

Pomocné stavební konstrukce a rozhodování o jejich pořízení a držení

Petr Jakubiček, Jana Škerliková

Příspěvek se věnuje v mnoha ohledech podceňované a obvykle úmyslně neřešené otázce spojené s pořízením a provozováním pomocných stavebních konstrukcí (lešení, bednění, pažení). Jedná se o významnou součást dlouhodobého majetku stavebních firem, která je ovšem obvykle podceňovaná. Důvody, proč se stavební firmy nevěnují řádné evidenci pomocných stavebních konstrukcí a proč neznají skutečné náklady spojené s jejich pořízením a správou, popisují v následujícím příspěvku. Distorze tržních cen a obchodní politiky stavebních firem vyplývajících z tohoto stavu jsou však značné. Stavební firmy neznají skutečné náklady a nákladové dno, mohou realizovat ztráty na akcích, nejsou schopni předkládat investorům reálné kalkulace a zdůvodňovat nákladovost a tím ztrácí konkurenceschopnost. Ztráta konkurenceschopnosti se stává dramatičtější a aktuálnější, dochází-li k ekonomickým krizím, jako např. v současnosti.

Úspory a krize

Téma úspor je vždy opakovaným evergreenem v každé krizi a při každém poklesu výroby, ať již se jedná o jakékoli odvětví hospodářství nebo o kterýkoli podnik.

Úspory postihnou v první řadě tzv. „zbytečné věci a služby“ – obvykle se jedná o školení, konference, jazykové kurzy zaměstnancům, stravenky, příspěvky na dopravu, jízdné, telefonování, pořizování příruček, novin a časopisů, atd.

Další na řadě jsou **zásahy do platů zaměstnanců** - snižování prémie, 13. platů, osobního ohodnocení, tarifních tříd. Tyto zásahy do platové oblasti jsou již významným ukazatelem neefektivity firmy a jejích problémů, neboť snížení platů vyvolá obvykle odchod zaměstnanců, a to zejména těch kvalitních, kteří nemají problém s uplatněním se na trhu práce. Odchod kvalitních zaměstnanců pak znamená pokles kvality výroby firmy, další odliv zakázek a může vést až ke krachu firmy. Zajímavým fenoménem jsou pak úspory manažerských platů, kde se škrtá, pokud to manažer může ovlivnit, až naposledy.

Existují však zřejmé neefektivity v hospodaření firmy, na které jsou firmy ochotny přistoupit ještě méně, než na platové úspory (včetně těch manažerských). Takovouto úsporou jsou **změny systémové a organizační**. Jedná se např. o propouštění, zeštíhlení organizační struktury, nebo třeba změna sídla firmy (z center na okraj měst s nižším nájmem), které vyvolávají u manažerů obavu ze ztráty klientů, kteří mohou stěhování chápat jako ztrátu kredibility firmy (neatraktivní adresa) a u středního managementu a zaměstnanců pak vyvolávají dodatečné náklady časové a peněžní na cestování.

Zdaleka **nejhorší a nejhůře prosaditelné úspory, ačkoliv ve svém důsledku nejefektivnější** a firmě nejvíce prospěšné, **jsou úspory majetkové**, tj. identifikace nepotřebného majetku a jeho odprodej či likvidace, zastavení pořizování nepotřebných věcí do firem a změna systému a hodnocení efektivity tak, aby byly pořizovány pouze věci přinášející firmě přidanou hodnotu a zisk.

Důvody špatné prosaditelnosti úspor systémových a majetkových u zaměstnanců

Systémové a majetkové změny a úspory vyvolávají obavy zaměstnanců, neboť jakákoliv činnost, která má dopředu stanoveny kritéria úspěšnosti, může **poukázat na jejich nechopnost (skutečnou či domělou)** a může vést k jejich propuštění. Dále znamenají změny a úspory dodatečné vyšší pracovní zatížení, neboť každá osoba, která má v organizaci na starosti vedení příslušných činností a evidencí, se bude minimálně muset učit nové postupy a metody a to vyvolá **vícepráce zaměstnanců, obvykle neplacené** (placené za standardní mzdu). V neposlední řadě pak dochází k neochotě přijmout změny z důvodu negativních zkušeností zaměstnanců. Ti totiž ze zkušeností vědí, že ne každá změna vede ku prospěchu věci a dále vědí, že **četnost negativních změn je mnohem větší, než četnost pozitivních změn**. Tato zkušenost je objektivní i subjektivní. Objektivní, neboť majetkové změny kladou vysoké nároky na znalosti a zkušenosti implementačních pracovníků (poradců) a jejich účinnost klesá úměrně s inteligencí, zkušenostmi (nutnost interoborových zkušeností) a platy poradců, tj. statisticky změny nedosáhnou potřebné účinnosti čteněji, než jí dosáhnou. Subjektivní zkušenost pak znamená hodnocení změn a úspor pro zaměstnance z pohledu dopadu změn na svoji osobu a to ještě pouze v krátkodobém horizontu. Tudíž i celkově vysoce pozitivní změna může u konkrétního zaměstnance vyvolat negativní pocity. Dále změny a úspory, které ve svém důsledku v horizontu let povedou k prosperitě a zvýšení platů zaměstnanců, jsou zcela nad rozlišovací schopnost zaměstnance, který hodnotí v horizontu max. měsíců.

Paretův princip efektivity a teorém „padajícího hovna“

Z teorémů se pak výše uvedené opírá zejména o **Paretův princip efektivity**, který říká, že 80% výsledného zisku je tvořeno pouze 20% činností, či že 80% zisku přináší pouhých 20% zákazníků, atd. Problémem a zároveň hlavním úkolem je určit, které činnosti spadají právě do těchto 20%. Podle Pareta by se podnik měl soustředit právě na ty činnosti a nezabývat se tolik činnostmi méně důležitými.

O Paretův princip efektivity lze opřít jednak potřebu změn majetkové struktury, jednak i neochotu zaměstnanců ke změnám, neboť ti intuitivně cítí, že 8 z 10 změn je postihne k horšímu. V této souvislosti mi dovoluje uvést **lidové a ryze české vyjádření Paretova principu efektivity**. Jde o **teorém „padajícího hovna“**, který je u zaměstnanců velmi populární a vyjadřuje naprosto většinové mínění, že veškeré „nesmysly, které nahoře vytvoří, propadnou“ až na poslední/ho zaměstnance organizační struktury, který „to bude muset oddřít za nic a ještě za to dostane vynadáno“. Zde je třeba zdůraznit, že dichotomie úspěšnosti či neúspěšnosti prováděných změn a úsporných opatření má obvykle pro zaměstnance na nejnižších úrovních firmy jediné vyústění – vždy budou potrestáni. Logika je přitom jednoduchá: Pokud bude projekt změn úspěšný a přinese firmě zisk, „naštve“ si zaměstnanec svého nadřízeného ve středním managementu, kterého bude top management vinit z toho, že změny neprovedl sám a daleko dříve. Pokud bude ovšem projekt neúspěšný, bude střední management ještě ve větším tlaku od top managementu firmy, neboť ten ho bude vinit z neúspěšnosti. Střední management pak přesune tlak a stres a neúspěch na běžné zaměstnance. Pro standardního zaměstnance tedy změny a úspory znamenají stres a problémy a mají značnou snahu po neutrálním řešení: aby řešený projekt vyzněl do neznáma, nebo aby byl označen za nerealizovatelný nebo realizovatelný s nepřiměřeně vysokými náklady.

Základní principy změn a minimalizace odporu k nim

Z výše uvedeného plyne, že systémové změny např. rušení oddělení, sloučení oddělení, změna pracovních náplní, nové vnitřní směrnice, změna kvality výroby, změna výrobního programu, apod. jsou stále relativně snadno kvantifikovatelné a proveditelné, neboť obvykle lze z účetních systémů spočítat náklady a výnosy výrobku či oddělení a rozhodnout o změnách.

Oproti tomu majetkové změny jsou proveditelné nejhůře. Nacházíme se na nejnižší základně fungování společnosti. Jde o místo, kde vznikají data pro účetní systémy, data pro management. Místo, kde probíhá skutečná výroba a výkonová spotřeba. Místo, kde je potřeba začít s každým systémem zefektivnění, úspor a změn. Nicméně jde zároveň o místo, kde vznikají největší chyby a komunikační nedorozumění.

Každá změna a úspora firmy musí začínat na systémové centrální úrovni, kde bude identifikován problém a poté se v řešení přesunout na základní úroveň, kde dojde k analýze, návrhu řešení, zkouškám a pak k implementaci řešení, které musí být v souladu s hlavním cílem změny. Veškeré změny musí být co nejjednodušší, nejkonkrétnější a s jasnými pokyny, jak postupovat a to pro běžné zaměstnance, střední i vrcholový management.

Extrémní důležitost musí klást vrcholný management na informovanost zaměstnanců a komunikaci s nimi. Zaměstnanci chápají mnohem lépe změny, které s nimi někdo prodiskutoval a to i v případě, že jde veskrze o negativní zprávy.

Situace změn a úspor u pomocných stavebních konstrukcí

Pomocné stavební konstrukce jsou běžnou součástí majetku stavební firmy. Platí pro ně tedy totéž, co bylo řečeno výše o majetkových změnách a problémech, které vyvolá snaha po lepší organizaci a efektivnějším fungování stavební firmy v této oblasti.

Hlavní problémy spojené s pomocnými stavebními konstrukcemi

Problémy při vedení evidence pomocných stavebních konstrukcí

1. Objektivní neznalost jiných oblastí činnosti firmy (účetní, cenař, obchodník, technik spravující systémy pomocných stavebních konstrukcí) a z toho vyplývající neschopnost vytvoření systému účetní evidence. (Je smutnou realitou, že odpovědní pracovníci mnohdy neznají ani jejich vlastní činnost její popis a význam pro účetní jednotku.)
2. Nulový tlak ze strany vedení a kontroly (vnitřní i vnější) nevyvolávající tlak na změny a na znalost skutečných nákladů.
3. Přebírání dosavadních systémů v jednotce novými pracovníky beze snahy po propojitelnosti, srozumitelnosti a jasné odpovědnosti pracovníků účetní jednotky (lapidárně řečeno: „*kdo nic nedělá nic nezkaží*“).
4. Nekomunikace a snaha po minimalizaci práce.

Současné evidence pomocných stavebních konstrukcí stavebních firem jsou kusé, nejednoznačné a nesplňují základní charakteristiky databáze a struktury datové věty. Komunikace mezi odpovědnými pracovníky je poté obtížná a nejednoznačná

Mnohé stavební firmy mají složité databázové systémy (OpenSource ERP, např. od SAP, Oracle Applications, Microsoft), které obsahují např. i skladovou evidenci. Databázové systémy mají ovšem několik omezení:

1. Nesrozumitelnost, tj. lidé neumí s databází efektivně pracovat a tudíž celá práce je značně nepružná a neefektivní.
2. Nezastupitelnost, tj. existuje pouze několik málo osob v organizaci schopných s databází pracovat (IT odborníci), jejichž potřeba se stává nezastupitelnou a tím zvyšují náklady stavební firmy.
3. Okamžitá informovanost je téměř nemožná, tj. výjezdy z databáze je třeba předem naprogramovat, vytvořit tiskové či exportní sestavy. Mnohé databáze nemají možnost exportu do xls a tudíž jsou problémy s datovou analýzou (grafy, vzorce). Nemožnost rychlé a operativní informovanosti managementu o stavu majetku společnosti.
4. Stálé náklady vynakládané na aktualizace a úpravy databáze od jejího dodavatele.

Problémy rozpočtování u pomocných stavebních konstrukcí

1. Cenoví pracovníci nemají systém evidence (technicko-ekonomický pasport), ze kterého by zjistili vlastní nákladovost na jednotlivé systémy lešení, bednění a pažení.
2. Cenoví pracovníci jsou nuceni při neexistenci dat hledat alternativní zdroj ocenění – tím vznikají velmi nepřesné, ocenění zkreslující a neúplné údaje o nájmu systémů lešení, bednění a pažení.
3. Vzhledem k tomu, že ceny nájmu jsou kalkulovány tak, aby se vrátili tomu, kdo půjčuje během 4-5 výpůjček, a reálná životnost systémů je 20 až 50 obrátek, pak dochází k výrazným cenovým distorzím jak vlastní stavby, tak celého stavebního trhu.

Rozhodnutí o koupi či pronájmu

Volba outsourcingu (nájem systémů pomocných stavebních konstrukcí), finančního leasingu s odkupem najaté věci a nákupu (hotově či na úvěr) je v situaci neexistence systému evidence skutečných nákladů minulých stavebních akcí, hmotného majetku a jeho jednotlivých částí, velmi nejistou a čistě intuitivní záležitostí. Firma tak není schopna provést validní rozhodování o investicích.

Metodika evidence (technicko-ekonomický pasport) a optimalizační model

Autoři se dlouhodobě zabývají systematikou analytické evidence technicko-ekonomického pasportu pro různé druhy majetku a metodickými postupy pro správce (provozovatele) a vlastníky majetku. Výsledkem práce autora je technicko-ekonomický pasport majetku, zpracovaný do ucelených majetkových skupin. **Formátem je xls soubor.** Volba formátu pasportu byla jedinou možnou volbou, neboť formáty pdf, doc a xls jsou jediné formáty, se kterými dnes umí pracovat prakticky každý, umožňují přenositelnost a okamžitý přehled o majetku. Při jednoduchém propojení tabulky na webové stránky je pak možné systém doplnit o objednávky jednotlivých systémů lešení, bednění a pažení z více expozitur větší stavební firmy.

Technicko-ekonomický pasport splňuje:

1. požadavky kladené na něj zákony ČR,
2. kompatibilitu se všemi účetními programy,
3. srozumitelnost pro všechny pracovníky firmy,
4. pracovní jednoduchost,

5. přenositelnost a kontrolovatelnost,
6. přenositelnost a kontrolovatelnost,
7. požadavky kladené na informační systémy.

Metodika cenové kalkulace z pasportu sdělí uživateli (cenaři, vedení firmy) skutečné náklady k ocenění prací stavební výroby do cenových nabídek. Z pasportu uživatel může:

1. Nalést reálné náklady použití lešení, bednění, pažení (včetně oprav a technického zhodnocení).
2. Vycházet z historických dat stavební firmy.
3. Zohledňovat zvolenou metodu odpisů a zvolený počet obrátkovosti.
4. Nalést nákladové dno, pod které by se neměl v kalkulaci dostat.
5. Získat jasnou informaci o majetku a nákladech pro strategické a taktické rozhodnutí.
6. Prokázat způsob kalkulace investorovi (podstatné zejména v tendrech).

Technicko-ekonomický pasport obsahuje navíc optimalizační model vícekriteriálního rozhodování, který uživateli pomůže ohodnotit výhodnost variant způsobu využití systému pomocných stavebních konstrukcí. Uživatel tedy validně rozhodne o outsourcingu (**nájem systému**), finančním **leasingu** s odkupem najaté věci, **nákupu hotově**, **nákupu na úvěr**.

Optimalizační model vícekriteriálního rozhodování pomůže uživateli odpovědět např. na tyto otázky:

1. Kdy je pro mě výhodný nákup a kdy nájem?
2. Jak kalkulovat obrátkovost systému, nemám-li přesná historická data?
3. Při jaké velikosti účetní jednotky se mi vyplatí pořídit systémy lešení, bednění, pažení do firmy?
4. Nezbavím se nákupem systému od jednoho výrobce možnosti volby, kterou mám, pokud si pomocné stavební konstrukce pouze půjčuji?
5. Který výrobce je levnější při srovnatelné kvalitě? atd.

Závěr

Systémy evidence majetku společnosti zaručují přehled a kontrolovatelnost majetku. Jasná pravidla neumožňují tunelování a vedou k úspoře nákladů a transparentnosti. Stavební firma s jasným systémem evidence majetku získá konkurenční výhodu oproti ostatním firmám. Velmi podstatné a je též, že navržený systém technicko-ekonomického pasportu, kontrol a vyčíslení efektivity je rozšiřitelný s modifikacemi na veškerý hmotný majetek stavební firmy.

Literatura:

- [1] Schmitt, R. (2001): *Die Schalungstechnik: Systeme, Einsatz und Logistik*. Berlin, Ernst & Sohn Verlag für Architektur und technische Wissenschaften GmbH, 2001.
- [2] ÚRS Praha, a.s. (2000): *Základy rozpočtování a oceňování stavebních prací*. Praha, ÚRS Praha, a.s., 2000
- [3] PERI GmbH. (2005): *Příručka: Bednění pro pohledový beton*. Weissenhorn, PERI GmbH., 2005
- [4] Zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví

[5] Zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů