

Doc. Ing. Vlastimil Karel
VYSKOČIL, CSc.
Vysoká škola ekonomická, Praha

Facility management se v České republice již konstituoval

Facility Management has been Constituted in Czech Republic

Recenzent:
Ing. Jiří Frýba

Článek se dotýká oblasti provozování technických zařízení budov, která je technickým facility managerům tradičně poněkud vzdálená. Při své náročné převážně technicko – organizační činnosti jsou totiž stále větší měrou nuceni podílet se na ekonomickém řízení služeb facility managementu – a po této stránce nejsou obvykle dostatečně odborně vybaveni. Autor – profesí vysokoškolský učitel – ekonom, je v příspěvku seznamuje se základními souvislostmi ekonomického charakteru, které ekonomické výnosy poskytování služeb facility managementu zásadním způsobem ovlivňují.

Poznámka recenzenta:

Redakční rada s politováním sděluje čtenářům, že uveřejněný článek se nebude moci stát úvodem k další zasvěcené diskusi na zpracované téma, jak bylo původně zamýšleno. Autor článku, doc. Ing. Vlastimil Karel Vyskočil, CSc. zemřel náhle dne 9. února 2011 ve věku 63 let. Česká profesní komunita facility managementu v něm ztratila významného tvůrce teorie oboru.

Klíčová slova: Facility management, procesní řízení, FM–služby, benchmarking, komplexnost, hodnotové inženýrství

The author describes the area of operations of technical facilities in buildings that is usually rather distant to technical facility managers, in his article. Managers are forced at their demanding and mainly technical and organizational activity more and more participate in the economic management of the facility management services, and they usually are not trained to it at the adequate expert level. The author, who is an university lector and economist, introduces readers with principal relationships of the economic character that have been fundamentally influenced with economic revenues from providing the facility management services.

Reviewer's note:

The editorial board communicates readers with regret that the published article shall not become the introduction for further knowledgeable discussion with respect to the elaborated topic as it was originally thought of. The author of the article, doc. Ing. Vlastimil Karel Vyskočil, CSc. died suddenly in harness at his age of 63 on 9 February 2011. The Czech professional community of the facility management lost in himself the significant mastermind of the branch theory.

Key words: Facility management, process management, FM services, benchmarking, complexity, value engineering.

Dodavatelské řetězce FM–služeb se stávají komplexnější ale také složitější z hlediska řízení. Zatímco globalizace vzala na sebe velký díl odpovědnosti za tento nárůst složitosti, téměř ve všech aspektech FM řetězce však dochází k tomuto vývoji. Dochází k rozšiřování FM–služeb na nové regiony a klienty vytvářením partnerství a aliancí vycházející z outsourcingu. Každá z těchto podpůrných činností může vytvářet hodnoty vycházející z komplexního poskytování FM–služeb a tvoří to, co považujeme za pozitivní a potřebné. Tento stav se výrazně dotýká simplifikace rozsahu FM a narůstáním značné složitosti v řízení dochází k výraznému snížení přidané hodnoty jak pro klienta, tak také pro poskytovatele. Neochvějně přesvědčení firem o jejich růstu z pohledu objemu poskytovaných FM–služeb na rostoucí požadavky zákazníků podporuje určitou nepředvídatelnost vyvolanou konkurenčním bojem spočívá v tom, že v organizační struktuře dnešních FM společností je nalezeno mnoho zbytečných složitostí. Zatímco první FM–služby vstupovaly ke klientům s jistou aureolou a obdivem klientů, dnes spíše komplikují různé operace a vedou k vyšším nákladům. Učit se rozpoznávat, kdy je složitost odůvodněna, je životně důležité pro udržitelný a dlouhodobý růst. Ukazuje se, že řešení negativní složitosti vycházející z komplexního přístupu v poskytování FM–služeb může přinést strategické výhody za předpokladu, že si tento syndrom včas uvědomíme a začneme ho léčit tak, aby komplexní FM přinášel očekávané výhody. K této teoretické úvaze jsem došel na základě výsledku při benchmarkingovém srovnání prvního výzkumu vybraných FM společností (viz obrázek č. 3) a dále ze studia Vlčkovy „hodnoty pro zákazníka“). Tato část se proto bude hlouběji nořit do komplexnosti, a podíváme se na to, jak v dnešní době negativní vliv může ovlivnit podnikání FM organizací. Dále prozkoumáme nejčastější ovladače těchto problémů. Pak můžeme otevřít diskusi

o významu komplexního řízení FM firem jako možné obrany proti nestabilitě doložením přínosu řízení podpůrných činností a snížení jejich složitosti ve zdravotnictví.

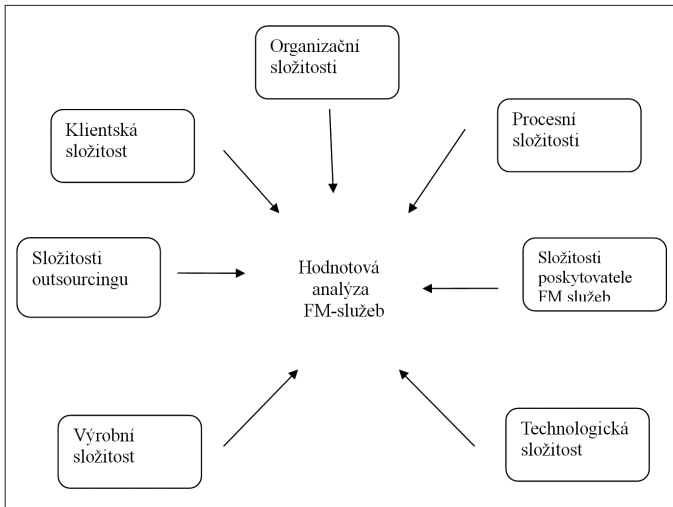
CO JE KOMPLEXNOST?

Komplexnost míří dodat do organizační struktury FM firmy stále větší portfolio FM–služeb, funkcí a možností. Povzbuzovány inovací a naplánovaným objemem poskytování FM–služeb, plus nedočkavostí uspokojit každou potřebu zákazníků, firmy FM nevědomky vítají složitost do svých procesů. Spotřebitelská poptávka a logistika často komplikují stávající provoz podpůrných činností z důvodů o uspokojení co nejširší poptávky v jakékoli sérii, velikosti a době zpracování.

Pokud klient upřednostňuje setrvalý nárůst výroby nebo primární činnosti, mnohé podniky služeb rozšiřují portfolio většího množství FM–služeb. Reakce na tento stav může přinést pozitivní změny do FM společností včetně přidané hodnoty. Pokud firemní portfolio FM–služeb je vychýleno s požadavky trhu, tak počet cenových bodů, rozšíření provozních středisek, a další FM–služby přestávají tvořit přidanou hodnotu pro klienty. Stávají se hrozbou místo výhodou. Jedná se o komplexnost, která se projevuje ve své „špatné“ anebo „negativní“ formě.

Pokud FM společnost nevyužívá mechanismus řízení celého svého portfolia FM–služeb, stane se nedílnou součástí procesů klienta a náklady postupně budou stoupat. Časem náklady na komplexnost prosáknou do všech složek FM–služeb. Toto je známé jako „složitá daň“. Motivací trvalého sledování poptávky klientů, růst FM firmy nakonec se dusí pod touto zátěží. Management složitostí může FM firmám pomoci prolomit tento

* VYSKOČIL, V. K. Byl odborným asistentem Katedry managementu Fakulty podnikohospodářské, VŠE v Praze



Obr. 1 Vlivy funkčního a hodnotového přístupu

způsob. Řešením problému komplexnosti, FM firmy mají lepší předpoklady k tomu, aby mohly zvážit veškeré náklady potřebné pro přidanou hodnotu, a tak se mohly rozvíjet efektivněji. Ale identifikace složitostí není vždy snadná. Ve firmě, která se zabývá různými FM–službami, výsledky komplexnosti mohou být velice dobře viditelné. Například velké logistické centrum s mnoha sklady a hotovými výrobky. Složitost může být mnohem hůře identifikovatelná zejména při poskytování FM–služeb v oblasti životního prostředí, kde tyto služby nejsou fyzicky přítomné.

Z výzkumu vyplývá, že existuje sedm hlavních vlivů složitosti hodnotového řetězce: organizační, procesní, technologický, výrobní, značky, odbytového kanálu a klientský. Tyto složitosti jsou zobrazeny na obrázku č. 1. Některé ovladače (vlivy) složitostí budou mít různý vliv na společnosti FM. Prvním krokem k jejich identifikaci je prověrka procesního řízení v přímé vazbě na inovační pojetí hodnoty poskytovatele FM–služeb.

PROČ JE HODNOTOVÉ INŽENÝRSTVÍ DŮLEŽITÉ?

Hodnota pro klienta je důležitý ukazatel, protože výrazně ovlivňuje efektivnost společnosti. V citovaném výzkumném záměru VŠB–TU FAST v Ostravě byly identifikovány FM–služby, které poskytují jednotlivé FM společnosti a představují snahu vybudovat velmi komplexní portfolio FM–služeb. Vzhledem k jednorázovému zjištění výsledků jednotlivých poskytovatelů FM–služeb a dále zatím neanalyzovaným procesům a čisté hodnotě pro zákazníka (ČHZP), nebylo možné určit skutečnou hodnotu nepotřebných nákladů* poskytovaných FM–služeb. Projekční tým** analyzoval údaje a bylo jasné, že z těchto podkladů by mohl vzniknout dojem, že jde o velmi povrchní a veskrze nesprávný přístup. Přesto je možné z pouhého pozorování tvorby cen za poskytované FM–služby se domnívat, že předpokládaný, nepotřebný výdaj zdrojů nebyl spojen s požadovaným přírůstkem užítka, kvality, časovosti a komplexnosti FM–služeb. Nabízí se možné řešení výzkumného záměru koncentrované na to, jak stejné funkce FM–služby zajistit (poskytovat) s nižšími náklady. Ty varianty, které požadovanou funkci zajišťují s vyššími náklady, logicky považovat za místo a zdroj nepotřebných nákladů. Při tomto vyhledávání neužitečných, resp. nepotřebných nákladů dbát na to, aby se v žádném případě nesnížila kvalita, bezpečnost, atraktivnost či požadovaná úroveň parametrů poskytovaných FM–služeb. Zkušenosti z navrhování a realizace alternativ zajišťujících požadované funkce nás přivádějí k poznání, že se kvalita (užitek) takto poskytovaných FM–služeb často zvyšuje. Miles svou „hodnotu“ (V = Value), ač sevěnou do jednoduchého vztahu

* Vlček, R., Management hodnotových inovací, MP 2008, str. 19
 ** Autor a studenti v rámci SP

Náklady na tvorbu FM-služby (% z celkových nákladů)		nepotřebné náklady (%)	
Rež. přísp.	10		3-10
Odbyt	15		50-60
Ostatní	30		10-30
Nákup	5		5-25
FM-služby	40		1-5

Obr. 2 Nepotřebné náklady často činí 11 až 22 % z celkových nákladů FM–služby

$$V = \frac{F}{C} \tag{1}$$

kde: F = funkce a C = náklad na zajištění FM–služby, resp. výrobní funkce

Nepotřebné náklady z „3P“ procesů a systémů mají trojí dopad:

- identifikují náklady, které nelze započíst na trhu FM–služeb
- zneklidňují Facility management
- jsou spojeny s „3P“, které by měly být zaměřeny na růstové příležitosti.

Získáním transparentnosti, pokud jde o zdroje diverzifikace nákladů (hodnotové analýzy), FM společnosti mohou určit skutečnou cenu servisu a v dalším kroku, poskytovat tyto zdroje levněji. V důsledku toho, FM společnost pak může zvýšit přidanou hodnotu svých FM–služeb na trhu, který pomůže stimulovat jejich růst. Vliv diverzifikace se liší v závislosti na druhu FM–služby, jak je zobrazeno na obrázku 3. Rozsah dopadu se určuje podle stupně přizpůsobení, potřebného ke splnění individuálních požadavků zákazníků nebo délky životních cyklů objektů a TZB (viz obr. 2).

Počet značek, modelů a distribučních kanálů v rámci FM–služeb může zrychlit snižování nepotřebných nákladů a zvyšování ČHZP:

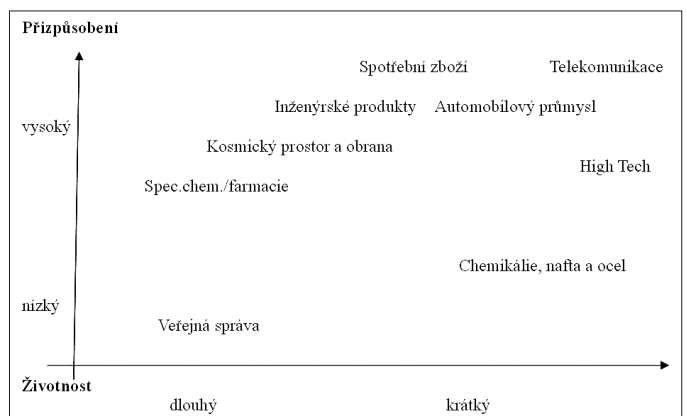
$$\dot{C}HZP = Up - C \tag{2}$$

kde:

Up = peněžní ocenění (cena) užítka nabízené FM–služby
 C = reálná tržní cena FM–služby

KOMPLEXNOST JE ZPĚTNĚ–FUNKČNÍ

FM společnosti, které mohou skutečně rozlišovat mezi poptávkou zákazníků a nezbytnou možností růstu, jsou v mnohem lepší pozici při řešení otázky komplexnosti, než ty společnosti, které nedokážou pochopit toto rozlišení. Vyhodnocování kompromisního řešení mezi celkovými náklady a hodnotou nepotřebných nákladů není jednoduché. To není překvapivé, uvažujeme-li, že komplexní přístup k poskytování FM–služeb nevynúje tomu odpovídající pozornost:



Obr. 3 Vliv diverzifikace FM–služeb v závislosti na odvětví průmyslu.

Cenu užitku FM–služby stanovují klienti sami. Tito klienti se ve svém rozhodování chovají v souladu se spotřební logikou, tzn. že by v zásadě chtěli u FM–služby cenu co nejnižší. Přímé dotazování klientů na výši ceny, která by měla od klienta charakter doporučení, nemá proto valný smysl. Proto formulujeme dotazování na cenu, která by byla ještě maximálně akceptovatelná, např. těmito slovy: „Za jakou maximální cenu byste byl ještě ochoten danou FM–službu zaplatit?“

- ❑ Další pomůckou by mohl být ceník, kde bude odstupňované rozpětí nabídnutých cen FM–služeb závislé na charakteru a povaze užitku poskytované FM–služby. Klient stanovující cenu užitku prochází v nabídnuté cenové stupnici odspodu vzestupně uspořádané stupnici cen, až dojde k hranici, která podle klienta odpovídá jeho maximální ochotě za FM–službu zaplatit. Klienti tak určují horní akceptovatelnou cenu na cenové stupnici (ceníku FM–služeb).
- ❑ Různé kognitivní* programy, jež jsou formalizovány do určitých schémat, která bývají označována jako „kognitivní algebra“**
- ❑ Stanovení cen nebo alespoň odhadů cenových úrovní v závislosti na tom, jakou pozici budoucí klient zastává a jaké hodnocené FM–služby jsou proponovány. Zda jde o služby vysoce odborné, standardní nebo levné, superprémiové nebo prémiové atd. Určitou možnost cenových odhadů poskytují komparace konkurenčních FM–služeb s užitky podobnými užitku poskytované FM–služby.
- ❑ Společnosti, které podporují silnou interakci mezi nabídkou, zajištěním a prováděním FM–služeb, dovedou velmi dobře zvládat komplexnost. Samozřejmě, že stupeň interakce mezi jednotlivými kroky poskytování FM–služeb je znamením toho, jak dobře FM společnost bude řídit její komplexnost. Příliš mnoho společností stále trpí nedostatečnou úrovní IT/IS a jsou zřídka propojeny ve své vnitřní struktuře přes různé funkce. Ve správě nemovitostí a objektů (např. pasporty stavební, technický a personální [Viz TESCO SW a. s.]) jsou obecně ochotni akceptovat nižší než ideální podmínky zajištění požadovaných FM–služeb, pokud to znamená, že se uzavře dohoda. Funkce rozsahu požadovaných FM–služeb je zaměřena na tvorbu „zcela nových“ služeb na rozdíl od modulárního přístupu, který by vedl k omezení kreativity. Obě tyto tendence přidávají náklady napříč hodnotovým řetězcem v tomto odvětví.

Hodnotová analýza má zpětný funkční charakter. To je důvod, proč řízení nepotřebných nákladů vyžaduje silné vedení na vyšších úrovních podnikání. Příliš často však pozornost vrcholového vedení je soustředěna jinde aniž by někdo na úrovni top managementu, který dohlíží na hodnotovou stránku poskytování FM–služeb si uvědomil, že je téměř nemožné pro firmy zhodnotit nepotřebné náklady, vyplývající ze složitosti poskytování FM–služeb a zvážit behavioristický přístup proti skutečným výhodám poskytnutých FM–služeb konečnému zákazníkovi.

ZÁVĚR

Učit se řídit a odhalovat nepotřebné náklady kompromisním řešením může být velmi pomalý proces. Většina FM společností jsou pod trvalým tlakem dosažení hmatatelně rychlých zisků, což je důvodem k tradičnímu jednorázovému úsilí řešení hodnotového přístupu a ono kouzelné slovo funkční se často soustředí na snížení nákladů prostřednictvím racionalizace skladového hospodářství (SKU – stock keepiny unit) než na zdůrazňování jeho strategického významu.

Pochopení toho, že komplexnost může být dobrou věcí v těch případech, kde facility manažeři mohou rozhodnout, kdy omezit nebo přidat v analytickém úsilí hledání nepotřebných nákladů. Správná úroveň komplexního řešení zvyšuje konkurenčnost nabídky FM–služeb. ■

* poznávací, pravdivostní vnímání a hodnocení vnější reality

** Vlček, R., *Management hodnotových inovací, MP 2008, str. 18*

DAIKIN Ururu Sarara

Perfect C°mfort pro váš domov



**Váš spánek bude hlubší.
Teplota zůstává konstantní.**

**V ložnici i ve všech ostatních místnostech.
Užívejte si trvale optimální a zdravé klima.**

Daikin Ururu Sarara – jediná klimatizace, která dokáže nejen chladit a vytápět, ale i zvlhčovat bez externího zdroje vody, odvlhčovat, přivádět čerstvý vzduch a prostřednictvím víceúrovňového systému čistit vzduch.