

Jak zwiększyć zyski?

Z doświadczenia konsultanta

Piotr Kuc

Nadrzędnym celem każdej firmy jest generowanie zysków dla jej właścicieli. Im wyższe zyski, tym właściciele są bardziej zadowoleni. Stąd też pojawia się uniwersalne pytanie: *jak można je zwiększyć?* Wiele przedsiębiorstw – mimo że dysponuje fachową kadrą i produkuje wysokiej jakości produkty – funkcjonuje, nie wykazując pozytywnych wyników. Istnieją też przedsiębiorstwa, które są zyskowne, jednak poziom osiąganym wyników nie do końca satysfakcjonuje właścicieli.

Wychodząc naprzeciw takim firmom chciałbym przedstawić sposób myślenia, który pozwala na znalezienie w każdym biznesie dodatkowych sposobów na zwiększenie zysków firmy. Uogólniając, istnieją trzy możliwości, aby zwiększyć zyski:

- Zwiększyć sprzedaż,
- Zwiększyć marżę na produktach (zmiana ceny),
- Zredukować koszty.

W realnym świecie czynniki kształtujące zysk są ze sobą powiązane i zmiana jednego często niesie ze sobą zmiany wielkości pozostałych. Jednak dla potrzeb niniejszego artykułu rozważę je niezależnie. I tak, **zwiększyć wolumen sprzedaży** możemy w trojaki sposób:

- A. wykorzystać naturalny wzrost wartości rynku,
- B. wejść na nowe rynki,
- C. zwiększyć udział kosztem konkurencji.

Wzrost wolumenu sprzedaży, jako następstwo **naturalnego wzrostu wartości rynku**, odbywa się niezależnie od naszych działań. Konsumenci zaczynają więcej kupować, a przyjmując założenie, że udziały rynkowe wszystkich producentów są stałe, to sprzedaż wszystkich producentów rośnie w takim samym

tempie jak rynek. Oczywiście w rzeczywistości na wolumen sprzedaży wpływa bardzo wiele czynników i nawet wzrost rynku nie zagwarantuje nam wzrostu przychodów, ponieważ może być on głównie udziałem konkurencji.

Rozwój poprzez **zdobywanie nowych rynków** wiąże się z kolejną z wysokimi kosztami inwestycyjnymi – niezależnie od tego, czy chcemy wprowadzać istniejące produkty na nowe rynki geograficzne czy też stworzyć nowy produkt lub nową usługę. W obu przypadkach konieczne będą wydatki związane z dostosowaniem oferty do specyfiki rynku oraz poniesieniem nakładów na dotarcie do potencjalnych klientów. Dodatkowo, można przyjąć, że każdy klient pozyskany na nowym rynku został zabrany konkurencji, co prowadzi nas do trzeciej metody zwiększenia sprzedaży.

Trzecia z możliwości zwiększenia wolumenu sprzedaży polega na **odebraniu klientów konkurentom**, przy jednoczesnym utrzymaniu własnych klientów. Działy sprzedaży w dużych firmach zajmują się bezpośrednio lub pośrednio właśnie tymi czynnościami. Z drugiej strony, w firmach z sektora MSP za sprzedaż odpowie-

działalnych jest kilka osób, a bardzo często pojedyncza osoba, przeważnie właściciel, który ma na głowie znacznie więcej obowiązków. Zatem jakie działania może zastosować taka firma, aby zwiększyć sprzedaż? Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi – wszystko zależy bowiem od specyfiki firmy i rynku na którym działa. Z drugiej strony można wskazać kilka przykładów, które są uniwersalne dla bardzo wielu przedsiębiorstw z różnych branż.

● Po pierwsze **AKTYWNA SPRZEDAŻ**. Z naszego doświadczenia wynika, że bardzo wiele firm, nawet tych większych, prowadzi sprzedaż w sposób bierny – czeka, aż klienci sami się do nich zgłoszą. Aby skutecznie zwiększać sprzedaż, nie można sobie pozwolić na pasywność. Nawet firmy, które w dużej mierze pozyskują zlecenia na rynku publicznym, gdzie źródłem informacji są ogłoszenia ukazujące się w Biuletynie Informacji Publicznej, mają możliwość, aby swoimi działaniami wesprzeć zdobycie kontraktu. Konkretnie działania zależą od specyfiki branży, przykładowo firmy budowlane

mogą nawiązywać relacje z biurami architektonicznymi oraz pośrednikami nieruchomości, którzy mogą stanowić dla nich źródło dodatkowych kontraktów.

● Po drugie **UTRZYMYWANIE RELACJI Z KLIENTAMI**. Ogólnie przyjętą normą jest, że chętniej zgadzamy się spełniać prośby ludzi, których znamy i lubimy⁽¹⁾. Klienci, których sympatię udało nam się pozyskać, bardzo często wracają po nasze produkty i usługi oraz są skłonni polecać nas swoim znajomym w podobnych sytuacjach. Przyjętym standardem są: wysyłanie życzeń świątecznych (niektóre firmy poszły jeszcze dalej i do życzeń dołączają kosztowne prezenty), okazjonalne lub regularne wizyty, wspólne imprezy dla głównych odbiorców czy nawet wyjazdy do odległych krajów. Wsparciem są tutaj narzędzia CRM (ang. *Customer Relationship Management* – Zarządzanie Relacjami z Klientami), czyli wyspecjalizowane programy komputerowe, które wykorzystuje się do zapewnienia jak najlepszej obsługi klienta. Przechowuje się w nich wszelkie informacje o interakcjach z klientem, np. profil osobowy jego pracowników oraz historię zamówień. Pozwala to na lepsze przewidywanie zachowań klienta i wyprzedzanie jego potrzeb. System CRM nie musi być ani drogi, ani skomplikowany w obsłudze. Dla małych i średnich firm z powodzeniem wystarczy odpowiednio przygotowana tabela w Excelu, do której wprowadzone zostaną dane z wizytówek wraz w komentarzem. Jedyną trudność sprowadza się zatem do systematycznego uaktualniania tabeli.

● Po trzecie **REKLAMA I MARKETING**. Popularne hasło – „reklama dźwignią handlu” – jest w rzeczywistości czymś więcej niż tylko sloganem. Wielu konsumentów nie zdaje sobie sprawy z istnienia produktów bądź usług oferowanych przez firmy z sektora MSP. Jeżeli taki stan się nie zmieni, szansa, że zasilą grupę klientów jest bliska zeru. Co więcej, skuteczny marketing nie musi być również drogi. Przykładowo, skuteczne pozycjonowanie swojej strony internetowej może być źródłem kilku dodatkowych kontraktów w roku, w końcu coraz więcej osób właśnie od Internetu zaczyna wyszukiwanie informacji na temat interesujących ich produktów i usług.

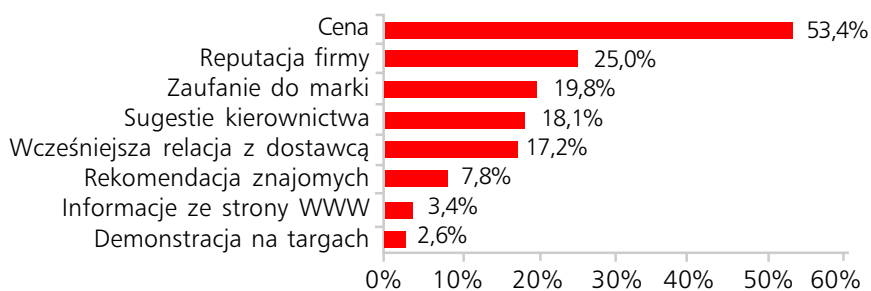
● Po czwarte **ZWIĘKSZENIE EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKÓW SPRZEDAŻY**. W żadnej firmie pracownicy nie pracują efektywnie przez 100 proc. czasu spędzanego w pracy, a ich efektywność zależy głównie od poprawnej motywacji i kontroli ich działań. Jest to szczególnie ważne dla handlowców, którzy mają większą niezależność niż pracownicy biurowi oraz dodatkowo poświęcają wiele czasu na dojazdy do klientów. Praktyka pokazuje, że najlepiej sprawdza się model, kiedy wynagrodzenie sprzedawców zależy bezpośrednio od uzyskanych przez nich wyników, a odpowiednia orga-



nizacja, np. regionalizacja, pozwala skracać czas niewykorzystany na sprzedaż

Wracając do naszego równania, zysk można zwiększać poprzez podnoszenie **ceny**. Jak pokazują badania, cena jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na decyzję zakupową. W badaniu rynku amerykańskiego z 2008 r., ponad połowa respondentów wskazała cenę, jako istotne kryterium podczas zakupów biznesowych (patrz wykres poniżej).

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA DECYZJE ZAKUPOWE FIRM W 2008 R. (ODSETEK POZYTYWNYCH ODPOWIEDZI)



Źródło: NACC, Volume 3, Issue 12, June 2008

Wyraźnie mniejsze znaczenie miała reputacja firmy (25 proc.), zaufanie do marki (20 proc.), sugestie kierownictwa (18 proc.) czy wcześniejsze relacje z dostawcą (17 proc.). Co ciekawe, tylko niecałe 8 proc. wskazało rekomendację znajomych, jako kluczowe kryterium przy podejmowaniu biznesowych decyzji zakupowych.

Z doświadczenia projektowego naszego zespołu wynika, że łatwiej osiągnąć wzrost masy marży przy podnoszeniu ceny niż podczas obniżki – głównie ze względu na niską elastyczność sprzedaży. Poniższy rysunek ilustruje tę zależność.

| ZMIANY CENOWE | | ZMIANY CENOWE | |
|------------------|---|-------------------|---|
| Obniżka cen | | Wzrost cen | |
| Obniżka ceny w % | Marża brutto | Podwyżka ceny w % | Marża brutto |
| | 10 proc. | | 10 proc. |
| | Wzrost sprzedaży (%) przy zachowaniu tej samej masy marży | | Spadek sprzedaży (%) przy zachowaniu tej samej masy marży |
| 2,0 | 25 proc. | 2,0 | 17 proc. |
| 3,0 | 43 | 3,0 | 23 |
| 4,0 | 67 | 4,0 | 29 |
| 5,0 | 100 | 5,0 | 33 |

+25% Aby zachować stałą wielkość marży, obniżka ceny o 2 proc. wymaga wzrostu sprzedaży o 25 proc.

Mniejszy wzrost sprzedaży to uszczerpiecie masy marży

-17% Aby zachować stałą wielkość marży, podwyżka ceny o 2 proc. zakłada spadek sprzedaży o 17 proc.

Mniejszy spadek sprzedaży to dodatkowa masa marży

Źródło: Augeo Ventures Sp. z o.o., 2010

Aby zrównoważyć 2-proc. obniżkę ceny (przy stałym koszcie wytworzenia), należałoby uzyskać sprzedaż większą o 25 proc. Z drugiej strony 2-proc. podwyżka jest zrównoważona przez 17-proc. spadek sprzedaży. Przeprowadzone badania pokazują, że dla wielu produktów (np. dobra luksusowe, artykuły pierwszej potrzeby) poziom sprzedaży ma małą elastyczność cenową, czyli zmiany ceny powodują małe zmiany wolumenu sprzedaży.

Innymi słowy, należałoby oczekiwać, że niewielka podwyżka marży wywoła spadek sprzedaży, jednak w końcowym rezultacie marża brutto się zwiększy. W końcu ilu z nas zrezygnowałoby z zakupu ulubionego batonika w kiosku po drodze do pracy, gdyby jego cena wzrosła z 1,46 zł na 1,49 zł?

Ostatnim czynnikiem wpływającym na zyski są **koszty**. Różnica pomiędzy zwiększeniem sprzedaży a obniżeniem kosztów jest następująca: zwiększenie sprzedaży o 1 zł jest równoznaczne z uzyskaniem 0,05 zł zysku (przy 5-proc. marży netto). Tymczasem redukcja kosztów o 1 zł jest jednoznaczna ze zwiększeniem zysku o 1 zł.

W mentalności pracodawców i pracowników **redukcja kosztów** ma bardzo często wydźwięk pejoratywny – kojarzy się bowiem najczęściej ze zwolnieniami albo „zaciskaniem pasa”. Oczywiście jednym z rezultatów projektu redukcji kosztów może być reorganizacja struktury pracowniczej, a tym samym zwolnienie części pracowników, niemniej jednak w większości przypadków głównym celem jest zidentyfikowanie oraz poprawa efektywności wykorzystania zasobów spółki.

Przykładowo, **optymalizacja zakupów** jest w stanie obniżyć ceny głównych materiałów i usług o 5-30 proc. Firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw

Przykładowo, **optymalizacja zakupów** jest w stanie obniżyć ceny głównych materiałów i usług o 5-30 proc. Firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw



biorstw bardzo często korzystają z tych samych dostawców od wielu lat, ceny ustalone zostały przed kryzysem, a osobista relacja ze sprzedawcą nie służy

wywieraniu presji negocjacyjnej. W końcowym rozrachunku działa to jednak na niekorzyść kupującego – płaci on bowiem wyższą cenę za materiały, niż mógłby uzyskać na rynku. Wykorzystanie prostych metod, takich jak aukcje dla dostawców, centralizacja zakupów, uczestnictwo w grupach zakupowych czy złożenie zapytania ofertowego wśród większej liczby dostawców, skutkuje zwiększeniem presji na dostawców w negocjacjach cenowych i prowadzi do znacznego obniżenia ceny.

Kolejnym przykładem jest **zmniejszenie kosztów związanych z wytworzeniem produktów** w firmach produkcyjnych, gdzie nawet drobne usprawnienia procesowe mogą poprawić organizację pracy albo zmniejszyć zużycie materiałów. Ciekawym pomysłem jest zwłaszcza przetworzenie odpadków i produktów ubocznych. Zamiast płacić za ich usunięcie z terenu zakładu, można dodatkowo zarobić na ich sprzedaży. Przykładem może być produkcja pelletów z trocin w przypadku przedsiębiorstw z branży meblowej oraz drzewnej lub wykorzystanie odpadów organicznych do produkcji energii (np. biogazownie Poldanoru – producenta trzody chlewnej). Dodatkowo, proekologiczna i proinnowacyjna polityka UE umożliwia uzyskanie bezzwrotnych dotacji na wdrożenie niezbędnych technologii.

Trzeci sposób dotyczy **zmiany specyfikacji** produktów i usług. Oszczędności, a tym samym większy zysk, można osiągnąć poprzez redukcję skomplikowania produktów lub wykorzystanie tańszych komponentów. Negatywną konsekwencją takich działań jest spadek jakości świadczonych usług bądź oferowanych produktów, jednak w przypadku gdy ich jakość była znacznie powyżej minimalnych norm, zbliżenie osiąganych parametrów do wymogów nie zakłuci funkcjonowania modelu biznesowego przedsiębiorstwa, a z drugiej strony pozwoli na tańszą produkcję.

Pamiętajmy, że wiele z przytoczonych przykładów i osiągniętych analiz jest rezultatem wcześniejszych badań i analiz oraz wieloletniego doświadczenia. Przykładowo, „proste” zwiększenie ceny o 1 proc. wymaga analizy rynku, ofert konkurencji i preferencji klientów oraz pilotażowego wdrożenia na małą skalę. Wszystkie po to, aby zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu i uniknąć kosztownych pomyłek.

Jest wiele sposobów na zwiększenie zysku. Czasami wystarczy przyjrzeć się własnej firmie i porozmawiać z pracownikami. Innym razem trzeba będzie sięgnąć po zewnętrzne wsparcie, doświadczenie z innych branż albo podpatrzeć konkurencję. Niezależnie od wybranej metody, początek jest za każdym razem taki sam – potrzebna jest wola do wprowadzenia zmian i do aktywnego działania. ●

Poprawić organizację swojej firmy można również poprzez **kopiowanie działań konkurencji**.

Nie chodzi tutaj o łamanie prawa, a jedynie o przenoszenie sprawdzonych i działających rozwiązań do własnej firmy. Jest to normalna i szeroko stosowana praktyka biznesowa. Przykładowo, operator telekomunikacyjny Tele2 (do niedawna obecny również w Polsce), za jedno ze swoich głównych haseł używa *kopiuje z dumą*, a cała treść przesłania zawiera się w pięciu prostych zasadach:

1. Ucz się od innych.
2. Kopiuj rzeczy, które działają (nie trzeba, abyś po raz kolejny wynalazł koło).
3. Nie zmieniaj tego, co działa dobrze.
4. Zrobienie czegoś w prosty sposób jest wartością samą w sobie.
5. Unikaj zbędnych dodatków.



1. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i Praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2009

Autor artykułu jest pracownikiem firmy doradztwa strategicznego i transakcyjnego **Augeo Ventures**

