



**SPIRALIS**  
benefit solutions

# **FIREMNÁ OPTIMALIZÁCIA**

**Manažment v roku 2010 - ako robiť správne  
rozhodnutia**

**Diskusné stretnutie Stavebného fóra**

**Ing. Marek Fajčík, Spiralis s.r.o.**

Bratislava, 10. február 2010



SPIRALIS  
benefit solutions

## OBSAH

Predstavenie spoločnosti Spiralis s.r.o.

Kríza a reakcie firiem

Optimalizácia

Čo robiť v roku 2010

Prípadová štúdia

---

**Vďaka nám môžete pustiť náklady z hlavy...aj z výkazov.**

*Spiralis.*

*Sme špecialisti na riadenie nákladov, obstarávanie a finančný manažment podnikov.*

# Predstavenie spoločnosti

---

Spoločnosť Spiralis vznikla s cieľom aktívne pôsobiť v regióne strednej Európy ako jedna z vedúcich **poradenských spoločností** v oblastiach **strategického obstarávania, nákupu, riadenia nákladov a finančného riadenia podnikov.**

Kombináciou našej ponuky služieb, využitím talentu a skúseností prinášame svojim klientom naplnenie ich očakávaní v oblastiach **optimalizácie nákladov a rastu zisku, zefektívnenia alebo nastavenia vnútrofirémnych procesov.**

## **KLÚČOVÉ PRINCÍPY**

- v projektoch aplikujeme koncept **BUSINESS FINANCE**, tzn. nastavenie financií ako podpory podnikania a korporátnej stratégie firmy.
- v projektoch preferujeme princíp zásluhovosti, t.j. **SUCCESS FEE**, kedy naša odmena závisí od dosiahnutých merateľných výsledkov klienta.

Ponúkame poradenské služby a outsourcing činností medzinárodným a lokálnym spoločnostiam v oblastiach:

- **strategické obstarávanie a nákup** / Strategic Procurement & Purchasing
- **riadenie a optimalizácia nákladov** / Cost Management & Optimization
- **finančného manažmentu podnikov** / Finance Management Consulting
- **projektového riadenia** / Project management (Business Development, Start-ups, ...)

## Forma spolupráce:

- poradenstvo | úplné zastupovanie klienta | úplný outsourcing

## Odmena

- Preferujeme variabilnú odmenu, t.j. **success fee** nárokovateľný len v prípade úspešne dosiahnutých cieľov klienta

# Kľúčové slová našej práce



ÚSPORY

OPTIMALIZÁCIA

OBSTARÁVANIE A NÁKUP

STRATÉGIA

**ZISK**

RIADENIE

NÁKLADOV

EFEKTIVITA

RAST

FINANČNÝ MANAŽMENT

# Kríza ?

„Podľa predbežných výsledkov vytvorili **nefinančné a finančné korporácie** v až 3. štvrťroku 2009

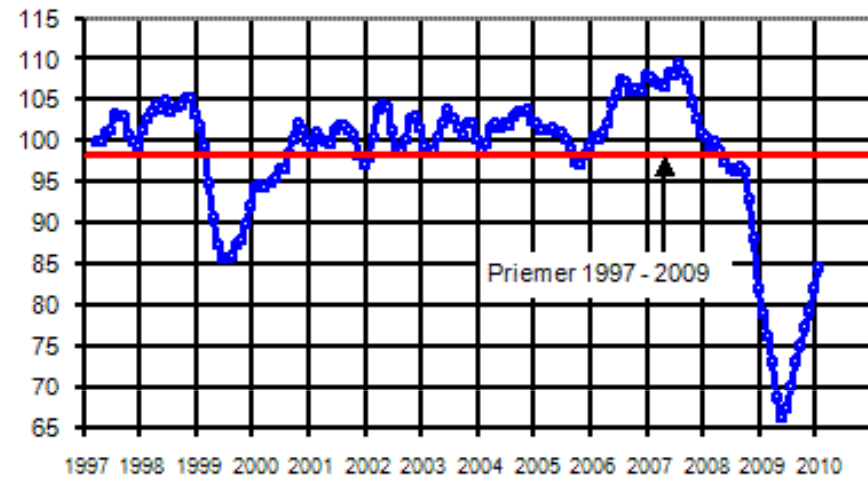
**zisk** v objeme 5 948,3 mil. Eur.

V porovnaní s rovnakým obdobím roku 2008 **klesol o 31,1 %** v dôsledku nižšej tvorby **zisku v nefinančných korporáciách o 34,9 %.**“

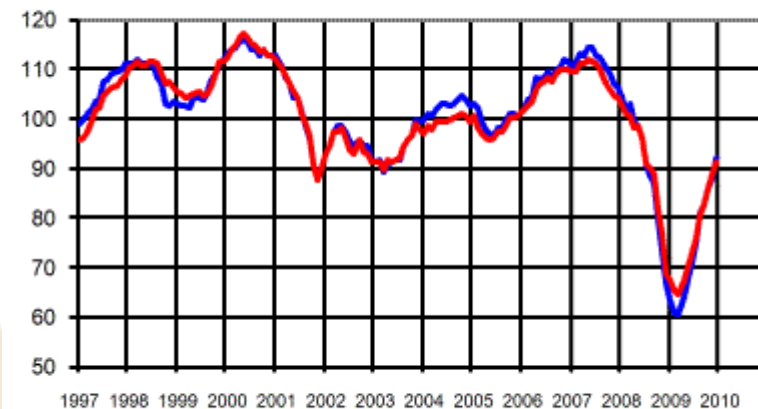
Zdroj: ŠÚSR

Indikátor ekonomického sentimentu v SR  
vrátane služieb

2005 = 100



Indikátor ekonomického sentimentu v EÚ a EURO-zóne



— IES v EÚ — IES v EURO-zóne

# Reakcie firiem?

---



BEZ REAKCIE - VYČKÁVANIE

PREDAJ FIRMY / ČASTI

PANIKA

PREPÚŠŤANIE

ZMENY ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY

REŠTRUKTURALIZÁCIA

OUTSOURCING ČINNOSTÍ

OPTIMALIZÁCIA

AKVIZÍCIA KONKURENCIE

OPTIMALIZÁCIA v širšom zmysle je **nastavenie mechanizmu firmy** tak, aby pracoval **efektívnejšie ako predtým**.

Finančne povedané, je to vyladenie spoločnosti do stavu, kedy dochádza k pozitívnym prejavom **merateľných finančných veličín** v čase.

Veličiny (finančné hľadisko): zisk & cash-flow & hodnota firmy

!!!

Častokrát sa stretávame s pojmom „**optimalizácia zisku**“ („slovenská daňová optimalizácia“) - je ekvivalentom legálneho alebo nelegálneho vyhýbania sa platenia daní (väčšinou DzP).

Tá legálna je vhodná v prípade, že je z pohľadu firmy rentabilná, t.j. takto vzniknuté investície alebo náklady sú pre firmu alebo vlastníkov výhodné.



# Optimalizácia

...dosiahnutie vzťahu medzi vstupom a výstupom, kedy...

VSTUP

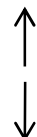
VÝSTUP



=



=



Rast hodnoty

=

Stabilná hodnota



Pokles hodnoty

VSTUPY – hodnota a kvalita  
*ľudia, služby, investície, know-how, ...*

MECHANIZMUS – efektívita  
*výrobný proces v širokom*

*meradle*  
VÝSTUP – správny výstup = správna  
alokácia  
*predaje, zisk, hodnota firmy*

Cieľom je dostať pri optimálnom nastavení kvantity a kvality vstupov ten správny výstup za pôsobenia efektívne pracujúceho mechanizmu.

# Optimalizácia - základné princípy



**Vždy majte na pamäti stratégiu firmy.** Ak bola postavená na zdravých základoch a úspešne fungovala dlhodobo, asi nie je dôvod kvôli jednému, či dvom rokom ju zásadne meniť. Optimalizácia by mala byť v službách stratégie, nie naopak.

**Posudzujte podnik ako celok** (corporate), rovnako tak aj jednotlivé **SBU**s (business), následne na **funkčné stratégie** (predaj, marketing, HR, financie, IT, R&D, ...)

**Optimalizácia sa nerovná prepúšťaniu.** Je to len jeden z možných nástrojov, častokrát nie ten najdôležitejší. Komunikujte, zapájajte a motivujte zamestnancov. Buďte príkladom.

**Riskujte.** Primerane. Buďte však pripravení na fakt, že „ono to aj nemusí vyjsť“. Snažte sa mať poruke plán B, môže sa zísť.

# Hierarchie strategií



## Klíčová strategická rozhodování

## Faktory ovlivňující rozhodování

- **Corporate**

Jaké podnikání?  
Co získat, čeho se zbavit?  
Kam investovat?

Poslání společnost, její vnitřní faktory, podnikatelské prostředí

- **Business**

Jaké strategické cíle a formy konkurenčního boje pro trh/SBU?

Ekonomika a stav trhu, aktivity konkurence, vývoj technologií atd.

- **Functional**

Jak naplňovat business strategii specifickými činnostmi firmy?

Nadřazené strategické cíle, disponibilní zdroje, technologie atd.

Zdroj: Keřkovský - Vykypěl: Strategické řízení

1. **Vhodnosť** – pre firmu a vzhľadom k podmienkam, v ktorých sa nachádza
2. **Schváliteľnosť** – umožňuje nová stratégia návratnosť investícií?  
Je úroveň rizikovosti projektu akceptovaná vlastníkmi?
3. **Reálnosť** presadenia zmien – skutočne na to máme?  
Máme k vykonaniu optimalizácie všetky potrebné zdroje a know-how?

sedliacky rozum

vs

Reengineering, TQM, EFQM, Hodnotový management,  
Metóda chaosu a turbulencie, Kaizen, Just –In – Time, Kanban, Balanced Scorecard, ABC analýza nákladov, ...

„Tí, ktorí predstierajú, že majú rovnaký liek na všetky zmeny sú šarlatáni“  
*Strebel, P.: Breakpoint, how to stay in the game, FT 2001*

## 3 smrteľné hriechy procesu zmien

---



1. **nedostatočná príprava** - stanovenie cieľov, know-how a harmonogramu zmeny
2. **disbalans medzi tvrdou rukou manažérov a zapojením kreativity zamestnancov**
  - mechanické uplatňovanie harmonogramu zmeny bez zapojenia zamestnancov
  - príliš soft riadenie, chodbové a kuchynské reči
3. **nezvládnutie situácie** keď „staré procesy sú zrušené a nové ešte nefungujú“

# Čo robiť v roku 2010?

## Odporúčané kroky optimalizácie z finančno– strategického hľadiska



- **Zreálnite svoj pohľad na firmu.** Dajte si dole ružové okuliare a darujte ich konkurencii. Čiernych okuliarov sa zbavte.
- **Merajte, merajte, merajte.** Zistite, v akom stave a kde sa vaša firma skutočne nachádza; spravte si súčasnú analýzu prostredia a konkurentov.
- **Definujte si cieľ optimalizácie (SMART).**
- **Dosiahnite rýchle víťazstvá (quick-wins).** Orežte sadlo ! Rýchlo. Začnite viditeľným sadlom.  
*Dopad sa prejaví o 3 až 12 mesiacov. Taká je priemerná doba „oneskorenia“ nákladov vzhľadom k opatreniam (cost reaction gap).*
- Postupujte s ohľadom na **princíp významnosti** - od najväčšieho k najmenej dôležitému.
- **Stabilizujte cash-flow.**

# Co robiť v roku 2010?

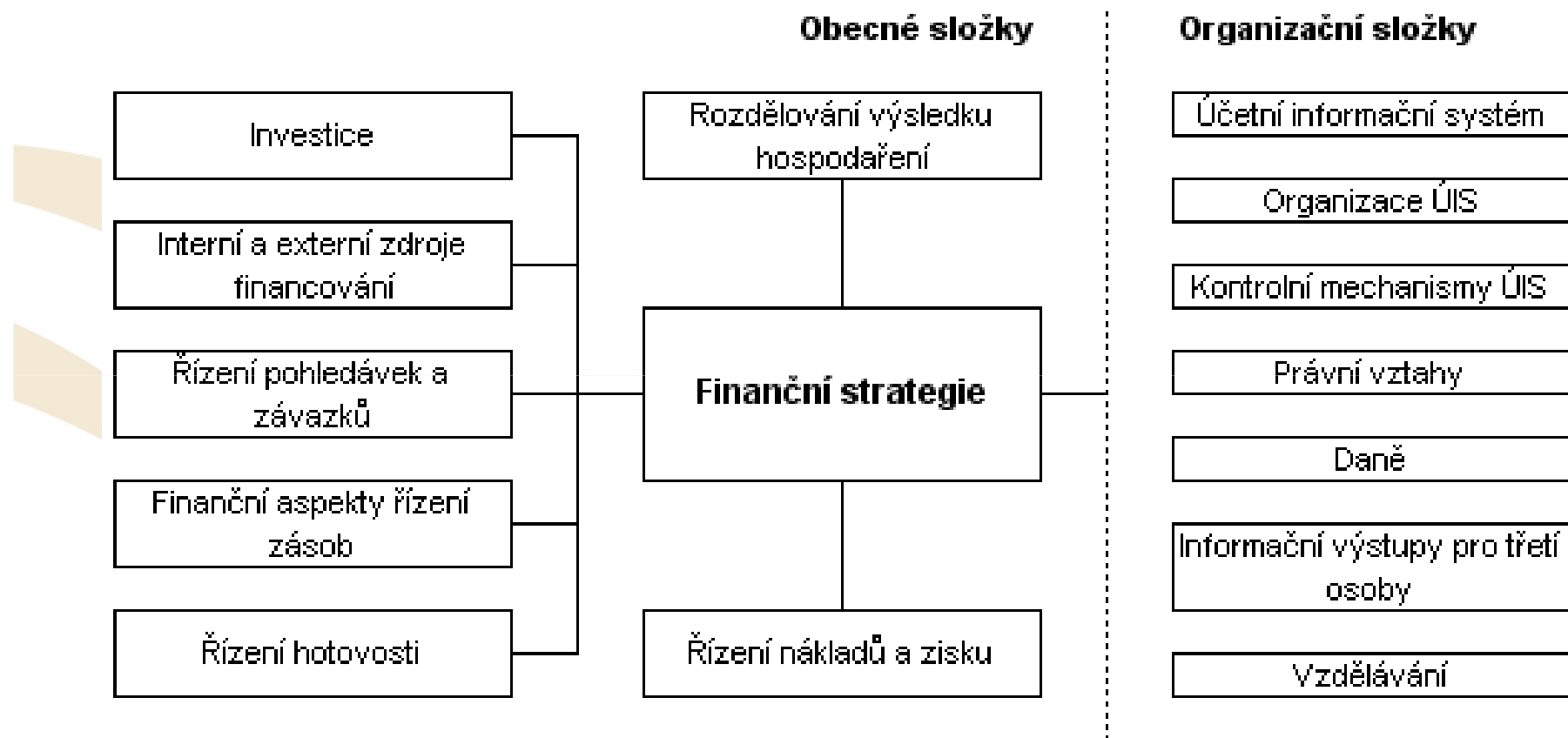
## Odporúčany proces optimalizácie z finančno-strategického hľadiska



(2)

- Zabezpečte a posilnite firemné „**samochocky**“ a „**perlorodky**“.
- Pýtajte si **od dodávateľov výhody**, prehodnoťte **zmluvy**,...
- Snažte sa, aby bola vaša **firma finančne „ľahká“**... s čím viac variabilne nastavenými financiami.
- **Poradte sa s odborníkmi**. Nechodte za lekárom až keď tušíte diagnózu, ale keď cítite prvé príznaky.
- Majte na pamäti, že v prípade problémov je vašim azda **najväčším nepriateľom čas**.
- Nezabúdajte **predávať, vyrábať, motivovať zamestnancov a hľadať príležitosti**. Kríza ich ponúka pripraveným.

# Zložky finančnej stratégie a optimalizácie SPIRALIS





# Príklad postupu pri optimalizácii obstarávania, strategického nákupu a nákladov



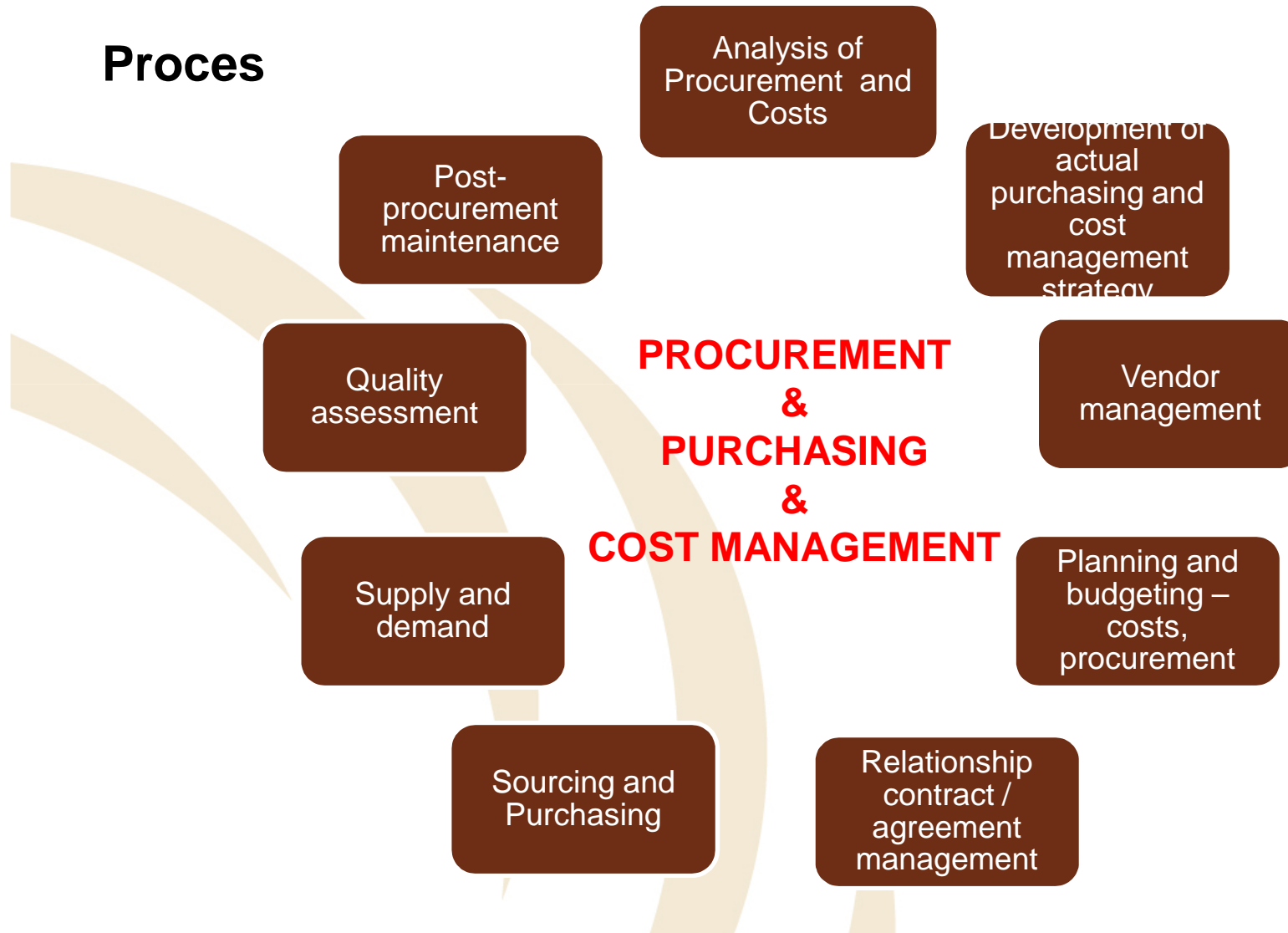
## KROKY:

- analýza / audit stavu **obstarávania a nákupu**, de-/centralizácia
- stanovenie **reálnosti potrieb** firmy vzhľadom k obstarávaniu
- identifikácia oblastí pre **úsporu nákladov** a finančných zdrojov
- analýza štruktúry **dodávateľov**
- renegociácia **zmlúv**
- nastavenie nových, **výhodnejších podmienok**
- organizovanie **tendrov**
- riadenie nákladov, **nákladový reporting**
- analýza oblastí **kvality** a **kvantity** obstarávania a nákupu
- manažment skladových **zásob** a **logistiky**
- optimalizácia **procesov nákupu**: budget, limity, objednávky, validácia faktúr, smernice
- SW nástroje na podporu riadenia zmluvných vzťahov, **contract management**

# Obstarávanie, strategický nákup a riadenie nákladov



## Proces



## Činnosti a procesy



# Prípadová štúdia - optimalizácia a rast zisku SPIRALIS

---

## Klient:

- obchodná spoločnosť, obrat 19 mil. EUR v roku N, cca 50 zamestnancov, stagnácia

## Zadanie, ciele:

- **rast zisku**: zníženie podielu prevádzkových nákladov na celkovom obrate zo 40 % v roku N na 35 % v roku N+2
- **podpora rastu predaja** a posilnenia postavenia na trhu: **zmena nákladovej štruktúry v prospech rozvoja predaja a rastu efektivity**

## Aplikované nástroje:

- **cost management** na úrovni hrubej marže a prevádzkových nákladov
- **procurement** a purchasing nástroje
- **finančný management**
- **commercial effectiveness** – sales & marketing effectiveness

## Dosiahnuté výsledky :

- absolútny rast zisku o 30 %
- zníženie podielu prevádzkových nákladov na 33 % v roku 2008 (vs. 40% v roku N)

Klient v uvedenej prípadovej štúdii dosiahol:

- **úsporu nákladov, rast zisku** a pozitívny vplyv na ekonomické ukazovatele
- zavedenie nových a **zefektívnenie existujúcich** procesov a nástrojov riadenia
- transparentnenie **finančnej štruktúry**
- **success fee** – klient nám zaplatil odmenu, až keď dosiahol stanovené výsledky

# Otázky? .....ďakujem za pozornosť



„Efektívnym riadením obstarávania a manažmentom nákladov dosahujú spoločnosti priemerne 1 % až 10 %-né zníženie podielu celkových nákladov na svojom obrate. Tým významne zvyšujú svoj zisk.“ \*

\* Spracované podľa:

Nelson, D. – Moody, P.E. – Stegner, J.R.

The incredible payback: innovative sourcing solutions that deliver extraordinary results. American Management Association, New York, 2005.

## **Ing. Marek Fajčík**

General manager a konateľ  
marek.fajcik@spiralis.sk  
0905 261 835  
www.spiralis.sk

## **Spiralis s.r.o.**

Šulekova 2, 811 06 Bratislava  
spiralis@spiralis.sk

**Vďaka nám môžete pustiť náklady z hlavy...aj z výkazov.**

*Spiralis.*

*Sme špecialisti na riadenie nákladov, obstarávanie a finančný manažment podnikov.*