemovitost v zhodnoceném stavu, než v jakém ji pronajal, a tím dochází k hospodářské výnosnosti nemovitosti.

Postoj správce je nyní jedinečný, poprvé koná svým jménem a na svůj účet bez principiálních pout na majitele. Je plně zodpovědný za nastalá rizika, ale vzniklý zisk mu právem náleží a může jej plně užívat. Projevuje vědomí povinnosti za nájemní a cenovou politiku, řeší jakékoliv problémy bez asistence, dle vlastního rozumu a uvážení, ne podle zadání majitele nebo k jeho nejlepšímu prospěchu a užitku. S majetkem mu svěřeným do péče jedná jako s vlastním a některá výhradní práva a povinnosti původně vlastníkových také získává, proto jsem seznal pojmenovat tuto skupinu správce majitel.

V případě dodržování smlouvy nezasahuje majitel do vývoje ekonomiky s nemovitostí. Má právo udělit souhlas nebo nesouhlas pouze při rozhodování o zásadních a radikálních změnách nemovitosti. Uvádím několik příkladů základních existenčních dotazů, zda-li bude určitá budova zbourána či přebudována kompletně, zda bude lyžařská sjezdová trať vybudována na poli, bude-li smrkový les vykácen a zorán na ornou půdu. Majiteli tak ubývají závazky spojené se správou nemovitosti, nevznikají mu žádné náklady a ke kontrole nad hospodařením se svým majetkem mu postačí pouze minimálně vynaložené úsilí. Jako úhradu za pronájem vlastního majetku poté od správce přijme nájemné. To bývá stanoveno různým způsobem, např. paušální částkou, nebo odvozeno od vybíraného nájemného, převážně procentní srážkou. Tímto je pronajímateli umožněn přirozený přehled o ekonomické stránce hospodaření s nemovitostí.

Vlastník má právo si do smlouvy uvést nároky, vymežující podmínky, podle kterých bude ochoten nemovitost pronajímat. Veškeré uvedené požadavky se během smluvního vztahu mohou měnit výhradně se souhlasem obou zúčastněných stran a to v obou směrech. Dojde-li k hrubému porušení v průběhu smluvního vztahu, je možné odstoupení od smlouvy.

## **2.2.4. Užití kategorií v praxi**

### **2.2.4.1. Správce údržbář**

Tato kategorie je ze všech zmíněných s nejmenším prospěchem, nicméně v běžném životě je velice často používána a pro správce se jeví jako nerentabilní. Tento náhled je způsoben přehnanou opatrností majitelů, jak nakládat se svým vlastnictvím a stále častěji nemají schopnosti ohodnotit profesionální kvality správců, dalším faktorem jsou omezené finanční možnosti a dobrá vůle některých správcovských firem účastnit se na eventuální ztrátě při neodborném odhadu vývoje na trhu v oblasti pronájmu nemovitostí. Pokud je nakládáno s majetkem správně a hospodárně, pak je ekonomický zisk s nejmenším podílem ztráty.



Hodnota času a úsilí, která bývá majitelem neefektivně věnována pro získání výsledků, však často bývá přehlížena, neboť v takovéto intenzitě se dané problematice věnuje jako profesionální správce.

#### **2.2.4.2. Správce manažer**

Uvažujeme-li z pohledu teorie, zdá se být tato vzájemná souvislost nejefektivnější pro obě strany kontraktu. Za skvěle vykonanou práci je profesionál patřičně oceněn, jeho vztah je pouze se zanedbatelnými riziky a majiteli stále zbývá dost za postoupení větší části svých pravomocí správci. Nelze opomenout další odměnu za pověření práv o nakládání s nemovitostí a to je právě ušetřený čas a úsilí, které nejen v dnešní době mají svou ekonomickou hodnotu (uskutečňovat jiné ekonomicky výnosnější a prospěšnější činnosti, přičemž k jejich samotné realizaci postačí o mnoho méně sil) a zároveň také lidskou (v podobě ušetřených starostí a „nervů“). Případná ztráta a potýkání se s ní pak zůstává z předchozího stupně na majiteli. Přítomnost rizika je obecně spojena s vůlí budovat nějaký prospěch, zisk a to formou podnikatelské činnosti.

I když výhody tohoto vztahu jsou více než patrné, tak tento model nepatří mezi oblíbené a většina vzájemných spojitostí je především založena na správci údržbáři a majiteli. Poměr majitel – správce se vyznačuje rozsáhlou výměnou názorů. Majitel z pozice vlastníka má však právo rozhodovat o dalším vývoji nakládání s nemovitostí, oproti tomu je povinností správce a v převážné většině i motivující, aby usměrňoval tuto strategii svým profesionálním pohledem, který v některých situacích nesouhlasí s pohledem a názorem majitele.

Nesmíme opomenout důraznou kontrolu správce a hodnocení kvality řízení nemovitosti, kdy tato kontrolní činnost přísluší majiteli. Majitel musí zůstat ve svém hodnocení objektivní a správnost počínání správce hodnotit s profesionálním nadhledem, umět posoudit prosperitu nemovitosti, což bývá pro majitele nadlidský úkon. Aby správce dokázal, že správně vykonává svou činnost a řádně plní úkoly, musí strpět tlak ze strany majitele.

Přiznejme si, že sladit veškerá hlediska do vyrovnaného a velmi dobře fungujícího vztahu, jako je například velice prověřovaná vazba manažerů a vlastníků v jednotlivých obchodních společnostech typu akciových společností, vůbec není jednoduchou otázkou. V tomto modelu musí být na obou stranách potencionálního vztahu dostatečná vůle, aby takto precizní stanovení jednotlivých pravomocí a svěřené důvěry do rukou profesionála fungovalo, pokud tomu tak není, nakonec se v praxi přistoupí k modelu správce údržbáře.

### **2.2.4.3. Správce majitel**

Specifikací tohoto modelu pro majitele je zřeknutí se svého vlivu na hospodaření nemovitosti a tím dochází i k ochuzení o většinu případného zisku, který plyne z užívání nemovitosti. Majitel je na druhou stranu zbaven většiny rizik, které tak padají na bedra správce.

Oproti předchozímu vztahu na sebe správce přebírá veškerou odpovědnost a s tím spojená i rizika a je za to odměněn podílem na zisku v maximální výši, který je pouze ponížen o nájemné, které náleží majiteli. Naskytá se otázka: „Proč se dobrovolně majitel svého zisku vzdává, byť by mu náležel za skoro identických skutečností?“ Ve většině případů bude na vině majitelovo nedostatečné množství opatření k počáteční investici do dané nemovitosti, uspokojující kvantum prostředků na výrazné zlepšení kvalitativních vlastností objektu, které by pak umožnily daleko většího finančního efektu. V praxi to znamená, že majitel vykoná svůj vklad do budoucna, který má podobu současného přenechání pravomocí a po uplynutí několika let (zpravidla v řádu desítek) i téměř všech zisků správci. Díky tomu je schopen okamžitě využít veškeré finanční možnosti do zásadní přestavby a tím ihned a zásadním způsobem renovovat budovu k lepšímu. Jak z výše uvedeného vyplývá, správce v prvních letech po ukončení renovace a všech změn sám získává maximum ze zisku a teprve poté nemovitost vrací do rukou majitele, kdy tento objekt je plně profitující, plně funkční a hlavně zmodernizovaný.

Ekonomická situace ve státní sféře je komplikovaná (nedostatek peněz ve státní sféře), právě díky tomu bývá tento princip velmi běžně uplatňovaný. Nejefektivnější pro majitele je pronájem nemovitosti na dlouhou dobu, kdy je tento pronájem podmíněn navrácením do původního funkčního, avšak technicky zmodernizovaného stavu, kdy tento obraz preferují v současnosti soubory nemovitostí samosprávy. I vlastníci nevelkých nemovitostí by se mohli do obdobné vazby dostat, ale z laického pohledu mají nesnadnou pozici, aby odhalili skutečně kvalitního partnera, respektive nájemníka, který by byl schopen dostát závazků, které si stanovili.

## **2.3. Náklady spojené se správnou nemovitostí**

V následujících dvou podkapitolách se zaměřím na hospodářský úhel pohledu na samotnou správu nemovitosti. V posloupnosti se budu individuálně věnovat kategorizaci nákladů, a poté výnosů. Z důvodu následného komplexního hodnocení ekonomiky nemovitosti je efektivní provést členění do specifických kategorií, kdy dochází ke krátkodobým vlivům, které se periodicky opakují a musí se s nimi počítat v každém roce. Z výsledku tohoto

kategorického členění lze později tipovat i následnou kompletní ekonomiku určité nemovitosti, za přesvědčení že se souhrn okolností, které mohou ovlivnit položky nákladů a výnosů radikálně nezmění.

Pro ucelení dané problematiky připomínám, že pod termínem nemovitost si představuji budovu, které náleží určitý počet nebytových prostor a určitý počet bytových jednotek.

### **2.3.1. Náklady rozpočitatelné nájemníkům**

Bez těchto nákladů, které jsou běžné a bezpodmínečně nutné, není možné zachovat každodenní provoz budovy. S nárůstem počtu nájemníků, osob, které budovu užívají, úměrně stoupají i náklady. Této kategorii se budu věnovat podrobněji a pro přehlednost ji ještě rozčlením do třech menších:

#### **1. Náklady dělitelné mezi jednotlivé nájemníky podle jejich objektivní spotřeby**

K těmto nákladům patří spotřeba elektřiny, vody, plynu, odvod vody do kanalizace (stočné), dodávky tepla a případně poplatky za telefonní služby. Nájemník si tyto náklady hradí sám, a tak se nepromítají do hospodaření nemovitosti. K přesné identifikaci jednotlivých položek není nutná žádná specializace.

#### **2. Náklady nedělitelné podle objektivní spotřeby, avšak všem majitelům zúčtovatelné**

Do této skupiny patří hlavně takové náklady, jako je např. využitá energie ve společných prostorech budovy, úklid společných prostor (přesně vymezeno smlouvou s úklidovou firmou), technická údržba výtahu atd. O tyto veškeré náklady se dělí všichni nájemníci podle velikosti pronajaté plochy objektu, jelikož je nesnadné přesně určit míru čerpání jednotlivých nákladů nájemců. Odvoz komunálního odpadu patří do skupiny č.1, tedy do nákladů, které se mezi jednotlivé nájemníky nezapočítává a nájemník si tuto službu hradí ze svého.

Obě dvě výše uvedené kategorie je možné všem nájemníkům účtovat ze zákona. Tyto dvě kategorie uceleně pojmenujeme služby, které jsou spojené s nájmem (dále jen služby).

#### **3. Ostatní dispozitivně účtovatelné náklady**

K ostatním dispozitivně účtovatelným nákladům je možné po dohodě s nájemcem započítat další služby jako: údržba a oprava technických místností a strojoven, společných prostor, úklid před domem, odklízení sněhu, pojištění nemovitosti, daň z nemovitosti, náklady na reklamu, TV, rozhlas, provoz telefonní

ústředny, recepce, ostraha objektu, náklady na požární zabezpečení a signalizaci a další, týká se to zejména nájemců nebytových prostor a nové bytové výstavby.

### **2.3.2. Náklady nezapočitatelné nájemníkům**

Obsahově je tato kategorie velmi variabilní co do obsahu, struktury i celkové výše, a to hlavně ve vztahu na obsahu předchozí položky. Do této kategorie lze začlenit veškeré jiné výdaje, které jsou vázány na chod objektu od snadno řešitelných běžných oprav přes finančně obtížnější opravy až po naplánované investice. Je efektivnější tuto kategorii rozčlenit na repetující se investiční položky a na položky, které budou jednorázové, u nichž předpokládáme, že se v dohledné době nebudou znovu dělat (5-10 let v přípravě oprav, 30 a více let pro plánované investice).

#### **1. Položky opakující se několikrát ročně**

Do tohoto souboru zařadíme zvláště drobné opravy typu zámečnických, menších problémů s elektrickými obvody, řešení neprůchodnosti odpadního potrubí, aj. Tyto nedostatky, vady a komplikace jsou ve většině případů řešitelné bezodkladnou správkou. Do této kategorie náleží taktéž náklady vázané na větší opravy (větší zásah do budovy z důvodu stanovení vážné závady, kolaps funkčních systémů) a patří sem i náklady na likvidaci havárií, které vznikly za nepředvídatelných událostí (záplava při velké průtrži mračen, požár, zásah blesku, podobné nehody v přilehlých budovách, které poničí i náš spravovaný objekt).

S tímto druhem výdajů se v běžném životě setkáváme opakovaně, od těch jednodušších oprav denního charakteru až po velké závady a havárie typu rozsáhlého požáru, naštěstí v nejmenším počtu případů.

#### **2. Investice**

Do této kategorie uvedu položky typu nákladů, které se váží k dlouhodobým nákladům. Tato kategorie patří k peněžně velice zatěžující, k jejímu řešení využíváme často naspořené finanční prostředky z předchozích investic z minulých let a po jejich uskutečnění nezamýšlíme do budoucnosti výdaj do stejné oblasti v horizontu minimálně několika desítek let.

### 2.3.3. Shrnutí nákladů

Uvedl jsem dvě kategorie nákladů. Nájemníci se podílejí na úhradě první části nákladů a na stranu majitele připadá úhrada druhé položky. Domnívám se, že toto členění je důležité pro hodnocení účinnosti ekonomiky hospodaření s nemovitostí. Z výsledků hospodaření a díky konkrétní situaci lze odvodit následný postup, na jaký druh nákladů je nutné se zaměřit.

## 2.4. Výnosy spojené se správou nemovitostí

Kapitola zaměřená na náklady byla podstatně rozsáhlejší, než bude tato kapitola, která je věnována výnosům. Dohled nad emisí finančních prostředků a diferenciací těchto výdajů je z pochopitelných důvodů různorodější než příjem, který je vázaný na vykonanou službu a za tu je považován pronájem prostoru. Díky tomuto členění je nám umožněno poznávat a kalkulovat výnosy dle typu pronajímaného prostoru. Budeme-li se studiu jednotlivých druhů výnosů věnovat, zjistíme, že svou podstatou, funkčním užíváním a náročností na provoz jsou velmi odlišné od ostatních svého druhu. Každá nemovitost plní svůj význam, je konstrukčně a funkčně speciálně upravena dle podmínek druhu prostor, které jsou v budově provozovány a umístěny. Podle druhů jednotlivých prostorů, které spadají do péče správce, vyplývají pro něj povinnosti a je nutné mít vědomosti z různých oborů, které musí umět aplikovat do praxe.

V následujícím textu se věnuji několika typově jiných druhů prostorů, které jsou v běžné praxi využívány a jejich charakteristika je vzájemně odlišná od dalších druhů prostorů:

#### Bytové prostory (Residential)

Prostory, které slouží k bydlení. Rozpoznáváme byty nájemního typu, nebo vlastnického typu.

Nejtypičtějším znakem je velký rozdíl v příjmech/výnosech u bytů nájemního typu oproti vlastnickému typu. Odlišná efektivita výnosnosti je u bytů, které pronajímáme a náleží do kategorie bytů s takzvaným regulovaným nájemným a byty s nájmem tržním, v ojedinělých případech mohou být výnosy rozdílné až desetinásobně. Rozhodujícím faktorem je lokalita, region, kde se pronajímaný byt nachází. Majitelé i pronajímatelé mají v současné době dobrou podporu v legislativě, jejich konání se tak může ubírat pozitivním směrem. Cílem je postupná deregulace a nastolení zcela tržního systému bytového

nájemného, i když by tím mohla nastat dočasná nevyrovnanost a nestabilita trhu s nájemními byty.

Srovnáme-li ostatní typy prostor, dojdeme k závěru, že výnosy z tohoto úseku jsou pro pronajímatele efektivní a dá se říci, že je to způsobeno relativně nízkou fluktuací nájemníků.

#### Komerční plochy (Retail)

Nebytové prostory sloužící jako prodejní plochy, jedná se převážně o maloobchodní a restaurační plochy, v praxi jmenované jako typ Retail (z anglického maloobchod).

## 3. Facility management

### 3.1. Definice pojmu

Facility management je mnohem více než nám napovídá jeho název. Pod jeho názvem si představíme malou část toho všeho, co skrývá. Facility management má mnoho podob, a to díky rozdílnosti jazyků po celém světě. Ale pojem je stále totožný, mění se jen názvosloví. Nejvíce je známí pod tímto názvem. Většina jazyků/kultur pojem nepřekládá a používá ho v tomto znění. Nejprve si vysvětlíme, z čeho se pojem Facility management vlastně skládá, a to nám už mnoho prozradí. Facility management v překladu je:

- Facility – v českém jazyce je pro toto slovo nepřehledné množství ekvivalentů, nejvíce výstižné jsou podle mého názoru tyto slova: zařízení a vybavení, ale i snadnost, lehkost, obratnost, přístupnost, zručnost, nadání.
- Management je už mnohem zřejmější, a proto bych uvedla jen jedno slovo, které to vystihuje naprosto zřejmě, a to je vedení.

Ze zde uvedených slov je velmi jasné, že jde o pojem, který nám vysvětluje určitý řídicí proces. Ale je velmi těžké jednoznačně říci a určit, co činnost přímo obsahuje. Je to velmi rozsáhlá činnost, u které bychom řekli, co přesně zahrnuje a co je jejím obsahem. Mohu uvést několik definic, které nám pojem přiblíží a činnost podle mého názoru nejlépe vystihují. Řekl bych, že nejvíce používaná a známá je definice podle Mezinárodní asociace facility managementu se sídlem v Hustonu ve Spojených státech Amerických.

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

*„Metoda, jak v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“ [3]*

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

*„Facility management je integrace multidisciplinárních aktivit ve stavebním prostředí a management jejich vlivu na lidi a pracoviště.“ [4]*

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

*„Facility management je „analýza a optimalizace všech z hlediska nákladů relevantních procesů týkajících se budovy, jiného stavebního objektu nebo výkonů podniku, které nepatří k hlavním činnostem podniku.“ [4]*

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

*„Facility management představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti.“ [5]*

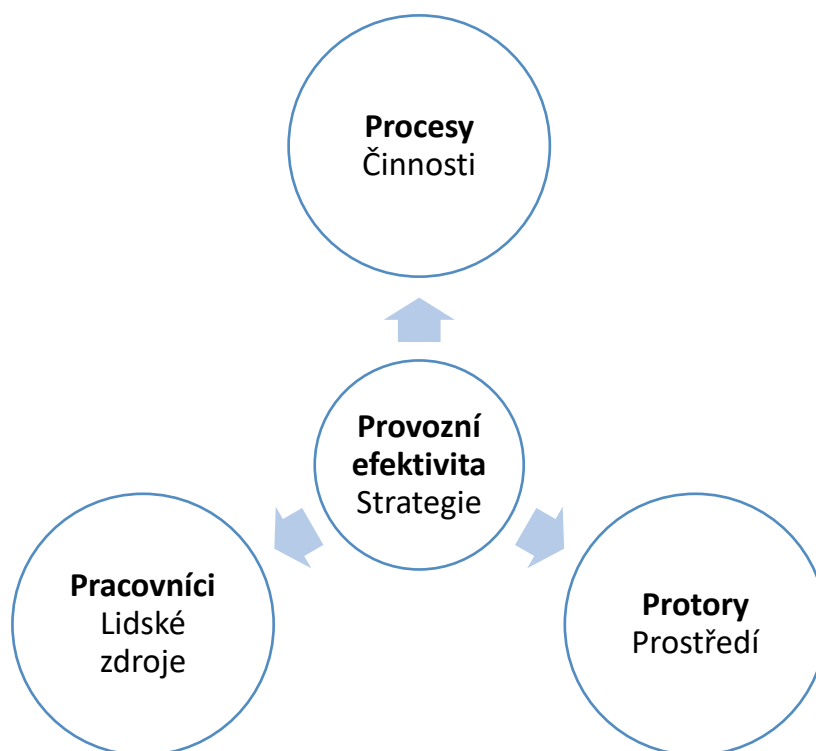
Jednoduše řečeno FM je komplexní multioborová činnost, která se zabývá výkonem a řízením různých činností a služeb a jehož výsledek je zvýšení efektivnosti core business. Jako ostatní obory zabírající se managementem, tak i FM rozvrhuje plánování činností na operativní, taktické a strategické.

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

Podle výše uvedených definic, nám již napovídá, že jde o činnost, která je svým obsahem rozsáhlá. Z definic můžeme blíže popsat o jaký proces se jedná. V definicích se často objevují klíčová slova, z kterých můžeme vycházet. Mezi klíčová slova patří prostředí, budovy, stavby. Důraznost je také kladená na slovo lidský kapitál. Když budeme vycházet z těchto pojmů, tak zjistíme že facility management vychází ze tří hlavních faktorů, které se budeme snažit co nejlépe sladit, aby byla zaručena maximální efektivnost, ze které získáme pro společnost či organizaci maximální výnos a nejpříznivější výsledek.

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





Obrázek 1: Definice 3P

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

Nejběžnější a nejznámější definice je dle ČSN EN 15221-1 a zní, že pod facility management patří všechny procesy či postupy podniku, které nespádají k hlavním činnostem podnikání (CB – Core Business). Myslím si, že takovýto úhel pohledu na facility management je přesný.

Optimalizace hlavních činností podniku probíhá neustále (to platí i pro základní činnosti), je neustále pod dohledem vedení firmy, a to protože se jedná o nejdůležitější zdroj příjmů. Hlavní činností vedení firmy je soustředění se na optimální spolupůsobení všech faktorů s cílem maximální efektivity. Ovšem to je i velmi častým problémem, že se vedení firem důsledně soustředí na co nejlepší průběh Core Business procesů, ale zapomínají na procesy, které nejsou úplně spjaté s produkcí příjmů. Jedná se zejména o činnosti, které podporují ty hlavní, jako například zázemí pro vykonávání činnosti. Neznamená to, že se vytvoří problém, který by znamenal konec firmy v krátkodobém pohledu na věc. V dlouhodobém by to byl již velký problém a to zejména, protože nekvalitní řízení vedlejších procesů způsobuje pomalou, ale jistou ztrátu konkurenceschopnosti v dnešním podnikatelském trhu. Ve kterém se klade důraz

na optimalizaci nákladů, s kterými souvisí s zintenzivnění produktivity a předem vloženého kapitálu.

Je nezbytné chápat, že tyto výše napsané, pro někoho nedůležité, činnosti, jsou velmi důležité v perspektivně fungující firmě. Tyto vedlejší činnosti jsou základem pro ty hlavní. A přesně tyto činnosti jsou hlavním subjektem zkoumání facility managementu.

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

### **3.1.2. Činnosti spadající pod pojem FM**

Hlavní činnost facility managementu je velice těžké vyjmenovat, jak již bylo více zmíněno, jsou to všechny činnosti, které podnik nepovažuje za svoje hlavní. Jedná se tedy pokaždé o jiné činnosti u různých podniků, ale v celkovém pohledu na FM můžeme podpůrné skupiny rozdělit podle zaměření do dvou kategorií: *členění a výčet činností z [2]*

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

Pokud chceme hovořit o efektivitě a plynulém chodu společnosti, musíme u těchto dvou skupin vymyslet vzájemnou synergií.

#### **3.1.2.1. Prostor:**

- Služby okolo provozu a údržby nemovitostí
  - Do této kategorie spadá: TZB, úklidy vnitřních prostor, odpadové hospodářství, energie, hygienické služby, nástroje pro správu a údržbu budov, venkovní úklid (do této kategorie spadají i zimní služby)
- Provoz prostor:
  - Vnitřní přestavby, pronájem prostor, strategické plánování, renovace, controlling obsazenosti pronajímatelných ploch a jejich správa
- Projekční práce:

- Technologické projektování, zjišťování potřeb lidí, kteří danou práci vykonávají a pohybují se vně nebo uvnitř daných prostor, podle toho uzpůsobení interiéru či exteriéru jak po technologické stránce, tak i interiérové (výběr přístrojů, zařízení, nábytku a dalšího vybavení)

### **3.1.2.2. Lidé:**

- Potřeby uživatele – Ostraha, zajištění pracovních pomůcek, recepční služby, organizace meetingů a konferencí....
- BOZP – školení pracovníků, celkově se jedná o širokou kapitolu činností spojenou s bezpečností a ochranou zdraví pracovníků při vykonávání činnosti, prevence rizik, bezpečnostní normy, plán obnovy, revize a kontroly

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

### **3.2.1. Řízení nákladů v podniku**

Náklady podniku jsou jedny z mnoha složek, které jsou základnou podniku a každý den řešené. Mezi další základní kameny podniku, které působí na funkčnost, prosperitu, efektivitu a chod, patří zisk. Nemůžeme hlavně opomenout, že nám tato složka neboli zisk, říká jak moc výkonná a prestižní firma jsme. Zisk je číslo, kterého se firmy snaží dosáhnout, pokud možno co největšího. Čím větší číslo firma získává, tím si tvoří jméno na trhu. Zisk lze definovat několika způsoby. Někdo ho definuje jako rozdíl mezi výnosy a náklady, další jako cíl provozu podniku a já bych ho definoval jedním slovem, a to slovem stimul. Všechny základní složky podniku, jsou základním stavebním kamenem, pro jeden velký cíl a to je zisk. Některé složky ho ovlivňují přímo a některé ne, ale záměr je zisk.

Náklady podniku se dělí do několika skupin. Jako první skupina jsou přímé a nepřímé náklady. Do druhé skupiny bych zařadil fixní a variabilní náklady. A do úplně poslední skupiny bych řadil jednicové a režijní. Všechny skupiny a mají stejný ideál a tím je, co možná nejlepší zefektivnění vložených zdrojů a následně z nich udělat co největší výsledek. Tato jednoduchá rovnice je dalším pilířem k úspěšnosti podnikání. Náklady podniku jsou jedna velká část, kde jednáme o úsporách, kontrolách a třeba i kalkulaci. Již zmíněné pojmy mají společný cíl a to je spojit náklady k výrobkům/ službám tak aby to bylo co nejefektivnější korigování. Korigováním nákladů si můžeme, co nejvíce snížit náklady s hledem na přidanou hodnotu.

Potom také můžeme přijít na odkrytí slabších míst podniku a může dojít k zlepšení či zacelení těch to míst.

Dobrého řízení nákladů není jednoduchá záležitost, k získání stavu nejlepší efektivity řízení nákladů je nutno zjistit aktuální stav, od kterého je nutné se odrazit. Již řečená členění nám pouze odkryjí kousek z celkového obnosu nákladů podniku. Proč tomu tak je? Je to tím, že některé náklady nejsou sledované po částech, ale jsou míněné jako celek, jako nejlepší příklad bych uvedl náklady na energie nebo vybavení pracoviště. Vyšší stupeň managementu se nezaobírá důsledněji vzniku nákladů, bere je jako celek. A je to správně? Odpověď je taková, že obnos je vysoký a je nutné odkrýt složení a vše co na sebe navazuje a také zjistit, jak můžeme objevit místa, které obnášejí nákladové rezervy, kde právě dochází zbytečnému uniku, procesy, u kterých můžeme zlepšit efektivitu a tím to pak docílit chtěným úsporám na firemních nákladech.

Jak tedy minimalizovat náklady podniku, tak aby tím nedošel chod podniku k značné újmě a následně i ohrožena daná činnost, která dělá náš podnik jedinečný a liší se od konkurence, z hlediska přínosu hlavní přidané hodnoty?

Odpověď na tuto otázku může být různorodá a určitě není jednoznačná, máme několik stanovisek/postojů, které se zaměřují na rozuzlení těžko rozpoznatelných nákladových položek (např. režijních nákladů na chod budovy společnosti). Můžeme si ukázat několik přístupů:

- ABC – Activity Based Costing neboli pozorování reálných nákladů podniku, jsou to rozpočty postavené na aktivitách.
- ZBS – Zero Base Costing neboli sestavování rozpočtů s žádným základem.
- Management by Objectives – sledování cílů, to znamená vymyšlení lepší cesty k cíli.
- Celkový přístup FM – v dalším textu bude rozepsáno.

### **3.2.2. Celkový přístup FM k nákladům a jejich řízení**

Hlavní síla a smysl facility managementu se ukrývá v identifikaci a popisu procesů v podniku a poté rozřazení na hlavní a podpůrné.

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

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

### **3.3. Outsourcing**

Tato kapitola bude zaměřena základním zásadám nejběžnější aplikace facility managementu, resp. služeb, které ho charakterizují. S přímo navazující citací, která je zapsána v knize Facility management & Public private partnership od autorů ing. Vyskočila, ing. Štrupa a ing. Pavlíka (4)

Jedná se o složitý proces eliminace nějaké vnitropodnikové činnosti mimo podnik, kdy tuto činnost zajišťuje a vykonává externí dodavatel. Výstupy z této vyčleněné činnosti jsou ku prospěchu podniku jako nedílná součást výrobního procesu – procesu přeměny vstupů na výstupy s přidáním vlastní přidané hodnoty. Celý tento proces je bravurně ukončen po uceleném předání výkonu činnosti do pravomocí externího poskytovatele, musí však být předání podloženo jak z právního pohledu, tak i z pohledu opravdového přednesení výkonu dané služby na externí subjekt.

Výše uvedená definice tak specifikuje a vyzdvihuje, že outsourcing je způsob zajišťování nějaké činnosti externím subjektem, ale hlavním podnětem z vykonávané činnosti je dán z nitra jiného podniku. Outsourcing jako takový není konání, jedná se o prostředek vykonávání služeb, funkcí i procesů.

### **3.3.1. Rozhodnutí o outsourcingu**

V rámci svých úvah se podniky často zabývají zajišťováním všech funkcí podniku, rozhodují o zabezpečení těchto funkcí. Tato rozhodnutí bývají velice často ovlivňována jakousi tradicí, což situaci komplikuje, neboť v se často v podniku bere ohled na původní kroky při zjišťování určité činnosti.

Postoj facility managementu v této situaci nastiňuje jasný postup, jak dále konat a rozhodnout se. Bude-li v podniku vykonána pečlivá analýza procesů a činností, která byla zpracována již v předchozím textu, bude velmi snadné stanovit, kterou cestu si podnik určí. Dá se předpokládat u činností, které je schopen zajistit si z vlastních zdrojů a vlastními silami v totožné kvalitě, avšak za nižší náklady, než je určitá služba nabízena na běžném trhu od externích dodavatelů, že bude z ekonomických důvodů zvolena linie zajištění z vlastních řad. Nastane-li opačná situace, tzn. podnik by na službu totožné kvality vynakládal náklady vyšší, bude rozhodnuto o outsourcingu, tedy dojde k zabezpečení činnosti externím dodavatelem.

Může však nastat mnohem zapeklitější situace, kdy podnik má na základě výsledků z analýz rozhodnout o využití prostředků, neboť prostředky vynaložené na službu ve srovnatelné kvalitě, jsou téměř identické s nabídkou služeb na trhu s danými službami. Je jen na rozhodnutí managerů, zda bude služba kupována externě. Vynaložené prostředky za určitou službu jsou až druhořadým faktorem rozhodování. Z mého pohledu je lepší využít prostředky externí, jelikož dostaneme na jejich službu záruku, tedy odpovědnost za nedodržení podmínek spadá na externího dodavatele a my můžeme klást nároky na slevu na službu nebo udělovat sankce.

#### **Další možnosti rozhodování o outsourcingu**

Mohou nastat složité situace, kdy není možné bez následného promyšlení stanovit, zdali bude efektivnější pro podnik službu koupit, nebo pokračovat v provozování pomocí vlastních sil:

- Daná služba je v podniku prováděna v menší kvalitě a za minimální náklady, než je tato konkrétní služba nabízena na dodavatelském trhu.

Úkolem managementu podniku je důkladné promyšlení, je-li právě probíhající kvalita konané služby na úrovni, která bude hodnocena vysoko, není-li omezeno stávající nastavení výkonu činnosti podniku v jeho dominantních procesních oblastech. Bude-li uznáno, že kvalita výkonu není dostačující a je tedy nutností je dorovnat na konkurenčně schopnou úroveň, a to i za předpokladu úvodního vzrůstu nákladů, na mysl se dává otázka, zda bude podnik pouze svými silami schopen získat toto zlepšení bez nákladnějších investic, než tržní podmínky nabídky odpovídají. V souvislosti s touto problematikou bych si dovolil doporučit nebrat v potaz jen náklady vynaložené s fyzickým procesním zlepšením kvality, ale nezapomenout ocenit náklady vázané na čas a energii pracovníků, kteří realizují tuto změnu nad hranicemi jejich každodenní pracovní náplně.

Bude-li vedením podniku stanoven závěr, že uvedené navýšení kvality nepřekročí extrémně nabídky externích dodavatelů dané služby.

- nebo se může nastat situace, kdy vyšší kvalita provádění dané služby je v podniku již nastavena a tím samozřejmě i za vysokou cenu, vyšší náklady, než je nabízeno trhem.

Rozhodující roli má management podniku, musí určit, zda je nutností provádět dané služby v takové kvalitě i za cenu nákladů poněkud vyšších nebo zda by nestačila nižší kvalita. Je vhodné od potencionálního dodavatele případně zjistit, jak by ovlivňovaly cenové podmínky poskytování dané služby případné navýšení kvality na úroveň, která je pro podnik potřebná a vyhovující současnosti. Do navazujícího srovnání by se měly začlenit i možné úvodní náklady na přestup k jinému systému výkonu služby.

### **3.3.2. Důvody pro outsourcing služeb**

V předchozím textu zpracované rozhodování může vést k rozhodnutí o outsourcingu služeb. V převážné většině podniky nevlastní bohatý potenciál k výkonu veškerých podpůrných činností v kvalitě, která je optimální pro danou potřebu a pro úspěšné zajištění dominantních činností. Rozhodnutí o outsourcingu obvykle umožňuje a napomáhá k okamžité úspoře vkládaného času. Schopní profesionální poskytovatelé služeb umí v nezvykle krátkém časovém období vytvořit a nabídnout takové možnosti dalšího průběhu, samozřejmě akceptující

ověřenou a standartní cestu, jež je na míru připravená a přizpůsobená nárokům a požadavkům subjektu, který toto poptává, a na to je obratně implementovat s minimálními náklady na požadavky počátečních vynaložených nákladů.

Nyní bych stručně shrnul, co sám považuji za oprávněné důvody k rozhodnutí pro outsourcing:

- Možnost plného soustředění na dominantní činnosti.
- Postavení odběratele v pozici zákazníka.
- Minimální nároky na řešení problémů s provozem vykonávané činnosti.
- Zlepšovací návrhy na provoz přicházející ze strany poskytovatele.

### **3.3.3. Nejčastěji outsourcované činnosti**

Outsourcing se v souvislosti se službami facility managementu objevu poměrně často, a to z důvodu zajišťování těchto podpůrných činností v podnicích právě prostřednictvím externích subjektů.

Součástí úvodních slov kapitoly o facility managementu jsem pro názornost konkretizoval některé činnosti a mohu tak zkonstatovat, že naprostá většina naplňuje charakter velice často nakupovaných služeb. Nejcharakterističtější jsou tedy:

- Architektura a design
- Úklid
- Preventivní údržba
- Ostraha objektu
- Inženýring

Běžné procento nákladů na ostatní procesy v podniku jsou tvořeny přibližně 1/3 veškerých nákladů. V některých studiích o outsourcovaných činnostech se uvádí, že až 38 % z provozních rozpočtů podniku připadá na nakupované služby. Tento způsob zajišťování služeb má vzrůstající tendenci, posiluje a lze tak hovořit o relevantním ukazateli všeobecného trendu efektivního fungování outsourcingu.



### **3.4. Vztah poskytovatele FM k zákazníkovi**

V úvodu této kapitoly je velice důležité připomenout, a hlavně klást důraz na to, že poskytovatel, nebo zprostředkovatel facility managementu je v postavení dodavatele. Jak z výše uvedeného vyplývá, stojí v pozici partnera. Tyto pozice mohou být buď v bližším spojení s partnerem na straně zákazníka, anebo se může jednat o čistě dodavatelskou pozici služeb, nicméně neustále zůstává dodávajícím, jehož prvořadým úkolem je uspokojit potřeby daného zákazníka. Mezi jeho hlavní povinnosti náleží zákazníkovi přinášet taková řešení, která budou pro zákazníka efektivnější a budou mu více vyhovovat, místo toho, aby se snažil zákazníka utvářet k obrazu svému, měnit ho a vést na jinou cestu. Správný dodavatel by měl být profesionál a měl by umět svému partnerovi vycházet vstříc a neměl by svého postavení odborníka v žádné situaci ani případě zneužívat. Jak z praxe známe, ne vždycky tomu tak je, bohužel.

V postavení zákazníka se na opačné straně stává odběratel. Mezi jeho hlavní úkoly patří výstižné, a hlavně dostačující definování svých potřeb a náleží mu práva k získání nárokovaných služeb v požadované kvalitě za předem smlouvenou cenu od dodavatele. Nikoho nenechá na pochybách, že z takového vztahu, jako z každého jiného, vztah zákazník – odběratel plynou oběma zúčastněným stranám z uzavřeného vztahu nejen určitá práva, ale v neposlední řadě i povinnosti.

#### **3.4.1. Druhy vztahů FM k zákazníkovi**

Je důležité si pro potřeby této podkapitoly upřesnit pojem facility managera (FM). FM rozumíme zkušenou osobu nebo firmu, poskytující služby zprostředkování, nebo přímo výkonu činností, které spadají do oboru facility managementu. Mohla by jím být i osoba, která svými vlastními silami poskytuje část služeb a část zprostředkovává dalšími subdodavatelskými osobami (firmami). Objednatel je osoba charakterizována a specifikována pro účely této subkapitoly jako společnost, která hledá řešení řízení a provozu vybraných podpůrných postupů a činností.

V úvodu se budu věnovat dvěma základním, a tudíž primárním typům postavení facility managera ve vztahu k objednateli.

- Konzultant zprostředkovatel / Facility manager společnosti
  - Management agent / Corporate Facility Manager)
- Jako dodavatelská společnost
  - Tento způsob se vyskytuje zejména u velkých zprostředkovatelů FM – vystupuje jako FM dodavatelské společnosti

Oba výše jmenované způsoby mají z principu stejný cíl, čímž je bezchybná podpora hlavního procesu v podniku. Nyní se budu věnovat specifikaci obou těchto postavení.

### **3.4.1.1. Konzultant zprostředkovatel / Facility manager společnosti**

Ze svého pohledu a z pohledu významu této práce záměrně uvádím oproti literatuře FM konzultanta v identické kategorii jako manažera společnosti. Tyto vztahy se od sebe liší jen minimálně a jsem přesvědčen, že mají mnoho společného. Vzhledem k tomu, že odlišnosti daných pozic FM je méně, budu se jim věnovat v úvodu.

Jedná se o právní pozici FM se zřetelem k subjektu, který poptává služby. FM společnosti (Corporate FM) je v zaměstnaneckém vztahu, předpokládá se tedy využívající celkový přehled o dané společnosti a se zřetelem na specifikaci se předpokládají návrhy neoptimálnějších řešení. Jako negativem by se oproti tomu mohla jevit tato úzká specifikace na jedinou konkrétní společnost a zaznamenat tak nedostatky v obecnějším přehledu postupů firem od konkurence. Každá interní pozice je specifická, a to může znamenat odtržení od tržního směru, anebo opačně dává prostor k hledání inovativních a originálních vlastních cest k řešení procesního zdokonalování.

FM konzultant je oproti předešlému ve vztahu smluvním, je vlastně v postavení nezávislého, nestranného zprostředkovatele služeb, nebo je pouze v postavení poradce objednateli a své služby nabízí a poskytuje i většímu počtu klientů za úplatu, která je stanovena předem. U pozice konzultanta se tedy předpokládá daleko větší přehled a orientace v přístupu jiných firem, které poptávají služby facility managementu, eventuálně bohatší znalosti řešení, které jsou praktikovány u jiných společností a firem, které zavádějí přístupy facility managementu. Tedy se projevují nesporným benefitem při tvorbě řešení, kterých lze využít univerzálně, které jsou osvědčené u konkurenčních podniků. Jako velkou nevýhodu konzultanta se jeví podrobná neznalost vnitropodnikového prostředí objednatele služeb, může tak velmi snadno dojít k přehlédnutí / nezjištění odlišností od ostatních firem, podniků a následně tím ke zvolení nevhodného, popř. špatného řešení procesních modifikací.

Obě tyto pozice mají více společného než odlišného, rád se tedy nyní zmíním o nejzásadnějších a tím i nejcharakterističtějších rysech těchto skupin FM. K hlavní charakteristice patří motivace obou FM směřovaná, cílená proklientským směrem, FM stojí na straně objednatele a ten se snaží nalézt pro něj nejvýhodnější a maximálně efektivní a optimální řešení. Dodavatel služeb se hledá na základě vhodného procesního řešení. Firma, která je vybrána jako dodavatel pro určité řešení má relativně složitou pozici vyjednávání. Stranu zákazníka pak zastupují dva subjekty, a to neodborný objednatel služeb („laický“ s převážně značně idealizovanými představami o budoucím stavu) a ještě v podobně odborníka stojícího na jejich straně, který má v mysli vytvořený obraz o procesním, popř. technickém vykonávání zadaného požadavku či úkolu. Obě protistrany mají požadavky a je jen na společnosti poskytující facility management, jak se s daným nesnadným úkolem vypořádá a zrealizuje dané požadavky.

V současné chvíli jsem uvedl, že pro danou situaci považuji objednatele a facility managera za oddělené osoby, i když z hlediska právního v případě Corporate FM tomu tak nemusí být.

Facility manager je tedy z hlediska právního součástí osoby objednatele (firma objednatele), v reálné skutečnosti je však objednatelem služeb facility managementu vedení společnosti. Mnohokrát hovoříme v této souvislosti o vrcholovém managementu, který danou problematiku zná pouze povrchně, a ne zcela do hloubky, hovoří spíše o jakési strategické vizi stavu budoucího, ale v tomto případě je na straně Corporate FM, zrovna tak jako u FM konzultanta, aby vize vrcholového managementu usměrnil a prvořadě implementoval do konkrétních technických / procesních řešení. Tyto odlišnosti se mohou vyskytovat při jednání s dodavatelem služeb a dodavatelem souboru jednotlivých služeb, popř. jednotliví subdodavatelé by pak měli vyjít vstříc nejlépe oběma zúčastněným stranám.

V předchozím odstavci jsem zmínil další věc, kterou je osoba dodavatele. Rozhodně se nemusí jednat o jedinou společnost, naopak je u tohoto prvního modelu velice časté, že dodavateli jednotlivých služeb, mohou být odlišné firmy, které jsou specializované na konkrétní činnost.

Pro objednatele služeb má tento model obrovskou výhodu pevného zákaznického postavení, hledání nekonvenčních řešení a originálních přístupů je v této situaci a těchto případech podstatně snadnější. Více dodavatelů je pro zákazníka výhodou, zákazník se cítí být ve větší jistotě, jelikož existuje diverzifikace rizika, která by mohla nastat. Na opačné straně jsou zde kladeny zvýšené požadavky a nároky na koordinaci a samotné řízení všech procesů, a

ještě výraznější je, že z hospodářského úhlu pohledu si musíme uvědomit fakt, čím větší počet dodavatelů je zapojen v řetězci, tím budeme oněm dodavatelům hradit větší rizikovou přírážku. V tomto oboru lze existenci úspor z rozsahu maximálně prokázat, musíme mít tedy neustále na mysli, že jako jeden zákazník pro jednoho partnera, který poskytuje služby facility managementu můžeme i my být důvodem k poskytování služeb na míru za úplatu na míru.

### **3.4.1.2. FM dodavatelské společnosti**

Dodavatelé služeb facility managementu je druhý typ facility managera. V převážné většině případů se jedná o to, že službu FM si jedním velkým dodavatelem necháváme dodávat. V takové situaci se jedná o model, který se nejvíce přibližuje ideálnímu principu poskytování služeb facility managementu. Stranu dodavatele zastupuje společnost, která nabízí a zároveň poskytuje ucelené služby facility managementu a strana zákazníka je zastoupena společností s takovým know-how, jenž jí zabezpečuje dostatečně hospodářsko-ekonomický zisk. Společnost, zastupující dodavatele, je většinou objemným subjektem, který má své vlastní prověřené postupy a metody a perfektně zná funkci jednotlivých podpůrných procesů, a tak sám navrhuje svému zákazníkovi nejoptimálnější řešení pro výkon jeho základní činnosti, který musí být dostatečně zajištěný.

V této problematice musí FM vycházet z předpokladu uspokojivého zázemí pro vykonávání větší části nezbytných služeb a současně poznání subdodavatelských firem na provedení specializovaných činností nebo činnosti, které nejsou zcela obvyklé. Na základě existence úspor může FM z rozsahu určovat a stanovovat poutavou kompletní cenu. Nespornou výhodou pro zákazníka je minimum nákladů na uhrazení zisku, jelikož honoruje převážně jen jedinou společnost, která je tímto velice motivována a inspirována k vyšší efektivitě a produktivitě. O tvorbu nových řešení se pak snaží sám poskytovatel služeb, za pokud možno minimálních nákladů při ponechání určité kvality za potřebou navýšení vlastního zisku.

K největší nevýhodě tohoto modelu patří soustředování rizik jak pro zákazníka, tak současně i pro dodavatele. K vážnému narušení fungování nebo snad i k životaschopným problémům partnera může dojít při selhání jednoho zúčastněných subjektů tohoto smluvního vztahu. Abychom předešli těmto selháním a bránili jsme se proti této krizové situaci, je nutnosti stanovit si jasná kontrolovatelná pravidla a ukazatele případných problémových situací a dále i zpracované krizové plány pro případné selhání některého ze zmiňovaných partnerů.

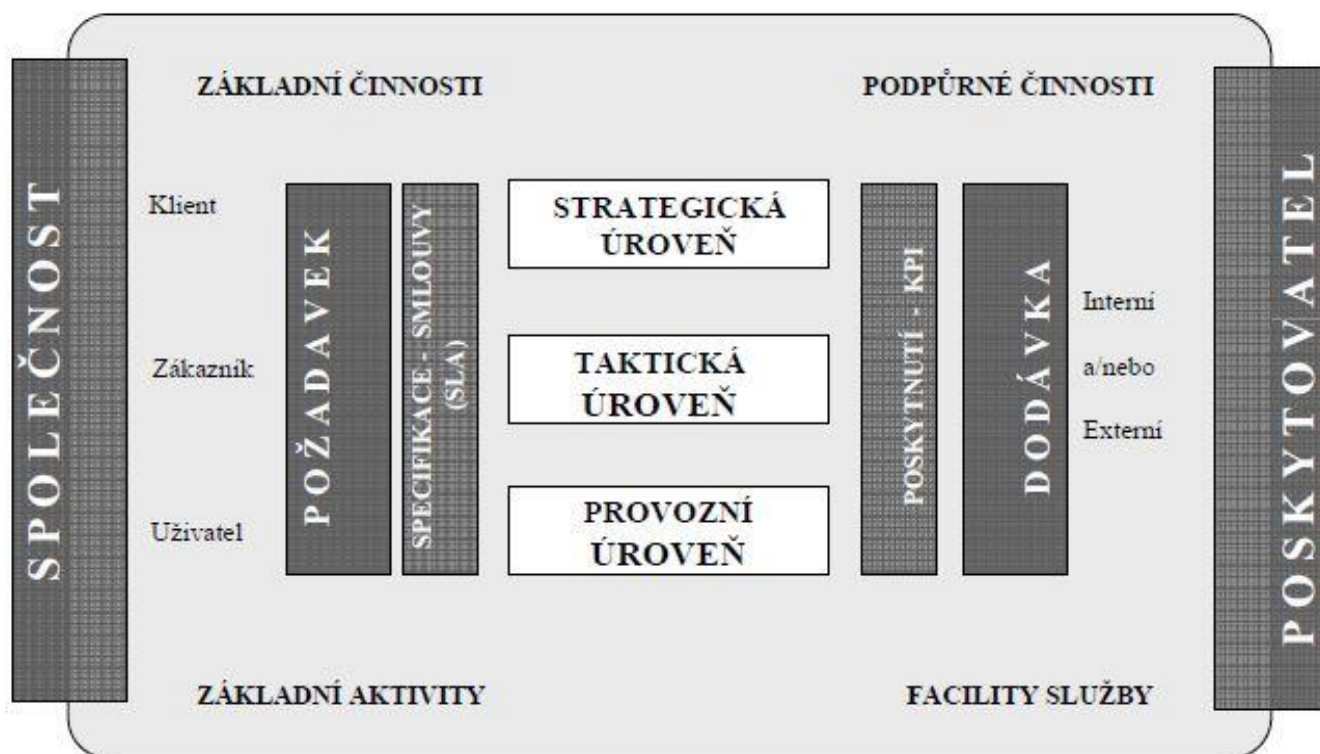
### **3.4.2. Některé subjekty dotčené výkonem FM a jejich specifikace**

Vztah objednatele a dodavatele služeb není jedinou specifikací FM, při výkonu služeb FM jsme v kontaktu s nepřebernými možnostmi dotčených subjektů. V této podkapitole se pozastavím u nejdůležitějších z nich a zdůrazním (specifikuji) několik podstatných detailů, které bychom v žádném případě neměli opomenout při výkonu nebo při sjednávání dohod o výkonu služeb.

- Uživatel – služby FM jsou úzce spojeny s nemovitostmi, tedy na straně zákazníka je z velké pravděpodobnosti majitel nemovitosti, ale uživatel je někdo jiný. Z tohoto důvodu je nutné si uvědomit, že je důležité uspokojit potřeby obou subjektů.
- Facility manager – osoba / společnost poskytující facility management.
- Subdodavatel – dodavatel pro facility managera z důvodu neschopnosti vykonat všechny potřebné služby pro zákazníka.
- Objednatel – zákazník (může být i pověřená osoba majitelem nemovitosti), který objednává služby facility managementu. Jedná se často o osobu, která nezvládá dobře řídit podpůrné činnosti pro svojí hlavní činnost.

### 3.5. Podmínky úspěšného vztahu mezi dodavatelem FM a zákazníkem

V této kapitole bych rád specifikoval a upřesnil předpoklady kvalitního vztahu zákazníka a poskytovatele služeb FM. Pro přehlednou vizualizaci tohoto vztahu využiji schéma, které zpracoval ing. Ondřej Štrup [6]



Obrázek 2: Model facility managementu

Zdroj: Ondřej Štrup – „Základy facility managementu“

Jak z výše uvedeného obrázku plyne, mezi zmiňovanými subjekty stojí několik „středů“, které by měly plnit funkci zajištění dostatečné kvality vztahu a také bezproblémové fungování poskytování služeb tak, aby všechny zúčastněné strany byly maximálně spokojené. K hlavním atributům vztahů patří:

- Požadavek objednatele
- Dodávka poskytovatele

Nabízí se tedy otázka, co je základem fungujícího vztahu. Základem efektivního funkčního vztahu je setkání se těchto dvou podstatných vlastností ve stejném místě, tzn. aby došlo ke stavu, kdy se nabídka střetne s poptávkou, kdy budou ve stejné kvalitě a za stejnou přiměřenou

úplatu. Podmínkou totožnou pro obě strany je nutnost být s tímto stavem obeznámen. Obrázek nám přehledně znázorňuje odlišnosti parametrů těchto atributů, které se liší i v každé úrovni řízení. Aby byl dodržen vztah stejnosti a uspokojující informovanosti, k tomu poslouží dva nástroje, které jsou:

- SLA – Service Level Agreement – dohoda o úrovni poskytování služeb [7]
- KPI – Key Performance Indicator – klíčové ukazatele výkonnosti [8]

### **3.5.1. SLA – Service Level Agreement**

Touto dohodou je určen jednoznačný rámec vzájemného vztahu a slouží oběma stranám. Měl by to být právní dokument smluvního typu a nesmí být v rozporu s obecně závaznými právními normami. Dohodu musí charakterizovat co nejdětalnější, nejuvístičněší vymezení oboustranných vztahů, které jsou mezi jednolitymi subjekty. Z předchozího grafického zpracování (obrázek 2) je patrná nutnost ohledu při uzavírání dohody na veškeré úrovně (stupně) řízení a samostatného chodu podniku (firmy). Skutečností, náležitostí, které by v každé dohodě měly být uvedeny, určím v následujícím vyjmenování.

- Doba trvání a doba trvání vztahu (zkušební doba cca 1 až 3 roky)
- Subjekty – zákazník, poskytovatel
  - Ale i uživatelé
- Popis služeb – co nejpřesněji popsat poskytované služby
  - Vymezení odpovědnosti, časová omezení, množství a kvalita provedené služby a její rozsah
- Pokuty za nedodržení smluvených služeb
- Řešení sporů a jejich způsoby a postupy
- Spolupráce zákazníka a uživatele
- Práva a povinnosti obou stran

K dosažení kompromisu u všech výše zmíněných bodů je třeba vhodné kombinace a účast právního poradenství na obou stranách. Smluvená dohoda musí být účelná a pevně rámově ohraničená, měla by nabízet řešení případných porušení. Doporučuji nevynechat (neopomenout) klauzuli ujednání o okamžitém vypovězení smlouvy, pokud dojde k závažnému porušení smluvních podmínek, které mohou být známé, je na místě konkrétně specifikovat. Za samozřejmou formální stránku každé smlouvy lze považovat formulace o tom, že případně

nespecifikovatelné (nekonkretizované) záležitosti (situace) budou posuzovány se souladem s obecně platnými právními předpisy. Všechny specifikace, všechna jednání jsou zde podrobně zpracovány a rozepsány z důvodu předcházení možných neshod, nedorozumění a měly by vést k zrychlení vyřešení vzájemných neshod. Spokojenost obou stran je prvořadá, proto by měla být detailně a pozorně ošetřena vznikající smlouva pořádně hned od počátku. [7]

### **3.5.2. KPI – Key Performance Indicator**

K měření smluvených ujednání v SLA slouží jako pomůcky, nástroje tzv. klíčové ukazatele výkonnosti. Stanovení kvality, kvantity, časování a dalších jiných parametrů služeb to jsou atributy smluvené dohody. KPI jsou hodnoty veličin, které lze měřit a mají za úkol pokrývat výše jmenované vlastnosti služeb. Veškerá jednání se soustřeďují na druhy poskytovaných služeb a projednává se i jejich výše, a to hlavně hned na samotném počátku procesu. Cílem je tedy stanovit hranice a rezervy, optimální hodnoty atd.

Každé smluvní ujednání obsahuje veškeré možnosti, které může KPI dosahovat a poté jsou k nim zařazeny rozličné reakce. Pro názornost popíšu reakci KPI nákladového typu – čím je menší, tím je lepší (průměrná doba vyřešení závady uživatelů od zadání až splnění):

- Velmi nízká doba – bonusové ohodnocení
- Nízká hodnota – průměrné plnění – normální ohodnocení
- Hranice kvalitního plnění – hraniční plnění – normální ohodnocení
- Limitní hranice pro výkon služby – neplnění služby – pokuty které jsou stanoveny ve smlouvě, možný důvod k vypovězení smlouvy a smluvního vztahu
- Snižování ukazatele KPI (jeho roční index) 5 % za každý další den následujícího roku po uzavření smlouvy vynásobení hodnot KPI 0,95 tzn. snížení o 5 %

Vypovídající hodnotou KPI v uvedeném případě je ku prospěchu nejenom jako momentální operativní způsob pozorování (kontroly) kvality poskytovaných služeb, dále slouží k vyhodnocování odchylek od žádoucího stavu, ale je i možné použít jej jako motivačně dlouhodobý nástroj pro výkon dané služby pro určitého poskytovatele. Avšak pro objednatele slouží převážně jako pomůcka (nástroj) ke stanovení stupně určité služby a navazující vyhodnocování výše KPI poté lze využít jako zpětná kontrola plnění dané služby.

Ujednání SLA lze podložit pomocí KPI a na jejich základě stanovovat sankce za nedodržení smlouvy, nebo i odměny za jejich řádné plnění. [8]



## 4. Porovnání FM se správou nemovitostí

Správa nemovitosti, pojem, který jsem podobně popsal v první části mojí práce, lze ji chápat jako seskupení jednotlivých služeb, které jsou vždycky z hlediska funkčního i ekonomického zaměřeny na nejefektivnějšímu chodu nemovitosti. V této souvislosti je tedy nutné vyzdvihnout, že tento pojem zahrnuje velkou škálu různých činností totožných s určením hranic oblastí facility managementu (tj. úklidové práce, ostraha objektu, technická údržba, administrativa objektu, z vnitropodnikového pohledu správce „majitele“ poté i promyšlený pohled na funkční užitek nemovitosti), a tak lze všechno spojit a brát tyto pojmy jako jeden. V určitých situacích a jistém pohledu je možné ji skutečně takto chápat. Jedná se o názor, kdy vlastník nemovitosti, nebo pronajímatel nemovitosti, bere pronájem jako svou hlavní činnost. Je třeba dostatečné ucelení komplexní péče, a to není v jeho možnostech a silách, proto k zajištění těchto činností využije partnera – profesionála zabývajícího se danou problematikou, tj. správce nemovitosti.

Vytvoření souvislosti je však vymezeno na určenou oblast pronájmu nemovitostí, hovoříme-li o ostatních širších pojetích podnikání, je odlišnost obou pojmů patrná a jasná už na první pohled. Do obsahu pojmu správy nemovitosti nepatří a nejsou v něm ani zahrnuty další pohledy a přístupy, které jsou zastřešovány právě Facility managementem. Nejedná se pouze o činnosti, které v souladu pojmu facility management rozumíme a chápeme a které postrádáme u správy nemovitostí (např. ucelené řešení podpůrných procesů a jejich procesních otázek v podnicích, služby spojené s vedením lidských zdrojů, logistikou a IT služeb), ale rozhodující je i komplexní přístup k vedení nákladů vázaných na danou činnost.

Přístup správy k nákladům je tak trochu omezený, protože se zaměřuje pouze na spravovanou nemovitost. Facility management oproti tomu nabízí, umožňuje a poskytuje ucelenější a více zákaznický orientovaná řešení, implementuje poznatky a metody aplikované správou nemovitostí a je schopen je průběžně přizpůsobovat na základě potřeb vedoucích k přesnějšímu vedení. Jednotlivé postupy uvedené v předchozím textu ještě podrobněji rozebírá rozdělení mezi jednotlivá odvětví, zárodek nestálých nákladů, podmínky jejich zrodu, a pak stanoví nově / případně renovuje procesy, které právě probíhají, v souladu s potřebami pracovníků a s možnostmi dané nemovitosti. Jedná se tedy o velmi propracovanější a ucelený

přístup, který přesahuje mantinely specifikace pojmu správa nemovitosti a nikdy by neměla nastat situace, kdy dojde k přejímání smyslu tímto směrem.

Avšak i jednou z dalších činností FM je správa nemovitosti tzn. jedná se o závislý vztah pojmů. Správa je starší z hlediska historického, ale právě z důvodu užšího pojetí byla vlivem doby a času zcela pohlcena. V současné době lze konstatovat, že lze pojem správa nemovitosti nahradit pojmem facility management (jedná se neustále o řízení), avšak nesmíme zapomenout, že ruku v ruce se změnou pojmu dochází i k nárůstu a širšímu obsahu, který jsem specifikoval již v předchozím textu směrem k souhlasícím podrobnostem se skutečností řízení nákladů nejen s ohledem na nemovitost, ale i s ohledem na nutné procesy a lidský faktor, který je samozřejmě zapojen do celého podniku.

FM lze akceptovat, přijímat a chápat jako možnost moderního a tvůrčího přístupu ke správě majetku, moderní přístup k vedení ostatních procesů a činností, moderní přístup k najetí ideální kombinaci lidí a provozními náklady podniku.

## **5. QMS a jak je společnosti využívají**

Zkratka QMS je pro Quality Management System alias systém managementu kvality. Systém managementu kvality, který je společností vytvořen a realizován je v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001:2009 (dále ISO 9001). Proč zrovna podle ISO 9001? Protože toto ISO zajišťuje infrastrukturu, postupy, procesy a zdroje potřebné k tomu, aby společnost měla přehled a controlling nad svými službami a mohla tím zlepšovat své služby zákazníkům a svoji výkonnost.

Společnost, od které jsem získával informace pro psaní této bakalářské práce rozděluje své služby na dva zakázkové procesy:

1. Zakázkový proces „Facility Management“, který se skládá z podprocesů
  - a. Úklid objektů
  - b. Ostraha objektů
  - c. Správa budov
  - d. Servisní a revizní činnost
  - e. Stavební a technická údržba objektů

## 2. Zakázkový proces „Investorsko – inženýrská činnost a stavební práce v oboru pozemního stavitelství“

Druhý zakázkový proces je realizován jednak v rámci kompletní správy budov, včetně jejich stavební údržby, oprav a rekonstrukcí a dále i jako samostatné stavební zakázky. Investorsko-inženýrská činnost nezahrnuje projektové práce. Tyto jsou v případě požadavku zákazníka zajišťovány nákupem. [9]

### 5.1. Kritéria zakázkového procesu

Pro hodnocení efektivnosti dílčích fází zakázkového procesu jsou stanovena tato základní kritéria:

- poměr přijatých nabídek k počtu nabídek podaných v daném roce
- celkový obrat
- počet reklamací a stížností
- fluktuace pracovníků
- poměr provozních nákladů a výnosů

Hodnocení kritérií je součástí každoročního přezkoumání QMS vedením společnosti.

### 5.2. Dokumentace

Dokladem o existenci a fungování QMS a podkladem pro jeho trvalé zlepšování je dokumentace užívaná k řízení firmy a k zabezpečení její výrobní činnosti v souladu s požadavky normy ISO 9001. Dokumentace je formálně členěna do následujících skupin a úrovní.

- Dokumentace řízení QMS
  - Příručky kvality
  - Směrnice QMS
- Interní řídicí předpisy – VPI
- Technické normy – ČSN, ...
- Právní předpisy
- Pracovní dokumentace

- Dokumentace zakázek (dokumenty, které jsou podkladem k realizaci a záznamy o realizaci)
- Veškeré ostatní písemnosti vznikající ze řízení a provozu společnosti

### **Dokumentace řízení QMS**

Popisuje systém řízení společnosti dle požadavků normy ISO 9001 a praktické zabezpečení těchto požadavků.

Obsahuje základní pravidla a postupy činností prováděných v rámci řízení společnosti a realizace zakázek, včetně souvisejících odpovědností za jejich dodržování. Součástí postupů jsou odkazy na navazující dokumenty a záznamy, které s danou činností bezprostředně souvisejí, resp. v jejím průběhu vznikají.

### **Ostatní dokumenty**

Ostatní dokumenty (druhý až pátý bod) mohou na dokumentaci řízení QMS navazovat, ale mohou rovněž upravovat problematiku mimo požadavky norem ISO řady 9000.

## **5.3. Odpovědnost vedení**

### **Angažovanost a aktivita managementu**

Cílem kapitoly je poskytnout důkaz o závazku vedení společnosti k uplatňování QMS a jeho neustálému zlepšování. To je zabezpečeno především navřením QMS s vědomím priority plnění požadavků zákazníka a jeho spokojenosti, dodržování právních požadavků, stanovením a projednáváním politiky kvality a navazujících cílů, ustanovení představitelů vedení pro QMS, přidělením odpovědností za plnění požadavků QMS, pravidelným přezkoumáváním QMS vedením společnosti.

### **Zaměření na zákazníka**

Zaměření na zákazníka je založeno především na kvalitě realizovaných služeb a plnění požadavků zákazníka k jeho spokojenosti. Důležitý je také osobitý přístup, toho je docíleno tím, že v celém průběhu realizování zakázky se snažíme být co nejvíce v užším kontaktu se zákazníkem. Monitorování jeho spokojenosti se budeme věnovat v kapitole 5.6.1..

## **Politika kvality**

Vedení společnosti přijalo závaznou politiku kvality, ve které formuluje svou strategii v oblastech klíčových pro ekonomickou prosperitu a celkový rozvoj společnosti. Klíčovými oblastmi a mezi nimi je právě zmiňovaná spokojenost zákazníka na hlavním místě a dále tu je kvalita realizovaných zakázek, cílené zabezpečení zdrojů a dlouhodobé vzájemně odpovědné vztahy s partnery. Ve všech těchto oblastech jsou stanoveny cíle nebo „příručky ke spokojenosti“.

Například k dostatečné spokojenosti zákazníka je důležité držet se následujících bodů:

- Jednoznačně specifikovat požadavky zákazníka před zahájením zakázky i v jejím průběhu.
- Ve všech fázích realizace zakázky předcházet neshodám zjištěným zákazníkem.
- Zajistit kvalitní komunikaci s oprávněnými zástupci zákazníka.
- Nepodceňovat reakce zákazníků a k těmto reakcím přijímat opatření pro zlepšení.

## **Cíle kvality**

K realizaci závazků a dlouhodobých cílů politiky kvality vydává vedení společnosti na každý kalendářní rok konkrétní cíle, které jsou specifikovány z hlediska jejich měřitelnosti a možnosti vyhodnocení jejich plnění, s uvedením termínů a příslušných odpovědností.

Při stanovení cílů jsou brány v úvahu především:

- očekávaný přínos pro zvýšení spokojenosti zákazníků, ekonomických výsledků, zlepšení interních procesů
- finanční a technické možnosti.

Plnění cílů je sledováno v závislosti na stanovených termínech jejich realizace. Úspěšnost plnění cílů a jejich skutečný přínos je jedním z bodů „Přezkoumání QMS vedením společnosti“

## **5.4. Přezkoumání QMS vedením společnosti**

Systém managementu kvality je pravidelně přezkoumáván s cílem zjistit jeho stupeň realizace, účinnost a vhodnost ve vztahu k vnějším a vnitřním podmínkám.

Předmětem přezkoumání jsou následující vstupy:

- Realizace opatření přijatých na předchozím přezkoumání,

- Politika kvality – naplňování jejích zásad, potřeb a návrhů změn,
- Cíle kvality – vyhodnocení úspěšnosti jejich plnění a stanovení cílů pro následující období,
- Interní a externí audity QMS – plnění ročního plánu, statistika neshod, plnění a účinnost navržených a realizovaných opatření, zaměření interních auditů v následujícím období, činnost auditorů a potřeb vlastních interních auditorů,
- Zpětná vazba od zákazníka – ve smyslu plnění jejich požadavků a vnímání vzájemné spolupráce ze strany zákazníků,
- Výkonnost procesů QMS,
- Neshody, související opatření k nápravě (preventivní opatření) a doporučení pro zlepšování,
- Provedené a plánované změny (např. organizační, personální, výrobní) a jejich vliv na QMS (zejména na dokumentaci řízení QMS).

QMS přezkoumává vedení společnosti. Jednotlivé, výše uvedené body jsou předmětem přezkoumání minimálně 1x ročně.

Výstupem je písemná "Zpráva o přezkoumání QMS", která obsahuje zhodnocení jednotlivých bodů a schválená opatření, včetně přidělení odpovědnosti za jejich realizaci a stanovení termínů plnění s cílem zajištění dalšího zdokonalování QMS.

## **5.5. Poskytování služeb FM, inženýrských a stavebních činností**

Zakázka je realizována za stanovených podmínek, které jsou zabezpečeny již v procesech předvýrobních a rovněž v rámci řídicích a podpůrných činností. Řízené podmínky zahrnují stanovení přesných specifikací, které výsledný produkt a jeho realizaci dostatečně popisují, stanovení kontrolních činností, pracovníky s odpovídající kvalifikací nebo odbornou způsobilostí, vhodné pracovní vybavení, dostupnost technických předpisů a pracovních instrukcí, dostupnost a použití měřicích zařízení.

Samotná realizace zakázky je založena na přidělených odpovědnostech a pravomocích ke koordinaci všech dílčích činností. Tyto jsou pro zakázku určeny v SOD a dále vyplývají z dokumentace řízení QMS a na provádění předepsané kontrolní činnosti a záznamech o jejím provedení. Dalším důležitým faktorem je vedení průvodní dokumentace zakázky a ukládání

souvisejících záznamů, které umožňují identifikaci a sledovatelnost zakázky během celé doby jejího trvání.

Celý postup je znázorněn v příloze č.1. kde vidíme řízení procesu poskytování služby „Správa, údržba, servis a revize“ spadající pod FM.

## **5.6. Měření, analýza a zlepšování**

V této kapitole se budu obecně snažit definovat postupy monitorování, měření a analýzy, které společnost uplatňuje a mají za cíl sledování a vyhodnocování spokojenosti zákazníka, měření výkonnosti procesů QMS a neustálé zlepšování služeb.

### **5.6.1. Spokojenost zákazníka**

Přehled o spokojenosti zákazníka s plněním jeho požadavků a vnímání celkové spolupráce z pohledu zákazníka jsou důležitým podkladem pro neustálé zlepšování. Sběr informací o plnění požadavků můžeme rozdělit na pasivní a aktivní. Pasivní informace jsou ohledně problémů jako například stížnosti a připomínky zákazníka v průběhu realizace zakázky, vady a nedodělky zjištěné v rámci předání dokončené služby a uvedené v předávacím protokolu a reklamace služby v záruční době. Aktivní informace jsou informace, které si sami vyžádáme. Jsou to například referenční listy od zákazníků, informace získané při obchodních jednáních, ale i neformálních setkáních. Poté následuje vyhodnocení získaných informací

### **5.6.2. Monitorování a měření procesů QMS**

Výkonnost procesů QMS je monitorována především ekonomickými ukazateli jako jsou finanční objemy prací, náklady vs zisk (včetně dílčích hodnot a jejich kombinace), úspěšnost nabídkových řízení a počet reklamací služeb a s nimi spojené náklady na nápravu.

### **5.6.3. Vyhodnocení informací a zlepšování služeb**

Neustálé zlepšování všech realizovaných procesů a celkové výkonnosti společnosti je jedním z jejích hlavních strategických záměrů. Je to proces využívající veškeré vstupy pro možné zlepšení. Mezi ně opět patří hlavní faktor a ten je hodnocení spokojenosti zákazníků. Dalšími faktory jsou neshody související s realizovanými zakázkami, hodnocení spolupráce s dodavateli prací a materiálu, vyhodnocování služeb a vlastní iniciativa z řad pracovníků na

zlepšení procesů. Po analýze všech možných vstupů může společnost pracovat na zlepšování svých služeb a lepšímu uspokojení zákazníka.

### **Zlepšování**

Opatření k nápravě čerpá ze vstupů obsahujících zjištěné problémy, jsou podkladem pro stanovení příslušných nápravných opatření. Při analýze se bere ohled na závažnost problému ve vztahu k výslednému produktu, bezpečnosti a ochraně ŽP. Hledá se příčina vzniku a četnost výskytu a možného opakování v budoucnu a zdali je společnost schopna předcházet těmto problémům z důvodu finanční či kapacitní.

Schválená opatření k nápravě (včetně souvisejících termínů realizace a odpovědnosti) mohou být zaznamenávány ve formě zprávy z přezkoumání QMS, zápisů z porady, cílů kvality.

Preventivní opatření v návaznosti na výskyt problémů, jejich odstraňování a následná opatření k nápravě, jsou hledána řešení, která umožní zabránit vzniku možných a předpokládaných neshod, případně se soustředí na jejich vyhledávání. Při jejich přijímání se vychází z analýzy problému, z hledání hlubších souvislostí a z hledání prvotních, často až skrytých příčin. Postup pro navržení a realizaci preventivních opatření je shodný s analýzou dat. Při řešení nápravných a preventivních opatření může být využit formulář – viz Příloha č. 2 [10]



## 6. Závěr

V práci se mi podařilo uceleně zobrazit problematiku správy nemovitosti, popsal jsem rozdíly v postavení správce a majitele nemovitosti, ekonomické aspekty správy nemovitosti se zaměřením na kategorizaci nákladů a závěrem této kapitoly jsem vše shrnul do jednoduchého návodu k vyslovení hodnocení o efektivitě hospodaření s nemovitostí.

V druhé části jsem definoval facility management s ohledem na rozdílnost chápání pojmu na různých trzích a dle vymezení v úvodu jsem vyvodil nejširší moderní definici pojmu.

Přístup FM k řízení nákladů vycházejících z jednotlivých činností, rozklíčování těchto činností s ohledem na procesy podniku a pracovníky, se mi též zdařilo uceleně vymežit. Dále komentuji klíčovou úsporu nákladů plynoucí z přístupu facility managementu a vyjadřuji se ke způsobu zajištění služeb FM opět s ohledem na nákladovou stránku věci. Podařilo se mi též rozdělit základní vztahy poskytovatele a objednavatele služeb FM, resp. postavení facility manažera ve vztahu.

Poté jsem z dříve popisovaných skutečností utvořil závěr, kde polemizuji nad vztahem facility managementu a správy nemovitostí, kteréžto pojmy jsou si velmi blízké, z jistého pohledu se překrývající, ovšem nejsou rozhodně totožné.

Dále jsem se zaměřil na komunikaci se zákazníkem a jak monitorovat jeho spokojenost či nespokojenost. Jak analyzovat sběr dat a vyvodit z něj výsledek, který bude využit ke zlepšení procesu, či poskytování služeb.

V další části jsem se zaměřil na komunikaci s zákazníkem a na vybrané činnosti konkrétního podniku poskytující služby FM, kde jsem se snažil vysvětlit jak je důležitá spokojenost zákazníka s zprostředkovatelem FM. Udržitelnost v tomto odvětví je nelehká z důvodu vysoké konkurence, ovšem prostor k výkonu FM služeb stále stoupá. Na trhu se neustále zvyšuje poptávka po komplexních facility službách, tudíž i přes existující konkurenci lze nalézt v oboru své uplatnění a prostor pro další podnikový růst. Tím potvrzuji udržitelnost podnikání v oboru facility služeb a předpokládám budoucí efektivní fungování popisované společnosti z praxe.

## Seznam zdrojů

1. Phönix, Bohemia. Mandátní smlouva o správě nemovitostí. *www.phonix.cz*. Ústí nad Labem : autor neznámý, 2006.
2. Zákony online. *Odstavec 1, § 566 zákona číslo 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění dalších předpisů*. [Online] 30. 04 2008. [Citace: 02. 04 2017.] <http://zakony-online.cz/?s1&q1=all>.
3. CZ, IFMA. International facility management association. *Czech Chapter of IFMA*. [Online] [Citace: 16. 04 2017.] [www.ifma.cz](http://www.ifma.cz).
4. Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M. *Facility management a Public Privat Partnership*. : první vydání, Kapitola 3, str. 111, 2007. ISBN 978-80-86946-24-4.
5. ČSN EN 15221-1 *Facility management – Termíny a definice*. : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2014.
6. Štrup, O. *Základy facility managementu*. : První vydání, Kapitola 7, str. 21, Vydavatelství Kamil Mařík - Professional Publishing, 2014. ISBN 978-80-7431-143-7.
7. SLA - Service level agreement. *Management media*. [Online] [Citace: 12. 5 2017.] <https://managementmania.com/cs/service-level-agreement>.
8. Key Performance Indicators. *Colleges Ontario*. [Online] [Citace: 14. 5 2017.] [http://www.collegesontario.org/outcomes/key-performance-indicators/2011\\_kpi\\_results.pdf](http://www.collegesontario.org/outcomes/key-performance-indicators/2011_kpi_results.pdf).
9. SOLID a.s. Quality management system. *Příručka*. Praha : SOLID a.s., 2015.
10. SOLID a.s. Záznam o nápravném opatření. *Příručka kvality*. Praha : SOLID a.s., 2015.

## **Seznam obrázků:**

Obrázek 1: Definice 3P ..... - 24 -

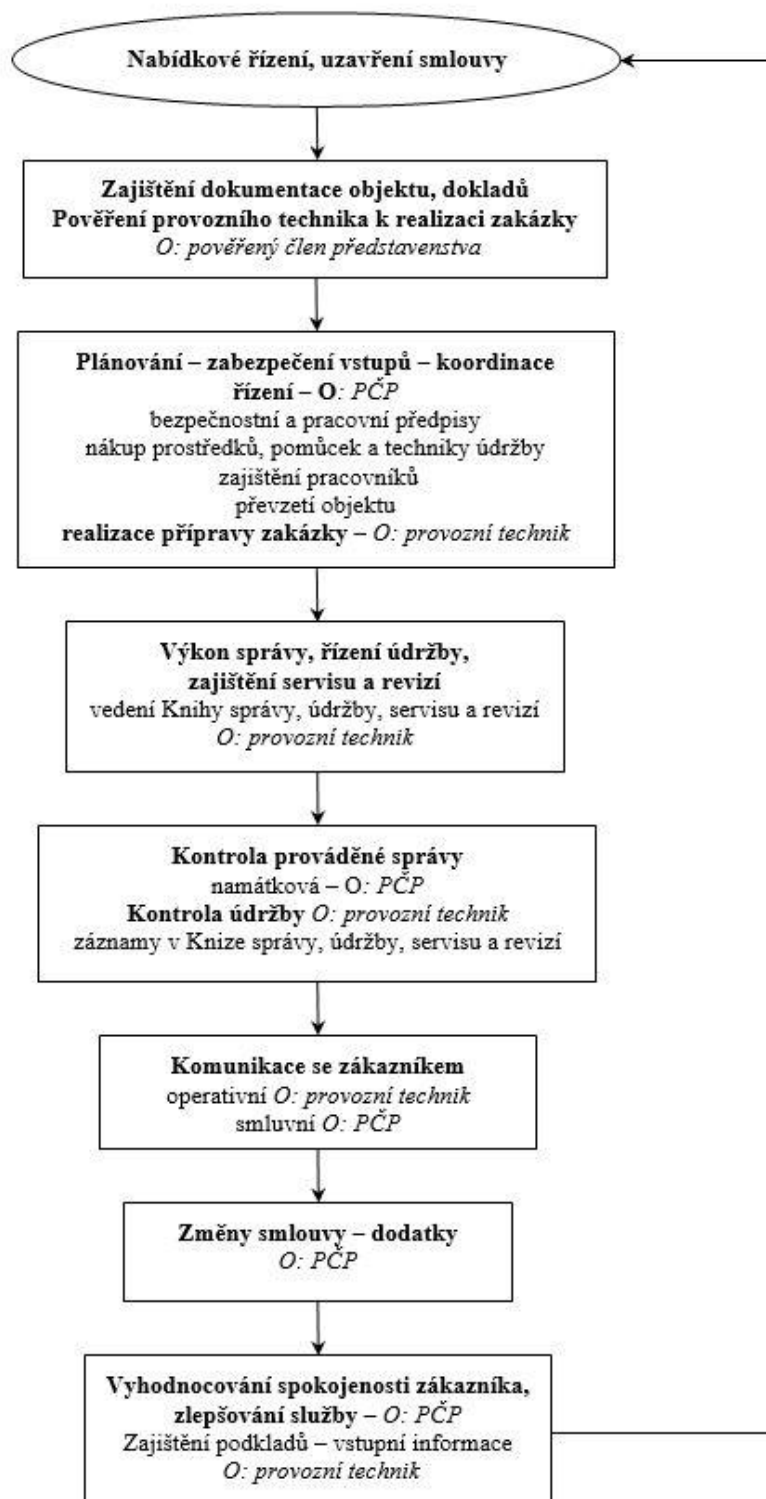
Obrázek 2: Model facility managementu ..... - 37 -

## **Seznam příloh:**

Příloha č.1: Základní postup při řízení procesu poskytování služby „Správa, údržba, servis a revize“

Příloha č.2: Záznam o nápravném opatření

# Příloha č.1. - Základní postup při řízení procesu poskytování služby „Správa, údržba, servis a revize“



O: znamená kdo je za danou činnost zodpovědný

## Příloha č.2. – Záznam o nápravném opatření

### ZÁZNAM O NÁPRAVNÉM OPATŘENÍ č.

**Druh neshody:**

**Doklad o neshodě:**

- a) Záznam o neshodě
- b) Reklamační protokol
- c) Zápis z kontroly
- d) Protokol z auditu
- e) Jiný doklad

**Identifikace záznamu:**

**Charakteristika neshody:**

**Nápravné opatření:**

**termín realizace:**

**odpovědnost:**

**Navrhl:**

**Schválil:**

**Provedl:**

**Ověřil:**

funkce

jméno

podpis

datum

**Rozdělovník:**