

ZARZĄDZANIE

Mielenie pieniędzy to nie biznes, czyli ...

Artykuł ten został już opublikowany dwa i pół roku temu na łamach Transport Managera. Wraz z Redaktorem Naczelnym zdecydowaliśmy, aby pojawił się on jeszcze raz, gdyż jego „aktualność” nie tylko się utrzymała, ale jego przekaz jest w tych trudnych czasach szczególnie przydatny każdemu właścicielowi firmy. Tekst w czcionce koloru niebieskiego to uzupełnienie oryginalnego materiału o kwestie związane z obecną sytuacją.

Zarządzanie w chaosie

Ogromna dynamika trudnych do przewidzenia zmian to część definicji chaosu. Zarządzanie w czasach turbulencji to zarządzanie kryzysowe. Jeżeli kryzys się wydłuża – a taka jest charakterystyka ekonomii, na którą wpływa pandemia – otrzymuje on naturalną nazwę kryzysu długotrwałego. Pojawia się w związku z tym pytanie: *Czy istnieją pewne uniwersalne skuteczne zasady zarządzania w takim środowisku?* Choć generalnie odpowiedź na to pytanie jest pozytywna, to jednak jest złożona i niejednoznaczna, bo przecież sam obszar zarządzania składa się z wielu płaszczyzn. Dzisiaj wspomnę w ogromnym skrócie tylko o kilku – jako dodatek do głównego tematu, czyli... tematu marży.

„Cash is king”

„Gotówka króluje” – czyli gotówka jest najważniejsza. To hasło „króluje” w świadomości dojrzałych biznesmenów. „Pokaż mi swoje przepływy gotówkowe (cash flow), a powiem Ci, w jakiej kondycji jest Twoja firma.” To właśnie o cash flow najpierw pytają banki, gdy chcemy uzyskać jakikolwiek kredyt. To wiedza sprzed lat.

W długotrwałym kryzysie hasło to nie tylko nabiera siły, ale staje się częścią nowego wskazania: **„Gotówka ważniejsza od zysku”**. O co tu chodzi?

Nieprzewidywalność nieuniknionych i nieznanych co do skali zmian wymaga od firmy posiadania umiejętności szybkiego reagowania na te zmiany. Możliwość dokonywania zmian jest bezpośrednio zależna od ilości wolnej gotówki. Jeżeli firma stawia na ekspansję w danych warunkach, konsumując zysk lub dokonując inwestycji dla maksymalizacji zysku a poświęcając na to zapasy gotówkowe – wchodzi w strefę ogromnego ryzyka. Dlatego też dbanie o bezpieczeństwo w środowisku ekonomii chaosu wymaga wprowadzenia tzw. redundancji – czyli budowania zapasów w kluczowych, newralgicznych obszarach łańcucha dostaw czy innych zasobów. Zasobem głównym w kryzysie staje się gotówka i inne jej formy (np. linie kredytowe, możliwości uzyskania pożyczki). Umiejętność powiedzenia sobie NIE w obszarze zyskowności i skupienie się na zbudowaniu bufora gotówkowego w pierwszej kolejności to atrybut sensownego zarządzania w dzisiejszych czasach.

Dywersyfikuj

W sytuacji nie-kryzysowej dywersyfikacja działań zalecana była wtedy, gdy firma posiadała nadwyżki potencjału organizacyjnego oraz miała zyski pozwalające nie tylko na rozwój (czyli na reinwestycje) ale właśnie na „coś nowego” - na inwestycje. Dzisiaj, dywersyfikacja staje się wymogiem budowania bezpieczeństwa firmy. Pojawia się w związku z tym refleksja: przecież w tak trudnej sytuacji dywersyfikacja to duży wysiłek! Nie dość, że już jest ciężko z tym, co budowane było dotąd, to jeszcze trzeba na siebie wziąć wysiłek rozwijania się „wszerz”? Niestety tak. Niestety, bo to rzeczywiście dla większości firm jest ogromnym i trudnym wysiłkiem. Jednocześnie – dla tych, którzy są tego wymogu świadomi i ruszą w tym kierunku – tworzą sobie szansę na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Oczywiście jest, że warto w tym

procesie opierać dywersyfikację o już posiadane zasoby (np. baza klientów, wiedza i kompetencje) – to truizm, jednak dla porządku, zaznaczam.

Warto tu dodać, że ta dywersyfikacja nie tylko może dotyczyć wejścia w inny obszar działalności. Jeśli firma nie ma pomysłu na nową działalność lub możliwości na poszerzenie usług, to przynajmniej powinna dokonać dywersyfikacji grup klientów czy kanałów dystrybucji.

Skup się na pozytywnej ASYMETRII

Niby oczywiste, a jednak tak często zaniebywane przez ludzi biznesu... Jeśli wchodzisz w nową działalność, skup się silnie na dokonywaniu wyboru obszaru działania w oparciu o parametr asymetrii. Co to oznacza? Jeśli decydujesz się na działania przedsiębiorcze, to zawsze zadaj sobie pytanie: Czy ta forma działalności daje większe szanse na straty czy na zysk? Jeśli w najlepszym przypadku zyskowność może być na limitowanym poziomie X (czyli na pewno nie więcej niż ta liczba) z prawdopodobieństwem Y, a ewentualne straty mogą przyjąć np. sumę 3 razy X z prawdopodobieństwem np. 1,5 razy Y – to wtedy taka działalność ma charakter biznesu o asymetrii negatywnej. Często się tak dzieje w przypadku firm posiadających wysoki poziom kosztów stałych (np. zakupione ciężarówki zamiast wynajem czy podwykonawcy). Przykładem asymetrii pozytywnej będzie firma spedycyjna, która maksymalizuje efekt wydajności działań spedytatorów w oparciu o zrównoważone zarządzanie. W takiej firmie można mnożyć wpływy bez znacznego wzrostu inwestycji i kosztów stałych, a w razie spadku koniunktury – można po prostu zmniejszyć liczbę spedytatorów.

Temat asymetrii nie jest łatwy, jednak to dzisiaj składowa, której pominięcie jest wyrazem ignorancji.

Zdrowy gen marży

Kiedy pytamy przedsiębiorcę „Jak duża jest Twoja firma?” w większości przypadków usłyszymy: „15 milionów obrotu”, „zatrudniam 70 osób” lub „mam fabrykę o powierzchni 10 tysięcy mkw.” czy też „mam 60 ciągników”. Ciekawi mnie jednak, co by odpowiedział, gdybyśmy zadali pytanie: „Jak dobra jest Twoja firma?” Pomyśl, proszę, Czytelniku – co byś odpowiedział w przypadku Twojej firmy? Nie takie łatwe, prawda? A na pewno nie jednoznaczne!

Ten artykuł w swoim założeniu ma być jak najkrótszy. Dlaczego? Otóż, chciałbym, aby zadziałał na świadomość Czytelników jak krótka, uzbrojona w podkreślające pauzy, wypowiedź. Taka, przy której nikt nie śpi ani się nie nudzi. Jednocześnie taka, której przekaz jest prosty, czyli rzeczywiście pozostający w umyśle, a dzięki temu... wdrażalny.

Wyobraźmy sobie firmę spedycyjną, która zatrudnia 20 osób na stanowisku spedytora. Załóżmy też, że średni, statystyczny fracht, którym firma handluje to 800 euro. Wiemy też, że firma osiąga efekty na poziomie średniej branżowej, czyli 4,4 proc. zyskowności, a średnia miesięczna różnica frachtowa na spedytora wynosi 8,2 tys. euro. Dla osób, które nie są z branży TSL (transport, spedycja, logistyka) wyjaśniam w uproszczeniu, że różnica frachtowa to suma pieniędzy, które zostają po odjęciu kosztu bezpośredniego dostarczenia frachtu od ceny sprzedaży tego frachtu.

Wyobraźmy sobie teraz, że właściciel firmy decyduje się na jej rozwinięcie, z celem podwojenia zysków. Chcąc to uczynić, zatrudnia następną dwudziestkę spedytatorów. Proste? Przeanalizujmy taki scenariusz...

2 razy więcej pracowników = 2 razy większy zysk?

Dotąd było: 8,2 tys. euro x 20 spedytatorów x 12 miesięcy = 1mln 968 tys. euro. Takie były dotychczasowe obroty firmy – prawie dwa miliony euro. Jeżeli zysk firmy wynosił 4,4 proc., to znaczy, że nominalnie było to 86,5 tys. euro.

Teraz: teoretycznie - dodanie 20 spedytatorów, powinno niejako „podwoić” zysk, zakładając, że osiągną oni poziom kompetencji podobny do pozostałej dwudziestki... Praktycy jednak wiedzą ... i dla wielu Czytelników tego tekstu jest oczywiste, że podwojenie liczby pracowników niesie za sobą kilka kwestii utrudniających (a nawet uniemożliwiających) zakładane podwojenie. Koszty zbudowania infrastruktury zarządczej oraz zaplecza technicznego dla „nowych”, co wymaga nie tylko pewnego poziomu inwestycji, ale także posiadania kompetencji menedżerskich – gdyż firma „rośnie” dwukrotnie. Zakładając, że dotąd zatrudniała około 40 osób, „dotrudnienie” nowych handlowców wymaga też zatrudnienia nowych osób „zaplecza” (np. menedżerowie, księgowość, administracja, marketing, IT, HR). Z tego powodu, a właściwie z tych powodów, takie „proste” podniesienie zysku jeśli nie jest niemożliwe, to na pewno zabierze sporo czasu...

A teraz przyjrzyjmy się innemu wariantowi. Wyobraźmy sobie, że chcemy podwoić zysk firmy poprzez... podniesienie cen! Co Ty na to, Czytelniku? Z doświadczenia wiem, jak duży procent osób (a zwłaszcza spedytatorów!!!) zareaguje: „Łatwo powiedzieć! Przecież podwojenie zysków wymagałoby zbyt dużej podwyżki, aby klienci ją zaakceptowali!!!” To sprawdzmy...

Jeżeli dotąd roczny zysk wynosił 86,5 tys. euro, to o ile trzeba by podnieść ceny, aby go podwoić? To na szczęście jest w miarę prosta matematyka... Musimy uzyskać z naszej podwyżki cen... dodatkowe 86,5 tys. euro. Policzmy więc, ile mamy wszystkich frachtów przy liczbie 20 spedytatorów, po czym podzielimy dodatkowy zysk przez liczbę frachtów i „wyjdzie” nam, o ile trzeba by podnieść ceny. A więc: 1.968.000 euro dzielone przez średnią wysokość wpływu za fracht – 800 euro wyniesie: 2460 frachtów. 86,5 tys. euro podzielone przez 2460 = 35 euro...

Zaraz, zaraz... coś jest nie tak! Jak to? Zwyżka cen za sprzedawany fracht o 35 euro przyniesie podwojenie zysku? Ależ to niemożliwe! Przecież to taka mała różnica!!! I wiele osób zacznie doszukiwać się pomyłki w obliczeniach! Niema jej. Kropka.

Jedyny czynnik, który nie został wzięty pod uwagę, to możliwość utraty części zamówień z powodu podwyżki. Oczywiście. Sprawdźmy więc, czy to zasadniczo zmienia sytuację... Wyobraźmy sobie, że tracimy 10 proc. klientów z powodu podwyżki. Jakie straty wtedy ponosimy? Obliczmy to: 10 proc. mniej klientów, to mniej zysku o:

Oryginalny zysk 86,5 tys. euro minus 10 proc. = 77,850 euro – to jest zysk otrzymany ze „starych cen”. Teraz obliczmy o ile byśmy musieli podnieść ceny, aby wciąż osiągnąć podwojenie zysku. Wszystkich frachtów było 2460, ale będzie ich mniej o 10 proc., więc będzie ich 2214. Podwójny, docelowy zysk to suma 86,5 tys. euro x 2 = 173 tys. euro

Od tej sumy odejmiemy teraz obliczony stary zysk pomniejszony o 10 proc., czyli 173.000 euro – 77.850 euro = 95.150 euro. Ta suma podzielona przez 2214 daje konieczność podwyżki na jednym frachcie o:

$95.150 : 2214 = 42$ euro. A więc: podniesienie cen o 42 euro (5,5 proc.) przyniesie ...

Podwojenie zysku!!!

Wiem, wiem... „aptekarz” powie, że podniesienie cen o 42 euro (zamiast o 35) może spowodować utratę więcej, niż 10 proc. kursów... To w takim razie proponuję, aby zatrudnić dodatkowego spedytora ☺)))))) Trochę żartuję, gdyż myślę, że... przekaz jest klarowny!

Zdecydowanie bardziej skuteczną i paradoksalnie łatwiejszą drogą w naszym przykładzie jest nieznaczne podwyższenie cen. Wymaga to jedynie dwóch kwestii: odwagi i ... zmiany cennika!

Oczywiste, że jest gdzieś granica podwyżek... opisuje je krzywa Gaussa. W tym artykule pokazuję – i mam nadzieję, że jest to czytelne, że:

MARŻA W HANDLU USŁUGĄ JEST KLUCZEM

– zwłaszcza w sytuacji ograniczonych zasobów lub zasobów niełatwych do „szybkiego uruchomienia” (wyszkolenie spedytora).

Europa żyje pojęciem **OBROTU** jako podstawą „oceny” popularnie ujmowanej wielkości biznesu czy też jego „siły”. Owszem, obrót jest ważny – jednak **BEZ MARŻY** „mielimy pieniądze”, a nie zarabiamy ich!

Celem tego artykułu jest zwrócenie Twojej uwagi, Czytelniku, na **WIELKĄ SIŁĘ** małej zmiany **MARŻY**! Jeśli dałem Ci w ten sposób do myślenia – osiągnąłem cel. I wniosek **RÓWNOLEGLY**: Zdecydowanie kluczowe więc jest podnoszenie kompetencji sprzedażowo-negocjacyjnych spedytorów, aby mogli uzyskiwać lepsze ceny... bez straty wolumenu! Oczywiście jest także, że na marżę i na zysk ma wpływ wysokość kosztów, a więc wydajność organizacyjna.

Mała zmiana ceny = duża zyskowność

W firmach produkcyjnych czy takich, których działanie oparte jest na konieczności posiadania sporych kosztów stałych (np. w firmach transportowych, które zakupują ciężarówki), rola wolumenu sprzedaży rośnie. Jednakże nigdy do poziomu, w którym marża traci swoją przewodnią rolę.

Inną jeszcze sytuacją jest firma handlowa, która musi inwestować wiele w zakup produktów, którymi handluje. W tego typu biznesie ważną kwestią, która może kompensować wysokość marży, jest tempo obrotu produktem czyli kapitałem, gdzie koszt kapitału kompensowany jest przez szybkie multiplikowanie zysków z transakcji w czasie, czyli to, jak często cykl „kupiłem i sprzedałem” się powtarza. Ale to już temat na inny artykuł.

Na zakończenie – propozycja. Otóż ten artykuł – z jego przykładem pokazującym ogromny wpływ małej zmiany ceny na zyskowność, będzie - jestem przekonany - dobrym narzędziem, aby np. handlowcy, spedytorzy czy choćby menedżerowie niższego szczebla zrozumieli, że „kilka złotych” mnożone wielokrotnie w transakcjach może zasadniczo zmieniać sytuację firmy. Iluż właścicieli firm marzy o tym, aby ich podopieczni to zrozumieli!

„Jak dobra jest więc Twoja firma?” Odpowiedź, mam nadzieję, jest już łatwiejsza? Przede wszystkim tak dobra, jak jej marża ... i parę innych elementów, które pozostawiam do omówienia przy innej okazji.

Zakończenie

Ta inna okazja jest właśnie teraz.

Reasumując – sugeruję, abyś, szanowny menedżerze firmy, uwzględnił, że:

1. Marża jest ważniejsza niż obrót
2. Gotówka jest ważniejsza niż zysk
3. Ważne jest, aby działać w obszarze asymetrii pozytywnej
4. Koszty stałe trzeba mieć pod silną kontrolą (raczej minimalizować)

I ostatnia informacja. Powyższe punkty należą do obszaru budowania **ANTYKRUCHOŚCI** firmy. Jeżeli nie wiesz, co to jest antykruchość – jest teraz, a nie „jutro” czas na to, aby zdobyć wiedzę na ten temat. Na łamach Transport Managera publikowałem w ostatnim roku artykuły, które opisały pojęcie antykruchości. Warto też wziąć pod uwagę rozwinięcie swoich kompetencji w tym obszarze poprzez wzięcie udziału w nowoczesnym programie

Kompendium MBA prowadzonym przez firmę Quest Change Managers (www.questcm.pl).
Zapraszam.

Krzysztof Sarnecki