

# Zarobić więcej zamiast mniej

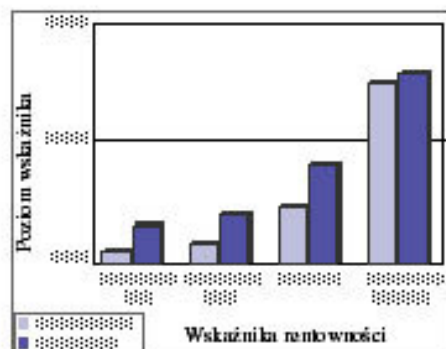
*Czy możliwe jest zwiększenie naszych zysków bez znaczącego przyrostu przychodów ze sprzedaży? Wiele podmiotów w branży twierdzi niestety, że jest to niemożliwe – wiążąc wzrost zysków jedynie bądź to z pozyskaniem nowych dużych klientów, bądź to z bliżej nieokreślonymi pozytywnymi zmianami na rynku, na które nie mają żadnego wpływu.*

Wszyscy znamy zasadę: kto się nie rozwija, ten się cofa. Być może w rozwoju duchowym wystarczyłoby nam otwarty umysł i zapal, jednak w życiu zawodowym do dwóch pierwszych elementów muszą dołączyć środki finansowe, które na ten rozwój może być przeznaczony.

**Pytanie 1:** *Czy małe i średnie biurowerswisy mają środki pochodzące z działalności operacyjnej, które mogą przeznaczyć na rozwój?*

Wiele wydaje się wskazywać, że nie. Poniżej przedstawione są dane dotyczące średniego poziomu rentowności w branży. Wskazują one wyraźnie, iż generowane zyski pozwalają jedynie zaspokoić bieżące potrzeby ich właścicieli i nie dają nadziei na możliwość podejmowania kosztownych, a ryzykownych działań rozwojowo-organizacyjnych.

**Wykres 1. Średnie wskaźniki rentowności dla podmiotów\* w branży biurowersywowej**



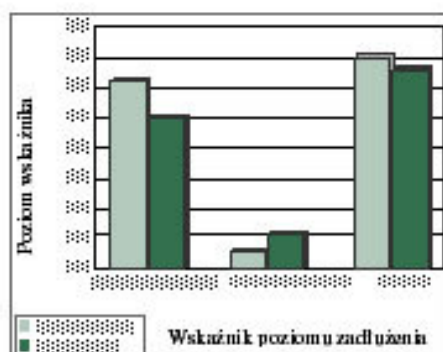
Wiele osób upatruje przyczyny tak słabej zyskowności w branży w wysokim poziomie konkurencji (w przypadku działalności handlowo-usługowej można byłoby oczekiwać rentowności sprzedaży netto oscylującej wokół 10%) i pewnie ma rację. Niestety, druga połowa prawdy o niskich zyskach jest trudna do zaakceptowania – branża przyjęła imperatyw, że jedyną metodą konkurowania jest sprzedaż towarów z jak najniższą marżą, co ma zagwarantować przewagę konkurencyjną. Zanim lista z cenami trafi do klienta, który oczywiście natychmiast podejmie grę nego-

cyjną o ich obniżenie, właściciele firm sami, nie przymuszani przez nikogo dokonują radykalnych cięć marży, żyjąc w przekonaniu, że doskonale rozumieją potrzeby klienta i jego ocenę cen. Czy aby na pewno? W efekcie końcowym wszyscy ciężko pracują i praktycznie nikt z tej „walki” nie wychodzi z zwycięstwem. A, zapomniałbym – zadowoleni są klienci, nawet bardzo zadowoleni. Pytanie, jakie stoi przed branżą po lekturze tych kilku linijek tekstu, wydaje się oczywiste. Czy Państwa klienci byłiby zadowoleni, gdyby ceny było ciut-ciuć wyższe?

**Pytanie 2:** *Skoro nie mamy zysków, które umożliwiają finansowanie dalszego rozwoju, to czy możemy sięgnąć po kredyt bankowy z przeznaczeniem na ten cel?*

Analiza poziomu zadłużenia sugeruje, iż przed biurowerswami drzwi banków stoją otworem.

**Wykres 2. Średni poziom zadłużenia w branży biurowersywowej**



Teoretycznie banki przy udzielaniu kredytów zarówno krótkoterminowych, jak i inwestycyjnych akceptują poziom zadłużenia 0,8, a nawet 0,9. Jednak problemem nie jest to, czy bank nam pożyczycy, tylko czy nas będzie stać na systematyczną spłatę rat kapitałowych i odsetkowych. Kredyty w przeciwieństwie do większości zobowiązań mają to do siebie, że ich niespłacenie może uruchomić klauzulę natychmiastowej wymagalności. Nie jest dla nikogo tajemnicą, że problemem branży są trwające

od kilku do kilkunastu dni zatory płatnicze i krótkoterminowy brak płynności, mimo że analiza płynności w układzie rocznym wskazuje nawet na znaczącą nadpłynność (istotna część majątku obrotowego zamrożona jest w zapasach i należnościach handlowych). Znając prawo Murphy'ego, jeżeli może nam na krótko zabraknąć pieniędzy, to na pewno przydarzy się to nam w okresie wymagalności kolejnej raty kredytu bankowego. I znowu złota myśl: Planuj się niczym, planowanie jest wszystkim.

**Pytanie 3:** *Jeżeli zyski są za małe, a zwiększenie kredytu zbyt ryzykowne, to jak mamy zdobyć środki na finansowanie działań inwestycyjnych i reorganizacyjnych?*

Jak to się często zdarza, odpowiedź jest tak prosta, że aż czasami trudna do odgadnięcia. Odpowiedzią na pytanie o wolne środki jest umiejętność zarządzania kapitałem pracującym. A coż to takiego? – zapyta wiele osób. Otóż kapitał pracujący to środki pieniężne, jakie są w danej chwili zaangażowane w zapasy i należności handlowe oraz podmioty, które to finansują, czyli zobowiązania handlowe.

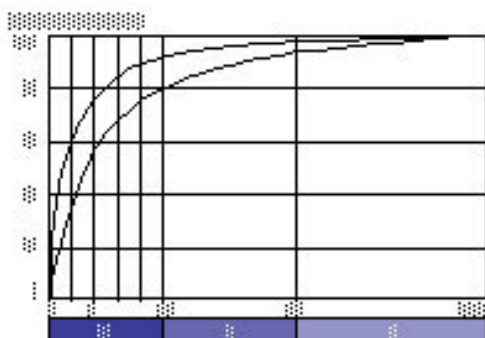
## ZAPASY

Statystyczny podmiot w branży informuje, że jego oferta zawiera od 12 do 18 tysięcy indeksów towarowych. Utrzymanie nawet symbolicznych ilości towarów w każdym asortymencie spowodowałoby zamrożenie ogromnych środków finansowych bez pewności, że zostaną one w krótkim okresie zamienione z powrotem w środki pieniężne. W związku z tym każdy utrzymuje na stanie tylko część towarów z tej listy. Ale być może i ten zapas dałoby się zmniejszyć, co automatycznie zwolniłoby znaczne środki finansowe. Różne branże bazujące na handlu, które mają rozbudowaną paletę asortymentową, stosują podział zapasów na trzy kategorie – A, B, C, gdzie:

A – to zapasy rotujące najszybciej i sprzedające się bez wahań sezonowych (w branży biurowersywowej podmiot utrzymujący w ofercie ok. 15 tysięcy indeksów może mieć ich ok. 500-1000),  
B – to zapasy rotujące dość szybko i bez większych wahań sezonowych (w branży biurowersywowej podmiot utrzymujący w ofercie ok. 15 tysięcy indeksów, może mieć ich ok. 1000-2000),

C – to zapasy rotujące najwolniej, sprzedające się nieregularnie i/lub sezonowo w niewielkich ilościach (w branży biurowersywowej podmiot utrzymujący w ofercie ok. 15 tysięcy indeksów, grupa C = (15 000-A-B)).

Wykres 3. Powiązanie poszczególnych kategorii zapasów (A, B, C) z obrotem



Analizując swoje zapasy w układzie A, B, C, szybko odkryją Państwo, że podlegają one znanemu regule Pareto, czyli analizując grupę A zapasów, zauważymy, że dzięki niej mamy aż 80% naszych przychodów, a razem z grupą B zapasów będzie to 90-95% przychodów. Innymi słowy, nie tracimy naszej energii na zapasy z grupy C, możemy sprzedawać je nawet po kosztach. Ale jeżeli tylko uda nam się zwiększyć marżę na pierwszej o grupie o 2 pkt proc., to zysk netto wzrośnie nam o 1,3 pkt proc., co daje 13 tysięcy złotych zysku na każdy milion złotych obrotu (dla porównania system informatyczny pozwalający na automatyczną analizę A, B, C kosztuje do kilku tysięcy złotych). Jeżeli dołączymy do tego informację o tym, że średni poziom sprzedaży zapasu A to X, a czas potrzeby na jego zamówienie iś prowadzić nie to 4 dni, to wliczając w to margines bezpieczeństwa, wystarczy, że będziemy zamawiać tylko tyle, by uzupełnić zapas do poziomu 6X. Jeżeli sprawdzą Państwo teraz, to może się okazać, że zamawiacie i po 12X, czyli połowę środków zamrozić bez potrzeby (ktoś za to musi zapłacić). W tym miejscu można już tylko powiedzieć: Mądrzec uznaje zalety stwierdzeń, lecz kłania się potężne pojedynczego faktu.

## ZOBOWIĄZANIA HANDLOWE

Skoro mamy zapasy, to musimy je gdzieś kupić. Dużą zaletą branży, i to zarówno w przypadku grup zakupowych, jak i biuroserwisów występujących pojedynczo, jest to, że udało się zbudować bardzo dobre relacje z dostawcami. Terminy płatności 60-, a nawet 90-dniowe są już w branży bardzo powszechne. Należy żywić głęboką nadzieję, że takie terminy płatności się utrzymają (zwracam jednak uwagę, że trend jest dla firm w branży niekorzystny – okres spłaty zobowiązań uległ w ciągu roku skróceniu o 20%, wciąż jednak jest o blisko 40% dłuższy niż okres spływu należności). Należy jednak pamiętać o jednym zagrożeniu – nie rzadko tak dobre warunki płatności za zobowiązania są o kupione zakupami ilości, które w znacznym stopniu przekraczają

bieżące potrzeby kupującego. W końcowym efekcie magazyny wielu podmiotów są przepełnione paletami towarów, które zostały po kolejnych promocjach, i ciężko jest przewidzieć dzień, w którym ktoś wybawi nas od takiego kłopotu.

## NALEŻNOŚCI HANDLOWE

Drażliwy problem w każdej branży. Czy można upomnieć się o swoje pieniądze, tak by nie urazić klienta? Nie tylko można, ale nawet należy. Wskaźnik spływu należności w branży przekracza 50 dni. Gdyby nie to, że okres spłaty zobowiązań wynosi ponad 90 dni, sytuację z należnościami należałoby uznać za katastrofalną. Dobre terminy płatności przy zakupach rekompensują po części zamrożenie środków pieniężnych w należnościach, ale nie powinno to uspić właścicieli firm. Dlaczego? Warunki, jakie biuroserwisy wypracowały u swoich dostawców, są efektem zaufania i lat dobrej współpracy, a spóźnienia z płatnościami po stronie klientów są po prostu nadużyciem (nie samo opóźnienia w płatności, ale to, że przekracza ono kilkakrotnie termin przewidziany na fakturze). Mimo dużego zagrożenia z tej strony biuroserwisy zdają się nie dostrzegać problemu. Sprzedawca – sprzedaje, kupiec – kupuje, właściciel – zarządza, a kto ściga należności? Klient, bo to on decyduje, kiedy zapłaci. Windykacja jest jednym z trudniejszych obszarów funkcjonowania każdej firmy. Nie wolno zapominać o ciągu przyczynowo-skutkowym, jaki powinien nam wskazywać sposób radzenia sobie z problemem. Jeżeli dalszy klientowi 14-dniowy termin płatności, to nie ma niczego niestosownego, żeby sprzedawca po 14 dniach skontaktował się z klientem i grzecznie zapytał, kiedy można spodziewać się płatności. Często jednak wyłącza się sprzedawców z procesu windykacji, mylnie sądząc, że psuje to relacje z klientem. Tymczasem nie ma bardziej naturalnego podmiotu do rozmowy o zaległościach płatniczych, gdyż to on sprzedał ten towar i to on odwiedza klienta najczęściej.

**Pytanie 4:** Co jest kwintesencją umiejętności zarządczych pozwalających na poprawę rentowności prowadzonej działalności?

Odpowiedzi jest bez liku. Ja stawiam na jedną – skuteczny zarządzający potrafi zamieniać koszty stałe na zmienne. Jeżeli pensja Twojego sprzedawcy wynosi obecnie 100%, ale aż 75% to pensja stała, to daj mu szansę zarobić i 200%, ale musi to być powiązane z wynikami firmy. Jeżeli kupiec odpowiada za zapasy, to niech jego pensja rośnie za każdym razem, kiedy koszty zakupów maleją. Jeżeli Twój kierowca chce zarabiać więcej, niech wprowadzi optymalizację tras dowozu towarów do klientów. Jaki będzie efekt? Wzrosną zyski firmy przy jednoczesnym wzroście motywacji pracowników.

Po lekturze czterech pytań nasuwa się ostatnie, ale równie ważne: Jak znaleźć na to czas? Zadzwońmy sobie, gdyż jesteśmy przekonani, iż to, co robimy każdego dnia, jest kluczowe dla naszych firm, że tylko my możemy utrzymać je na kursie. I często mamy rację, ale jeżeli w naszej firmie między półkami, telefonami do klientów i dostawców w organizacji pracy leży w celnych 100-200 tysięcy złotych rocznie, to czy stać nas, żeby nie wyciągnąć po nie ręki?

Piotr Maryniak

pmaryniak@hoffmann.biz.pl

Hoffmann Consulting Sp. z o.o.





Unikalne rozwiązanie technologiczne



Wózki do transportu poziomego stakery retraki



Podwójna gwarancja Europejski producent Sprzedaż, wynajem, leasing

sięć sprzedaży i serwisu na terenie całego kraju

[www.yale-polska.pl](http://www.yale-polska.pl)

info 801 332 829