

Kateřina Bílá¹

STRATEGIE PODNIKOVÝCH NEMOVITOSTÍ – CESTA K EFEKTIVNÍMU SNÍŽENÍ NÁKLADŮ POMOCÍ FACILITY MANAGEMENTU

BUSINESS REAL ESTATE STRATEGY – THE WAY TO EFFECTIVE COST REDUCTION BY THE HELP OF MANAGEMENT FACILITY

Abstrakt

Economical recession of previous period causes considerable changes in role perceptions of the estates and related services not just as the financial factor, but in all business fields. Companies are forced to prefer the stabilization strategies to expansive strategies. Instead of looking for new and better areas they have to solve problems what to do with free offices, stores and display rooms. Cost saving connected i.a. with efficient office area use is a very important part of total cost, which is monitored more carefully than before.

Úvod

Ekonomická recese uplynulých let má za následek značné změny ve vnímání role nemovitostí a služeb s nimi spojených, nejen jako finančního faktoru, ve všech oblastech podnikání. Firmy jsou nuceny upřednostňovat stabilizační strategie a expanzivní strategie musí ustoupit. Místo hledání nových a lepších prostor pro své rozšíření řeší firmy problém, co dělat s uvolněnými kanceláři, sklady či vzorkovny. Úspora nákladů spojená mimo jiné s efektivním využitím prostoru kanceláří je velmi důležitou složkou celkových nákladů firmy, které je nutné beze sporu v poslední době sledovat pozorněji než v dřívějších letech.

Facility management

Velmi důležitá je v současné době úloha facility managementu jako klíčové disciplíny věnující se prostoru, pracovišti a podpůrným službám. V každé budově, na každém pozemku, všude, kde vykonáváme nějakou činnost, vnímáme prostor, ve kterém se pohybujeme. Prostor je ve společnostech definován jejími nemovitostmi, ať již vlastními nebo pronajatými.

Facility management má ve své náplni řízení podpůrných procesů, které zajišťují prostor v takovém stavu a formě, která je pro účely základní činnosti podniku co nejefektivnější.

V překladech to znamená Správa nemovitosti a jsou to činnosti, které zajišťují bezproblémový chod nemovitosti a odstraňují překážky, které by zabraňovaly jejím obyvatelům v užívání nemovitosti jako takové. Správu nemovitosti si zajišťují buďto majitelé samostatně, nebo s pomocí externí společnosti. Tuto pomoc nazýváme outsourcing.

Outsourcing

Nejčastěji se v souvislosti s outsourcingem hovoří v oblasti IT. Tedy například o dodávce a pravidelné obnově hardware či o službách v oblasti správy počítačové sítě. Může se jednat samozřejmě i o správu webových stránek a prezentací atp. Avšak oblast IT není jediná,

¹ Bílá Kateřina, Ing., VUT Brno, fakulta stavební, Ústav Ekonomiky a řízení, Údolní 53, 602 00, Brno, Česká republika

kteřá je vhodná pro outsourcing. Zajiřovat efektivně služby prostřednictvím externí společnosti lze rovněž v následujících oblastech:

- Údržba komunikací
- Úklid prostor
- Ostraha objektů
- Personální záležitosti
- Marketing
- Obchod
- Logistika
- Účetnictví
- Údržba objektů atd.

Správa nemovitosti zahrnuje

- úklid nemovitosti
- opravy závad inženýrských sítí
- běžnou údržbu zabraňující vzniku závad
- drobné řemeslné práce (malování, drobné opravy)
- řemeslné práce většího rozsahu (omítání budov, výměna oken)
- vedení účetních záznamů nemovitosti
- plánování oprav a údržby



Obr. 1: Efektivní zajiřtění služeb

Součástí správy by mělo být hledání úspor

Pro efektivní řízení nákladů na služby spojené s provozem kanceláří a prostorů pro podnikání je nutné mít spočítané, že každý metr čtvereční nás ve výsledku stojí náklad nejen v podobě nájmu, ale i doprovodných služeb. Každá firma musí znát provozní náklady na užívané prostory a vyhodnotit, které jsou nutné a které nejsou potřebné pro chod firmy a lze například pronajímat jen dočasně. Trendem efektivního řízení podnikových nemovitostí je strategicky vyhodnotit náklady a přínosy využívaných prostor.

Součástí řízení správy nemovitého majetku by mělo být i hledání možností ke zlepšení, potenciálu k úsporám a k přehodnocování důležitosti kvality nad kvantitou.

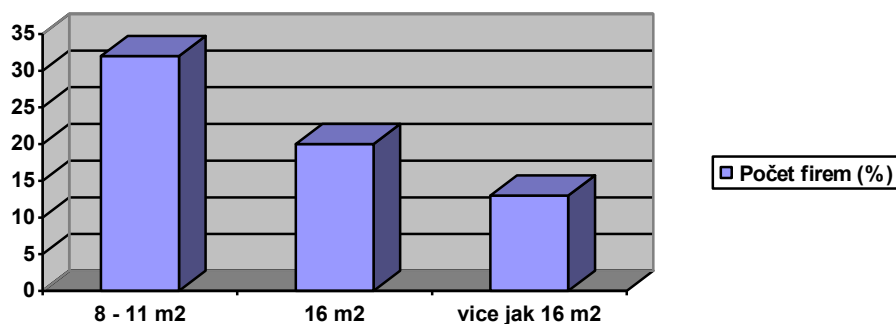
Podle zveřejněných výsledků studií popisujících aktuální stav a změny využívání kancelářských ploch v evropských společnostech, je zřejmé že kvalitativní standardy kancelářských prostor daleko převyšují kvantitativní.

Konkrétně společnost Cushman & Wakefield publikovala svou studii European Landlord & Tenant Survey 2009, kde bylo prokázáno, že ve střední Evropě došlo v posledních třech letech ke snížení průměrné plochy určené pro jednoho zaměstnance o přibližně deset procent, konkrétně z 12 metrů čtverečních na 10,9. Za poslední rok

40 procent dotazovaných firem zintenzivnilo využívání svých obsazených ploch. Na tento vývoj má vliv i současná hospodářská krize a lze očekávat pokračování tohoto trendu i u ostatních firem, které budou mít ambice se na trhu udržet a být konkurenceschopné. [2]

Nadnárodní společnost Skanska přinesla svůj aktuální Skanska Office Index, průzkumem trhu kancelářských prostor v České republice, Polsku a Maďarsku. Výsledek průzkumu ukazuje, že v České republice má 32% dotázaných firem 8 - 11 m² kancelářského prostoru na zaměstnance, u 20% firem je to 16 m² na jednoho zaměstnance a u 13% více než 16 m² na zaměstnance. Většina firem působících v České republice podle závěrů nepočítá v nejbližších dvou letech s rozšiřováním svých kancelářských prostor, ani se zvyšováním početního stavu zaměstnanců, naopak například ve stavebnictví je spousta firem nucena zaměstnance propouštět a tvořit krizové plány, které musí zahrnovat i snížení nákladů vynaložených na kancelářské prostory a jejich provoz a tím i snížení standardu firmy. Všechny společnosti musí věnovat nákladům na prostory větší pozornost než tomu bylo před několika lety vlivem nejen trendu, ale i vlivem situace po parlamentních volbách v tomto roce. [2]

Následující schéma ukazuje kolik m² kancelářského prostoru mají firmy pro jednoho zaměstnance.



Obr. 2: Schéma dle průzkumu trhu kancelářských prostor společnosti Skanska

Problémové oblasti z pohledu strategie podnikových nemovitostí, které lze vylepšit

Nejobvyklejším problémem je neefektivní využívání stávajících kapacit prostor. S přirozeným vývojem firmy a aktuálních zakázek se také vyvíjejí potřeby na prostory a často firmy opomíjejí se těmito změnám pružně přizpůsobovat.

Dále jsou to nevhodně nastavené prostorové a kvalitativní standardy z pohledu tržních zvyklostí společnosti a neúčelné využívání kapacit, kdy způsob využívání nemovitostí není v souladu s tržním potenciálem firmy.

K vývoji firmy patří také změny v rozdělení majetku a investicích, z toho plyne neefektivní způsob zajištění nemovitostí (například vlastnictví, pronájem, leasing), firma by měla pružně přizpůsobit využívanou nemovitost ke svému dalšímu růstu.

V případě jak vlastnictví nemovitosti využívané pro podnikání tak v případě pronájmu může znamenat málo efektivní správa a provozování údržby velké finanční úniky.

Součástí chodu každé firmy je řada procesů, činností a služeb, které přímo nesouvisí s jejími klíčovými aktivitami. Pro fungování a existenci firmy jsou tyto podpůrné činnosti nezbytné, na druhou stranu však představují značné nákladové zatížení a je jim tedy třeba věnovat potřebnou pozornost buď prostřednictvím externí formy nebo pomocí vlastních zaměstnanců. [1]

Řešení snižování nákladů

Stále větší nutnost snižování režijních nákladů nutí firmy, aby hledali řešení, která přinesou maximální možné snížení těchto nákladů, aniž dojde ke snížení objemu nebo standardu činností z oblasti podpůrných procesů. Stále více dobrých manažerů firem dnes proto volí možnost outsourcingu služeb, tedy nechá si zajistit tyto činnosti či služby externí společností. Termín vznikl spojením dvou anglických slov – out (ven, venku, z domu) a source (zdroj). Podpůrné činnosti, které slouží k zabezpečení provozu a správě nemovitého majetku čili aktivit mimo tzv. core business, lze rozdělit na technické a netechnické. [3]

Core business

Aby se firmy mohly soustředit na svůj Core business, tedy na to v čem podnikají, využívají formu outsourcingu některých služeb z důvodu profesionálního zajištění podpůrných činností, ale také z důvodů finančních. Zajišťování všech činností vlastními silami by mělo za důsledek nárůst cen produktu společnosti. V období ekonomické recese je outsourcing cestou k významným úsporám provozních nákladů. Pro outsourcing se společnosti rozhodují i z důvodu zachovat schopnost soustředit se na klíčové úkoly tím, že se firma zbaví těch okrajových, i když nezbytných pro chod firmy. [3]

Využití externích firem může přinést firmě snížení provozních nákladů až o 30 procent a snížení prostorových nároků až o 40 procent, ve většině případu vede k významným úsporám firmy.

Technické a netechnické podpůrné činnosti

Mezi technické činnosti patří:

- správa energií
- osvětlení
- údržba
- revize a opravy technického zařízení budovy
- odpadové hospodářství
- úklidové práce
- datová centra a zpracování dat
- telekomunikační provoz
- skladovací služby
- parková úprava,
- správa vozového parku
- deratizace
- stěhování
- údržba výtahů

Do netechnických činností řadíme:

- provoz recepce
- kurýrní a poštovní služby
- kopírování a tiskové služby
- tlumočení a překlady

- bezpečnostní služby
- rozúčtování nájemného a dalších poplatků
- závodní stravování či catering pro speciální příležitosti.

Mezi pracovní úkony firmy zajišťující provoz budovy patří hlavně vytvoření plánu prací a finančního rozpočtu ve spolupráci se zákazníkem, dále sestavení měsíčního finančního rozpočtu pro provoz a plánu čerpání. V některých případech se pak jedná o dlouhodobou spolupráci a případnou účast na provozních poradách vedení zákazníka. Poskytovatel těchto služeb má také za úkol sledovat a zajišťovat nezbytnou legislativu, uzavírá smlouvy s externími dodavateli či obstarává smlouvy na energii a další.

Výběr prostoru s pomocí facility managera

Vhodný prostor pro kteroukoliv firmu by měl být optimálně velký, vybavený a kvalitně spravovaný. To znamená ekonomicky a provozně vyhovující (ani velký, ani malý – ani drahý, ani příliš laciný, ani technologicky přespříliš vybaven, ani zanedbaný atd.). Facility manažer se stává partnerem jednatelů a akcionářů při volbě vhodné strategie podnikových nemovitostí (Corporate Real Estate Strategy), která bude podporovat střednědobou strategii celé společnosti. Forma využívání nemovitosti, tedy vlastnictví, pronájem nebo kombinace je součástí celofiremní strategie. Nepružnost v oblasti prostoru a prostorových služeb se stává omezením pro efektivní snižování nákladů.

Aby společnost mohla být moderní, „jít s dobou“ a dobře prosperovat měla by strategie podnikových nemovitostí sledovat aktuální trendy na trhu nemovitostí, organizace práce a designu pracovišť a hlavně maximálně podporovat fungování hlavního předmětu podnikání společností. V neposlední řadě musí myslet na dostatečnou míru flexibility v případě potřebných změn. V současné ekonomické situaci firmy musí být schopné okamžitě reagovat na vývoj trhu, politické situace, potřeb, dostupnost zakázek a na další faktory. Prudký růst může být následován prudkým pádem. Společnosti musí umět „přežít“ a ve své expanzi nebo krizi může být dobře zvládnutá strategie podnikových nemovitostí jedním z pozitivních faktorů. Nebo naopak negativních.

Řízení podpůrných činností

Z pohledu příjemce služby, tedy objednatele musí být facility manager člověkem odpovědným za výkon služeb, které jsou v rámci outsourcingu klientovi poskytovány. Musí umět podle vývoje a potřeb přizpůsobovat provedení služeb měnícím se požadavkům klienta. Komunikační dovednosti jsou pro výkon funkce facility managera stěžejní. Výhodou outsourcingu je, že tento člověk nemusí ovládat všechny technické obory, neboť za ním stojí společnost, která disponuje experty v potřebných oblastech, manager je koordinuje a vybírá pro konkrétního klienta konkrétní služby, věnuje se tedy řízení podpůrných činností a řeší klientovy požadavky.

Z pohledu poskytovatele lze říci, že facility manažer je iniciátorem celého procesu outsourcingu a musí mít příslušnou způsobilost. U strategického řízení je členem vedení, který odpovídá za strategii podpůrných činností a řídí ostatní úrovně. Na dalších úrovních řízení je nutné, aby zabezpečil optimální a ekonomicky efektivní správu veškerého majetku a potřebných služeb u objednatele. Operativně musí zajistit každodenní fungování společnosti podle profesí (má na starosti provoz a údržbu nemovitosti, inovace apod.).

Dobry řídicí pracovník v této oblasti musí počítat s tím, že každý klient potřebuje služby přizpůsobené jen jeho potřebám, protože každá firma v každém oboru má velmi specifické potřeby. Nad takovými zakázkami musí dohlížet profesionál, který se vyzná

v daném prostředí. Na vysokých školách jsou již obor týkající se této oblasti a potom z nich vycházejí připravení odborníci. Pro poskytovatele facility managementu je to signál, že tento obor se nadále rozšiřuje.

Úspory nákladů v souvislosti s pronájmem a správou

Na současnou stagnaci realitního trhu musí také reagovat jednotkové ceny, ať již v oblasti pronájmu nebo služeb. Zvyšující se neobsazenost administrativních budov tomu jen nasvědčuje. Pronajímatelé na tuto situaci reagují různými slevami, jako například nájemní prázdniny nebo vyšší procento klientských úprav hrazených pronajímatelem.

Jedním z úkolů facility managementu je vyjednat různé slevy nebo výhodné balíčky pro objednatel, dochází tak k optimalizaci rozsahu služeb, ale i k přejednávání jednotkových cen. Současné výkyvy na trhu nemovitostí nejsou dobrou zprávou pro developery a vlastníky komerčních nemovitostí, avšak nejsou ničím neobvyklým, zažilo je Japonsko, Spojené státy, Švédsko, Norsko i Velká Británie. A přesto i dnes se v těchto zemích staví komerční nemovitosti.

Požadavky na energetickou efektivnost provozu

S většinou všech nákladů, které jsou spojeny s pořízením nemovitosti pro podnikání je počítáno pouze na začátku, ale nikdo už dál nepřemýšlí o energetické efektivnosti provozu. V době největšího boomeru ve výstavbě komerčních budov to problém nebyl, ale současnosti kdy nabídka převyšuje poptávku se firmy zajímají před rozhodnutím kde umístit sídlo firmy o energetickou efektivnost a roste poptávka po zelených budovách a po flexibilně doplňkových služeb.



Obr. 3: Kancelářské prostory

Seznam obrázků

Obr. 1: Efektivní zajištění služeb

Obr. 2: Schéma dle průzkumu trhu kancelářských prostor společnosti Skanska

Obr. 3: Kancelářské prostory

Literatura

- [1] <http://www.businessinfo.cz/cz/zivotni-situace/vyuziti-cizi-nemovitost-verejna-kom-sit/158/>
- [2] <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-mp-2007-2013/1000503/40192/>
- [3] www.wikipedie.cz, http://cs.wikipedia.org/wiki/Spr%C3%A1va_nemovitosti
- [4] <http://www.casopisstavebnictvi.cz>, http://www.casopisstavebnictvi.cz/czechinvest-investori-maji-poprve-vetsi-zajem-o-najmy-nez-o-zony_N2496