

Jak zwiększać rentowność w okresie spowolnienia gospodarczego?

Jarosław Śmietaniak

doradca biznesowy Profit Enigma

Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl

Polski producent stosujący systemowe podejście do zarządzania rentownością w prosty sposób, poprzez podjęcie antyintuicyjnych decyzji dotyczących 5 mln zł sprzedaży (zaledwie 5% przychodów firmy), zwiększył zysk firmy aż o 1 mln zł. Zysk firmy wzrósł aż o 33%, z 3 do 4 mln zł!

Jak osiągnąć takie wzmocnienie wskaźników rentowności? Jak wykorzystać te doświadczenia do poprawy zysków przedsiębiorstw również w okresie spowolnienia gospodarczego?

Sprzedaż jest ważna, ale czy najważniejsza?

Sprzedaż jest tym dla przedsiębiorstw, czym powietrze dla ludzi. Jednak nie moglibyśmy normalnie funkcjonować i rozwijać się, gdyby nie jeden ze składników powietrza, a mianowicie tlen. Analogicznie przedsiębiorstwa doskonale funkcjonują i rozwijają się, gdy „zawartość” zysku w sprzedaży jest odpowiednio wysoka. W tym celu wielu menedżerów poszukuje nowych sposobów oraz rezerw ukrytych w swoich organizacjach do generowania wyższych zysków.

Rezerwy poprawy rentowności są często nieoczywiste!

Współczesne przedsiębiorstwa są złożonymi systemami, a w złożonych systemach „robienie rzeczy oczywistych przynosi nieoczywiste, nieoczekiwane rezultaty”.

Dlatego często rośnie sprzedaż i udział w rynku, a wyniki finansowe się nie poprawiają. Z tego samego powodu redukcje kosztów w wielu przypadkach są nieskuteczne i pogłębiają problemy przedsiębiorstwa. Gdyby oczywiste sposoby poprawy zyskowności biznesu były skuteczne, już dawno zostałyby zastosowane!

Gdzie szukać rezerw?

Czy zdarzyło się nam oglądać film przedstawiający w ciągu kilkadziesiąt sekund rozwój drzewa? Dlaczego patrząc na drzewo rosnące pod naszym oknem, nie dostrzegamy, jak rośnie? Bo nasz wewnętrzny mechanizm nastawiony jest na dostrzeżenie i reagowanie na nagłe, a nie powolnie zachodzące zmiany. Ten sam mechanizm dotyczy również naszych organizacji. Tymczasem to powolne, niedostrzegalne procesy, a nie nagłe wydarzenia, niosą dla przedsiębiorstw największe zagrożenia.

Zysk powstaje w procesie obsługi klienta

Zyski nie powstają na kontach księgowych, tylko w procesie obsługi klientów. W uproszczeniu można powiedzieć, że całe przedsiębiorstwo funkcjonuje po to, by obsługiwać klientów, projektować, produkować i dostarczać im produkty i usługi spełniające ich oczekiwania na tyle, aby byli skłonni zapłacić za nie cenę przewyższającą koszty. Trudno wskazać w naszych organizacjach coś ważniejszego od klientów!

◀◀◀ UWAGA

To na poziomie klientów i dostarczanych im produktów zapada większość decyzji, od których zależy zyskowność współpracy z danym klientem i w konsekwencji zyski całego przedsiębiorstwa. Zyski firmy są sumą zysków generowanych przez poszczególnych klientów i sprzedawane im produkty. Dlatego koszty i rentowność powinniśmy mierzyć na poziomie poszczególnych klientów i dostarczanych im produktów.

Taki system pomiaru powinien dostarczać informacji o pełnych kosztach obsługi klientów i odzwierciedlać kluczowe związki przyczynowo-skutkowe w powstawaniu kosztów. Na **wykreście 1** widzimy czterech klientów – dwóch pierwszych rentownych, a dwóch kolejnych nierentownych.

Często bywa tak, że skalkulowanie pełnego kosztu współpracy z poszczególnymi klientami daje zaskakujące rezultaty. Regułą jest, że w wielu przedsiębiorstwach nierentowni klienci stanowią od 40% nawet do 80% klientów i skutecznie ograniczają zdolność firmy do generowania wysokich zysków. Można powiedzieć, wbrew intuicji, że jest to zjawisko „normalne” i można je wykorzystać do poprawy, często radykalnej, wyników finansowych biznesu.

Dlaczego przedsiębiorstwa obsługują nierentownych klientów?

W złożonych systemach występuje złożoność dynamiczna, czyli sytuacje, w których te same decyzje dają odmienne skutki – krótkoterminowe – „lokalne”, i długoterminowe – w odległych częściach systemu. Pozyskanie nierentownego klienta z reguły poprawia wyniki finansowe firmy w krótkim okresie. Przedsiębiorstwo z reguły dysponuje taką rezerwą w wydajności zasobów organizacyjnych, aby obsłużyć kolejnego klienta bez konieczności angażowania nowych zasobów. Co gorsza, jesteśmy w stanie dostrzec ten pozytywny efekt i wyrobić sobie opinię o kliencie jedynie na podstawie krótkoterminowych, pozytywnych efektów (**schemat 1**).

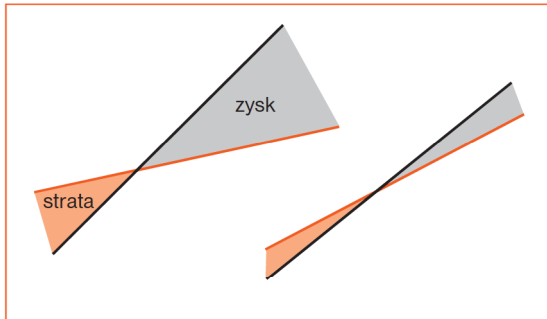
Peter M. Senge twierdzi, że choć rzeczywistość jest złożona z pętli przyczynowości, my widzimy linie proste. Jeżeli chcemy obserwować wzajemne zależności w złożonych systemach, potrzebujemy do ich opisu nowego języka opartego na geometrii koła¹.

Długoterminowe skutki pozyskania i obsługi nierentownego klienta są całkowicie odmienne. Stopniowo, na co dzień niedostrzegalnie, zwiększamy zaangażowanie zasobów w obsługę nierentownych klientów. Co jakiś czas musimy nabywać nowe zasoby (specjaliści, linie produkcyjne, magazyn, ciężarówki itp.). Powoduje to długoterminowy wzrost kosztów i pogorszenie wyników finansowych. Bez odpowiedniego systemu pomiaru kosztów i rentowności jest to zjawisko praktycznie niedostrzegalne. Nie jesteśmy w stanie tego obserwować, tak samo jak nie jesteśmy w stanie obserwować codziennego wzrostu drzew. Bardzo trudno ustalić również prawdziwe przyczyny negatywnych trendów i najłatwiej wtedy o stwierdzenie, że to rynek i konkurencja są powodem naszych problemów.

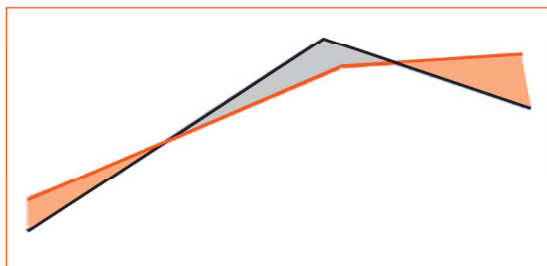
Jak można to wykorzystać do zwiększania zysków? Sama informacja o tym, że dany klient generuje straty, często motywuje do zastanawiania

¹ P. M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

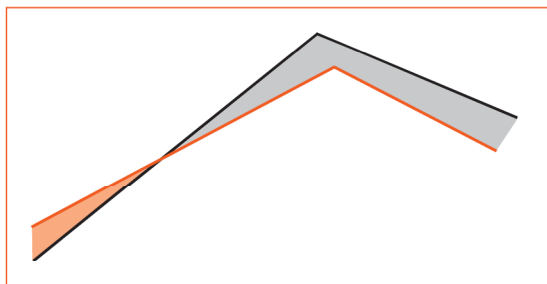
Wykres 2. Nożyce zysku otwarte i zamknięte



Wykres 3. Zamknięte nożyce zysku w okresie spowolnienia



Wykres 4. Pożądane zachowanie nożyc zysku w okresie spowolnienia



się nad sposobami usprawnienia działań tak, aby doprowadzić współpracę z nim przynajmniej do progu rentowności. Można również próbować wpływać na jego zachowania zakupowe i portfel nabywanych produktów i w ten sposób dopasować koszty procesu obsługi do generowanych przychodów i marży. Są to rzeczy możliwe i powinny wchodzić w zakres codziennych zadań menedżerów. Co jednak w sytuacji, gdy nierentowny klient nie jest w stanie, nawet mimo dobrych intencji, zaakceptować innego poziomu obsługi?

Wbrew intuicji sytuacja firmy, która generuje 1 mln zł zysku i połowa jej klientów jest nierentowna, może być – paradoksalnie – lepsza od sytuacji firmy generującej 1 mln zł zysku i posiadającej w portfolio wyłącznie zyskowych klientów. Dlaczego? Rezerwy wzrostu zyskowności pierwszej z nich będą z reguły znacznie większe niż drugiej.

Rezygnacja ze współpracy z nierentownym klientem z dnia na dzień nie ma sensu. Nazajutrz spadną przychody i marże, a większość kosztów zostanie. Co jednak w sytuacji, gdy mamy możliwość pozyskania przychodów „na progu” rentowności? Jakie efekty przyniesie stopniowe zastąpienie nierentownej sprzedaży sprzedażą, do której „nie dokładamy”?

Rezygnacja ze współpracy z nierentownym klientem z dnia na dzień nie ma sensu. Nazajutrz spadną przychody i marże, a większość kosztów zostanie. Co jednak w sytuacji, gdy mamy możliwość pozyskania przychodów „na progu” rentowności? Jakie efekty przyniesie stopniowe zastąpienie nierentownej sprzedaży sprzedażą, do której „nie dokładamy”?

Poprawa rentowności

w okresie spowolnienia gospodarczego

Najlepszym zabezpieczeniem przed spowolnieniem gospodarczym są „szeroko otwarte nożyce zysku” (przykład z lewej strony na **wykresie 2**). Nawet w warunkach spowolnienia i stagnacji przychodów nie będzie problemu z obroną rentowności sprzedaży i zachowaniem zdolności do wykorzystywania okazji do zwiększenia udziałów w rynku, które „najtańsze” są zwykle w niekorzystnych warunkach rynkowych. Sytuacja firmy, która nie zdołała szeroko otworzyć nożyc zysku w okresie dobrej koniunktury (z prawej strony wykresu) jest trudniejsza. Jak powinniśmy się zachowywać w takiej sytuacji?

Jeżeli firmę z zamkniętymi nożycami zysku dotknie stagnacja lub spadek przychodów, bardzo szybko może ona stracić zdolność do generowania zysków (**wykres 3**).

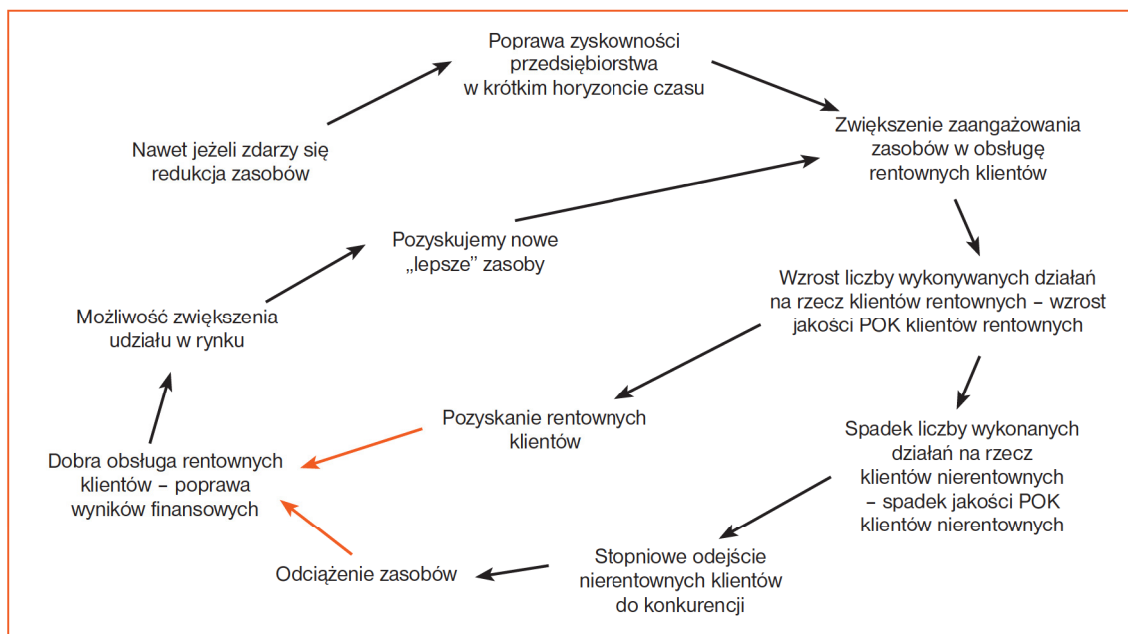
W takich sytuacjach utrzymanie rentowności biznesu wymaga, aby realizować sprzedaż przy niższym poziomie kosztów. Niestety, często oznacza to konieczność redukcji zasobów. Kiedy takie decyzje przyniosą oczekiwane rezultaty? Wtedy, gdy trendy w kosztach będą korzystniejsze w porównaniu z trendami w sprzedaży (**wykres 4**).

Trzeba liczyć się z tym, że część naszych konkurentów z branży pod wpływem „rynkowego stresu” podejmie decyzję o cięciu kosztów w nadziei na poprawę sytuacji firmy. W wielu przypadkach te decyzje przyniosą jedynie chwilową ulgę, po czym problemy wrócą ze zdwojoną siłą. Dlaczego tak się stanie?

Uwaga na „tradycyjne” cięcia kosztów!

Cięcia kosztów oznaczają z reguły redukcję zasobów. Dysponując mniejszymi zasobami, próbu-

Schemat 4. Spirala „systemowego” cięcia kosztów



jemy obsłużyć naszych klientów. Spadek sprzedaży wcale nie musi oznaczać mniej pracy do wykonania. Po pewnym czasie przeciążone zasoby zaczynają gorzej obsługiwać klientów – spada jakość ich obsługi. Część z niezadowolonych rentownych klientów odchodzi do konkurencji. Konsekwencje są łatwe do przewidzenia (**schemat 2**).

Ochrona zysków pod presją trudnych warunków rynkowych wymaga jeszcze lepszej obsługi klientów. Dysponując mniejszymi zasobami, jesteśmy w stanie lepiej obsługiwać tylko część portfela naszych klientów. Których klientów powinniśmy lepiej obsługiwać? Oczywiście tych najbardziej zyskowych – tych powinniśmy chronić najbardziej. Musimy jedynie wiedzieć, którzy to klienci, często bowiem nie są to ci o najwyższych obrotach. Dlatego tak ważne jest prawidłowe mierzenie kosztów ich obsługi i rentowności.

Często aby utrzymać zyskowych klientów, wyższej jakości obsłudze powinny towarzyszyć dodatkowo niższe ceny. Skąd wziąć na to pieniądze? Źródłem finansowania mogą być koszty zasobów zaangażowanych w obsługę klientów nierentownych (**schemat 3**).

Jakie wzmocnienie mogą dać „systemowe” cięcia kosztów?

Jeżeli już decydujemy się na redukcję zasobów, powinniśmy skoncentrować się na poprawie

obsługi zyskowych i perspektywicznych klientów. Nie oznacza to, że rozwiązujemy umowy z klientami nierentownymi. Spadek nierentownej sprzedaży spowoduje w krótkim okresie pogorszenie wyników finansowych. Staramy się więc jak najdłużej utrzymać nierentownych klientów, niestety, nie jesteśmy w stanie zapewnić im dotychczasowej jakości (i kosztów) obsługi. Powinniśmy więc liczyć się z częściowym, stopniowym ograniczeniem przez nich zakupów. Powinniśmy też starać się uzupełnić ubytek w przychodach, pozyskując nowych, rentownych klientów niezadowolonych z obsługi u naszej konkurencji, „tradycyjnie” tnącej koszty.

Jeżeli uda się w trudnych warunkach rynkowych uruchomić spiralę „systemowego” cięcia kosztów, może się okazać, że kolejne redukcje zasobów nie będą potrzebne. Przeciwnie, możemy mieć unikatową szansę niedrogo pozyskania zarówno rentownych udziałów w rynku, jak i cennych specjalistów zniechęconych atmosferą w firmach „tradycyjnie” tnących koszty. Systemowe spojrzenie na zjawiska zachodzące na rynku (w połączeniu z odpowiednim systemem podejmowania decyzji wspartym pomiarem kosztów i rentowności klientów) może dać naszemu przedsiębiorstwu ogromne wzmocnienie w warunkach spowolnienia gospodarczego. ■