

Jana Ďurišová¹

STRATEGICKÝ LIST AKO METÓDA PODPORY PRESÍDLENIA SPOLOČNOSTI

STRATEGIC BRIEF AS A SUPPORTING METHOD OF COMPANY RELOCATION

Company relocation plays an important role in real estate business and especially nowadays, whether we are talking about a foreign company coming to Slovakia for a first time, or a company already operating in a country which needs to expand or to make the use of the office premises more efficient. In all of these cases real estate consulting companies come to the fore as they should be the experts in the process of relocation, able to help their client and to make the best for him. Each of these companies has its own methods to satisfy the client's needs and there are also other methods which should be applied, but maybe they are not.

Úvod

Pojem presídlenia spoločnosti zohráva v dnešnej dobe dôležitú úlohu, či už ide o spoločnosť zahraničnú, prichádzajúcu na Slovensko po prvýkrát, alebo o spoločnosť pôsobiacu v rámci krajiny s potrebou rozšíriť svoje pôsobenie prípadne zefektívniť súčasné využitie kancelárskych priestorov. V tejto súvislosti sú v krajinách po celom svete a v dnešnej dobe už aj na Slovensku značne známe spoločnosti, zaoberajúce sa konzultačnou činnosťou v oblasti nehnuteľností. Tieto spoločnosti majú každá iné metódy na podporu svojho klienta pri jeho presídľovaní.

Ako každý rok, aj v školskom roku 2009/2010 sa konal medzinárodný projekt European Real Estate Challenge (EREC), ktorého hlavným zámerom je zosúladiť požiadavky fiktívnej firmy s možnosťami a umiestnením nehnuteľnosti v rámci Európy. Podľa autora projektu, Nicka Nunningtona, EREC je projekt založený na vysokej spolupráci troch inštitúcií – tútorov (pedagógov), študentov a komerčných spoločností. Nadnárodná simulácia je založená na presídlení centrálneho amerického spoločnosti do novej budovy v rámci Európy a ponúka študentom vzrušujúci a stimulujúci zážitok. [1]

Projekt má svoju presne stanovenú štruktúru a jedným z jeho najväčších prínosov je nutnosť vytvorenia tzv. strategického listu (*Strategic Brief*), na ktorom sa študenti z rôznych kútov Európy a z Ameriky naučia, ako naplniť požiadavky fiktívnej presídľujúcej sa spoločnosti.

¹ Jana Ďurišová, Bc., študent, Slovenská Technická Univerzita v Bratislave, Ústav Manažmentu, Vazovova 5, 812 43 Bratislava 1, xdurisova@is.stuba.sk

Strategický list v praxi

Ak sú stavebné materiály náhodne spúšťané z neba, existuje šanca, že pristanú a samovoľne tak vyformujú budovu – táto šanca je však poriadne malá. Postavenie vysoko kvalitnej budovy vyžaduje detailné plány a odbornú implementáciu týchto plánov. Existuje mnoho silných stavebných blokov (taktík). Pre ich najefektívnejšie využitie je zásadne dôležité vyvinúť plán, tzv. integrovanú stratégiu. [2]

Vo všeobecnosti je strategický list nástrojom na zistenie a pochopenie základných požiadaviek a potrieb spoločnosti. Používa sa ako základné východisko pre následné vytvorenie komplexnej stratégie v rôznych oblastiach. Je to „pomôcka“ využívaná či už v marketingu, facility manažmente, či akomkoľvek inom odvetví, kde si situácia vyžaduje vytvorenie stratégie a teda sa pre tento účel vytvorí strategický list, ako krok smerom k jej dosiahnutiu. Profesionálne pripravený Strategický list je vynikajúci spôsob ako naštartovať na ceste za zlepšením výsledkov.

Tvorba takéhoto strategického listu je aj jednou z úloh, ktorú majú študenti zúčastňujúci sa na projekte EREC splniť, aby mohli tento list následne využiť ako podklad pre dosiahnutie stanovených cieľov. V projekte sú študenti rozdelení do medzinárodných tímov, aby mohli v priebehu niekoľkých hodín vytvoriť konzultačnú spoločnosť v oblasti realít, zastupujúcu fiktívnu spoločnosť pri jej presídlení. Tvorba strategického listu je aj v takomto prípade opodstatnená, nakoľko proces presídlenia je značne rozsiahly a vyžaduje zvládnuť mnohé kroky, aby bol výsledok pozitívny. Domnievam sa preto, že vytvoriť strategický list je jeden z najdôležitejších krokov, ktorý môže konzultačná spoločnosť v oblasti realít podniknúť. Dôvodom je, že po spracovaní tohto dokumentu sa plán nasmeruje správnym smerom, umožní koncentrovať sa na to podstatné a vytvorí sa tak niečo ako príručná mapa pre kohokoľvek, kto bude návrh implementovať.

Strategický list v ponímaní projektu EREC sa zaoberá dopytmi organizácie, jej kultúrou a pracovnými postupmi, aby boli následne stanovené vhodné kritériá na výber stavby. Jeho súčasťou je vypracovanie podrobného priestorového rozpočtu, diagramu vzťahov a analýz na podporu vyhotovenia zoznamu podnikových požiadaviek. Umožní tak realitným konzultantom nájsť vyhovujúcu budovu podľa požiadaviek presídľujúcej sa firmy.

V strategickom liste je dôležité zanalyzovať súčasnú situáciu organizácie a jej budúce potreby spojené s navrhovaným preusporiadaním jej prevádzok, oddeliť základné požiadavky na lokalitu a budovu tak, aby čo najlepšie slúžili potrebám organizácie a jej podnikateľských činností. Je veľmi vhodné pôsobiť strategicky a zaistiť, že novonadobudnuté majetky a zariadenia podporujú vízie, hodnoty, misiu a podnikateľský plán spoločnosti.

Nevykonanie tohto „cvičenia“ (vypracovania strategického listu) správnym spôsobom alebo vôbec, môže viesť k veľmi nákladným chybám a k premárnenej príležitosti napríklad zvýšiť produktivitu, motiváciu alebo udržať zamestnancov. Strategic Brief napomôže pri procese výberu a nakoniec vytvaruje rozhodnutie o umiestnení v konkrétnej lokalite a budove.

Strategický list v projekte EREC

Tento obsahuje všetky informácie potrebné na reálne presídlenie spoločnosti. Zhŕňa informácie získané z mnohých dokumentov a na základe niekoľkých rozhovorov s výkonnou radou spoločnosti, ako aj informácie získané z dotazníkov poskytnutých zamestnancom spoločnosti. Konzultačná spoločnosť sa snaží v prvom rade pochopiť presídľujúcu sa firmu,

aby mohla čo najlepšie zastupovať a sumarizovať jej potreby. V strategickom liste je taktiež podrobne rozpracovaný priestorový rozpočet, ako aj typové zadelenie jednotlivých priestorov firmy tak, aby mohli výkonní spoločníci a zamestnanci čo najlepšie a najefektívnejšie pracovať.

Stále častejšie sa v súvislosti s pracovnými priestormi spomína meno Frank Duffy. Tento architekt študoval spôsoby, ako podporiť prácu priestorom a jeho myšlienky viedli k redukcii požiadaviek na priestor pri súčasnom zvýšení spokojnosti pracovníka. Vytvoril 4 základné typy kancelárskych priestorov - Klub, Brloh, ÚP a Cela.



Klub - je ideálny pre vedomostnú prácu, rovnako interaktívnu, ako aj nezávislú. Jeho rozvrhnutie môžeme charakterizovať ako uvoľnené a neformálne. Priestor je väčšinou vybavený voľným zariadením a môže zahŕňať aj „horúce stoly“, teda priestory spravidla neobývané pracovníkom, pripravené pre jeho sporadický a chvíľkový prístup. Zameraný na riešenie problémov.



Brloh - priestor je určený pre interaktívnych pracovníkov, pracujúcich najmä v tíme. Riešia sa krátkodobé, ale intenzívne úlohy a je dôležité, aby bola v týchto pracovných priestoroch možnosť zmeny. Dispozične sa uprednostňujú priestory typu *open space*, teda otvorené priestory. Využíva sa najmä pre prácu médií, poistenia a reklamnej činnosti.



ÚP - tento typ priestoru poskytuje malé vzájomné pôsobenie medzi spolupracovníkmi, čo je v tomto prípade žiaduce. Využíva sa pre rutinnú prácu, nezávislé procesy. Typickým príkladom oddelenia, pre ktoré je tento priestorový typ výhodný, je napríklad call centrum.



Cela - používaná pre nezávislú prácu. Medzi pracovníkmi prebieha iba veľmi malá alebo žiadna komunikácia. Nie je potrebná personalizácia a uplatňujú sa dlhé pracovné doby. Môžu sa použiť zdieľané stoly. Tento typ priestoru sa využíva najmä v oddeleniach manažmentu, ľudských zdrojov a v účtovníckom oddelení.²

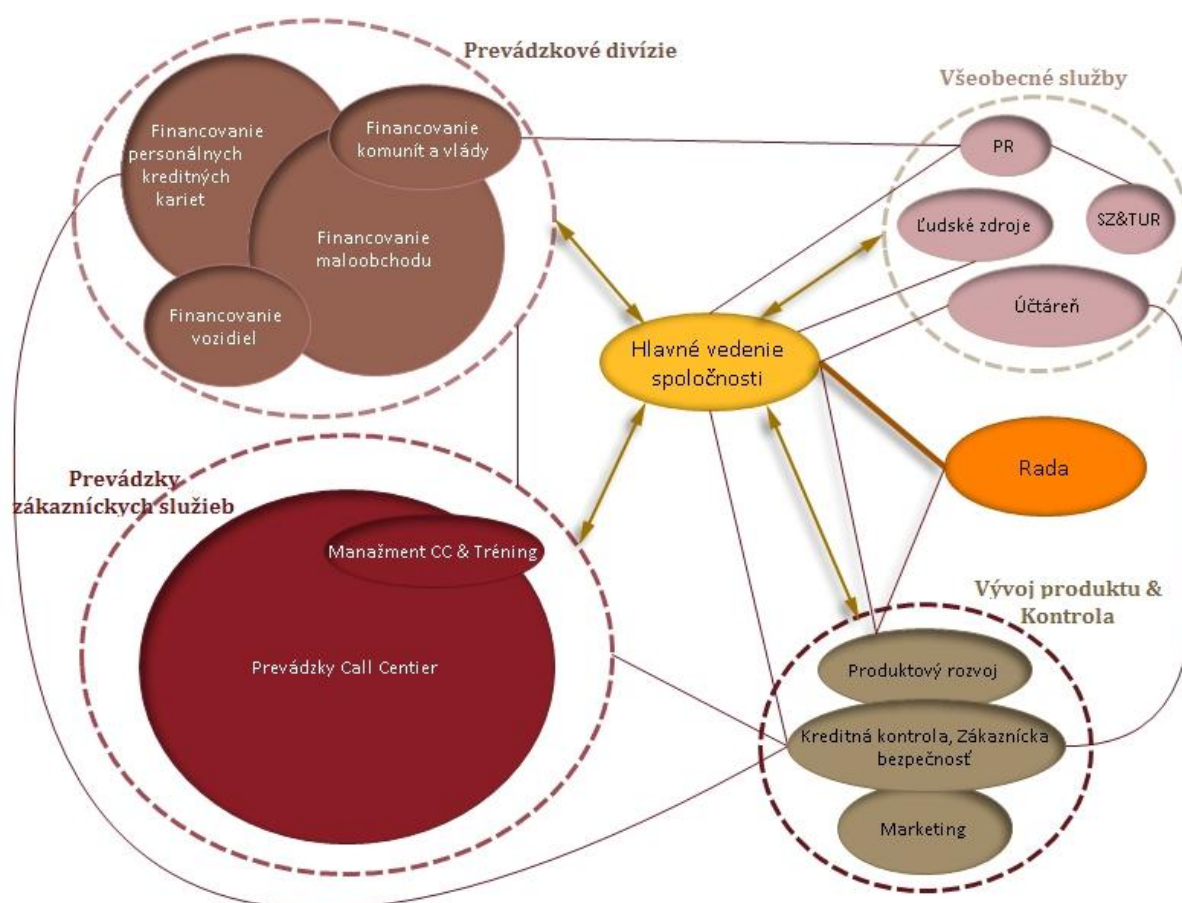
K týmto štyrom základným priestorom sa ešte môže pripojiť priestor nazývaný *hot desking*, čo sa dá preložiť ako horúce stoly, práca za horúca. Umiestniť takýto typ priestoru možno napríklad do firemného bufetu, príp. k vrátnici či vstupu do spoločnosti. Využívajú ho najmä manažéri, ktorí nepotrebujú bezpodmienečne riadne pracovné miesto a nevyžaduje sa interakcia s ostatnými pracovníkmi, teda sa iba zastavia vo firme na krátky čas a buď

² Ilustračné obrázky a definície prebraté z [3]

používajú vlastný počítač, alebo firemný s napojením do systému spoločnosti. Umožňuje sa tak rýchla a bezprostredná práca, prakticky 24 hodín denne, keďže nie je potrebné vstupovať dovnútra firmy. Horúce stoly sa môžu rovnako umiestniť aj do priestorov typu klub a vďaka použitiu tejto formy kancelárskych priestorov, firma ušetrí náklady na pracovné miesta, ktoré sú väčšinu času prázdne a nevyužitú a ušetrené prostriedky môže tak investovať do ďalších kreatívnych doplnkov kancelárií.

Pre najlepšie navrhnutie kancelárskych priestorov tak, aby spĺňali potreby zamestnancov, či už priestorové alebo potrebu pohodlia a pohody, je dôležité poznať ich pracovnú náplň, spôsob práce a vzťahy medzi jednotlivými oddeleniami. V súvislosti so vzťahmi používame pojem *Cross-selling*, teda krížový predaj. Predstavuje spôsob fungovania spoločnosti, založený na transparentnosti, kedy je ako typ priestoru všeobecne preferovaný *open space*, otvorený priestor, ktorý napomáha interakcii medzi pracovníkmi, neformálnej komunikácii a v neposlednom rade otvorenému presunu informácií tak na úrovni jednotlivcov v oddelení, ako aj medzi oddeleniami ako takými. Súčasťou strategického listu je teda aj návrh vzťahov medzi oddeleniami v podobe tzv. *Adjacency Chart*, teda diagramu spojení, náväzností (obrázok č. 1).

V liste je ďalej vypracovaná dopytová časť *Real Estate Norm*, teda REN analýzy, ktorá predstavuje detailný opis požiadaviek spoločnosti na budovu a jej okolie.



Obrázok č. 1 – Príklad diagramu spojení [3]

Strategický list môže zároveň poskytovať inovatívne a kreatívne nápady konzultačnej spoločnosti v podobe konkrétnych, nových typov priestorov a ich využívania, použitia konkrétnych farieb a prvkov, pre zvýraznenie pocitu, aký chce firma u svojich zamestnancov alebo klientov vyvolávať, alebo môže dokonca navrhnúť nový spôsob zmysľania či konkrétne nápady na zabezpečenie vyššej bezpečnosti, flexibility či trvalej udržateľnosti.

Spracovaný strategický list teda prináša komplexné zhodnotenie vízií, hodnôt a misie presídľujúcej sa spoločnosti, spolu s detailným rozpisom parciálnych častí, potrebných na presídlenie firmy a v poslednom rade s inovatívnymi návrhmi konzultačnej spoločnosti.

Doporučená štruktúra strategického listu

Na základe analýzy viacerých strategických listov, vytvorených počas spomínaného projektu EREC v rokoch 2009 a 2010, vytvorila som nasledujúcu základnú štruktúru, ktorá je podľa môjho názoru tou najvhodnejšou a teda pri tvorbe strategického listu je možné podľa nej postupovať. Závisí len na konkrétnej konzultačnej spoločnosti, akú štruktúru si zvolí.

- | | |
|---|---|
| 1. Zhrnutie | (Executive summary) |
| 2. Úvod | (Introduction) |
| 3. Mravy spoločnosti | (Company ethos) |
| 4. Porozumenie spoločnosti / Profil potrieb | (Understanding the company / Needs profile) |
| 5. Analýza požiadaviek klienta | (Client demand analysis) |
| 6. Pracovné postupy | (Working practices) |
| 7. Vzťahy medzi oddeleniami | (Interdepartmental relationships) |
| 8. REN analýza | (REN analysis) |
| 9. Priestorové štandardy | (Space standards) |
| 10. Priestorový rozpočet | (Space budget) |
| 11. Konflikty - riešenia | (Conflicts - Solutions) |
| 12. Odporúčania / Naše návrhy | (Recommendations / Our suggestions) |
| 13. Prílohy | (Appendices) |
| a. REN | (REN) |
| b. Tabuľka vzťahov | (Adjacency table) |
| c. Diagram vzťahov | (Adjacency diagram (chart)) |
| d. Detailný rozpočet | (Detailed space budget) |
| + (Privodenie nálady) | (Mood board) |

Záver

Domnievam sa, že ak by realitno-konzultačné spoločnosti na Slovensku používali podobný prístup ku klientovi, ako si môžu precvičiť študenti na projekte EREC a aký sa v mnohých prípadoch využíva v iných európskych štátoch, napomohlo by to k zlepšeniu úrovne týchto spoločností najmä v oblasti starostlivosti o klienta a o jeho požiadavky.

Bibliografia

- [1] **Nunnington, Nick a Eilander, Henriët. 2005.** The European Challenge. *CEBE Transactions*. 2005, Zv. 2, 1, s. 44-63
- [2] **Audette, Adam. 2008.** Audette Media. *Audette Media*. [Online] 2008. <http://www.audette.com/integrated-services/strategic-brief/>
- [3] **Signor, Nick, Sawinska, Julia, Fitzgerald, Miguel, Ďurišová, Jana, Tynkkynen, Anniina. 2010.** Strategic Brief. Berlín, 2010, s. 9, 10