

Zvýšené náklady na energiu pribrzdili investície alebo všetko je inak

„Zvýšenie cien energií v roku 2003 spôsobilo nárast nákladov na elektrickú energiu a plyn o 40 mil. Sk a preto firma XY nemala dostatok prostriedkov na plánované investície.“

Takúto správu si môžeme prečítať v ekonomickom periodiku a znie celkom vierohodne. V škole sa predsa učí, že investície sa majú financovať najmä zo zisku a z odpisov, preto ak náklady firmy rastú a zisk klesá, logicky je menej zdrojov na investície.

Ak pripustíme širšie poňatie investícií – napríklad do rozvoja ľudských zdrojov alebo na reklamu a podporu predaja, neostávajú peniaze ani na ne. Ťažko potom môžeme konkurovať vyspelým firmám a z blížaceho sa vstupu do Európy môžeme mať hrôzu.

1. Pohľad ekonóma

V klasickom ponímaní je úlohou ekonóma „strážič“ zisk. Zisk je rozdielom výnosov a nákladov, preto treba riadiť obe veličiny. Výnosy – hlavne tržby ekonóm zabezpečí ťažko, preto sa sústreďuje na „stráženie“ nákladov.

Náklady sa v účtovníctve členia podľa druhov, ako je materiál, služby, osobné náklady, finančné náklady a podobne. Znižovanie nákladov ústi do snahy znižovať, alebo aspoň limitovať každú položku v analytike, prejavom je napríklad rozpočet firmy po strediskách. Tu sa však snaha o nízke náklady môže dostať do slepej uličky. V súčasnom svete neexistuje niečo ako optimálna výška konkrétneho druhového nákladu. Zoberme si hoci osobné náklady. Nie je problém znížiť ich v krátkom čase hoci na polovicu. Ak si odmyslíme prepustenie pracovníkov s ohrozením budúcnosti firmy, riešením je napríklad personálny lízing, alebo outsourcing vybraných činností. Rovnako je možné znížiť odpisy spätným lízingom technológií, alebo finančné náklady predĺžením splatnosti faktúr dodávateľov, akceptujúc vyššie ceny vstupných materiálov a služieb.

Finančné náklady majú ešte jedno špecifikum. Vznikajú najmä z dôvodu čerpaných úverov z bánk a to je priamo kompetencia finančného riaditeľa. Aby minimalizoval túto položku, prirodzene sa snaží obmedzovať čerpanie úverov, čo limituje zdroje na investície.

2. Pohľad výroby

Úlohou výroby je zabezpečiť realizáciu produktov najmä v stanovenom sortimente, množstve, kvalite, termínoch. Pokrok v oblasti technológie ide dopredu a je zrejmé, že čím novšia technológia, tým má lepšie výkonnostné parametre, je energeticky úspornejšia a potrebuje menej obsluhujúcich pracovníkov.

Výrobári sa vyznajú najmä v technike a preto im je jasné, že so starou technológiou dokážu vyrábať len menej kvalitné produkty, majú vyššie energetické nároky i počet nepodarkov je vyšší. Preto žiadajú o investície do nových technológií a svoje požiadavky zaradia do plánu investícií. Tu však môže nastať skrat. Ak firma nedosahuje plánovaný zisk

(napr. pre vysoké náklady), alebo majitelia chcú použiť voľné zdroje iným spôsobom, investície sa škrtnú.

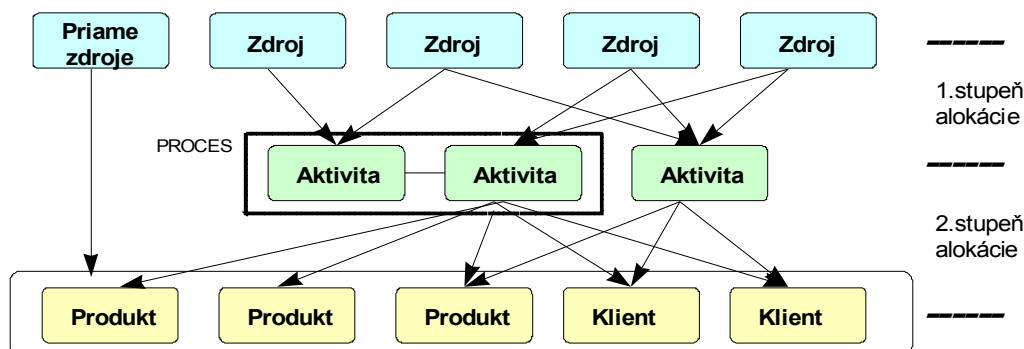
Tento princíp môže rovnako platiť pre investície do podpory predaja, alebo do rozvoja ľudských zdrojov.

3. Pohľad ABCM

Activity Based Costing – Management (ABCM) poníma firmu ako množinu procesov a aktivít, navzájom poprepájaných väzbami, ktoré sa podieľajú na vzniku produktov. Časť procesov má za úlohu obsluhovať zákazníkov a prinášať do firmy tržby. Iná časť procesov poskytuje vnútro podnikové služby (napr. IT, údržba, riadenie ľudských zdrojov).

Zdroje zodpovedajú nákladom v účtovníctve (materiál, ľudia, energie a p. Ak účtovné stredisko pozostáva napríklad z troch aktivít – podprocesov, náklady strediska sú rozdelené do aktivít podľa toho, aká časť zdrojov je v jednotlivých aktivitách využívaná.

Schéma Activity Based Costing:



Keď máme celú firmu sprehľadnenú metódou ABCM, poznáme náklady každého procesu i aktivity. Ak systém ABCM funguje dlhšie, vidíme dokonca „históriu“ nákladov aktivít, čiže ich trendy vývoja. Pokiaľ do modelu ABCM zadáme očakávané hodnoty pre budúce obdobie, vidíme perspektívu našej firmy.

Načo potrebujeme poznať ekonomiku procesov?

Pokiaľ sú náklady zostavené podľa stredísk, je ťažké posúdiť, či sú v primeranej výške. Vedť aké majú byť optimálne náklady na správu firmy, alebo na stredisko údržby?! Z nákladov strediska vieme posúdiť ešte tak výšku nákladov na materiál alebo na ľudí a porovnať ich napríklad s minulým rokom, ale či by nestačili polovičné náklady, to nezistíme.

Iná je situácia, ak ABCM sprehľadní náklady procesov a aktivít. Ak je dobre vytvorený model, každú aktivitu môžeme posúdiť z pohľadu potrebnosti pre firmu (pridáva / nepridáva adekvátnu hodnotu) a z pohľadu primeranosti výšky nákladov (čo by sa stalo, ak by sme náklady na vybranú aktivitu zredukovali o tretinu?).

ABCM dokáže tiež vyhodnocovať jednotkové náklady na výstup procesu. Táto informácia nám posluží pri posudzovaní alternatívnych riešení daného procesu. Často v praxi zistíme, že vo firme existujú zbytočne „drahé“ procesy, ktoré sa dajú redukovať raz nákupom externých služieb, inokedy lokálnym reinžinieringom, alebo nákupom polotovarov. Model ABCM nám ukazuje, ktorý variant riešenia prinesie najvyšší zisk pre firmu.

Ako je to s rastom cien energií?

Zvýšené ceny energií sa prejavia hlavne vo výrobe, prípadne vo výrobe médií (teplá voda, stlačený vzduch a p.). Zoberme si ako príklad jednu výrobnú operáciu. V tabuľke máme uvedené druhové náklady aktivity a ich súčet za aktivitu. Predpokladáme, že nie je potrebné meniť kapacitu – objem výstupných jednotiek.

Náklady aktivity za 1 rok	pred zdražením energií		po zdražení energií	
	bez investície	po investícii	bez investície	po investícii
Pomocný materiál	2 mil. Sk	1 mil. Sk	2 mil. Sk	1 mil. Sk
Energie	45 mil. Sk	36 mil. Sk	63 mil. Sk	50,4 mil. Sk
Údržba	3 mil. Sk	1 mil. Sk	3 mil. Sk	1 mil. Sk
Osobné náklady	7,5 mil. Sk	4,5 mil. Sk	7,5 mil. Sk	4,5 mil. Sk
Odpisy	0 Sk	8 mil. Sk	0 Sk	8 mil. Sk
Náklady viazania kapitálu	0 Sk	7,6 mil. Sk	0 Sk	7,6 mil. Sk
Služby IT	0,5 mil. Sk	0,5 mil. Sk	0,5 mil. Sk	0,5 mil. Sk
Ostatné náklady	2 mil. Sk	2 mil. Sk	2 mil. Sk	2 mil. Sk
Náklady spolu	60 mil. Sk	60,6 mil. Sk	78 mil. Sk	75 mil. Sk

V druhom stĺpci sú uvedené náklady pred zdražením energií, v štvrtom náklady po zdražení. V treťom stĺpci sú namodelované náklady aktivity, ak by sme investovali pred zdražením.

V poslednom stĺpci sú namodelované náklady aktivity po zdražení energií a po investícii.

Investíciou v oboch prípadoch dosiahneme, že sa znížia náklady na pomocný materiál, údržbu, energie, osobné náklady, avšak stúpnu odpisy a náklady z viazania kapitálu.

Porovnaním nákladov aktivity zistíme, že:

- náklady aktivity po zdražení energií sú vyššie, ako pred zdražením (logické)**
- ak by sme investovali pred zdražením, stúpili by náklady na aktivitu a tým i náklady produktov**
- oplatí sa investovať práve po zdražení energií, pretože potom poklesnú náklady na produkty, čím sa zvýši zisk firmy.**

Takýmto individuálnym preverením aktivít môžeme posúdiť, kde je investícia prínosom a kde nie. Meradlom je rast zisku firmy. Započítali sme i kalkulované náklady, vyvolané viazaním kapitálu v investícii. V príklade sme pre zjednodušenie nepredpokladali vplyv novej technológie na kvalitu produkcie a na iné technické parametre.

Systém ABCM ukazuje, za akých okolností je vo firme výhodné investovať, aby narástol jej zisk. V praxi sa totiž stáva, že z desiatok až stoviek aktivít, z ktorých sa skladá firma, býva až 30% nastavených neoptimálne, čo prináša merateľnú stratu 3 – 5 % z obratu.

Dr. Milan Veščičík, december 2003