

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

MANAGEMENT PODPŮRNÝCH PROCESŮ – FACILITY MANAGEMENT JAKO NÁSTROJ OPTIMALIZACE NÁKLADŮ

III. přednáška

Plán

1. Role MPP v hodnototvorném řetězci. Management hodnotového řetězce
2. Rozvržení nákladů a aktiv, chování nákladů
3. Přehled určujících faktorů nákladů. Nákladové determinanty
4. Kontrola nákladů, náklady během životního cyklu stavebního díla
5. Metody stanovení efektivity podnikových investic
6. Majetková struktura a faktory které ji ovlivňují
7. Strategie správy majetku

1. Role MPP v hodnototvorném řetězci. Management hodnotového řetězce

- 1.1. Role MPP v hodnotovém řetězci.
- 1.2. Hodnota a hodnotový řetězec
- 1.3. Management hodnotového řetězce
- 1.4. Hodnota pro zákazníka a její maximalizace

1.1. Role MPP v hodnototvorném řetězci



1.1. Dílčí problematiky poskytování podpůrných služeb

- Financování provozu
- Investiční rozhodování
- Controlling

1.2. Hodnota a hodnotový řetězec

Hodnota- Vlastnosti, přínosy a další aspekty výrobků a služeb, za něž jsou zákazníci ochotni vynaložit své zdroje – peníze.

Hodnotový řetězec-Určitý soubor pracovních činností, které krok po kroku přidávají hodnotu, počínaje zpracováním materiálu a konče hotovým produktem v rukou uživatele.

Management hodnotového řetězce - Proces řízení jednotlivých sekvencí integrovaných činností a informací o toku produktu přes hodnotový řetězec.

1.3. Požadavky na úspěšné řízení hodnotového řetězce (MHŘ)

- **Koordinace a spolupráce** – všichni partneři v řetězci musí identifikovat požadavky a přání zákazníků.
- **Investování do technologie** – úspěšný MHŘ je nemyslitelný bez značných investic do ICT.
- **Organizování** – MHŘ radikálně mění organizační procesy.
- **Vůdcovství** (silný a angažovaný vůdce je podmínkou).
- **Zaměstnanci, lidské zdroje** – zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem organizace.
- **Kultura a přístupy organizace** (hodnoty: sdílení, spolupráce, otevřenost, flexibilita, vzájemný respekt a důvěra).

1.3. Průzkum – přínosy MHŘ

- Zlepšení služeb zákazníkům – hlavní přínos (44%)
- Úspora nákladů a zrychlení dodávek (40%)
- Zlepšení kvality (39%)
- Snížení zásob (35%)
- Zlepšení logistiky (27%)
- Zvýšení prodeje (26%)
- Zvýšení tržního podílu (20%)

1.3. Překážky MHŘ

- **Organizační bariéry** – nejobtížnější překážky: neochota předávat informace, změnit současný zavedený stav, problém informační bezpečnosti (bezpečnost ICT, bezpečnost INTERNETu), neochota zaměstnanců změnit „status quo“ ...
- **Kulturní přístupy** – rozsah důvěry a nedůvěry (kultivované vztahy jsou nejvážnější hrozbou pro duševní vlastnictví i strategické informace).
- **Potřebné kapacity** – rozsah kapacit jednotlivých partnerů (až po extrémní koordinaci a spolupráci)
- **Lidé** – (bezvýhradná angažovanost jako projev loajality je podmínkou úspěchu MHŘ) – hlavním problémem je zde nedostatek zkušených manažerů, schopných a ochotných postavit se do čela.

1.4. Kategorie hodnoty pro zákazníka

- **Hodnota pro zákazníka** („Customer Value“) – klíčový pojem tržní ekonomiky
- **Hodnota pro zákazníka** – vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení.
- **Hodnota = uspokojení potřeb / použité zdroje**
- **Potřeba** je pocit nedostatku něčeho, co je pro existenci subjektu potřebné a nezbytné, co je žádoucí a nutné k vykonání určité činnosti nebo uspokojení určitého zájmu.
- Proces uspokojení potřeb se projevuje v podobě pocitu **užitku** a míry saturace potřeby u daného uživatele (spotřebitele).

1.4. Zdroje

- **Všechny hmotné i nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb.** Proces uspokojení potřeb může mít charakter jednorázové spotřeby výrobku či služby, nebo je procesem jejich dlouhodobého využívání. Patří sem hmotné i nehmotné statky spojené s produkcí, pořízením a využíváním výrobku či služby uspokojující potřeby.

1.4. Podnikatelské kroky při maximalizaci hodnoty pro zákazníka

- **Optimalizace, nikoliv maximalizace užitku** nabízeného vyráběným výrobkem či poskytovanou službou.
- **Optimalizace nákladů s tendencí k jejich minimalizaci**, potřebných na vyrobení (provedení) s další využívání výrobku či služby po celou dobu ekonomické životnosti.

1.4. Růst hodnoty pro zákazníka

- **Hodnota pro zákazníka** (jako relativní kategorie) **roste v případech** (je to zároveň pět cest k vyšší prosperitě, konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti firmy):
 1. **Rychlejšího růstu** velikosti **užitku** při **pomalejším růstu** celkových **nákladů**
 2. **Růstu** velikosti **užitku** při **nezměněných** celkových **nákladech**
 3. **Růstu** velikosti **užitku** při **poklesu** celkových **nákladů**
 4. **Stejně velikosti užitku** při **poklesu** celkových **nákladů**
 5. **Pomalejšího poklesu** velikosti **užitku** při **rychlejším poklesu** celkových **nákladů**

1.4. Fenomén komerční úspěšnosti

- Za komerčně úspěšný lze považovat jenom ten výrobek či službu, které na trhu najdou svého solventního zákazníka, ochotného a schopného za ně zaplatit oboustranně přijatelnou tržní cenu.
- **Oboustranně přijatelná** cena – taková **tržní cena**, která je výhodná (přijatelná) jak pro zákazníka, tak i pro výrobce.

1.4. Předpoklad konkurenceschopné a komerčně úspěšné produkce

- **Dosažení optimální spokojenosti zákazníka** s výrobkem (službou)
- **Optimální velikost užitku při co nejnižších nákladech** na jeho vyrobení a užívání
- **Dosažení maximální hodnoty pro zákazníka**
- Maximální hodnota pro zákazníka tedy vytváří podstatu komerční úspěšnosti a tím i konkurenceschopnosti výrobků a služeb.
- Nutná **shoda ekonomických zájmů zákazníků** (poptávka) s **ekonomickými zájmy výrobců** (nabídka).

2. Rozvržení nákladů a aktiv, chování nákladů

- **Provozní náklady** by měly být rozvrženy **na činnosti**, ve kterých **se vynakládají**.
- **Aktiva** by měla být rozvržena **na činnosti, které je používají, řídí a kontrolují** nebo nejvíce ovlivňují jejich užití.
- Aktiva musí být rozvržena na hodnototvorné činnosti takovým způsobem, který dovolí analýzu chování nákladů
- **Časové období** by mělo být pro výkonnost podniku **charakteristické**. Mělo by zahrnout a ukázat **i sezonní a cyklické výkyvy a období přerušení činnosti, jež by měly vliv na náklady**.

2. Řízení provozních nákladů

- Činnost spočívající v **optimalizaci hodnotového řetězce**, způsobu kontroly a hodnocení efektivnosti tohoto řízení
- Výkon poskytování podpůrných služeb podporuje primární činnost v důsledku **časového a prostorového nesouladu mezi vznikem požadavku na danou službu a režimem vlastního provádění**

2. Řízení režijních nákladů

- Klasický **optimalizační problém**, řešitelný modelem řízení a optimalizace oběžných aktiv:
 - Náklady na obsluhu
 - Kapitál vázaný v zásobách
 - Metoda ABC

2. Rozvržení nákladů a aktiv, chování nákladů

- Chování nákladů závisí na řadě strukturálních faktorů-hnacích sil
- O chování nákladů hodnototvorných činnosti rozhoduje 10 významných „obětí na statech a výkonech“:
 - Úpory nebo ztráty z velkovýroby,
 - Získané znalosti a poznatky,
 - Struktura využití kapacit,
 - Vzájemné vazby, vztahy,
 - Integrace,
 - Časové plánování akcí,
 - Uvážlivá volba politiky,
 - geografická poloha.

3. Přehled určujících faktorů nákladů.

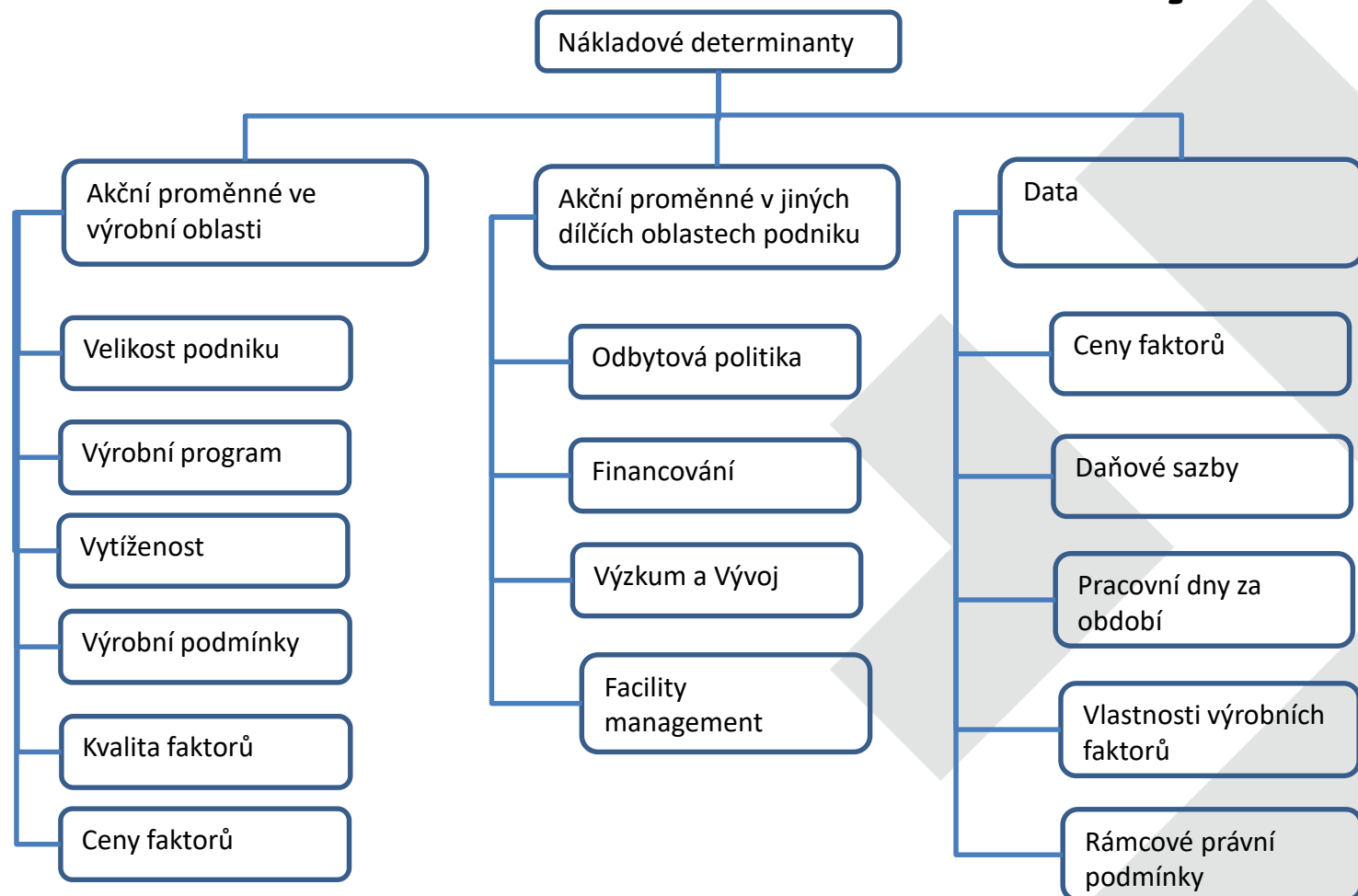
Nákladové determinanty

FM při snaze hledat cesty ke snižování režijních nákladů snaží:

- Systematizovat nákladové determinanty, analyzovat vzájemné závislosti a zjišťovat působení nákladových determinant na celkové náklady (**vysvětlující úloha**),
- Poskytnout podnikateli pomoc při jednotlivých rozhodnutích (**tvůrčí úloha**)

3. Přehled určujících faktorů nákladů.

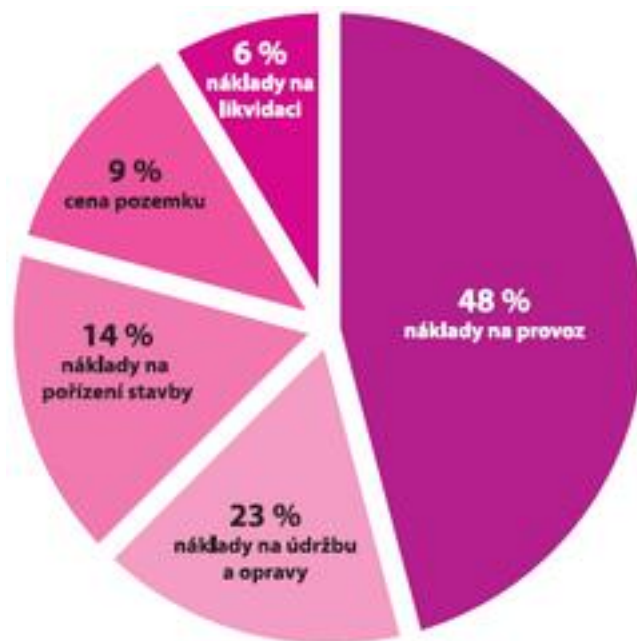
Nákladové determinanty



4. Kontrola nákladů, životní cyklus majetku

Výstavbový projekt					
Fáze předinvestiční		Fáze investiční		Fáze provozní	Fáze likvidační
Iniciování	Definování	Plánování	Realizace	Provoz	Likvidace
Životní cyklus majetku – stavebního díla					
Fáze výstavbového projektu				Fáze provozní	Fáze likvidační
Životní cyklus užití stavebního díla					

4. Náklady během životního cyklu stavebního díla



5. Metody stanovení efektivity podnikových investic

- Metoda čisté současné hodnoty
- Vnitřní míra výnosu

5. Zainteresované subjekty, zájmové skupiny - stakeholdeři

- **Interní** – vlastníci (Shareholdeři – majoritní akcionáři, strategičtí vlastníci a ostatní, minoritní akcionáři)
 - **Zaměstnanci** (cílem je maximalizace mezd a trvalé zlepšování pracovního prostředí)
 - **Manažeři** (jejich cíle nabývají podobu škály hodnototvorných preferencí jak zaměstnanců tak i vlastníků)
- **Externí** – dodavatelé, investoři (věřitelé, banky), odběratelé (zákazníci), obce, stát

5. Shareholders value

- Hodnota investovaného kapitálu shareholderů do podnikání (očekávají růst jeho hodnoty)
- Součet hodnot sledovaných všemi stakeholdery, včetně shareholderů (vlastníků)

5. Cíle podnikání

- **Hodnota pro vlastníky – Stakeholder Value** – a hodnota pro všechny zúčastněné, zainteresované subjekty podnikání a jejich maximalizace.
- Z hlediska poslání podniku samého i z hlediska jeho každodenní praktické reality je **na prvním místě maximální hodnota pro zákazníka!**
- Primárním cílem podnikání je **maximalizace současné hodnoty podniku!**

5. Koncepce

- Koncepce preferující **maximalizaci Shareholder Value** vychází ze dvou skutečností:
 - Jádrem Stakeholder Value je Shareholder Value
 - Vlastníci – shareholdeři, mají zcela výjimečné postavení mezi stakeholdery (jsou hlavním a rozhodujícím aktivním podnikatelským subjektem – vytvořili a zrealizovali podnikatelský záměr, v němž předurčili velikost hodnoty pro zákazníka)
- V koncepci preference **maximalizace Shareholder Value** je obsažena i maximalizace Stakeholder Value.
- Sociální odpovědnost je součástí poslání firmy.
- Majetek je především závazek a teprve potom privilegium!

5. Konkrétní ukazatelé

- Tržní přidaná hodnota – **MVA** (Market Value Added)
- Ekonomická přidaná hodnota – **EVA** (Economic Value Added)
- Jejich rostoucí hodnota signalizuje žádoucí naplňování primárního cíle podniku v podobě maximalizace Shareholder Value

5. Ukazatel MVA

- **MVA (Market Value Added – tržní přidaná hodnota)** představuje přírůstek tržní hodnoty firmy (rozdíl mezi částkou, kterou by akcionáři a ostatní investoři získali prodejem svých akcií, a hodnotou, kterou do firmy vložili – hodnotou obchodního jmění):

$$\mathbf{MVA = P - BV}$$

- P – tržní cena podniku
- BV – Book Value, účetní hodnota vlastního jmění na akcii (obchodní jmění)

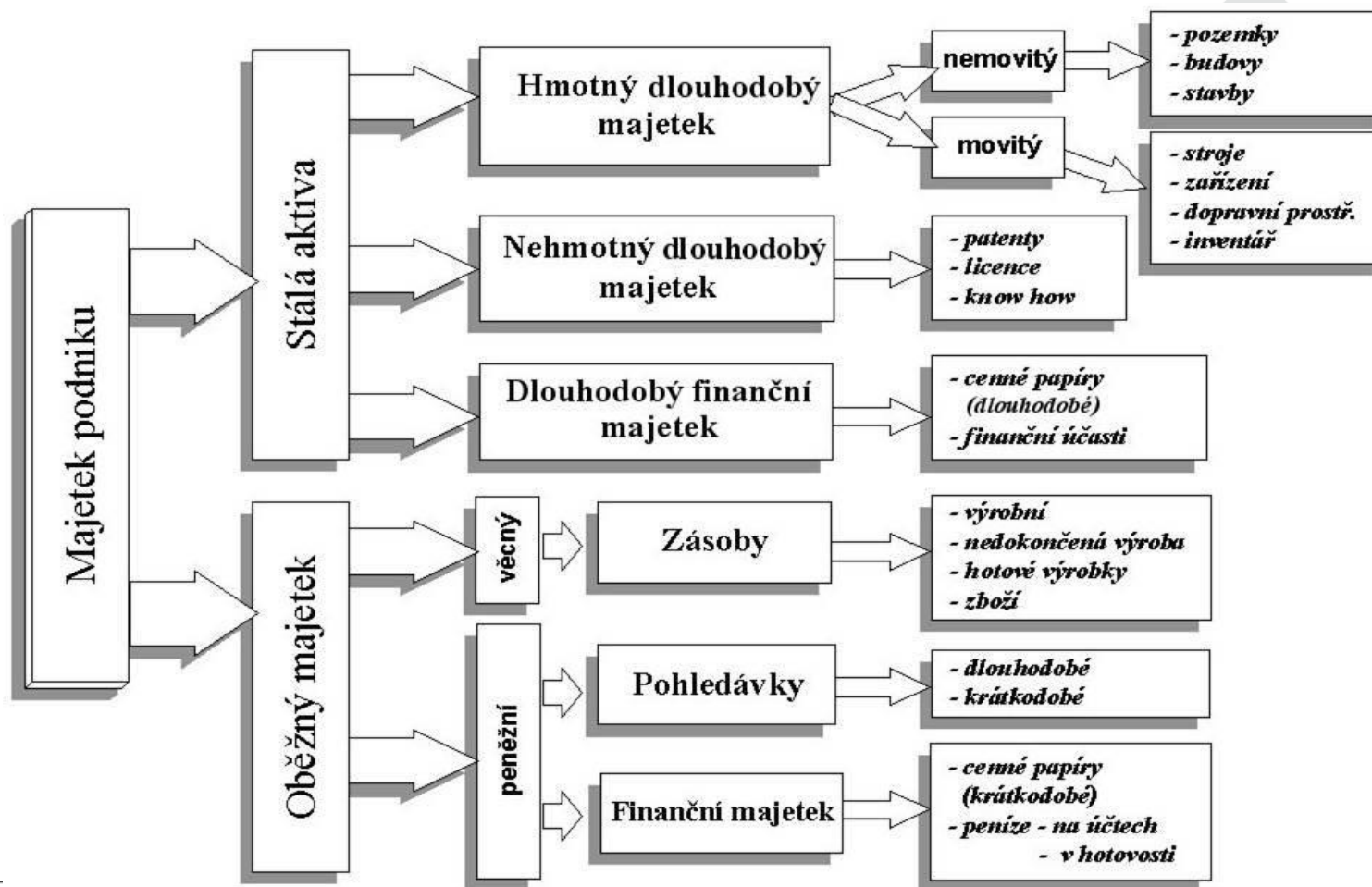
5. Ukazatel EVA

- **EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota)** je rozdíl mezi čistým ziskem podniku a jeho kapitálovými náklady:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - C * \text{WACC}$$

- NOPAT – čistý provozní zisk po zdanění
- C – dlouhodobě investovaný kapitál
- WACC – náklady na kapitál vyjádřené diskontní mírou (%)

6. Majetková struktura a faktory které ji ovlivňují



6. Majetková struktura a faktory které ji ovlivňují

Faktory:

- Rozsah podnikových výkonů
- Stupeň využití celkového majetku
- Cena majetku

7. Strategie správy majetku

Postup pro vytvoření strategie správy majetku:

1. Strategické plánování volných prostor,
2. Specifikace požadavků,
3. Hodnoticí kritéria

7. Strategie správy majetku

Faktory strategického plánování prostor:

1. sledování trendu v počtu zaměstnanců je vždy dlouhodobá záležitost,
2. Analýza počtu osob /1m²
3. Vypočet prostoru potřebného pro rozmístění lidí:

$$\mathbf{CVP=(PPZ*\emptyset PO)+PO\check{C}, \text{ kde}}$$

CVP- celkově využitelný potřebný prostor (v m²)

PPZ- plánovaný počet zaměstnanců v prostoru

∅PO- prostor na osobu

POČ- prostor pro ostatní činnosti (ostraha apod.)

7. Strategie správy majetku

Analýza dlouhodobě užívaného prostoru:

1. Úroveň plánovaného počtu zaměstnanců v definovaném prostoru firmy,
2. Úroveň potřebného vybavení vč. definice úrovně kritéria pro rozhodování.

7. Strategie správy majetku

Rozhodování v případě, že plánovaný počet zaměstnanců se nerovná skutečnému stavu, umístěnému v prostoru:

1. musí být stanoveno, zda jde o řešení rozmístění pracovníků z hlediska dlouhodobého nebo krátkodobého,
2. v případě dlouhodobého lze použít finanční model diskontovaného cash flow:

$$VCF = EBIT(1-t) + odpisy - investice, \text{ kde}$$

VCF- volné cash flow

EBIT(1-t)- čistý výnos pro investory

7. Kritéria hodnocení obnovy (rekonstrukce) majetku:

- Zda je dostatek času dosáhnout obou alternativ,
- Jaké jsou náklady na obnovu majetku,
- Zda stávající majetek unese možné úpravy na splnění nových požadavků,
- Jaké jsou plánované náklady na provoz oproti jiným možnostem (nájem)

7. Souhrn hledisek obnovy majetku je závislý na:

- důležitosti majetkové strategie,
- Strategickém plánování místa,
- Specifikaci dlouhodobého prostoru
- Hodnocení z pohledu finančního modelu, nákladů životního cyklu,
- možnosti obnovy- ekonomické možnosti firmy

7. Praktický návod

- Pravidelné přehodnocování plánu,
- Posouzení rizik,
- Při projednávání investice zajistit příslušná stanoviska odpovědných orgánů a vedení,
- Flexibilitnost při rozhodování

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

Norma ISO 41000 **Norma ČSN EN 15221**

Norma ČSNEN 15221

I. Cíle FM a očekávání z pohledu klienta a poskytovatele

II. Přehled norem

III. ISO 41000 Facility Management

IV. Platné části normy ČSNEN15221

I. Cíle FM a očekávání ze strany klienta a ze strany poskytovatele

I.1. Cíle FM

I.2. Očekávání z pohledu klienta

I.3. Očekávání z pohledu poskytovatele

I.1. CÍL FACILITY MANAGEMENTU (IFMA CZ)

Cílem je posílit ty procesy v organizaci, pomocí nichž pracoviště a pracovníci podají nejlepší výkony a v konečném důsledku pozitivně přispějí k ekonomickému růstu a celkovému úspěchu organizace

I.2. OČEKÁVÁNÍ Z POHLEDU KLIENTA

- Zajištění procesů a podmínek
- Kvalita
- Minimalizace ceny
- Predikovaná/maximální cena
- Benchmarking
- Soutěž dodavatelů
- Selekce

I.3. OČEKÁVÁNÍ Z POHLEDU POSKYTOVATELE

- Realizace služeb
- Maximalizace ceny
- Realizace víceprací
- Délka kontraktu
- Jistota zakázky

II. Přehled norem

- II.1. Přehled
- II.2. ISO 9001,14001,27001
- II.3. OHSAS 18001

II.1. PŘEHLED NOREM (ISO, OHSAS)

- **ISO** – International Organisation for Standardization (ISO 9001 – **Management jakosti**, ISO 14001 – **Environmentální management**, ISO 27001 – **Management bezpečnosti dat**)
- **OHSAS** – Occupational Health and Safety Assessment Specification (OHSAS 18001 – **Management BOZP**)

II.2. ISO: NORMA ISO 9001

- Řeší fungování všech procesů a neustálé zlepšování systému managementu jakosti
- Pomocí ní jsou definovány požadavky na systém řízení kvality
- Lze ji využít pro interní aplikaci, certifikaci, nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky

II.2. ISO: KOMPLEX NOREM

Doplnění „pomocnými“ normami:

- ČSN EN ISO 9001:2015 (**Systemy řízení jakosti – základy, zásady a slovník**)
- ČSN EN ISO 9004:2018 (**Systemy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti**)

II.2. ISO: NORMA ISO 14001

- Vytváří a řídí identifikaci **environmentálních aspektů činností, služeb a výrobků**
- Respektuje plnění legislativních a dalších požadavků na **efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému environmentálního řízení**
- Definuje **požadavky na systém environmentálního řízení**, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci, nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky

II.2. ISO: „POMOCNÁ“ NORMA

- ČSN EN ISO 14004:2005 (**Systemy environmentálního řízení** – všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám)

II.2. ISO: NORMA ISO 27001

- Řízení informačních rizik
- Analýza hodnoty vlastního majetku v oblasti informačních technologií
- Analýza rizik ve vztahu k informacím

II.3. NORMA OHSAS 18001

- Třífázová procedura, zahrnující:
 - Identifikaci nebezpečí
 - Omezení rizika
 - Hodnocení rizika
- Legislativa i specifikace této normy zdůrazňuje požadavky na zavedení opatření, které všude, kde to je možné, omezí, odstraní nebo zaměstnance od nebezpečí izolují
- V případech, kde to možné není, musí být pracovní činnosti plánována a řízena pomocí organizačních opatření tak, aby její výkon byl bezpečný a neohrožoval zdraví

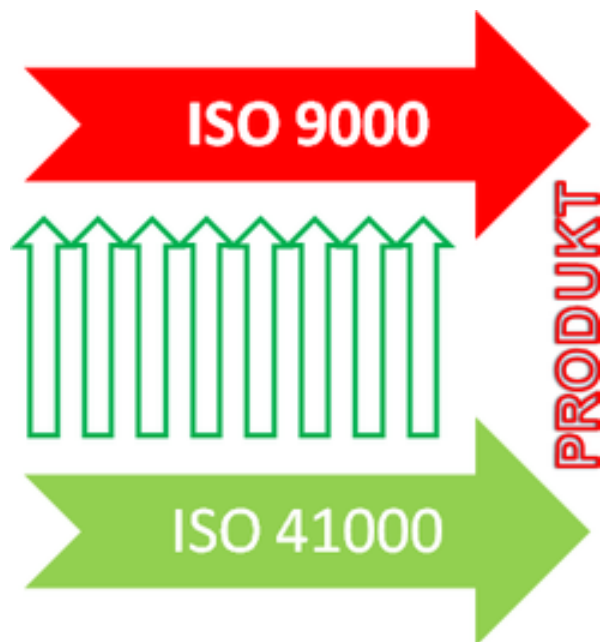
III. ISO 41000 Facility management

- ISO 41011-FM-Slovník (2017)
- ISO 41012-FM-Pokyny pro strategické získávání a vypracování dohod (2017)
- ISO 41001-FM-Systémy řízení –Požadavky s návodem na použití (2018)

Štrup O. 2018. *Význam ISO 41000 pro další rozvoj Facility managementu*. TZB-info. Web: <https://www.tzb-info.cz/normy-a-pravni-predpisy-facility-management/18240-vyznam-iso-41000-pro-dalsi-rozvoj-facility-managementu>

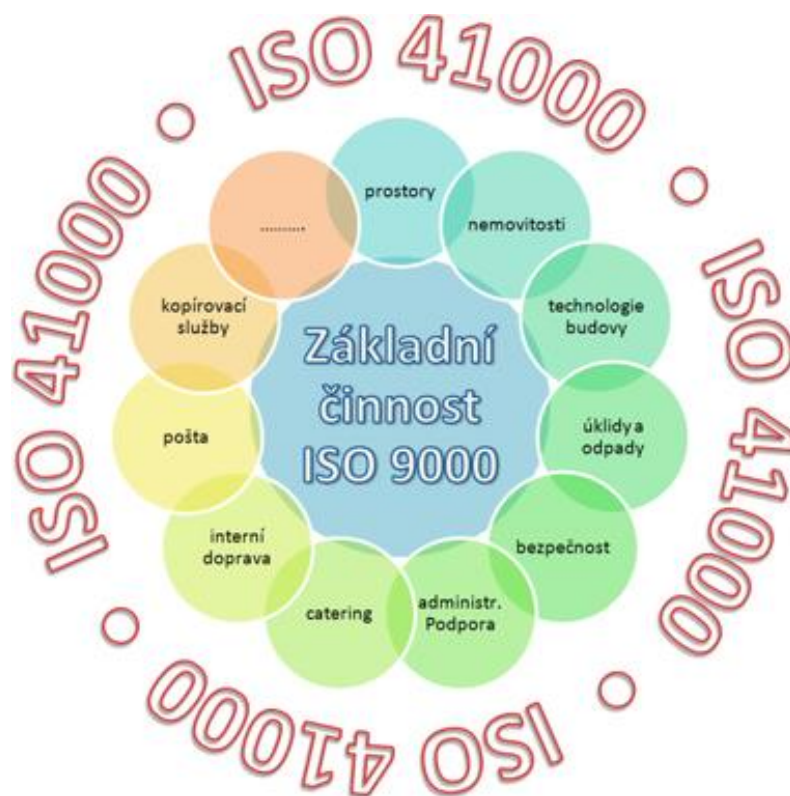
III. ISO 41000 Facility management

- FM poskytovatele –ISO 9000, ISO 41000
- Interní podpora FM- ISO 41000



Štrup O. 2018. *Význam ISO 41000 pro další rozvoj Facility managementu*. TZB-info. Web: <https://www.tzb-info.cz/normy-a-pravni-predpisy-facility-management/18240-vyznam-iso-41000-pro-dalsi-rozvoj-facility-managementu>

III. ISO 41000 Facility management



Štrup O. 2018. *Význam ISO 41000 pro další rozvoj Facility managementu*. TZB-info. Web: <https://www.tzb-info.cz/normy-a-pravni-predpisy-facility-management/18240-vyznam-iso-41000-pro-dalsi-rozvoj-facility-managementu>

III. ISO 41000 Facility management

- Jaká je potřeba podpory hlavního procesu?
- Podpora vychází z reality hlavní činnosti a je tvořena množstvím větších či menších služeb
- Pokud se realita hlavní činnosti dostatečně nespecifikuje, pak výsledek podpůrných služeb může významně ovlivnit nejen kvalitu výrobku/výstupu, ale i produktivity práce

Štrup O. 2018. *Význam ISO 41000 pro další rozvoj Facility managementu*. TZB-info. Web: <https://www.tzb-info.cz/normy-a-pravni-predpisy-facility-management/18240-vyznam-iso-41000-pro-dalsi-rozvoj-facility-managementu>

IV. Platné části normy ČSNEN 15221

- Část 3 - návod, jak dosáhnout/zajistit kvalitu ve FM
- Část 4 – taxonomie FM – klasifikace a struktura
- Část 6 – průvodce rozvojem a zlepšováním procesů
- Část 6 – plošné a prostorové měření
- Část 7 – Směrnice pro benchmarking výkonnosti

IV. Platné části normy ČSNEN 15221- ROZSAH NORMY 15221-3

- Návod jak dosáhnout/zajistit kvalitu ve FM (využívá ISO 9000):
 - Definuje termíny související s kvalitou a hodnocením
 - Určuje důležitost kvality ve FM určuje kritéria a charakteristiky pro hodnocení:
 - Objektivní (fyzikální, časové, funkční, finanční)
 - Subjektivní (smyslové, vystupování, ergonomie)
 - Definuje cestu pro kvalitní naplnění SL/SLA (Service Level)
 - Určuje jak definovat požadavky

IV. Platné části normy ČSNEN 15221- ROZSAH NORMY 15221-3

- Definuje SL (Service Level):
 - Součásti
 - Principy a přístupy
 - Typy a klasifikace
- Určuje způsoby měření a indikátory
- Popisuje analýzu odchylek a možné závěry z nich plynoucí

IV. Platné části normy ČSNEN 15221- ROZSAH NORMY 15221-4

- **Taxonomie Facility Managementu –
klasifikace a struktura:**
 - **Kategorizace služeb:**
 - Třídění podrobnější než v části 1
 - Strukturované číslování a kategorizace (5 stupňů)
 - Dělení podle obsahu, nákladů, kompetencí...

IV. Platné části normy ČSNEN 15221- ROZSAH NORMY 15221-4

- Interakce procesů, výkonů, kvality a ceny
- Kvalitativní cyklus PDCA (Plan - Do - Check - Act)
(Demingův cyklus)
 - Provázání na úrovně řízení
 - Hodnocení
- Cenové parametry FM služby



IV. Platné části normy ČSNEN 15221- ROZSAH NORMY 15221-5

- Návod na procesy v FM:
 - řízení dodávek jak z pohledu klienta, tak i poskytovatele služeb facility managementu či jeho subdodavatele.
 - Vysvětluje obsahy strategické, taktické a provozní úrovně řízení a v přehledných grafech a schématech zpřesňuje či přibližuje detailněji problematiku tohoto řízení.
 - Procesy jsou přiblíženy nejen z obsahového, ale i časového hlediska (sousednosti, návaznosti, inicializační události atd.).

IV. Platné části normy ČSNEN 15221-ROZSAH NORMY 15221-6

- Měření ploch a prostorů ve FM:
 - Rozdělení ploch a objemů do jednotlivých kategorií
 - Tyto kategorie jsou slovně definovány, navzájem provázány a pro přehlednost graficky jednoznačně zobrazeny (ve schematických půdorysech a řezech).
 - Zavedením principů šestého dílu do běžné praxe by se měla **sjednotit pasportizace a značení ploch a tím by měl být vytvořen předpoklad k přesnému měření nákladů, spotřeb, výměr atd. a jejich následnému vyhodnotitelnému poměřování** (v návaznosti na sedmou část souboru).

IV. Platné části normy ČSNEN 15221- ROZSAH NORMY 15221-7

- Směrnice pro benchmarking výkonnosti:
 - uvádí pokyny **pro výkonnostní benchmarking** a obsahuje jasné termíny a definice, jakož i metody benchmarkingu produktů a služeb facility managementu zařízení a služeb, jakož i organizací a provozů facility managementu.
 - stanoví **společný základ pro benchmarking nákladů ve facility managementu, podlahových ploch a dopadů na životní prostředí**, stejně jako kvality služeb, spokojenosti a produktivity.

LITERATURA

- ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1
- Štrup O. 2018. *Význam ISO 41000 pro další rozvoj Facility managementu*. TZB-info. Web: <https://www.tzb-info.cz/normy-a-pravni-predpisy-facility-management/18240-vyznam-iso-41000-pro-dalsi-rozvoj-facility-managementu>
- VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6
- VYSKOČIL, V. K. a kol. *Management podpůrných procesů. Facility Management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5
- VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management)*, 1. vyd., Praha: Professional Publishing, 2003, 288 s. ISBN 80-86419-45-2