

Řízení nákladů v období pokročilé hospodářské krize



Zaměřujeme se na produkty, rozšiřující náš ERP systém INFOpower směrem k přímé či nepřímé podpoře firemních business procesů. Jedná se o produkty Řízení obchodních aktivit, které řeší průběh marketingových, komunikačních, servisních a obchodních procesů v organizaci a umožňuje cíleně řídit vztahy se zákazníky, uzpůsobovat nabídku podle jejich požadavků a přání a využívat všechny informace získané vzájemnými kontakty k výraznému zlepšení těchto procesů a vztahů. Současně také řeší zefektivnění a optimalizaci všech činností podniku, které se nějakým způsobem klientů dotýkají.

Dalším produktem je nástroj (s pracovním názvem Work-flow) pro modelování a sledování jednotlivých firemních procesů, integrující jak jednotlivé prvky a funkce ERP systému, tak i podnikové směrnice a standardní nástroje pro tvorbu a distribuci podnikové dokumentace. Využitím tohoto nástroje je možné systémově zpracovat posloupanost jednotlivých činností v rámci konkrétních firemních procesů a tím je standardizovat, optimalizovat a personifikovat. To znamená jednoznačně definovat odpovědnost jednotlivým členům projektových týmů. Výsledkem je snížení pracnosti procesů, administrativní zátěže a možnost stálého monitorování jednotlivých činností a tím možnost jejich optimalizace a zefektivňování.

V neposlední řadě se jedná o sadu produktů, respektive analytických nástrojů jednotné technologické platformy pro podporu rozhodování středního a vrcholového managementu („business intelligence“ BI), jinými slovy uživatelsky přívětivé, jednoduché nástroje pro reportování agregátních dat od hrubých ukazatelů typu míry zisku s možností propadání k detailním informacím, např. konkrétního typu nákladů na jedné zakázce v daném časovém období. Součástí těchto produktů jsou i nástroje pro grafickou prezentaci informací

ale tvrdá a dlouhodobá práce teprve před nimi. Bez skutečně zásadních a smysluplných změn ve fungování firemních procesů nelze z dlouhodobého hlediska o efektivním plánování a řízení nákladů uvažovat. Například v procesu kalkulace plánovaných nákladů, plánování a využívání zdrojů a v metodice řízení projektů vidím velké rezervy. S nadsázkou se dá říci, že „kde selže systém, nastupuje management“, a já se obávám, že v mnoha menších a středních dodavatelských firmách je možné hovořit spíše o „permančním managementu“.

Která oblast optimalizace řízení nákladů je pro vedení firem nejhůře uchopitelná? Jinými slovy, co mohou ovlivnit sami manažeři a v jakých oblastech by měla nastoupit specializovaná firma?

Hlavní tíha je na managementu, který svým působením, vytvářením strategií, komunikací s klíčovými zaměstnanci ovlivňuje vlastní řízení, nebo chcete-li řízení nákladů. Na druhé straně vnější pohled na nastavení a fungování firemních procesů, na systém sběru a distribuce informací v rámci podnikových informačních systémů je určitě přesně tou oblastí kde spolupráce s externí specializovanou firmou, která disponuje vlastním know-how a zároveň netrpí tzv. provozní slepotou, je více než žádoucí.

RTS se pohybuje v oblasti konzultační a v oblasti IT produktů pro management stavebních firem. Počítám, že s počátkem krize jste optimalizovali u klientů své produkty pro uspořené nákladů. Máte v současnosti nějaký nový produkt, který by mohl pomoci firmám právě nyní, v ekonomické situaci přelomu roku 2010/2011?



▲ Ing. Jiří Pospíšil, ředitel divize společnosti RTS, a.s.

Hospodářská krize, resp. ekonomická krize ve stavebnictví je už téměř dva roky starou skutečností a zdaleka nekončí. Stavební firmy a výrobci stavebních hmot většinou udělali mnoho opatření na snížení nákladů a jejich racionalizaci.

Otázkou je, jak by se v této oblasti měli chovat nyní, v době ne začínající, ale již trvající krize.

„V současnosti je nutné se zaměřit na dvě klíčové oblasti, a to na rizika pramenící ze zhoršující se platební disciplíny a na opravdu komplexní a systémové vnitřní změny především ve fungování systému řízení společnosti, jež povedou k dlouhodobým úsporám nákladů a zvýšení efektivnosti,“ míní Ing. Jiří Pospíšil, ředitel divize společnosti RTS, a.s. „V minulém období firmy provedly mnoho opatření vedoucích ke snížení nákladů, ať už omezování kapacit, rušení různých benefitů atd., nicméně všechna tato opatření mají časově omezený charakter

a mohou působit v očekávaném období budoucího růstu i negativně. Proto je jednou za základních strategií současnosti v oblasti snižování nákladů optimalizace a zvyšování efektivity hlavních i podpůrných firemních procesů, a to jak procesů ryze interních, tak i těch, které zahrnují externí vztahy.“

Takže managementy stavebních firem s touto již „zavedenou“ situací dokázaly vyrovnat. Přesto, jaké rezervy v oblasti řízení nákladů?

Jak jsem již výše uvedl, operativní opatření vedoucí ke stabilizaci společnosti zvládly managementy na výbornou. Zároveň je

a integrované analytické metody, např. regresní analýza.

Jak se liší principy řízení nákladů v době krize u malých, středních a velkých stavebních firem a jak je tomu u výrobců stavebních hmot?

Domnívám se, že principy řízení nákladů u středních nebo malých firem, obojí patří mezi hlavní portfolio našich klientů, se příliš neliší. Rozdíl je spíše v metodách a nástrojích k tomu využívaných. Zatímco v prvním případě se, mimo jiné, nelze obejít bez jasně definovaných procesních postupů, poměrně rozsáhlých a komplexních informačních systémů, v případě druhém se spíše jedná o principy self-managementu.

V srpnu a září jsme byly svědky požadavků Ministerstva dopravy ČR na snížení nákladů výstavby dopravní infrastruktury. Mohou firmy v této oblasti nějak systémově řešit snížení nákladů u rozestavěných staveb, nebo je třeba situaci řešit ad hoc?

Moje informace o této oblasti jsou pouze z veřejně dostupných zdrojů, takže je těžké činit nějaké konkrétní závěry bez znalosti detailů. Požadavek slevy na rozestavěných stavbách s uzavřenou smlouvou o dílo na základě výběrového řízení nelze považovat za standardní postup, pokud to není podloženo změnou technických nebo funkčních parametrů. Obecně je možné odlišit v této souvislosti slevy a úspory. V obou případech je možné dosáhnout nižší ceny stavebního díla, ale za rozdílných podmínek.

Slevy na ceně díla uplatní stavební dodavatel v rámci podání nabídkové ceny do výběrového řízení tak, aby jeho nabídka byla pro zadavatele co nejvýhodnější. Většina nabídek je proto ve výši nabídkové ceny pod úrovní tzv. orientačních cen podle cenové úrovně RTS nebo ÚRS.

Úspory je možné řešit nejlépe v rámci navrhování a projektování, a to jak ve skladbě a rozsahu objektů, tak i v technických parametrech a uživatelském standardu. Důležitá je také kvalita projektové dokumentace a podrobnost a přesnost definování požadavků v rámci soupisu stavebních prací, dodávek a služeb, který je součástí zadávací dokumentace

stavební zakázky. Vždy je také možné hledat úspory nákladů na straně dodavatele v lepší přípravě stavby, organizaci práce, plánování, spolupráci se subdodavateli, v nákladech na pořízení materiálů, atd. Realizací úspor nákladů získává stavební dodavatel výhodu v možnosti nabídnout nižší cenu díla při zachování přiměřené míry zisku. Tyto úspory nákladů se mohou podle mých

zkušeností pohybovat v rozsahu 5 až 10 % ceny stavebních prací při dodržení požadované kvality. Systémovým řešením pro rozestavěné stavby je jejich dokončení v souladu s uzavřenou smlouvou. Dohodou obou stran lze dodatkem smlouvy cenu snížit změnou rozsahu, případně technických podmínek předmětu díla, ale taková změna obvykle znamená změnu soutěžních

podmínek, proto ji nelze považovat za systémovou.

Snížení cen staveb je možné zajistit zejména v přípravných fázích, kdy se rozhoduje nejen o smyslu a účelu stavby, ale také o úrovni technických a uživatelských standardů, které mají významný vliv na cenu stavby. Tím myslím, že se má stavět jen to, co je potřeba, a v přiměřeném standardu pro daný účel stavby. ■

inzerce



Stavět můžete jen na pevných základech, proto správu firemních financí svěřuji ČSOB.

A v čem je vaše bohatství?



Víme, že vaše profese klade na bankovní služby vyšší nároky, než je obvyklé. Proto jsme připravili nabídku přesně zaměřenou na inženýry a techniky činné ve výstavbě. Navštivte kteroukoli pobočku ČSOB a dozvíte se, co pro vás můžeme udělat navíc.

ČSOB – profesionální partner pro inženýry a techniky činné ve výstavbě

www.csob.cz

Člen skupiny KBC

Infolinka 800 300 300