

Bogusław Półtorak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ROLA PODEJŚCIA *FACILITY MANAGEMENT* W ODDZIAŁYWANIU NA WARTOŚĆ NIERUCHOMOŚCI I WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Celem artykułu jest ukazanie możliwego zakresu oddziaływania na wartość przedsiębiorstwa przez świadome zarządzanie składnikami jego majątku trwałego w postaci nieruchomości od chwili powstania założenia o sposobie wykorzystania nieruchomości do zmiany wykorzystania lub ostatecznie do jej rozbiórki. *Facility management* (FM) określić można jako świadome podejście do poszukiwania optymalizacji procesów zarządzania nieruchomościami w ujęciu interdyscyplinarnym. Dziedzina wyrosła z doświadczeń i potrzeb praktyki gospodarczej w zakresie bardziej efektywnego dokonywania wyborów biznesowych opierających się na kompleksowym zarządzaniu szeroko rozumianymi nieruchomościami. Usługi *facility management* obejmować będą więc działania administracyjne, techniczne, ale i ekonomiczne w organizacji nakierowane na potrzeby klienta, powiązane z zarządzaniem majątkiem w postaci nieruchomości. W praktyce gospodarczej FM jako system interdyscyplinarnych udogodnień w zarządzaniu może być rozumiany wieloznacznie¹. Ze względu na cel artykułu autor skupia się na ocenie możliwego obszaru powiązań między wartością nieruchomości i wartością firmy przez pryzmat funkcjonowania zasad FM w gospodarowaniu nieruchomościami przedsiębiorstwa, w tym ze szczególnym uwzględnieniem form działalności gospodarczej na rynku nieruchomości komercyjnych i branży deweloperskiej.

Rola nieruchomości w majątku współczesnych firm sprawia, iż pojawia się konieczność tworzenia rentownych i aktywnych strategii zarządzania nieruchomościami-

¹ FM może dotyczyć zarówno zarządzania wizerunkiem firmy, procesami administracyjnymi, jak też planowania finansowego.

mi, aby również i ta dziedzina działalności została podporządkowana budowaniu wartości firmy, co jest przedmiotem *corporate real estate management*. W licznych przypadkach będzie to bezpośrednie powiązanie pomiędzy wartością nieruchomości stanowiących składnik majątku a wartością przedsiębiorstwa, jak np. w sektorze budowlanym. W innym wypadku zaistnieją związki przyczynowo-skutkowe między wykorzystaniem nieruchomości i zaangażowaniem tego typu składników majątku (czasami z innych firm na zasadzie leasingu, dzierżawy) w tworzeniu wartości dodanej przez przedsiębiorstwo. Taka sytuacja stwarza alternatywę, w której wybór rozwiązania docelowego – samodzielne zarządzanie lub outsourcing FM – może być dokonywany z punktu widzenia intensyfikowania rentowności bądź szerzej – w kontekście kształtowania wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy. W szerokim ujęciu FM można więc uznać za czteroetapowy proces planowania, realizacji, eksploatacji, likwidacji lub zmiany dotychczasowej funkcji nieruchomości realizowany samodzielnie za pomocą własnych kadr przedsiębiorstwa lub przez zlecenie tego rodzaju usług wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym.

2. Zakres *facility management*

W tradycyjnym ujęciu nieruchomości korporacyjne określane są jako składnik majątku trwałego, który aczkolwiek niezbędny w działalności gospodarczej, nie jest uznawany za wiodący z punktu widzenia rentowności gospodarowania. Na nieruchomości spogląda się raczej jako na przedmiot koniecznych nakładów inwestycyjnych, zużycia technicznego czy wręcz w procesach restrukturyzacyjnych jako na swoisty balast dla bardziej efektywnego działania. W podejściu *facility management* nieruchomości stawiane są na równi z innymi składnikami majątku firmy. Nieruchomość staje się narzędziem do osiągania jeszcze lepszych wyników finansowych poprzez optymalizację jej wykorzystania. Aktywne zarządzanie nieruchomością przynosi bowiem nie tylko większe możliwości w zakresie optymalizacji jej kosztów utrzymania, ale oddziałuje na optymalizację procesów biznesowych. Cele organizacji będą dzięki temu sprawniej osiąmane, a to w dalszej perspektywie powinno przekładać się na wzrost wartości firmy.

Do podstawowych funkcji *facility management* można zaliczyć [Foryś 2006, s. 34]:

- prognozowanie i planowanie udogodnień przez plany długo- i krótkoterminowe, mikroplanowanie przestrzeni, prognozy finansowe,
- zarządzanie ekonomiczno-finansowe w postaci budżetowania, wykonywania i sprawozdawczości budżetowej,
- nabywanie i zbywanie nieruchomości, przejmowanie, najem i leasing,
- zarządzanie personelem na potrzeby obsługi budynku, recepcję, koordynowanie ruchu i czasu pracy w budynku, plany ewakuacji w sytuacjach kryzysowych oraz kontraktowanie usług porządkowych,
- administrowanie najmem i zarządzanie przestrzenią, planowanie, alokację i odkrywanie nowych funkcji,

- zarządzanie miejscem pracy przez projektowanie miejsca pracy, wyposażanie, przewidywanie ograniczeń i zagrożeń, zarządzanie dostępem,
- zarządzanie systemami telekomunikacyjnymi, informatycznymi, bazami danych,
- zarządzanie ochroną i bezpieczeństwem budynku oraz ludzi,
- administrowanie serwisami gastronomicznymi, informacyjnymi, audiowizualnymi, transportowymi, logistycznymi, a nawet ochroną zdrowia i rekreacją,
- projektowanie i planowanie w zakresie rozwiązań architektonicznych oraz konstrukcyjnych,
- zarządzanie projektem inwestycyjnym w trakcie realizacji,
- zarządzanie eksploatacją, remontami i modernizacją.

Wszelchność zadań, które obejmuje *facility management*, wynika ze złożonej natury nieruchomości. Istotne jest uwzględnienie etapów planowania, programowania i budżetowania koncepcji oraz zakresu działalności. Wybór pomiędzy najmem nieruchomości, leasingiem, czyli zewnętrznymi sposobami dostarczania przestrzeni, lub budową będzie skutkował różnym zakresem specjalizacji, innym rozłożeniem kosztów, ale również dostępnością korzyści rynkowych osiąganych z posiadania nieruchomości. Wyznacznikiem dla korzyści będą porównywalne najlepsze pod tym względem nieruchomości w danym segmencie rynku.

3. Oddziaływanie *facility management* na wartość nieruchomości

W procesie określania wartości nieruchomości dużą rolę odgrywa proces pozyskiwania pełnej informacji nie tylko o czynnikach technicznych czy ekonomicznych nieruchomości, ale również dokonanie wielowymiarowej oceny czynników otoczenia. Nieprzenaszalność nieruchomości oraz różnicowanie praw do nieruchomości powodują, że rynek nieruchomości jest niejednorodny, mało elastyczny i niepowtarzalny [Bryx 2006, s. 43-58], a to warunkuje konieczność badania otoczenia nieruchomości. W trakcie *due diligence* stanu faktycznego nieruchomości pod uwagę będą brane następujące obszary analizy [Mączyńska, Prystupa, Rygiel 2005, s. 48-49]:

- identyfikacja ryzyka makroekonomicznego związanego z sytuacją ogólnego-spodarczą i rynkową,
- określenie przepływów finansowych pochodzących z eksploatacji w zestawieniu z kosztami użytkowania,
- poznanie stanu prawnego nieruchomości, jej historii od strony ustroju prawnego, przede wszystkim formy prawnej własności, ograniczonych praw rzeczowych, kontraktów powiązanych z nieruchomością, toczących się i zakończonych postępowań prawnych,
- rozpoznanie spraw podatkowych związanych z nieruchomością lub właścicielem, w tym w wariancie rozszerzonym z uwzględnieniem poziomu rzeczywi-

stych obciążeń podatkowych w przyszłości (w zależności od formy podatku, tarczy podatkowej itp.),

- zarządzanie zasobami organizacyjnymi i ludzkimi niezbędnymi dla obsługi nieruchomości, a także uwzględnienie czynników psychologicznych lub etyczno-moralnych związanych z kontaktami międzyludzkimi pracowników, właścicieli, sąsiadów, administratorów,
- ocena stopnia nowoczesności rozwiązań technicznych, technologicznych, systemów informacji, przejrzystości prowadzenia biznesu.

Potencjalny konflikt interesów podmiotów powiązanych z funkcjonowaniem nieruchomości – właścicieli, użytkowników, najemców, podnajemców, administratorów, służb technicznych, dostawców, regulatorów czy też podmiotów finansowych, stwarza potrzebę koordynowania procesów funkcjonowania nieruchomości zgodnie z określonym przeznaczeniem. W takim rozumieniu optymalizacja procesów zarządzania nieruchomością powinna sprzyjać eliminowaniu lub przynajmniej strukturyzowaniu konfliktów interesów. Wpływ usług *facility management* na wartość nieruchomości będzie więc przejawiał się w wyższej użyteczności nieruchomości i sprawności procesów jej funkcjonowania. W sposób bezpośredni będzie przejawiać się to w uporządkowaniu gospodarki finansowej i w bardziej efektywnym zarządzaniu aktywami nieruchomościowymi. Wykorzystanie tak określonej rezerwy sprawności i efektywności uwalnianej przez lepsze wykorzystanie nieruchomości może oddziaływać na wzrost wartości firmy.

4. Większa efektywność funkcji nieruchomości a wartość przedsiębiorstwa

Zwykle zarządzanie nieruchomościami traktowane jest jako bierny element z punktu widzenia gospodarki finansowej przedsiębiorstwa. Znaczenie nieruchomości dla poprawy wyników finansowych ma w strategii działalności charakter wtórny (poza oczywiście celami inwestycyjnymi). O wpływie nieruchomości na wynik finansowy raczej nie dowiemy się ze sprawozdawczości finansowej w sposób bezpośredni. Dostarczane informacje będą miały charakter informacyjny, statystyczny (np. wielkość amortyzacji, stopień zużycia), a mniej charakter kreujący korzyści z wykorzystania nieruchomości przez firmę. Czytając sprawozdania finansowe, można wręcz odnieść wrażenie, że nieruchomości stanowią raczej ciężar, a ich istnienie w majątku firmy jest objawem błędów w strategii przedsiębiorstwa. W większości wypadków wrażenie to może być oczywiście mylące, ale pokazuje zakres problemu. Proefektywnościowe nastawienie *facility management* jasno określa cel strategiczny zarządzania nieruchomościami, jakim będzie wzrost wartości tego rodzaju aktywów i uporządkowanie związanych z nimi przepływów finansowych [Śliwiński, Śliwiński 2006, s. 222-223]. Ze względu na złożoność nieruchomości ocena sposobu ich wykorzystania będzie miała charakter wieloaspektowy. Powinny być zarówno uwzględnione założenia analizy wskaźników finansowych, budże-

towania, rachunku kosztów, jak i wykorzystane standardy terminologii finansowej. Przejrzystość standardów finansowych, rachunkowości i sprawozdawczości będą w ten sposób powiązane z warunkami zarządzania finansami nieruchomości.

Nieruchomości jako dobra ekonomiczne mogą być przedmiotem obrotu rynkowego. Ze względu jednak na cechy nieruchomości² pojawia się wiele barier, które negatywnie oddziałują na sprawność mechanizmu rynkowego, przede wszystkim zwiększając koszty jego funkcjonowania, a także stwarzając ograniczenia dostępu dla nowych uczestników. Biorąc pod uwagę komercyjne funkcje nieruchomości, niedoskonałości mechanizmu rynku nieruchomości mogą objawiać się przez cykliczność rozwoju, co może mieć wpływ na dostępność nieruchomości określonej kategorii i koszty wynajmu [Miller, Geltner 2005, s. 336-337]. Cykliczność rozwoju rynku nieruchomości może przekładać się na zmienność przepływów finansowych nieruchomości i w efekcie może oddziaływać na wartość przedsiębiorstwa. Ryzyko zmiany wartości będzie tym większe, im większe znaczenie będzie miał poziom czynszów lub wartości nieruchomości dla wyniku finansowego przedsiębiorstwa, stąd na to ryzyko najbardziej będą narażone firmy z branży deweloperskiej oraz operatorzy powierzchni logistycznych, biurowych lub handlowych. W mniejszym zakresie zagadnienie to będzie dotyczyć firm *sensu stricto* produkcyjnych czy handlowych. Użyteczność biznesowa nieruchomości będzie więc rozpatrywana w zależności od branży. Koncepcja wartości przedsiębiorstwa i wyceny składników majątku w każdym wypadku powinna uwzględniać specyfikę branży.

5. Czynniki krytyczne outsourcingu udogodnień dla nieruchomości przedsiębiorstwa

Uzupełnienie zarządzania nieruchomościami (*property management*) o zarządzanie udogodnieniami (*facility management*) ma decydujący wpływ na zwiększenie efektywności wykorzystania nieruchomości komercyjnych. Często w praktyce dochodzi do outsourcingu tego rodzaju działań ze względu na dość wysokie koszty samodzielnego zarządzania operacyjnego nieruchomością. Przedsiębiorstwo, które przekazuje na zewnątrz zarządzanie nieruchomością i udogodnieniami nieruchomościowymi, z jednej strony może skupić się na podstawowym celu działalności, a z drugiej strony uzyskuje usługę wysokiej jakości. Istnieje jednak niebezpieczeństwo rozbieżności celów właściciela i administratora. W relacjach umownych pomiędzy dwoma stronami powinny być zawarte mierniki jakości nieruchomości, które będą odnosić użyteczność, standard itp. do poziomu najlepszych nieruchomości na rynku (*benchmark*). Działalność pomocnicza, a do takiej zalicza się zwykle obsługę nieruchomości w przedsiębiorstwie, w przypadku realizowania przez podmiot zewnętrzny może mieć dodatkowe ryzyko operacyjne. Wśród dodatko-

² Cechy fizyczne, instytucjonalno-prawne oraz ekonomiczne związane przede wszystkim z czynnikami lokalizacji, różnorodnością substancji nieruchomości oraz kosztami transferu praw [Kucharska-Stasiak 2006, s. 18-19].

wych czynników ryzyka można wymienić niekompetencję kadr FM, brak odpowiednich ubezpieczeń, potencjału organizacyjnego czy wreszcie niedopasowanie systemów do systemów stosowanych w przedsiębiorstwie. Do podstawowych barier wprowadzania zewnętrznych usług FM można więc zaliczyć niekompatybilność struktury organizacyjnej, systemów informatycznych oraz celów działania. Wymienione czynniki ryzyka mogą być sterowane przez właściwą konstrukcję umowy o świadczenie usług oraz przez właściwie określony zakres odpowiedzialności. Wydaje się, że przy zewnętrznym świadczeniu usług FM niezbędne będzie ubezpieczenie skutków np. ewentualnych przestojów w produkcji lub innych ograniczeń w prowadzeniu działalności podstawowej.

Z punktu widzenia wyboru formy wykorzystania nieruchomości konieczna jest odpowiedź na pytanie, czy nieruchomość w firmie jest w ogóle jako konieczny bilansowy składnik majątku. Być może optymalnym rozwiązaniem jest leasing, leasing zwrotny wraz z przekazaniem kompetencji zarządzania nieruchomością firmie leasingowej. W przypadku decyzji o budowie nowego obiektu lub wykorzystaniu dotychczasowych kluczowe będą etapy zarządzania projektem. Optymalizacja wyborów w omówionym zakresie wchodzi w obszar decyzji kompleksowego zarządzania nieruchomościami firmy (*corporate real estate management*), a ostateczna decyzja o sposobie wykorzystania nieruchomości, strukturze aktywów, realizacji czy sposobach eksploatacji i projektowaniu udogodnień³ będzie jednym z elementów planowania strategicznego.

6. Podsumowanie

Działalność współczesnych przedsiębiorstw koncentruje się na poszukiwaniu coraz bardziej efektywnych sposobów oddziaływania na wartość. Jedną z metod jest skupienie się na zastosowaniu udogodnień związanych z doskonaleniem sposobu wykorzystania nieruchomości, które wykorzystywane są w celach komercyjnych. Elastyczne podejście do zarządzania nieruchomościami oraz udogodnieniami, co docelowo ma zwiększyć sprawność procesów organizacyjnych i zapewnić wyższą efektywność działalności podstawowej, wymaga wiedzy, doświadczenia dla określonego segmentu nieruchomości. Wdrożenie w przedsiębiorstwie zasad FM (samodzielnie lub przez outsourcing) ma na celu zwiększenie efektywności wykorzystania majątku trwałego w postaci nieruchomości, a także kreowanie jego dodatkowych funkcji lub też ich uelastycznienie pod względem celów działalności. Jednocześnie z punktu widzenia praktyki FM może służyć [Śliwiński, Śliwiński 2006, s. 5]:

- integracji kadr, technologii i zasobów powiązanych z funkcjonowaniem nieruchomości,
- dostosowaniu nieruchomości do potrzeb ich właściciela i użytkowników,

³ *Facility management* ma zastosowanie w sferze zarówno technicznej, organizacyjnej, jak również finansowej. Obejmuje m.in. controlling i finansowanie nieruchomości. Zob. [May, Eschenbaum, Breitenstein 1998].

- kształtowaniu i utrzymaniu fizycznego, przestrzennego i estetycznego otoczenia człowieka,
- zaprojektowaniu i użytkowaniu zbudowanego otoczenia,
- organizacji urządzeń, usług i świadczeń wspierających podstawową działalność użytkowników,
- poprawie jakości usług i świadczeń,
- kształtowaniu dogodnych warunków i stanowisk pracy pod względem biznesowego użytkowania nieruchomości, a także jej aspektów technicznych.

Bardziej efektywne wykorzystanie nieruchomości będzie przejawiało się we wzroście ich wartości dochodowej, a to już powinno przekładać się w sposób bezpośredni na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Nowe podejście przez eliminowanie czynników ryzyka na poziomie wykorzystania nieruchomości pozytywnie wpływa również na ograniczanie ryzyka operacyjnego w przedsiębiorstwie.

Literatura

- Bryx M., *Rynek nieruchomości system i funkcjonowanie*, Poltext, Warszawa 2006.
- Foryś I., *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, Poltext, Warszawa 2006.
- Kucharska-Stasiak E., *Nieruchomość w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- May A., Eschenbaum F., Breitenstein O., *Projektentwicklung im CRE Management, Leitfaden zur Ausschöpfung von Wertsteigerungs- und Kostensenkungspotentialen im Flächenmanagement*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 1998.
- Mączyńska E., Prystupa M., Rygiel K., *Ile warta jest nieruchomość*, Poltext, Warszawa 2005.
- Miller N.G., Geltner D.M., *Real Estate Principles for the New Economy*, Thomson South-Western, Mason 2005.
- Śliwiński A., Śliwiński B., *Facility Management*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

THE ROLE OF FACILITY MANAGEMENT IN CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT

Summary

In this paper, the author discussed the Corporate Real Estate Management. In modern economy a real estate sector is an important part of national resources. The real estate market is the part of capital market. Thus very essential is to estimate value of the real estate in objective way. This estimation could be more effective while we use facility management. The facility management raises value of real estate and increasing real estate value makes value of company higher.