

Externá správa môže vygenerovať zaujímavé úspory nákladov

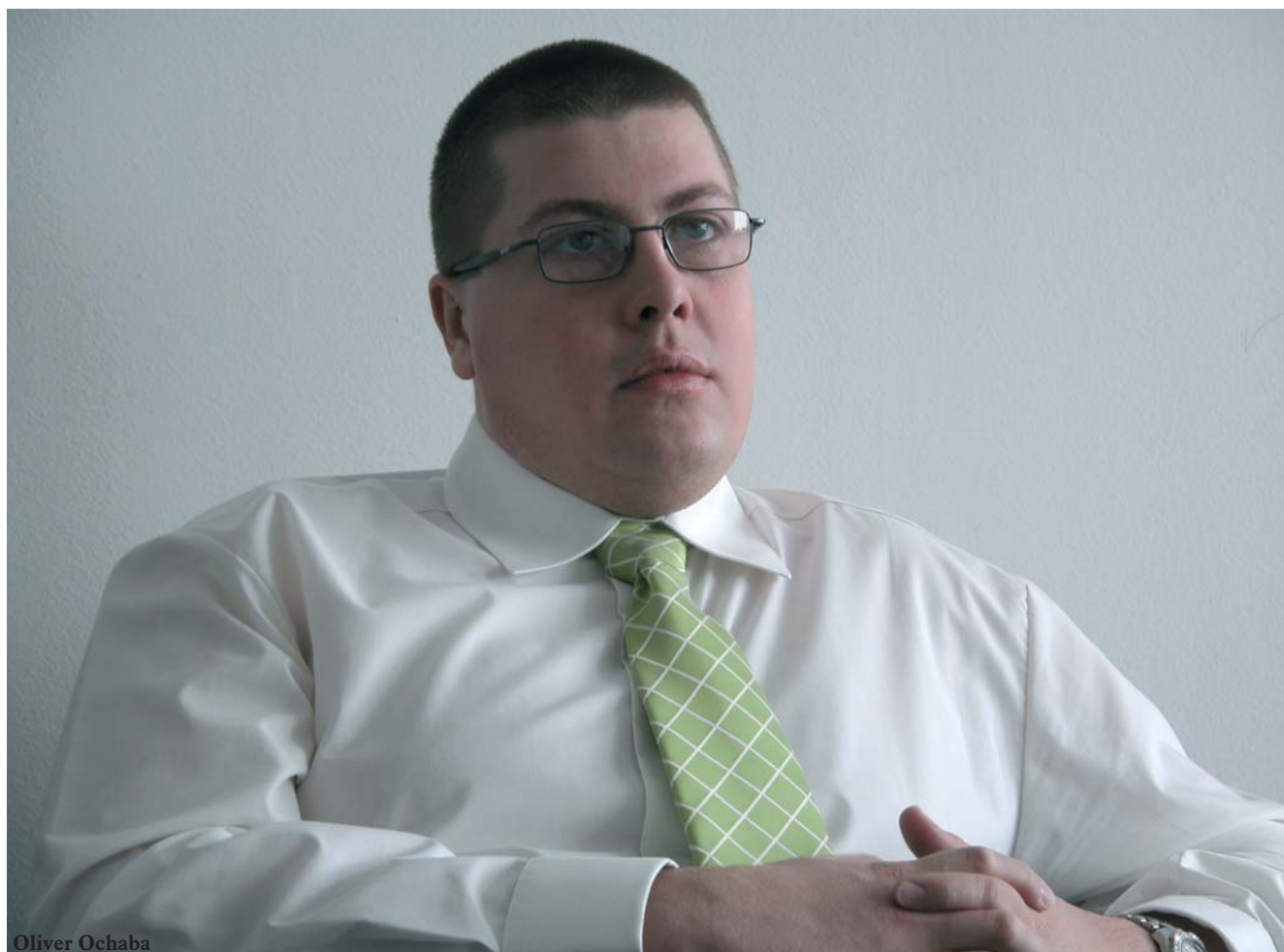
Vo svete je to už bežná prax, u nás ešte stále niečo, na čo sa mnohí pozerajú s veľkým otáznikom a nedôverou. Anglický výraz facility management však skrýva zaujímavé možnosti, ako sa vysporiadať s trvalo rastúcimi nákladmi či už v oblasti energií, ľudských zdrojov a pod. Jedna z definícií facility management hovorí, že ide o metódu harmonizácie zamestnancov, pracovných procesov a pracovného prostredia v organizáciách. Spája princípy chodu firmy, štruktúry, humanitných a technických vied. O tom, pre koho je facility management určený, čo môže zákazníkovi priniesť a o skúsenostiach z konkrétnych projektov, sme sa porozprávali s Oliverom Ochabom, riaditeľom organizačnej zložky spoločnosti OKIN FACILITY CZ, s. r. o., ktorá na českom a slovenskom trhu zastupuje svetový koncern VINCI.

Pri používaní anglického názvu facility management sa bude určite pracovníkom Jazykovedného ústavu Ľ. Štúra, ľudovo povedané, otvárať nožík vo vrecku. Ako by sme to mohli čo najvýstižnejšie preložiť do slovenčiny?

Už len preložené samotné slovíčka facility a management majú svoj význam. Facility možno preložiť ako zariadenie, prostriedok, vybavenie, príslušenstvo, a management ako riadenie, vedenie, správa niečoho. Takže voľne preložené – správa prostriedkov, zariadení. Pri komunikácii s klientmi osobne používam radšej technická správa budov a podporných služieb. Ak by sme to chceli vyjadriť odbornejšie, môžeme slovné spojenie facility management preložiť aj ako správa infraštruktúry a podporných procesov.

Myslíte si, že ľudia, ktorých by sa správa infraštruktúry a podporných služieb mohla dotýkať, majú dostatok informácií o tom, čo sa pod týmito pojmi v skutočnosti skrýva?

Na Slovensku zatiaľ pojem správa infraštruktúry a podporných služieb nie je až taký rozšírený. Je však pravda, že nové spoločnosti, resp. spoločnosti, ktoré na náš trh prichádzajú zo zahraničia, majú tento pojem dostatočne zvládnutý. V niektorých prípadoch ich materské firmy využívajú služby tohto druhu dodávateľskou formou. Takže dovoľm si tvrdiť, že vrcholový manažment sa v problematike ako-tak orientuje, ale veľká väčšina zamestnancov má o tejto oblasti strohé alebo žiadne informácie.



Oliver Ochaba

Skúste zadať procesy, ktoré môžu byť predmetom výkonu takejto správy.

Medzi základné procesy patrí technická správa budovy. Sú to procesy týkajúce sa udržiavania danej budovy v čo najlepšom technickom stave. Okrem toho môže ísť aj o upratovacie, bezpečnostné, recepcné služby, odpadové, kľúčové a kartové hospodárstvo, poštové služby či údržbu zelene. Do výkonu správy infraštruktúry a podporných procesov môže tiež spadať aj energetika, kde napr. naša spoločnosť ponúka energetické audity, outsourcing energetiky, investičné projekty či prevádzku a údržbu energetických zariadení. V niektorých prípadoch sa dodávateľskou formou riešia aj právnické či ekonomické služby, ako napríklad vedenie účtovníctva a pod. Ide teda o služby šité na mieru konkrétneho zákazníka, ktorý sa potom môže intenzívnejšie sústrediť na hlavnú oblasť svojho podnikania. O tom, ktoré služby budú nakoniec vykonávané dodávateľským spôsobom, rozhodne, samozrejme, zákazník.

O ktoré z týchto služieb je teda z vašej doterajšej praxe medzi zákazníkmi najväčší záujem?

Ako som už spomenul, je len na zákazníkovi, ako sa rozhodne. V našej spoločnosti sa viac zameriavame na priemyselné parky a areály, kde vzhľadom na naše dlhoročné aj medzinárodné skúsenosti vieme priniesť zaujímavé úspory.

Z doteraz povedaného vyplýva, že ide o služby, ktorých výkon a správu by mal zákazník delegovať tretej strane. Prečo je tento prístup, podľa Vás, v porovnaní s interným výkonom správy výhodnejší?

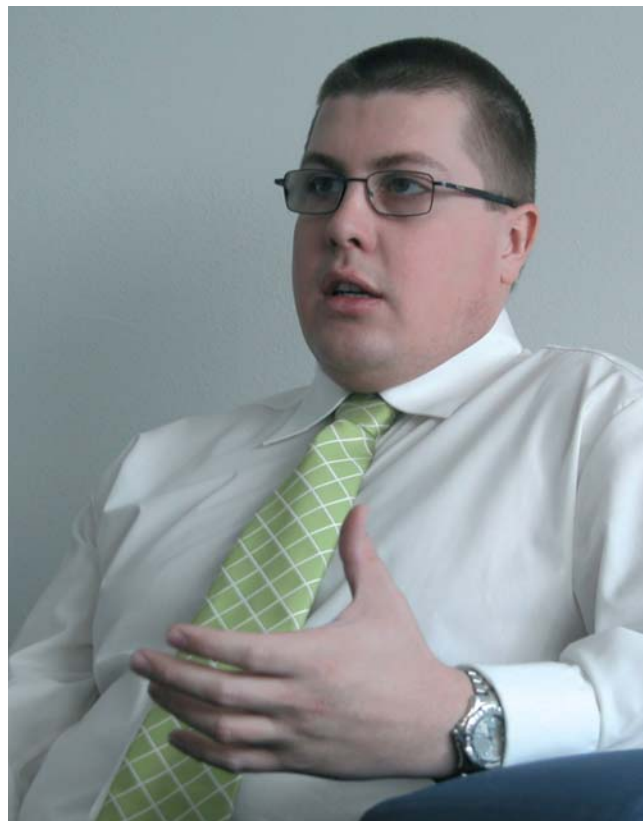
Výhodnejší je hlavne v tom, že zákazníkovi tento prístup vygeneruje úspory. Na viacerých projektoch už máme overenú skutočnosť, že výkon procesov nesúvisiacich s hlavným zameraním podnikania a vykonávaný interne je pre danú firmu nákladnejší, ako delegovanie výkonu správy na spoľahlivého externého dodávateľa. Nehovoriac o tom, že každý by sa mal venovať najmä tomu, čomu najlepšie rozumie a nestrácať čas aj peniaze na to, čo nie je pre firmu hlavnou oblasťou podnikania. Mnohé veci sa totiž pri internej správe prehliadajú alebo sa nerobia optimálne. Naopak naša spoločnosť má za sebou dlhoročné znalosti a skúsenosti z mnohých projektov, máme k dispozícii technický aj ľudský potenciál na to, aby sme dokázali výkon správy viesť profesionálne a navyše s nezanedbateľným efektom pre zákazníka.

Pri takomto modeli teda preberá za uvedené podporné procesy plnú zodpovednosť dodávateľ. Neprináša to teda zákazníkovi ani v prípade havarijných a iných nepredvídaných udalostí náklady navyše?

Snažím sa už od začiatku informovať zákazníka o tom, čo všetko mu služby externého výkonu správy prinášajú, čo je v cene týchto služieb a čo je, prípadne, už mimo základnej ceny. V prípade havarijného stavu a havarijných výjazdov je v zmluve so zákazníkom presne definované, kedy sa vzniknutá situácia považuje za haváriu, koľko sa za takýto výjazd platí a či je to zahrnuté v paušálnej cene alebo nie. Je to teda vec zmluvných podmienok, ale zákazník do určitej miery participuje na riziku, ktoré zo sebou prevádzka a správa infraštruktúry a podporných procesov prináša.

Jednou z oblastí, ktoré spadajú do spomínaných výkonov, patrí aj technická správa budovy, v ktorej sa často nachádzajú mnohé komplikované strojné zariadenia, systémy kúrenia, vetrania a klimatizácie, ako aj riadiace systémy s množstvom snímačov a rôznych akčných členov. Dokáže jeden dodávateľ pokryť takúto širokú škálu požiadaviek, alebo si objednáva správu týchto systémov u ďalších subdodávateľov?

Opäť tu vzniká otázka, či si aj tieto oblasti praje zákazník spravovať externým dodávateľom, alebo si to podrží ako internú záležitosť.



tosť. Ak sa rozhodne výkon správy delegovať externému dodávateľovi, potom napr. v rámci našej spoločnosti vieme za vlastné náklady vyškoliť našich pracovníkov na obsluhu a prevádzku daných zariadení. Takto pripravený personál je schopný reagovať na rôzne nepredvídané udalosti či výpadky. Ak vzniknutá udalosť vyžaduje vykonať montážne zásahy alebo úpravy do samotného technického zariadenia, spojíme sa s pôvodným dodávateľom daného systému s tým, že zákazníkovi je fakturovaná suma, ktorú za svoj výkon stanoví tento dodávateľ.

Skúste načrtnúť priebeh štandardného projektu výkonu prevádzky a správy infraštruktúry a podporných procesov, napr. pre priemyselný podnik alebo park.

Z hľadiska praxe je získavanie projektov na 70 % výsledkom našich aktivít a iniciatívy a zvyšnú časť tvoria zákazníci, ktorí nás sami s návrhom spolupráce oslovia. Na začiatku projektu sa vykonáva vstupná analýza, z ktorej možno zistiť ekonomické ukazovatele zákazníka, organizačnú štruktúru, ľudské a technické zdroje a pod. Medzi najdôležitejšie vstupné informácie patrí aj definovanie očakávaní zo strany zákazníka, kde sformuluje svoje predstavy o prínosoch takéhoto projektu, ako aj informácie o tom, ktoré služby budú v konečnom dôsledku predmetom výkonu v réžii externého dodávateľa. Na základe tejto analýzy dokážeme v priebehu niekoľkých týždňov zákazníkovi vypočítať, aké úspory v nákladoch by sa po zavedení projektu dali očakávať a či sa mu teda oplatí do projektu vstúpiť. Výška nami vypočítanej úspory je potom zmluvne garantovaná. Môže však nastať prípad, že po vykonaní vstupnej analýzy sa ukáže, že zákazník má svoje procesy nastavené veľmi dobre a úspory by neboli nejaké výrazné. Vtedy dokážeme zákazníka upozorniť, kde je ešte priestor na úspory, ale sami do takéhoto projektu už nevstupujeme. Ak sa však zákazník rozhodne delegovať výkon správy na externého dodávateľa, treba určiť ľudí, ktorí sa budú podieľať na zabezpečení chodu všetkých procesov zmluvne dohodnutých so zákazníkom. V mnohých prípadoch je prax taká, že týmito ľuďmi sú zamestnanci daného podniku, ktorí mali konkrétne procesy na starosti, len s tým, že po podpísaní zmluvy o výkone správy infraštruktúry prechádzajú pod našu spoločnosť a stávajú sa de facto našimi zamestnancami. Tento prístup má veľkú výhodu v tom, že ide o ľudí, ktorí nepri-

chádzajú do kontaktu s podnikom a jeho procesmi prvýkrát, pričom by mohli nastať malé problémy, ale ktorí naopak dôverne poznajú svoj podnik a jeho procesy. Po ich „prevzatí“ prechádzajú školením, kde sa oboznamujú s našimi internými postupmi a smernicami, aby vedeli v novom systéme fungovať.

Akým spôsobom má následne zákazník možnosť sledovať stav vývoja takto začatého projektu?

Každý mesiac sa zákazníkovi vystavujú reporty, kde vidí čo a akým spôsobom sa robilo, kde sa investovalo a pod. Súčasne sú rozklúčované jednotlivé strediská, budovy či dokonca jednotlivé stroje, aby bolo vidieť, kde a koľko sa preinvestovalo.

Ako sa stanovuje výška začiatkových investícií, keď zákazník vstúpi do vzťahu s externým dodávateľom? Je to výsledok vstupnej analýzy, o ktorej sme tu už hovorili?

Vo väčšine prípadov samotný zákazník pozná stav svojho podniku, prevádzok, budov a pod., takže vie, kde a načo sú investície potrebné. Určite to však nie je tak, že po podpísaní zmluvy, napr. s našou spoločnosťou, musí zákazník hneď niečo investovať. O investíciách rozhoduje zákazník, my mu môžeme pripraviť len odporúčania, kde by bolo potrebné z hľadiska úspešnosti nášho spoločného projektu investovať. Na základe toho si zákazník môže lepšie naplánovať investície na ďalší rok.

Možno zákazníkovi garantovať, že po prenesení výkonu správy infraštruktúry a technológií na externého dodávateľa sa objavia v tomto smere kvantifikovateľné prínosy? O akých percentuálnych úsporách a v akom časovom horizonte možno v tomto prípade hovoriť?

Úspešnosť pri vykazovaní úspor je veľmi vysoká. Nehovorím, že to je sto percent, ale veľmi sa k tomuto číslu blížíme. V každom prípade sa dosahuje kalkulovaná úspora, ktorá bola na začiatku so zákazníkom zmluvne dohodnutá. V niektorých prípadoch sa dosahuje aj vyššia ako zmluvne dohodnutá úspora. Ťažko hovoriť všeobecne o konkrétnych úsporách, ale najčastejšie sa tá hodnota pohybuje v intervale 20 až 30 % úspory nákladov. Vyššie úspory sa dajú dosiahnuť hlavne v starších výrobných podnikoch, a naopak, v novopostavených podnikoch sa úspory pohybujú pod 10 %. Pri tom hovoríme o čistých úsporách nákladov, do ktorých sú už zahrnuté aj investičné náklady.

Čo je výsledkom projektov tohto typu?

V niektorých prípadoch je ten koniec taký, že zákazník sa snaží prevziať späť do svojej internej správy všetky procesy a postupy, ktoré mu nastavil v priebehu celého projektu externý dodávateľ. Najčastejšou príčinou takéhoto rozhodnutia sú interné zmeny v rámci či už vlastníckych alebo iných vzťahov u daného zákazníka. Prax je však taká, že projektov s takýmto koncom je veľmi málo. Ak sa už zákazník rozhodne delegovať výkon správy externe, tak to rozhodnutie je na obdobie niekoľkých rokov.

Nie je to dané aj tým, že zákazník si po určitom období, resp. dobehnutí projektu povie, že externý výkon správy ho už stojí viac, ako prináša úspora a keďže dostal určité know-how, ako to robiť, rozhodne sa pre interný výkon správy?

Máte pravdu, niektorí zákazníci sa pozerajú na externý výkon správy infraštruktúry a podporných procesov takto. Ja však tvrdím, že úlohou našej firmy je neustále hľadať možnosti na úspory nákladov. Nehovorím teraz len o úsporách na ľuďoch, ale aj napríklad na energiách, kde sa podieľame na dohadovaní ich cien alebo na rôznych iných vstupoch a pod. Našou snahou je, aby externý výkon správy bol pre neho trvalo rentabilný. Zákazník totiž po čase opäť prestane dávať pozor a kľásť dôraz na niektoré čiastkové aspekty výkonu správy a už sa dostáva z kvázi optimálneho stavu opäť do stavu, keď nielenže nebude dochádzať k úspore nákladov, ale tie začnú zase rásť.

Aký záujem ste od strany zákazníkov registrovali v oblasti energetických auditov?

Musím povedať, že u zákazníkov, ktorých máme tu na Slovensku, bol tento záujem menší. Skôr sa na nás s požiadavkou spracovania energetického auditu obracali správcovské spoločnosti, ktoré majú v správe bytové jednotky.

Významnú zmenu na poli energetickej hospodárnosti budov priniesie od roku 2008 povinné zavedenie pravidiel certifikácie energetickej hospodárnosti budov podľa zákona č. 555/2005 a súvisiacich noriem STN. Dokáže externý dodávateľ, ktorý už má v správe nejakú budovu alebo priemyselný podnik pripraviť zákazníka na zvládnutie tohto procesu?

V prvom rade sa snažíme zákazníka informovať o všetkých skutočnostiach a zmenách, ktoré sa ho zo zákona dotýkajú. Ak nás zákazník požiada o to, aby sme ho na proces certifikácie pripravili po formálnej, organizačnej a odbornej stránke, radi to spravíme. Musím povedať, že s takýmito požiadavkami sa na nás obracia veľa našich zákazníkov, pričom sme to schopní vykonať s našimi pracovníkmi, alebo tiež spolupracuje s ďalšími špecialistami a odborníkmi. Samozrejme sa snažíme ponúknuť tieto služby v cene, ktorá je pre zákazníka zaujímavá.

V súčasnosti existuje, pravdepodobne, na našom trhu množstvo prevádzkovateľov a investorov, ktorí správu infraštruktúry a technológií vykonávajú stále sami. Ako by ste definovali cieľovú skupinu zákazníkov, pre ktorých by malo prenesenie výkonu tejto správy prínos z hľadiska finančných úspor a úspory času, ktorý by mohli venovať hlavnému predmetu ich podnikania?

Sú medzi nimi veľkí aj malí hráči. Tí menší, o ktorých sme sa zaujímalí a nakoniec sme ich aj získali, sú napr. prevádzkovatelia show rooms niektorých automobiliek až po veľké priemyselné parky. Je tu však na mieste otázka rentability projektu. Čím menší projekt, tým je rentabilita menšia. V niektorých prípadoch, keď ide o technickú správu niekoľkých budov v menšom meste, sa to rieši tak, že je určený človek, ktorý obehne každý týždeň viac prevádzok a venuje sa údržbe. Pokiaľ to teda nie je aspoň v takomto meradle, tak pre spoločnosť našej veľkosti to už nie je rentabilné a zaujímavé.

Mohli by ste teda spomenúť skúsenosti z niektorých konkrétnych projektov?

Jeden zo zaujímavých projektov, ktoré sme realizovali na Slovensku, bol projekt akciovej spoločnosti TRENS v Trenčíne, kde sa nám podarilo vygenerovať výrazné úspory nákladov. V projekte išlo o technickú správu budov, nie teda výrobných zariadení, a tiež sme realizovali outsourcing energetiky. Tento projekt nebol nijako jednoduchý, pretože TRENS má vlastnú spoločnosť Energotrens, ktorá je dodávateľom energií (teplo, elektrina, plyn) do výrobného závodu. Naša spoločnosť má uzavretú zmluvu práve s týmto subjektom. Ako druhý môžem spomenúť projekt výkonu správy v nákupnom stredisku Carrefour umiestnený v Polus City Centre v Bratislave. V porovnaní s prvým spomenutým projektom ide o menší rozsah služieb, pretože samotná spravovaná plocha, počet zamestnancov a pod. sú rádomo menšie ako v TRENS-e. Tu sme tiež zmluvne zaviazaní vykonávať technickú správu budovy – Carrefour je z hľadiska stavebného riešenia „prilepený“ zo zadnej strany na komplex Polus City Centre, takže má svoje vlastné obvodové steny a iné súčasti, ktoré sú predmetom výkonu správy. Ide najmä o predajnú plochu, výrobné (prevádzkové) zariadenia, ako napr. rôzne krájače, miešače cesta a pod., a skladovacie prostriedky. Ak napr. vznikne problém v garážach zavinený napr. pretečením nejakých tekutín z Carrefouru, tak je tiež naša starosť dať veci do poriadku.

Môžete porovnať rozdiely medzi projektmi v priemyselných podnikoch a projektmi v administratívnych alebo nákupných centrách?

Odlíšnosti sú určite v počte ľudí, nakoľko v areáli podniku pracuje nepochybne viac ľudí ako v obchodnom centre. Navyše priemyselný podnik je plošne oveľa rozsiahlejší a komplikovanejší ako hociktoré administratívne alebo nákupné stredisko, pričom často ide o správu niekoľkých budov a celú infraštruktúru medzi nimi. Metodika výkonu správy je však v oboch prípadoch veľmi podobná.

Aké softvérové prostriedky možno využiť pri výkone správy infraštruktúry a podporných procesov a ako možno integrovať informácie získané z rôznych úrovni podniku do tohto systému?

Tím špecialistov našej spoločnosti vytvoril intranetové riešenie, ktoré je v prevádzke v našej materskej spoločnosti v Čechách a do ktorého sa „pripájajú“ všetky projekty, kde sú údaje zálohované. Intranet je pre zákazníkov dostupný 24 hodín počas celého roku. Všetky údaje sa do tohto systému zadávajú jednoducho cez internet. Nejdeme cestou, že by každý zákazník mal svoj server, resp. miestnosť s PC, kde by mal nainštalovaný náš softvér, pretože to by zbytočne zvyšovalo cenu nami ponúkaných služieb. Výhodou je stabilita celého systému, ktorú vieme manažovať a v prípade nejakých porúch aj pružne riešiť. U zákazníka nám stačí mať k dispozícii jeden počítač s pripojením na internet. Po prihlásení pod prídeleným menom a heslom sa môže zákazník dostať k svojim údajom na prezeranie aj na zadávanie. Tento proces práce s údajmi je dokladovateľný, kto a kedy údaje menil. Zároveň tieto údaje slúžia ako podklad na vypracovanie mesačných reportov, ktoré som už spomínal skôr. Úroveň zabezpečenia komunikácie s našim intranetom je takmer na úrovni zabezpečenia interneto-

vých bankových služieb. Vzhľadom na to, že celý systém bol vyvíjaný našou spoločnosťou, možno v programe zohľadniť niektoré špecifické požiadavky zákazníka, resp. pridať ukazovatele, ktoré by chcel navyše sledovať.

Ako vidíte perspektívy externého výkonu správy infraštruktúry a podporných procesov v pomeroch Slovenska do budúcnosti?

Ja som v tomto smere optimista. Pri porovnaní rozsahu nasadenia týchto služieb v rámci Čiech je Slovensko ešte v plienkach, a preto vidím veľké možnosti rozvoja do nasledujúcich rokov, čo sa mi potvrdilo aj pri rozhovoroch s viacerými našimi zákazníkmi a ďalšími zainteresovanými ľuďmi. Máme tu silnú a zdravú konkurenciu, ale priestor je zatiaľ pre všetkých.

Majú slovenské podniky dosť začiatkových prostriedkov na to, aby sa do projektov externej správy pustili?

Tie slovenské podniky, ktoré prežili až do teraz, prostriedky na to majú. Navyše práve projekty externej správy môžu takéto prostriedky ešte zvýšiť, a to už vďaka spomínaným úsporám v nákladových položkách. V prípade spoločnosti TRENS mohli vďaka nami vygenerovaným úsporám znížiť cenu svojich strojov a tým zvýšiť svoju konkurencieschopnosť a presadiť sa vo väčšom rozsahu, napr. aj na zahraničných trhoch.

Ďakujeme za rozhovor.

**Anton Gérier
Branislav Bložon**