

MARTINA BRAUNEROVÁ
Oracle Slovensko

AKO NAJLEPŠIE RIADIŤ NÁKLADY V PODNIKOKCH V ZLÝCH ČASOCH

Hospodárska kríza prináša intenzívny tlak na objektivizáciu a identifikáciu produktívnych aj neproduktívnych nákladov v podnikoch. Tlak na produktivitu je silnejší ako kedykoľvek predtým. Zo súčasnej situácie vznikajú manažérom vážne otázky, na ktoré treba dať jednoznačné odpovede. Tu môžu technológie do značnej miery pomôcť.

Nieže by náklady neboli témou pred krízou vo všetkých organizáciách, ale táto otázka je mimoriadne vážna práve dnes. Ako prežiť a byť profitabilný, to je predovšetkým otázka poznania a konania založeného na tomto poznaní. Ako správne pristúpiť k riadeniu nákladov?

Náklady, predaj, marketing

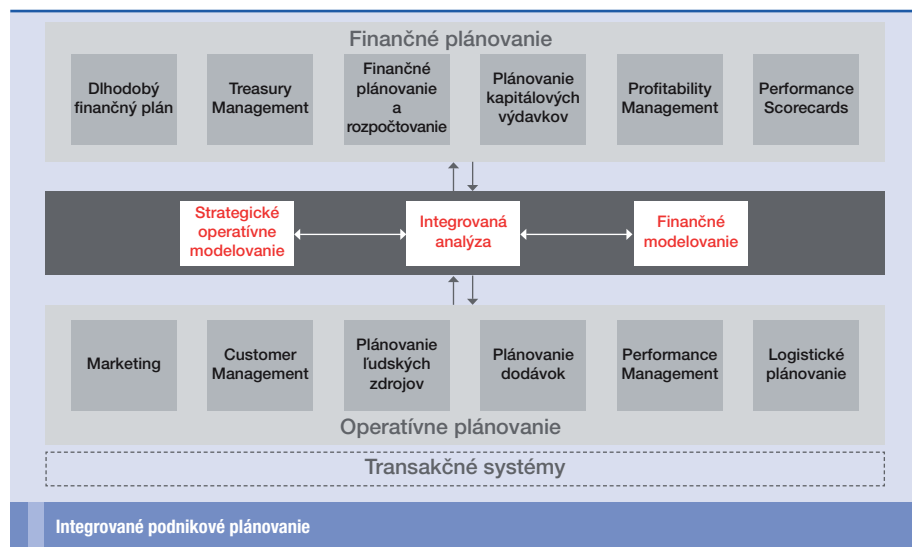
Prvou témou sú osobné náklady – v biznise založenom na službách sú rovnako dôležité ako vo výrobných firmách. Prvá úroveň znižovania nákladov je založená na identifikácii skutočných potrieb ľudských zdrojov. Na poznaní, či zušľachtujú produkt alebo službu, priamo prinášajú tržby a zisk, alebo tvoria čisto režijné náklady. Keď očistíme a zoštíhlime pracovnú silu na mieru únosnú pre beh firmy, ešte nemusíme mať vyhrané. Objem dopytu môže klesnúť natoľko, že kapacity firmy sa využívajú na menej ako 100 %. Tu je dôležité poznať skutočnú fixnú réžiu osobných nákladov a usilovať sa vytvoriť vo variabilných nákladoch dostatok manévrovacieho priestoru.

Prirodzene, tlak na predaj a marketing by nemal nijako poľavovať. Podpora predaja je dôležitejšia ako kedykoľvek predtým a je nevyhnutné vytvoriť jej podľa možností ma-

ximálny ekonomický priestor. Poznanie fixnej réžie osobných a prevádzkových nákladov nám napovie, ako sa v prípade krízového scenára zachovať. Znížiť týždenný pracovný čas? Dočasne niektoré prevádzky zastaviť, prípadne zrušiť? Ako veľmi ísť po profite a do akej miery byť sociálny? Otázka osobných nákladov má, samozrejme, svoju ekonomickú stránku, ale treba si uvedomiť, že kvalita ľudských zdrojov rovnako v konečnom dôsledku ovplyvňuje súčasnú aj budúcu pozíciu firmy na trhu.

V oblasti prevádzkových nákladov, keď odhliadneme od administratívnej réžie, ktorá

sa identifikuje a rieši asi najľahšie, je veľmi dobre možno uchopiť aj procesy nákupu tovaru, materiálu a služieb. Všetko sa dá robiť lepšie a platí to aj pre obstarávanie. Pre výrobné a obchodné spoločnosti môže byť kľúčová práca s optimálnou výškou zásob a dôsledným riadením cash flow. Rovnako treba prehodnotiť využitie nehnuteľného majetku a nebáť sa vyjednávať s vlastníkmi. V oblasti hnuťelného majetku je možno vhodné zamyslieť sa napr. nad využitím vozového parku, nákladmi na výrobné zariadenia a výhodnosťou finančných služieb pri ich obstaraní a údržbe.



Náklady vlastnej produkcie vrátane oceňovania sú opäť veľmi širokou témou. Je to téma, ktorá stále vo firmách žije a žiť bude. Nemyslím si, že treba meniť oceňovacie metódy ak sú dostatočne presné a výpočtové. Napr. vo výrobe by som sa nebála pevných cien. Odporúčala by som analyzovať vývoj odchýliek prípadne oprávnenosti réžie. Zvýšila by som flexibilitu pri modelovaní výšky zisku pri vyjednávaní so zákazníkom.

Investície

Osobitnou témou sú investície. Posúdiť perspektívnosť, návratnosť a celkovú časovú nákladovosť investícií je veľká téma. Zmrazovanie investičných plánov môže mať za následok znevýhodnenie na trhu v budúcnosti. Tu je asi potrebné identifikovať rizikové projekty od projektov zvyšujúcich zisk. Projekty, ktoré priamo neprinášajú profit, treba dôsledne zväžiť. Pozor aj na nedokončenosť, zmrazenie obvykle prinesie viac straty ako úžitku.

Svetová hospodárska kríza len podporila už zrejme a silnejšie trendy pri efektívnom riadení nákladov. Toto riadenie v sebe zahŕňa prostriedky rôzneho druhu. Jedným zo spôsobov je aj vybudovanie dostatočne presného a dôsledného podnikového informačného systému, riešenia pre analýzu dát a manažérskeho informačného systému.

ERP riešenia by mali spĺňať technologické a funkčné požiadavky na prácu v globálnom prostredí. V oblasti technologickej ide o flexibilnú architektúru postavenú na prostriedkoch internetu, ktoré umožnia usporiť na správe systému. Čím je firma väčšia, tým sú úspory vyššie. Využívaním ERP riešení môžu zodpovední pracovníci získavať informácie v ucelenej grafickej podobe v reálnom čase. Tieto informácie môžu následne slúžiť ako podklady pre ďalšiu analýzu prostredníctvom nástrojov Business Intelligence alebo iných riešení na riadenie výkonnosti a analýzu dát – Enterprise Performance Management (EPM), ktoré prinášajú značnú pridanú hodnotu.

Enterprise Performance Management – sledujte svoje dáta

Spoločnosť Oracle ponúka riešenie Oracle Hyperion, ktoré je určené na analýzu podnikových informácií a obsahuje efektívne nástroje na sledovanie, analýzu, modelovanie a prezentáciu dát. Toto analytické riešenie je technologicky založené na multidimenzionálnom úložisku dát. Multidimenzionalita databázy slúži predovšetkým na analýzu dát z biznisu, umožňuje rôznym používateľom nahliadať na veľký objem dát nezávisle na zdroji kde vznikli, ukladať a analyzovať dáta na rôznej úrovni detailu. Základnými elementmi databázy je čas, scenáre, účty, produkty, dimenzie a hierarchie. Databáza obsahuje najčastejšie šesť až osem dimenzií. Každá hierarchia obsahuje dimenzie a členov. Používateľský interfejs je veľmi komfortný s používateľskou dimenziou, flexibilitou pri tvorbe reportov a grafických výstupov.

Medzi najdôležitejšie komponenty riešenia Oracle Hyperion patrí:

Hyperion Essbase – centrálné úložisko dát riešenia Oracle Hyperion umožňujúce definovať vlastnú logiku multidimenzionálneho prístupu k informáciám, ukladať dáta v požadovanom tvare a definovať komplexnú matematickú kalkuláciu. Tie sa následne používajú v manažérskych informačných riešeniach – riešeniach finančnej konsolidácie, finančného plánovania, pomerovania (scorecardingu) alebo reportingu.

Podporované platformy pre Essbase sú MS Windows 2003 SP1, HP – UX, IBM AIX, Oracle Enterprise Linux 4.0, Red Hat Linux, Solaris SPARK S9. Klient je vybudovaný v Java, podporovaný klientský OS je MS Windows Vista, XP Profesional SP2, 2003 a nižšie a Red Hat Linux, podporované Java aplikačné servery sú Oracle 10g R3 a R2, BEA WebLogic, IBM WebSphere a Apache Tomcat 5.0.28 a Sun Java Enterprise System.

Hyperion Financial Management – slúži na efektívne spracovanie zdrojových účtovných transakcií z ľubovoľných podnikových informačných systémov, ich konsolidáciu podľa definovaných pravidiel a následné vyhodnocovanie.

Hyperion Planning – poskytuje riešenie na efektívne spracovanie rozpočtov, plánov a prognóz rôzneho typu. Vyhodnotením aktuálneho a plánovaného stavu poskytuje prepracované metódy dátového modelovania a multidimenzionálnych analýz podľa používateľmi definovaných pravidiel, jednotlivých a vnútorných Work Flow procesov. V neposlednom rade poskytuje nástroje na automatickú správu, riadenie a kontrolu procesu plánovania, rozpočtovania a spracovania prognóz tak, aby sa ich sledovanie stalo prehľadnejším, transparentnejším a v budúcnosti jednoduchšie opakovateľným procesom.

Moduly **Hyperion Reporting a Web analysis** – poskytujú nástroje na vyhodnotenie procesov finančnej konsolidácie, porovnanie plánu a skutočnosti, tvorbe a modelovaniu výhľadov a v neposlednom rade na časové pohľady, porovnávajúce skutočné, historické a v budúcnosti očakávané udalosti.

Viac informácií predstaví spoločnosť Oracle na konferencii, ktorá sa uskutoční 16. apríla v Bratislave, registrujte sa na mktg_sk@oracle.com.