

Jakie procesy można wyodrębnić w budżecie przedsiębiorstwa budowlano-montażowego

Porady udzielił:

Roman Kotapski

Problem:

Pracuję na stanowisku controllera w przedsiębiorstwie budowlano-montażowym. Zostałem w nim zatrudniony stosunkowo niedawno, a moim podstawowym zadaniem jest usprawnienie systemu budżetowania. Tego właśnie zagadnienia dotyczy moje pytanie. Jakie procesy można wyodrębnić w budżecie takiego przedsiębiorstwa?

Rozwiązanie:

Każde przedsiębiorstwo budowlano-montażowe ma swoją specyfikę działalności i najczęściej specjalizuje się w wybranym procesie robót budowlanych. Niektóre zajmują się wznoszeniem obiektów budowlanych (np. budynków mieszkalnych, oczyszczalni ścieków, obiektów użyteczności publicznej), inne natomiast zajmują się tylko obsługą części procesu prac budowlanych (np. świadczą specjalistyczne usługi sprzętowe, transportowe, tworzą konstrukcje stalowe, produkują beton i dostarczają go na budowy). Zazwyczaj do tego rodzaju prac wymaga się specjalistycznych kwalifikacji pracowników oraz sprzętu budowlanego.

Tego typu przedsiębiorstwa można zaliczyć do przedsiębiorstw wykonawczych. Zajmują się one realizacją robót budowlanych, a więc pracami wykonywanymi od momentu przekazania placu budowy do jego odbioru po wykonaniu zadania. Należy także zaliczyć do nich prace polegające na montażu, remoncie lub rozbiórce obiektu budowlanego. Tak więc od szczegółowego przedmiotu działalności przedsiębiorstwa budowlano-montażowego wynika jego model biznesowy.

Przedsiębiorstwa budowlano-montażowe mogą mieć zróżnicowany model biznesowy. To przekłada się na:

- możliwości realizacji zleceń budowlanych oraz usług wspierających ich realizację,
- posiadane zasoby do realizacji powyższych zadań,
- sposób organizacji przedsiębiorstwa oraz
- jego strukturę organizacyjną.

Uwaga

Powyższe elementy wpływają na ilość wyodrębnianych głównych procesów. Dlatego też należy osobno rozpatrywać wyodrębnianie procesów w następujących obszarach:

- realizacji robót budowlanych,
- utrzymania zasobów przedsiębiorstwa,
- zarządzania i obsługi przedsiębiorstwa budowlanego.

Wyodrębnianie procesów rozpoczniemy od działalności podstawowej jaką jest realizacja zlecenia budowlanego, czyli budowy.

Budowę można zdefiniować jako wykonywanie obiektu budowlanego lub obiektów w określonym miejscu, a także odbudowa, rozbudowa, nadbudowa oraz przebudowa obiektu budowlanego. Od sprawnej organizacji prac budowlanych oraz racjonalnego wykorzystania zasobów na budowie zależy osiągnięty wynik finansowy całego przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwach wykonawczych, o których była mowa wcześniej, dla budowy można wyodrębnić następujące procesy:

- przygotowanie oferty kosztorysowej dla inwestora,
- przygotowanie dokumentacji związanej z planowaną realizacją zlecenia budowlanego,
- organizacja terenu budowy,
- organizacja prac budowlanych,
- dostarczenie niezbędnych zasobów do realizacji prac budowlanych,
- zarządzanie budową,
- koordynacja realizacji budowy,
- kontrola realizacji budowy,
- rozliczenie budowy.

Przedsiębiorstwo budowlano-montażowe zazwyczaj musi stanąć do przetargu na realizację usług budowlanych. W związku z tym powinno przygotować odpowiednią dokumentację dotyczącą działalności przedsiębiorstwa, którą określa specyfikacja istotnych warunków zamówienia (SIWZ) oraz przedstawić kosztorys ofertowy.

Najczęściej wraz z SIWZ dostarczony jest tzw. kosztorys ślepy, który należy uzupełnić i przedstawić wraz z ofertą. Tą sferą zajmuje się zespół ofertowy, w skład którego wchodzi kosztorysanci, którzy powinni mieć za sobą praktykę budowlaną. Nie zawsze bowiem kosztorys otrzymany od inwestora jest sporządzony prawidłowo. Powinny być także opracowane zasady obiegu dokumentów związanych z przygotowaniem oferty dla inwestora. Zespół ofertowy w tym przedsięwzięciu wspomaga inne działy (np. dział ekonomiczny).

Uwaga

O ostatecznej decyzji dotyczącej wysokości składanej oferty, tzw. wartości kosztorysowej oferty, decyduje zazwyczaj zarząd przedsiębiorstwa. Chodzi tu o zapewnienie tajemnicy dotyczącej oferty i ograniczenia listy osób, którzy mają wgląd do oferty ze względu na silną konkurencję na rynku usług budowlanych.

Przed rozpoczęciem realizacji prac budowlanych należy przygotować teren budowy. Dotyczy to zwłaszcza ogrodzenia budowy, przygotowania biura budowy dla kierownika i jego pomocników, ustawienia kontenerów socjalnych, gdzie pracownicy będą mogli się przebrać, umyć, odpocząć, podłączenia mediów (np. energii elektrycznej), zorganizowania ochrony budowy itd. Następnie można przejść do rozpoczęcia właściwych prac budowlanych.

Prace budowlane wymagają właściwej ich organizacji. Łączy się to z opracowaniem ich harmonogramu wykonania, dostarczenia we właściwej kolejności materiałów, sprzętu budowlanego, konstrukcji stalowych, urządzeń itp. oraz specjalistycznych brygad. Wymaga to koordynacji prac różnych działów (np. zaopatrzenia, bazy sprzętowo-transportowej, działu organizacyjno-prawnego).

Budowę zarządza kierownik budowy, który musi mieć odpowiednie uprawnienia. Kierownik budowy powinien mieć do dyspozycji pracowników, którzy będą go wspomagać w zarządzaniu budową. Praca na budowie łączy się również z koordynacją oraz kontrolą wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Sam kierownik budowy w pojedynkę na dużej budowie nie jest w stanie dobrze kontrolować prac budowlanych. Nie należy zapominać, że to kierownik budowy bierze udział w naradach produkcyjnych i w jego zastępstwie ktoś musi w tym czasie podejmować decyzje operacyjne na budowie.

W każdej umowie o realizację zlecenia budowlanego wyszczególnione są zasady rozliczeń z inwestorem. Stąd też służby przedsiębiorstwa muszą przygotować odpowiednie dokumenty, zaksięgować dowody księgowe związane z przychodami i kosztami danego przedsięwzięcia. W interesie zarządu jest też kontrola realizacji postępów prac budowlanych. Tym zajmuje się z jednej strony np. dział controllingu w części finansowej, a w części specjalistycznej pion dyrektora ds. produkcji.

Wymienione wyżej procesy muszą przekładać się na opracowanie budżetu przedsiębiorstwa. Przykładowe budżety budowy zostały opisane na naszych łamach „Controllingu i Rachunkowości Zarządczej” (m.in. w numerach 12/2000 i 11-12/2002).

Do realizacji prac budowlanych niezbędny jest odpowiedni sprzęt budowlany (tj. koparki, spychacze, dźwigi, transport do jego przerzutu z jednej budowy na drugą lub transport do przewożenia materiałów budowlanych). W strukturach organizacyjnych większych

przedsiębiorstw budowlano-montażowych wyodrębnia się w tym celu bazy sprzętowo-transportowe, które zajmują się realizacją usług sprzętowych i transportowych na rzecz budów.

W bazie sprzętowo-transportowej można wyróżnić m.in. następujące procesy:

- utrzymanie i eksploatacja sprzętu budowlanego,
- utrzymanie i eksploatacja jednostek transportowych,
- utrzymanie i eksploatacja budynku bazy i innej ogólnej infrastruktury,
- utrzymanie zasobów ludzkich,
- utrzymanie czystości na terenie bazy,
- utrzymanie bezpieczeństwa na terenie bazy,
- obsługa bazy,
- zarządzanie bazą.

Jednostki transportowe i sprzętowe wymagają prawidłowej eksploatacji, specjalistycznej obsługi, odpowiedniej konserwacji, co wiąże się zarówno z ich zabezpieczeniem na terenie bazy, jak i terenie budowy. Również na terenie bazy sprzętowo-transportowej wymagane jest utrzymanie bezpieczeństwa, czystości i przestrzeganie w tym zakresie przepisów bezpieczeństwa higieny i pracy.

Obsługa specjalistycznego sprzętu budowlanego i transportu wymaga zatrudnienia wykwalifikowanych pracowników. Nie jest to zadanie łatwe. Stąd można wyróżnić proces dotyczący utrzymania zasobów ludzkich. Może się zdarzyć sytuacja, iż kierowca jest również operatorem sprzętu budowlanego. Dlatego też trudno te zasoby przypisywać osobno do jednostek sprzętowych i transportowych, co wpływa na opracowanie budżetu bazy sprzętowo-transportowej.

Kolejnym ważnym procesem, który należy wyodrębnić, jest zarządzanie i obsługa bazy. Dotyczy to zarządzania tymi jednostkami transportowymi i sprzętowymi. Najczęściej zajmuje się tym dyspozytor, którego zadaniem jest odpowiednia szeroko rozumiana logistyka tego potencjału, aby jak najlepiej go wykorzystać. Z tym faktem wiąże się problem planowania tras oraz odpowiedniego wykorzystania posiadanego potencjału.

Należy także zaplanować przerzuty sprzętu budowlanego na budowy, rozliczyć czas pracy kierowców, operatorów, poszczególnych jednostek oraz rozliczyć materiały i paliwa. Podczas planowania wykorzystania poszczególnych jednostek należy uwzględnić ich wyłączenia na potrzeby przeprowadzenia remontów i konserwacji. A więc musi być zapewniona obsługa bazy, która przejmie pewne czynności od dyspozytora oraz kierownika bazy. Za sprawne

zarządzanie bazy odpowiada najczęściej jej kierownik lub dyrektor, w zależności od struktury organizacyjnej konkretnego przedsiębiorstwa. Stąd warto w budżecie wyodrębnić koszty administrowania i zarządzania bazą.

Uwaga

W tym miejscu warto podkreślić, iż w ostatnich latach powstało wiele nowych przedsiębiorstw, które świadczą usługi sprzętowe i transportowe. Najczęściej powstawały one poprzez wyodrębnienie baz z dużych przedsiębiorstw budowlano-montażowych, które się ich pozbywały i teraz świadczą swoje usługi wszystkim przedsiębiorstwom. Są one zmuszone oferować swoim odbiorcom nowe i kompleksowe usługi na ich rzecz tak, aby jak najlepiej wykorzystać posiadany potencjał.

Budżet bazy sprzętowo-transportowej musi uwzględniać wyodrębnione powyżej procesy. Należy w nim także wyodrębnić każdą jednostkę sprzętową i transportową, koszty utrzymania infrastruktury ogólnej bazy (np. budynków, zasoby ludzkie). Pozwoli to lepiej planować i kontrolować koszty jej działalności. Z drugiej strony należy pamiętać o źródłach pokrycia tych kosztów. Tak więc w budżecie trzeba odrębnie ujmować przychody ze sprzedaży poszczególnych usług. Osobny problem to stopień wykorzystania posiadanego majątku.

Żadne przedsiębiorstwo budowlano-montażowe nie może obejść się bez prowadzenia księgowości, obsługi kadr, kontroli działalności czy też innych procesów wspomagających, o których była mowa wcześniej. Procesy te są realizowane poprzez wyodrębnienie, w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, specjalistycznych komórek organizacyjnych lub zlecenie danego procesu (np. obsługi księgowej na zewnątrz). W każdym razie, należy dla takiej komórki bądź procesu stworzyć cząstkowy budżet kosztów, np. budżet kosztów kadr (patrz numer 10/2005 „Controllingu i Rachunkowości Zarządczej”) lub ujęcia tej pozycji w budżecie kosztów ogólnych przedsiębiorstwa.

Niniejsza porada opisuje tylko główne procesy jakie można wyodrębnić w przedsiębiorstwie budowlano-montażowym. Zapewne można wyodrębnić jeszcze inne procesy. Zależy to jednak od przyjętego modelu biznesowego oraz szczegółowego przedmiotu działalności przedsiębiorstwa. Natomiast sama konstrukcja jego budżetu zależy od potrzeb informacyjnych zarządu oraz możliwości jego funkcjonowania w przedsiębiorstwie (m.in. od możliwości kadrowych, posiadanego specjalistycznego oprogramowania, potrzeb kontroli jego działalności itp.).

Artykuł ukazał się w miesięczniku Controlling i Rachunkowość Zarządcza Rozwiązania. Porady ekspertów nr 5/2006, str. 2-5