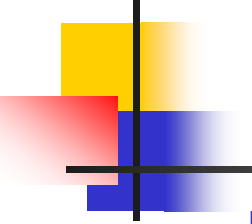


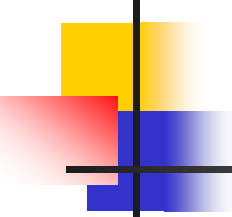
MANAGEMENT PODPŮRNÝCH PROCESŮ – FACILITY MANAGEMENT, OUTSOURCING A OFFSHORING PODNIKATELSKÝCH ČINNOSTÍ

M. Rössler



STRUKTURA PŘEDNÁŠKY

- **Facility Management (FM)**
- **Hodnotový řetězec (M. Porter)**
- **Procesní řízení**
- **Proces podpůrných činností**
- **„Štíhlá výroba“**
- **Formy poskytování podpůrných služeb**
- **Externí formy FM**
- **Outsourcing**
- **Rozhodování typu „dělej nebo nakup“**
- **Outsourcingové projekty**
- **Offshoring**
- **Hodnocení procesů podle modelu CMMI**
- **Měnící se kritéria a vývoj outsourcingu a jeho důvody**
- **Literatura a prameny**



FACILITY MANAGEMENT

- **Nástroj řízení podpůrných procesů v hodnotovém řetězci**
- **Promyšlený způsob řízení na bázi reengineeringu**
- **Ve znalostním podniku vede k uvědomělému procesnímu a projektovému řízení**
- **Představuje integraci činností v rámci organizační jednotky k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti („Core Business“)**

HODNOTOVÝ ŘETĚZEC (M. Porter)

Facility management

Infrastruktura podniku (správa budov)

Služby pro zaměstnance (doprava, ...)

Správa a optimalizace využití prostor

Obstaravatelská činnost

Řízení
vstupních
operací

Výroba

Distribuce

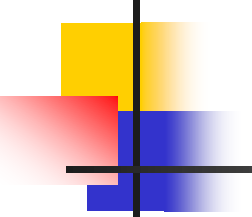
Marketing
a obchod

Servisní
služby
pro
výrobu

ÚSPORY

ZISKY

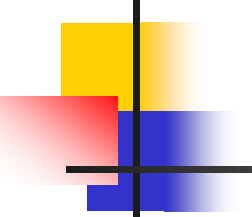
Základní podnikání



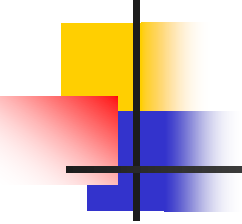
PROCES ŘÍZENÍ PODPŮRNÝCH ČINNOSTÍ

- **Velmi široká škála poskytovaných služeb**
- **Rozhraní mezi základními a podpůrnými činnostmi je určováno individuálně jednotlivou organizací a průběžně se aktualizuje**
- **Změny tržních podmínek ovlivňují hodnototvorné procesy ve všech oblastech (technologie, organizačního uspořádání, pohybu pracovního a finančního kapitálu)**
- **Na změny reaguje podnikový management novou definicí všech úrovní řízení (strategického, taktického o provozního)**

FACILITY MANAGEMENT (FM)

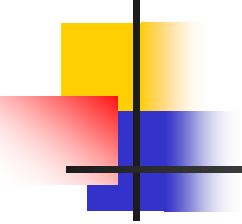


- V užším slova smyslu řízení podpůrných činností v oblasti výkonu správy nemovitostí
- Hlavní skupiny podpůrných činností:
 - **Prostor, technika a infrastruktura**: komerční služby – nájemné, správa objektů, využití vnitřních prostor; technika – údržba, energetický management, montáž; infrastruktura – ostraha, úklid, catering („**Facility management**“)
 - **Lidé a organizace**: centrální servis; ICT; marketingové služby; finance a účetnictví; controlling a reporting; právo, daně, audit; logistika; personální management („**Střediska sdílených služeb**“)



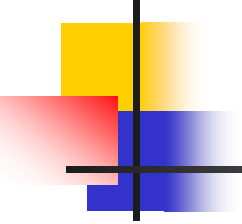
RÁMEC PODPŮRNÝCH PROCESŮ

- **Státem vyhlášená pravidla:**
 - **Živnostenský a obchodní zákoník,**
 - **Stavební zákon,**
 - **Daňový zákon,**
 - **Zákon o veřejných zakázkách,**
 - **Antimonopolní zákon,**
 - **Zákon o volném pohybu služeb,**
 - **Normy- ČSN EN 15221, ISO, BOZP, PO, ...**



CÍL A METODY ŘÍZENÍ PODPŮRNÝCH PROCESŮ

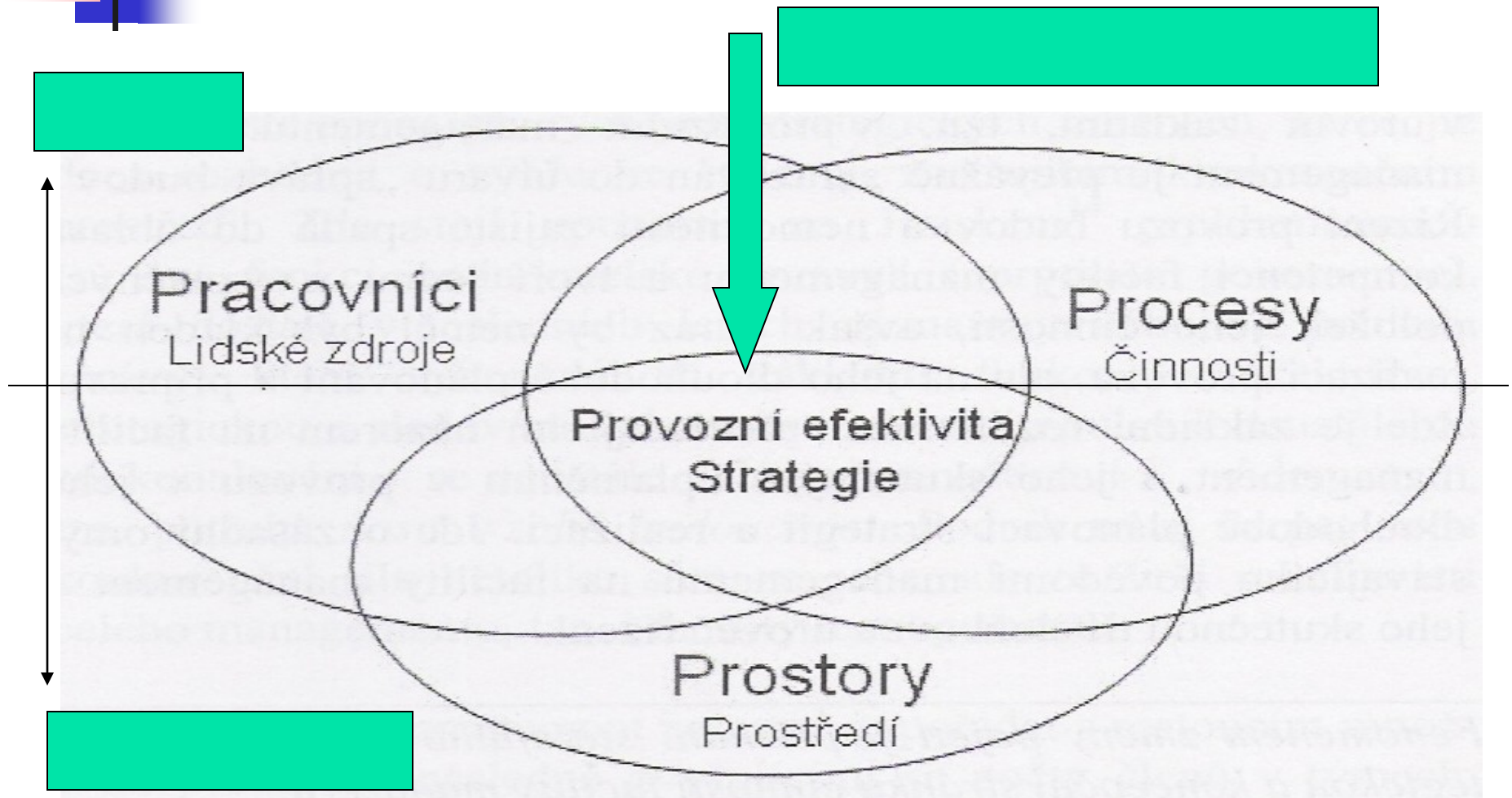
- MPP poměrně nová disciplína (v Evropě cca 30, v ČR 10 let)
- MPP výhodný komerční artikl
- Původní definice IFMA: „Metoda, jak v organizaci vzájemně sladit pracovníky, pracovní činnosti a pracovní prostředí, jež v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd“ (schéma „3P“ – Pracovníci+Procesy+Prostory)

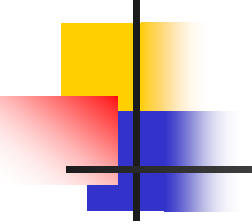


IFMA

- **International Facility Management Association (cca 20 000 členů, včetně ČR)**
- **Mezinárodní asociace facility manažerů**
- **www.ifma.cz**

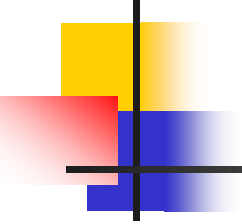
CÍL METODY FM – SYNERGIE „3P“





MANAGEMENT PODPŮRNÝCH ČINNOSTÍ

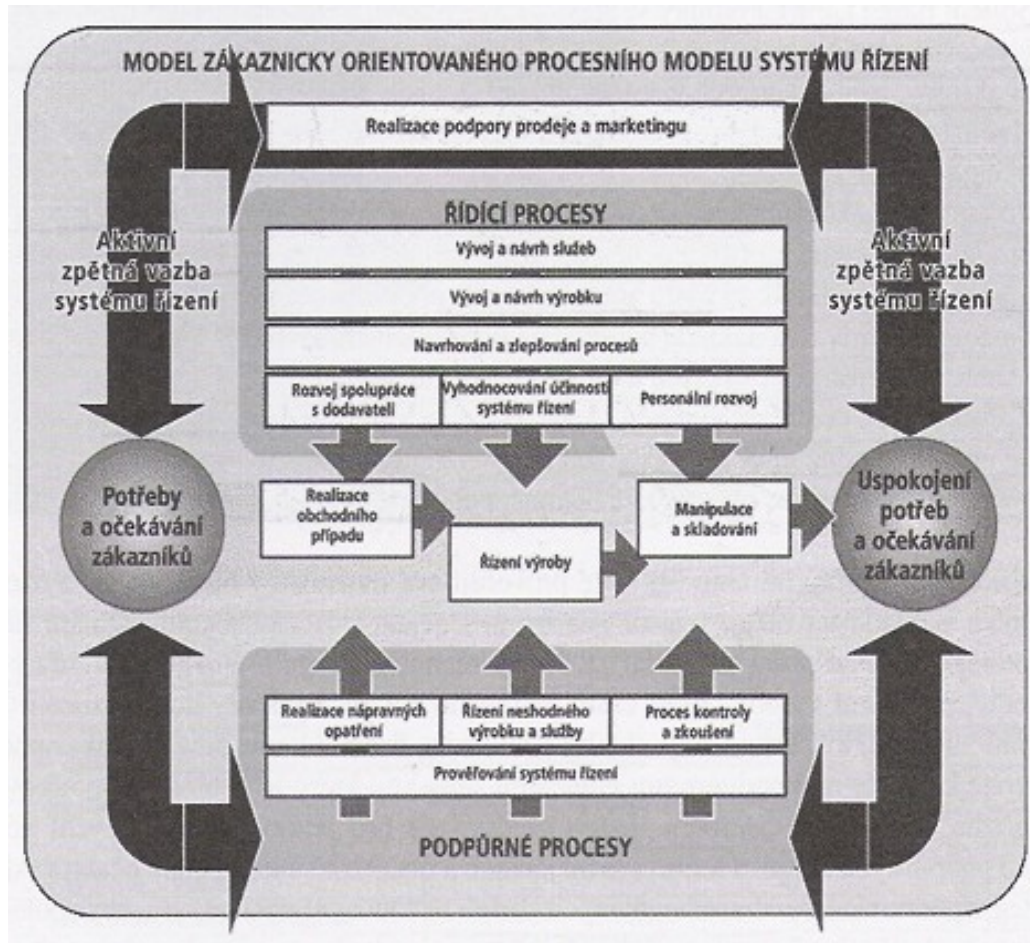
- **Komplexně plánuje a následně řídí veškeré podpůrné činnosti, které musí každý majitel vedle primární činnosti zajišťovat (včetně komfortu jednotlivých pracovišť, zvyšujícím i výkonnost pracovníků)**
- **Vztahy a podmínky pro vlastní podnikání jsou stále důležitější, složitější a nákladnější – je žádoucí, aby byly stále efektivnější**
- **Sjednocuje celkový přístup k podpoře základních činností organizace**

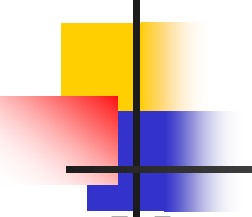


MOŽNOSTI UPLATNĚNÍ MPP v ČR

- **Nástrojem je analýza těchto procesů, vycházející z modelu zákaznický orientovaného procesního systému řízení**

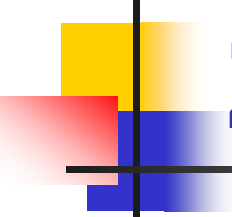
MODEL ZÁKAZNICKY ORIENTOVANÝCH ČINNOSTÍ PODPŮRNÝCH PROCESŮ





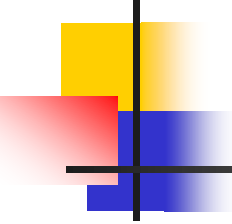
PRINCIP „ŠTÍHLÉ VÝROBY“

- **Vychází z předpokladu, že primární činnosti přináší efekty tehdy, probíhá-li spolu s podpůrnými činnostmi v optimálním prostředí s odpovídající úrovní technologických schopností a inovačních aktivit. Toto prostředí je ovlivněno dosaženou ekonomickou úrovní a efektivností za přispění a využití nastavené úrovně institucionální kvality řízení podpůrných činností.**



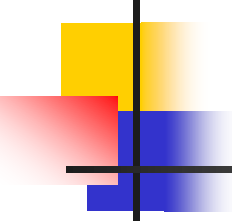
10 HLAVNÍCH DŮVODŮ ZEŠTÍHLENÍ VÝROBY (1)

1. **Soustředění se na hlavní činnost podniku (55%)** – umožní akceleraci růstu a úspěchu v činnosti, na kterou je podnik specializován a má nejvyšší konkurenční výhodu.
2. **Rozšíření přínosu reengineeringu podnikových procesů (20%)** – outsourcing je vedlejším produktem reengineeringu.
3. **Přístup ke schopnostem a možnostem na vysoké úrovni (36%)** – podstatou je přinést klientům služby ve světovém rozsahu a na světové úrovni, obvykle je spojeno s rozsáhlými a dlouhodobými investicemi do technologií, metodik a lidí.



10 HLAVNÍCH DŮVODŮ ZEŠTÍHLENÍ VÝROBY (2)

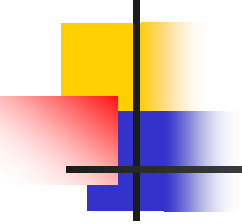
4. **Sdílení rizik (12%)** – podniky se stávají flexibilnější, dynamičtější a pružnější.
5. **Uvolnění zdrojů pro jiné účely (38%)** – podstata spočívá v koncentraci zdrojů na hlavní aktivity (zejména v oblasti LZ).
6. **Uvolnění kapitálových prostředků (12%)** – kapitálové zdroje jsou soustředěny k hlavní činnosti.
7. **Přísun peněz (54%)** – outsourcované činnosti nevyžadují držení aktiv (ty jsou zpravidla prodána a dochází k přílivu peněz do firmy).



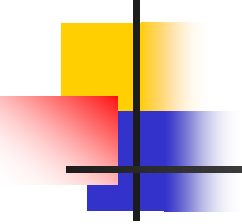
10 HLAVNÍCH DŮVODŮ ZEŠTÍHLENÍ VÝROBY (3)

8. **Snížení operativních nákladů a redukce kontrolních činností (18%)** – umožňuje vynakládat více zdrojů na výzkum a vývoj, marketing...
9. **Zdroje nejsou dostupné interně (25%)** – podniky vytěsňují některé činnosti, neboť pro ně nemají vhodné interní zdroje, což umožňuje rychlou expanzi.
10. **Některé aktivity jsou obtížně zvladatelné, nebo zcela mimo kontrolu (10%).**

OVLIVNĚNÍ ROZHODNUTÍ O POUŽITÍ METODY „ZEŠTÍHLENÍ VÝROBY“



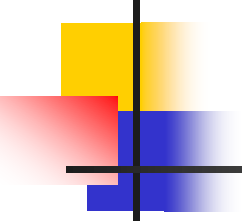
- **Faktory komplexnosti:**
 - **firemní kultura,**
 - **lokalita firmy,**
 - **sídelní struktura,**
 - **firemní „know how“,**
 - **...**



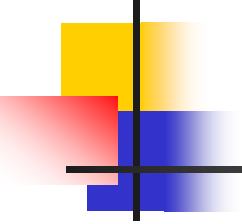
RIZIKA ROZHODNUTÍ O POUŽITÍ METODY „ZEŠTÍHLENÍ VÝROBY“

- **Ztráta kontroly nad podpůrnými činnostmi subjektu, který je uvolnil pro potřeby volného trhu.**

PODMÍNKY VYUŽÍVÁNÍ EXTERNÍCH SLUŽEB („CENTRUM SDÍLENÝCH SLUŽEB“) - 1

- 
-
- **Existence ekonomicky nezávislých podnikových útvarů,**
 - **Zajištěna podnikatelská odpovědnost při plnění úkolů,**
 - **Poskytovatelé jednotlivých služeb v rámci podnikové společnosti jsou na sobě nezávislí,**
 - **Poskytování definovaných služeb bude v souladu s principy stanovenými interním klientem a poskytovatelem služeb,**
 - **Jednoznačná orientace na klienta,**

PODMÍNKY VYUŽÍVÁNÍ EXTERNÍCH SLUŽEB („CENTRUM SDÍLENÝCH SLUŽEB“) - 2

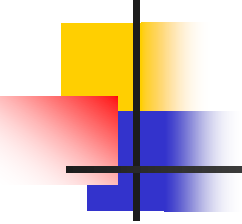


- **Náhrady za poskytované služby jsou stanoveny na základě předem definovaného systému transferových cen,**
- **Existuje možnost dalšího obchodu s třetími stranami na externím trhu.**

PŘEHLED FM-FIREM S 30 NEJČASTĚJI POSKYTOVANÝMI SLUŽBAMI V ČR

(max. 30)

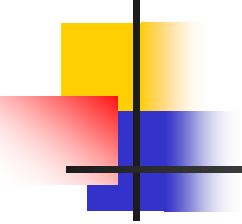
Pořadí	Název firem poskytujících Fm-slужby	% služeb	počet služeb
1.	AB Facility a.s.	90 %	27
2.	SKANSKA FM CZ s.r.o.	90 %	27
3.	OKIN group a.s.	87 %	26
4.	ECM a.s.	83 %	25
5.	JOHNSON CONTROLS a.s.	83 %	25
6.	Centra a.s.	80 %	24
7.	ISS Facility Services s.r.o.	80 %	24
8.	HSG Zander CZ s.r.o.	80 %	44
9.	Altys a.s.	77 %	23
10.	OPTIMAL Engineering s.r.o.	77 %	23



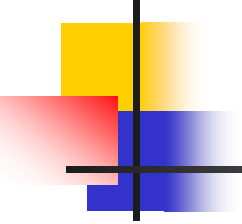
POSKYTOVATELÉ FM-SLUŽEB V ČR - PRŮZKUM

- **Současné období představuje identifikaci podpůrných činností ve prospěch primárních činností hodnotového řetězce**
- **Úroveň je dána stupněm vývoje znalostně založených aktivit jednotlivých poskytovatelů FM-služeb**
- **MPP kombinuje výhody centralizace i decentralizace podpůrných činností z pohledu 10 až 15% úspor režijních nákladů za předpokladů nastavení podmínek**

NASTAVENÍ PODMÍNEK MPP



- Jsou jasně definovány parametry, kterými se budou snižovat náklady a diverzifikace portfolia poskytovaných služeb,
- většina jednotlivých služeb řešila primární činnosti, v nichž se definované parametry (potřeba a kapacita) uplatní – v současnosti nebo (ještě lépe) v budoucnosti,
- harmonizace vztahů mezi účastníky hodnotového řetězce byla ve většině situací standardizovaná, synergická, sledovaná a vyhodnocovaná odpovědnými zástupci (facility manažeři podle odpovídající úrovně),
- hodnocení úrovně smluv o poskytování služeb bylo výslednicí zvyšování kvality poskytovaných služeb, flexibility a motivace pracovníků.



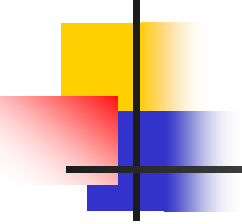
NOVODOBÝ ZPŮSOB ŠTÍHLOSTI - OPATŘENÍ

- Zaměření na přidávání hodnoty inteligentní cestou, s využíváním znalostí a co možná nejnížší spotřebou paliv, energie, surovin, materiálu a dalších látek.
- Ideál: „co nejvíce přidané hodnoty k co nejmenší spotřebě hmoty“
- Údržba a opravy majetku, obsluha TZB včetně revizí bezporuchovosti provozu a plánovité preventivní údržby a oprav (TQM, JIT, „výrobní způsob Toyoty“...)

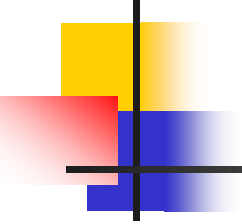
VÝVOJ FACILITY MANAGEMENTU

vlastní prostředky	smluvní servis	externí zdroje	integrováný FM	infrastrukturami management
1970 - 1980	1980 - 1990	1990 - 1995	1996 - 1998	2000
úklid	úklid ostraha stravování údržba pozemky	úklid ostraha stravování údržba pozemky pošta / kurýr telekomunikace IT tisky FM administrativa	úklid ostraha stravování údržba pozemky pošta / kurýr telekomunikace IT tisky FM administrativa školení nemovitosti projekt mng. konzultace	kapitál návrh konstrukce vybavení integrováný FM vyúčtování

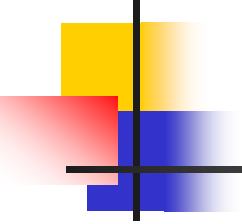
„INFRASTRUKTURNÍ MANAGEMENT“

- 
- Součást **center sdílených služeb** (poradenská firma, která převezme aktivity společné ostatním poskytovatelům)
 - Ve spolupráci s **facility manažerem** vytvoří tým, schopný okamžitě poskytnout strategické i taktické informace managementu klienta

ZÁKLADNÍ FORMY UPLATNĚNÍ MANAGEMENTU POSKYTOVANÝCH SLUŽEB

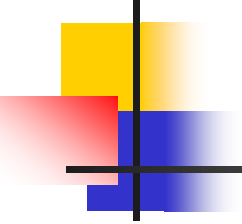


- **Nákladový přístup** (podpůrné funkce pro primární činnost)
- **Kompetence** (insourcing z důvodu strategického zájmu)
- **Ziskový přístup** (skutečné tržní podmínky v rámci společnosti)
- **Insourcing** (poskytování služeb především pro mateřskou společnost)
- **Joint venture** (převod know how od expertů)
- **Outsourcing** (služby orientované na zisk – specifické a měřitelné, vhodné pro externí trhy a poskytovatele v požadované formě – právně nezávislé organizace)



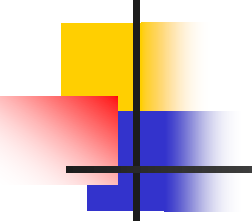
SKUPINY POSKYTOVANÝCH SLUŽEB PRO STRATEGICKOU ALIANCI S POSKYTOVATELEM PODPŮRNÝCH SLUŽEB (1)

- **Centrální servis** (ústředna, spisové služby, mail centrum, print shop, copy shop, nákup kancelářských potřeb, vozový park, zdravotnické služby)
- **Facility management** (komerční služby – nájemné, správa objektů, využití vnitřních prostor; infrastruktura – ostraha, úklid, catering; technika – údržba, energetický management, montáž)
- **ICT** (koncepce vývoje, vývoj aplikací a infrastruktury, zprostředkování, nákup, sklady, zařízení)
- **Marketingové služby** (telemarketing, call centrum, organizace veletrhů, firemní kultura, práce agentury, merchandising)



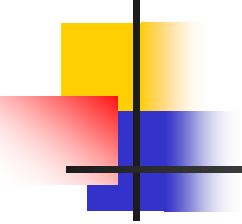
SKUPINY POSKYTOVANÝCH SLUŽEB PRO STRATEGICKOU ALIANCI S POSKYTOVATELEM PODPŮRNÝCH SLUŽEB (2)

- **Finance a účetnictví** (finanční účetnictví, řízení pohledávek a závazků, stálá aktiva, účtování zásob, finanční výkazy, konsolidované účetní výkazy, cash flow, financování)
- **Controlling a reporting** (reporting, budgeting, nákladová controlling, management IS)
- **Právo, daně, audit** (občanské právo, obchodní právo, licence, patenty, finanční výkazy, vrácení daní, audit účetnictví, IT audit)
- **Logistika** (doprava, skladování, expedice, balení, nakládka, odvoz, etiketování, celní odbavení)
- **Personální management** (mzdy, systém odměňování, kompenzace, personální administrativa, podpora a rozvoj, nábor zaměstnanců, AC, trénink, kvalifikace, DC)



ŠIROKÁ ŠKÁLA STRUKTURÁLNÍCH MOŽNOSTÍ CENTER SDÍLENÝCH SLUŽEB

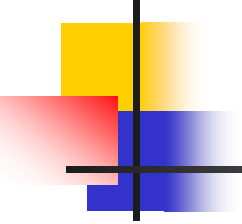
- **Management a kontrolní mechanismy**
- **Pravidla spolupráce**
- **Organizační integrace**
- **Likalita**
- **Klienti, příjemci služeb**
- **Šířka a hloubka poskytovaných služeb**
- **Skupinové transferové ceny**
- **Právní struktura**



POČÍTAČOVÁ PODPORA (CAFM)

- DŮVODY K IMPLEMENTACI

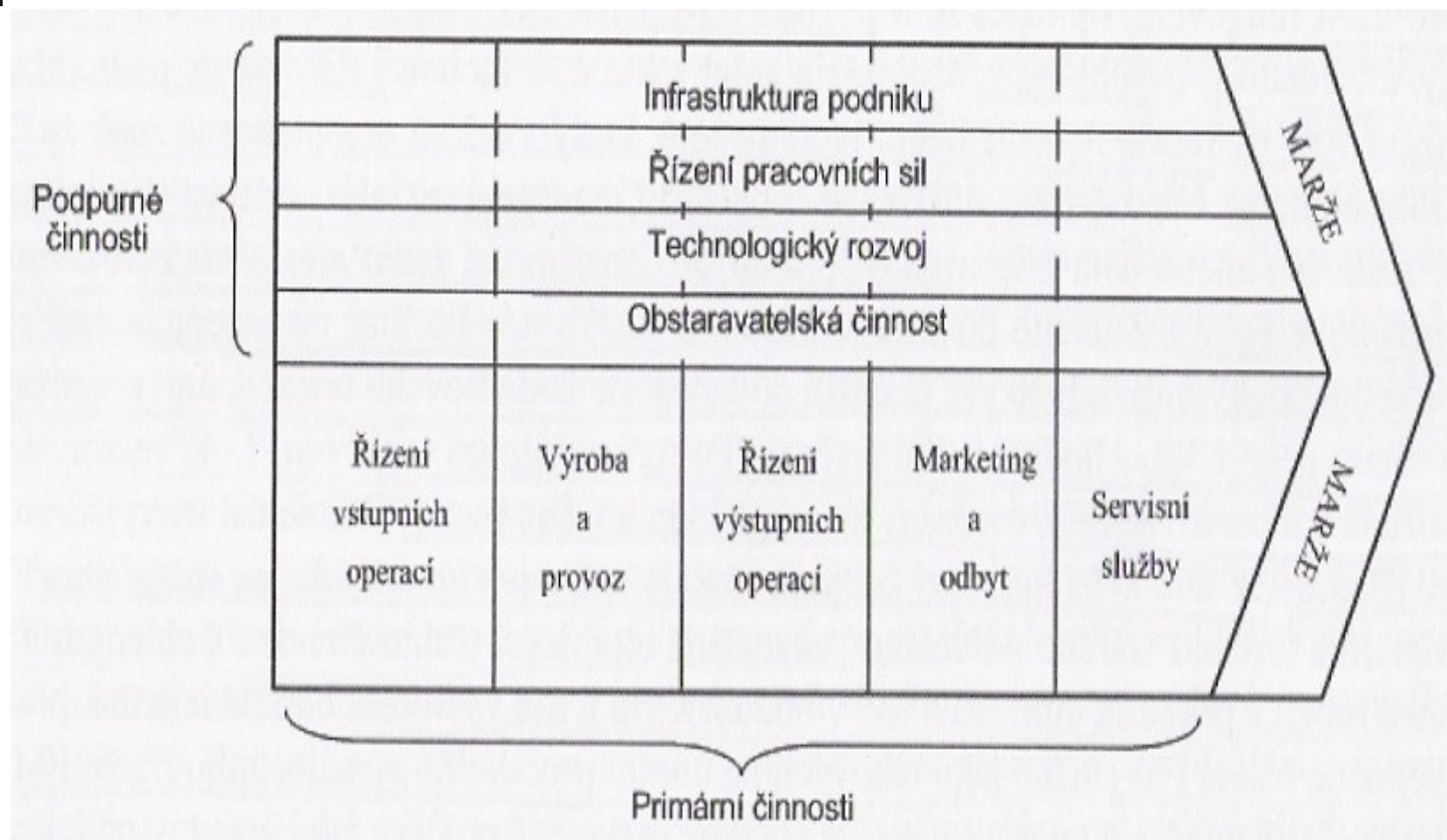
- **Prosazování nižších nákladů na celou dobu životnosti**
- **Minimalizace nepotřebných kapitálových vydání**
- **Efektivnější dohled nad správou majetku**
- **Zvýšení produktivity zaměstnanců**
- **Umožnění a usnadnění tvorby rozhodování**
- **Snadné sdílení dat v organizaci**
- **Snadné vygenerování požadovaného reportu**
- **Vizualizace výsledků, nemovitostí i infrastruktury**
- **Zvýšení kredibility organizace**

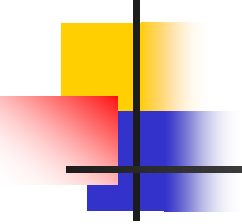


DEFINICE METODY ŘÍZENÍ PODPŮRNÝCH ČINNOSTÍ PODLE NORMY ČSN EN 15221-1

- **Facility management představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti**

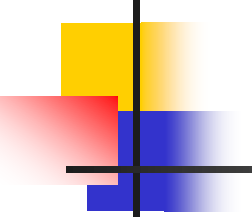
DIAGRAM HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE, UPRAVENÝ PRO FM





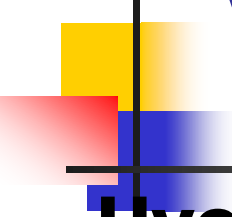
DEFINICE ZÁKLADNÍHO CÍLE FM

- **Účinná aktivita, jejímž 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 prospěchu organizace**



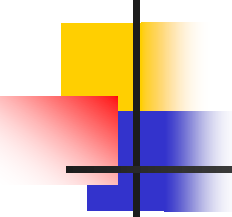
HLAVNÍ PROBLÉMY V OBLASTI PODPŮRNÝCH ČINNOSTÍ

- **Stojí na samém okraji společenského zájmu**
- **Na školách se o podpůrných procesech téměř nehovoří**
- **V managementu společností nejsou zastoupeny charakteristiky podpůrných činností, které by definovaly FM služby (pouze okrajově ve stavebnictví)**
- **Systematické vzdělávání započalo v roce 2006**
- **Největším problémem rozvíjejícího se trhu FM služeb je nedostatek středního a vyššího managementu**



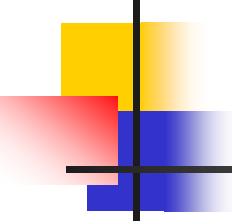
VÝHODY, KTERÉ FM PŘINÁŠÍ (1)

- **Uvolnění kapacit hlavnímu předmětu podnikání řízením všech podpůrných činností jedním dodavatelem facility služeb – komparativní výhoda**
- **Získání výhody nízkých nákladů v celém hodnotovém řetězci – konkurenční výhoda**
- **Zeštíhlení organizační struktury – multidisciplinární přístup**
- **Odpovědnost za zajištění podpůrných činností přechází na jednoho dodavatele, nastavení jednotného systému hodnocení účinnosti a efektivity (BSC)**



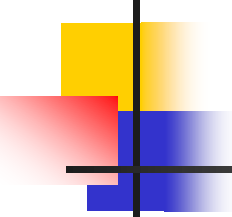
VÝHODY, KTERÉ FM PŘINÁŠÍ (2)

- **Snížení počtu vlastních pracovníků – celkové úspory na plánovaných mzdách**
- **Zvýšení kontroly a prověření spektra podpůrných činností – odhalení rezerv (prostorové, procesní)**
- **Možnost analýzy podpůrných procesů důsledným controllingem režijních nákladů**
- **Zlepšení pracovního prostředí**



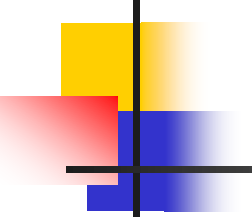
VÝHODY, KTERÉ FM PŘINÁŠÍ (3)

- **Zkvalitnění služeb uvnitř organizace potlačením nerentabilních činností**
- **Zvýšení informací pro vrcholový management a interaktivní komunikace**
- **Nové možnosti využití nemovitosti**



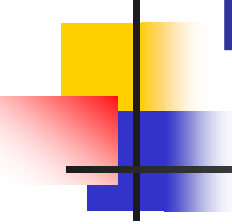
VIZE NĚKTERÝCH VÝZNAMNÝCH POSKYTOVATELŮ FM SLUŽEB

- **„Dodáváme služby na základě našich závazků tak, aby vy jste mohli dodávat produkty na základě vašich závazků“**



ZAMĚŘENÍ NA KLIENTA - SKUTEČNÝ CÍL

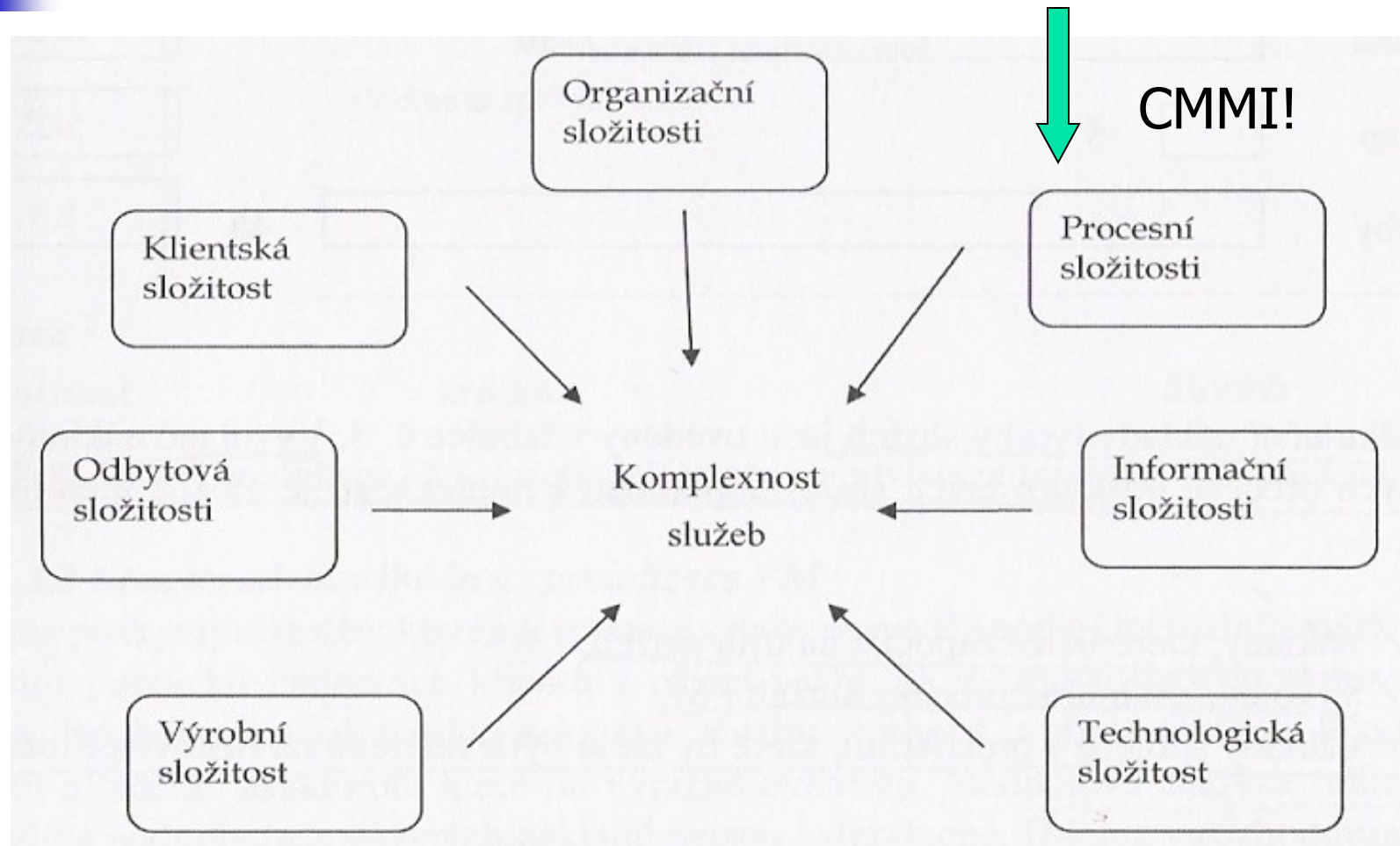
- **Udržet si stávající klienty v dlouhodobém horizontu**
- **Používat vlastní strategie u významných služeb, zaměřenou na best-shore outsourcing**
- **Při poskytování služeb se musí jednat s klientem jako jeden tým, který je složen z nejlepších „atletů“**
- **Dosahovat efektivity za podmínky zajištění kvality, časovosti a přidané hodnoty poskytovaných služeb**

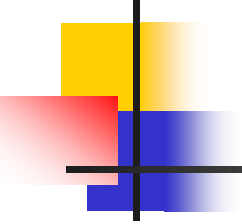


FIREMNÍ KULTURA FM FIREM

- **Mezi zaměstnanci se prosazuje firemní kultura vedoucí k vítězství („our winning culture“), založená na 3 pilířích:**
 - **Otevřenost**
 - **Upřímnost**
 - **horlivost**
- **Speciální útvar pro etiku**
- **Dodržování správných zásad vystupování**

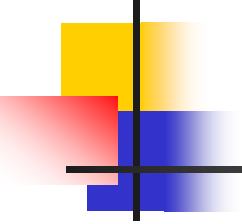
VLIVY KOMPLEXNOSTI HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE





FORMY POSKYTOVÁNÍ PODPŮRNÝCH SLUŽEB

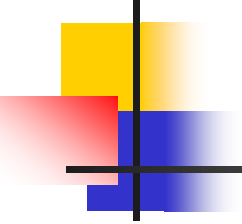
- **Vlastní řízení podpůrných služeb nemůže být z **jednotného řízení** společnosti jakkoliv vytrhováno – je jeho součástí a musí se přizpůsobit jednotné firemní platformě!**
- **Plánování** je novým prvkem, který vstupuje na scénu podpůrných procesů, řízených FM – v úrovních **strategické, taktické i provozní.**



STRATEGICKÁ ÚROVEŇ

(3-5 let) - I

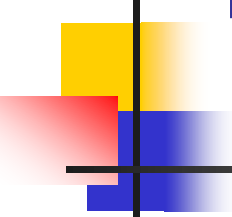
- **Střednědobé dosažení cílů**
- **Definování celkové strategie FM**
- **Vytvoření politiky FM vypracováním
návodů na správu prostor, majetku,
procesů a služeb**
- **Iniciace rizikové analýzy a poskytnutí
instrukcí na adaptaci změn v organizaci
(BSC)**



STRATEGICKÁ ÚROVEŇ

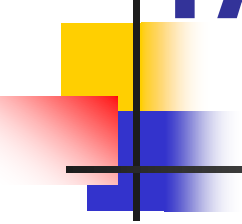
(3-5 let) - II

- **Iniciace a monitorování klíčových identifikátorů výkonnosti**
- **Řízení dopadu funkce zařízení budov na primární činnosti, prostředí a společnost**
- **Udržování vztahů s úřady, pronajímateli a nájemníky, strategickými partnery, asociacemi...**



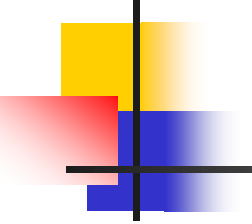
TAKTICKÁ ÚROVEŇ (1 rok) - I

- **Implementace a monitorování dodržování návodů na jednotlivé strategické prvky FM**
- **Zpracování rozpočtových plánů**
- **Přenášení podnikatelských cílů na provozní úroveň**
- **Definování a interpretace klíčových indikátorů (výkon, kvalita, riziko a hodnota)**
- **Monitorování dodržování příslušné legislativy a směrnic**



TAKTICKÁ ÚROVEŇ (1 rok) - II

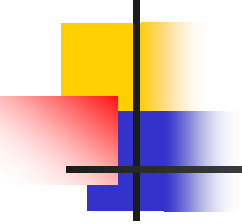
- **Řízení projektů, procesů a dohod**
- **Vedení týmu FM**
- **Optimalizace používání zdrojů**
- **Interpretace, adaptabilizace a pasportizace změn**
- **Komunikace s interními a externími dodavateli služeb na taktické úrovni**



PROVOZNÍ ÚROVEŇ

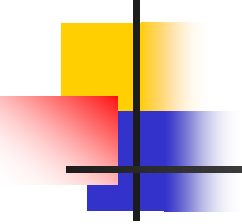
(dny, týdny, měsíce, Q)

- **Poskytování dodávek služeb**
- **Monitorování a kontrolování procesů dodávek služeb**
- **Monitorování dodavatelů služeb**
- **Převzetí požadavků na dodání služby
(prostřednictvím help desku, interní cestou)**
- **Sběr dat pro hodnocení výkonu, ZV a potřeby
koncových uživatelů**
- **Hlášení (reporty) na taktickou úroveň**
- **Komunikace s interními a externími
dodavateli služeb**



STĚŽEJNÍ OBLASTI ŘÍZENÍ PODPŮRNÝCH ČINNOSTÍ FM (1)

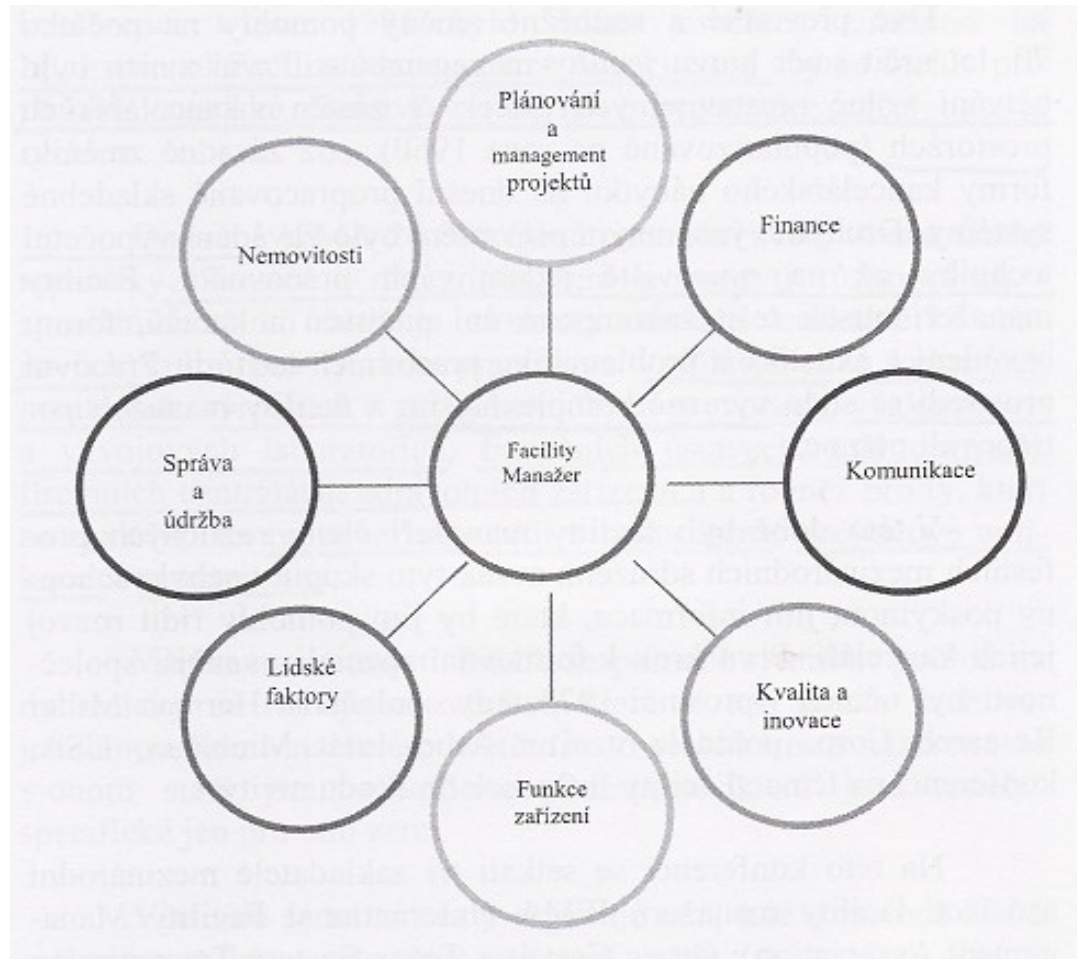
- **Interní forma** – postavena na samostatně vyčleněném útvaru, zodpovědném za strategické řízení podpůrných procesů včetně kontrolních procesů. Podnikový facility manažer je koncepčním pracovníkem, plně obeznámeným s celkovou strategií podnikání organizace. Jeho úkolem je připravit všechny podmínky pro zajištění podpory základního procesů.

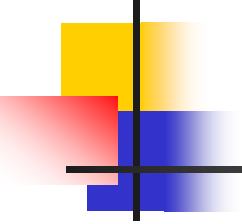


STĚŽEJNÍ OBLASTI ŘÍZENÍ PODPŮRNÝCH ČINNOSTÍ FM (2)

- **Externí forma** – je postavena na outsourcingu podpůrných činností, zajišťovaných vlastním výkonem FM. Musí si na základě poptávky interního facility manažera rozpracovat střednědobý a provozní plán a tento řídit. Pro účely zpětné kontroly je vypracován systém reportingů, umožňujících sledovat efektivitu a faktické plnění hospodářských smluv.

PROCESY FM





D. Longworth, býv. Prezident IFMA

- **„Podniky, které sice přijmou opatření a začnou používat procesní terminologii aniž by změnily své myšlení a svou kulturu, neuspějí!“**

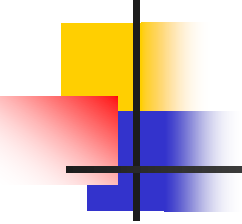
ÚPLNÉ SCHÉMA MANAGEMENTU SDÍLENÝCH SLUŽEB

Existuje pět základních možností (A-E) pro management sdílených služeb

Schéma č. 2

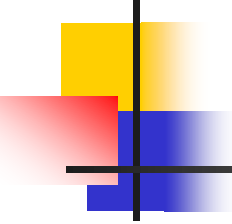
	Útvar poskytující službu		Centrum sdílených služeb (CSS)			
Způsob řízení	A Nákladové centrum	B Centrum kompetence	C Centrum zisku	D Vlastní pobočka	E Joint venture	F Outsourcing
Východiska	Vnitřní organizační subjekt		Externí organizace			
Typ služby	Minim. náklady kombinované se zaručením kvality	Optimalizace ukazatele náklady/užitek	Orientace na zisk			
Poptávka	Služby spíše nevhodné pro externí trhy		Služby vhodné pro externí trhy ¹⁾			
	Specifické, měřitelné a ocenitelné služby; možnost alokace					
	Interní		Externí			
	- Podpůrná funkce procesů primární činnosti - Interní poskytovatel služby z důvodu strategického zájmu		- Skutečné tržní podmínky v rámci společnosti - Poskytování služeb především pro mateřskou společnost - Přenos know-how od expertů - Volný výběr externích poskytovatelů			

1) Služba musí být v dostatečné míře dostupná na externích trzích v požadované formě

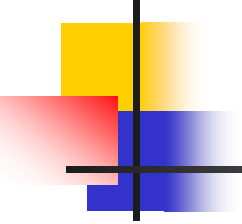


EXTERNÍ FORMA FM

- **Plný outsourcing** (nákup) – zajišťuje jedna FM společnost
- **Plný insourcing** (zajištění vlastními pracovníky) – u velkých společností 100% dceřiné společnosti, pověřené komplexní integrální dodávkou podpůrných činností
- **Kombinované zajištění** (častá forma) – část služeb je outsourcována a některé typické podpůrné činnosti jsou stále ponechány v rámci interní organizační struktury.
- (Jednotlivé typy řízení podpůrných činností nelze jednoznačně favorizovat ani ztracovat!)

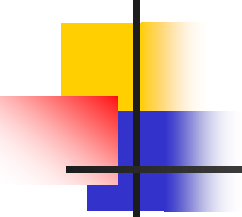


OUTSOURCING A OFFSHORING PODNIKATELSKÝCH ČINNOSTÍ



ROZHODOVÁNÍ

- **Rozhodnutí, zda použít outsourcing nebo offshoring bývá ovlivňováno mnoha faktory, zejména však:**
 - **Firemní kulturou**
 - **Polohou firmy**
 - **Firemním know how**
 - **...**



VYMEZENÍ POJMŮ

- **Outsourcing** („Outside Resource Using“, nebo také převedení, vytěsnění)
- **Offshoring** – outsourcing na velké vzdálenosti
- **Onshoring** – outsourcing v rámci jedné země
- **Insourcing** („Inside Resource Using“)
- **Multisourcing** – zdokonalený outsourcing proaktivní outsourcing (opak ad hoc sourcingu), outsourcing založený na novém myšlení, zahrnuje komunikaci, interakci, monitorování funkcí uvnitř i vně organizací
- **Inshoring** (uvnitř podniků)
- **Nearshoring** – export práce do blízkých zemí

SCHÉMA OUTSOURCINGU

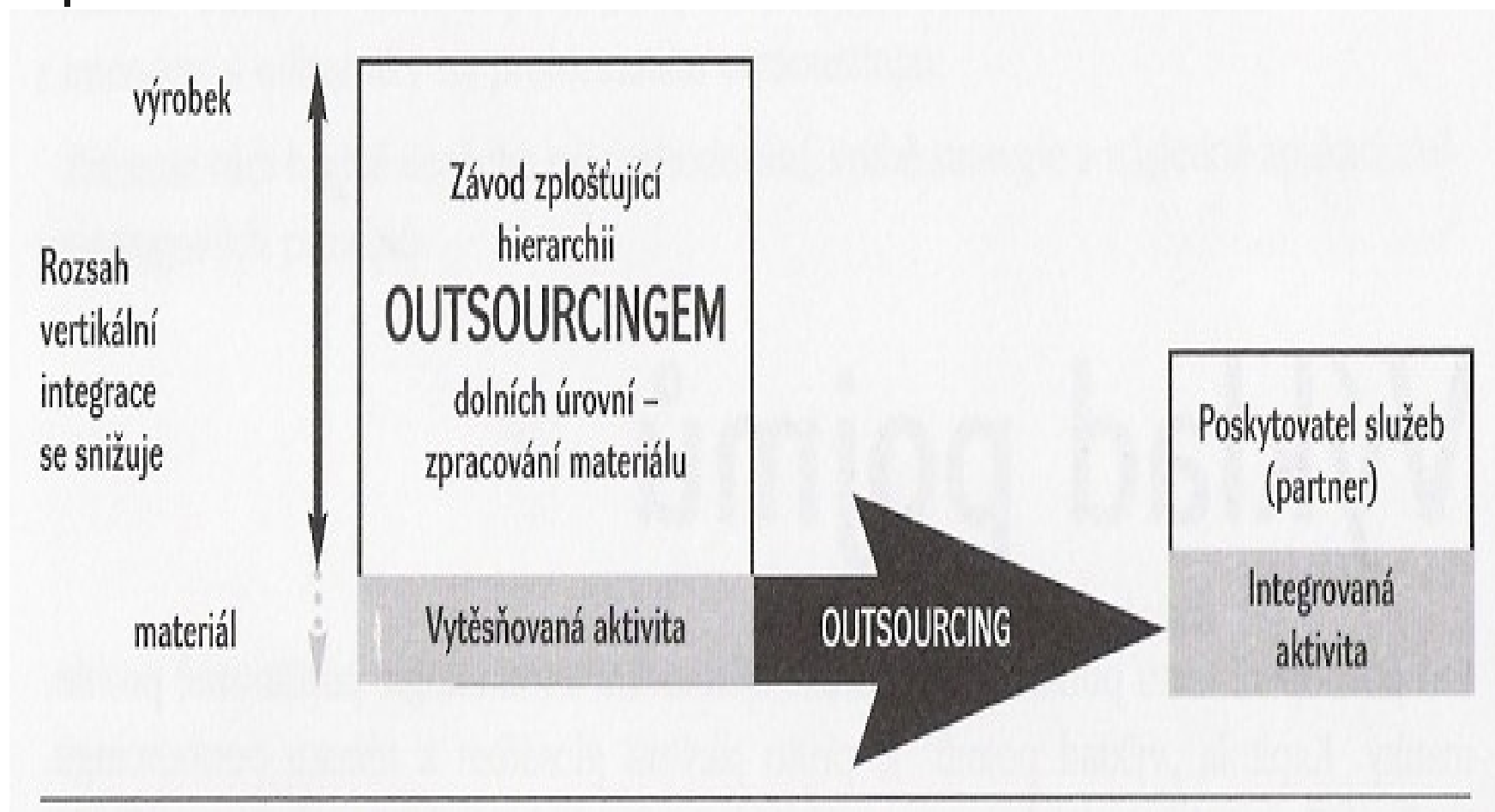
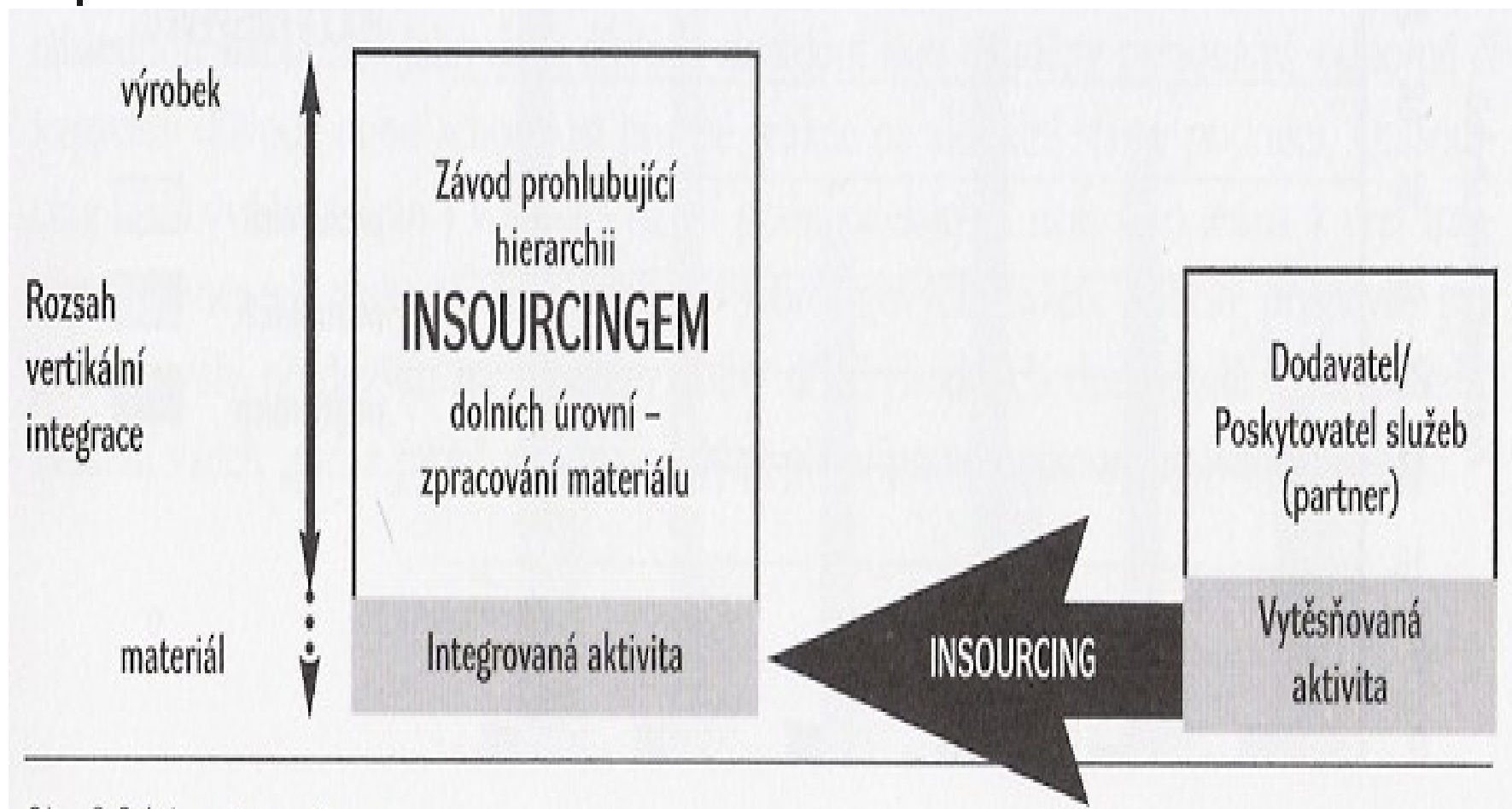
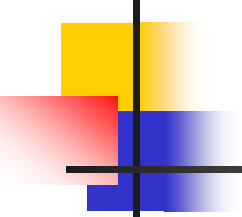


SCHÉMA INSOURCINGU

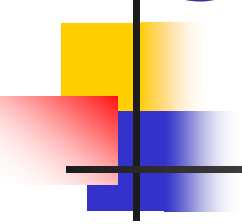




ČINNOSTI - PROCESY

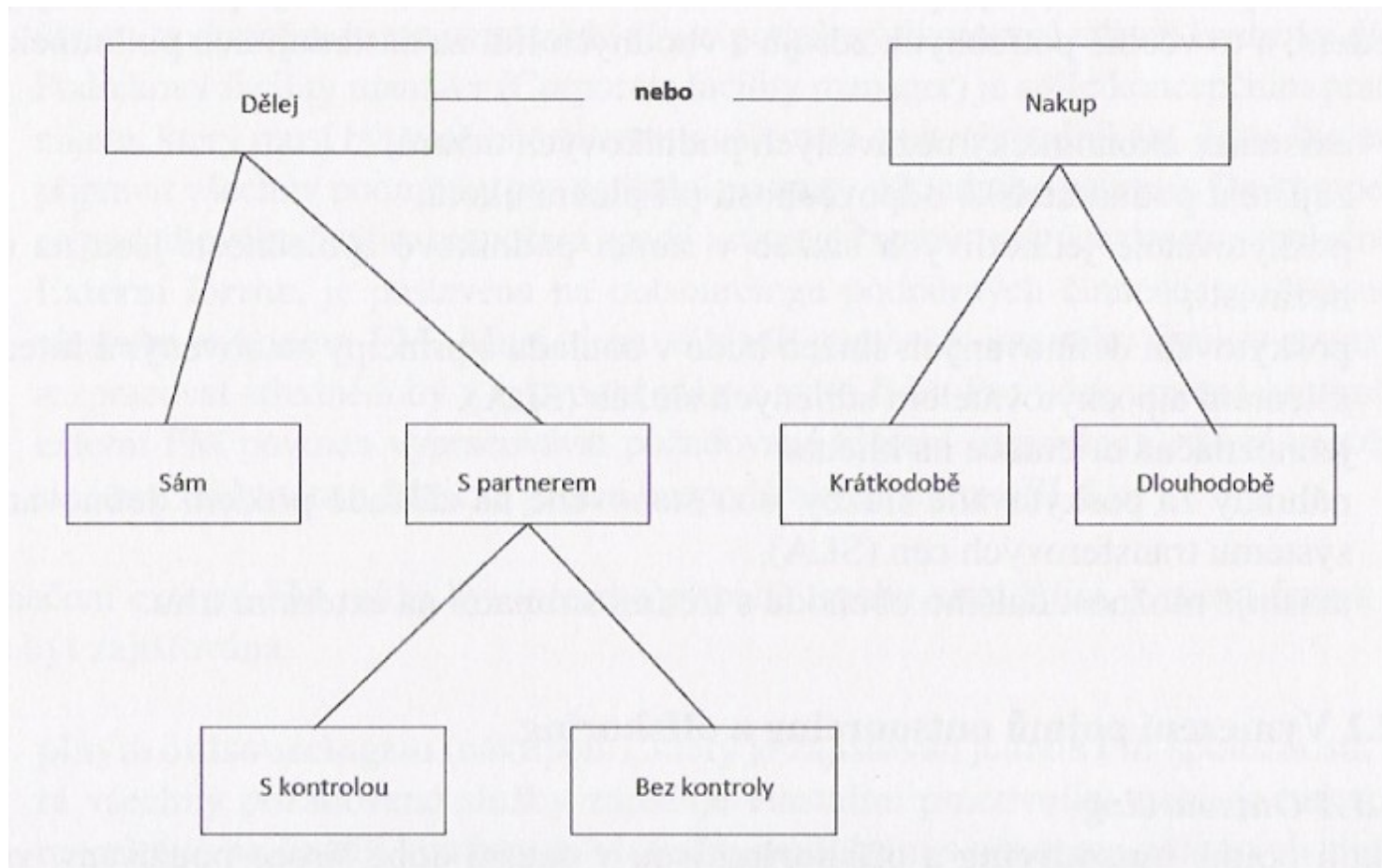
- Každá organizace je souhrnem činností či procesů
- Některé z nich jsou společné pro všechny organizace, jiné jsou specifické
- Služby(procesy) – podoby zajištění:
 - **Dělej** (použití vlastního personálu, infrastruktury a investic)
 - **Nakup** (využití vnějších zdrojů, tradiční outsourcing)
 - **Spolupracuj, kooperuj** (společné podniky, konsorcia – i více účastníků)
 - **Konkuruj, soutěž** – vyčlenění činnosti jako samostatné jednotky na trh (nabízí služby na základě poplatků či tarifů)

STRATEGIE ROZHODOVÁNÍ

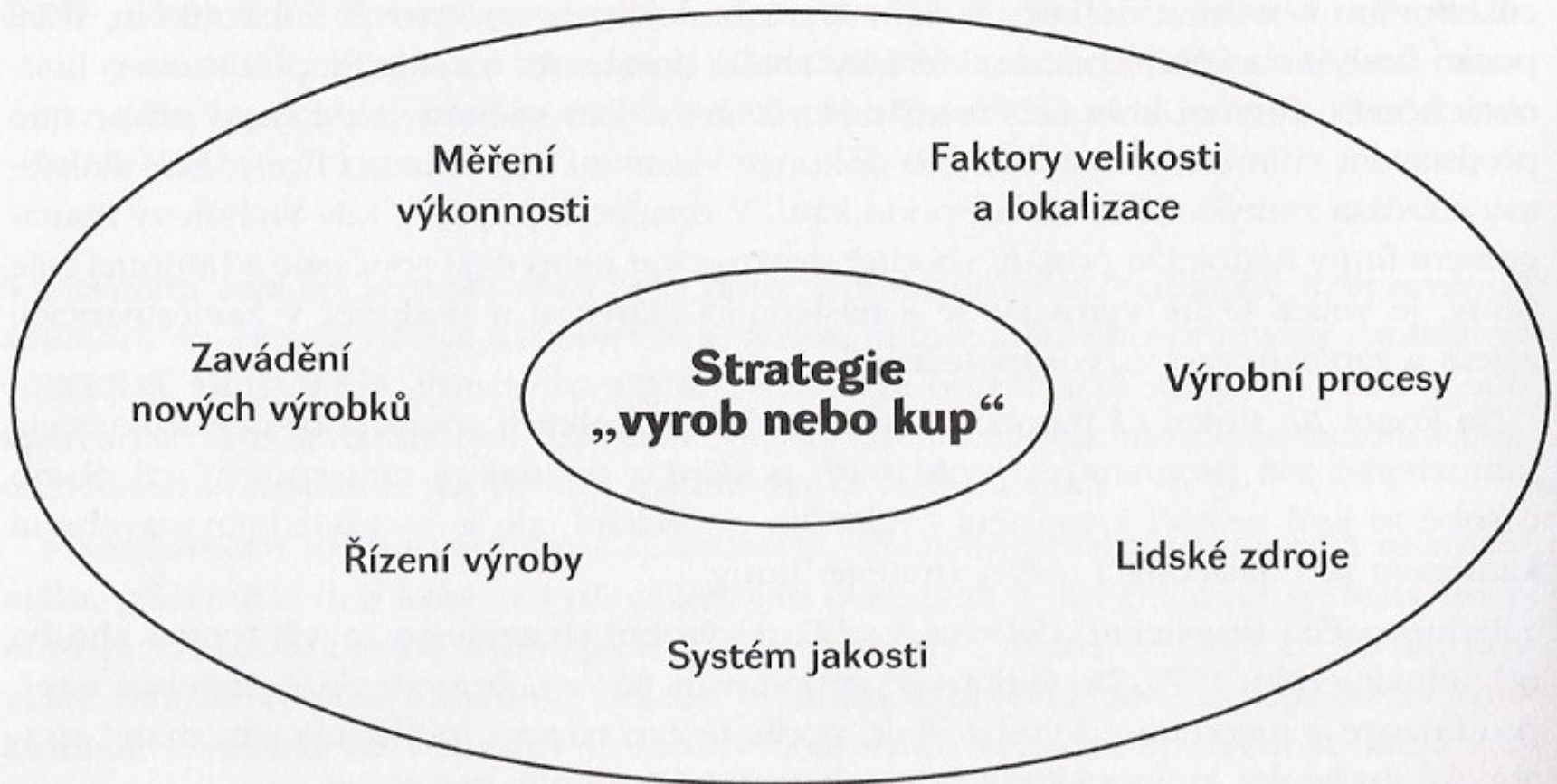


- **Outsourcing („Outside Resource Using” – používání vnějších zdrojů)** představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi „dělej nebo nakup” („Make or Buy”)

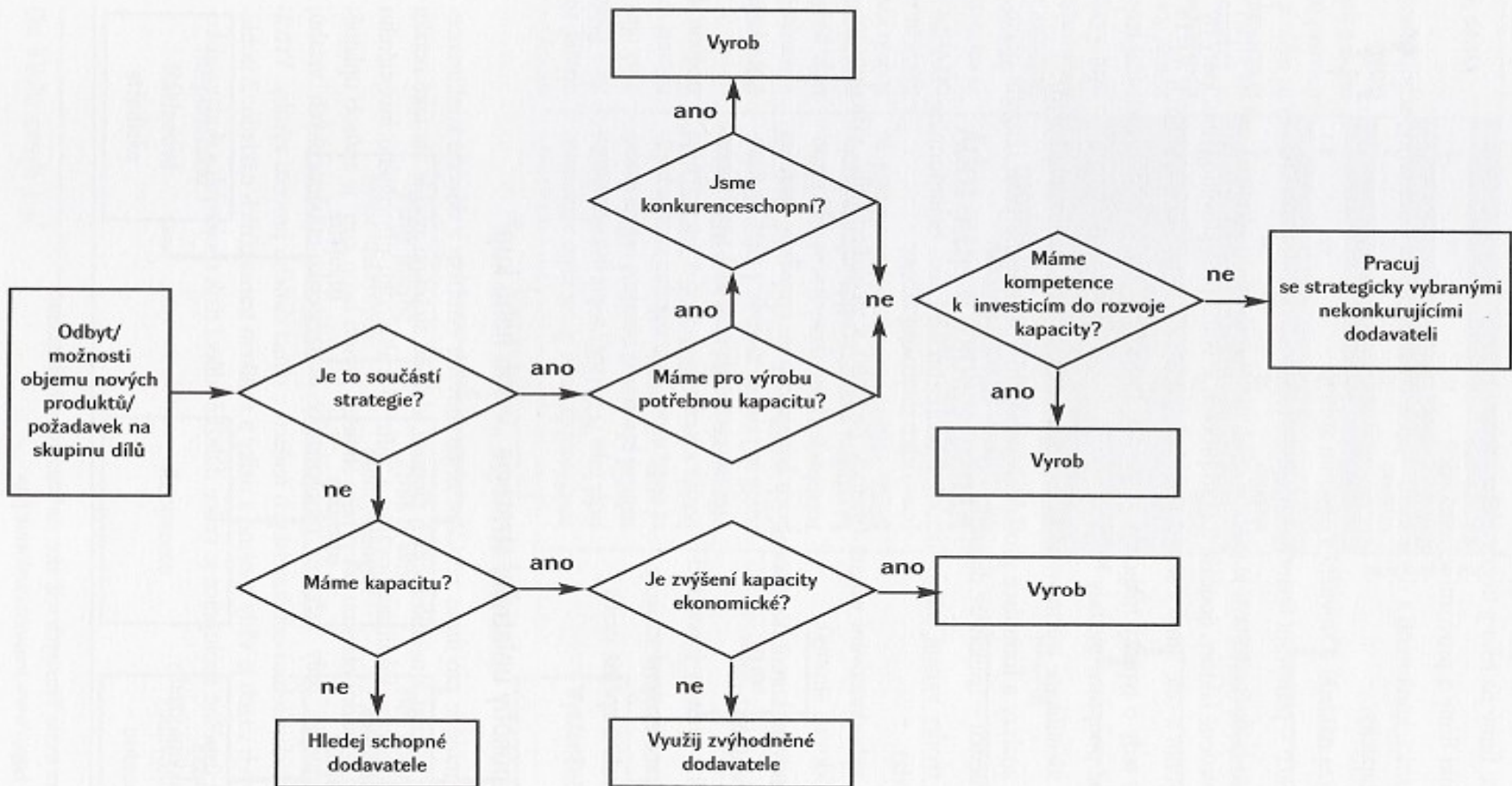
ROZHODOVÁNÍ TYPU „DĚLEJ NEBO NAKUP“

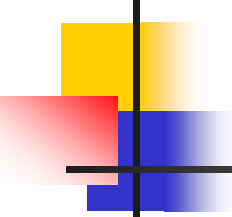


STRATEGIE „VYROB NEBO KUP“ JE V CENTRU VÝROBNÍ STRATEGIE

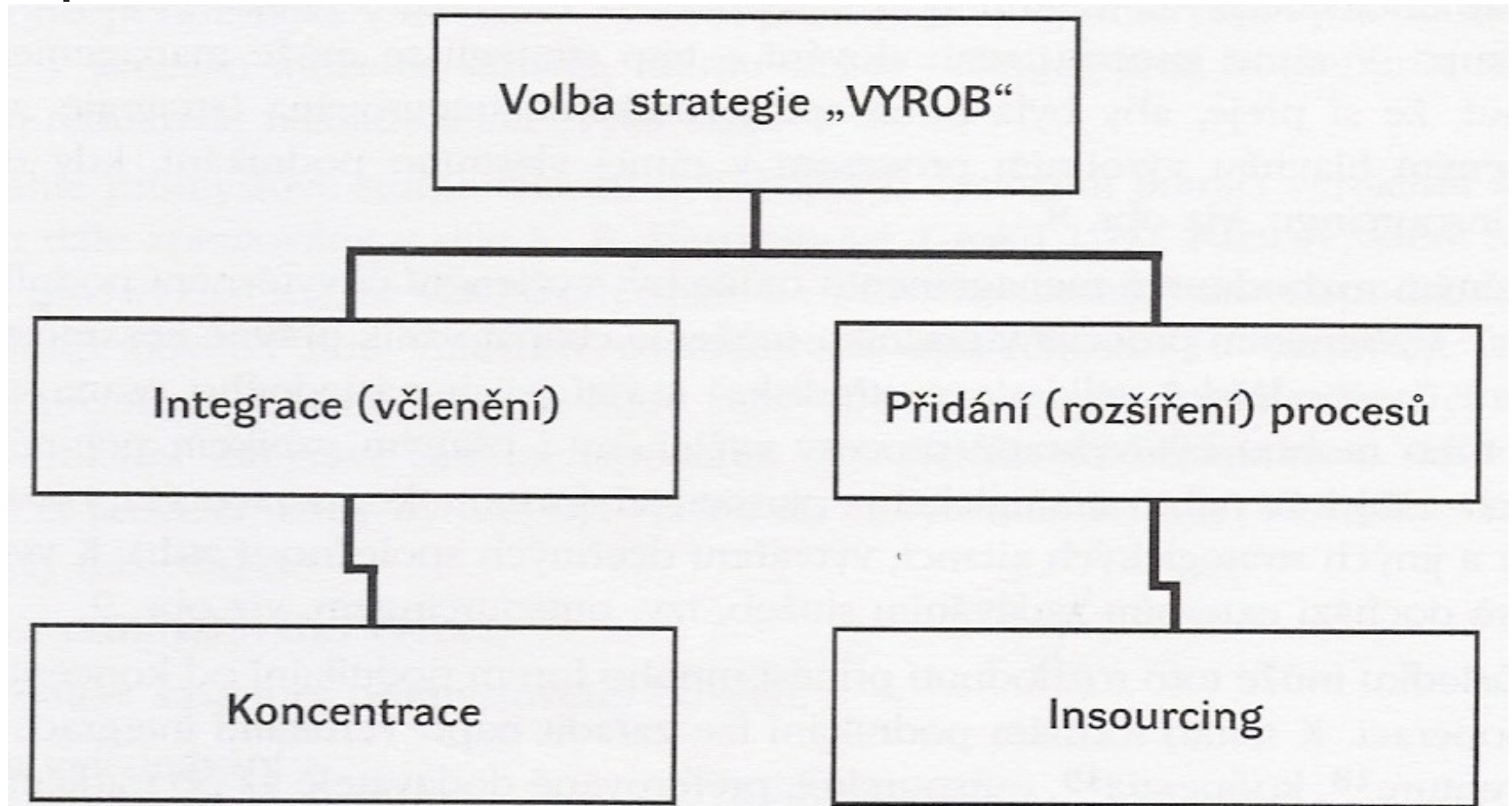


ROZHODOVACÍ STROM STRATEGIE „VYROB NEBO KUP“

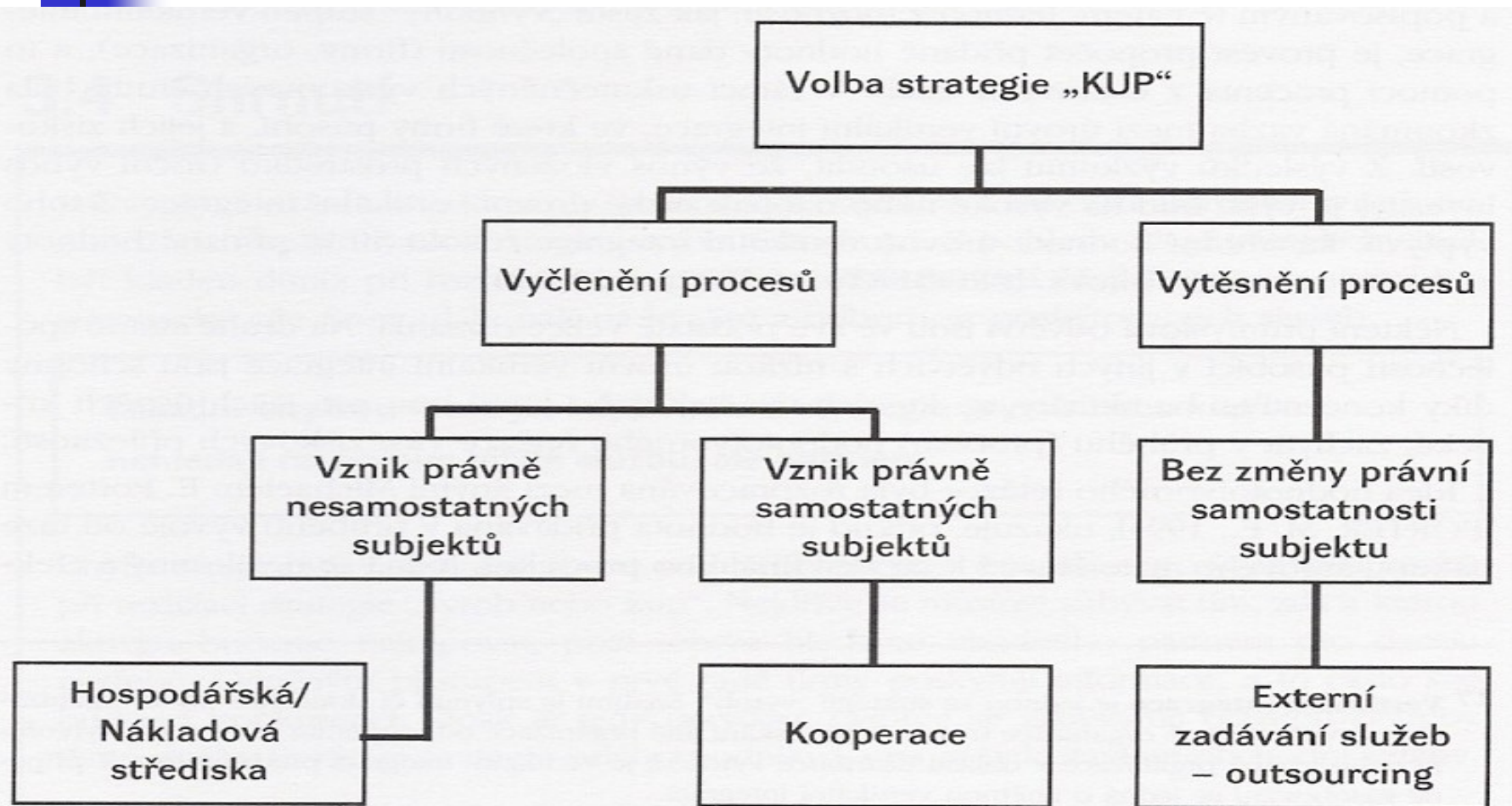




VOLBA STRATEGIE „VYROB“

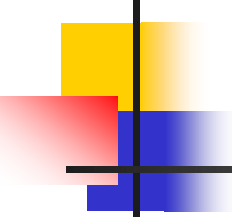


VOLBA STRATEGIE „KUP“



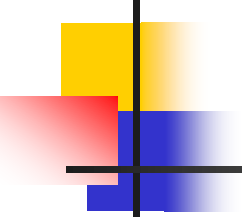


- **Zásadní chybou firem je, když v rámci strategie „vyrob nebo kup“ nehledají na prvním místě službu, ale partnera**



SUBDODAVATELSKÉ ČINNOSTI – OUTSOURCING (ČSÚ)

- **Zadavatel** (komitent) – jednotka, která vstupuje do smluvního vztahu s jinou jednotkou (dodavatel) a vyžaduje po ní vykonání konkrétní činnosti (výrobu, službu)
- **Dodavatel** (komisionář, též subdodavatel) – jednotka, která vykonává konkrétní činnost na základě smluvního vztahu se zadavatelem
- **Subdodavatelství** – smluvní závazek, podle kterého zadavatel požaduje po dodavateli vykonání konkrétní činnosti (výroby, služby)



ÚROVNĚ OUTSOURCINGU

1. **Taktická** – organizace má určité problémy a v outsourcingu hledá jejich rychlé řešení (LZ, finance, kvalita...)
2. **Strategická** – rozvíjí se v organizacích, které si uvědomily přidanou hodnotu outsourcingu (organizace neztrácí kontrolu nad určitou funkcí či procesy, vztah dodavatel-odběratel se mění v partnerství)
3. **Transformační** – pomáhá budovat novou tvář a strukturu organizace (ústup ze zaběhnutých forem)

DŮVODY PRO ÚVAHU O REALIZACI OUTSOURCINGU VE FIRMĚ

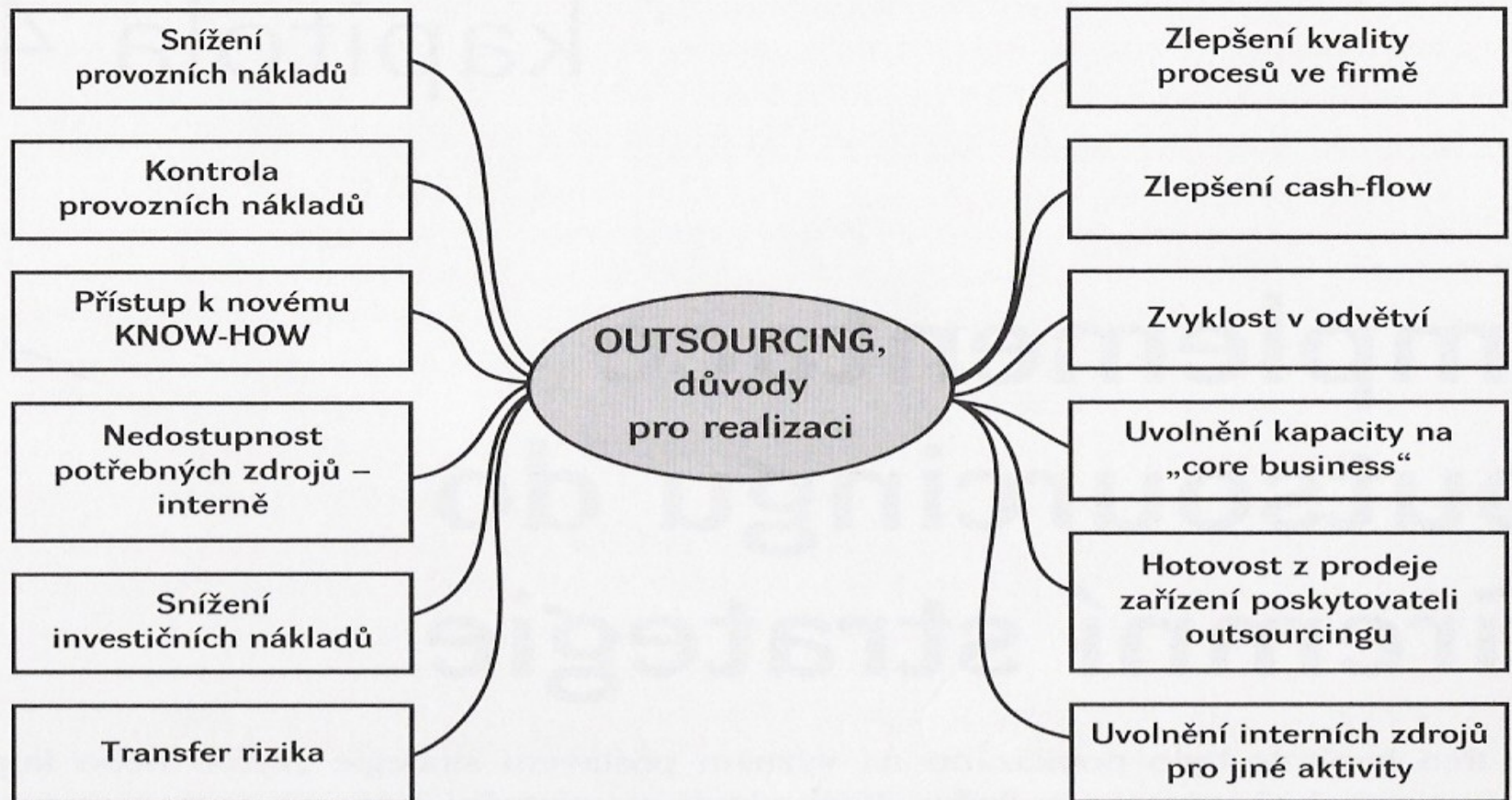
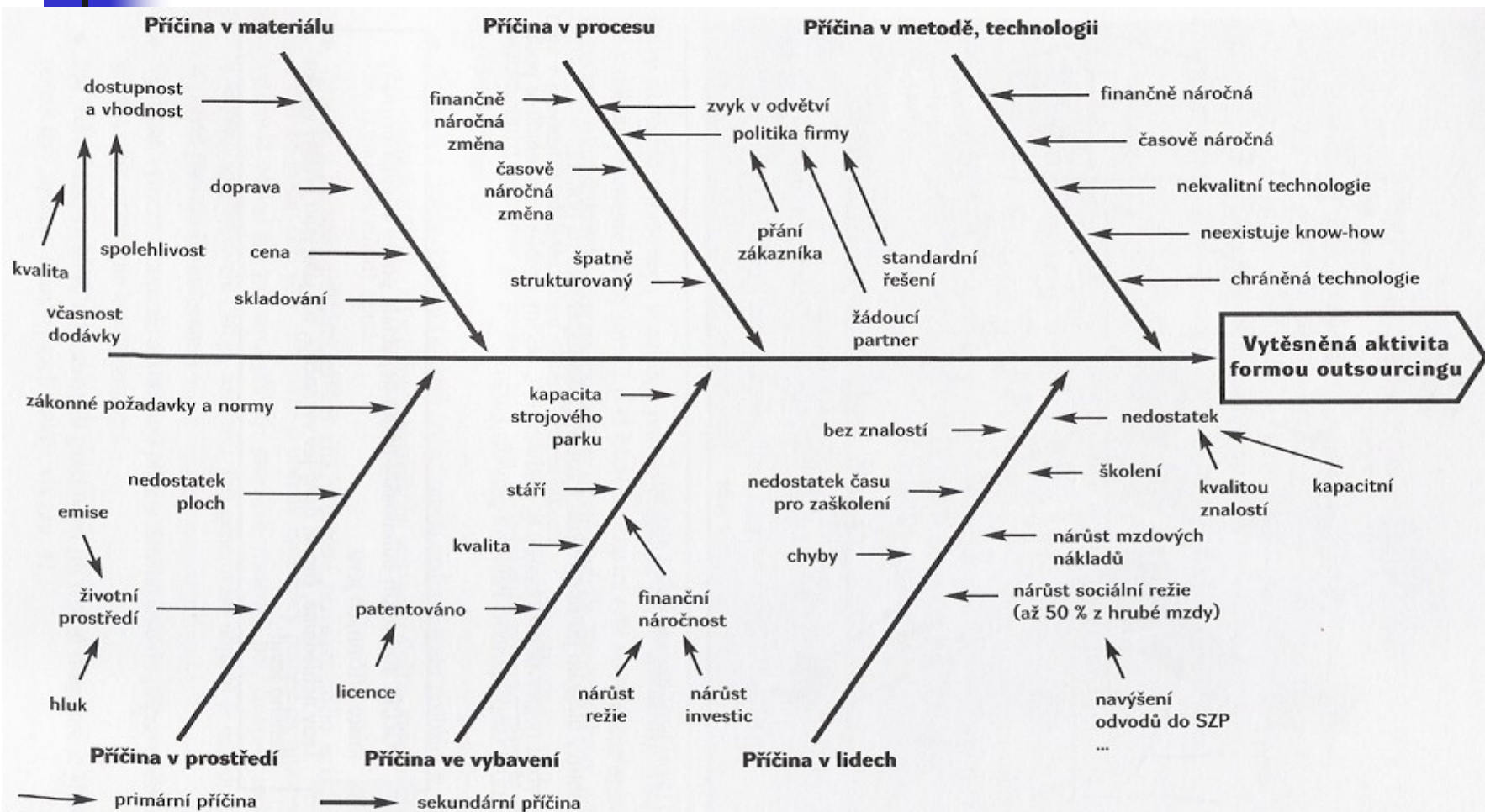
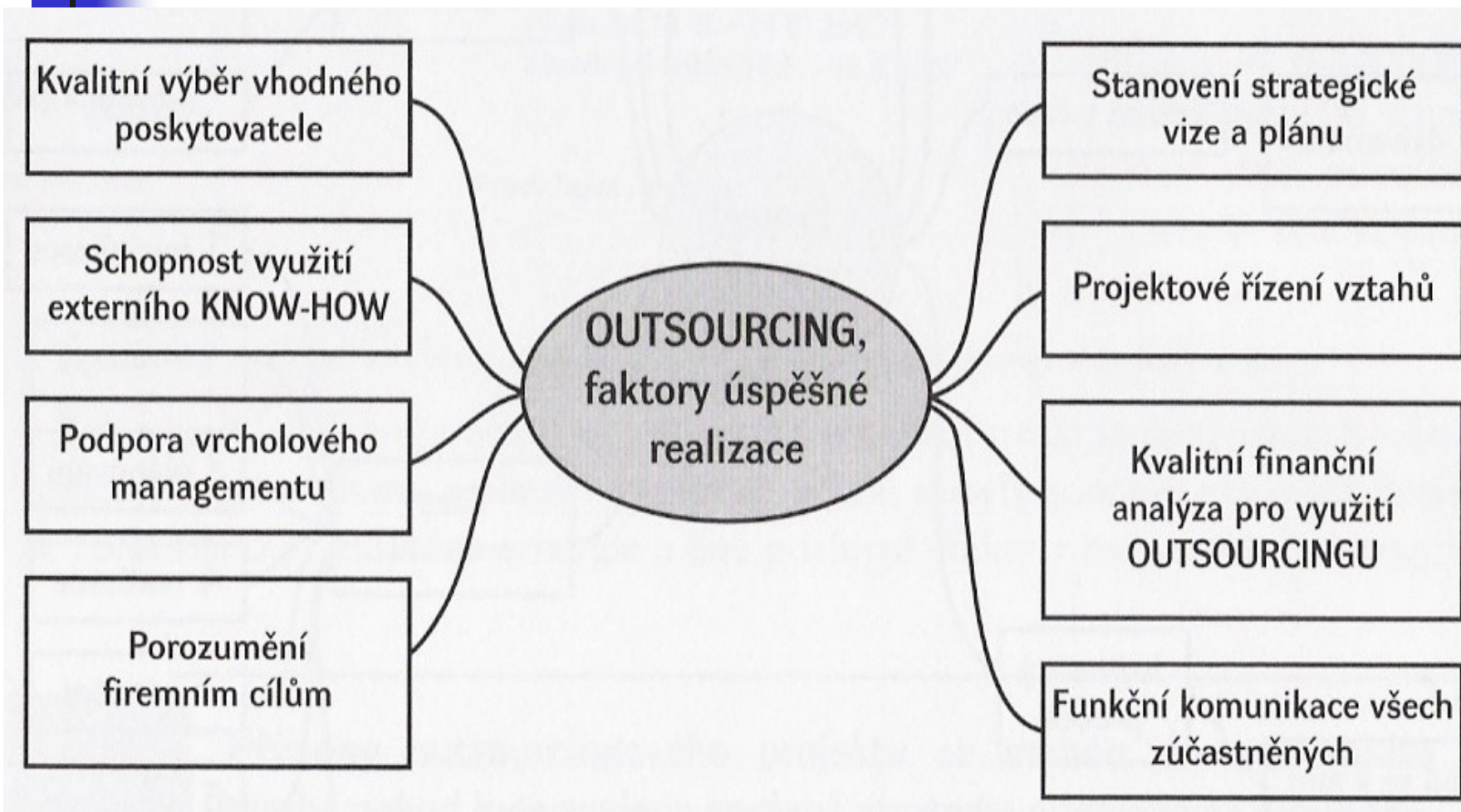
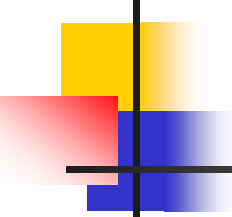


DIAGRAM PŘÍČIN A DŮSLEDKŮ PRO REALIZACI OUTSOURCINGOVÉHO PROJEKTU



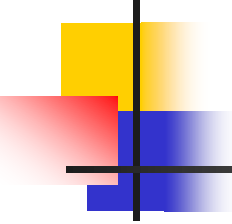
FAKTORY ÚSPĚŠNÉ REALIZACE OUTSOURCINGU





CHYBY PŘI REALIZACI OUTSOURCINGOVÝCH PROJEKTŮ (1)

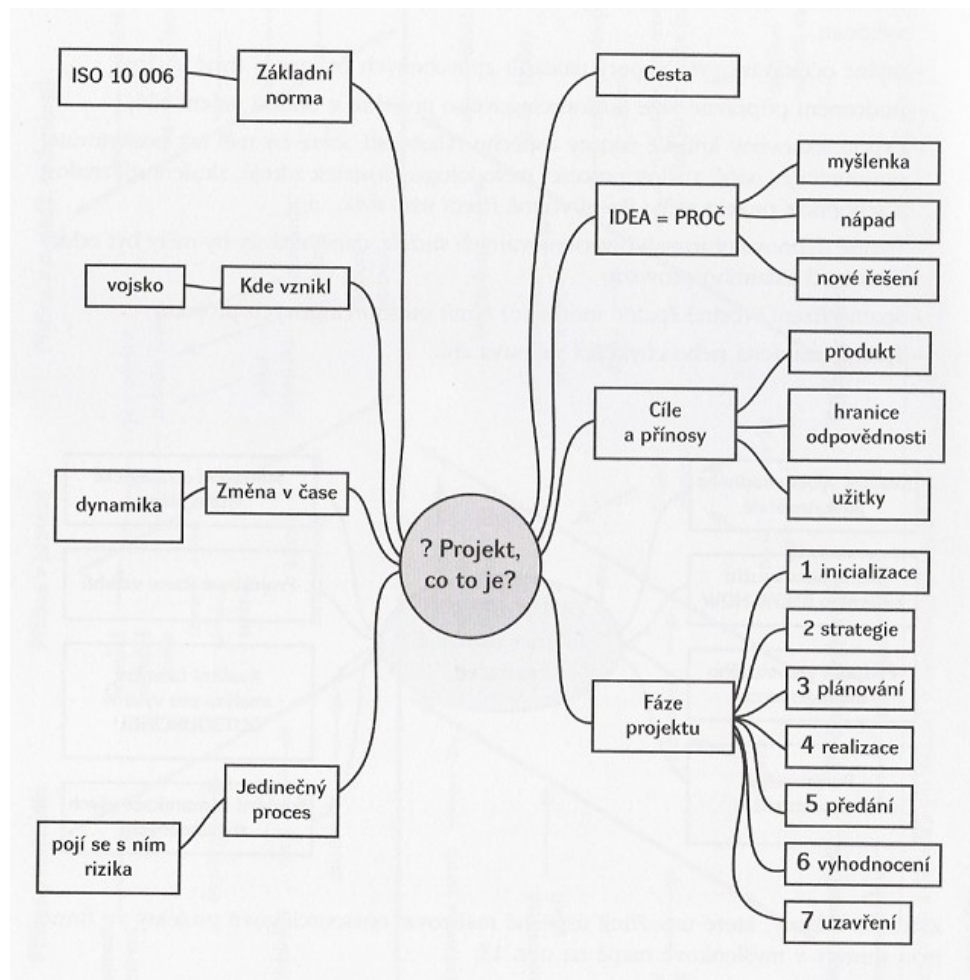
- **Očekávání nereálných výsledků projektů**
- **Zadavatel projektu má chybné představy o množství práce, kterou má subdodavatel vykonat**
- **Mylné očekávání výše úspory nákladů způsobených nákupem dané služby**
- **Podcenění přípravné fáze outsourcingového projektu v oblasti stanovení cílů**
- **Špatně definovaný rozsah outsourcovaných služeb, dané aktivity by měly být oddělitelné od ostatního provozu**



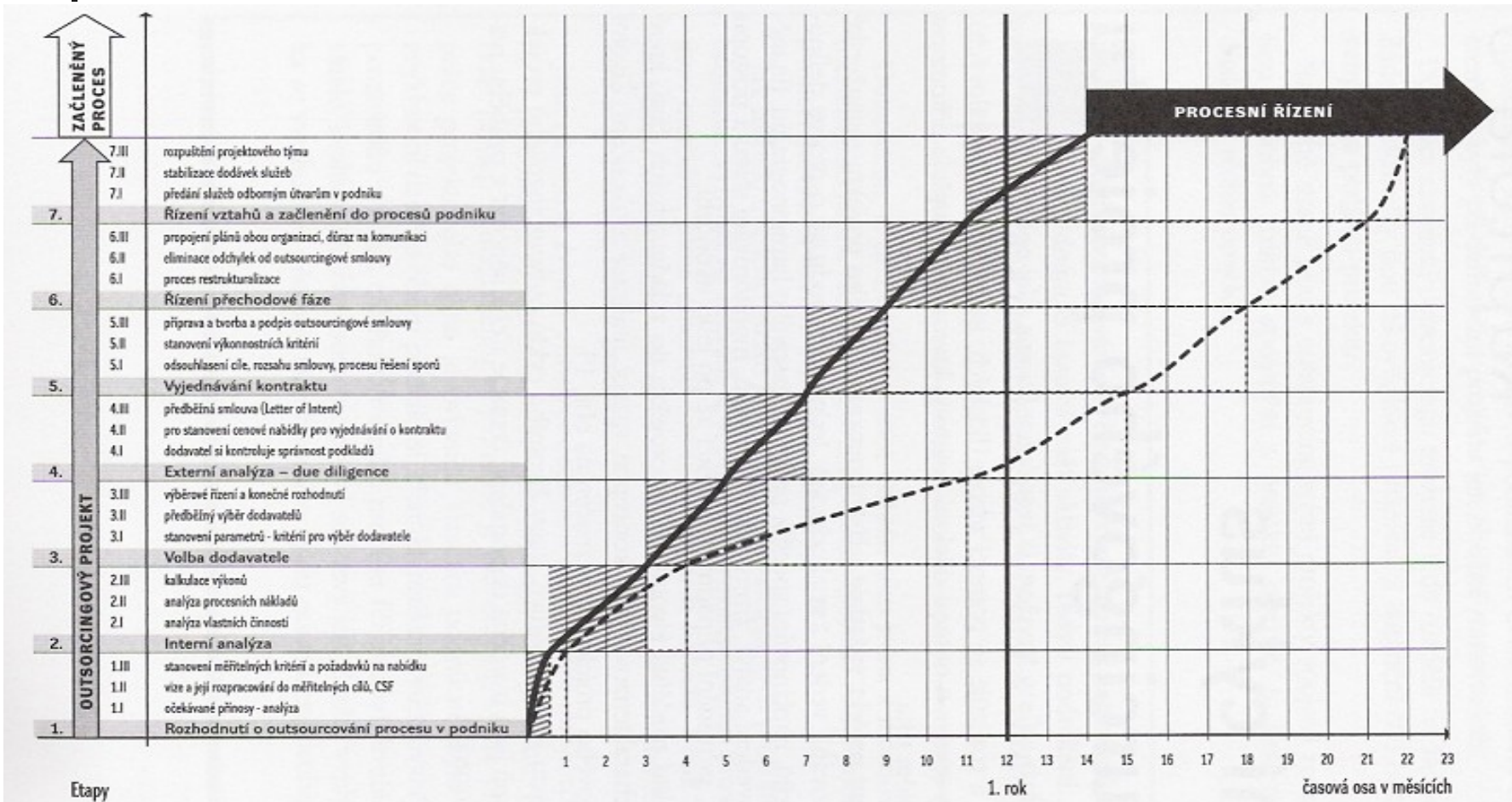
CHYBY PŘI REALIZACI OUTSOURCINGOVÝCH PROJEKTŮ (2)

- **Nejsou stanoveny kritické faktory úspěchu (vlastnosti, které by měl mít poskytovatel outsourcingu – znalost procesní metodologie, dostatek zdrojů, zkušenosti, znalost a schopnosti projektového řízení, včetně řízení jeho rizik...)**
- **Špatné řízení (včetně špatné motivace) týmu outsourcingových projektů**
- **Špatně uzavřená nebo chybějící smlouva**

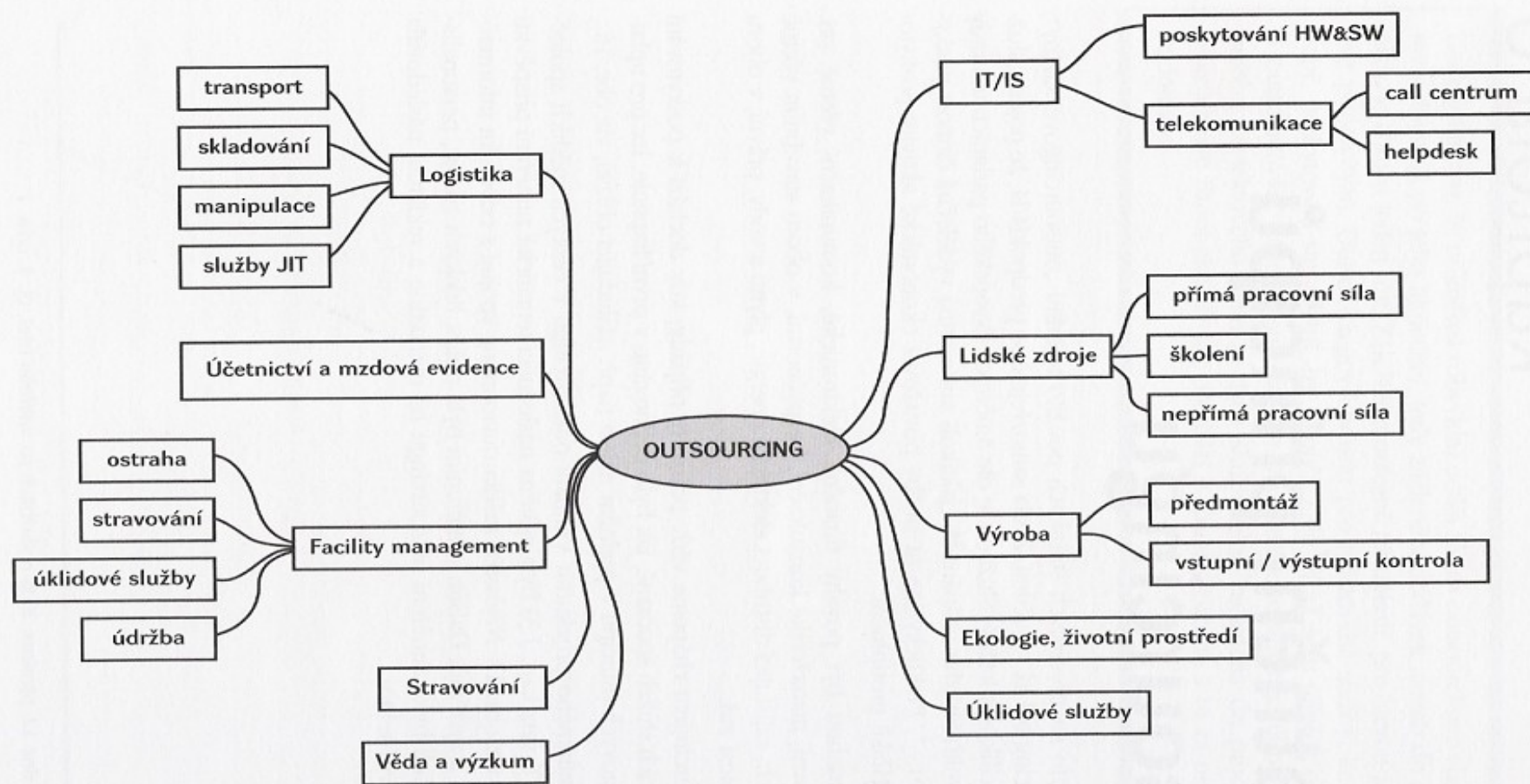
CHARAKTERISTIKY PROJEKTU



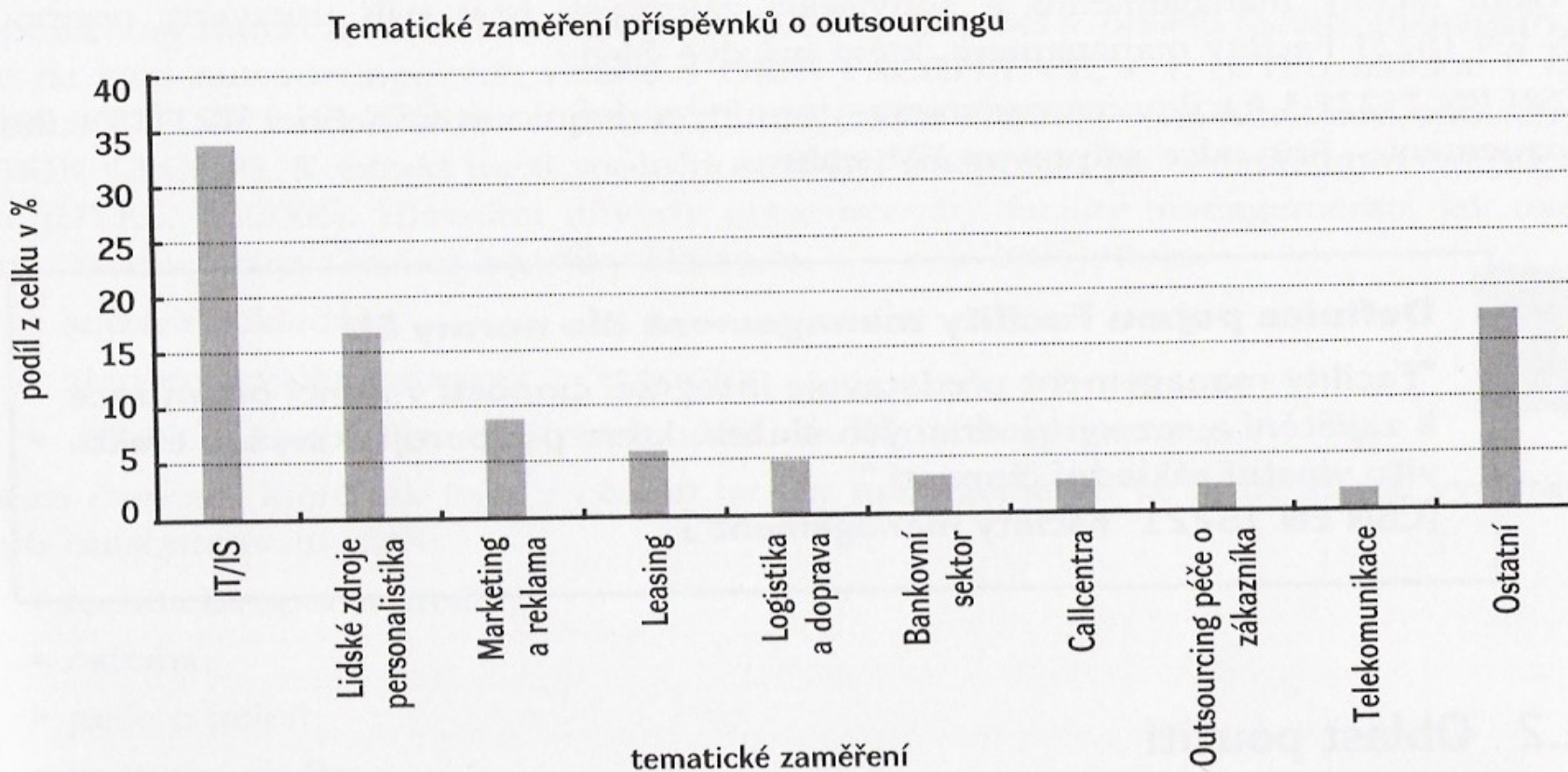
ŽIVOTNÍ CYKLUS OUTSOURCINGOVÉHO PROJEKTU

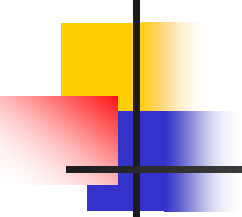


CO LZE V PODNIKU OUTSOURCOVAT?



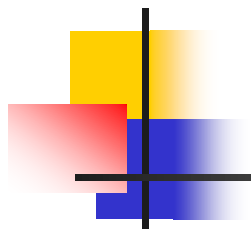
TÉMATICKÉ ZAMĚŘENÍ PŘÍSPĚVKŮ O OUTSOURCINGU (průzkum společnosti Newton I. T. – www.mediainfo.cz)



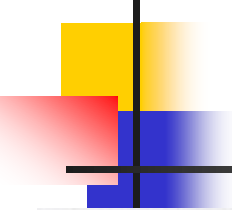


UPLATNĚNÍ PRINCIPŮ OUTSOURCINGU

- Outsourcing Facility managementu
- Outsourcing vedení účetnictví
- Logistický outsourcing
- Outsourcing informačních systémů podniku (informační outsourcing)
- Outsourcing řízení lidských zdrojů
- Outsourcing v oblasti řízení životního prostředí (ekologický outsourcing)
- Outsourcing v oblasti vědy a výzkumu, transfer technologií



OUTSOURCING V PRAXI



FÁZE PROCESU REALIZACE OUTSOURCINGOVÉHO PROJEKTU

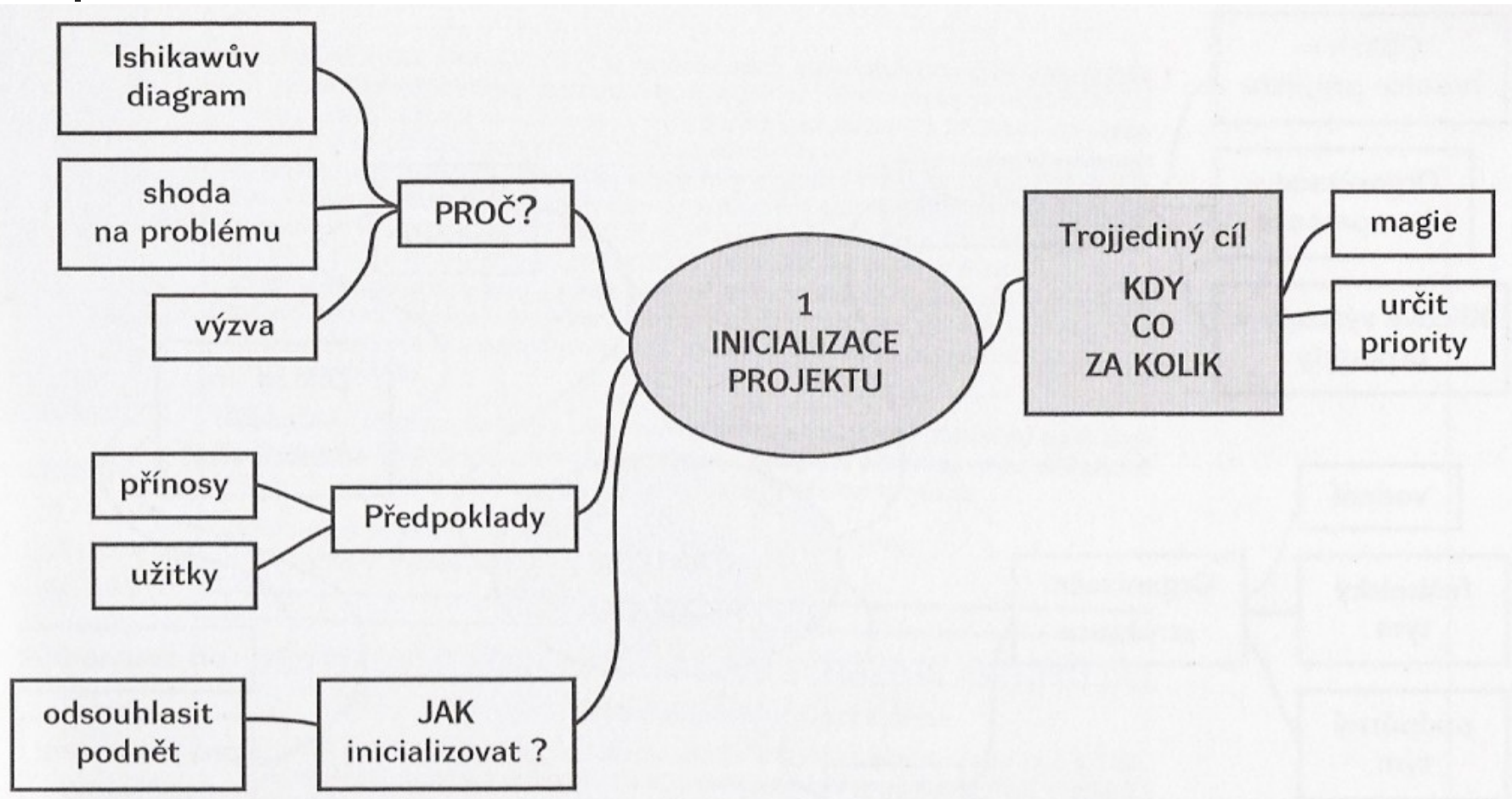
Fáze projektu dle ISO 10006

1-INICIALIZACE	(proč realizovat)
2-STRATEGIE	(hranice a okolí projektu)
3-PLÁNOVÁNÍ	(plány Co, Jak, Kdy, s Kým, Za kolik)
4-REALIZACE	(vytvořit produkt)
5-PŘEDÁNÍ	(předat produkt zákazníkovi)
6-VYHODNOCENÍ	(co vylepšit)
7-UZAVŘENÍ	(archivace a ukončení)

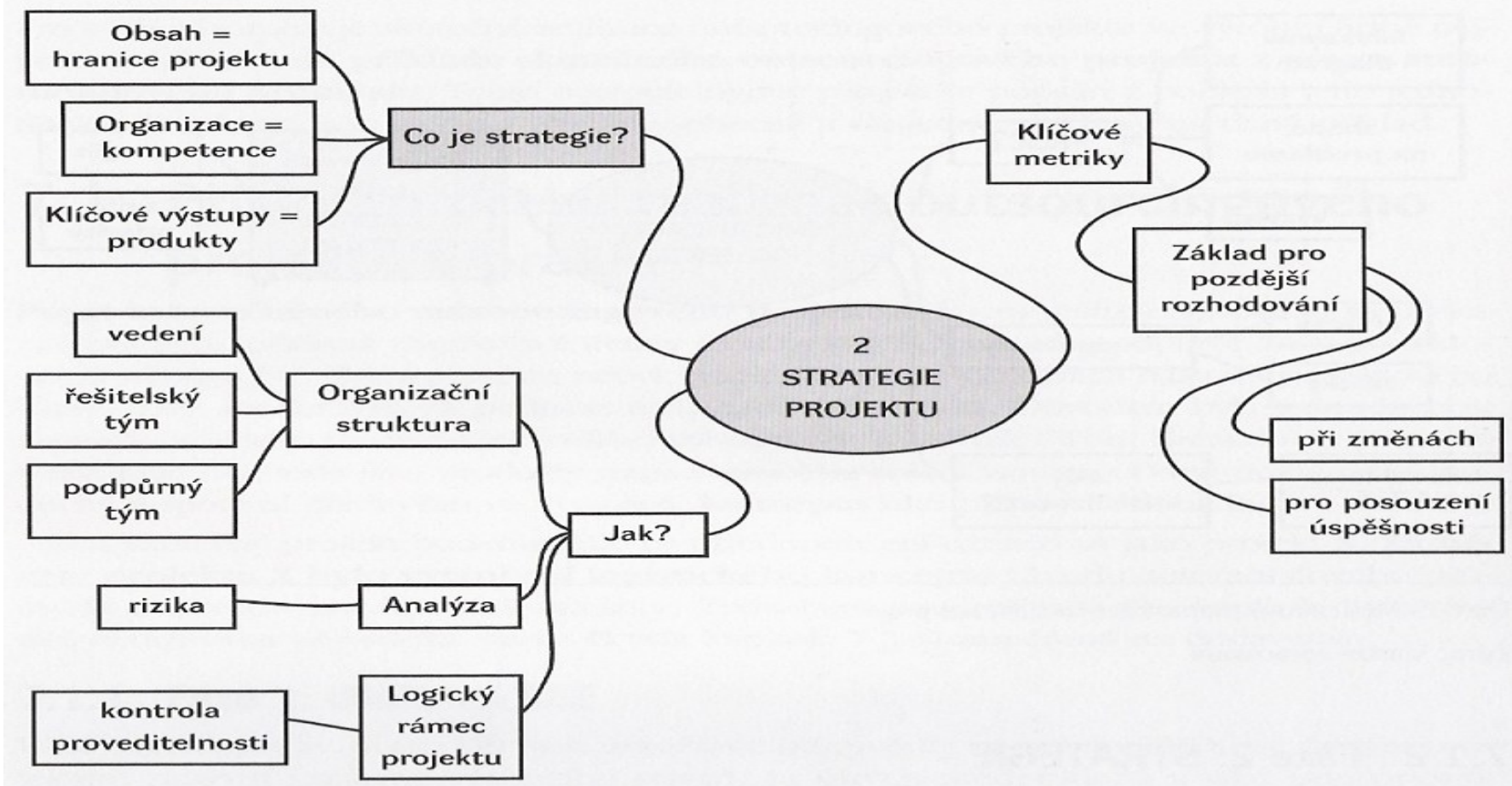
Postup a smysl realizace



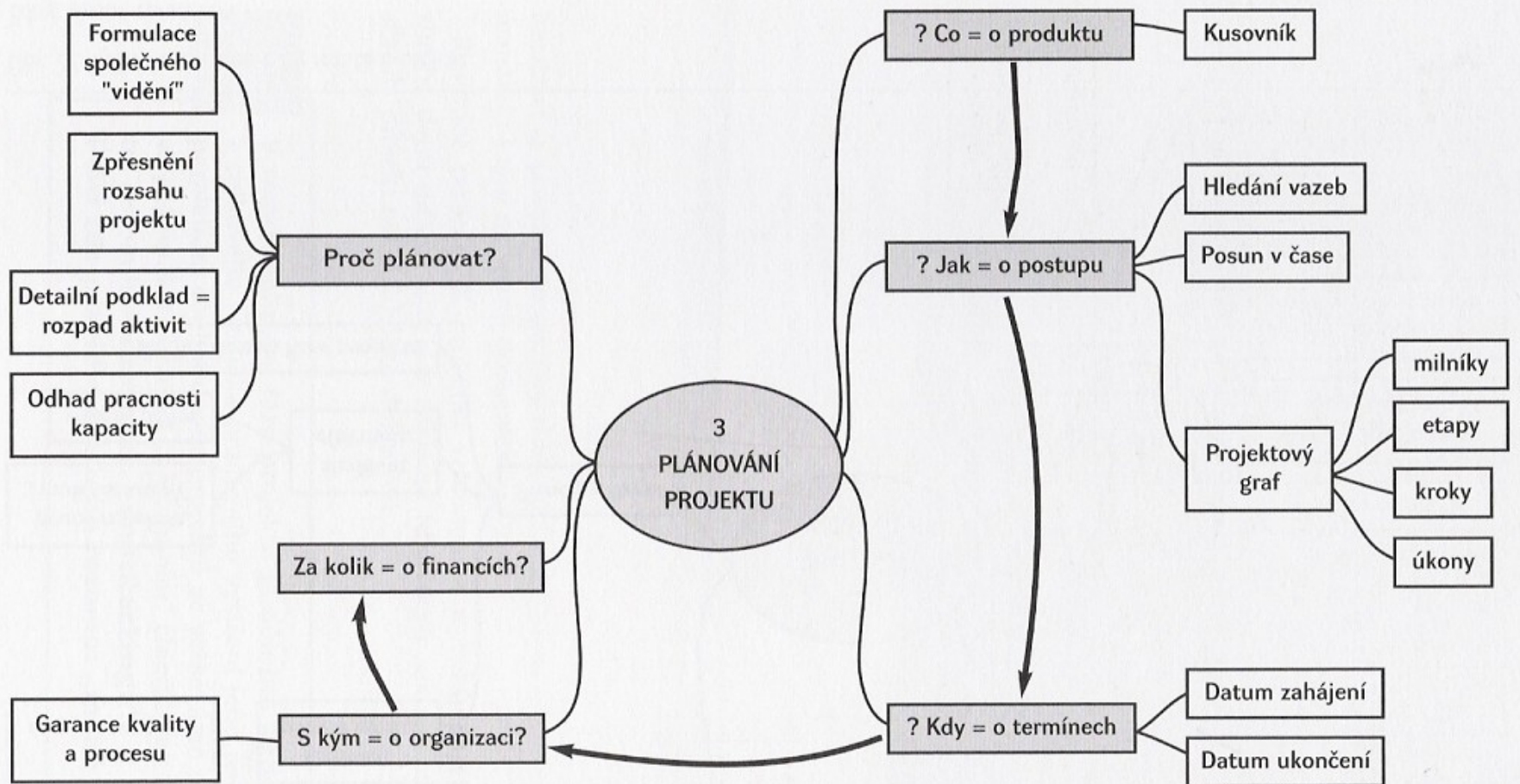
FÁZE INICIALIZACE PROJEKTU



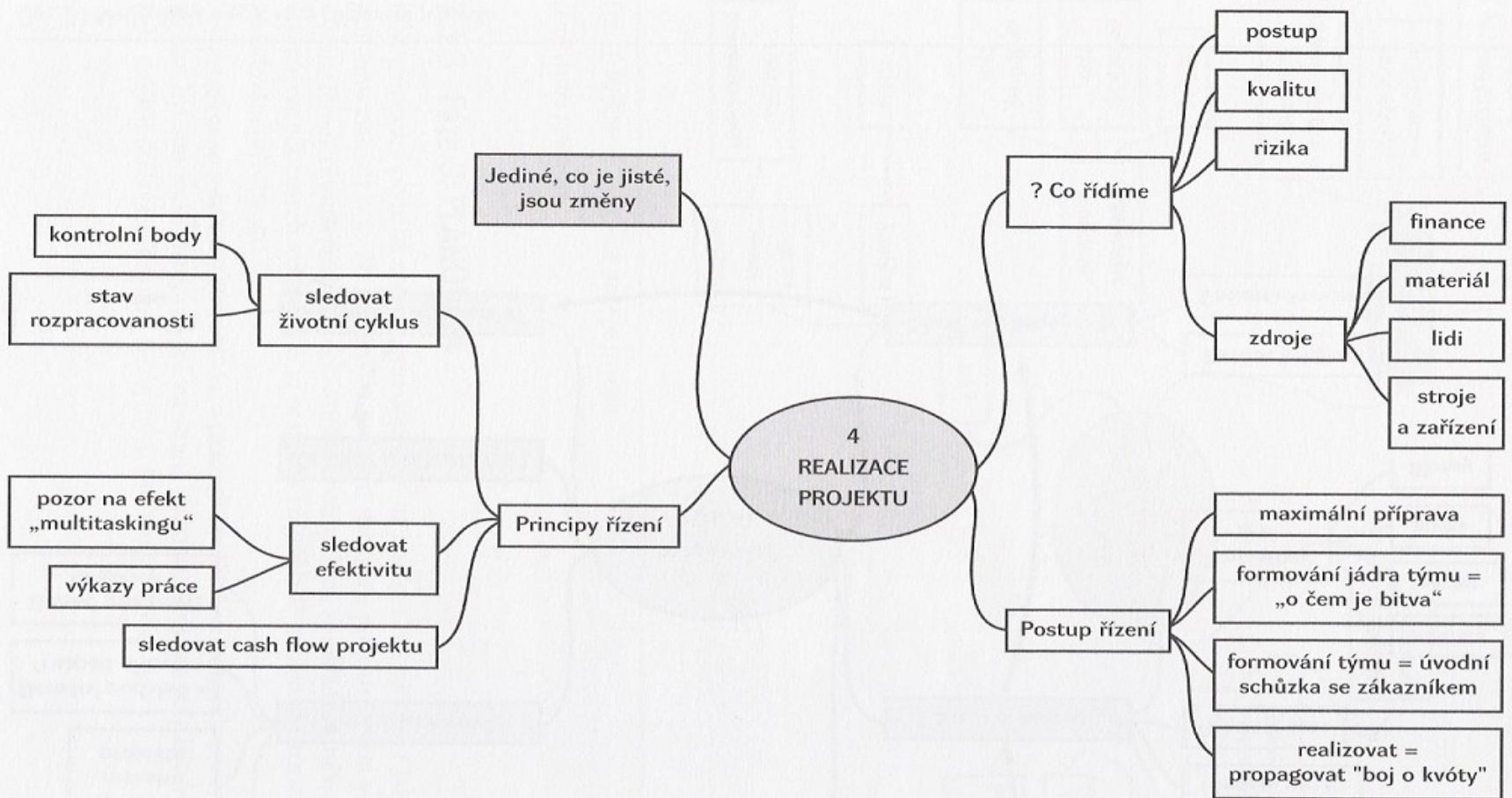
FÁZE STRATEGIE PROJEKTU



FÁZE PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU



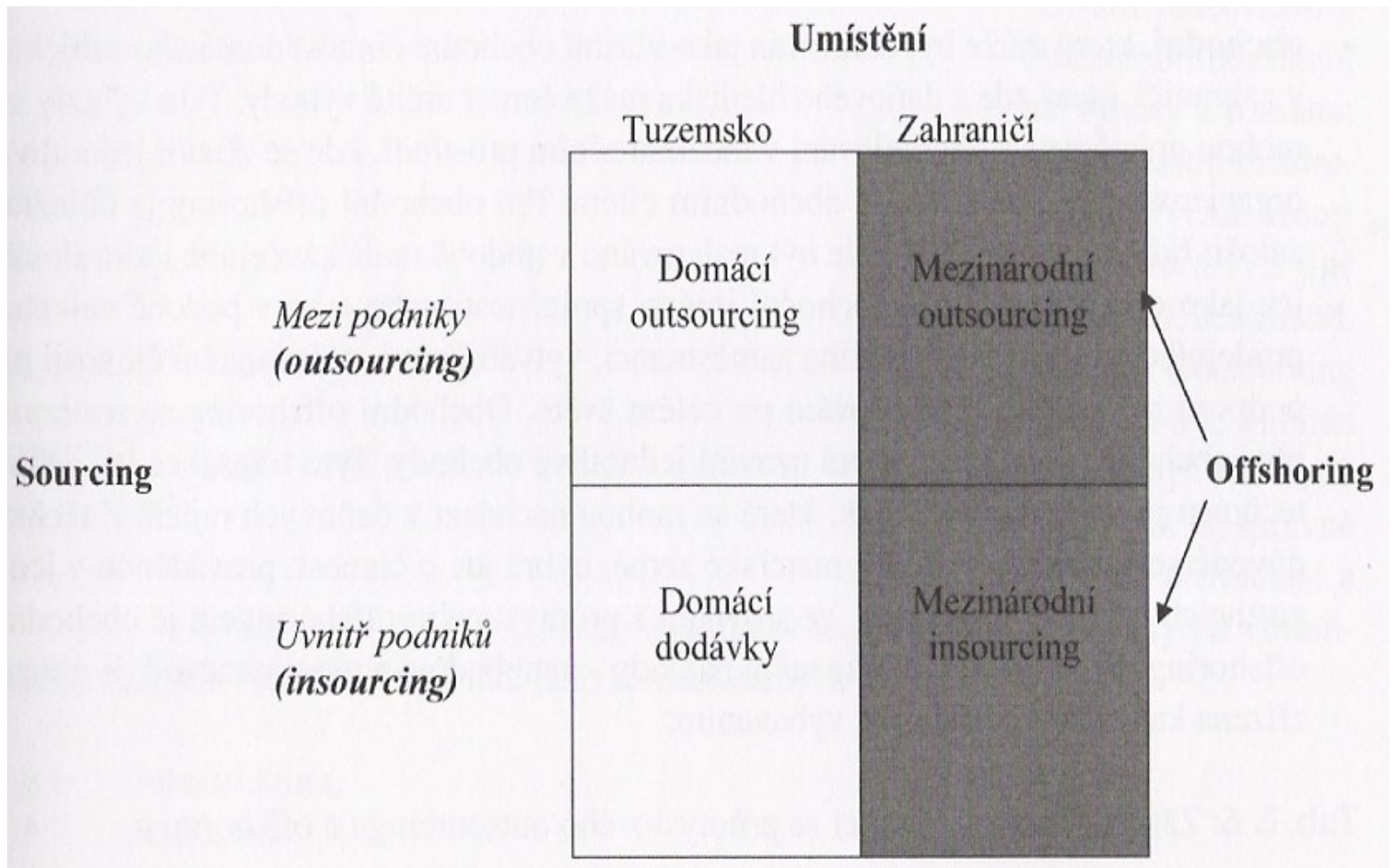
FÁZE REALIZACE PROJEKTU

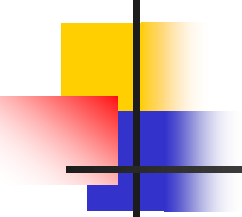


OFFSHORING

- 
- „mimo pobřeží“
 - Původně – daňové ráje
 - Přesun některých nebo všech činností do nízkonákladových zemí (Wall Street Journal, 2002)
 - Produkce nebo jiné takto přesunuté činnosti jsou delegovány na společnost v plném nebo částečném vlastnictví matky (**vnitropodnikový offshoring – přímá zahraniční investice**)
 - Přenos produkce na jinou, zcela nezávislou společnost v hostitelské zemi (**outsourcovaný, externí, offshoring**)

PODSTATA OFFSHORINGU



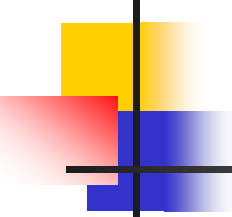


DĚLENÍ OFFSHORINGU

- **Průmyslový** – představuje průmyslovou činnost domácího subjektu v zahraničí (přenos části výroby do nízkonákladové ekonomiky, využití investičních pobídek, daňových prázdnin)
- **Obchodní** – vlastní obchodní činnost domácího subjektu v zahraničí (daňové výhody); důležité je založení řídícího cetra
- **Finanční** – představuje vlastní finanční činnost domácího subjektu v zahraničí (daňový ráj)

PRŮMYSLOVÝ OUTSOURCING A OFFSHORING – ZÁKLADNÍ POJMY

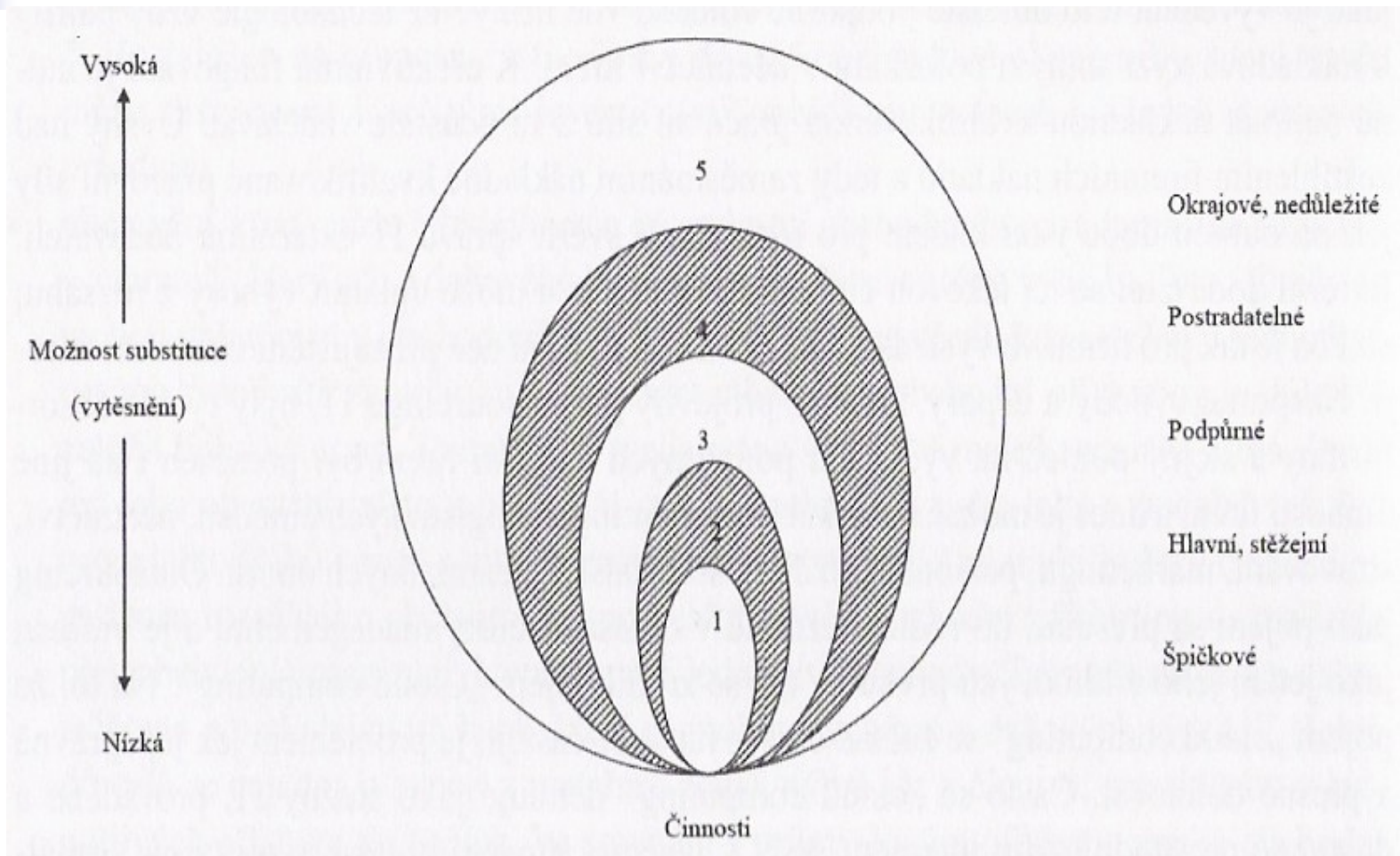
Outsourcing domácí	externalizace uvnitř země
Outsourcing zahraniční	externalizace v zahraničí
Offshoring	činnosti přeneseny do zahraničí
Offshoring v úzkém (pravém) slova smyslu	získávání zdrojů v rámci stejného podniku v tuzemsku nebo z vlastních zahraničních poboček, částečné nebo úplné zavření podniku v domácí zemi a přesun těžce produkce do vlastních poboček v zahraničí
Offshoring v širším slova smyslu	částečné nebo úplné uzavření výrobní jednotky v domácí zemi a přesun těžce produkce k zahraničnímu subdodavateli

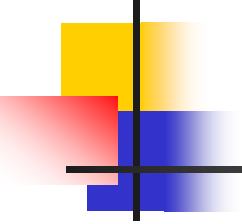


SOUČASNÉ TRENDY MODERNÍHO MANAGEMENTU

- **Využívání metod řízení, které se orientují na minimalizaci plýtvání časem a (vzácnými) zdroji – „lean management“, „štíhlá organizace“, „zeštíhlování“**
- **Společnost se zbavuje těch aktivit, které firmu neúměrně zatěžují a nepřidávají výraznější přidanou hodnotu konečným produktům (tedy ani zákazníkům)**
- **Outsourcing má nezastupitelnou roli a je součástí moderního stylu řízení (jako východisko pro snižování nákladů a hledání úspor)**

ZÁKLADNÍ KLASIFIKACE PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ

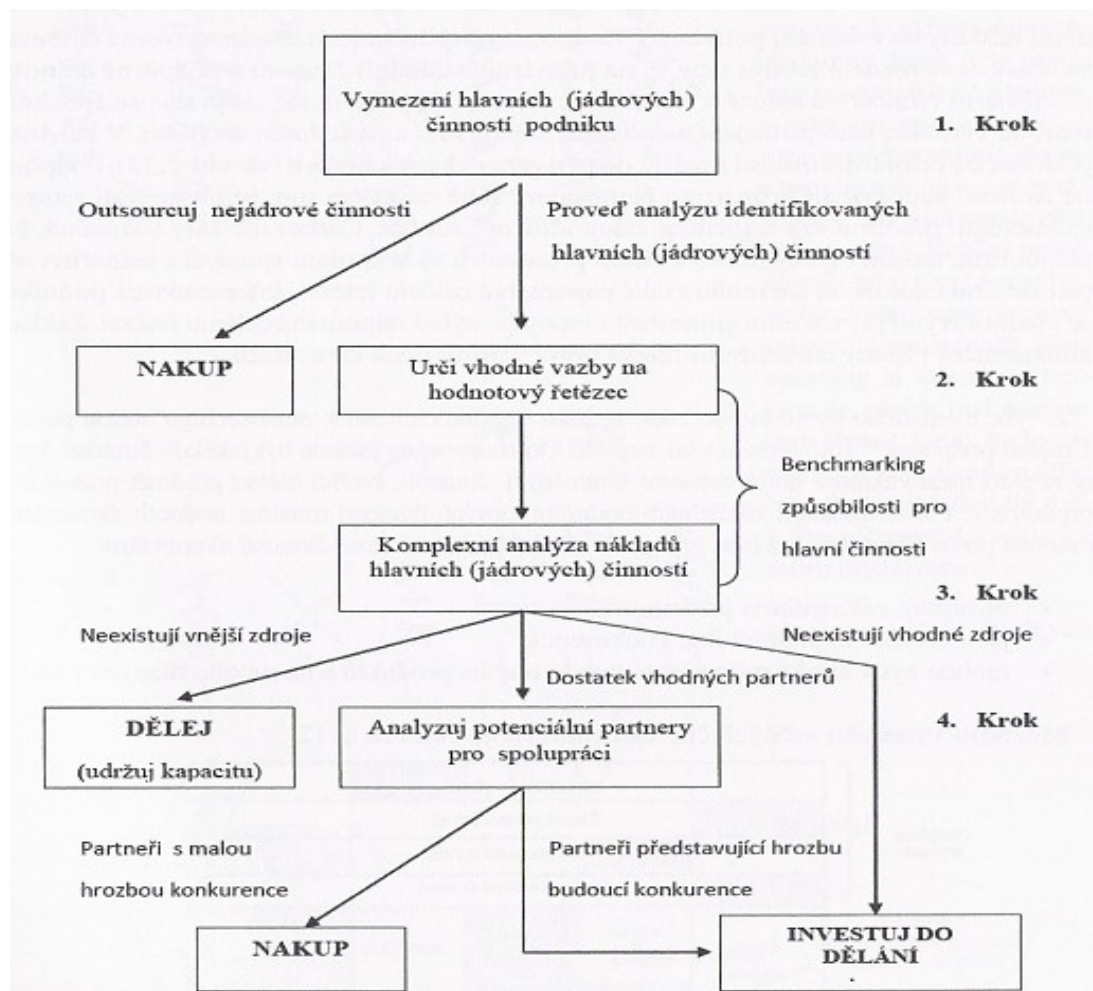


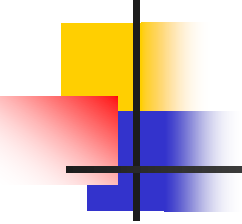


SOUČASNOST

- **Management společnosti je postaven před úkol určení činností a procesů v rámci organizace, o nichž se domnívá, že jejich zajišťování vlastními silami je neefektivní, protože externí specializované firmy jsou schopny poskytovat tyto činnosti levněji a často i kvalitněji, právě s ohledem na jejich specializaci na velmi úzký předmět činnosti.**

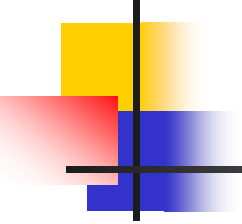
KROKY V ROZHODOVÁNÍ „NAKUP – DĚLEJ“





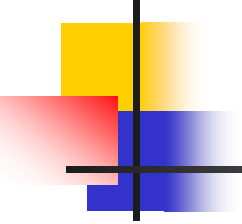
AKTUÁLNÍ OUTSOURCING

- **Již zdaleka neplatí představa, že jako vhodné činnosti k outsourcingu budou pouze činnosti podpůrné!**
- **Outsourcovány mohou být jakékoliv činnosti, které nepatří mezi základní hodnototvorné činnosti (činnosti, tvořící hlavní předmět podnikání organizace)**



KRITÉRIA ROZPOZNÁVÁNÍ ZÁKLADNÍCH HODNOTOTVORNÝCH ČINNOSTÍ

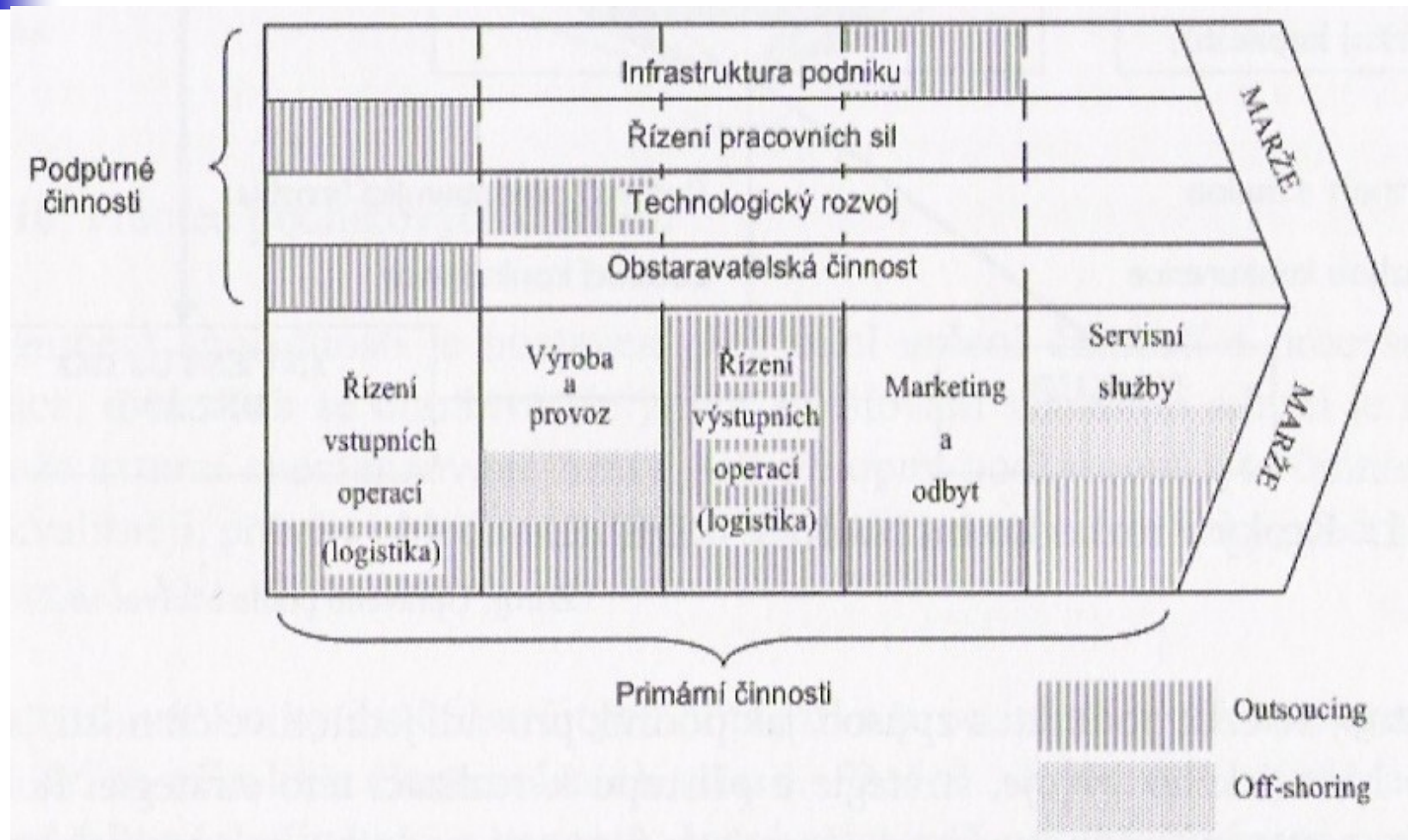
- **Poskytují zákazníkovi přidanou hodnotu**
- **Jsou obtížně napodobitelné konkurencí**
- **Mohou být v široké míře přeneseny do mnoha produktů a na mnoho různých trhů**
- **Interní procesy vhodné pro outsourcing jsou často předmětem změny**

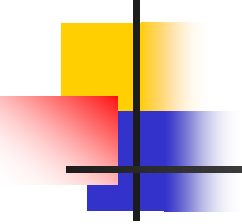


HODNOTOTVORNÉ ČINNOSTI

- **Primární (základní) činnosti** – v každém podniku lze primární činnosti rozdělit do pěti generických kategorií (řízení vstupních a výstupních operací – logistika, výroba a provoz, marketing a provoz, servisní služby)
- **Podpůrné činnosti** – napomáhají primárním činnostem i sobě navzájem tím, že obstarávají vstupy, technologii, pracovní síly a rozličné podnikové funkce

MOŽNOSTI VYTĚSNĚNÍ URČITÝCH ČINNOSTÍ

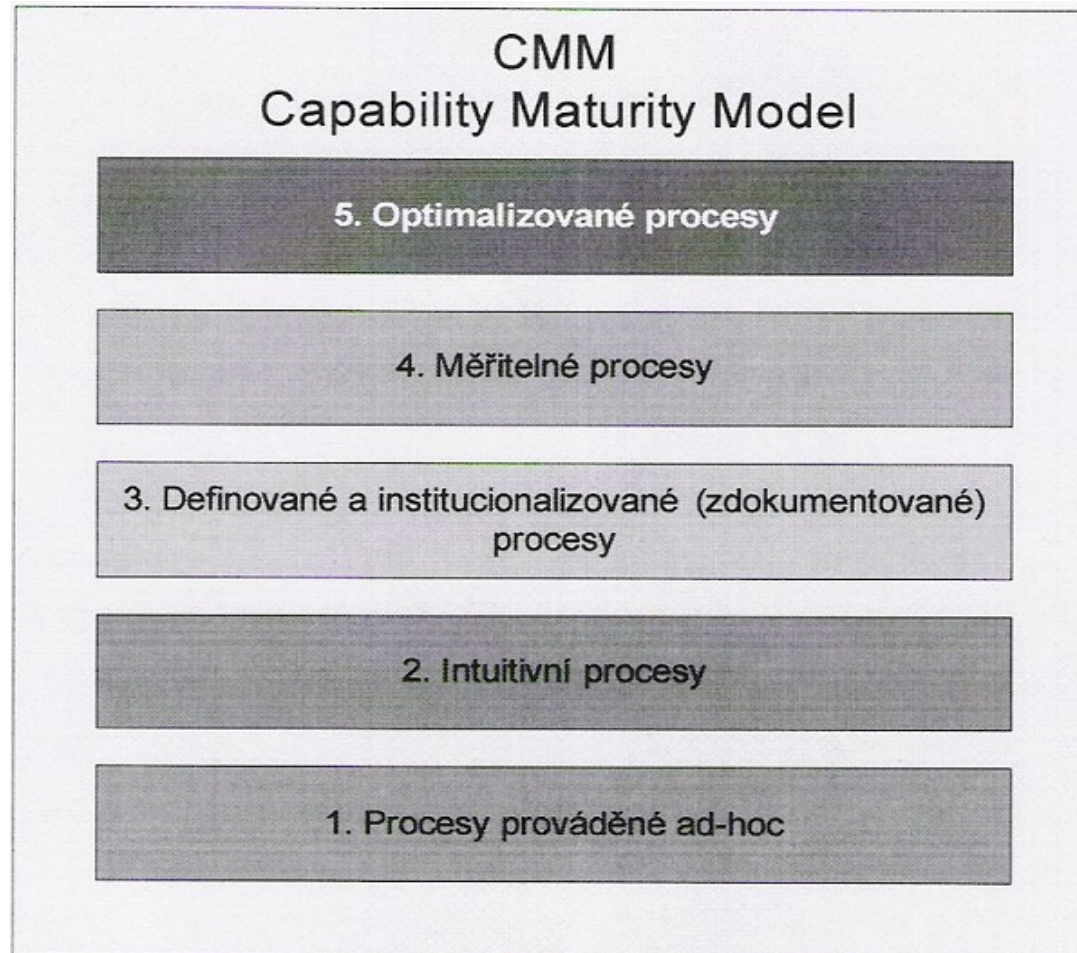
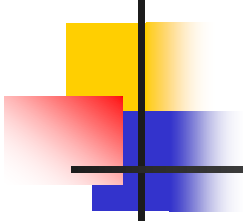


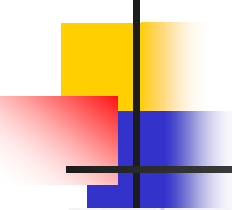


DOPORUČENÍ PRO VÝBĚR VHODNÝCH PROCESŮ K VYČLENĚNÍ

- **Vytěsnit činnosti, v jejichž realizaci je firma nejslabší (CMMI!)**
- **Vyhledat průlomové příležitosti**
- **Vzory hledat na trhu**
- **Sledovat interní podporu nebo naopak neochotu pro outsourcing**
- **Vytvořit podmínky pro brzký úspěch outsourcingu**

ZRALOSTNÍ MODEL (CMMI)

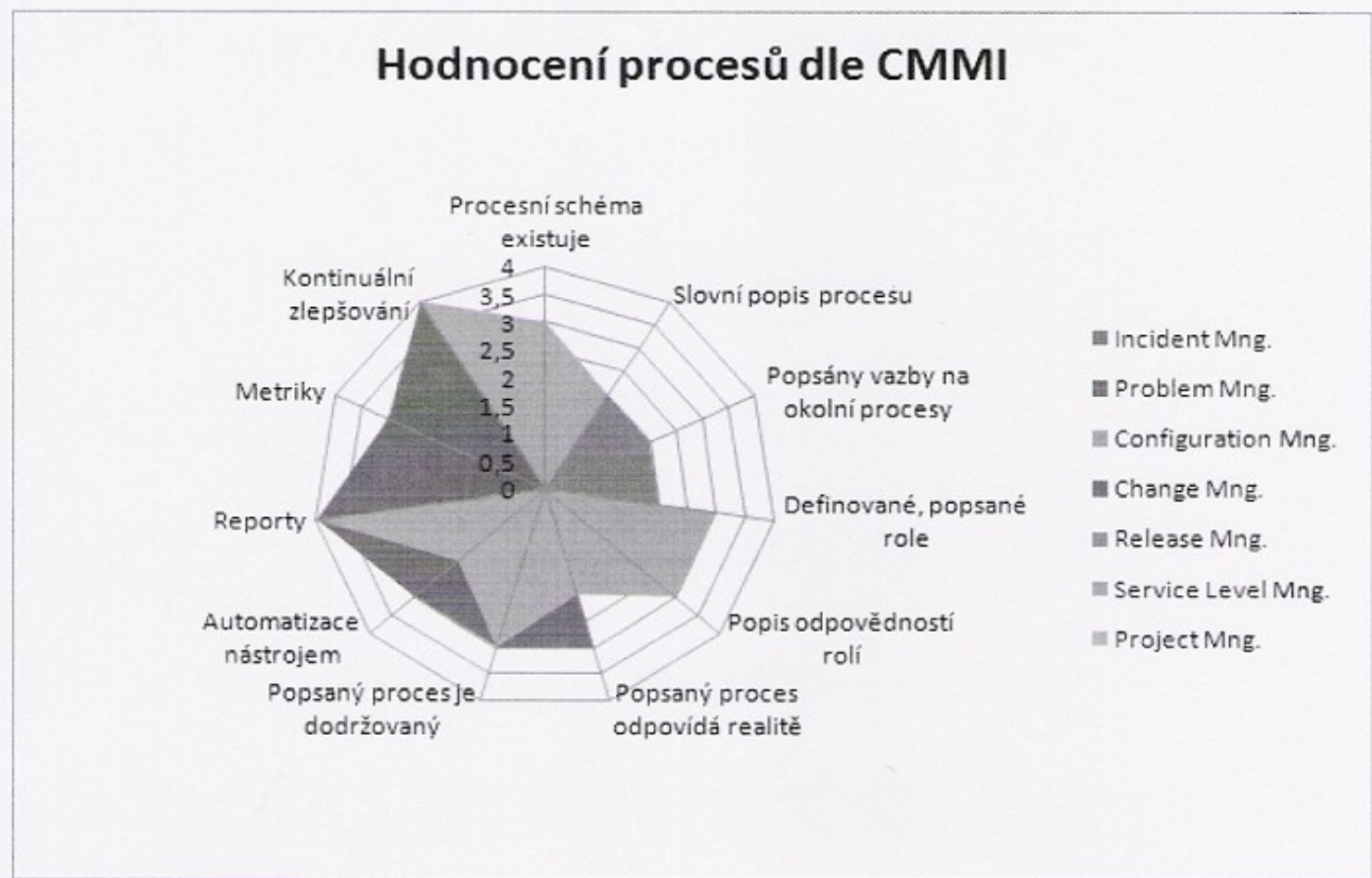




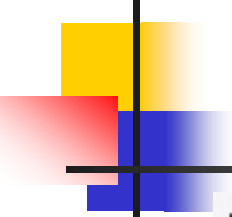
POPIS ÚROVNÍ ZRALOSTNÍHO MODELU

CMMI úroveň	Popis
0 – Neexistující	Proces se vykonává částečně, nebo vůbec
1 – Inicializovaný	Proces je reaktivní, ad-hoc, nepředvídatelný, nekontrolovaný.
2 – Opakovaný	Proces je stále často reaktivní, opakovaný, ale intuitivní. Popis procesu buď neexistuje, nebo je neúplný a nepostihuje vazby na okolí.
3 – Definovaný	Definovaný proces, popsáný, se zachycením vazeb na okolí, komunikovaný
4 – Řízený a měřitelný	Procesy jsou zavedeny, existují metriky
5 – Optimalizovaný	Zaměření na neustálé zlepšování procesu a zavedení nejlepších oborových praktik

HODNOCENÍ PROCESŮ PODLE CMMI



UMÍSTĚNÍ JEDNOTLIVÝCH PROCESŮ NA STUPNÍCH VYSPĚLOSTI DLE HODNOCENÍ CMMI

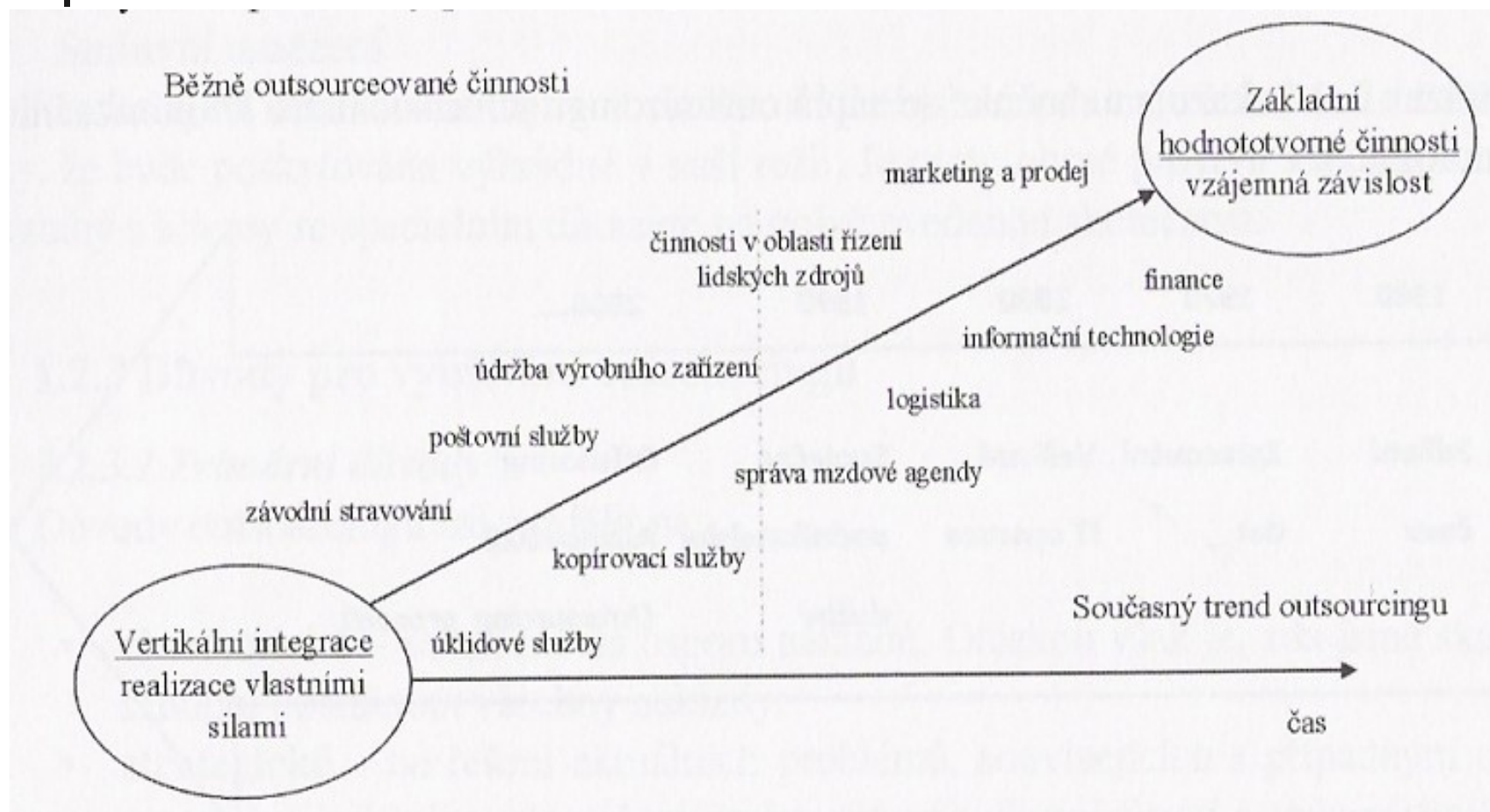


	Stupeň vyspělosti procesu					
	0 Neexistující	1 Inicializovaný	2 Opakovaný	3 Definovaný	4 Řízený a měřitelný	5 Optimalizovaný
Proces 1						
Proces 2						
Proces 3						
Proces 4						
Proces 5						
Proces 6						
Proces 7						

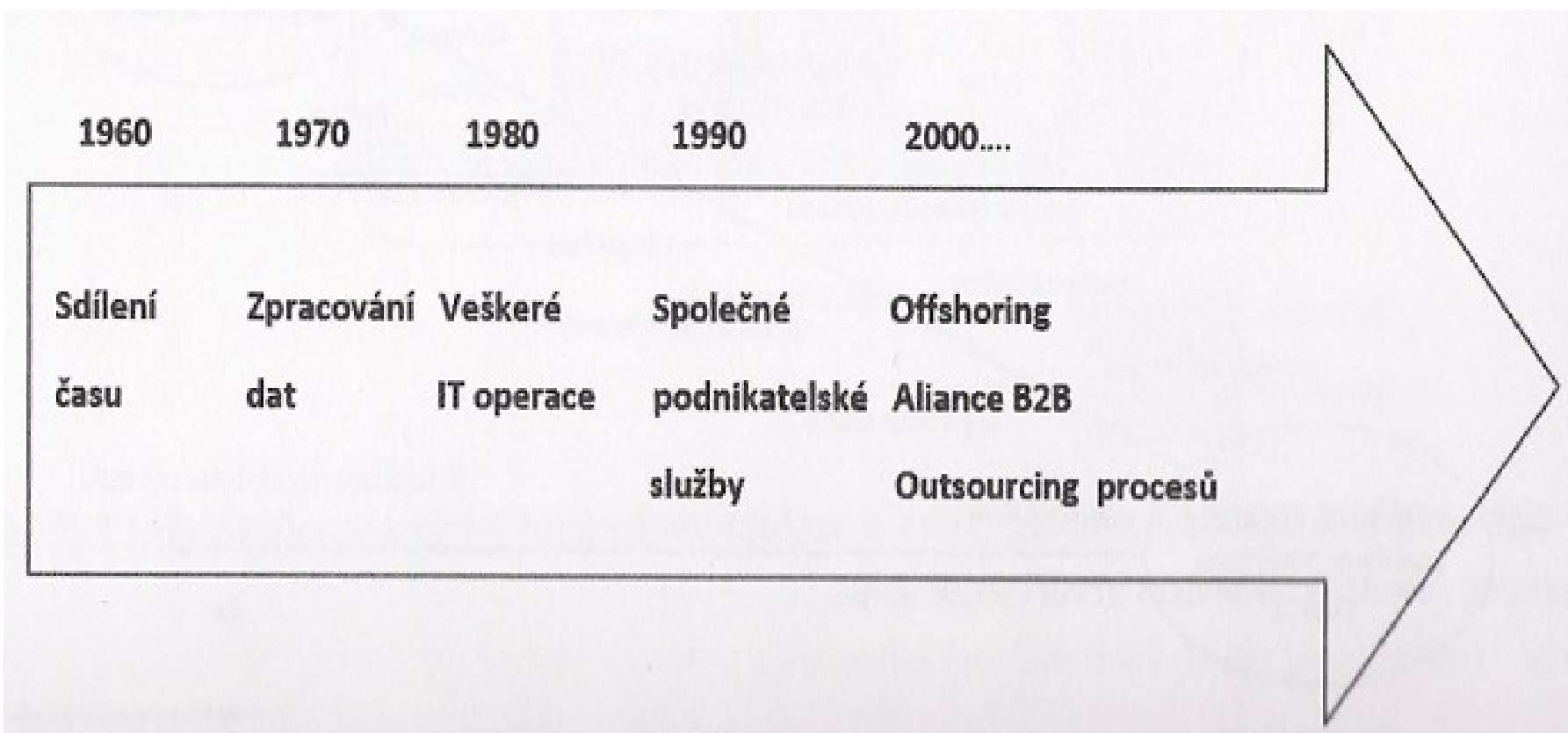
MĚNÍCÍ SE KRITÉRIA OUTSOURCINGU

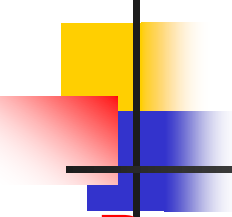
Rozhodovací kritéria	Pro tradiční outsourcing	Pro globálně integrovaný podnik
Primární impuls	Snížení nákladů na základě ekonomie rozměru	Snížení nákladů na základě vytváření hodnoty
Měření úspěchu	Výsledky výkonnosti, očekávatelnosti, SLA	podnikatelská transformace, inovace
Vztah klient dodavatel	Vztahy založené na technologii	Strategické partnerství
Model rizika/odměny	Riziko je dominantně svázáno s klientem, odměny jsou sdíleny klientem i dodavatelem	Riziko a odměny sdíleny klientem i dodavatelem
Model dodávek	Místní zdroje a partneři	Globálně diverzifikované zdroje a partneři
Outsoursované procesy	Nejádrové, back office a podpora zákaznických funkcí	Jádrové a nejádrové funkce
Přístup ke kvalifikované pracovní síle	Přístup k širší kvalifikovaných pracovních sil a služeb od jednoho nebo více dodavatelů	Přístup ke specializovaným kvalifikovaných pracovním silám a službám od řady dodavatelů
Smlouva	Dlouhodobé trvání, přísné podmínky	Krátkodobé trvání, pružné podmínky s možností úprav
Cenová tvorba	Pevná nákladová struktura spojená s IT výkonností	Variabilní nákladová struktura přiřazená výstupům

VÝVOJ POHLEDU NA OUTSOURCING SLUŽEB V ČASE



VÝVOJ OUTSOURCINGU ICT V UPLYNULÝCH DESETILETÍCH

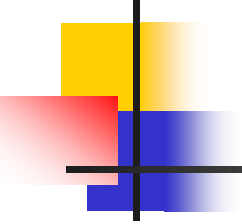




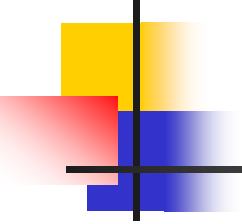
VARIANTY OUTSOURCINGU V OBLASTI ICT

- **Poskytování služeb na vyžádání** (klient si objednává služby podle okamžité potřeby, **smlouva bez paušálu**)
- **Poskytování služeb v rámci předplatného** (klient si předplácí konkrétní balíček služeb, který v rámci dohodnutého času využívá, **smlouva s paušálem**)
- **Plný outsourcing** – klient nakupuje služby definované v katalogu SLA („Service Level Agreement” – dohoda o úrovni poskytovaných služeb, **smlouva SLA s paušálem**)

ZÁKLADNÍ LIMITY, OMEZUJÍCÍ OUTSOURCING JAKÉKOLI ČINNOSTI



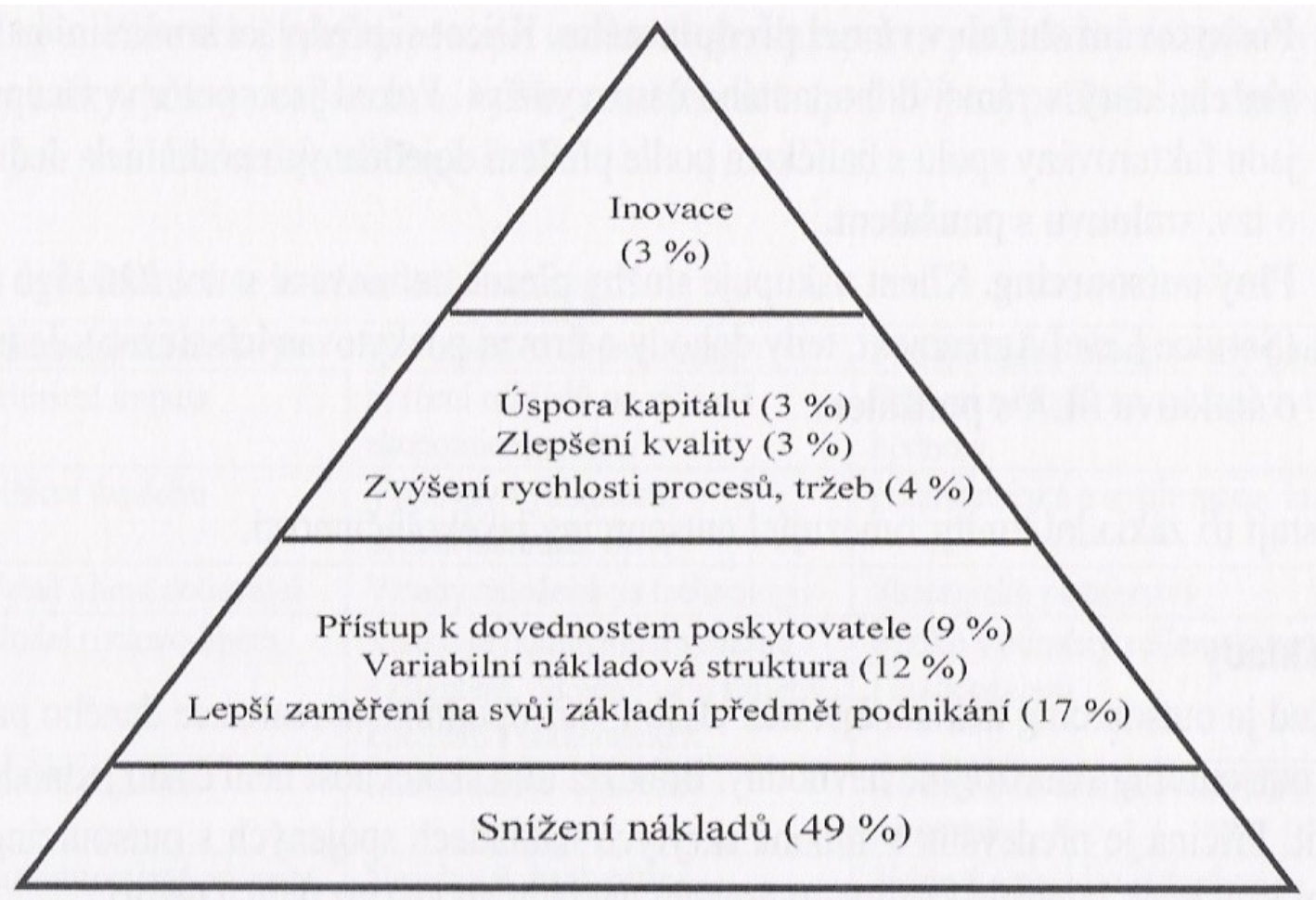
- **Náklady** – pokud je outsourcing nákladnější než vlastní vnitropodniková realizace procesu, je outsourcing nevhodný (není jednoduché odhalit!)
- **Ztráta kontroly** – každá organizace si přeje, aby její zaměstnanci nesledovali pouze cíle, stanovené pro daný proces, ale cíle společné pro celou organizaci (strategie). Totéž se očekává od poskytovatele outsourcingu.
- **Smluvní omezení** – není možné najmout službu, u níž jsme smluvně vázáni našimi zákazníky, že bude poskytována výhradně v naší režii.

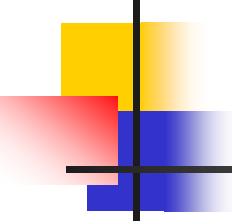


DŮVODY PRO VYUŽÍVÁNÍ OUTSOURCINGU

- **Ekonomické** – zaměřené na úsporu nákladů (jsme skutečně schopni postihnout všechny náklady?)
- **Strategické** – ne řešení aktuálních problémů, souvisejících s odvrácením hrozící krize, ale určení směru rozvoje vlastní firmy a vykonávání jejich činností s menším objemem vlastních zdrojů.

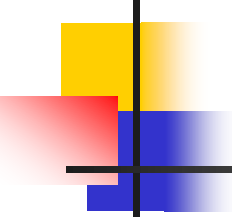
HIERARCHIE CÍLŮ SPOLEČNOSTÍ PŘI OUTSOURCINGU (IAEP – „International Association of Outsourcing Professionals“)





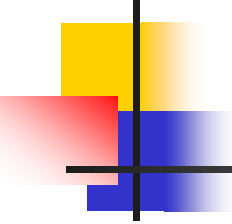
DŮVODY PRO OUTSOURCING (průzkum IAOP) - I

- **„Outsourcing je nástroj změny organizační struktury, který může zajistit efektivnější využití podnikových zdrojů při snaze lépe reagovat na potřeby zákazníka“**

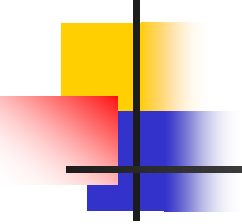


DŮVODY PRO OUTSOURCING (průzkum IAOP) - II

- **Přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni**
- **Rozšíření přínosů restrukturalizace**
- **Sdílení rizik**
- **Proces se nepodílí na konkurenční výhodě**
- **Zdroje jsou dostupné interně**
- **Některé činnosti jsou jen obtížně zvladatelné nebo zcela mimo kontrolu**

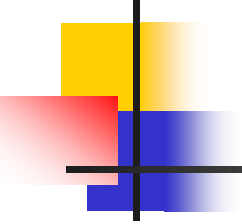


REKAPITULACE DŮVODŮ OUTSOURCINGU



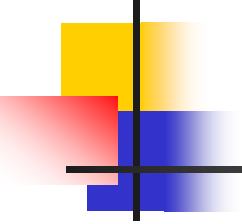
DŮVODY ORGANIZAČNÍ

- **Zaměření organizace na hlavní činnost**
- **Zvýšení pružnosti**
- **Podpora změn, restrukturalizace a transformace organizace**
- **Zvýšení hodnoty produktů (výrobků a služeb), spokojenosti zákazníků, tržní hodnoty organizace**



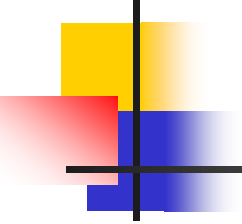
DŮVODY PROCESNÍ

- **Zlepšení provozní výkonnosti**
- **Získání znalostí, dovedností a technologií, které by jinak organizace neměla k dispozici**
- **Zlepšení managementu a řízení**
- **Získání nových inovativních nápadů**
- **Zlepšení důvěryhodnosti a image, pokud se spolupracuje s předními společnostmi**



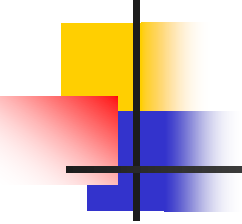
DŮVODY FINANČNÍ

- **Snížení investic do stálých aktiv, technologií a uvolnění těchto prostředků pro jiné účely**
- **Pozitivní vliv na finanční situaci – placení outsourcingu probíhá častěji v menších částkách, namísto jednorázové investice**
- **Získání hotovosti prodejem majetku dodavateli**



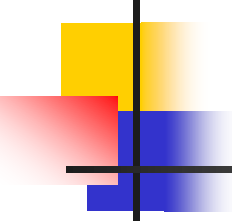
DŮVODY VÝNOSOVÉ

- **Získání přístupu k novému trhu a novým obchodním příležitostem prostřednictvím obchodní sítě dodavatele**
- **Zrychlení expanze využitím kapacity, procesu a systémů vyvinutých dodavatelem**
- **Zvýšení tržeb z produkční kapacity v době, kdy by tato expanze nemohla být financována**
- **Komerční využití již existujících schopností**



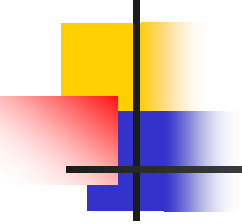
DŮVODY NÁKLADOVÉ

- **Lepší kontrola nad náklady**
- **Snížení nákladů v důsledku lepšího výkonu a lepší nákladové struktury partnera**
- **Snížení fixních nákladů jejich přesunem do nákladů variabilních**



DŮVODY ZAMĚSTNANECKÉ

- **Poskytnutí větší možnosti kariérního růstu zaměstnancům**
- **Zvýšení nasazení a energie v oblasti vedlejších činností**
- **Snížení počtu zaměstnanců**
- **Poskytovatel garantuje personální kontinuitu (výměnu zaměstnanců v případě odchodu, nemoci...)**

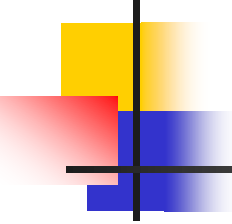


OUTSOURCING

- **Požadavek na činnosti, které hodlá organizace outsourcovat, vyžaduje:**
 - Jejich správné vymezení
 - Stanovení požadavků na jejich kvalitu, cenu, náklady, výkonnost
 - Posouzení toho, jak outsourcované činnosti ovlivní finanční hospodaření organizace
- **Outsourcing je vhodný pro opakované, rutinní činnosti, u nichž lze používat jasné a měřitelné klíčové parametry**

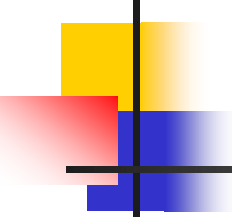
VÝHODY A NEVÝHODY OUTSOURCINGU

	Outsourcing	Vlastní zdroje
Výhody	- důkladnější zaměření na hlavní činnost - přístup ke světové úrovni služeb - nové technologie bez vedlejších nákladů - rychlejší nástup nových technologií - odpadá zodpovědnost za oblast a za její řízení - rozložení nákladů (plateb za služby) - redukce investic, podnikové investice se zaměřují na jádro podnikání - sdílení rizika s poskytovatelem - přísun peněz - lépe se řídí okrajové aktivity - možnost snadnější fúze podniků	- vysoká operabilita - menší riziko úniku interních informací
Nevýhody	- nízká operabilita, nedostupnost v požadovaném čase - ztráta kontroly nad procesem, závislost na dodavatelích - nevratnost rozhodnutí bez vysokých nákladů - vyšší náklady případné změny - nutnost řízení vztahu - rizika zadavatele - rizika nízké úrovně služby - rizika krachu poskytovatele - rizika uvíznutí v zastaralé technologii - nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik - ztráta interních talentů - obtížně kvantifikovatelné přínosy - možnost vzniku právních a sociálních problémů	- obtížné udržení světové úrovně - odpovědnost za oblast a její řízení - nutnost investic do oblasti - riziko stagnace oblasti



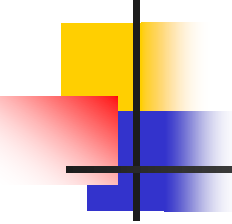
LITERATURA A PRAMENY (1)

- DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- GEORGE, M. L., ROWLANDS, D., PRICE, M., MAXEY, J. *Lean Six Sigma – kapesní příručka*, 1. vyd., Brno: SCaC Partner, 2010, 280 s. ISBN 978-80-904099-2-7.
- GRASSEOVÁ, M., a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, 1. vyd., Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1978-7.
- HALL, K. *Speed Lead – jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů*, 1. Vyd., Praha: Management Press, 2008, 199 s. ISBN 978-80-7261-182-9.
- HEŘMAN, J. *Řízení výroby*, 1. vyd., Slaný: Melandrium, 2001, 167 s. ISBN 80-86175-15-4.
- JIRÁSEK, J. *Štíhlá výroba*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1998, 199 s. ISBN 80-7169-394-4.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku – stanovení cíle, techniky rozhodování*, 1. vyd., Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.



LITERATURA A PRAMENY (2)

- RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě. Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*, 1. vyd., Brno: Computer Press, 2007, 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.
- SIMON, H. *Skrytí šampióni 21. Století. Úspěšné strategie málo známých firem, které mají vedoucí postavení na světových trzích*, 1. vyd., Praha: Management Press, 2010, 383 s. ISBN 978-80-7261-225-3.
- VLČEK, R. *Management hodnotových inovací*, Praha: Management Press, 2008, 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5.
- 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.
- VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. *Facility Management – metoda řízení podpůrných činností*, 1. vyd., Ostrava: VŠB TU, 2007, 163 s. ISBN 978-80-248-1569-5.



LITERATURA A PRAMENY (3)

- VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M. *Facility Management a Public Private Partnership*, 1. vyd., Praha: Profesional Publishing, 2007, 262 s. ISBN 978-80-86946-34-4.
- VYSKOČIL, V. K. *Facility Management – procesy a řízení podpůrných činností*, 1. vyd., Praha: Professional Publishing, 2009, 176 s. ISBN 978-80-86946-97-9.
- VYSKOČIL, V. K. a kol. *Management podpůrných procesů – Facility Management*, 1. vyd., Praha: Professional Publishing, 2010, 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5.