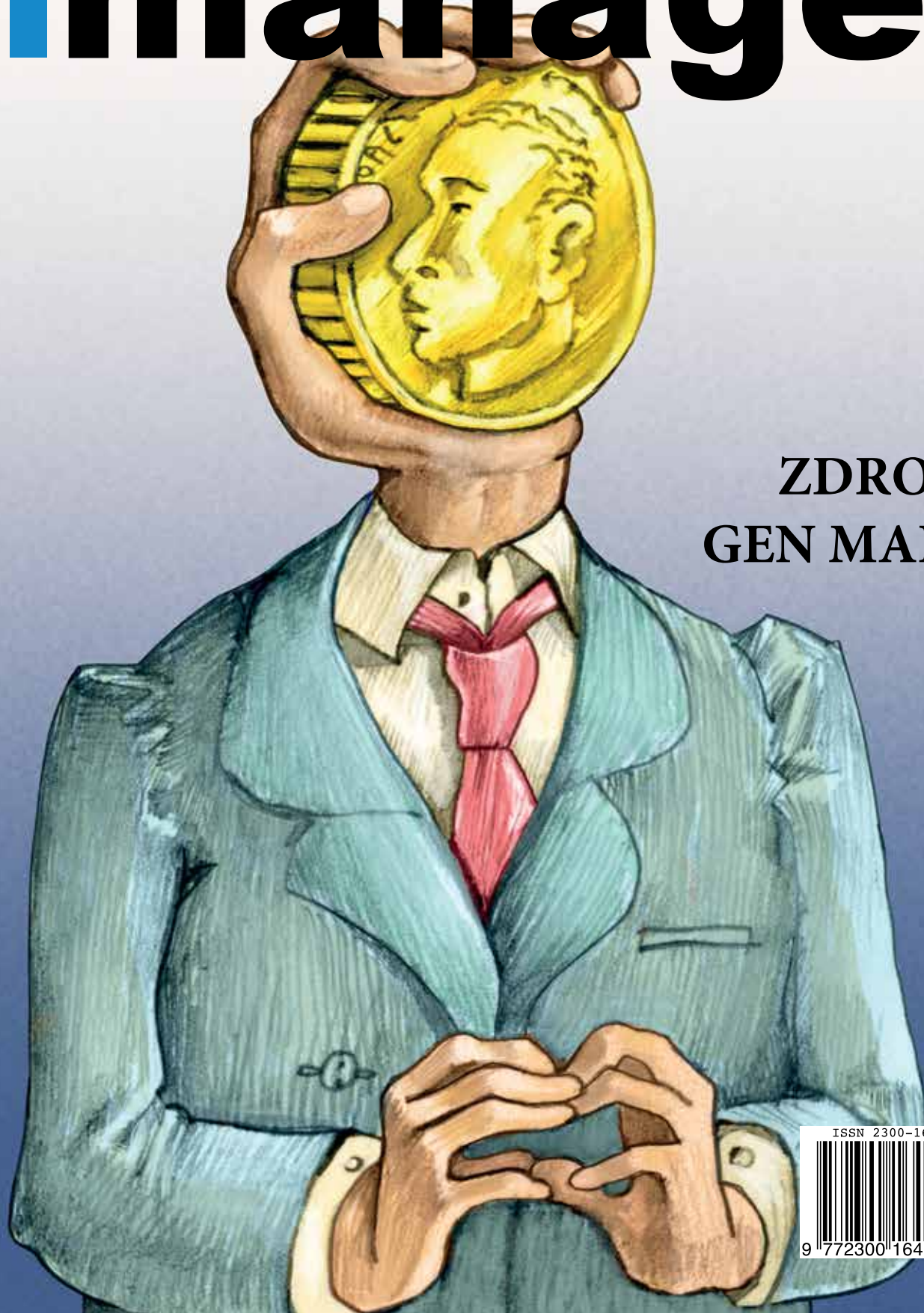


Transport manager

**ZDROWY
GEN MARŻY**



ISSN 2300-164X



9 772300 164805



**Krzysztof
Sarnecki**

MIELENIE PIENIĘDZY TO NIE BIZNES, CZYLI...

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. Założmy 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.

A GOOD GENE OF MARGIN



When we ask an entrepreneur 'How large is your company?', in most cases we hear: '15 million turnover', 'we hire 70 people', '10.000 square meters of factory space', or 'I have got 60 truck tractors'. I wonder what they would say if they were asked instead 'How good is your company?' Dear reader, what would your answer be? Not so easy, is it? And certainly – not so obvious!





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? Przeanalizujemy 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 sprawdźmy...

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 podzielmy 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? Zwykła 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! Nie ma 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...



Kluczowe jest podnoszenie kompetencji sprzedażowo-negocjacyjnych spedytorów, aby mogli uzyskiwać lepsze ceny ... bez straty wolumenu.

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!

Oczywiście, 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** „mielemy 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 **RÓWNOLEGŁY**: 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 zyskowość

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 zyskowość, 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.



Na marżę i na zysk ma wpływ wysokość kosztów, a więc wydajność organizacyjna.

AUTOR



Krzysztof Sarnecki

Jeden z nielicznych zawodowych negocjatorów w Polsce. Jego doświadczenie sięga ponad tysiąca procesów negocjacyjnych w Stanach Zjednoczonych i w Europie. Dziesiątki tysięcy ludzi biznesu oraz studentów w Polsce skorzystało z jego szkoleń negocjacyjnych. Współzałożyciel i prezes firmy Quest Change Managers – konsultant strategiczny, ekspert w zakresie marketingu i budowania przewagi rynkowej firm oraz agent zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm. Absolwent University of Illinois, Institute of Entrepreneurial Studies w Chicago oraz absolwent programu MBA Lake Forest Graduate School of Management w Lake Forest, Illinois.

