

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

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lenka Pospíšilová

Provoz a ekonomika

Název práce

Occupancy planning – Efektivní plánování obsazenosti kancelářských prostor

Název anglicky

Occupancy planning – Effective planning of office rooms occupancy

Cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy využití kancelářských ploch a posouzení efektivnosti navrhnout komplexní řešení pro klienta s využitím principů occupancy planning.

Metodika

V teoretické části: zpracovat teoretická východiska k posouzení efektivnosti využití kancelářských prostor včetně porovnání odlišných přístupů a jejich kritického zhodnocení.

V praktické části: analýza využití kancelářských prostor, návrh na vyšší míru efektivnosti včetně ekonomického zhodnocení variant.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu + přílohy

Doporučené zdroje informací

- ADDI, Gretchen a LYTLE, Jacqueline: Space Planning, The Architect's Handbook of Professional Practice, 13. Vyd, 2000
 - MILLER, G. Norm: Workplace Trends in Office Space: Implications for Future Office Demands, Journal of Corporate Real Estate, s. 150-181
 - STEINER, Jon: The art of space management: Planning flexible workspaces for people, Journal of Facilities Management, s. 6-22
 - VISCHER C, Jacqueline: Strategic Work-Space Planning, Sloan Management Review, 1995
- 

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "*Occupancy planning – efektivní plánování obsazenosti kancelářských prostor*" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2015

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché Ph.D. za její odborné rady a cenné připomínky k mé diplomové práci. Dále mé díky patří lidem ve společnosti JLL a ve společnosti X, za to, že mi umožnili pracovní růst ve světě Occupancy Planningu. V neposlední řadě děkuji svým rodičům, J. Jünglingovi, a všem blízkým za jejich podporu a trpělivost.

Occupancy Planning – Efektivní plánování obsazenosti kancelářských prostor

Occupancy Planning – Effective planning of office rooms occupancy

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.

Summary

The diploma thesis deals with development of business strategy, in particular with effective planning of office rooms occupancy („Occupancy Planning“) and with examining drafts from economic perspective. At first the thesis analyses theoretical knowledge of the given subject and then applies findings for a particular company.

This thesis is divided into six chapters which are sorted in a logical order. The theoretical part of work is comprised of the first three chapters and the following three chapters are a part of the analytical section. The first charter is devoted to Occupancy Planning and is then supplemented by the second chapter about office spaces. The third chapter defines economic indicators and metrics of effective office rooms occupancy.

The analytical part of this work characterizes the particular company and its client in the fourth chapter, primarily their business focus and their standards of office workplaces. The fifth chapter deals with a specific project, initial phase of which is elaborated by the author based on the Occupancy Planning (“OP”) principles. Then the project is evaluated from the point of view of economic efficiency indicators. The sixth chapter evaluates the results and compares two options with added metrics of “OP”. Furthermore it recommends an apposite option and presents a solution proposal. The analytical part of work serves as basis for the company’s management decision.

Klíčová slova:

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

Keywords:

occupancy planning, office space, economic effectiveness, savings, net present value, payback period, investment project, shared workstations, JLL

Obsah

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 10 |
| CÍL PRÁCE A METODIKA | 12 |
| 1. OCCUPANCY PLANNING – PLÁNOVÁNÍ OBSAZENOSTI | 13 |
| 1.1 Charakteristika | 13 |
| 1.2 Vymezení | 14 |
| 1.3 Occupancy Planner – Plánovač obsazenosti | 17 |
| 1.4 Hlavní význam OP | 18 |
| 1.5 Procesy v OP | 19 |
| 1.6 Nástroje | 20 |
| 2. KANCELÁŘSKÉ PROSTORY | 22 |
| 2.1 Hlavní prostory | 23 |
| 2.1.1 Druhy kanceláří | 23 |
| 2.1.2 Plošné požadavky na pracoviště | 24 |
| 2.1.3 Vybavení kancelářských pracovišť | 25 |
| 2.2 Vedlejší prostory | 26 |
| 2.3 Komunikace | 26 |
| 2.4 Trendy v plánování prostoru administrativních budov | 27 |
| 2.4.1 Nové strategie plánování pracovišť | 28 |
| 3. ZHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI | 32 |
| 3.1 Metody hodnocení ekonomické efektivity | 32 |
| 3.1.1 Průměrné roční úspory | 34 |
| 3.1.2 Metoda čisté současné hodnoty | 36 |
| 3.1.3 Doba návratnosti | 38 |
| 3.1.4 Rizikovost | 39 |
| 3.2 Zhodnocení z hlediska Occupancy Planningu | 39 |
| 4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTÍ | 42 |
| 4.1 Charakteristika společnosti autorky | 42 |
| 4.1.1 Historie vybrané společnosti | 42 |
| 4.1.2 Současný stav | 43 |
| 4.2 Charakteristika klienta X | 43 |
| 4.2.1 Klasifikace prostor | 44 |
| 4.2.2 Standardy pro pracoviště | 44 |
| 4.2.2.1 Hlavní prostory | 45 |
| 4.2.2.2 Vedlejší prostory | 47 |
| 5. PŘÍPADOVÁ STUDIE | 48 |
| 5.2 Proces krok za krokem | 49 |
| 5.3 Fáze 0 – Úvodní schůze | 51 |
| 5.4 Fáze 1 – Sběr a upřesnění požadavků a návrh | 52 |
| 5.3.1 Sběr požadavků | 52 |
| 5.3.2 Upřesnění a ověření požadavků | 54 |
| 5.3.3 Návrh | 55 |

| | | |
|--|---------------------------------------|-----------|
| 5.3.3.1 | Prezentace a úprava návrhu | 57 |
| 5.5 | Fáze 2 – Finanční zhodnocení | 58 |
| 5.4.1 | Nákladové hledisko..... | 59 |
| 5.4.1.1 | Roční provozní náklady | 59 |
| 5.4.4.2 | Investiční majetek | 60 |
| 5.4.4.3 | Jednorázové náklady | 61 |
| 5.4.2 | Roční úspory | 61 |
| 5.4.3 | Čistá současná hodnota | 63 |
| 5.4.4 | Analýza citlivosti | 64 |
| 5.4.5 | Výpočet doby návratnosti | 65 |
| 6 | ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ | 68 |
| 6.1 | Porovnání a vyhodnocení variant | 68 |
| 6.1.1 | Ekonomické zhodnocení..... | 68 |
| 6.1.2 | Zhodnocení z occupancy hlediska | 69 |
| 6.2 | Návrh | 70 |
| ZÁVĚR | | 73 |
| SEZNAM LITERATURY A INFORMAČNÍCH ZDROJŮ | | 75 |
| SEZNAM SCHÉMÁT, TABULEK A GRAFŮ | | 79 |
| SEZNAM ZKRATEK | | 80 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | | 6 |

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 efektivity, 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 efektivity i efektivity 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.

Dílním 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.

1. OCCUPANCY PLANNING – PLÁNOVÁNÍ OBSAZENOSTI

„Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme a kam chceme jít.“¹ Podle Žůrkové (2007) planning, česky plánování, označuje: „obecný proces formulování věcných cest a cílů k jejich dosahování“.² Plánování patří spolu s rozpočtem a následnou kontrolou k nejdůležitějším funkcím managementu a ve své podstatě projektuje budoucí důsledky současných rozhodnutí.

Occupancy planning, termín který by se dal do češtiny přeložit jako plánování obsazenosti, je součástí služeb poskytovaných v oblasti komerčních nemovitostí.³ Vischer (1995) zmiňuje, že všechny současné trendy korporátních společností směřující k outsourcingu, zmenšování, konsolidaci a snižování výdajů mají přímý vliv na kancelářský prostor, nejen na nemovitosti ale i fyzické místo pracovníka vykonávajícího svoji úlohu.⁴ Společnosti primárně sledují dva cíle, snížit náklady a zvýšit produktivitu lidí, nebo jinak řečeno alokovat narůstající počet zaměstnanců při stálých či nižších nákladech.⁵ Meel, Martens a Ree (2010) ještě přidávají snahu povzbudit zaměstnance ke spolupráci, podpořit změny v kultuře společnosti, stimulovat kreativitu, přilákat a udržet si zaměstnance a také snížit zátěž na životní prostředí.⁶

Jedním z podpůrných nástrojů rozhodování o kancelářském prostoru a požadavků na něj je Occupancy Planning (pozn. dále jen „OP“), který využívá technologického přístupu pro maximalizaci využití prostor. OP je základní součástí nepřetržitého procesu optimalizace prostor.⁷

1.1 Charakteristika

Společnost autorky plánování obsazenosti, a s tím spojené činnosti, nazývá „Occupancy Planning“. Jeden z největších konkurentů na trhu – CBRE – tuto práci nazývá „Workplace Consultancy“, další významný konkurent – Cushman & Wakefield – označuje plánování jako „Workspace Planning“, Johnsons Controls nabízí služby v oblasti „Space Planning“. Všechny uvedené pozice mají podobné zaměření lišící se v detailech.

¹ VEBER, J. a kol., *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 100

² ŽŮRKOVÁ, H., *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*, s. 10

³ MATHER, E. J., *Best practices for high-level occupancy planning: Data and analysis*, s. 162-193.

⁴ VISCHER, C., J., *Strategic Work-Space Planning*, s. 33-42

⁵ JLL, *Occupancy Planning, Roles and Responsibilities*, s. 2

⁶ MEEL, J., MARTENS, Y., REE, H.J. *Planning office spaces: a practical guide for managers and designers*,

⁷ JLL, *Occupancy Planning, Roles and Responsibilities*, s. 2

Zatímco je *Workplace Consultancy* zaměřeno spíše na interiérový design a dispozici pracovišť, *Workspace Planning* je orientován na celkový koncept kanceláře odpovídající na otázky jaký zvolit nábytek, jaké barvy či materiály. *Space Planning* se specializuje na konstrukt interiéru a vývoj plánů a nákresů pro umístění nábytku a zařízení.⁸

Occupancy Planning především poskytuje přesná data o kancelářských prostorech, zvyšuje efektivitu na základě posouzení stávajícího využití prostoru a návrhu řešení nedostatků, poskytuje podporu pro rozhodování lokálního managementu a CRE týmu („Corporate Real Estate“, dále jen „CRE“).⁹ Více než na designovou stránku je OP zaměřeno na praktickou.

Ať jde o jakýkoliv z výše vyjmenovaných názvů, společné mají to, že představují dynamické a v posledních letech rychle rostoucí odvětví spadající do oblasti trhu s komerčními nemovitostmi, jehož služeb využívají především velké nadnárodní společnosti, jejichž cílem je efektivní pracovní prostředí vedoucí k úspoře nákladů.

Následující kapitoly se zabývají OP společností autorky, doplněného o teoretické poznatky z dalších zdrojů.

1.2 Vymezení

Zkušenosti „Occupancy Planners“, neboli lidé vykonávající plánování obsazenosti (pozn. dále jen „plánovači“), na tento obor pohlížejí nejčastěji jako na jeden z podpůrných nástrojů strategického plánování a podpory rozhodování korporátních realitních makléřů.

OP buď vykonávají specializované realitní společnosti, které s klientem vytvořily komplementární alianci v podobě outsourcingu, nebo si nadnárodní korporace zakládají svá vlastní oddělení nemovitostí. Outsourcing má výhodu v časovém omezení, po které si firmy kompenzují své slabé stránky těmi silnými svého partnera a naopak, a přitom zůstávají konkurenty.¹⁰

V severní a jižní Americe OP spadá pod Strategic Consulting (pozn. dále jen „SCON“), což je skupina zabývající se dlouhodobými strategiemi a jejich praktickým zavedením do praxe. V Evropě, na Blízkém východu a v Africe (pozn. dále jen „EMEA“ = Europe, the Middle East and Africa) však spadá pod skupinu Integrated Facilities Management

⁸ ADDI, G., LYTLE, J., *Space Planning*, s. 1-7.

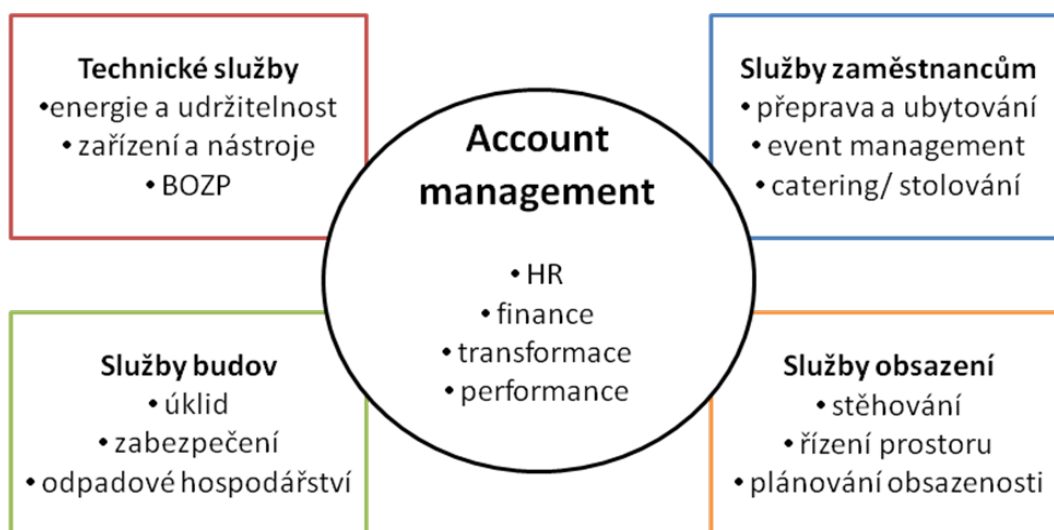
⁹ JLL: OP intranet (interní zdroj)

¹⁰ TYLL, L., *Podniková strategie*, s. 176

(pozn. dále jen „IFM“), do češtiny přeloženo jako integrované služby řízení a správy budov.¹¹

Schéma č. 1 zobrazuje všechny oblasti poskytovaných služeb klientovi, kam patří technické služby, služby budov, služby zaměstnancům a služby obsazení. OP tedy tvoří samostatnou oblast podpory klienta, která je tvořena službami stěhování, řízení prostoru, plánování obsazenosti, menší projekty, či přesuny/přírůstky/změny ve stavech zaměstnanců.

Schéma 1: Integrované služby řízení a správy budov



Zdroj: autorka podle interních zdrojů

Všechny uvedené služby, vyjma plánování obsazenosti, zajišťuje lokální facility tým, který díky své úloze disponuje dobrou znalostí jak fyzického, tak technického a organizačního prostředí firmy. Jelikož plánovač působí vždy v určitém regionu, manažer facility týmu dané pobočky představuje prostředníka mezi ním a lokálním managementem.

Podle Vischera (1995) je jedním z běžných omylů nezahrnutí plánování kancelářských prostor do strategie podniku.¹² Na OP se pohlíží spíše z operativního hlediska, přitom jeho zařazení do podnikatelských cílů prokazatelně snižuje náklady společnosti a zvyšuje výkonnost zaměstnanců.¹³ OP v praxi pokrývá strategickou a taktickou úroveň plánování v podniku, facility tým vykonává plánování obsazenosti na operativní úrovni (umísťování nově příchozích, menší stěhování zaměstnanců a nábytku). Schéma č. 2 znázorňuje úrovně Occupancy Planningu.

¹¹ JLL: OP intranet (interní zdroj)

¹² VISCHER, C., J., *Strategic Work-Space Planning*, s. 33-42

¹³ JLL: OP intranet (interní zdroj)

Schéma 2: Vymezení OP v rámci hierarchie plánování podniku



Zdroj: autorka podle <http://www.us.jll.com/united-states/en-us/services/corporates/occupancy-planning/realize-your-vision>

Strategický OP. Tichá a Hron (2003) definují plánování na strategické úrovni jako: „periodicky se opakující činnosti, které organizace provádí jako reakci na změny ve vnějším prostředí.“¹⁴ Fotr a kol. (2012) uvádí strategický management jako: „umění a vědu jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.“¹⁵

Čím dál více společností má dva primární, avšak protichůdné cíle – snižování nákladů a zvyšování efektivnosti a produktivity zaměstnanců. Techniky strategického plánování, ROI analýzy, a přímé snižování nákladů, zahrnující snižování kancelářských ploch, se obecně považují za cesty k prvnímu cíli. Pokud se ale strategicky neplánují cesty k dosažení druhého cíle, efektivnost a produktivita se mohou naopak snížit.¹⁶

OP na nejvyšší úrovni vykonává strategický plánovač, který spolupracuje se strategickým plánovačem dané podnikatelské jednotky (pozn. dále jen „SBU“ = Strategic Business Unit).

Occupancy Planning – Plánování obsazenosti. Autorka charakterizuje OP jako proces sběru a analýzy dat podle druhu požadavku ze strany klienta, a návrhnutí řešení nevyhovující situace při co nejnižších nákladech a zároveň při co nejvyšší spokojenosti zaměstnanců. Návrhy se plánují v časovém horizontu od šesti měsíců až do tří let.

¹⁴ TICHÁ, I., HRON J., *Strategické řízení*, s. 54

¹⁵ FOTR a kol., *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*, s. 26

¹⁶ MATHER, E., J., *Best practices for high-level occupancy planning: Data and analysis*, s. 162-193.

Předmětem činnosti plánování obsazenosti je:¹⁷

- *udržování aktuálnosti dat portfolia (plány kanceláří, jmenovité obsazení)*
- *zpracování požadavků na změnu prostoru a obsazení*
- *provádění KPI (Key Performance Indicator) auditů*
- *identifikace potenciálních příležitostí i budoucích hrozeb*
- *vzdělávání lokálních spolupracovníků o prostorových požadavcích a normách*
- *vypracování analýz a doporučení*
- *komunikace a prezentace dat vrcholovému managementu na čtvrtletní bázi*

Plánovač při tom využívá podpory lokálního facility manažera, HSE specialisty a CRE manažera. Facility manažer řídí podpůrné činnosti v oblasti technické správy budov, kam spadá i stěhování nábytku, změny účelu konkrétního prostoru, řešení požadavků na stěhování, či kalkulace nákladů návrhů předložených plánovačem. HSE specialista (pozn. dále jen „HSE“ = Health Safety & Environment Specialist), což je specialista na bezpečí a ochranu zdraví při práci (pozn. dále jen BOZP) a životní prostředí, schvaluje návrhy plánovače z hlediska dodržení všech zákonů a norem na pracovní místa. Výstupy a doporučení plánovač předkládá a diskutuje CRE manažerovi.¹⁸

Řízení prostorových dat. Aktuálnost dat portfolia je pro práci plánovače nezbytná. Člen facility týmu zaznamenává všechny změny vztahující se k určitému časovému bodu (dnu) za určité časové období (měsíc, čtvrtletí).¹⁹

1.3 Occupancy Planner – Plánovač obsazenosti

Plánovač vykonávající OP je člověk pracující obvykle pro více poboček daného klienta či své organizace v určitém regionu. Jelikož jedná s klienty, analyzuje data a pracuje na mezinárodní úrovni, měl by mít potřebné dovednosti, kompetence, zkušenosti a kvalifikaci. Mezi nejdůležitější předpoklady dobrého plánovače patří:²⁰

- *výborné komunikační dovednosti*
- *plynulá angličtina*
- *flexibilita*
- *znalost programu AutoCAD, CAFM a Microsoft Office nástrojů,*
- *znalost plánování prostoru, vnitřního designu, facility systémů, architektonických metod a norem apod.*
- *orientace na zákazníka*
- *schopnost prezentovat návrhy a nápady*
- *výborné písemné, ústní a analytické dovednosti*

¹⁷ JLL: OP intranet (interní zdroj)

¹⁸ JLL: OP intranet (interní zdroj)

¹⁹ JLL: OP intranet (interní zdroj)

²⁰ JLL: OP intranet (interní zdroj)

- *práce na více komplexních projektech ve stejném čas, atd.*

Vzdělání v oboru architektury, interiérového designu, nebo nemovitostí a zkušenosti v projektovém řízení, či v plánování prostor na strategické úrovni jsou velkým přínosem v kvalifikaci plánovače.

1.4 Hlavní význam OP

Zavedení OP do strategie společnosti přináší mnoho výhod, jedná se však o investici, jejíž návratnost se projeví až v delším časovém horizontu. Na stránkách společnosti autorky zabývající se OP se uvádí tyto klady:²¹

- *Agility (hbitost, svižnost)*. Předpokladem svižných reakcí OP na nevyhovující situace je znát poslání, cíle a záměry klienta, dále jeho nároky na využití místa potřebného pro výrobu produktů a poskytování služeb. Dalším předpokladem svižných reakcí je zavedení jednotného a konzistentního procesu správy a analýzy informací.
- *Capitalize on opportunities (těžit/vydělat na příležitostech)*. CRE využívá OP jako prostředníka mezi ním a managementem dané společnosti. Plánovač tuto roli naplňuje poskytováním analýz a monitoringem nabídky ze strany OP a poptávky ze strany byznysu.
- *Managing risk (řízení rizik)*. Předpokladem je pochopení poptávky a nabídky klienta. OP vytváří plán, který ukazuje na rizika ve strategii obsazování a nabízí řešení, jak tato rizika eliminovat. Dále optimalizuje velikost portfolia předcházením stavu příliš vysoké neobsazenosti, která vede ke zbytečným fixním nákladům, a také na druhé straně předcházením stavu příliš vysoké obsazenosti a nedostatku volných míst pro růst podnikatelské jednotky. OP tím rovněž přenáší odborné poznatky a zkušenosti z oboru na zaměstnance.
- *Predictability (předvídatelnost)*. OP pomáhá nastavit efektivní správu aktiv společnosti. Analýzou portfolia společnosti v čase OP lépe vyhodnotí požadavky jednotlivých podnikatelských jednotek a odhadne budoucí potřeby. OP se snaží o minimalizaci nákladů a maximalizaci kapacit za cílem růstu hrubých provozních marží.

²¹ US JLL. Corporate occupancy planning | JLL [online]. JONES LANG LASALLE, IP, Inc., © 2015 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.us.jll.com/united-states/en-us/services/corporates/occupancy-planning>

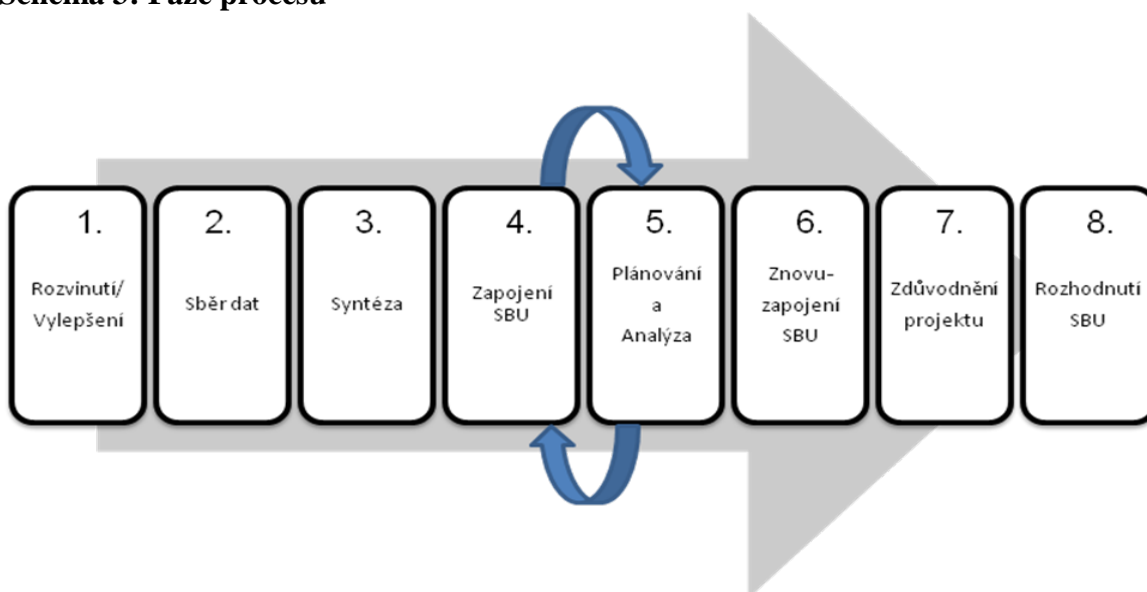
- *Realize your vision (realizovat představy)*. Je důležité povědomí plánovače o dané organizaci a její historii, řízení vztahů, komunikaci a analýzách. Na druhé straně jde o správné pochopení OP klientem, čemuž pomáhají dokumenty o činnosti OP týmu, transparentní audity a kontroly kvality a další výsledky činnosti poskytující srozumitelnější obraz poskytovaných služeb.

1.5 Procesy v OP

Podle EN ISO 9000 : 2000 je proces souborem vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.²² Fotr, Vacík, Souček a kol. (2012) uvádí, že „procesy jsou nástroje, kterými lze dosáhnout firemních cílů.“²³

OP je obvykle zahrnut v prvních fázích plánování projektu CRE týmem. Proces se mění v závislosti na typu projektu. Pennanen (2004) doporučuje následující postup:²⁴

Schéma 3: Fáze procesu



Zdroj: autorka podle PENNANEN, Workplace Planning, 2014

Z hlediska CRE proces začíná potřebou rozvoje či zlepšení využití kancelářských prostor, dále pokračuje získáním potřebných dat a jejich následnou syntézou plánovačem. Ve čtvrté fázi CRE zapojí danou podnikatelskou jednotku, které se předloží plány zhotovené

²² Definice procesu dle EN ISO 9000:2000: NORMA EN ISO 9001:200. In: *Zcu.arcao.com* [online]. Quality Centrum, spol. s r. o [cit. 2015-02-28]. Dostupné

z: http://zcu.arcao.com/kpv/pis/pinte/Definice_procesu_dle_EN_ISO_9000-2000.pdf

²³ FOTR, J., *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*, s. 31

²⁴ PENNANEN, A., *Workplace Planning*, s. 142

plánovačem a analýzy vypracované CRE/plánovačem. Čtvrtá a pátá etapa probíhá tak dlouho, dokud nedojde ke shodě na obou stranách.

V sedmé fázi CRE vypracuje zdůvodnění projektu, které je podpůrným nástrojem pro rozhodování a plánování. Tato analýza předpokládá pravděpodobné finanční výsledky a další obchodní dopady této akce a v podstatě se ptá „Co se stane, pokud se vykoná ta či ta akce?“, a na tuto otázku si odpovídá z podnikatelského hlediska, tedy výší provozních nákladů, obchodních výhod a podnikatelských rizik²⁵.

V poslední fázi rozhoduje podnikatelská jednotka o přijetí nejvhodnější varianty.

Pro efektivní fungování celého procesu je nutné, aby:

- vstupní data byla přesná a aktuální
- požadavky byly jasně stanoveny
- neustále probíhala vzájemná komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami

Existují nástroje, které tyto požadavky zabezpečují.

1.6 Nástroje

Aby plánovač mohl podle požadavků klienta co nejlépe hodnotit a vypracovávat projekty, měl by mít k dispozici co nejpřesnější data, a to nejen ta o prostoru, ale i podklady dlouhodobějšího rázu, jako vývoj počtu zaměstnanců pro další kvartály (poskytuje oddělení lidských zdrojů), podnikové plány apod. V praxi záleží na dané organizaci, zda má zavedený systém sběru těchto dat a případně na jaké úrovni je.²⁶

Například fáze č. 2 až 4 z předchozí kapitoly by se efektivně daly řídit softwarem „Space Track“, určeného pro plánování obsazenosti, který si v roce 2006 nechala patentovat strategická plánovačka O’Hollearn. Skládá se z následujících pěti kroků:²⁷

1. *Validation (ověření)* – cílem je získání přesných a aktuálních dat o prostoru. Zjišťuje se celková rozloha každého oddělení.
2. *Forecasting (předpověď)* – interpretace budoucnosti. Zjišťuje se vývoj počtu zaměstnanců za jednotlivé kvartály od toho současného po následující rok.
3. *Adjacency (vztahy)* – určení vztahů mezi jednotlivými odděleními. Manažeři identifikují důležitá oddělení pro jejich spolupráci, z čehož vznikne matice vztahů.
4. *Questionnaire (dotazník)* – dotazování managementu za cílem zjistit, co je důležité pro dané oddělení. Cílem je odhadnout nároky na budoucí prostory.

²⁵ Business Case and Business Case Analysis Explained: Definition, Structure, Content, and Meaning. SCHMIDT, Marty. *Business Case Analysis* [online]. Solution Matrix Limited, © 2004-2015 [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <https://www.business-case-analysis.com/business-case.html>

²⁶ MATHER, E., J., *Best practices for high-level occupancy planning: Data and analysis*, s. 162-193.

²⁷ O’HOLLEARN, K., *Strategic Occupancy Planning*, s. 1-16

5. *Analysis (analýza)* – vygenerování reportu a následná analýza dat. Databáze zaměstnanců se porovná s nákresy kanceláří, neshody se ověří s klientem, a dále se na základě předpovědi vývoje počtu zaměstnanců, podnikového plánu, tabulek organizací a reportů vypracuje prostorová projekce nebo analýza obsazení.

Nástrojů, které plánovač využívá k samotnému návrhu variant řešení kancelářských prostor na základě získaných podkladů, je hned několik. Autorka práce využívá především software AutoCAD pro nákresy plánů a Adobe Acrobat pro jejich distribuci. Pro analýzy nástroj Excel a pro samotnou prezentaci návrhů nástroj PowerPoint, obojí z kancelářské sady Microsoft Office.

AutoCAD. Tato platforma skládající se ze slov Auto = sám, vlastní, původní, automatický a CAD = „Computer Aided Design“, tzv. počítačová podpora konstruování, se využívá pro kreslení, projektování, modelování, tvorbu architektonických a inženýrských výkresů v rozhraní 2D i 3D. Plánovač v tomto softwaru zakresluje architektonické změny a změny rozmístění nábytku v nákresech budov, a také zpracovává návrhy uzpůsobení kancelářských prostor na základě daných projektů.²⁸

Plánovač zpravidla nákresy budov nevytváří, ale získává je od projektových manažerů, facility manažerů nebo CRE.

²⁸ FOŘT, P., KLETEČKA, J., *AutoCAD 2014: učebnice*, s. 34

2. KANCELÁŘSKÉ PROSTORY

Pro lepší pochopení projektu v analytické části práce je třeba se okrajově seznámit se strukturou administrativních budov, s kancelářskými prostory, jejich rozdělením a s jednotlivými legislativními požadavky a s normami, které by měl každý návrh splňovat. Kapitola se také zabývá současnými a novými trendy ve způsobu obsazení pracovišť.

Teoretická i analytická část diplomové práce se věnuje administrativním budovám, což jsou dle normy ČSN 73 5305 stavební objekty, jejichž užitkovou plochu zabírají nejméně z padesáti procent kanceláře určené pro činnost správní, řídicí, kontrolní, technickou, studijní apod. Konkrétně se zabývá administrativními budovami I. kategorie – s univerzálním provozem, kdy na jednoho zaměstnance v průměru připadne 0,5–1 návštěvníka za den.

Administrativní budova se podle normy skládá z:²⁹

- *hlavních prostor* – individuální, sdružené, společné, sálové, velkoprostorové
- *vedlejších prostor* – vstupní, shromažďovací, hygienická, sociální, provozní, a hospodářská zařízení a šatny
- *komunikací* – chodby, schodiště, výtahy

Stavbu administrativních budov a podmínky pracovního prostředí upravuje hned několik zákonů, nařízení vlády i vyhlášek. Podrobněji pak tyto požadavky rozvádějí technické normy, které číselně vyjadřují nároky na dané prostředí.

Nejkomplexnějším zákonem upravujícím pracovní podmínky je Zákoník práce z roku 2006, konkrétně Hlava V – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Dále tuto problematiku řeší nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. Kancelářské budovy se musí řídit Stavebním zákonem č. 183/2006 a vyhláškou č. 268/2009 Sb. o obecných technických požadavcích na stavby. Významným zdrojem pro vnitřní kancelářské prostory je norma ČSN 73 5305.

Dále jsou v kapitolách 2.1 až 2.3 rozebrány především *hlavní prostory* a *komunikace*, zmíněny jsou v kapitole 2.2 *vedlejší prostory shromažďovací a sociální*. Další *vedlejší prostory* není třeba rozvádět, jelikož jejich umístění a plocha jsou dopředu dány vnitřní strukturou budovy a při stěhování do prostor se předpokládá jejich dostatečná kapacita.

²⁹ ČSN 73 5305 *Administrativní budovy a prostory*, Český normalizační institut, 2005

2.1 Hlavní prostory

Hlavní prostory slouží pro stálou hlavní a pomocnou činnost. Patří sem:

- *pracovna* – stavebně vymezený prostor, určený pro umístění jednoho nebo více pracovišť, jde tedy o kancelář.³⁰
- *pracoviště* – prostor pro práci jednoho pracovníka a pro umístění zařízení potřebného k této činnosti.³¹ Michalík (2009) definuje pracoviště jako dílčí jednotku v konkrétním prostoru v rámci dané organizace.³² Jde tedy o klasické pracovní místo.

Pracovny = kanceláře se tedy skládají z různého počtu pracovišť.

2.1.1 Druhy kanceláří

Kanceláře se podle způsobu rozmístění a počtu pracovišť dělí do čtyř kategorií na:

- *buňkové* – patří sem individuální s jedním pracovníkem, sdružené se dvěma pracovníky a společné se třemi až desíti pracovišti.
- *velkoprostorové* – obsahují 11 a více pracovišť s komunikačním koridorem, který nahrazuje klasické chodby.
- *kombinované* – jsou kombinací buňkových a velkoprostorových kanceláří a zahrnují komunikační koridory, recepci a technickou podporu, zasedací místnosti, a prostory pro relaxaci.
- *flexibilní* – nemají pevný počet pracovišť a jejich uspořádání se mění časově i prostorově.³³

Velkoprostorové kanceláře, známé pod anglickým označením „open space“, jsou otevřené pracoviště pro více než deset lidí, vhodné pro činnosti vyžadující častou komunikaci mezi pracovníky a pro běžné činnosti nevyžadující vysokou koncentraci na práci.³⁴

Tento typ kanceláří vyvinuli architekti a designeři na počátku 20. stol. v USA s myšlenkou, že sociální bariéry budou překonány odstraněním i těch opravdových překážek – zdí. Moderní architekti jako Frank Lloyd Wright věřili, že prostornost a flexibilita otevřeného prostoru lidí osvobodí od omezujících „krabic“, nicméně většina společností tohoto demokratického přístupu zneužila ve prospěch jejich jedinému zájmu – umístit do budovy

³⁰ ČSN 73 5305 *Administrativní budovy a prostory*, Český normalizační institut, 2005

³¹ tamtéž

³² MICHALÍK, David: *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?*, Vyd. 1. Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009

³³ ČSN 73 5305 *Administrativní budovy a prostory*, Český normalizační institut, 2005

³⁴ MEEL, J., MARTENS, Y., REE, H.J. *Planning office spaces: a practical guide for managers and designers*, s.

co nejvíce pracovníků. V roce 1950 designeři přidělili ke stolům dělicí příčky, které umožnily trochu soukromí.³⁵

Michalík (2009) zmiňuje, že do České republiky otevřené kanceláře přišly po revoluci, v souvislosti s příchodem nadnárodních společností. Podle studie pracovních prostor z roku 2014, kterou si nechala vypracovat poradenská společnost v oblasti komerčních realitních služeb – Colliers International Česká republika, kdy byl osloven vzorek 500 zaměstnanců a 100 zaměstnavatelů, je u většiny (81,9 %) zaměstnanců a zaměstnavatelů nejdůležitějším aspektem ideálního pracovního prostředí dostatečný osobní prostor. Pouze 7 % dotázaných je pro velkoprostorové kanceláře. Naopak pro buňkové kanceláře, individuální i sdílené, je až 38,5 % dotázaných. Hluk a odvádění pozornosti jsou podle průzkumu nejčastěji uvedená negativa práce ve velkoprostorových kancelářích.³⁶

Otázku kladů a záporů *open space* si klade mnoho autorů, například Oommen (2008) se přiklání k negativním vlivům otevřených kanceláří na pracovníka, jelikož tyto kanceláře považuje za vhodné jen pro skupinové úkoly v oborech jako reklama či marketing, ale už méně vhodné pro samostatné zpracovávání úkolů jedincem.³⁷ Michalík (2009) vidí hlavní negativa *open space* v ztrátě soukromí, obtížnějším soustředění, častějších onemocněních i sporech a neosobním prostředí. Jako pozitiva naopak uvádí zefektivnění komunikace, flexibilitu při řešení úkolů, vyšší produktivitu, kontrolu pracovníka³⁸ a v neposlední řadě nižší náklady, kterých se dosáhne třeba zvýšením hustoty obsazení.³⁹

2.1.2 Plošné požadavky na pracoviště

Pro každé pracoviště je stanovena minimální a doporučená volná (nezastavěná) plocha, jejichž výměra závisí na druhu kancelářské práce. V UK například plocha na jednoho zaměstnance jen výjimečně přesáhne 10m², obvykle se pohybuje okolo 8,5 m².⁴⁰ V USA,

³⁵ Scientific American. MUSSER, George. *The Origin of Cubicles and the Open-Plan Office* [online]. Scientific American, a Division of Nature America, Inc., © 2015, 2009-08-17 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.scientificamerican.com/article/the-origin-of-cubicles-an/>

³⁶ Best Communications. *Průzkum Colliers International o ideálním kancelářském prostředí* [online]. BEST Medialni 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-prostredii/>

³⁷ OOMMEN, V.G.O., KNOWLES, M.K., ZHAO, I.Z. *Should health service managers obrace open plan work environments?*, s. 37-43

³⁸ MICHALÍK, David: *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?*, Vyd. 1. Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009

³⁹ MEEL, J., MARTENS, Y., REE, H.J. *Planning office spaces: a practical guide for managers and designem*

⁴⁰ PRICE, Ilfryn. *Flexible working policies and environments in UK Local Authorities: current practice*. In: *Sheffield Hallam University Research Archive* [online]. Sheffield Hallam University, © 2011, 2011-10-27 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://shura.shu.ac.uk/3960/1/Reportv4.pdf>

odkud OP pochází, se prostor na jednoho zaměstnance po desetiletí pohyboval okolo 23 m², ale v roce 2013 to bylo jen okolo 17 m².⁴¹

V ČR požadavek na podlahovou plochu určuje nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, a dále jej rozebírá norma ČSN 73 5305. Údaje z normy uvádí tabulka č. 1, která rozděluje pracoviště na čtyři typy se stanovenou minimální a doporučenou plochou. Pracoviště s prostorem pro jednání odpovídají buňkovým kancelářím, pracoviště bez prostoru místu v open space. Norma předepisuje 5–10 m² na pracoviště pro jednoho zaměstnance a 10–16 m² na buňkovou kancelář a vychází z nařízení vlády, která minimální podlahovou plochu na jednoho zaměstnance určuje na 5 m² (kromě zařízení a spojovacích cest).

Tabulka 1: Minimální a doporučená plocha na zaměstnance

| Typ prostoru | minimum (m ²) | doporučeno (m ²) |
|---|---------------------------|------------------------------|
| Pracoviště s prostorem pro jednání a s odkládací plochou | 12 | 16 |
| Pracoviště s prostorem pro jednání a bez odkládací plochy | 10 | 12 |
| Kombinace bez prostoru pro jednání, ale s odkládací plochou | 8 | 10 |
| Kombinace bez prostoru pro jednání a bez odkládací plochy | 5 | 8 |

Zdroj: autorka dle normy ČSN 73 5305

Tyto výměry platí pro všechny typy klimatizovaných kanceláří, s tím že u kombinovaných, velkoprostorových a flexibilních celkovou plochu tvoří ještě výměry komunikačních koridorů, recepcí, technické podpory, zasedacích místností a prostorů pro relaxaci.⁴²

2.1.3 Vybavení kancelářských pracovišť

Základ pracoviště tvoří stůl, židle a počítač.⁴³ Požadavky na rozměry pracovního stolu jsou pro plánovače relevantními informacemi při tvorbě nákresu kanceláře. Norma uvádí tyto požadavky na pracovní stůl:⁴⁴

- *minimální rozměry: šířka 1 200 mm x hloubka 800 mm*
- *doporučené rozměry: šířka 1 600 mm x hloubka 800 mm*

Společnosti v dnešní době plánují prostory tak, aby byly co nejvíce flexibilní a dokázaly se rychle přizpůsobit změnám uvnitř organizace, a proto volí velkoprostorové kanceláře

⁴¹ MILLER, G., N., *Workplace Trends in Office Space: Implications for Future Office Demands*, s. 150-181.

⁴² ČSN 73 5305 *Administrativní budovy a prostory*, Český normalizační institut, 2005

⁴³ MICHALÍK, David: *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?*, Vyd. 1. Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009

⁴⁴ ČSN 73 5305 *Administrativní budovy a prostory*, Český normalizační institut, 2005

s mobilním nábytkem (pojízdné židle, šuplíky) v kombinaci s lehce operovatelnými materiály (sklo, hliník). Tento přístup vede k nižším stavebním nákladům při změně nároků na vnitřní prostory⁴⁵.

2.2 Vedlejší prostory

Vedlejší prostory jsou podporou při výkonu práce. *Shromažďovací prostory*, jak název napovídá, slouží ke shromažďování osob. Podle normy sem patří:⁴⁶

- *konferenční místnosti*
- *zasedací síně*
- *přednáškové síně*
- *obřadní síně*
- *jednací síně*

Klasická open space kancelář navržená v projektu obsahuje pouze *konferenční místnosti*. Tyto místnosti jsou používány pro formální setkání, školení a telekonference a jejich základním předpokladem je přizpůsobivost těmto různým činnostem.⁴⁷ Rozdíl mezi nimi a zasedacími síněmi je v nábytku. První z uvedených kategorií je vybavena stoly a židlemi, druhá kategorie obsahuje pouze židle. V konferenční síni na jednu osobu připadne 1–1,5 m², zatímco v zasedací místnosti jen 0,8–1,2 m². Počet míst v konferenčních místnostech se určuje podle počtu stálých pracovišť, na každých 200–300 pracovišť připadne 10–30 židlí. V zasedacích místnostech by mělo být místo pro 20–50 % stálých pracovišť.⁴⁸

Sociální zařízení. Na každém podlaží musí být čajová kuchyňka, což je samostatně větraný prostor vybavený pracovní deskou, vařičem, chladničkou a dřezem. V návaznosti na čajovou kuchyňku se zřizuje prostor pro oddech zaměstnanců, kdy by mělo být k dispozici minimálně 5 sedadel na 100 pracovníků.⁴⁹

2.3 Komunikace

Do *komunikací* patří, jak již bylo uvedeno v kapitole 2, schodiště, chodby a výtahy. Schodiště a výtahy jsou při OP pevně dány a pro plánovače je nezbytné dodržení požadavků na chodby. Důležitou normou je šířka komunikačních koridorů a chodeb, která u velkoprostorových, kombinovaných a flexibilních kanceláří činí nejméně 1600 mm.

⁴⁵ US JLL. Corporate occupancy planning | JLL [online]. JONES LANG LASALLE, IP, Inc., © 2015 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.us.jll.com/united-states/en-us/services/corporates/occupancy-planning>

⁴⁶ ČSN 73 5305 *Administrativní budovy a prostory*, Český normalizační institut, 2005

⁴⁷ Conference / Classroom. *Whole Building Design Guide* [online]. National Institute of Building Sciences, © 2015, 2009-02-06 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.wbdg.org/design/conference.php>

⁴⁸ ČSN 73 5305 *Administrativní budovy a prostory*, Český normalizační institut, 2005

⁴⁹ tamtéž

U vedlejších a spojovacích chodeb a koridorů stanovuje norma šířku minimálně 1200 mm. Chodba splňuje požadavky, pokud je dostatečně široká pro manipulaci s invalidním vozíkem a manévrovací plochou o rozměrech 1200 mm x 1500 mm. Při plánování rozmístění pracovišť, kdy zaměstnanci sedí v řadě za sebou, buď zády k sobě, nebo zády od sebe, platí norma pro vedlejší chodby, tedy 1200 mm vzdálenosti u posazení zády od sebe a 2400 mm vzdálenosti u sezení zády k sobě.⁵⁰

2.4 Trendy v plánování prostoru administrativních budov

Nové způsoby práce ovlivňují interiér kanceláří a plánování prostoru. Uplatňují se AWS = „Alternative Workplace Strategies“ (pozn. dále jen „AWS“), což jsou strategie možnosti volby pracoviště a pracovního prostoru. Colliers International uvádí, že tento způsob obsazení kanceláří není ničím novým, jelikož je využíván už od 90. let 20. století.⁵¹ Přímou souvislost má požadavky na kancelářský prostor, které jsou určovány trendy v oblasti zaměstnanosti, zejména nároky na pracovní prostor, dále počtem zaměstnanců, úrovní nájemného, fluktuací zaměstnanců, firemním růstem a kulturou.⁵²

Hlavními důvody hledání nových možností jsou ze strany společností úspory nákladů, optimalizace prostoru a také efektivnost využití. Pronájem představuje druhý největší náklad většiny společností a facility manažeři si nemohou dovolit plýtvat místem.⁵³ Steiner (2005) upřesňuje, že až 95 % společností uvádí tyto náklady na nemovitý majetek jako druhé nejvyšší, hned po mzdových nákladech.⁵⁴ Na druhé straně stojí pracovníci s jejich požadavky na flexibilní pracovní dobu a prostředí. Počet tzv. „mobile workers“, čili doslova pohyblivých zaměstnanců, tedy těch, kteří více pracovní doby tráví mimo kancelář (prací z domu, u klienta) v posledních letech podle IDC („International Data Corporation“) globálně roste. V roce 2010 počet mobilních zaměstnanců překonal miliardovou hranici a pro další roky se odhaduje růst 6 % p. a. (viz. graf č. 1)⁵⁵

⁵⁰ ČSN 73 5305 *Administrativní budovy a prostory*, Český normalizační institut, 2005

⁵¹ 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>

⁵² MILLER, G., N., *Workplace Trends in Office Space: Implications for Future Office Demands*, s. 150-181.

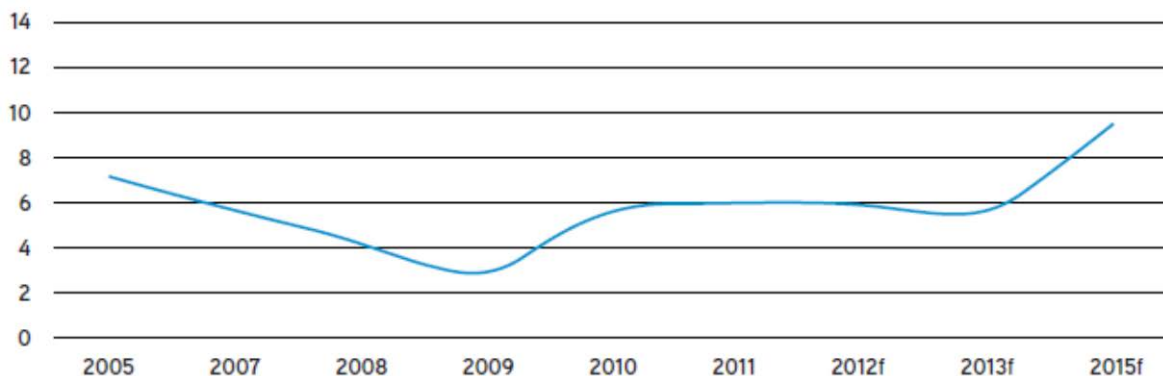
⁵³ U.S. General Service Administration. *Workspace Utilization and Benchmarking Allocation*. [online]. Washington: U.S. General Services Administration, © 2011, 2014-12-02 [cit. 2015-03-3]. Dostupné z: http://www.gsa.gov/graphics/ogp/Workspace_Utilization_Banchmark_July_2012.pdf

⁵⁴ STEINER, J., *The art of space management: Planning flexible workspaces for people*, s. 6-22.

⁵⁵ 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>

Graf 1: Podíl mobilních pracovníků na aktivně pracujících

Globální vývoj mobilních pracovníků: procentní podíl na aktivně pracujících



Zdroj: autorka podle www.colliers.com/research

Mobilní způsob práce velice úzce souvisí s jednotlivými generacemi a je umožněn díky rozvoji v informačních technologiích. Čím více jsou dostupné, tím více dávají možnost pro alternativní pracoviště. Jde zejména o rozvoj rychlého a spolehlivého internetového připojení, o rozvoj a cenu informačních komunikačních technologií (ICT), o přístup k informacím a systémům společnosti z vnějšího prostředí a v neposlední řadě o rozvoj telekomunikací a vyššího užívání mobilních telefonů. Dnešní generace Y, na rozdíl od generace X a generace „Baby Boomers“, využívá bezdrátové připojení a dává přednost laptopům, chytrým telefonům a tabletům před osobními počítači.⁵⁶ Nastupující generace Z se do digitálního věku přímo narodila a flexibilní práci bere jako normu.⁵⁷

Je logické, že průkopníky mobilního způsobu práce jsou telekomunikační a IT firmy. Například 25 % zaměstnanců společnosti IBM pracovalo v roce 2011 mimo kancelář. AT&T zase ušetřilo nemalou částku v řádech tisíců dolarů na pronájmu za rok. Mnoho společností používá alternativní uspořádání pracovního prostoru ke snížení nebo odstranění pracovního místa bez ztráty produktivity.⁵⁸

2.4.1 Nové strategie plánování pracovišť

Změny ve způsobech práce přímo souvisí se změnou interiéru kanceláří a plánování prostoru. S nárůstem flexibilního způsobu práce rostou požadavky na flexibilní prostředí s dobrými podmínkami pro spolupráci. Jednotlivé společnosti, jejich podnikatelské

⁵⁶ 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>

⁵⁷ JLL AU. *Activity based working* [online]. Jones Lang LaSalle ©2015, 2012-03-12 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.jll.com.au/australia/en-au/Documents/jll-au-activity-based-working-2012.pdf>

⁵⁸ 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

jednotky i podnikatelské skupiny se liší zaměřením a náplní pracovní činnosti, a proto nelze plošně aplikovat jedno správné řešení a design kanceláře na všechny.⁵⁹ Mobilní způsob práce také řeší společnosti, které třeba nepreferují nové trendy, ale dosáhly 100 % využití kancelářských prostor a nemají tak kapacitu pro všechny zaměstnance.⁶⁰ Na tomto lze vidět významnost zařazení plánování obsazenosti na strategickou úroveň organizace, která těmto situacím předchází.

Výsledkem růstu počtu mobilních pracovníků je AWA = “Alternative Workspace Arrangements“, čili alternativní uspořádání prostoru (pozn. dále jen „AWA“). V tradičním pojetí pracovního prostředí byl poměr zaměstnance a pracovního stolu 1 : 1, avšak dnes se poměr zvyšuje na n : 1, kde platí, že čím vyšší hodnotou n je, tím efektivněji se prostor využívá. Výše n přitom závisí na zaměření a kultuře organizace, nicméně ani poměr 7 : 1 (sedm zaměstnanců sdílících jedno pracoviště) není neobvyklý. Společnost IBM má poměr 4 : 1, klient z analytické části má poměr 3 : 1. Jedna nejmenovaná společnost v oboru „high-technologies“ sídlící v New Yorku zredukovala kapacitu pracovišť o 40 %, konkrétně na 334, z toho 108 přidělených a 226 sdílených, pro celkový počet 550 zaměstnanců. Jeden stůl tedy připadne 2,4 pracovníkům.⁶¹

V open space tedy vedle přidělených pracovišť („anglicky assigned desks“), kde každý zaměstnanec má své stálé místo, existují tzv. „hoteling workstations“ nebo také „hot desking“, kde místo sdílí určitý počet mobilních pracovníků, tedy zaměstnanců dané pobočky, nebo poboček jiných.⁶²

Vedle hotelingu existují ještě „shared desks“ lišící se pouze tím, že tato sdílená pracoviště jsou připisána dvěma a více konkrétním pracovníkům.

Mimo kancelář pak zaměstnanci využívají zcela nebo částečně „telework“, nebo také „telecommuting“, či „flexiplace“, což v podstatě znamená práce z domu, od klienta, na cestě, ze satelitní kanceláře (součástí větší společnosti, která ji řídí, ale v jiné lokalitě), obecně práce na dálku.⁶³

Nejnovějším trendem v plánování prostoru a interiéru kanceláří, který postupně nahrazuje klasické pojetí open space, je ABW = “Activity Based Workplace“, nebo také „Activity Based Working“ (pozn. dále jen „ABW“), česky pracoviště založená na činnosti.

⁵⁹ 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/colliersinternationalgeneratorywhitepaperissue3.pdf>

⁶⁰ MILLER, G., N., *Workplace Trends in Office Space: Implications for Future Office Demands*, s. 150-181.

⁶¹ 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

⁶² tamtéž

⁶³ 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

Zaměstnancům nejsou přidělena místa a pro uspokojení potřeb pro konkrétní práci a pro sociální aktivitu využívají sdílené prostory, jakými jsou zasedací místnosti, volně dostupné kanceláře, klidové zóny v blízkosti pracoviště zaměstnance apod. Kancelář je tak rozdělena na individuální pracoviště a zóny pro spolupráci. Zaměstnanec si místo vybere po příchodu do práce a v průběhu dne jej může měnit podle potřeby.⁶⁴

Společnost JLL upozorňuje, že ačkoliv ABW funguje na filozofii nepřidělených míst, nevyužívá při tom jen strategie sdílených míst a práce z domu, což jsou alternativy nepřidělených stolů v klasickém pojetí open space, ale i mnoho dalších prostorů pro spolupráci v kancelářích, které nepřidělená místa doplňují. Obvykle se pracoviště v ABW nazývají jednoduše „flexible seats“ = flexibilní místa.⁶⁵

Dostupnými strategiemi obsazení kanceláři z hlediska typu pracoviště jsou tedy:

- *Assigned desk – připsané místo konkrétnímu zaměstnanci*
- *Telework – práce z prostor mimo kancelář*
- *Hoteling/hot desking – sdílené místo pro mobilní pracovníky a návštěvy*
- *Desk sharing – sdílené místo pro konkrétní mobilní pracovníky*

A nejnověji

- *Flexible seat – nepřidělené místo*

Marmot a Eley (2000) vidí ve flexibilitě práce způsob, jak dobře balancovat pracovní a osobní život, navíc hoteling a flexibilní místa společností šetří prostor a tím pádem i peníze.⁶⁶ Podle již zmíněné studie v kap. 2.1.1 je ale pro možnosti hoteling a flexibilních míst v českém prostředí pouze 7,6 % dotázaných. Společnost Colliers International Australia jde dokonce proti trendům, kdy v nedávno otevřené kanceláři v Sydney přidělila všem zaměstnancům pracoviště a navíc vytvořila i pár hotelingových míst pro návštěvy.⁶⁷ Naopak podle průzkumu U.S. GSA, kde bylo dotázáno 75 firem v soukromém sektoru, více než 72 % organizací nabízí AWA a 42 % dotázaných sdělilo, že má alespoň jednoho zaměstnance na hlavní pracovní poměr využívajícího „telework“ bez přiděleného místa v kanceláři společnosti.⁶⁸

⁶⁴ JLL AU. *Activity based working* [online]. Jones Lang LaSalle ©2015, 2012-03-12 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.jll.com.au/australia/en-au/Documents/jll-au-activity-based-working-2012.pdf>

⁶⁵ tamtéž

⁶⁶ MARMOT, Alexi a Joanna ELEY. *Office space planning: designing for tomorrow's workplace*, s. 90

⁶⁷ Financial Review. BLEBY, Michael. THE AUSTRALIAN FINANCIAL REVIEW. *Colliers bucks trend, rejects hot-desking and activity based work as it moves into new offices* [online]. Fairfax Media Publications Pty Ltd, © 2014, 2015-02-10 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: http://www.misaustralia.com.au/p/business/property/colliers_bucks_trend_rejects_moves_JAqnA1E81zJsqRH1AofFeK

⁶⁸ 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

V budoucnosti se dá očekávat, že rozměry kanceláří zůstanou podobné, za předpokladu nárůstu počtu zaměstnanců, ale způsob využití se rapidně změní. Herman Miller s.r.o. – světový poskytovatel služeb v oblasti designu kanceláří a prodejce nábytku – pozoruje trend růstu sdílených míst v důsledku úbytku těch individuálních a do budoucna předpokládá poměr mezi sdílenými a individuálními prostory až 50 : 50.⁶⁹

Trend růstu *AWA* a *AWB* však zpomalují nepružné nájemní smlouvy na nemovitosti, které buď svým interním uspořádáním novým strategiím nevyhovují, nebo pokud firma nějakou ze strategií využije, plocha kanceláří se ve většině případů do konce nájemní smlouvy nezmění. To platí i v případě, kdy se společnosti potýkají s neočekávaným růstem či propadem. Odhad budoucího počtu zaměstnanců a míry mobility jsou klíčové.⁷⁰

Následující kapitola se proto zabývá metrikami používanými v OP pro stanovení optimální výše ukazatelů obsazenosti a dále především hodnocením ekonomické efektivity investice do změny kancelářských prostor.

⁶⁹ 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_Benchmark_July_2012.pdf

⁷⁰ MILLER, G., N., *Workplace Trends in Office Space: Implications for Future Office Demands*, s. 150-181.

3. ZHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI

Kapitola se zabývá hodnocením ekonomické efektivity projektu z analytické části a také zhodnocením z hlediska požadavků OP. Níže je definována efektivita, která je zakomponována do investiční oblasti a do vhodných výpočtů a dále jsou popsány metriky, podle kterých se určuje efektivnost obsazenosti kanceláří.

Efektivita (anglicky „efficiency“) jako synonymum pro efektivnost, účinnost a produktivitu má se všemi těmito pojmy společné to, že obecně označuje účinnost vložených zdrojů a užitek jimi získaný. Efektivita se často plete s podobným pojmem účelnost (anglicky effectiveness). Rozdíl mezi nimi dobře vysvětluje populární výrok P. F. Druckera: „*Efficiency is doing things right, effectiveness is doing the right things.*“⁷¹

Efektivnost v praxi znamená minimalizaci nákladů nebo maximalizaci užítku, respektive balancování mezi vynaloženými náklady a užítkem z nich získaným a vede ke konkurenční výhodě organizace. Zahrnuje v sobě několik oblastí v praxi běžně využívaných, a to ekonomickou efektivnost, efektivitu práce, veřejné správy apod.⁷² Tato kapitola se věnuje ekonomické efektivnosti a teoretickým poznatkům, kterých je využito v analytické části práce.

3.1 Metody hodnocení ekonomické efektivnosti

Otázce, zda by měla být potenciální investice realizována, nejdříve předchází analýza efektivnosti dané investice, tedy to, jak přispívá k hlavnímu strategickému cíli podniku. Investici Synek (2007) definuje jako „*odloženou spotřebu za účelem získání budoucích užiteků*“.⁷³ V podniku je investice jednorázovým vynaložením zdrojů (současných úspor) za cílem budoucích peněžních příjmů (budoucích výnosů) v delším časovém období.

Obvykle tuto činnost vykonává vrcholový management, který se řídí třemi rozhodujícími kritérii pro posuzování investic:⁷⁴

- *rentabilitou* (výnosnost) – vztah mezi výnosy (příjem z investice) a náklady (za pořízení a na provoz) investice
- *rizikostí* – stupeň nebezpečí, že očekávaných výnosů nebude dosaženo
- *dobou splacení* (stupeň likvidity investice) – doba přeměny investice zpět do peněžní formy

⁷¹Managementmania. Efektivnost. [online]. © 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efektivnost>

⁷² tamtéž

⁷³ SYNEK, M., *Manažerská ekonomika: učebnice*, s. 281

⁷⁴ SYNEK, M., *Manažerská ekonomika: učebnice*, s. 282

Obecně lze efektivnost určit jako poměr hodnoty výstupu k hodnotě vstupu:

$$\text{měřítko efektivnosti} = \frac{\text{hodnota výstupu}}{\text{hodnota vstupu}}$$

Výstupy tvoří zisk (rozdíl mezi výnosy a náklady). Vstupem jsou náklady nebo vynaložený kapitál (vázaný v podniku).

V praxi existuje hned několik metod, které pomocí matematického aparátu kvantifikují ekonomický efekt. Kislingerová (2010) uvádí, že nejběžnější dělení těchto metod probíhá na základě faktoru času, to znamená, zda metody zohledňují časovou hodnotu peněz.⁷⁵ Dělení je následující:⁷⁶

- *metody statické* – nezohledňují časový faktor a počítá se s nimi při méně významných projektech s krátkou dobou životnosti.
- *metody dynamické* – faktor času zohledňují diskontováním všech vstupních dat pro výpočty, které se provádí v některém z programů Excel, Lotus, Quattro apod.

Dalším faktorem pro dělení metod mohou být finanční kritéria:⁷⁷

- *nákladové kritérium* – metody, u kterých je kritériem očekávaná úspora nákladů (celkových). Metody s nákladovým kritériem se využívají při hodnocení investic, u kterých jde těžko stanovit jejich budoucí výnosy, nebo pokud je jediným cílem společnosti úspora celkových nákladů.
- *ziskové kritérium* – metody s kritériem finančního zisku, tedy zisku sníženého o daň ze zisku.

Obě metody však neberou v úvahu peněžní tok z investice, protože nezahrnují peněžní příjmy z realizace investice a hlavně odpisy, kterými podnik může ovlivňovat vykazovaný zisk a tím i efektivnost investice. Proto se v dnešní době upřednostňují:

- *kritéria ve formě peněžních toků* – kritériem je očekávaný peněžní tok (anglicky „cash flow“) a všechny metody zároveň respektují časovou hodnotu peněz.

Pro analytickou část práce autorka vybrala *metody dynamické s nákladovým kritériem*. Nejprve projekt hodnotí z nákladového hlediska, kde hlavním kritériem je výše úspor. Nákladová metoda, konkrétně průměrné roční úspory jsou pro rozhodování, zda ponechat status quo nebo provést změnu, klíčové a management volí pouze takovou variantu, která ušetří peníze a zároveň příliš nezasáhne do daného rozpočtu pobočky.

⁷⁵ KISLINGEROVÁ, E., *Manažerské finance*, s. 268

⁷⁶ SYNEK, M., *Manažerská ekonomika: učebnice*, s. 291

⁷⁷ VALACH, J., *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, s. 77

3.1.1 Průměrné roční úspory

Téměř každé manažerské rozhodnutí vychází ze srovnání nákladů s výnosy. Rozdíl mezi výnosy a náklady za určité období tvoří hospodářský výsledek podniku. Jsou-li výnosy vyšší než náklady, podnik dosáhl zisku, a naopak, pokud jsou výnosy nižší než náklady, podnik je ve ztrátě. Zisk je hlavním motivem podnikání a tedy i hlavním kritériem pro rozhodování.⁷⁸

V analytické části jde konkrétně o motiv úspor, tedy kolik jednotlivé varianty projektu budou stát a zda přinesou úspory (anglicky „savings“), proto je důležité vycházet z nynější nákladové stránky podniku a porovnávat ji s možnými alternativami.

Aby se podnik správně rozhodl, eviduje své náklady v manažerském účetnictví, které slouží pro rozhodování zainteresovaných skupin – vlastníků podniku, řídicích pracovníků, zaměstnanců a dalších.⁷⁹ Na rozdíl od finančního účetnictví nemá přesně danou strukturu, a proto si je podnik může upravovat podle svých potřeb.

Pro rozhodnutí managementu se náklady nejprve klasifikují podle hledisek, která jsou důležitá pro řízení podnikatelského procesu a o kterých bylo rozhodnuto, a poté podle hledisek významných pro rozhodování o budoucích variantách podnikání.⁸⁰ Běžnou klasifikaci nákladů jmenuje např. Synek (2007), existuje členění druhové, účelové, v závislosti na objemu výkonů, podle místa vzniku a odpovědnosti, ve vztahu k rozhodování a členění pro vykazování výsledku hospodaření.⁸¹

Společnost autorky nejčastěji využívá druhového třídění spolu s manažerským. V první fázi se využije terminologie z finančního účetnictví a náklady se podle činnosti (druhové) rozdělí na:⁸²

- *spotřeba* surovin, materiálu a energií
- *odpisy* budov, zařízení a nástrojů
- *mzdové a ostatní osobní náklady* (mzdy, platy, sociální a zdravotní pojištění)
- *finanční náklady* (pojistné, poplatky a placené úroky)
- *náklady na externí služby* (opravy a udržování, nájemné, dopravné a cestovné)

Specifickou roli hrají *odpisy*, neboli také investiční majetek („Capital“), který představuje skupinu věčných prostředků spotřebovávaných po delší dobu. U administrativních budov jde zejména o kancelářský nábytek, výpočetní techniku, zabezpečovací systémy apod. Tím, že se opotřebovávají, se snižuje jejich užitná hodnota vyjádřená odpisy. Ty představují

⁷⁸ SYNEK, M., *Podniková ekonomika*, s. 43

⁷⁹ tamtéž, s.

⁸⁰ STROUHAL, J., *Účetnictví*, s. 663

⁸¹ SYNEK, M., *Manažerská ekonomika: učebnice*, s. 78

⁸² tamtéž s. 79

nákladovou položku podniku zahrnutou do hospodaření po celou dobu technické a ekonomické životnosti majetku. Odpisy se dělí na daňové, upravené zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, a účetní, sloužící ke skutečnému promítnutí opotřebení do nákladů. Výběr metody účetních odpisů je v kompetenci podniku.⁸³

Spotřeba, odpisy, náklady na externí služby, mzdové a ostatní osobní náklady se rovněž označují jako *provozní náklady* a jsou přímo spojeny s výrobním procesem. Všechny nefinanční náklady vzniklé z neočekávaných událostí se nazývají také jako *mimořádné náklady*. Toto rozdělení odpovídá struktuře výkazu zisku a ztráty.⁸⁴

Ve druhé fázi se pomocí terminologie manažerského účetnictví náklady dělí na:⁸⁵

- *relevantní (přírůstkové)*, které jsou podstatné pro rozhodování a při realizaci různých variant dochází k jejich změně. Ostatní náklady jsou pro dané rozhodnutí *irelevantní* (utopené náklady, anglicky „*sunk cost*“) a bez ohledu na zvolenou variantu se nemění.
- *explicitní* náklady představují peněžní výdaje podniku za nakoupené stroje, nájemné a cizí kapitál. Oproti nim stojí *implicitní* náklady, které nemají peněžní formu a jsou vyjadřovány pomocí oportunitních nákladů.
- *oportunitní (alternativní)* náklady se také označují jako „ušlý zisk“, který vzniká vždy, když se nevyužije ekonomický zdroj na nejlepší možnou variantu.

Náklady představují účelně vynaložené ekonomické zdroje společnosti související s podnikatelskou činností. Na rozdíl od finančního účetnictví se v manažerském neposuzuje pouze reálná výše nákladů, ale i jejich hospodárné vynaložení, tzn., že by měly být přiměřené výsledku činnosti a přinést větší ekonomický prospěch, než jaký byl původní náklad.⁸⁶

Průměrná roční úspora se po stanovení nákladů vypočítá jako rozdíl mezi součtem stávajících nákladů (externí služby a spotřeba) a nákladů na danou variantu projektu (externí služby, spotřeba a odpisy), za rok.

Synek (2006) zdůrazňuje, že od nákladů je třeba odlišit peněžní výdaje, které se náklady stávají až v dalších obdobích (např. nákup počítače, jehož cena se odepisuje postupně a tvoří tak náklad podniku).⁸⁷

⁸³ KISLINGEROVÁ, E., *Manažerské finance*, s. 54

⁸⁴ MULAČ, P., VOCHOZKA, M., *Podniková ekonomika*, s. 74

⁸⁵ STROUHAL, J., *Účetnictví*, s. 673-674

⁸⁶ STROUHAL, J., *Účetnictví*, s. 661

⁸⁷ SYNEK, M., *Podniková ekonomika*, s. 43

Dále bude projekt posuzován podle dynamické *metody čisté současné hodnoty* doplněné o výpočet *doby návratnosti*. Oboje respektuje časovou hodnotu peněz a čistá současná hodnota za efekt z investice považuje čistý peněžní tok, který nejlépe odráží ekonomický přínos k růstu tržní hodnoty podniku. Metoda také určí, která z variant projektu je pro společnost přínosnější.

3.1.2 Metoda čisté současné hodnoty

Čistá současná hodnota, anglicky „Net Present Value of Investment“ = NPV, je podle Synka (2007) rozdíl mezi diskontovanými příjmy z investice a diskontovanými výdaji.⁸⁸ Projekt může být investován různými zdroji a podle toho se mění i výpočet NPV. Na základě celkového kapitálu se NPV podle Dluhošové (2008) určí jako suma celkových peněžních toků investice diskontována o celkové náklady na kapitál.⁸⁹ Respektuje tedy časovou hodnotu peněz a za základní ekonomický efekt z investice považuje peněžní tok. Tato metoda hodnotí rentabilitu investice.

$$\text{Vzorec: } NPV = \sum PVCF = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

NPV – čistá současná hodnota investice

PVCF – současná hodnota cash flow (výnosů z investice)

CF – očekávaná hodnota cash flow v období *t*

k – kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba)

t – období 1 až *n*

n – doba životnosti investice

Interpretace možných výsledků čisté současné hodnoty je následující:⁹⁰

- a) jestliže je $NPV > 0$, pak je investiční projekt pro podnik přijatelný a zvyšuje tržní hodnotu firmy,
- b) jestliže je $NPV < 0$, pak je investiční projekt pro podnik nepřijatelný, protože jeho realizací by se snižovala tržní hodnota firmy,
- c) jestliže je $NPV = 0$, pak je investiční projekt z hlediska podniku indiferentní, tzn., že nezvyšuje ani nesnižuje tržní hodnotu firmy.

Vzorec pro výpočet NPV obsahuje proměnné, které se musí nejprve vypočítat. Obecně je postup hodnocení efektivnosti investice následující:⁹¹

1. *Určí se kapitálové výdaje* nebo také investiční náklady („Expense“), výdaje které jsou bezprostředně spojené s investičním projektem. Jejich výši tvoří pořizovací cena investice, zvýšení čistého pracovního kapitálu, daňové vlivy aj. V praxi investiční výstavba běžně

⁸⁸ SYNEK, M., *Manažerská ekonomika: učebnice*, s. 295

⁸⁹ DLUHOŠOVÁ, D., *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*.

⁹⁰ VALACH, J., *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování.*, s. 96

⁹¹ SYNEK, M., *Manažerská ekonomika: učebnice*, s. 282-291

trvá několik let, a proto je důležité zohlednit faktor času a kapitálový výdaj aktualizovat přepočtením na stejnou časovou základnu (rok 0), a také upravit o inflaci. Přepočty se provádí pomocí diskontní míry uvedené v bodě 3.

2. *Odhadne se budoucí cash flow FVCF („Future Value Cash Flow“).* Kromě zajištění zhodnocení vloženého kapitálu si podnik musí hlídat peněžní toky, to znamená, aby měl v každém okamžiku dostatek peněz. Cash flow se v praxi zjišťuje dvěma způsoby, buď přímo, kdy se vypočte jako rozdíl nákladů, které jsou současně peněžními výdaji a výnosů, které jsou současně peněžními příjmy, nebo nepřímo, kdy se vyjde z hospodářského výsledku za období, který se upraví o náklady a výnosy, jež nejsou peněžními výdaji a peněžními příjmy.

3. *Určí se podniková diskontní míra.* Kapitál, stejně jako ostatní výrobní faktory má své náklady, se kterými se musí při hodnocení investice počítat. Pokud společnost financuje investici vlastním kapitálem, pak náklady je zároveň požadovaný výnos z kapitálu. Je-li investice financována úvěrem (cizími zdroji), pak náklady je úrok z úvěru. Průměrné procento kapitálových nákladů, anglicky označovaných zkratkou WACC („*Weighted Average Cost of Capital*“), se obvykle počítá podle jednotlivých kapitálových složek. Tohoto ukazatele se používá při přepočtu budoucích hodnot na hodnoty současné.

4. *Spočítá se současná hodnota očekávaného cash flow.* Zatímco jednorázové náklady na investici jsou vynaloženy zpravidla v období jednoho roku, očekávané příjmy z investice plynou po několik let. Rovněž se proto musí zohlednit čas, který dnes dává peněžní jednotce větší cenu než v budoucnosti. Budoucí hodnota se s pomocí kapitálových výdajů na investici přepočítá na současnou, anglicky „*Present Value Cash flow*“ (PVCF).

$$\text{Vzorec: } PVCF = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

PVCF – současná hodnota cash flow v období t

CF_t – očekávaná hodnota cash flow v období t

k – míra kapitálových výdajů (diskontní míra WACC)

t – období 1 až n roky

n – očekávaná životnost investice v letech

Investice za dobu své životnosti musí přinést alespoň takovou částku cash flow, kolik sama stála, a proto musí platit $PVCF \geq IN$.

Hlavní výhodou metody je vyjádření absolutním číslem, o kolik celková hodnota podniku vzroste, tedy o kolik více peněz oproti vynaložené investici podnik získá. Naopak její nevýhodou je vysoká citlivost na diskontní sazbu (požadovanou výnosnost), kdy s rostoucí sazbou absolutní příspěvek investice klesá. V dnešní turbulentní době, ekonomického prostředí nevyjímaje, není diskontní míra tak lehce predikovatelná.

3.1.3 Doba návratnosti

Návratnost investice, či doba splacení, anglicky „Payback Method“ = PM či DS, je takové období (počet let), za které tok příjmů (čistý cash flow) přinese stejnou hodnotu jako výše původního nákladu na investici.⁹²

Pokud jsou příjmy v každém roce životnosti investice stejné, doba splacení se získá dělením investičních nákladů roční částkou očekávaného čistého cash flow.⁹³

$$\text{Vzorec: } DS = \frac{I}{CF} (\text{roky})$$

DS – doba splacení

I - náklady na investici

CF – roční cash flow

Jsou-li výnosy v každém roce jiné, doba splacení se vypočítá postupným načítáním ročních částek cash flow tak dlouho, až se tyto kumulované částky cash flow rovnají nákladům na investici.⁹⁴

U návratnosti investice platí, že musí být kratší, než je doba její životnosti. Čím kratší je doba splacení, tím je investice výhodnější.

Tato metoda nezohledňuje výnosy po době splacení a časové rozložení výnosů v době splácení (může být odstraněno diskontováním), a proto není vhodnou všeobecnou mírou pro posuzování investic. Doba splatnosti však poskytuje důležitou informaci o likviditě (jak dlouho bude původní kapitál vázán v investici) a riziku (splacení za 2 roky, což by optimálně mělo být maximum, je menším rizikem než splacení za 10 let) investice.⁹⁵

Metoda se dá vylepšit zavedením diskontovaných hodnot u časového rozložení výnosů v době splácení, kdy jsou tyto příjmy diskontovány procentem nákladů na projekt nebo požadovanou výnosností investice. Tento postup dává lepší představu o likviditě investice, což je důležité hlavně při porovnávání investičních variant v analytické části.

Mezi faktory, které ovlivňují výsledky uvedených metod a tím pádem i volbu varianty, patří podniková diskontní míra (WACC) spolu s inflací, daňovou sazbou a v neposlední řadě i míra rizika.

⁹² SYNEK, M., *Manažerská ekonomika: učebnice*, s. 94

⁹³ tamtéž, s. 94

⁹⁴ tamtéž, s. 94

⁹⁵ VALACH, J., *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*.

3.1.4 Rizikovost

Při investičním rozhodování hrozí jistá míra nebezpečí, že skutečné kapitálové výdaje a příjmy plynoucí z investičního projektu se budou od těch předpokládaných lišit. Existují rizika spojená s provozní činností, investiční, finanční, inovační a další.⁹⁶

Tato rizika se podniky snaží eliminovat jejich identifikací, měřením stupně nebezpečí, kvantifikací dopadu rizika na podnikatelskou činnost a ochranou proti nim. V praxi jsou nejčastěji využívanými metodami pro hodnocení rizika ty, které určí pravděpodobnost odchýlení skutečné od předpokládané hodnoty stanoveného finančního kritéria, či takové, které určí proměnné mající na odchylku největší vliv. Mezi nejběžněji využívané metody patří:⁹⁷

- *analýza citlivosti*
- *bod zvratu*
- *kvantifikace rizika pomocí statistických metod*

Analýza citlivosti hledá veličiny, jejichž změna vyvolá největší odchýlení od predikovaných výsledků dané metody, nejčastěji založené na ziskovém kritériu a kritériu v podobě peněžních toků. V tomto případě je zvolena metoda NPV, jejíž predikovaná hodnota je položena 0 a sleduje se změna absolutních hodnot veličin, pokud se každá z nich změní o desítky procent.⁹⁸

3.2 Zhodnocení z hlediska Occupancy Planningu

Společnosti v posledních letech bojují s narůstajícími cenami nemovitostí snižováním metrů čtverečných připadajících na jednu osobu. Efektivnost obsazení kancelářských prostor určují následující významné metriky, jejichž optimální výše je stanovena benchmarkingem.

Benchmarking znamená systematické porovnávání procesů, metod, produktů, efektivity, cen a dosahovaných výsledků s těmi neúspěšnějšími společnostmi na trhu za účelem zvýšení efektivity vlastní firmy. Využívá přitom externí, ne vždy dostupná či aktuální data, i data interní z jednotlivých podnikatelských jednotek nebo oddělení. Je to nástroj, kterým podniky mohou urychlit svůj pokrok.⁹⁹

V praxi existuje mnoho typů benchmarkingu, z čehož je pro OP nevýznamnější „*best in practise*“, tzn. porovnávání obdobných technik a procesů, a „*best in class*“, tzn. nejvyšší současná úroveň výkonu v daném oboru používaná jako standard.¹⁰⁰

⁹⁶ VALACH, J., *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, s. 202

⁹⁷ VALACH, J., *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, s. 203

⁹⁸ VALACH, J., *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, s. 203

⁹⁹ TYLL, L., *Podniková strategie*, s. 44-45

¹⁰⁰ TYLL, L., *Podniková strategie*, s. 44-45

Významnými ukazateli v OP jsou:

1. *Vacancy rate* – přeloženo jako míra neobsazenosti míst v kancelářích. Jedná se o číselnou hodnotu vyjádřenou v procentech, která určuje všechny volné jednotky v pronajatých prostorech. Tato míra by neměla být příliš vysoká z důvodu vynaložení zbytečných nákladů za nájem a provoz míst, ani naopak příliš nízká, která by v případě neočekávaného růstu na dané pobočce nestačila pokrýt poptávku po místech. Za optimální hranici se považuje 10% neobsazení kancelářských pracovišť z jejich celkového počtu.¹⁰¹
2. *Occupancy rate* – míra obsazenosti míst v kancelářských prostorech je opakem míry neobsazenosti. Zde platí čím, vyšší míra, tím efektivnější využití prostor. Optimální hranicí je 90% obsazení míst a spolu s mírou neobsazenosti by měly dávat 100 % kapacity.¹⁰²
3. *Density* – doslova hustota obsazení kancelářských prostor se počítá jako podíl celkového počtu pracovišť na celkové využitelné ploše (m²/pracoviště) a jako podíl počtu zaměstnanců na celkové využitelné ploše (m²/osoba). Někdy se pro hrubý odhad počítá jako podíl dvou výše uvedených proměnných na celkové pronajímatelné ploše.

Využitelná plocha představuje všechny prostory sloužící k nějakému účelu, který je možné měnit. Patří sem konferenční místnosti, laboratoře, dokonce i kuchyně a hygienické zařízení, naopak se zde neřadí výtahové šachty, či schodiště.¹⁰³

Společnost JLL v EMEA regionu nastavila 12 m² na osobu. V USA průměr činí 18,6 m² užitné plochy na zaměstnance.¹⁰⁴

4. *Utilization* – míra využití kancelářských prostor. Na rozdíl od bodu 2. bere v potaz obsazení nejen hlavních prostor, ale i vedlejších. OP pomáhá společnosti identifikovat nevyužívaná či málo využívaná místa. K určení míry využití je důležité porozumět organizaci z hlediska celkového počtu zaměstnanců, z jakých podnikatelských jednotek se skládá, z jakých pozic a co je jejich náplní, kdo využívá kancelářské prostory a jak často?

¹⁰¹ Investopedia. *Vacancy Rate Definition* [online]. Investopedia, LLC, © 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/v/vacancy-rate.asp>

¹⁰² tamtéž

¹⁰³ STEINER, J., *The art of space management: Planning flexible workspaces for people*, s. 6-22.

¹⁰⁴ 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_Benchmark_July_2012.pdf

Optimální mírou je stejně jako u míry obsazení pracovišť 90% využití kancelářských prostor v daném okamžiku. Jak v USA, tak v Evropě se míra využití kanceláří mezi osmou hodinou ranní až pátou hodinou odpolední v každém okamžiku pohybuje v rozmezí pouhých 35–50 %.¹⁰⁵

5. *Mobility* – podíl sdílených pracovišť na celkovém počtu míst ve společnosti. Tuto metriku si každá společnost určí na základě zaměření činnosti a firemní kultuře. Organizace využívající strategii ABW dosahují mobility z 50–100 % počtu pracovišť v poměru od $n = 1$ až 10 pracovníku na jedno pracoviště (viz. kapitola 2.4.1.).¹⁰⁶
6. *Occupancy cost* – nejběžnější ekonomický ukazatel pro vyčíslení nákladů na jedno pracoviště či metr čtvereční využitelné plochy. Do nákladů patří náklady na pronájem a dále náklady placené pronajímateli, kam spadají poplatky za společné prostory a energie. Výpočet naopak nezahrnuje odpisy, osvobození od nájmu a minimální potřebné vybavení interiéru.¹⁰⁷

¹⁰⁵ 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

¹⁰⁶ PREISER, W., VISCHER., J., *Assessing building performance*, s. 79

¹⁰⁷ STEINER, J., *The art of space management: Planning flexible workspaces for people*, s. 6-22.

4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTÍ

Analytická část práce nejprve charakterizuje společnost autora i klienta dané společnosti, dále uvádí základní informace o projektu, popisuje jednotlivé fáze, předkládá návrh projektu z hlediska occupancy a z hlediska finančního, dále navržené varianty hodnotí a předloží doporučení managementu podniku pro jejich rozhodnutí.

4.1 Charakteristika společnosti autorky

Autorka práce si pro analytickou část vybrala společnost Jones Lang LaSalle (pozn. dále jen „JLL“), nadnárodní korporaci, která je špičkou ve svém oboru – trhu s komerčními nemovitostmi. Tato společnost je globálně outsorcována významným klientem, jehož jméno bude označeno písmenem X. Právě pro tohoto klienta je zpracován následující projekt.

4.1.1 Historie vybrané společnosti

JLL má více jak 200letou historii. Vznikla sloučením dvou významných mezinárodních firem v oblasti realit a investic – Jones Lang Wootton a La Salle.

Na počátku (1783) byla londýnská aukční síň založená panem Richardem Winstanleyem, která byla po mnoha fúzích a partnerstvích přejmenována podle svých tří hlavních podílníků na Jones Lang Wootton & Sons (JLW). Po skončení 2. světové války se výrazně zasloužila o obnovu města Londýn a podnikla první globální expanzi do Austrálie a z ní dále na Nový Zéland, do Singapur, Kuala Lumpur, Hongkongu a Tokia. V Evropě expandovala do Skotska a Irska a dále na kontinentální Evropu. V 80. letech otevřela první americkou pobočku v New Yorku.

Roku 1968 v texaském El Pasu vznikla realitní společnost IDC Real Estate s cílem profesionalizovat trh. Společnost rychle expandovala, sídlo stěhuje do Chicaga a také mění jméno na LaSalle Partners. V 70. a 80. letech stejně jako konkurent JLW rozšiřuje své pobočky do evropských, asijsko-pacifických a dalších amerických zemí.

Tyto dvě společnosti se spojují v roce 1999 v jednu globální – Jones Lang LaSalle – a zaměřují se na trh komerčních realit a investic.¹⁰⁸

¹⁰⁸ JLL CZ. Naše historie [online]. JONES LANG LASALLE, IP, Inc., © 2015 [cit. 2015-1-21]. Dostupné z: <http://www.jll.cz/czech-republic/cs-cz/o-nas/nase-historie>

4.1.2 Současný stav

Společnost zaměstnává více jak 48 000 lidí v 7 000 oblastech a 70 státech. Na český realitní trh vstoupila LaSalle v roce 1992.¹⁰⁹

JLL na svých stránkách udává výsledky, kterých docílila u klientů po celém světě. Ti pracují s 95% přesností dat. Využití kanceláří a hustota obsazenosti vzrostly o více jak 20 % oproti původnímu stavu. Byla odhalena až čtvrtina volného místa z celkové kapacity pracovišť, a také se snížily náklady na obsazenost o 5–15 %.¹¹⁰

Společnost X je se společností JLL na mnoha pobočkách v komplementární alianci, a to především v oblasti facility managementu, realitních služeb a occupancy planningu. V regionu EMEA nyní pro společnost X pracují dva plánovači, jeden CRE manažer a několik makléřů. Efektivní spolupráci mezi jednotlivými pobočkami a plánovači zajišťují facility manažeři, jejichž počet roste s přibývajícím pobočkami integrovanými do programu IFM.

4.2 Charakteristika klienta X

Jedním z klientů JLL je významná globální společnost s více jak 132 000 zaměstnanci, z toho s 22 000 vědci a inženýry, jejímž hlavním posláním je hledat řešení ke zlepšení kvality života lidí pomocí výroby čisté a zdravé energie a jejím efektivním využití, a dále zvyšování bezpečnosti a zabezpečení.

Společnost se vzhledem k výši počtu zaměstnanců a její rozloze dělí na jednotlivé podnikatelské skupiny, anglicky „Strategic Business Group“ (pozn. dále „SBG“), kterých jsou čtyři:

- *ACS (Automation and Control Solutions)*
- *AERO (Aerospace)*
- *SM (Speciality Materials)*
- *TS (Transportation Systems)*

Ty se dále dělí na jednotlivé SBU, které mohou obsahovat několik nebo žádné SBE = „Strategic Business Enterprise“.

¹⁰⁹ JLL CZ. Naše historie [online]. JONES LANG LASALLE, IP, Inc., © 2015 [cit. 2015-1-21]. Dostupné z: <http://www.jll.cz/czech-republic/cs-cz/o-nas/nase-historie>

¹¹⁰ JLL US. Corporate occupancy planning | JLL [online]. JONES LANG LASALLE, IP, Inc., © 2015 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.us.jll.com/united-states/en-us/services/corporates/occupancy-planning>

4.2.1 Klasifikace prostor

Klient X jako nadnárodní korporace klasicky využívá open space. Společnost JLL vytvořila pro identifikaci jednotlivých prostor následující klasifikaci:¹¹¹

Do hlavních prostor patří:

- *Office* – kancelář, jako ohraničený prostor s člověkem a nábytkem, sloužící k vykonávání určité úlohy. Kancelář je buď samostatná pro jednoho zaměstnance, nebo sdílená pro dva a více pracovníků, pak se nazývá *Shared Office*. Kanceláře pro mobilní pracovníky se nazývají *Hoteling Office*.
- *Workstation* – pracoviště v open space, typicky systém nábytku. Pro mobilní pracovníky se používá *Hoteling Workstation*.

Do vedlejších prostor patří:

- *Conference Room* – konferenční místnost, prostor pro setkání skupiny lidí
- *Telephone Room (také Huddle room)* – místnost navržená pro důvěrné či soukromé hovory, slouží i jako malá zasedací místnost pro 1–2 zaměstnance
- *Training Room* – tréninková místnost, podobající se svým uspořádáním učebně, s příslušným vybavením k tréninku
- *Storage/Archive* – sklad/archiv, místnost nebo prostor pro skladování věcí nebo archivaci dokumentů
- *Lab* – laboratoř s technickým vybavením pro práci určité organizace, jejíž prostory se dělí na testovací místnosti, otevřené prostory s příslušným vybavením, a uzavřené kanceláře sloužící pro neurčitý počet laboratorních pracovníků
- *Server Room* – serverovna, klimatizovaná místnost zajišťující trvalý provoz počítačových serverů společnosti
- *Breakroom* – prostor či místnost sloužící pro odpočinek, vybavená umyvadlem, kávovarem, mikrovlnou troubou a ledničkou. Menší uzavřená místnost se označuje jako malá kuchyňka „*Kitchenette*“.

Do komunikací spadají:

- *Circulation* – plocha rozdělená do uliček mezi pracoviště a kanceláře
- *Stair* – schodiště či nouzové schodiště
- *Elevator* – výtahy

4.2.2 Standardy pro pracoviště

Kapitola č. 2 shrnuje plošné požadavky na kancelářské pracoviště podle legislativy a technických norem. Společnost X má své vlastní standardy s doporučujícím charakterem, což znamená jejich podřazenost legislativě dané země. Pokud zákony a normy necharakterizují některé oblasti plošných požadavků, pak se plánovač řídí standardy

¹¹¹ Interní zdroj: JLL space category and type mapping

společnosti X, které pochází z USA, kde jsou nároky na plochu kancelářských pracovišť daleko vyšší. Obvykle se standardy využívají spíše pro určení vedlejších ploch (např. rozdělení zasedacích místností podle velikosti) a pro identifikaci zaměstnanců majících nárok na pracoviště.

I společnost X postupně zavádí strategie AWS. Základními charakteristikami jsou:¹¹²

- *minimum buňkových kanceláří*
- *minimum přidělených míst zaměstnancům*
- *připsání tzv. „cluster“, tedy shluku několika pracovních míst pro tým místo přidělování pracovišť podle poměru 1 : 1*
- *maximum variabilních prostor v kancelářích – zasedací místnosti, odpočinkové zóny, neformální místa pro jednání apod.*

Nové standardy 2.0 se podle teorie hodně podobají trendu ABW a nyní se nachází v testovací fázi pouze na několika vybraných pobočkách. Proto se v projektu postupuje podle stávajících standardů 1.0 a uplatnění sdílených pracovišť.

4.2.2.1 Hlavní prostory

Ve standardech 1.0 společnost X využívá sdílených míst pro mobilní pracovníky za účelem zvýšení využití kancelářských prostor. Nepsaným pravidlem je 20–25 % podílu sdílených pracovišť na celkových, záleží však na pracovním zaměření dané pobočky.

Pracoviště (workstation + office) se přiděluje podle „Global Job Function“, což je globální rozdělení pracovních pozic do kategorií podle hlavního zaměření. Každá funkce je rozřazena do kategorie (viz. tabulka č. 2):

- *Assigned* – zaměstnanci vykonávající danou funkci 80–100 % času na svém pracovišti
- *Semi-Mobile* – dané funkce tráví 60–80 % času na přidělených místech
- *Highly Mobile* – dané funkce tráví pouze 40 % času na svém pracovišti

Těmto kategoriím jsou přiřazeny váhy – procentní podíl na přidělených místech, dané benchmarkingem sedmi společností (Motorola, Agilent Technologies, Sun Microsystems, Sprint, IBM, HP, Cisco Systems).

¹¹² Interní brožura společnosti X

Tabulka 2: Atributy pro mobility

| Globální funkce* | Atribut mobility |
|--|-------------------------|
| Business Services, Engineering, Finance, Integrated Supply Chain, Legal, Procurement, Technology R&D | Assigned (0 %) |
| Business Management, Communications, Facilities | Semi-Mob (20 %) |
| Business Development, Customer / Product Support, Health, Safety & Environment, Human Resources, Information Technology Marketing, Sales, Six Sigma Plus | Highly Mob (40 %) |

*funkce jsou uvedeny v anglickém jazyce dle oddělení společnosti X

Zdroj: autorka podle interních zdrojů

Celkového počtu potřebných míst je pak dosaženo tím, že se nejprve podle vah vypočítá, kolik zaměstnanců by z jejich celkového počtu (anglicky headcount, dále jen „HC“) mělo mít přidělené místo a po odečtení tohoto čísla od HC se dostane počet zaměstnanců pro sdílená místa. Tento počet po vydělení třemi (poměr tři zaměstnanci na jedno místo) dá požadované číslo mobilních stolů, které spolu s přidělenými tvoří celkový počet potřebných míst.

Kolik *kanceláři* a komu se přidělí, záleží kromě funkcí, na dvou ukazatelích. Prvním je rozdělení zaměstnanců do určitých stupňů, anglicky „Band“, kterých je šest, druhým je počet přímých podřízených. Kancelář dostane ten, kdo patří do Band 4 a výše a má minimálně pět přímých podřízených. Z těchto měřítek plánovač vychází, nicméně vždy je ze strany podnikatelské jednotky vyvíjen tlak na zvýšení počtu navrhovaných kanceláří z různých důvodů. Nejčastěji je kancelář dodatečně přidělena zaměstnanci pracujícímu s citlivými informacemi, např. HR, nebo tomu, kdo ve společnosti působí již delší dobu a je váženým zaměstnancem, ale podle standardů na ni nemá nárok. V obou případech tyto dodatečné kanceláře musí schválit ředitel celé dané SBU.

Plošně mají jednatelé společnosti nárok na kancelář o velikosti 20,9 m², Band 5 obývá kanceláře o rozloze 14 m², Band 4 s minimálně pěti přímými podřízenými nárokuje rovněž 14 m². Pro tyto skupiny jsou vymezeny zděné kanceláře. Otevřené kanceláře pro inženýry mají rozlohu 9 m², a ostatní pracovníci obývají 6 m².¹¹³ Průměrně na každého zaměstnance připadá 12 m² nezastavěné plochy.

Vybavení. U společnosti X se základní vybavení otevřených kancelářských pracovišť skládá z pracovního stolu o standardním rozměru 1 800 mm šířky na 800 mm hloubky, což

¹¹³ Interní standardy společnosti X

je více než doporučuje norma ČSN 73 5305, a dále se skládá ze židle, pojízdného kabinetu, skříňky, telefonu, přívodu energie a dat. Hotelingová místa pouze pro návštěvy mohou mít pracovní plochu menší, a to 1400 mm šířky na 800 mm hloubky. Uzavřené kanceláře pro jednoho zaměstnance se skládají z oválného stolu, který by měl kapacitně usadit dvě až čtyři osoby, a dále židli pro zaměstnance i pro návštěvníka, telefon pro konferenční hovory a zabezpečení datového připojení a elektrické energie.¹¹⁴

4.2.2.2 Vedlejší prostory

Standards uvádí postup pro určení počtu míst v konferenčních místnostech, který říká, že na každá tři pracoviště v open space připadá jedna židle. Pokud se tedy HC vydělí třemi, dostane se požadované číslo, se kterým se dále pracuje pro určení počtu místností. Standards společnosti X vymezují podle velikosti čtyři kategorie konferenčních místností:

- *huddle* (15 %) – pro 1 až 2 zaměstnance, rozloha obvykle 6–7 m²
- *small* (35 %) – pro 4 až 6, plocha stejně velká jako buňkové kanceláře, tedy 14 m²
- *medium* (30 %) – pro 7 až 10 pracovníků, plocha okolo 20 m²
- *large* (20 %) – pro 15 až 25 zaměstnanců, rozloha 30 m² a více

Číslo v závorce dále určuje doporučené procento židlí z jejich celkového množství, které by mělo připadnout na danou kategorii konferenční místnosti. Podle počtu židlí a doporučené kapacity se pak stanoví počty jednotlivých konferenčních místností.

Ostatní prostory, jako výtahy, schodiště, hygienické a sociální zařízení plánovač nenavrhuje, jelikož jsou většinou součástí budovy. Šířka chodeb se řídí podle technických norem, hlavně podle již dříve uvedené ČSN 73 5305.

¹¹⁴ Interní standardy společnosti X

5. PŘÍPADOVÁ STUDIE

Projekt začíná za dvou předpokladů. Prvním je požadavek společnosti na vyřešení formujícího se problému s kancelářským prostorem, kterým je buď nečekaný nárůst a následkem toho nedostatečná kapacita kanceláří, nebo snížení HC a následná vysoká míra neobsazení. Druhým předpokladem započetí projektu je „lease event“, tedy uplynutí určité doby před datem ukončení nájemní smlouvy, kdy CRE manažer a lokální management potřebují podklady pro rozhodnutí o:

- *Renewal* – prodloužení nájemní smlouvy
- *Termination* – ukončení nájemní smlouvy
- *Consolidation* – sjednocení více kanceláří do jedné
- *Cash* – prodej nemovitosti

Jako projekt byl vybrán návrh konsolidace tří kanceláří do jednoho prostoru, na kterém se autor práce podílel velkou měrou v prvních fázích analýzy a přípravy projektu, a to za podpory CRE a facility manažera. Jako u jiných projektů tento započal z důvodu blízkého se konce nájemních smluv u všech tří poboček (dále pojmenovaných CZ10, CZ20, CZ23).

Kanceláře se nachází v hlavním městě ČR, Praze. Všechny tři pobočky CZ10 a CZ20 sídlí ve stejném „business parku“, CZ23 leží ve vzdálenosti zhruba 850 m chůze. Všechny tři pobočky patří pod stejné SBG – ACS, ale jiné SBU a všechny mají kombinované uspořádání, tzn. velkoprostorové kanceláře s buňkovými.

Tabulka č. 3 ukazuje celkovou pronajatou plochu jednotlivých poboček, která dohromady činí 2 290 m². Největší kancelář je CZ10 s rozlohou téměř 1 500 m² a s obsazením 84 zaměstnanců, nejmenší je CZ20, která má lehce přes 300 m² a sídlí v ní pouhých 18 pracovníků. CZ23 má celkem skoro 500 m² plochy a obývá ji 22 zaměstnanců. Celkový roční pronájem činí 502 749 tisíc eur (zahrnuje kancelářské plochy, sklady a parkovací místa). Na jednu osobu připadá v průměru 22 m² celkové pronajaté kancelářské plochy. Ve stávajících prostorech se postupuje podle metodologie co zaměstnanec, to stůl, tedy každému je přiděleno pracoviště a sdílená místa zcela chybí.

Tabulka 3: Základní údaje o pobočce

| Pobočka | Celková plocha (m ²) | Zaměstnanci | Roční nájem (€) | Hustota (m ² /osoba) |
|---------------|----------------------------------|-------------|-----------------|---------------------------------|
| CZ10 | 1 494 | 84 | 323 147 | 17,80 |
| CZ20 | 323 | 18 | 67 059 | 17,90 |
| CZ23 | 473 | 22 | 112 542 | 21,50 |
| Celkem | 2 290 | 124 | 502 749 | 22 |

Zdroj: autorka podle interních dat

Hlavní hnací silou projektu je tedy konsolidace a předpokládané zvýšení produktivity. Jako měřitelné cíle byly nastaveny:

- *redukce tří nemovitostí na jednu při snížení celkové plochy*
- *roční úspory v rozmezí 45 000 –90 000 €*

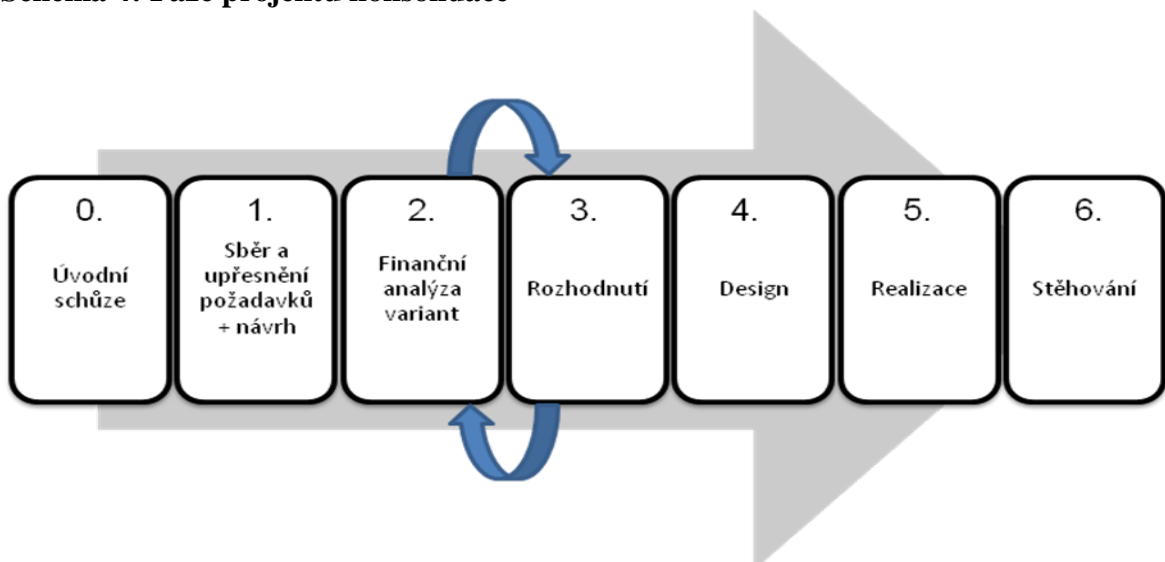
Společnost X chce tohoto dosáhnout pomocí politiky „jeden podnik“ sjednocením kanceláří nejen místně, ale i systémově a procesně, a to slučováním a propojováním jednotlivých SBU za cílem zvýšení efektivity díky přineseným úsporám v ekonomické oblasti a potenciálně i v lidském kapitálu.

Příležitostí jak zvýšit produktivitu je vyřešení problému nízké hustoty obsazení v jedné z poboček a uplatnění jedné z AWS strategií, konkrétně mobilních pracovišť. Dále je zde příležitost pro vyřešení absence dostatečného reprezentativního prostoru pro organizování schůzek, tréninků a jiných událostí. Rizikem mohou být plošně větší nabídky na trhu, než jakou je poptávka (pod 2 290 m²) a také rozdíl mezi požadavky lokálního managementu a návrhem plánovače podpořeným CRE manažerem.

5.2 Proces krok za krokem

Plánovač se řídí procesem podobnému tomu v kapitole 1.5 Procesy. Následující postup se vztahuje na celý projekt konsolidace od začátku až do konce a zahrnuje všechny odpovědné osoby (viz. schéma č. 4). Proces se skládá ze šesti fází:

Schéma 4: Fáze projektu konsolidace



Zdroj: vlastní práce autorky

Každý projekt začíná úvodní schůzí – *Fází 0*, kde se stanoví jasné cíle. Významné jsou z hlediska projektu *Fáze 1* a *2*, které dodají relevantní podklady OP a finanční oblasti, jenž jsou klíčové pro rozhodnutí lokálního managementu. Zde úloha plánovače v projektu končí.

Fáze 3 představuje samotné rozhodnutí – přijetí či odmítnutí. V případě odmítnutí obchodní jednotkou se hledají možnosti snížení nákladů (levnější dodavatelé, levnější nábytek). Rozhodnutí se zakládá na nákladech. Pokud se projekt schválí, vypracuje se plán dodání – právní tým navrhne za pomoci financí a nákupu smlouvu o pronájmu a všechny příslušné podmínky.

Ve *Fázi 4* dochází k potvrzení dodržení standardů společnosti X, ke kontrole prostorových standardů ze strany požárního technika a HSE specialisty. Dále dochází k potvrzení rozpočtu na projekt. IT oddělení vypracuje plán na bezpečné umístění veškeré elektroniky a kabeláže.

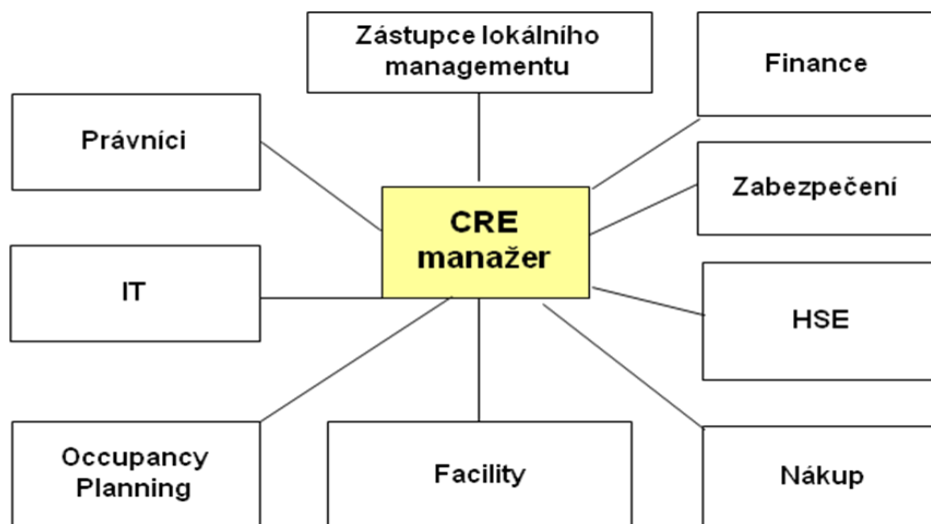
Ve *Fázi 5* je potřeba získat povolení k nastěhování, definitivní potvrzení ze strany SBU a jednotlivých funkcí. Primární odpovědnost nese CRE manažer a oddělení nákupu.

V *poslední fázi* projektu probíhá samotné stěhování. Stanoví se HSE normy, zasedací místnosti jsou dokončeny, instalace a rozvod všech kabelů také. Začíná se platit nájem. Zaměstnancům se rozesílá dotazník spokojenosti s realizací projektu.

Zobrazený postup je doporučený a podle druhu projektu se některé kroky mohou lišit. První tři fáze (1–3) mohou trvat okolo pěti měsíců, druhé tři fáze (4–6) od devíti měsíců do jednoho roku. Dohromady mohou trvat všechny fáze 14–17 měsíců.

Odpovědné osoby v projektu zobrazuje schéma č. 5. Osobou řídící projekt je CRE manažer, který celý proces koordinuje. V 1. fázi je klíčová spolupráce plánovače s místním facility manažerem, ve druhé pak s finančním oddělením. Po celou dobu projektu se udržuje komunikace se zástupcem lokálního managementu. Na pozadí stojí právníci, kteří sepisují smluvní dokumenty a vyhotovují obchodní podmínky za podpory financí a nákupu. IT a zabezpečení jsou zapojeni od 4. *Fáze*. HSE dohlíží na zásady bezpečnosti a ochrany zdraví.

Schéma 5: Odpovědné osoby projektu



Zdroj: autorka podle interního zdroje

Práce se dále zabývá důležitými fázemi 0 až 2.

5.3 Fáze 0 – Úvodní schůze

První schůze, obvykle telekonference, se účastní všechny zainteresované strany, tedy CRE manažer, plánovač, facility manažer, HSE, právník a případně další zájmové skupiny. Hodnotí se současný kancelářský prostor dané pobočky, diskutuje se optimální strategie a uplatnění AWS. Výsledkem je dohodnutí se na jasném cíli.

Na úvodní schůzi byl dohodnutý jasný cíl konsolidace kanceláří ze stávajících tří lokalit do jedné, která se porovnává s dalšími variantami. U konsolidace se vždy hodnotí nejméně tři alternativy:

- *ponechat status quo (3 lokality)*
- *konsolidace do jedné lokality se stávajícím pronajímatelem*
- *relokace do jiného objektu na trhu*

Z těchto alternativ je vždy upřednostňována ta strategicky a finančně nejvýhodnější, v tomto případě je po strategické stránce vhodná konsolidace kanceláří do nemovitosti nabídnuté současným pronajímatelem, avšak rozhodnutí ovlivní finanční analýza. Současné prostory jsou z hlediska jejich rozložení do jiných lokalit nevýhodné a proti politice společnosti. Aby CRE manažer mohl poptávat novou nabídku od pronajímatele a poptávat další nabídku na trhu, potřebuje analýzu současné situace.

5.4 Fáze 1 – Sběr a upřesnění požadavků a návrh

V první fázi je důležité shromáždit, ověřit a upřesnit požadavky, které jsou odrazovým můstkem pro hledání vhodné nemovitosti a navrhnutí plánu budoucí podoby kancelářských prostor. Klíčovými podklady jsou „*Requirements Pack*“, „*Headcount Validation*“ a „*Utilization Study*“ dohromady s „*Mobility Study*“. Kroky zjištění, upřesnění požadavků a výstup jsou zjednodušeným modelem, jelikož mezi zjištěním a výstupem došlo k upravení požadavků hned několikrát. V této fázi je zapojen hlavně plánovač a facility manažer dané lokality.

5.3.1 Sběr požadavků

Requirements pack (dále jen „RP“) by se dal do češtiny přeložit jako „balíček požadavků“ ze strany celé pobočky. Tento excelovský formulář předvyplňuje plánovač a rozesílá jej klíčovým osobám poboček jmenovaných na telekonferenci. RP obsahuje části:

- *Summary information* – souhrnné informace o pobočce, kde se nachází, jaké SBU a SBG obsahuje, důvod pro vyplnění formuláře apod. Vyplňuje plánovač.
- *Business requirements* – celkový popis, charakteristika dané pobočky, která se ptá, kolik místa pobočka potřebuje. Obsahuje otázky týkající se typu podniku (administrativní, výrobní, sklad), lokality, účel a využití speciálního vybavení, zasedacích místností, odpočinkových zón, míst pro kopírování a skladování. Vyplňuje lokální vrcholový management.
- *H/C summary* – zahrnuje stávající celkový počet zaměstnanců a predikovaný počet na tři roky dopředu. Plánovač vyplní stávající počet zaměstnanců, HR predikci.
- *Headcount detail* – u každého zaměstnance se zjistí již zmíněná „Global Job Function“ a „Band“. Do listu se vyplní chybějící pracovníci, kteří podle HR dat nejsou pobočce přiřazeni, nicméně práci z dané kanceláře vykonávají, a naopak se označí ti, kteří na pobočce fyzicky nepracují. Opět vyplňuje plánovač, kontroluje a doplňuje vrcholový management/HR.
- *Equipment* – nároky na specifická vybavení, tedy různá zařízení pro výzkum a vývoj, školení, práci apod., vyžadující vyšší než běžné napětí, a také na standardní kancelářské vybavení jako tiskárny, kopírky a další zařízení. Vyplňuje vrcholový management.
- *Support space* – všechny existující prostory zajišťující podporu při výkonu práce, tedy zasedací místnosti, recepce, odpočinkové zóny, sklady, laboratoře, sociální zařízení apod. Tedy všechny prostory vyjma kancelářských pracovišť a buňkových kanceláří. Vyplňuje vrcholový management/Facility manažer.

Stanovená doba od zaslání RP místnímu facility manažerovi, který formulář rozešle dále jednotlivým manažerům SBU, po navrácení, je jeden, maximálně dva týdny.

Balíček požadavků nejprve vyplnil plánovač souhrnnými informacemi o podniku, a dále z HR databáze vytáhl seznam zaměstnanců dané pobočky, včetně jejich „Global Job Function“ a „Band“ (v této fázi se neuvádí kvůli citlivé povaze této informace). Plánovač poté poslal RP lokálnímu facility manažerovi, který jej rozeslal manažerům jednotlivých SBU.

Tabulka č. 4 ukazuje H/C summary, tedy vývoj počtu zaměstnanců do roku 2017. Stávající počet zaměstnanců činí 124 osob, který v letošním roce vzroste na 139 osob, ve 2016 o dalších 10 osob na 149 a v roce 2017 o dalších 10, dohromady tedy na 159 zaměstnanců. Tento odhad poskytnutý lokálním managementem je spíše optimistickým přáním a musí se potvrdit u nejvyššího manažera dané SBU či regionálního finančního ředitele.

Tabulka č. 4 dále ukazuje nynější kapacitu 149 míst, z nichž jsou všechna použitelná, to znamená, že v jakémkoliv okamžiku se dají obsadit zaměstnancem. V roce 2014 byl rozdíl mezi požadovaným číslem míst a míst k dispozici 16 %, což reprezentuje míru neobsazenosti. Optimální výše, jak bylo uvedeno v kap. 3.1.5, by měla být 90%, zatímco zde je 84%. Toto procento neobsazení se sice snižuje na 7 % v letošním roce a v roce 2016 dosáhne 0 %, avšak v následujícím roce dojde k situaci nedostatku míst a trend růstu HC bude pokračovat i v nadcházejících letech.

Tabulka 4: Vývoj počtu zaměstnanců

| x | Existující HC | Odhad 2015 | Odhad 2016 | Odhad 2017 |
|--------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Celkem (HC) | 124 | 139 | 149 | 159 |
| Existujících místa | 149 | 149 | 149 | 149 |
| Přebytek míst | 25 | 10 | 0 | -10 |
| Přebytek míst (%) | 16% | 7% | 0% | -7% |

Zdroj: autorka podle interního zdroje

Tabulka č. 5 zobrazuje požadavky ze strany managementu jednotlivých SBU na „support spaces“, které celkově s prostory hygienického zařízení a sociálního zabírají přes 2708 m² kancelářské plochy, což je o 418 m² více než stávající pronajatá plocha. Předpokladem konsolidace je však vždy doručení úspor, kterých se dosáhne snížením pronajaté plochy při zvýšení produktivity pracovního místa pomocí identifikování příležitosti uplatnit sdílená pracoviště.

Naproti tomu lokální management požaduje 25 buňkových kanceláří o celkové ploše 350 m² a jednu sdílenou kancelář pro dvě osoby o velikosti 22 m². Další požadavek počítá

s přidělením pracovního místa pro každého ze zbylých 132 zaměstnanců, vynásobeno 12 m² pro každého z nich, činí 1 584 m² plochy.

Tabulka 5: Požadavky podniku na hlavní a vedlejší prostory

| Hlavní a vedlejší prostory | Požadavek # | Požadavek (m ²) |
|------------------------------|-------------|-----------------------------|
| Buňková kancelář | 25 | 350 |
| Buňková kancelář sdílená | 1 | 22 |
| Pracoviště v open space | 132 | 1 584 |
| Tréninková místnost | 6 | 268 |
| Konferenční místnost | 8 | 150 |
| Sklad/archiv | 13 | 105 |
| Laboratoř | 2 | 35 |
| Serverovna | 2 | 27 |
| Celkem | x | 2 541 |
| Hygienické zařízení, kuchyně | | 167 |
| Celkem | | 2 708 |

* místnosti podle typologie uvedené v kap. 4.2.1

Zdroj: Zdroj: vlastní práce autorky

Jednotlivé SBU jsou díky své poloze hlavními organizátory schůzí a tréninků nových produktů společnosti, a proto každá z nich požaduje svou místnost o celkové rozloze 268 m². Lokální management také poptává jednu zasedací místnost o kapacitě až 40 osob (se zabudováním posuvné zdi pro rozdělení místnosti na dvě menší) a dále 4 „huddle“, 3 „small“ a 1 „medium“. Skladovací plochu vyžaduje každé ze třinácti SBG, dohromady o rozloze 105 m². Potřebu laboratoře mají dvě SBG o celkové ploše 35 m² a serverovny o 27 m². K výše uvedeným prostorům je potřeba připočítat oblasti kuchyně a hygienického zařízení, uličky jsou započítány do pracovišť v open space. Celkem by tedy nová kancelářská plocha měla činit 2 708 m².

V „business requirements“ nepadly žádné speciální požadavky a nároky na „equipment“ jsou pokryty v požadavcích na tréninkové místnosti.

5.3.2 Upřesnění a ověření požadavků

V kroku upřesnění požadavků je klíčové provést studii pro posouzení míry využití kancelářských prostor a dále spolu s výpočtem mobility určit potenciál pro zavedení sdílených míst. Důležité je i ověření a potvrzení HC manažerem dané SBU či regionálním finančním ředitelem.

Studie byla prováděna facility manažerem po dobu dvou týdnů, dvakrát denně v předem stanoveném čase. Manažer kontroloval obsazení pracovišť jednotlivými globálními funkcemi a výsledky zanesl do tabulky č. 6, kterou poté propojil s atributy mobility. Kanceláře nejsou ve studiích zahrnuty.

Podle tabulky jsou tedy všechny tři pobočky v průměru využívány z 66 %, což je více než evropský průměr, nicméně je to stále nežádoucí. Nyní je přiděleno 124 míst, která by se měla zmenšit o 15 na celkových 109. To znamená, že 102 lidem bude přiděleno místo a 22 pracovníků bude sdílet 7 míst (výpočet podle poměru 3:1). Atribut Mobility zcela neodpovídá tabulce č. 2 uvedené výše, jelikož byl upraven na základě výsledků utilization studie. Ta zjistila, že vysoce mobilní pozice (human resources, information technology, marketing apod.) ve skutečnosti tráví více času v kancelářích.

Tabulka 6: Utilization studie a mobility atributy

| Globalní funkce | Souhrn | připsané | Atribut | | HC | HC | Požadavek |
|---|-----------|------------|---------------|----------|------------|-----------|------------|
| | % v | pracoviště | mobility | % podíl | připsaný | sdílený | |
| Business Management Customer /Product Support | 78 | 3 | Semi-Mobile | 20 | 3 | 0 | 3 |
| Engineering | 66 | 31 | Semi-Mobile | 20 | 25 | 6 | 27 |
| Facilities | 40 | 14 | Highly Mobile | 40 | 9 | 5 | 10 |
| Finance | 100 | 1 | Assigned | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Health, Safety & Environment | 75 | 10 | Semi-Mobile | 20 | 8 | 2 | 9 |
| Human Resources | 67 | 3 | Semi-Mobile | 20 | 3 | 0 | 3 |
| Information Technology | 75 | 4 | Semi-Mobile | 20 | 4 | 0 | 4 |
| Integrated Supply Chain | 88 | 4 | Assigned | 0 | 4 | 0 | 4 |
| Legal | 78 | 6 | Semi-Mobile | 20 | 5 | 1 | 5 |
| Marketing | 80 | 1 | Semi-Mobile | 20 | 1 | 0 | 1 |
| Procurement | 80 | 4 | Semi-Mobile | 20 | 4 | 0 | 4 |
| Sales | 65 | 2 | Semi-Mobile | 20 | 2 | 0 | 2 |
| Sales | 66 | 41 | Semi-Mobile | 20 | 33 | 8 | 36 |
| CELKEM | 66 | 124 | x | x | 102 | 22 | 109 |

Zdroj: autorka podle interních zdrojů

Ověření HC. V tomto případě se odhad lišil pouze o 7 zaměstnanců, ze 159 odhadovaných osob lokálním managementem jich v roce 2017 bude 152.

5.3.3 Návrh

Výstupem sběru, upřesnění a ověření požadavků je návrh založený na získaných podkladech upravených podle standardů společnosti a podle doporučení HSE, CRE a facility manažera. První návrh prezentovaný lokálnímu managementu je vždy předmětem dalších diskuzí a kompromisů.

Tabulka č. 7 představuje upravenou tabulku č. 5 a místo požadavků prezentuje návrhy. Na buňkové kanceláře má podle standardů společnosti nárok pouze 10 zaměstnanců, je tedy navrhováno pouze 140 m² plochy. Nárok sdílené kanceláře pro dvě osoby o velikosti 22 m² je zcela zamítnut z důvodu nesplnění podmínek pro kvalifikaci. Návrh počítá se zavedením

sdílených míst, podle utilization a mobility studie, kterých dohromady s přidělenými bude 109 s celkovou plochou 1 308 m².

Tabulka 7: Návrhy na hlavní a vedlejší prostory

| Hlavní a vedlejší prostory | Návrh # | Návrh (m ²) |
|------------------------------|----------|-------------------------|
| Buňková kancelář | 10 | 140 |
| Buňková kancelář sdílená | 0 | 0 |
| Pracoviště v open space | 109 | 1 308 |
| Tréninková místnost | 4 | 120 |
| Konferenční místnost | 7 | 78 |
| Sklad/archiv | 2 | 30 |
| Laboratoř | 1 | 25 |
| Serverovna | 2 | 27 |
| Celkem | x | 1 728 |
| Hygienické zařízení, kuchyně | | 170 |
| Celkem | | 1 898 |

Zdroj: vlastní práce autorky

Počet tréninkových místností se zredukoval na čtyři, plánovač při tom respektoval vzájemné konkurenční vztahy některých z SBU. Při stanovení počtu konferenčních místností se návrh řídil standardy společnosti (109 pracovníků : 3 = 36 židlí) a zároveň se snažil vyhovět požadavku lokálního managementu, a proto do plánu zakomponoval celkem 7 místností: 4 huddle, 1 small, 1 medium a 1 large (dělitelná na dvě menší).

Výrazně zredukována byla skladovací plocha ze 105 m² na 30 m². Velkým potenciálem skladovacího místa přímo v kancelářích jsou totiž skříně, jejichž kapacita je nyní využita pouze z 60 %. Jelikož SBU požadující laboratoř nejsou konkurenty a sdílí spolu i tréninkovou místnost, bylo navrženo i sdílení místnosti pro laboratorní účely. Na serverovny se vztahují přísné bezpečnostní a technické požadavky, proto bylo nároku vyhověno.

Celková kancelářská plocha tak činí 1 728 m², která po připočtení kuchyní a hygienického zařízení vzroste na 1 898 m², což je o 801 m² méně než požadavek lokálního managementu a skoro o 400 m² méně než stávající pronajatá plocha.

Navrhované počty a rozlohy jednotlivých kanceláří, pracovišť a vedlejších prostor jsou v souladu s výše uvedenými standardy. Jejich prosazení bývá obvykle tou nejtěžší částí procesu, a proto je dalším krokem návštěva pobočky a schůzka všech zainteresovaných stran.

5.3.3.1 Prezentace a úprava návrhu

Tento krok má za cíl představení prvního návrhu lokálnímu managementu a započetí diskuze. Kromě toho osobní schůzka slouží i pro lepší poznání a porozumění současného prostoru společnosti a k navštívení potenciálního budoucího prostoru vybraného CRE manažerem.

Osobní návštěva potenciálních budoucích prostor pomohla lépe pochopit vnitřní uspořádání a možnosti kancelářské plochy. Zároveň prohlídka stávajících prostor poskytla lepší představu toho, na co jsou místní zaměstnanci zvyklí. První návrh plánu na základě údajů předchozí tabulky vyvolal mnoho připomínek a komentářů. Důležité bylo pro tuto změnu vysvětlit výhody pro všechny strany a získat podporu sponzora změny a co nejvíce manažerů a také HR, důležitého partnera v komunikaci se zaměstnanci.

Tabulka č. 8 ukazuje nově stanovený počet přidělených stolů (94) a schválených kanceláří (17), kterých je oproti standardům o sedm více. Důvod dodatečného přidělení kanceláře je buď práce s citlivými informacemi v případě HR, nebo vysoké postavení zaměstnance bez přímých podřízených, který si schválení kanceláře zajistil u hlavního manažera dané SBU. Byl schválen celkový počet 15 mobilních pracovišť, z toho 9 k dispozici celé společnosti a 6 připsaných konkrétním SBU. Tyto pracoviště celkově pojmu až 44 zaměstnanců, na každé místo případnou tři zaměstnanci. Celkem je vyžadováno 109 kancelářských pracovišť a 17 kanceláří, které pojmu potvrzený HC 152 zaměstnanců.

Tabulka 8: Upravený návrh počtu pracovišť podle HC

| SBU | Návrh přidělených pracovišť | Návrh buňkových kanceláří | Schválená mobilní pracoviště | Zam. pro mobilní pracoviště (3:1) | Zam. pro přidělená a mobilní pracoviště celkem |
|--------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--|
| Všechny SBU | 94 | 17 | 6 | 17 | 125 |
| Sdílená pracoviště | 0 | 0 | 9 | 27 | 27 |
| Celkem | 94 | 17 | 15 | 44 | 152 |

Zdroj: autorka podle interních zdrojů

Fáze 1 analyzovala současnou situaci podniku, a za pomoci plánovače zjistila poptávku po kancelářském prostoru a navrhla řešení s ohledem na využití příležitostí efektivnějšího plánování prostorů regulovaných standardy společnosti, normami a legislativou. Možná podoba změny je následně ekonomicky vyjádřena a zhodnocena.

5.5 Fáze 2 – Finanční zhodnocení

Zde se definují scénáře a je provedena finanční analýza. Při konsolidaci se vždy porovnávají nejméně tři varianty:

- *Alternativa 1 = Status quo (3 lokality)*
- *Alternativa 2 = Konsolidace do prostoru stávajícího pronajímatele*
- *Alternativa 3 = Porovnání s jinou nemovitostí na trhu*

Alternativa 1 (pozn. dále jen „A1“) slouží jako výchozí bod (angl. „baseline“), který udává, jaké by společnost měla náklady, pokud by nerealizovala projekt. Alternativa 2 (pozn. dále jen „A2“) představuje konsolidaci kanceláří do prostoru o celkové ploše 2 033 m², který se nachází ve stejné budově jako nynější pobočka CZ20. Vždy by měla být posuzována vůči další variantě dostupné na trhu, proto je hodnocena i Alternativa 3 (dále jen „A3“) o rozloze 2 200 m², nacházející se ve zhruba 1,5 km vzdálené lokalitě.

Společnost se jako velký globální hráč neobává o své peněžní toky, a proto je realizovatelnost projektu hodnocena zejména podle průměrných ročních úspor, které by investice přinesla. Proto jsou nejprve porovnány a zhodnoceny náklady („costs“) spojené s realizací změny, tím, že se porovnávají mezi jednotlivými variantami za jeden kalendářní rok. Dále je určena výše ročních úspor A2 a A3 oproti stávající situaci A1 a použitím čisté současné hodnoty je porovnána výše zhodnocení podniku s druhou a třetí alternativou. Nakonec je provedena analýza citlivosti a vypočtena doba návratnosti investice. Tyto ukazatele byly vybrány na základě teoretických poznatků a běžné praxe v podniku.

Nabídky smluv předpokládají dobu pronájmu na sedm let, od srpna roku 2015 do června roku 2022, doba životnosti investice je tedy 83 kalendářních měsíců. Pro výpočty byly použity daň z příjmu právnických osob ve výši 19 %¹¹⁵ a průměrná roční míra inflace ve výši 2 %. I když podle Českého statistického úřadu činila průměrná roční inflace za rok 2014 pouze 0,4 %¹¹⁶, její výše pro finanční zhodnocení byla stanovena konzervativně, tak aby pokryla její možné zvýšení v průběhu dalších sedmi let, tedy po dobu trvání nájemní smlouvy. Diskontní míra WACC, v tomto případě požadovaný výnos kapitálu, je stanovena na 9 %. Výši určilo finanční oddělení na základě minulých období. Amortizace probíhá lineární metodou. Částky jsou uvedeny v eurech. Všechny výpočty byly provedeny v tabulkovém procesoru Excel na základě podkladů příloh 1–3.

¹¹⁵ Businessinfo. Daň z příjmu. [online]. © 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-3462.html>

¹¹⁶ Český statistický úřad. [online]. © 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

5.4.1 Nákladové hledisko

Všechny níže uvedené tabulky vychází z přílohy č. 1 – „Costs Inputs“.

5.4.1.1 Roční provozní náklady

Všechny níže uvedené náklady (tabulka č. 9) jsou spojené s užíváním budovy a jejich výše v reprodukčních cenách je uvedena za jeden kalendářní rok. Společnost tuto kategorii nazývá jako „*Annual Operating Costs*“ = roční provozní náklady, které dělí na náklady spojené s pronájmem (kanceláře, parkování, sklad) a náklady mimo pronájem (poplatky za služby, energie zahrnující i vodné plus stočné). Podle druhového třídění nájemné a poplatky za služby odpovídají externím nákladům, energie, vodné a stočné se řadí do nákladů na spotřebu.

Tabulka 9: Roční provozní náklady

| "Annual Operating Costs" | A1: Status quo | A2: konsolidace | A3: relokace |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Velikost budovy (m ²) | 2 290 | 2 033 | 2 200 |
| Nájemné | 502 749 | 398 241 | 433 575 |
| Poplatky za služby | 122 339 | 121 716 | 122 500 |
| Energie | 28 000 | 20 000 | 20 000 |
| Celkem | 653 088 | 539 957 | 576 075 |

Zdroj: autorka podle interních zdrojů

A1 status quo ukazuje náklady, které by vznikly, pokud by nebyla provedena jiná akce (konsolidace, relokace). Za stávající prostory by společnost v nákladech vynaložila po dobu dalších sedmi let 653 088 € ročně. Nájem celkově činí 502 749 € a zahrnuje pronájem kanceláří CZ10, CZ20 a CZ23, dále 40 parkovacích míst a sklad o rozloze 30,5 m². Za metr čtverečný kancelářské plochy společnost platí 16,07 €. Jedno parkovací místo stojí 95 €

Do poplatků za služby patří financování společných prostor a provedených prací v nich, tedy poplatky za recepci, úklid, úpravu zeleně, mytí oken apod., rozpočítaných mezi všechny společnosti (sídlící v dané budově) podle velikosti jejich pronajaté plochy. V tomto případě se pobočka podílí částkou 122 339 €

Energie činí 28 000 € ročně, což je fixní částka daná smlouvou.

A2 konsolidace počítá s budovou o celkové ploše 2 033 m². Cena metru čtverečního kancelářské plochy činí 14,75 €. Pronajímatel ale nabízí pouze 25 parkovacích míst v podzemních garážích (100 €/místo za měsíc) a další 3 místa v bezprostředním okolí budovy (70 €/místo za měsíc). Jelikož se tyto kancelářské prostory nacházejí ve stejné budově jako CZ20, pronajímatel nabízí ponechání skladu v přízemí o stejné rozloze

30,5 m² za stejnou cenu. Celkem by za náklady na nájem společnost vydala 398 241 € za jeden rok.

Částka 121 716 € za služby ve společných prostorech je opět stanovena podílem plochy společnosti na celkové společné ploše.

Energie by bylo opět dáno fixní částkou ve smlouvě ve výši 20 000 € Celkem by A2 přišla na 539 957 €

A3 *relokace* nabízí kancelářský prostor o ploše 2 200 m², za cenu 14,85 €/ m². Pronajímatel nabízí 30 parkovacích míst v podzemních garážích za cenu 100 € za měsíc. Sklad v podzemních prostorech o ploše 30,5 m² by byl rovněž k dispozici. Náklady na nájmem by ročně přišly na 433 575 €

Částku 142 500 € za rok, by společnost vydala za služby a energie, a také by byla určena stejně jako u A2, tedy výše poplatku za služby (122 500 €) podle pronajaté plochy a energie s vodným a stočným (20 000 €) by byla fixně dána ve smlouvě.

Z tabulky je zřejmé, že náklady na služby a energie budou pro rozhodování irelevantními, naopak nájemné bude relevantní a je zahrnuto do výpočtu průměrných ročních úspor.

5.4.4.2 Investiční majetek

Spolu s konsolidací či relokací kanceláří je spojen předpoklad investičních nákladů do dlouhodobého hmotného majetku (tabulka č. 10), který si společnost v průběhu sedmi let bude odepisovat lineární metodou. Jeho technická a ekonomická životnost není pro účel zhodnocení alternativ důležitá, proto se bude rovnat životnosti investice. Jde o relevantní náklady ovlivňující výši průměrných ročních úspor.

Tabulka 10: Investiční majetek

| "Implementation Costs" Capital | A2: konsolidace | A3: relokace |
|-----------------------------------|--------------------|-----------------|
| Celkem | 150,000 | 200,000 |

Zdroj: autorka podle interních zdrojů

Příloha č. 1 pod investovaným kapitálem uvádí prostředky vynaložené na informační technologie, což v tomto případě půjde na úpravu a rozvod kabelové sítě, na pořízení dokovacích stanic a telefonů. Pod položkou zabezpečení se skrývají náklady na čipy a čipové karty. Nábytkem se myslí pořízení pracovních židlí, stolů a skříní pro doplnění stávajícího počtu. Pod položku neočekávané výdaje se skrývají rezervy na případné další výdaje. Celkem by společnost u A2 měla vynaložit 150 000 € U A3 by částka na zabezpečení byla šestinásobná z důvodu pořízení nového kamerového systému.

5.4.4.3 Jednorázové náklady

Jednorázové náklady (tabulka č. 11) představují vynaložené prostředky přímo související s procesem stěhování. Podle druhového třídění nákladů patří do skupiny externích služeb, charakterem do mimořádných, a z hlediska manažerského do relevantních nákladů.

Tabulka 11: Jednorázové náklady

| "Implementation Costs" Expense | A2: konsolidace | A3: relokace |
|-----------------------------------|--------------------|-----------------|
| Celkem | 47 000 | 90 000 |

Zdroj: autorka podle interních zdrojů

Do jednorázových nákladů (na externí služby) patří transakční náklady spojené se službami notáře, soudní poplatky a práce makléřů z JLL. Samostatnou položku tvoří výdaje za práci právníků. Náklady na stěhování jsou výrazně nižší u A2, díky menší vzdálenosti od současných poboček.

5.4.2 Roční úspory

Po stanovení nákladů následuje výpočet úspor, tedy kolik by společnost ušetřila oproti stávající situaci, kdyby zvolila danou variantu. Do výpočtu vstupují provozní náklady A1 (nájem, služby, energie), od kterých se odečítají provozní náklady dané varianty (nájem, služby, energie). K nákladům A2 a A3 patří i odpisy, jejichž výdaj se v průběhu životnosti projektu stane nákladem. Do výchozí situace je zahrnuta položka pronájem zdarma, která byla vyjednána CRE manažerem.

Postup u výpočtů vždy vycházel z ročních částek uvedených v kapitole 5.4.1 a v příloze č. 1, ze kterých byla vypočítána částka za měsíc a ta vynásobena počtem měsíců v příslušném roce. Od 1. roku do výpočtů vstupuje 2 % míra inflace. Všechna čísla jsou uvedena před zdaněním v eurech v desítkách tisíc a jsou zaokrouhlena na jednotky.

Jak ukazuje tab. č. 12, provozní náklady by po dobu nájemní smlouvy u stávající A1 přišly celkem na 4 517 000 € Úleva na nájemném byla vyjednána na 270 000 € Oproti tomu stojí celkové provozní náklady A2 ve výši 4 009 000 € a odpisovaný investiční majetek v hodnotě 150 000 €

Tabulka 12: Roční úspory pro A2

| ROK/ A2 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Celkem |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| provozní náklady A1 | 272 | 653 | 653 | 653 | 653 | 653 | 653 | 327 | 4 517 |
| pronájem zdarma | 16 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 20 | 270 |
| provozní náklady A2 | -225 | -551 | -562 | -573 | -584 | -596 | -608 | -310 | -4 009 |
| odpisy | -9 | -22 | -22 | -22 | -22 | -22 | -22 | -11 | -150 |
| roční úspory | 54 | 120 | 109 | 97 | 86 | 74 | 62 | 25 | 628 |

Zdroj: vlastní práce autorky

Výchozí situace ($4\,517\,000 + 270\,000 = 4\,787\,000$ €) by oproti konsolidaci ($4\,009\,000 + 150\,000 = 4\,159\,000$ €) vyšla o $628\,000$ € dráž, to znamená, že by podniku A2 přinesla celkové úspory v hodnotě $628\,000$ €.

Z této částky pak průměrné roční úspory činí: $(628/83) * 12 = 90\,795 \approx \underline{91\,000}$ €

U výpočtu úspor u A3 (tabulka č. 13) se vychází opět z celkových provozních nákladů A1 ve výši $4\,517\,000$ € a z úlevy na nájemném, která by u této smlouvy činila $196\,000$ € A3 by z hlediska provozních nákladů přišla dohromady na $4\,278\,000$ € a investiční majetek na $200\,000$ €

Tabulka 13: Roční úspory pro A3

| ROK/ A3 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Celkem |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| provozní náklady A1 | 272 | 653 | 653 | 653 | 653 | 653 | 653 | 327 | 4 517 |
| pronájem zdarma | 12 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 14 | 196 |
| provozní náklady A3 | -240 | -588 | -599 | -611 | -624 | -636 | -649 | -331 | -4 278 |
| odpisy | -12 | -29 | -29 | -29 | -29 | -29 | -29 | -14 | -200 |
| roční úspory | 32 | 65 | 53 | 41 | 29 | 16 | 4 | -5 | 235 |

Zdroj: vlastní práce autorky

Z poměření výchozí situace ($4\,517\,000 + 196\,000 = 4\,713\,000$ €) s relokací ($4\,278\,000 + 200\,000 = 4\,478\,000$ €) vychází opět úspora v celkové výši $235\,000$ € zvolením A3.

Z toho pak průměrné roční úspory činí $(236/83) * 12 = 34\,120 \approx \underline{34\,000}$ €

5.4.3 Čistá současná hodnota

Po určení výše průměrné roční úspory se varianty dále hodnotí stanovením *čisté současné hodnoty*, která na rozdíl od úspor vychází z finančního výkazu, tedy z přehledu peněžních toků za celé období. Podle postupu uvedeného v kapitole 3.1.2. se nejprve určí kapitálové výdaje, poté se odhadne budoucí cash flow, určí se podniková diskontní míra a spočítá se očekávaná hodnota současného cash flow.

Kapitálové výdaje odpovídají jednorázovým nákladům a investičnímu majetku, týkajících se přímo investičního projektu. Pro A2 kapitálové výdaje činí 197 000 € (investiční majetek + jednorázové náklady), pro A3 potom 290 000 €. Předpokládá se, že tyto výdaje budou vynaloženy v roce 0 investičního projektu.

Budoucí cash flow FVCF se potom určí jako rozdíl provozních nákladů A1, včetně pronájmu zdarma a provozních nákladů alternativy A2, včetně kapitálových výdajů. Po připočtení daně z příjmu právnických osob (19 %) se dostane budoucí cash flow po zdanění, ze kterého se vypočítá *očekávaná hodnota současného cash flow PVCF*.

Aby se mohla spočítat očekávaná hodnota cash flow, musí se budoucí hodnota diskontovat za použití WACC. *Podniková diskontní míra* je stanovena na 9 % finančním oddělením a jde o požadovanou míru výnosnosti, jelikož podnik investici financuje z vlastních zdrojů.

Čistá současná hodnota NPV se podle vzorce v kapitole 3.1.2 získá jako suma diskontovaných očekávaných hodnot cash flow.

Tabulka 14: Čistá současná hodnota pro A2

| ROK/ A2 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | NPV |
|----------------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| provozní náklady A1 | 272 | 653 | 653 | 653 | 653 | 653 | 653 | 327 | |
| pronájem zdarma | 150 | 120 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| provozní náklady A2 | -225 | -551 | -562 | -573 | -584 | -596 | -608 | -310 | |
| kapitálové výdaje | -197 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| FVCF (před zdaněním) | 0 | 222 | 91 | 80 | 69 | 57 | 45 | 16 | |
| FVCF (po zdanění) | -1 | 200 | 71 | 62 | 52 | 43 | 33 | 12 | |
| PVCF | -1 | 183 | 59 | 48 | 37 | 28 | 20 | 6 | Σ380 |

Zdroj: vlastní práce autorky

Tabulka č. 14 sumarizuje hodnoty výpočtu čisté současné hodnoty pro A2 a udává její výši:

$$\sum PVCF = -1\ 000 + 183\ 000 + 59\ 000 + 48\ 000 + 37\ 000 + 28\ 000 + 20\ 000 + 6\ 000 = 380\ 000\ \text{€}$$

Říká tedy, že NPV je kladné a podnik se investicí do A2 konsolidace zhodnotí o 380 000 €
Tohle číslo se však musí porovnat s další variantou.

Tabulka 15: Čistá současná hodnota pro A3

| ROK/ A3 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | NPV |
|----------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| provozní náklady A1 | 272 | 653 | 653 | 653 | 653 | 653 | 653 | 327 | |
| pronájem zdarma | 163 | 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| provozní náklady A3 | -240 | -588 | -599 | -611 | -624 | -636 | -649 | -331 | |
| kapitálové výdaje | -290 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| FVCF (před zdaněním) | -95 | 98 | 54 | 42 | 30 | 17 | 4 | -4 | |
| PVCF | -83 | 79 | 37 | 26 | 17 | 9 | 2 | -2 | Σ85 |

Zdroj: vlastní práce autorky

Tabulka č. 15 shrnuje proměnné pro výpočet čisté současné hodnoty A3 relokace a její výši stanoví jako:

$$\sum PVCF = -83\ 000 + 86\ 000 + 44\ 000 + 34\ 000 + 24\ 000 + 14\ 000 + 4\ 000 - 3\ 000 = \underline{85\ 000\ €}$$

Čistá současná hodnota pro A3 je rovněž kladná, ve výši 85 000 € a podnik by tuto investici mohl také přijmout.

Jelikož obě varianty disponují kladnými čísly čisté současné hodnoty, je třeba tyto varianty posoudit z dalších hledisek – analýzou citlivosti a dobou návratnosti.

5.4.4 Analýza citlivosti

Pro citlivost byly vybrány nákladové proměnné uvedené v ročních částkách, které vychází z Přílohy č. 1. Konkrétně byly zvoleny roční provozní náklady rozdělené na nájemné a na služby + energie, dále byl jako proměnná zvolen investiční majetek a jednorázové náklady. Následující tabulky demonstrují, jak drobné změny ve výši jednotlivých nákladů ovlivňují výši odchýlení od predikované hodnoty NPV.

Tabulka 16: Analýza citlivosti pro A2

| Proměnná / % změna | -20% | -10% | 0% | + 10% | + 20% |
|-----------------------|------|------|-----|-------|-------|
| nájemné | 42 | 169 | 380 | 591 | 801 |
| služby + energie | 254 | 317 | 380 | 443 | 506 |
| investiční majetek | 406 | 393 | 380 | 367 | 354 |
| jednorázové náklady | 387 | 384 | 380 | 376 | 372 |

Zdroj: vlastní práce autorky

V tabulce č. 16 lze u varianty A2 vidět, že největší vliv na čistou současnou hodnotu má zvýšení ceny nájemného, při jehož změně o 20 % se NPV zvýší více než dvojnásobně. NPV je také citlivá na změnu ceny služeb a energií, avšak podstatně méně. Změna ceny investičního majetku NPV také výrazně neovlivní a jednorázové náklady jen zcela nepatrně.

Z tohoto přehledu lze vyvodit závěr, že největším rizikem pro projekt je změna ceny nájemného.

Tabulka 17: Analýza citlivosti pro A3

| Proměnná / % změna | -20% | -10% | 0% | + 10% | + 20% |
|-----------------------|------|------|----|-------|-------|
| nájemné | 472 | 278 | 85 | -109 | -303 |
| služby + energie | 212 | 148 | 85 | 21 | 50 |
| investiční majetek | 119 | 102 | 85 | 67 | 66 |
| jednorázové náklady | 99 | 92 | 85 | 77 | 70 |

Zdroj: vlastní práce autorky

Nejvíce citlivou proměnnou u varianty A3 (tabulka č. 17) je opět vzestup či pokles ceny nájemného. NPV je na změnu ceny služeb a energií opět méně citlivá, a stejně tak na změnu ceny investičního majetku. Zvýšení či pokles jednorázových nákladů nemá na NPV téměř žádný vliv.

5.4.5 Výpočet doby návratnosti

Výpočet doby návratnosti navazuje na výpočet čisté současné hodnoty a je její doplňkovou metodou. Spíše než hodnocení efektivnosti hodnotí očekávanou likviditu dané varianty a cílem této metody je poskytnutí dalších dat pro rozhodování o nejlepší investiční variantě. Společnost X upřednostňuje všechny investice s dobou splatnosti do dvou let.

Následující výpočty byly provedeny podle druhého způsobu uvedeného v kapitole 3.1.3 a výsledek je převeden na roky, měsíce a dny. V prvním řádku tabulek je zahrnut rok 0, to je rok pořízení investice a stejně jako v předchozích výpočtech i tento vychází ze srovnání oproti stávající situaci A1.

Tabulka 18: Doba návratnosti pro A2

| CASH FLOW/ ROK | ročně | kumulovaně |
|---------------------------|--------------|-------------------|
| 0 | 0 | 0 |
| 1 | 222 | 222 |
| 2 | 91 | 314 |
| 3 | 80 | 394 |
| 4 | 69 | 462 |
| 5 | 57 | 519 |
| 6 | 45 | 564 |
| 7 | 16 | 581 |
| CELKEM | 580 | x |

Zdroj: vlastní práce autorky

Z tabulky č. 18 uvádějící dobu návratnosti pro A2 je patrné, že ke splacení kapitálových výdajů ve výši 197 000 € dojde již v roce pořízení investice. Konkrétně bude splacena za:

222 000...1 rok

197 000...x roků

$x / 1 = 197\ 000 / 222\ 000 \rightarrow x = 0,887$; investice se tedy vrátí za 10 měsíců a 19 dnů.

Tabulka 19: Doba návratnosti pro A3

| CASH FLOW/ ROK | ročně | kumulovaně |
|---------------------------|--------------|-------------------|
| 0 | -95 | -95 |
| 1 | 98 | 4 |
| 2 | 54 | 57 |
| 3 | 42 | 99 |
| 4 | 30 | 129 |
| 5 | 17 | 146 |
| 6 | 4 | 150 |
| 7 | -4 | 146 |
| CELKEM | 146 | x |

Zdroj: vlastní práce autorky

Z tabulky č. 19 uvádějící dobu návratnosti pro A3 je lze vidět, že ke splacení kapitálových výdajů ve výši 290 000 € dojde ve druhém roce investice. Konkrétně v měsících a dnech pak bude splacena za:

98 000...1 rok

4 000...x roků

$x / 1 = 4\,000 / 98\,000 \rightarrow x = 0,0408$; tedy 15 dnů. Investice se tedy vrátí za 1 rok a 15 dnů.

Fáze č. 2 zhodnotila varianty z hlediska ekonomické efektivity a nyní je na lokálním managementu udělat rozhodnutí. K tomu slouží další kapitola *Zhodnocení a doporučení* autorky.

6 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Poslední kapitola porovnává a vyhodnocuje projekt z analytické části po finanční a occupancy stránce, dává doporučení pro rozhodnutí lokálního managementu a předkládá návrh reálné podoby budoucího kancelářského prostoru.

6.1 Porovnání a vyhodnocení variant

6.1.1 Ekonomické zhodnocení

Tabulka č. 20 shrnuje důležité ukazatele, na základě kterých podnik vybírá přijatelnější ze dvou variant. První možnost – status quo – není předmětem hodnocení, jelikož sloužila jako výchozí situace pro porovnání navrhovaných variant.

Hlavním cílem společnosti byla konsolidace do jedné lokality, což se v obou případech naplnilo. Cíle ročních úspor v rozmezí 45 000–90 000 € dosáhla pouze druhá varianta, která předpokládá ušetření až 91 000 € oproti výchozí situaci. Naproti tomu třetí alternativa by přinesla úspory jen ve výši 34 000 €

Rovněž jednorázové vynaložené náklady na A2 (47 000 €) jsou výrazně nižší než na A3 (90 000 €), a to hlavně z důvodu velice dobré lokality kancelářského prostoru v místě jedné ze současných poboček (CZ20).

Hlavními faktory posouzení efektivnosti investice jsou podle kapitoly 3.1 rentabilita, rizikovitost a likvidita. V tomto případě očekávanou výnosnost zastupuje čistá současná hodnota, rizikovitost zastupuje analýza citlivosti a likviditu doba návratnosti investice.

Tabulka 20: Porovnání ekonomických ukazatelů

| Alternativa | jednorázové náklady (€) | průměrný zisk za rok (€) | čistá současná hodnota (€) | doba splatnosti |
|-------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|
| A2 | 47 000 | 91 000 | 380 000 | 10m 19d |
| A3 | 90 000 | 34 000 | 85 000 | 12m 5d |

Zdroj: vlastní práce autorky

Tabulka č. 20 ukazuje, že vyšší absolutní hodnotu NPV má A2, a je tedy lepší variantou, která přinese vyšší tržní zhodnocení společnosti X. Podnik se více zhodnotí investicí do konsolidace se stávajícím pronajímatelem, a to o 380 000 € než investováním do relokace, která by společnosti přinesla jen 85 000 €.

Co se týče rizikovosti, ta má u obou variant stejnou příčinu – vyšší nájmu, která se však v nájemní smlouvě stanoví fixně na celou dobu pronájmu a ztrácí tím tak vliv na ohrožení projektu. Za další rizika by se dala ještě považovat změna výše daně z příjmu právnických osob či změna WACC, které by však měly podobný dopad nehledě na zvolenou variantu.

Obě varianty splňují preference společnosti X na dobu návratnosti investice do dvou kalendářních let. Investice do A1 se splatí za 10 měsíců a 19 dnů, investice do A2 pak za 12 měsíců a 5 dnů. Nicméně varianta A2 se oproti A3 zaplatí podniku rychleji, a to o 2 měsíce a 14 dnů. Má tedy vyšší likviditu a je preferovanější.

Na základě těchto informací o stanovených cílech (výše úspor), požadované likviditě a čisté současné hodnoty autorka vyhodnotila jako ekonomicky nejlepší variantu pro podnik A2 – konsolidaci se stávajícím pronajímatelem.

6.1.2. Zhodnocení z occupancy hlediska

Dalším kritériem bylo zvýšení produktivity snížením celkové plochy a tím pádem i nákladů na jedno pracovní místo, což oproti stávajícím 2 290 m² více splňuje A2 s plochou menší o 257 m² (2 033 m²). Naproti tomu A3 snížila potřebu prostoru jen o 90 m² (2 200 m²). Tyto a následující údaje vycházejí z tabulky č. 21.

Pro obě varianty byly uplatněny „Utilization“ a „Mobility“ studie, za cílem uplatnit sdílená pracoviště a zvýšit míru využití kanceláří.

Metrika hustoty určí metry čtvereční připadající na pracoviště a na zaměstnance. Počítá se s celkovou využitelnou plochou, která pro A2 činí 1 910 m², A3 disponuje o 90 m² více, celkem 2 100 m² užitné plochy. Pracoviště zahrnuje jak místo v open space, tak místo v kanceláři. Pro určení hustoty u zaměstnanců je vzat údaj o HC za rok 2018. Pro výpočet hustoty u pracovišť se vychází z možného maxima počtu pracovišť v open space a v buňkových kancelářích při dodržení všech ostatních požadavků lokálního managementu.

Tabulka 21: Porovnání occupancy ukazatelů

| Alternativa | Celková plocha (m ²) | Užitná plocha (m ²) | Počet pracovišť v open space | Buňkové kanceláře | HC |
|-------------|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-------------------|-----|
| A2 | 2 033 | 1 910 | 114 | 15 | 152 |
| A3 | 2 200 | 2 100 | 120 | 15 | 152 |

Zdroj: vlastní práce autorky

Hustota zaměstnanců podle HC na m² pak je:

$$A2: 1\,910 : 152 = 12,57 \text{ m}^2$$

$$A3: 2\,100 : 152 = 13,82 \text{ m}^2$$

Lépe tedy vychází konsolidace než relokace.

Hustota fyzického pracoviště na m²:

$$A2: 1\,910 : 129 = 14,08 \text{ m}^2$$

$$A3: 2\,100 : 135 = 15,56 \text{ m}^2$$

V tomto případě opět lépe vychází konsolidace než relokace.

Dále lze vypočítat náklady na jedno pracoviště, jak bylo uvedeno v kapitole 3.1.5, které se určí jako podíl ročních provozních nákladů (nájemné, služby a energie) na celkovém počtu pracovišť. U A2 by to tedy bylo skoro 4 186 € u A3 pak 4 267 €

I z hlediska occupancy vychází varianta A2 – konsolidace lépe, než varianta A3 – relokace. Proto autorka po zhodnocení obou aspektů doporučuje lokálnímu managementu zvolit variantu č. 2 – konsolidaci se stávajícím pronajímatelem.

6.2 Návrh

Na závěr diplomové práce autorka navrhuje potřebné kroky pro úspěšnou realizaci projektu. Na základě zhodnocení v předchozí kapitole autorka doporučuje další postup a navrhuje řešení budoucí podoby nové pobočky s ohledem na místní legislativu, korporátní standardy, odsouhlasenými prostorovými požadavky a HC.

Doposud byla provedena *Fáze 0–2* projektu a nyní následuje ta nejdůležitější – *Fáze 3 rozhodnutí* o přijetí či odmítnutí projektu. *Fáze 1* nabídla řešení na prostorové požadavky s výhledem tří let dopředu a *Fáze 2* analyzovala projekt po finanční stránce. Pokud lokální management nepřijme ani doporučenou variantu, pak se musí jednat o dalších možnostech snížení ceny vítězné varianty. Pokud se návrh schválí, následuje *Fáze 4 – Design*. Autorka předkládá budoucí možnou podobu kancelářského prostoru po jeho konsolidaci.

Předložený návrh se oproti návrhu v kapitole 5.3.3 liší v několika položkách, což je výsledkem diskuze mezi lokálním managementem a plánovačem, CRE a facility manažerem o uplatnění některých požadavků jednotlivých SBU.

Tabulka č. 22 shrnuje předchozí navržené prostory, jejich počet a rozlohu, a srovnává je s novým konečným návrhem. Počet kanceláří oproti předběžné dohodě o navýšení z desíti na 17 klesl na 15 (14 samostatných a jedna sdílená), z důvodu neschválení žádosti na buňkovou kancelář manažerem příslušné SBU. Celkově tak buňkové kanceláře zabírají

178 m² plochy. 109 pracovišť v open space vzrostlo na 114, díky prostoru původně určenému pro kanceláře. Na jedno pracoviště připadne 11 m², celkem 1 206 m².

Lokální management se dohodl na čtyřech tréninkových místnostech místo šesti díky možnosti jejich sdílení některými z SBU a jejich velikost se zmenšila o 48 m². Požadavek na velkou konferenční místnost pro 30 až 40 lidí byl zakomponován do plánu, celkově místnost o rozloze 62 m² pojme až 32 lidí a v případě potřeby se rozdělí na dvě menší. K velké konferenční místnosti přibylo dalších šest prostorů, z toho čtyři „huddle“, jedna „small“ a jedna „middle“. Všechny zasedací místnosti dohromady pokrývají plochu 125 m².

Plocha i počet skladů/archivů se zvýšily díky uspořádání budovy a velkým tlakům ze strany finančního oddělení na potřebu archivu, celkem tak kancelář obsahuje pět skladovacích místností o rozloze 52 m². Laboratoř se nepatrně zvětšila, opět díky dispozici interiéru.

Nově byl vznesen požadavek na odpočinkovou místnost z důvodu malých prostor kuchyněk. Dohromady s oblastí kuchyněk a hygienického zařízení celková využitelná plocha činí 1 910 m², tedy 100 % vnitřní užité plochy.

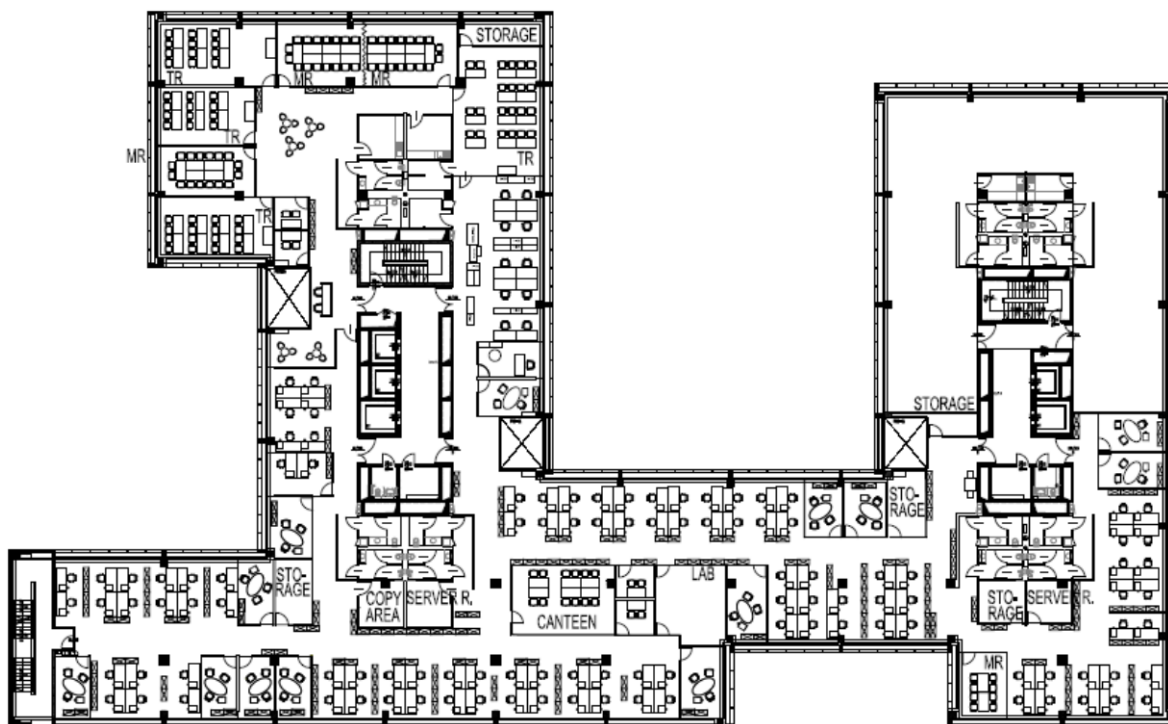
Tabulka 22: Konečný návrh na hlavní a vedlejší prostory

| Hlavní a vedlejší prostory | Návrh č.1 (#) | Návrh č. 2 (#) | Návrh č. 1 (m ²) | Návrh č. 2 (m ²) |
|---------------------------------|------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Buňková kancelář | 17 | 14 | 140 | 178 |
| Buňková kancelář sdílená | 0 | 1 | 0 | 15 |
| Pracoviště v open space | 109 | 114 | 1308 | 1206 |
| Tréninková místnost | 4 | 4 | 120 | 168 |
| Konferenční místnost | 7 | 8 | 78 | 125 |
| Sklad/archiv | 2 | 5 | 30 | 52 |
| Laboratoř | 1 | 1 | 25 | 28 |
| Odpočinková místnost | 0 | 1 | 0 | 36 |
| Serverovna | 2 | 2 | 27 | 19 |
| Celkem | x | x | 1728 | 1827 |
| Hygienické zařízení, kuchyně | | | 167 | 83 |
| Celkem | | | 1895 | 1910 |

Zdroj: vlastní práce autorky

Na základě takto upravených požadavků autorka práce navrhla v softwaru AutoCAD budoucí podobu kancelářských prostor pro A2. Z plánu lze vidět, že patro do budoucna umožňuje využití další volné plochy (392 m²), která nyní může být nabídnuta jinému zájemci a v případě další expanze pobočky, poskytnuta společnosti X.

Obrázek 1: Varianta č. 2 – konsolidace



Zdroj: vlastní práce autorky v programu AutoCAD

Plán dodržuje všechny zíměné normy z kapitol 2.1–2.3. Plocha na jednoho zaměstnance v konferenčních místnostech činí více, než udává norma ($1-1,5 \text{ m}^2$), konkrétně $1,8 \text{ m}^2$. Na 152 pracovníků připadne 64 židlí, což je podle standardů společnosti X o 21 židlí více kvůli vyhovění požadavku na velkou konferenční místnost. Také hlavní a vedlejší koridory jsou dodrženy a rovněž místa v kuchýnkách.

Návrh plánovače po jeho schválení bude dále postoupen architektovi pronajímatele, který interiér upraví na základě jeho odborné kvalifikace a dobré znalosti dispozice budovy.

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 navrhnutí 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 LITERATURY A INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

Monografie

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2.přepr. a dopl.vyd. Praha: Ekopress, 2008, 135 s. ISBN 978-80-86929-44-6

FOŘT, Petr a Jaroslav KLETEČKA. *AutoCAD 2014: učebnice*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2014, 399 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-251-4154-0

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9

MARMOT, Alexi a Joanna ELEY. *Office space planning: designing for tomorrow's workplace*. New York: McGraw-Hill, 2000, 478 p. ISBN 00-713-4199-4

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

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

PENNANEN, Ari. *Workplace Planning*, Helsinki: Haahtela-kehytis Oy, 2004, ISBN 952-5403-04-1

PREISER, Wolfgang F a Jacqueline VISCHER. *Assessing building performance*. New York: Elsevier, 2005, 243 p. ISBN 07-506-6174-7

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

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s. ISBN 80-717-9892-4

STROUHAL, Jiří. *Účetnictví ...: velká kniha příkladů*. Brno: Computer Press, (2007). ISBN 978-80-265-0008-7

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 465 s. ISBN 978-80-86929-71-2

VEBER, Jaromír a kol.: *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání. 2011, Praha: Manegement Press. ISBN 978-80-7261-200-0

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6

Odborné články

ADDI, Gretchen a LYTLE, Jacqueline: Space Planning, *The Architect's Handbook of Professional Practice*, 200, č. 13, s. 1-7.

MATHER, E. Jane: Best practices for high-level occupancy planning: Data and analysis, *Journal of Corporate Real Estate*, 2004, č. 16, s. 162-193.

MICHALÍK, David: *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?*, Vyd. 1. Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009

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

OOMMEN, V.G.O., KNOWLES, M.K., ZHAO, I.Z. Should health service managers embrace open plan work environments? *Asia Pacific Journal of Health Management*, Vyd. 3., s. 37-43, 2008

STEINER, Jon: The art of space management: Planning flexible workspaces for people, *Journal of Facilities Management*, 2005, č. 4, s. 6-22.

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

Elektronické zdroje

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/>

Businessinfo. Daň z příjmu. [online]. © 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-3462.html>

BusinessDictionary.com. *What is strategic management?* [online]. WEBFINANCE, Inc, ©2015 [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-management.html>

Business Case and Business Case Analysis Explained: Definition, Structure, Content, and Meaning. SCHMIDT, Marty. *Business Case Analysis* [online]. Solution Matrix Limited, © 2004-2015 [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <https://www.business-case-analysis.com/business-case.html>

Conference / Classroom. *Whole Building Design Guide* [online]. National Institute of Building Sciences, © 2015, 2009-02-06 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.wbdg.org/design/conference.php>

Český statistický úřad. [online]. © 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Definice procesu dle EN ISO 9000:2000: NORMA EN ISO 9001:2000. In: *Zcu.arcao.com* [online]. Quality Centrum, spol. s r. o [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: http://zcu.arcao.com/kpv/pis/pinte/Definice_procesu_dle_EN_ISO_9000-2000.pdf

Financial Review. BLEBY, Michael. THE AUSTRALIAN FINANCIAL REVIEW. *Colliers bucks trend, rejects hot-desking and activity based work as it moves into new offices* [online]. Fairfax Media Publications Pty Ltd, © 2014, 2015-02-10 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: http://www.misaustralia.com.au/p/business/property/colliers_bucks_trend_rejects_moves_JAqnA1E81zJsqRHIAofFeK

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>

Investopedia. *Vacancy Rate Definition* [online]. Investopedia, LLC, © 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/v/vacancy-rate.asp>

JLL US. Corporate occupancy planning | JLL [online]. JONES LANG LASALLE, IP, Inc., © 2015 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.us.jll.com/united-states/en-us/services/corporates/occupancy-planning>

JLL AU. *Activity based working* [online]. Jones Lang LaSalle ©2015, 2012-03-12 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.jll.com.au/australia/en-au/Documents/jll-au-activity-based-working-2012.pdf>

JLL CZ. Naše historie [online]. JONES LANG LASALLE, IP, Inc., © 2015 [cit. 2015-1-21]. Dostupné z: <http://www.jll.cz/czech-republic/cs-cz/o-nas/nase-historie>

Managementmania. Efektivnost. [online]. © 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efektivnost>

PRICE, Ilfryn. Flexible working policies and environments in UK Local Authorities: current practice. In: *Sheffield Hallam University Research Archive* [online]. Sheffield Hallam University, © 2011, 2011-10-27 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://shura.shu.ac.uk/3960/1/Reportv4.pdf>

Scientific American. MUSSER, George. *The Origin of Cubicles and the Open-Plan Office* [online]. Scientific American, a Division of Nature America, Inc., © 2015, 2009-08-17 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.scientificamerican.com/article/the-origin-of-cubicles-an/>

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

Ostatní

ČSN 73 5305 *Administrativní budovy a prostory*, Český normalizační institut, 2005

Interní zdroje *JLL* a společnosti *X*

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci

O'HOLLEARN Kristine a Joe. *Strategic Occupancy Planning*, Patent Application Publication, 2006, US 2006/0161447 A1

SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ

Seznam schémat

| | |
|--|----|
| Schéma 1: Integrované služby řízení a správy budov..... | 15 |
| Schéma 2: Vymezení OP v rámci hierarchie plánování podniku | 16 |
| Schéma 3: Fáze procesu..... | 19 |
| Schéma 4: Fáze projektu konsolidace..... | 49 |
| Schéma 5: Odpovědné osoby projektu | 51 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Minimální a doporučená plocha na zaměstnance | 25 |
| Tabulka 2: Atributy pro mobility..... | 46 |
| Tabulka 3: Základní údaje o pobočce | 48 |
| Tabulka 4: Vývoj počtu zaměstnanců..... | 53 |
| Tabulka 5: Požadavky podniku na hlavní a vedlejší prostory | 54 |
| Tabulka 6: Utilization studie a mobility atributy..... | 55 |
| Tabulka 7: Návrhy na hlavní a vedlejší prostory | 56 |
| Tabulka 8: Upravený návrh počtu pracovišť podle HC..... | 57 |
| Tabulka 9: Roční provozní náklady..... | 59 |
| Tabulka 10: Investiční majetek..... | 60 |
| Tabulka 11: Jednorázové náklady..... | 61 |
| Tabulka 12: Roční úspory pro A2..... | 62 |
| Tabulka 13: Roční úspory pro A3..... | 62 |
| Tabulka 14: Čistá současná hodnota pro A2 | 63 |
| Tabulka 15: Čistá současná hodnota pro A3 | 64 |
| Tabulka 16: Analýza citlivosti pro A2..... | 64 |
| Tabulka 17: Analýza citlivosti pro A3..... | 65 |
| Tabulka 18: Doba návratnosti pro A2..... | 66 |
| Tabulka 19: Doba návratnosti pro A3..... | 66 |
| Tabulka 20: Porovnání ekonomických ukazatelů..... | 68 |
| Tabulka 21: Porovnání occupancy ukazatelů | 69 |
| Tabulka 22: Konečný návrh na hlavní a vedlejší prostory | 71 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Podíl mobilních pracovníků na aktivně pracujících | 28 |
|---|----|

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Varianta č. 2 – konsolidace | 72 |
|--|----|

SEZNAM ZKRATEK

ABW – Activity Based Workplace/Working

AWS – Alternative Workplace Strategies

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CRE – Corporate Real Estate

EMEA – Europe, the Middle East and Africa

HC - Headcount

HSE – Health & Safety Environment

KPI – Key Performance Indicator

OP – Occupancy Planning

RP – Requirements Pack

SBG – Strategic Business Group

SBU – Strategic Business Unit

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: COSTS IMPUTS

| Description of Alternative | Baseline Costs (current sites to be exited) | | Alternative 2 | | Alternative 3 | |
|---|--|----------------|----------------------------------|----------------|---------------------------|----------------|
| | | | Consolidate within PL20 building | | Relocate (benchmark only) | |
| ANNUAL RENT | Building(s) Size (sq.m) | 2,290 | Building(s) Size (sq.m) | 2,033 | Building(s) Size (sq.m) | 2,200 |
| | PL10 Rent | 288,147 | Rent | 359,841 | Office rent | 392,155 |
| | PL20 Rent | 62,310 | Garage parking (25) | 30,000 | Garage parking (25) | 36,000 |
| | PL23 Rent | 100,542 | External parking (3) | 2,520 | Storage | 5,420 |
| | Parking (40 total) | 45,869 | Storage | 5,880 | | |
| | Storage | 5,880 | Total | 398,241 | Total | 433,575 |
| | Total | 502,749 | Annual Escalation | 2% | Annual Escalation | 2% |
| ANNUAL OPERATING COSTS (Cash Only) | Service Charges | 122,339 | Service Charges | 121,716 | Service Charges | 122,500 |
| | Utilities | 28,000 | Utilities (est.) | 20,000 | Utilities (est.) | 20,000 |
| | Total | 150,339 | Total | 141,716 | Total | 142,500 |
| Capital Implementation Costs | | | Annual Escalation: | 2% | Annual Escalation: | 2% |
| | | | IT | 60,000 | IT | 60,000 |
| | | | Security | 10,000 | Security | 60,000 |
| | | | Contingency | 30,000 | Contingency | 30,000 |
| | | | Furniture | 50,000 | Furniture | 50,000 |
| | | | Total | 150,000 | Total | 200,000 |
| Free Rent | | | Free Rent Amount: | 269,881 | Free Rent Amount: | 196,077 |
| | | | Months: | 9 | Months: | 6 |
| Expense Implementation Costs | | | Transaction costs | 30,000 | Transaction costs | 35,000 |
| | | | Legal | 5,000 | Legal | 10,000 |
| | | | Moving Cost | 12,000 | Moving Cost | 45,000 |
| | | | Total | 47,000 | Total | 90,000 |

Příloha č. 2

| A2 consolidation | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Total |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| <i>Year</i> | <i>0</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | | |
| Net Implementation Costs (Capital) | (150) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (150) |
| Net Implementation Costs (Expense) | (47) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (47) |
| One-time Cash Costs | (197) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (197) |
| Net Cash Investment | (197) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (197) |
| ANNUAL OP COSTS - RENT | (166) | (406) | (414) | (423) | (431) | (440) | (448) | (229) | (2,957) |
| ANNUAL OP COSTS - NON-RENT | (59) | (145) | (147) | (150) | (153) | (156) | (160) | (81) | (1,052) |
| LESS: BASELINE COSTS | 272 | 653 | 653 | 653 | 653 | 653 | 653 | 327 | 4,517 |
| LESS: FREE RENT | 150 | 120 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 270 |
| P&L Spread of Free Rent | 16 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 20 | 270 |
| Depr. on Building Improvements | (9) | (22) | (22) | (22) | (22) | (22) | (22) | (11) | (150) |
| Total Non-cash Costs | 7 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 9 | 120 |
| Annual P&L Savings | 54 | 120 | 109 | 97 | 86 | 74 | 62 | 25 | 628 |

| | | | | | | | | | |
|-------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|
| P&L Impact before Tax | 7 | 120 | 109 | 97 | 86 | 74 | 62 | 25 | 581 |
| Tax Impact (19%) | 1 | 23 | 21 | 19 | 16 | 14 | 12 | 5 | 110 |
| P&L Impact after Tax | 6 | 97 | 88 | 79 | 70 | 60 | 50 | 20 | 470 |

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Net Cash Flow (before tax) | 0 | 222 | 91 | 80 | 69 | 57 | 45 | 16 |
| Net Cash Flow (after tax) | (1) | 200 | 71 | 62 | 52 | 43 | 33 | 12 |
| PV of Net Cash Flow (after tax) | (1) | 183 | 59 | 48 | 37 | 28 | 20 | 6 |
| Cum. Net Cash Flow (before tax) | 0 | 222 | 314 | 394 | 462 | 519 | 564 | 581 |
| Cum, Net P&L Flow (before tax) | 7 | 127 | 236 | 333 | 419 | 493 | 556 | 581 |

| | | | | | | | | |
|----------------------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|
| Payback Calculation - Cash | 0.4166667 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Payback Calculation - P&L | 0.4166667 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Příloha č. 3

| A3 relocation | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Total |
|------------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <i>Year</i> | <i>0</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | | |
| Net Implementation Costs (Capital) | (200) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (200) |
| Net Implementation Costs (Expense) | (90) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (90) |
| One-time Cash Costs | (290) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (290) |
| Net Cash Investment | (290) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (290) |

| | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ANNUAL OP COSTS - RENT | (181) | (442) | (451) | (460) | (469) | (479) | (488) | (249) | (3,219) |
| ANNUAL OP COSTS - NON-RENT | (59) | (145) | (148) | (151) | (154) | (157) | (160) | (82) | (1,058) |
| LESS: BASELINE COSTS | 272 | 653 | 653 | 653 | 653 | 653 | 653 | 327 | 4,517 |
| LESS: FREE RENT | 163 | 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 196 |
| P&L Spread of Free Rent | 12 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 14 | 196 |
| Depr. on Building Improvements | (12) | (29) | (29) | (29) | (29) | (29) | (29) | (14) | (200) |
| Total Non-cash Costs | (0) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (0) | (4) |
| Annual P&L Costs | 32 | 65 | 53 | 41 | 29 | 16 | 4 | (5) | 236 |

| | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|------------|-----------|
| P&L Impact before Tax | (58) | 65 | 53 | 41 | 29 | 16 | 4 | (5) | 146 |
| Tax Impact (19%) | (11) | 12 | 10 | 8 | 6 | 3 | 1 | (1) | 28 |
| P&L Impact after Tax | (47) | 53 | 43 | 33 | 23 | 13 | 3 | (4) | 118 |

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Net Cash Flow (before tax) | (95) | 98 | 54 | 42 | 30 | 17 | 4 | (4) |
| Net Cash Flow (after tax) | (83) | 86 | 44 | 34 | 24 | 14 | 4 | (3) |
| PV of Net Cash Flow (after tax) | (83) | 79 | 37 | 26 | 17 | 9 | 2 | (2) |
| Cum. Net Cash Flow (before tax) | (95) | 4 | 57 | 99 | 129 | 146 | 150 | 146 |
| Cum, Net P&L Flow (before tax) | (58) | 7 | 60 | 101 | 130 | 147 | 150 | 146 |

| | | | | | | | | |
|----------------------------|-----------|-----------|---|---|---|---|---|---|
| Payback Calculation - Cash | 0.4166667 | 0.9627493 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Payback Calculation - P&L | 0.4166667 | 0.8956254 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

