

Aká strata je výhodná počas krízy, ak zvýšime náš potenciál?

FINANČNÝ MANAŽMENT 1/2013 - RUBRIKA CONTROLLING

Milan Veščičík, konateľ spoločnosti GRADIENT 5, s.r.o.

Ak nás zasiahne kríza a klesajú nám tržby, zdá sa nám logické čo najviac znižovať náklady, aby sme sa vyhli strate. Nemusí to však byť vždy správne riešenie.

V nasledujúcich riadkoch zistíme, že počas krízy nie je potrebné dosiahnuť zisk za každú cenu, občas môže byť výhodnejšia strata, pokiaľ zlepšíme potenciál firmy a jej trhovú hodnotu. Controlling ale musí vedieť objektívne navrhnúť, ktoré náklady treba orezať a ktoré je výhodnejšie napriek strate zvýšiť.

„Dám im šancu do konca marca“, rozhorčuje sa majiteľ firmy. „V januári sa všetci vedúci rozídu po zákazníkoch a ak sa im nepodarí získať dostatok zákaziek na ďalšie mesiace, firmu zavriem. „Načo mi je firma, ak je stratová?“

Áno, účtovný zisk je osvedčený ukazovateľ na riadenie firmy a hojne sa využíva v odborných aj bulvárnych médiách („podnik sa prepadol do červených čísel...“) na posudzovanie úspešnosti v podnikaní. Odtiaľ je len krôčik k často zúfalej snahe majiteľov či manažmentu za každú cenu vykázat „čierne čísla“. Určite je to pre firmu výhodné?

Tabuľka 1. Ako dopadne rok 2013?

Vývoj hospodárenia	2010	2011	2012	2013
Tržby	13 000 tis. €	11 500 tis. €	9 000 tis. €	?
Výsledok hospodárenia	900 tis. €	400 tis. €	100 tis. €	?

V tabuľke 1 je prezentovaný typický vývoj tržieb a zisku počas „globálneho“ poklesu dopytu. Postupne klesajú tržby, a tiež výsledok hospodárenia.

Princíp prevádzkovej páky hovorí, že výsledok hospodárenia klesá percentuálne rýchlejšie ako tržby. V praxi môže byť pád zisku ešte dramatickejší, pretože zníženie dopytu na relevantných trhoch obvykle vyvolá aj pokles cien.

Rok 2013 môže znamenať ďalší pokles tržieb a s vysokou pravdepodobnosťou aj stratu. Ak majiteľ neakceptuje znižovanie biznisu, môžeme zvýšením intenzity obchodných aktivít udržať alebo dokonca zvýšiť objem tržieb, ale bude to za cenu vyšších obchodných nákladov a zliav pre zákazníkov, takže strate sa pravdepodobne aj tak nevyhneme.

Zisk nemusí byť prvoradý

V živote firiem nastávajú „obdobia hojnosti“, keď má firma dostatok práce a odbytu. V ekonomike sa prejavujú vysokými tržbami, zaujímavým ziskom a obvykle aj prebytkom hotovosti. Počas takéhoto obdobia riešime príjemnejšie problémy, napríklad zaistenie potrebného objemu materiálu, získanie nových pracovníkov, rozšírenie produkčných kapacít investíciami, či vyhľadanie najvýhodnejších finančných zdrojov pre expanziu.

S obdobím hojnosti sa radi stotožníme a považujeme ho za normálne. Pokiaľ sa ale skončí a naše tržby začínajú klesať, vydesíme sa. Pokles dopytu na trhu vnímame ako poruchu systému.

Avšak i v prírode sa periodicky striedajú obdobia hojnosti s ťažkými obdobiami a je zrejmé, že úspešné živé organizmy zvládajú jedno i druhé. Pri striedaní období jednoducho prechádzajú na plán B.

Ak sa firma dostane do krízy, či už z dôvodu prudkého poklesu dopytu a tržieb alebo prudkého zhoršenia príjmov a likvidity, prvé, čo obvykle urobíme, je šetrenie. V princípe je to správne, ale kde je rozumná hranica šetrenia? Musíme za každú cenu dosiahnuť kladný výsledok hospodárenia? Uvidíme, že nie.

Keď máme firmu v zlom stave, najmä ak sa nachádza v kríze likvidity bez reálnej perspektívy dostatočného odbytu, býva najrozumnejšie toto trápenie riadene ukončiť. O existencii firmy rozhoduje majiteľ, a ak sa jeho majetok znehodnocuje bez perspektívy zlepšenia, pragmatika hovorí, že treba toto znehodnocovanie zastaviť a zachovať podľa možnosti čo najviac hodnôt, aj keď už nie v podobe podnikania. Firma ide do likvidácie.

Pokiaľ sa majiteľ rozhodne zachovať existenciu firmy a počas krízy akceptovať „zlý“ výsledok hospodárenia (malý zisk alebo aj stratu), nastupuje metóda šetrenia. Skúma sa každá nákladová položka, obvykle po nákladových účtoch a strediskách a pokiaľ môžeme položku matematicky znížiť, orezávame ju.

Následne tlačíme na dodávateľov materiálu a služieb, aby znížili ceny, obmedzujeme nakupované množstvá, alebo znižujeme zložky miezd pracovníkov, ako aj ich počty. Filozofia je jasná – čím menej, tým lepšie.

Spôčiatku sa snažíme znižovať náklady tak, aby sme aspoň v krátkodobom horizonte nespôsobili pokles výkonov (tržieb). V ďalšej fáze zisťujeme, že ani stlačené náklady neumožňujú dosiahnuť zisk za niektoré segmenty produktov alebo zákazníkov, a tak s neľahkým srdcom spejeme k rozhodnutiu, že prestaneme vyrábať niektoré produkty, nezoberieme zákazku, alebo prestaneme dodávať „stratovým“ zákazníkom. Stratu v takomto prípade kalkulujeme s úplnými nákladmi – od tržieb odpočítame priame náklady aj časť fixných (režijných) nákladov súvisiacich s výrobkom či zákazkou.

Pokiaľ takýmto spôsobom znižujeme náklady a zároveň aj výnosy, môže to mať pozitívny vplyv na výsledok hospodárenia, ale v každom prípade „zmenšujeme náš biznis“, meraný v objeme produkcie, v tržbách, alebo podielom na trhu. No a so zmenšovaním firmy úzko súvisí znižovanie potenciálnych budúcich ziskov, za čo nás majiteľ asi nepochváli. Menšia firma má obvykle menšiu hodnotu ako väčšia.

Intenzívne znižovanie nákladov spravidla obmedzuje budúce zisky a niekedy aj budúcu existenciu firmy. Krátkodobý merateľný úspech je dosiahnutý na úkor ťažšie merateľnej úspešnej budúcnosti. Ale záujem majiteľa by mal presahovať účtovný výsledok aktuálneho účtovného obdobia!

Potenciály v podniku

V každej firme je mnoho oblastí, ktoré sú dôležité pre jej úspešnú budúcnosť. Patria k nim napríklad

- *produktový potenciál – disponovať produktmi, ktoré sú pre zákazníkov výhodnejšie, ako konkurenčné,*
- *obchodný potenciál – schopnosť aktívne a efektívne obsluhovať rentabilné i perspektívne trhové segmenty zákazníkov a dosahovať tak požadované tržby a zisk,*
- *produkčný potenciál – schopnosť vyrábať výrobky alebo poskytovať služby v potrebnom množstve, kvalite a v dodacích lehotách,*
- *byť schopný flexibilne reagovať na požiadavky zákazníkov,*
- *mať nižšie efektívne (jednotkové) náklady na produkty, aby ich bolo možné predávať za nižšie ceny, alebo dosahovať vyšší jednotkový zisk,*
- *schopnosť efektívne obstarávať a nakupovať vstupy do podnikania,*
- *disponovať kvalitným tímom pracovníkov a efektívnou firemnou kultúrou.*

Mnohé firmy majú tieto potenciály nedostatočné najmä z dôvodu ich zanedbávania v minulosti a potom stačí menší výkyv vonkajšieho prostredia a firma je v ohrození. Príčinou problémov v takomto prípade nie je vonkajšie prostredie (zákazník, trh, konkurencia), ale zlý stav potenciálov firmy.

Zdravá firma má všetky potenciály v rovnováhe a zároveň zodpovedajú situácii na relevantnom trhu. **Vedenie firmy zodpovedá nielen za aktuálny výsledok hospodárenia, ale aj za primerané nastavenie potenciálov.**

Ako zlepšime svoj potenciál?

Potenciál firmy môžeme zvýšiť mnohými spôsobmi. Jednou z možností je investícia do neobežných aktív – nákup novej technológie, výpočtovej techniky, softvéru, nehnuteľnosti či dopravných prostriedkov. Účtovníctvo dokáže prostredníctvom odpisovania rozložiť úvodnú vysokú cenu investície na roky životnosti, takže teoreticky by investícia nemala negatívne ovplyvniť výsledok hospodárenia.

V praxi je však obvyklé, že prínos investície na jej začiatku zaostáva za odpismi a ak k tomu pripojíme daňovú optimalizáciu, zvýšenie potenciálu firmy investíciou do neobežného majetku v úvode zhorší výsledok hospodárenia.

Potenciál firmy však môžeme zvyšovať aj inak, ako neobežným majetkom. Všeobecne možno potenciál firmy definovať ako schopnosť výkonu, čo v praxi to znamená byť úspešný v budúcnosti napriek meniacim sa vonkajším podmienkam.

Ak chceme zvýšiť svoj osobný potenciál, môžeme sa začať učiť cudzie jazyky, alebo športovať a otužovať sa. Každá z týchto možností je v danom okamžiku nepríjemná, zvyšuje výdaj energie, ktorý v tom momente neprináša adekvátny merateľný príjem. Účtovník by povedal „Čistá strata!“.

Je zrejmé, že športovanie či otužovanie mi nezaručí predĺženie života. Zvyšuje sa však jeho pravdepodobnosť, ako aj pravdepodobnosť nárastu kvality života (nebudem tak často chorľavý a intenzívne lyžovanie či beh v prírode si budem vedieť vychutnať).

Všeobecná charakteristika zvyšovania potenciálu je teda:

- *námaha (výdaj) teraz*
- *merateľný prínos až v budúcnosti*
- *neexistuje istota dosiahnutia očakávaného prínosu, pracujeme len s pravdepodobnosťou.*

Ak nie je prínos, ktorý dosiahneme zvyšovaním potenciálu zaručený, nebolo by jednoduchšie vyhnúť sa mu a „hrať na istotu“?

Jednoduchšie by to bolo, ale automaticky sa bude zvyšovať pravdepodobnosť skracovania života a zhoršovania jeho kvality. Naše potenciály sa bohužiaľ časom znižujú a je otázkou času, kedy jeden z nich spôsobí koniec života. Pokiaľ ako manažéri zodpovedáme za firmu jej majiteľovi, sme povinní ju riadiť tak, aby sme neznižovali pravdepodobnosť jej úspešnej budúcnosti.

Ako rozoznáme prospešné náklady?

Asi už cítime, že udržiavanie a zvyšovanie potenciálov je dôležité v každej firme. Z pohľadu procesného controllingu zvyšovanie potenciálu znamená, že časť nákladov, ktoré dnes vynaložíme, vlastne nie sú pre dnešok nevyhnutné. No a keď je kríza, odstrihávame všetky „nepotrebné“ náklady, aby sme dosiahli aspoň nejaký zisk. Ak sme takto odstrihávali „nepotrebné“ náklady už dlhšie, nemožno sa čudovať, keď firma už spotrebovala väčšinu svojich potenciálov a jej budúcnosť nie je ružová.

V skutočnosti je v takejto firme správne nie šetriť, ale cielene investovať do obnovenia svojej výkonnosti (pravda, ak s firmou ešte dlhodobo počítame).

Prichádzame k záveru, že nie sú náklady ako náklady, v niektorých procesoch ich treba znižovať, ale inde zvyšovať. Presnejšie povedané neznižujeme náklady, ale spotrebu vstupov v procesoch. Ako poznáme, čo a kedy znižovať alebo zvyšovať?

Procesy v podniku spotrebovávajú vstupy na tri účely:

1. *na dosiahnutie výkonu, ktorý firma aktuálne potrebuje (napr. výrobná operácia, oprava pokazeného stroja),*
2. *na zvyšovanie potenciálu (t. j. na zvýšenie alebo aspoň udržanie výkonnosti do budúcnosti),*
3. *na výkon bez úžitku, ktorý firma vlastne nepotrebuje (zbytočná administratíva, neefektívna organizácia procesu, prestoj pracovníkov alebo nevyužitá technológia).*

Z pohľadu riadenia nákladov je podstatný rozdiel, či máme pred sebou náklad prvej, druhej, alebo tretej kategórie. Problémom v praxi je, že účtovníctvo nedokáže odlišiť jednotlivé kategórie, ani prostredníctvom analytických účtov, ani pomocou stredísk. Všetky uvedené kategórie sa javia v účtovníctve rovnako a spoločne tvoria náklady, proti ktorým bojujeme.

Aký je správny prístup pri riadení nákladov uvedených kategórií?

V prvej kategórii sú náklady vstupov, ktoré sú nevyhnutné pri dosahovaní výkonov. Tieto priamo alebo nepriamo vyžaduje zákazník, takže náklady 1. kategórie majú často variabilný charakter. Neznamená to však automaticky, že všetky variabilné náklady patria do kategórie 1. Pokiaľ nakupujeme draho, alebo nevyužívame optimálne ľudské zdroje, služby alebo technológie, odhalíme, že aj časť „nevyhnutných“ nákladov patrí do tretej kategórie.

Základom pre riadenie nákladov prvej kategórie je ich porovnanie s dosiahnutým prínosom, ktorý vzniká obvykle v rovnakom účtovnom období. V praxi na to využívame čo najpresnejšie kalkulácie, najlepšie procesné, ktoré dokážu adresne priradiť všetky súvisiace náklady k výkonu. Vyhodnotenie profitability produktov a zákazníkov umožní odhaliť nesúlad medzi spotrebou vstupov a tržbami od zákazníka.

Hlavným ukazovateľom, ktorým riadime náklady v prvej kategórii, je zisk za produkt alebo za zákazníka, ktorý sa snažíme neustále maximalizovať.

Náklady v druhej kategórii „platíme“ za zvyšovanie nášho potenciálu pre budúcu úspešnosť. Patria sem „investície“ do pracovníkov, údržba majetku, inovácie produktov, ale aj zlepšenie pozície v trhových segmentoch. Obvykle nám v účtovníctve zhoršujú výsledok hospodárenia v súčasnom období, takže máme pokušenie takéto náklady škrtiť, keď nie sú nevyhnutné. Bohužiaľ účtovníctvo odráža iba minulosť, preto si mnohí manažéri i majitelia myslia, že je výhodné obetovať zvyšovanie potenciálu kvôli súčasnému zisku.

Ako riadime náklady na zvýšenie potenciálu? Určite nebudeme bezhlavo investovať v každom procese, aj keby sme mali na to dostatok financií. Nie každý potenciál vieme reálne zužitkovať. V praxi vychádzame zo SWOT analýzy, pomocou ktorej odhalíme úzke miesta svojej firmy a tie porovnávame s trhovými príležitosťami a ohrozeniami. Obvykle treba začať zvyšovať potenciál procesov, ktoré tvoria najužšie miesta, či už z pohľadu dosahovania výkonov, zisku, alebo ohrozenia firmy.

K hlavným ukazovateľom pre riadenie nákladov na zvyšovanie potenciálu patrí ROE v horizonte 3 – 5 rokov, Čistá súčasná hodnota (Net Present Value) alebo tržová hodnota firmy, ktorá by mala zvyšovaním potenciálu narastať.

Tržová hodnota firmy je najlepšia cena, ktorú je ochotný za ňu zaplatiť reálny záujemca. Vyjadruje schopnosť generovať úžitok pre majiteľa, v zdravej firme je jej hodnota determinovaná očakávaným dosahovaním zisku a odčerpateľných zdrojov v budúcnosti.

Náklady tretej kategórie odhaľujeme a likvidujeme

Náklady tretej kategórie predstavujú priame alebo nepriame plytvanie. Vo väčšine firiem už kríza pomohla eliminovať priame plytvanie, to však neznamená, že všetky náklady sú potrebné. Ešte stále občas odhalíme, že určité vstupy sa dajú kúpiť za nižšiu cenu aj so zachovaním kvality, prípadne nie všetci pracovníci sú adekvátne vyťažení zmysluplnou prácou. Tu však odhaľovanie plytvania nekončí.

Keď budujeme controllingový ekonomicko-procesný model, v každom procese zisťujeme:

- aké výkony proces poskytuje a pre koho?
- koľko stoja takéto výkony?

Následne sa pýtame zákazníkov procesu:

- aké výkony od hodnoteného procesu naozaj potrebuje?
- aké sú podľa neho primerané náklady na takéto výkony?

V praxi často zisťujeme nesúlad medzi výkonmi, ktoré proces poskytuje a skutočnými potrebami zákazníkov procesu. Takýto nesúlad nám indikuje skryté plytvanie, hoci sa pracovníci analyzovaného procesu neulievajú a ostávajú v práci aj po skončení pracovnej doby.

Skryté plytvanie znamená, že sa v podniku vykonávajú činnosti, ktoré nie sú potrebné na obsluhu zákazníka, ani na zvýšenie efektívneho potenciálu. Špeciálnym prípadom môže byť nedostatočné využitie kapacít procesov, najmä ak majú vysoké fixné náklady.

Náklady tretej kategórie na výkon bez úžitku treba neustále odhaľovať a eliminovať. V praxi využívame controllingový ekonomicko-procesný model a procesné kalkulácie s analýzou profitability produktov a klientov. Užitočným nástrojom je tiež ekonomizácia riadenia, pomocou ktorej vťahujeme do riadenia ekonomiky manažérov na všetkých úrovniach (každý je hospodárom vo svojom procese). Systémové nástroje sú nevyhnutnosťou na potlačanie

neproduktívnych nákladov, nakoľko vysoká dynamika vonkajšieho prostredia neustále „rozladuje“ firemný organizmus.

Koľko peňazí investujeme do potenciálov?

Tabuľka 2 ukazuje tri varianty vývoja firmy v roku 2013. Ide o firmu, ktorej dlhodobo klesajú tržby, ale úspornými opatreniami sa jej zatiaľ darilo dosahovať zisk.

Tabuľka 2. Varianty hospodárenia v roku 2013

Vývoj hospodárenia	2010	2011	2012	2013 Variant 1	2013 Variant 2	2013 Variant 3
Tržby	13 000 tis. €	11 500 tis. €	9 000 tis. €	6 500 tis. €	9 000 tis. €	11 000 tis. €
Výsledok hospodárenia	900 tis. €	400 tis. €	100 tis. €	40 tis. €	- 100 tis. €	- 1 000 tis. €
Trhová hodnota*	12 000 tis. €	10 000 tis. €	8 000 tis. €	4 000 tis. €	8 000 tis. €	12 000 tis. €

* Trhovú hodnotu vnímajme zatiaľ intuitívne, v tomto článku sa nebudeme podrobnejšie zaoberať metódami jej výpočtu

V obvyklých výkazoch (výkaz ziskov a strát, súvaha) však nie je vidieť klesajúcu trhovú hodnotu firmy z dôvodu vyčerpania potenciálov v podobe odkladania údržby, zhoršovania spokojnosti zákazníkov, obmedzenie inovácií produktov, zhoršovanie firemnej kultúry a ďalšieho vyčerpania vnútorných rezerv.

Presuňme sa hypoteticky o jeden rok, do začiatku roka 2014. Čo hovoria tri varianty priebehu hospodárenia za rok 2013?

Defenzívny **Variant 1** je logickým pokračovaním škrtania nákladov v predchádzajúcich rokoch. Tržby klesajú nielen z dôvodu objektívneho poklesu dopytu na trhu, ale tiež kvôli nízkemu obchodnému potenciálu (získavanie zákaziek a aktívny predaj je najužšie miesto v podniku), zhoršovaniu spokojnosti súčasných zákazníkov (ďalší dôsledok škrtania) a tiež preto, lebo firma odmieta „stratové“ zákazky. Účtovný výsledok hospodárenia + 40 tis. € sa jej ešte podarilo dosiahnuť s pomocou predaja „nepotrebného“ majetku, nakoľko zrušila niektoré prevádzky.

Pokles trhovej hodnoty vo variante 1 zodpovedá zhoršovaniu stavu firmy, relatívnej spokojnosti zákazníkov a tiež „zmenšeniu biznisu“, ktorý dokáže firma robiť. Rok 2014 už firma pravdepodobne neprežije, pokiaľ sa trhové podmienky významne nezlepšia.

Variant 2 predstavuje čiastočne ofenzívnu stratégiu, v ktorej sa firma rozhodne udržať súčasný potenciál a svoju životaschopnosť, vrátane trhovej pozície. Identifikovala svoje úzke miesta a „investovala“ do rozšírenia týchto procesov. Udržala si ziskových zákazníkov a podarilo sa jej nahradiť stratových zákazníkov novými perspektívnymi. Mierna strata je adekvátna zhoršeným podmienkam na trhu, avšak jej cash-flow je pozitívny. Zachovanie trhovej hodnoty zodpovedá udržaniu stavu a trhového potenciálu z predchádzajúceho roka.

Ofenzívny **Variant 3** znamená cieľené zvýšenie potenciálu firmy (zlepšenie zdravia a výkonnosti) po príchode nového majiteľa. Firma sa zlepšila najmä z pohľadu spokojnosti zákazníkov, zvýšila svoju flexibilitu zmenou organizačnej štruktúry a zlepšením firemnej kultúry. Cieľene získala zákazníkov z nového perspektívneho segmentu, kde je vysoká pravdepodobnosť, že bude v budúcnosti dosahovať zaujímavé zisky vzhľadom na jej konkurenčnú výhodu. Je pripravená neustále vyhľadávať príležitosti na trhu a efektívne ich premieňať na tržby a najmä na zisk.

Účtovná strata –1 mil. € bola dosiahnutá jednak kvôli „upratovaniu“ v prevádzke a tiež kvôli „investíciám“ do vnútorných i vonkajších potenciálov, ktoré sa prejavili v zvýšení nákladov počas roka. Čiastočný vplyv na výsledok hospodárenia majú aj nižšie ceny na trhu počas nízkeho dopytu, avšak vzhľadom na kondíciu firmy bude patriť k tým najziskovejším v branži, preto je jej trhovú hodnotu aspoň 12 mil. €.

Z rovnakej súčasnej situácie môžeme tromi postupmi dospieť k rôznym výsledným stavom tej istej firmy. Je na nás, ako budeme pristupovať k šetreniu počas krízy, ale aj ako účinne bude podporovať náš controlling správne rozhodovanie.

Milan Veščičík

www.gradient5.sk