

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Occupancy Planning – Efektivní plánování obsazenosti
kancelářských prostor**

Lenka Pospíšilová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce se zabývá problematikou rozvojové strategie podniku, konkrétně oblastí efektivního plánování obsazenosti kancelářských prostor („Occupancy Planning“) a posuzováním návrhů této činnosti z ekonomického hlediska. Práce nejprve analyzuje teoretické poznatky dané oblasti a poté je aplikuje v konkrétní společnosti.

Práce je rozdělena do šesti kapitol, které na sebe logicky navazují. První tři spadají do teoretické části a další tři pak do části analytické. První kapitola se věnuje oblasti plánování obsazenosti, kterou doplňuje následující druhá kapitola o kancelářských prostorech. Třetí kapitola vymezuje ukazatele ekonomické efektivnosti a metriky efektivního obsazování kanceláří.

V analytické části práce je nejprve charakterizována vybraná společnost a její klient, především jejich podnikatelské zaměření a jejich standardy na kancelářská pracoviště. Pátá kapitola se zabývá konkrétním projektem, jehož počáteční fáze autorka vypracovala na základě principů Occupancy Planningu („OP“) a poté zhodnotila z hlediska ekonomické efektivnosti. Šestá kapitola výsledky zhodnocuje a porovnává varianty doplněné o metriky „OP“. Dále doporučuje vhodnou variantu a předkládá návrh řešení. Analytická část práce slouží jako podklad pro rozhodnutí managementu společnosti.

Klíčová slova:

plánování obsazenosti, kancelářské prostory, ekonomická efektivnost, úspory, čistá současná hodnota, doba návratnosti, investiční projekt, sdílená pracoviště, JLL

Úvod

Dnešní doba není pro podniky úplně jednoduchá. K udržení si konkurenční pozice, tržního podílu a stabilního zisku je třeba mnoho úsilí. V současnosti lze pozorovat místo rozšiřování podniku spíše úsporu nákladů v podobě rušení pracovních míst, či jejich přesouvání do levnějších krajín. Velké nadnárodní korporace přesouvají jak výrobní, tak i administrativní činnosti do regionů s levnějšími lidskými zdroji a tam, kde je třeba pobočky zachovat, hledají další cesty snižování nákladů.

Od dob poslední světové krize v roce 2008 se stále více společností snaží šetřit na nákladech za pronájem budov, které představují druhé nejvyšší výdaje. Nepružné nájemní smlouvy tyto snahy brzdí, avšak tam, kde je příležitost nebo se blíží konec pronájmu, se společnosti snaží uplatňovat zeštíhlování poboček sjednocováním organizačních systémů a procesů a zároveň jejich konsolidacemi z více lokalit do jedné v daném městě.

Využívají při tom nové strategie obsazování kanceláří, které za poslední století prodělaly velice významné změny. Od využití kanceláří pro každého pracovníka, přes otevřené kanceláře s pracovištěm téměř bez soukromí a s jeho návratem, se v dnešní době uplatňují strategie sdílených pracovišť či dokonce naprosto flexibilních míst pro práci, které si zaměstnanec volí podle potřeby a nálady.

Důležitou podporou pro rozhodování společností v těchto věcech hraje obor nazývaný Occupancy Planning, neboli plánování obsazenosti či obsazení kanceláří. Tak jak je tento obor chápán dnes, vznikl před více než dvaceti lety v USA, odkud se rozšířil do Evropy, Austrálie a dalších kontinentů světa. Současný trend ukazuje prudký rozvoj Occupancy Planningu v Jižní Americe a Jihovýchodní Asii, a také stále rostoucí trend ve všech regionech světa, což dokazuje zvyšující se poptávka po odbornících zabývajících se touto problematikou. V České republice je tento úzce specifický obor teprve na počátku.

Occupancy Planning však nemůže fungovat bez jeho zapojení do strategické úrovně řízení podniku, díky kterému má přístup k relevantním datům a naopak díky kterému společnosti efektivněji rozhodují o budoucích nákladech na budovy a jejich využití.

Hlavním motivem autorky pro vybrání tohoto tématu je její profesní zaměření coby začínající „Occupancy Plannerky“ a také osobní zájem o vzdělání v této problematice. Autorka se pokusila o přenesení teoretických poznatků nabytých během studia do reálného života a o uplatnění těchto poznatků při vypracování návrhů pro klienta.

Samotný význam práce spočívá v komplexním zpracování a zhodnocení projektu v podobě několika návrhů sloužících jako podklad pro rozhodnutí lokálního managementu o vhodné změně nemovitosti a o samotné podobě interiéru kanceláře při využití nových strategií obsazování kancelářských prostor. Projekt je navržen a hodnocen jak z hlediska ekonomické efektivnosti, tak z pohledu Occupancy Planningu.

Práce je strukturována do několika tematických bloků. První z nich je určení cílů a metodiky použitých při zpracování tohoto díla.

Literární rešerše se věnuje teoretickým východiskům nutným pro dosažení cílů této diplomové práce a zabývá se dalším tematickým blokem, konkrétně charakteristikou, vymezením a významem Occupancy Planningu, a dále se zabývá blokem klasifikace kancelářských prostor a kvantifikací požadavků na ně kladených podle norem a zákonů. Tato oblast rovněž uvádí nové trendy obsazování kancelářských pracovišť. Následující tematický blok se zaměřuje na stanovení a vysvětlení ukazatelů ekonomické efektivnosti i efektivnosti podle Occupancy Planningu.

Analytická část charakterizuje společnost autorky i společnost klienta, pro kterého pracuje ve formě outsourcingu a doplňuje normy a zákony uvedené v teoretické části o standardy

platné ve společnosti klienta. Následuje popis projektu a jeho jednotlivé kroky, které již proběhly a dále hodnotí dohodnuté varianty z hlediska nákladové metody, ročních průměrných úspor, čisté současné hodnoty, doby návratnosti a míry citlivosti na změnu vybraných proměnných.

Poslední část práce porovnává a hodnotí finanční stránku a doplňuje ji o hodnocení z hlediska Occupancy Planningu. Podle výsledků pak doporučuje nejvhodnější variantu a navrhuje samotnou podobu budoucích kancelářských prostor společnosti klienta.

Cíl práce a metodika

Cílem práce je na základě analýzy využití kancelářských ploch a posouzení efektivnosti navrhnout komplexní řešení pro klienta s využitím principů Occupancy Planningu. Jedná se o poskytnutí podkladů, na základě kterých se klient rozhodne, zda prodlouží nájemní smlouvy v současných nemovitostech, nebo konsoliduje kanceláře do vybraných prostor, anebo bude hledat jiné prostory dostupné na trhu.

Dílčím cílem je charakterizovat a analyzovat oblast Occupancy Planningu jako nástroje pro podporu plánování na strategické úrovni, aplikovat poznatky z předmětů řízení a podnikové ekonomiky na tuto oblast, a dále vypracovat varianty investičního projektu na základě získaných podkladů a zhodnotit je.

V literární rešerši jsou za pomoci analýzy zhodnoceny dostupné primární a sekundární informační zdroje, a to především literární a elektronické zdroje, odborné články, zákony a normy. Informace o oblasti Occupancy Planningu jsou čerpány z externích i interních zdrojů, především z příruček, vlastních zkušeností a také zdrojů konkurentů a odborných článků.

Náplní analytické části je na základě analýzy dat vypracování návrhů konkrétního projektu pro klienta při dodržení zásady zefektivnění kancelářských prostor, a poté zhodnocení ekonomické efektivnosti navržených variant pomocí výpočtu průměrné roční úspory, čisté současné hodnoty a doby návratnosti investice. Vedle ekonomického zhodnocení se hodnotí i metriky používané v Occupancy Planningu. Tato dvě hodnocení spolu s posouzením stanovených cílů společnosti určí nejvhodnější variantu. Čísla a nástroj pro výpočet jsou poskytnuty klientem společnosti.

Hlavní metodou vědeckého zkoumání je tedy analýza. V teoretické části konkrétně analýza informací a v analytické části analýza dat.

Práce by měla být podkladem pro rozhodnutí managementu o budoucí změně a investici.

Závěr

V dnešní době společnosti stále častěji hledají úsporná řešení pro nemovitosti, ve kterých sídlí jejich pobočky. Při blížícím se konci nájemních smluv se poohlíží po levnějších variantách nejen samotné nemovitosti, ale také po efektivnějších způsobech obsazení kanceláří.

Zaměřením diplomové práce bylo uvést relativně novou oblast plánování – Occupancy Planningu – do jednotného a přehledného celku. Hlavním cílem práce pak bylo na základě analýzy využití kancelářských ploch a posouzení efektivnosti navrhnout komplexní řešení pro klienta právě s využitím principů tohoto plánování. Navržené řešení by mělo sloužit jako podklad, na základě kterého se klient rozhodne, zda prodlouží nájemní smlouvy v současných nemovitostech, nebo konsoliduje kanceláře do vybraných prostor, anebo bude hledat jiné prostory dostupné na trhu.

Stěžejním bodem pro dosažení stanoveného cíle bylo hlubší pochopení problematiky Occupancy Planningu, požadavků na kancelářská pracoviště a také nových strategií způsobu obsazení pracovišť. Druhým klíčovým bodem bylo pochopení a určení vhodných ekonomických ukazatelů pro hodnocení investičního projektu, jehož součástí bylo i stanovení metrik využívaných v OP.

Analytická část charakterizovala společnost autorky a klienta, především z hlediska stávajících požadavků na kancelářská pracoviště, které spolu s normami a zákony byly základem pro návrhnutí vhodné varianty budoucího uspořádání nové pobočky. Plánovač se při tom snažil zohlednit požadavky ze strany lokálního managementu, především splnit potvrzený růst počtu zaměstnanců, a na druhé straně uplatnit pro společnost dosud neznámou strategii sdílených pracovišť. Z návrhu pak vycházela poptávka po nemovitosti.

Byly hodnoceny dvě alternativy vybrané CRE manažerem, přičemž z pohledu autorky se jednoznačně jeví jako lepší alternativa č. 2 – konsolidace se stávajícím pronajímatelem, jelikož z ekonomického i occupancy hlediska vychází lépe, než alternativa č. 3 – relokace. Alternativa č. 1 – status quo se automaticky vyloučila, neboť nesplňovala cíl konsolidace všech tří poboček do jedné. Byla brána jako výchozí bod, se kterým se poměřovaly zbylé dvě metody.

Konsolidace splňuje výši ročních úspor stanovených společností, zmenšení kancelářské plochy, nižší jednorázové náklady spojené se stěhováním, vyšší likviditu v podobě kratší doby splatnosti a vyšší rentabilitu stanovenou čistou současnou hodnotou. Z hlediska OP je také výhodnější, neboť hustota pracovišť i zaměstnanců na metr čtvereční je vyšší než u relokace.

Projekt nyní čeká na rozhodnutí lokálního managementu, který v případě schválení postoupí do zpřesňování finanční i designové stránky. V opačném případě se projekt vrátí do finanční fáze a budou se hledat možnosti snížení nákladů vybrané varianty, například změnou některého z dodavatelů služeb spojených s realizací.

Na projektu lze vidět důležitost zahrnutí Occupancy Planningu do strategické úrovně řízení, která díky práci plánovačů disponuje relevantními podklady pro efektivnější rozhodování o nákladech na nemovitý majetek.

Seznam zdrojů

MEEL, J., MARTENS, Y., REE, H.J. *Planning office spaces: a practical guide for managers and designers*, London: Laurence King Publishing, 2010, 144 s., ISBN 978-18-566-9698-2

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika: učebnice*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-1992-4

MILLER, G. Norm: Workplace Trends in Office Space: Implications for Future Office Demands, *Journal of Corporate Real Estate*, 2014, č. 16, s. 150-181.

VISCHER, C. Jacqueline: *Strategic Work-Space Planning*, Sloan Management Review, 1995, č. 37, s. 33-42

Best Communications. *Průzkum Colliers International o ideálním kancelářském prostředí* [online]. BEST Mediační společnost s.r.o., ©2015, 2014-06-19 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.bestcg.com/cz/pruzkum-colliers-international-o-idealnim-kancelarskem-prostredi/>

HARRINGTON, Damian. *Space planning and the future of workplace design* [online]. Colliers International ©2015, 2012-03-12 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.colliers.com/-/media/files/global/researchreports/colliersinternationalgenerationywhitepaperissue3.pdf>

U.S. General Service Administration. *Workspace Utilization and Benchmarking Allocation*. [online]. Washington: U.S. General Services Administration, © 2011, 2014-12-02 [cit. 2015-03-3]. Dostupné z: http://www.gsa.gov/graphics/ogp/Workspace_Utilization_Banchmark_July_2012.pdf