

Jakość ekonomiczna

Czy podejście jakościowe może być pomocne w polepszaniu rentowności przedsiębiorstwa?

Lesław Kołakowski LIA Conseil

Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl

Coraz więcej przedsiębiorstw dąży do uzyskania certyfikacji jakości polegającej na spełnieniu odpowiedniej normy ISO, zwykle 9001. Taka certyfikacja, niezależnie od tego, że jest coraz częściej wymagana, pozwala przedsiębiorstwu na sformalizowanie i poprawę jego procesów. Tym samym wpływa na poprawę jego funkcjonowania.

Spełnienie normy ISO 9001 oznacza, że przedsiębiorstwo funkcjonuje zgodnie z założonymi schematami działania (procedurami). Realizuje procesy wytwarzania, relacji z klientami i inne w sposób sformalizowany i powtarzalny.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa fakt posiadania certyfikatu jakości nie gwarantuje sukcesu ekonomicznego. W ciągu ostatnich 10 lat zajmowałem się analizą i poprawą rentowności różnych przedsiębiorstw, z których praktycznie wszystkie posiadały certyfikację jakości ISO 9001. Niektóre z nich były rentowne, inne ponosiły straty. Żadne jednak nie zdawało sobie sprawy, że strukturalnie ma klientów, którzy przynoszą mu straty, i takich, którzy przynoszą mu ponadprzeciętne zyski. Że niektóre produkty sprzedaje ze stratą, a inne z zyskiem. Że część jego transakcji sprzedaży jest bardzo deficytowa, a część niebezpiecznie zyskowa.

Można posiadać certyfikat jakości ISO i ponosić straty, a nawet zbankrutować

Naczelnym celem każdego przedsiębiorstwa jest przynoszenie zysków. Dlatego warto byłoby

wprowadzić pewne reguły postępowania pomagające w dążeniu do tego celu. Proponuję, by określić je mianem „jakości ekonomicznej”.

Można żałować, że norma jakości ISO 9001 pozostaje bardzo dyskretna odnośnie aspektów ekonomicznych funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie oznacza to jednak, że nie są one i nie będą przedmiotem jej zainteresowania.

Norma ISO 9001 jest odnawiana i uzupełniana co kilka lat. Ostatnio miało to miejsce w 2008 r. Następna edycja normy ISO 9001 jest przewidziana na 2015 r. Obecnie trwają dyskusje na temat tego, jakie przyniesie zmiany i uzupełnienia. Są sygnały, że w niektórych krajach (np. we Francji) refleksja kieruje się także w stronę aspektów ekonomicznych funkcjonowania przedsiębiorstw.

A co można zaproponować już teraz, w ramach istniejących uregulowań?

Dwa pojęcia używane w ISO 9001 mogą posłużyć do uwzględnienia ekonomicznych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa w podejściu jakościowym. Chodzi o proces i ryzyko.

W celu spełnienia normy jakości należy sformalizować procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Analizuje się w tym kontekście przede wszystkim procesy wytwórcze i procesy związane z klientami. W perspektywie zarządczej należałoby mówić o jednym zasadniczym procesie – procesie sprzedaży. Ten proces (przebiegający przez wszystkie funkcje przedsiębiorstwa) kończy się zyskiem lub stratą. Norma jakości ISO 31000 poświęcona analizie ryzyka procesów stanowi, że analiza ryzyka powinna być nieodłączną częścią opisu każdego procesu.

◀◀◀ UWAGA

Aby zapewnić przedsiębiorstwu sukces ekonomiczny, trzeba minimalizować ryzyko straty realizowanych przez nie procesów sprzedaży.

Struktura przedsiębiorstw staje się coraz bardziej skomplikowana. Muszą one bardzo szybko reagować na zmieniające się potrzeby klientów, na pojawianie się nowych technologii, na ograniczenia wynikające z wprowadzania rozmaitych regulacji prawnych (np. w dziedzinie ochrony środowiska), na konkurencję osiągającą wymiar światowy itd.

Podejmowanie właściwych decyzji zarządczych jest w takich warunkach bardzo trudne. Dlatego należy opracować narzędzia i wykształcić nawyki pozwalające na skuteczne zarządzanie. Zacząć

trzeba jednak od zmiany świadomości przedsiębiorców.

W powszechnej percepcji termin „innowacja” jest utożsamiany z innowacją technologiczną i rzadko komu przychodzi do głowy używać tego pojęcia w kontekście zarządzania. Jest zdumiewające, że w przeważającej liczbie przypadków nie ma problemu ze zrozumieniem potrzeby wprowadzania innowacji technologicznych. Natomiast połączenie pojęć „innowacja” i „zarządzanie” jest niemal egzotyczne. A przecież innowacja w dziedzinie zarządzania jest tak samo niezbędna jak w dziedzinie wytwarzania.

Co to jest jakość ekonomiczna?

Jakość ekonomiczna to nowatorskie, innowacyjne podejście do zarządzania. Jego celem jest poprawa rentowności i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

◀◀◀ UWAGA

Jakość ekonomiczna jest przede wszystkim związana z radykalną zmianą wizji. Zmiana ta polega na zastąpieniu pojęcia marży względem produktów pojęciem wyniku transakcji sprzedaży.

Produkt, jego koszt, jest punktem wyjścia i punktem odniesienia dla większości metod liczenia kosztów. Jeśli mówimy o kosztach bezpośrednich, to zwykle dotyczy to kosztów wytwarzania, a wszystkie inne koszty traktowane są jako pośrednie. Jeżeli pojawia się termin „marża”, to chodzi o marżę względem kosztu produktów.

Takie podejście ma daleko idące konsekwencje. Sprawia ono bowiem, że bardzo duża (i ciągle rosnąca) część kosztów staje się, siłą rzeczy, kosztami pośrednimi. Oznacza to konieczność wprowadzania arbitralnych kluczy rozliczeniowych i utratę precyzji otrzymywanych wyników.

Jeśli spojrzeć na zagadnienie z perspektywy transakcji sprzedaży, to okazuje się, że koszty, które są pośrednie, jeżeli analizuje się je przez pryzmat produktów, nagle stają się kosztami bezpośrednimi. Koszt przyjęcia i realizacji zamówienia jest kosztem bezpośrednim, podobnie jak koszt transportu. Koszty handlowe związane z klientem, z którym realizowana jest transakcja sprzedaży, także stają się bezpośrednie.

Nowa zasada sprawia, że można uzyskać nieosiągalną do tej pory precyzję w liczeniu kosztów.

tów. Dzięki zmianie punktu odniesienia 95% wszystkich kosztów staje się kosztami bezpośrednimi¹.

Jakość ekonomiczna w praktyce zarządczej

Co zrobić, aby zastosować nowe podejście w praktyce zarządczej?

Istotne są precyzja i prostota. W dzisiejszych warunkach, przy ogromnej presji na ceny, rentowność w wielu dziedzinach gospodarki nie przekracza kilku procent. W takiej sytuacji brak precyzji w liczeniu kosztów i ustalaniu ceny może łatwo zmienić oczekiwany zysk w stratę. Dlatego niezwykle ważne jest uwzględnianie wszystkich kosztów i ich precyzyjne liczenie.

Trzeba zatem poprawić liczenie kosztów produktów, zastępując stosowanie arbitralnych kluczy podziału obciążeń dokładną analizą kosztów pośrednich. Trzeba przeanalizować koszty handlowe, administracyjne i logistyczne. Widziane z perspektywy transakcji sprzedaży stają się kosztami bezpośrednimi.

W sytuacji gdy większość kosztów jest kosztami bezpośrednimi, system staje się nie tylko prosty, klarowny i zrozumiały. Staje się także precyzyjny i dostarcza informacji istotnych dla podejmowania racjonalnych decyzji zarządczych.

Pojedyncza transakcja sprzedaży jest swego rodzaju mikrorachunkiem wyników. Można oczywiście analizować pojedyncze faktury, ich wynik finansowy i strukturę kosztów. Ale praktycznie o wiele ważniejsze jest użycie ich jako podstawowego elementu konstrukcyjnego, swego rodzaju „cegiełki” służącej do analizowania wyników przedsiębiorstwa na wyższych poziomach agregacji danych. Suma wyników wszystkich transakcji sprzedaży zrealizowanych z danym klientem, na danym rynku, w danym regionie itp. jest wynikiem finansowym osiągniętym u tego klienta, na tym rynku, w tym regionie itp.

Krzywa rentowności

Uderzające jest to, że wyniki finansowe na poziomie transakcji sprzedaży, klientów, produktów itp. zawsze wykazują wielkie rozproszenie

– od bardzo negatywnych do bardzo pozytywnych. Uszeregowanie wyników finansowych w porządku od najgorszego do najlepszego daje tzw. krzywą rentowności.

Wykres 1 przedstawia krzywą rentowności sprzedaży. Na średni wynik finansowy przedsiębiorstwa (zysk 6%) składają się transakcje, które przyniosły stratę -20% i większą, tzw. transakcje rujnujące, transakcje deficytowe (od -20% do 0%), transakcje zyskowe (od 0% do 20%) i transakcje niebezpiecznie zyskowe (powyżej 20% zysku). Świadomość występowania tego rozproszenia, a przede wszystkim możliwość zmierzenia go i wyrażenia liczbowo jest bezcenna przy podejmowaniu decyzji zarządczych. Aby je podejmować, trzeba bowiem dokładnie wiedzieć:

- Którzy klienci przynoszą przedsiębiorstwu zysk, a którzy stratę?
- Które produkty mają ceny zbyt niskie, a które zbyt wysokie?
- Jaka powinna być minimalna wielkość przyjmowanych zamówień itp.

Przykład aplikacji w przedsiębiorstwie

Opisane podejście zastosowano ostatnio w pewnym francuskim przedsiębiorstwie przemysłowym². Osiąga ono obroty rzędu 16 milionów euro rocznie, ma w ofercie około 600 produktów, które sprzedaje ponad 900 klientom. W analizowanym okresie 2011 r. przedsiębiorstwo dokonało 16 746 transakcji sprzedaży i osiągnęło praktycznie zerowy wynik finansowy (0,04%). **Wykres 2** przedstawia krzywą rentowności wszystkich transakcji sprzedaży zrealizowanych przez przedsiębiorstwo w 2011 r.

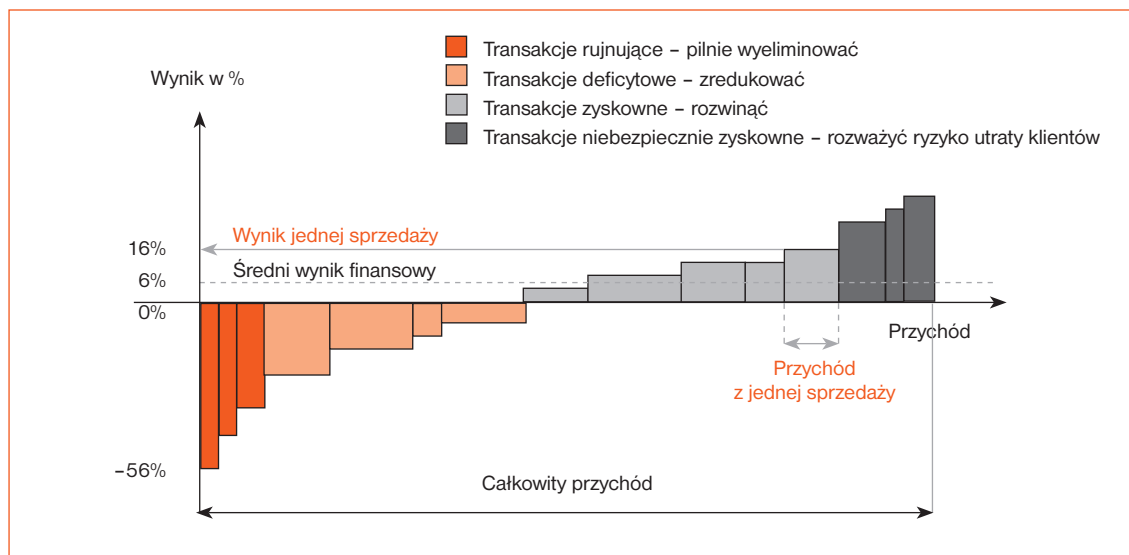
Przedsiębiorstwo działa na kilku różnych rynkach: odbiorcy indywidualni, sieci handlowe i przemysł.

Wprowadzenie w przedsiębiorstwie rozwiązania bazującego na zasadach „jakości ekonomicznej” zajęło około trzech miesięcy. Warto podkreślić, że istotnym elementem ułatwiającym wdrożenie, skracającym jego czas i koszt, było dysponowanie przez przedsiębiorstwo precyzyjnymi kosztami wytwarzania sprzedawanych produktów. Koszty administracyjne i handlowe nale-

¹ Zawsze istnieje pewna część kosztów, które nie są bezpośrednio związane z transakcjami sprzedaży. Chodzi tu np. o koszty działu księgowości i dyrekcji.

² Dane podane w tym rozdziale zostały zmienione, aby uniemożliwić identyfikację przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym zachowaniu ważności konkluzji płynących z prezentowanych wyników.

Wykres 1. Krzywa rentowności sprzedaży



zało zanalizować, bo znane były tylko ich wielkości globalne.

Zagadnienie sposobu analizowania kosztów wykracza poza ramy niniejszego artykułu. Czytelnika można zachęcić do przeczytania licznych artykułów, jakie ukazały się w „Controllingu i Rachunkowości Zarządczej” na przestrzeni ostatnich kilku lat na temat metody UVA³.

Należy zauważyć, że doświadczenie z cytowanym tutaj wdrożeniem pokazuje, że nie zawsze trzeba się uciekać do użycia tak dokładnej metody analizy kosztów jak metoda UVA. Niezbędne natomiast jest zastosowanie zasad „jakości ekonomicznej”, bo one, dzięki zmianie spojrzenia na zagadnienie rachunku kosztów, pozwalają zaobserwować zjawiska o kapitalnym znaczeniu dla zarządzania przedsiębiorstwem, inaczej niezauważalne.

Dla zilustrowania tego stwierdzenia przyjrzymy się dwóm krzywym rentowności. Jedna przedstawia produkt, który średnio w skali całego przedsiębiorstwa jest deficytowy, a druga produkt który, także średnio, jest rentowny. Krzywe pokazują rozproszenie rentowności obu produktów w zależności od kupujących je klientów.

Pierwszy produkt PROD_2254 (wykres 3) był przedmiotem 825 faktur. Sprzedano go w ilości 1055 jednostek, za łączną kwotę 404 025 EUR.

Średnia rentowność tego produktu wyniosła -19,05%.

Jeśli przeanalizujemy, jak wyglądała rentowność produktu PROD_2254 u różnych kupujących go klientów, to okaże się, że wahała się ona od -112,67% do 25,59%. Rozproszenie krzywej rentowności jest zdumiewające. Pomińmy już nawet fakt, że tak deficytowy produkt jest czasem sprzedawany z zyskiem, bo chodzi tu o niewielkie kwoty, choć dość regularne zakupy (15 faktur). U dwóch porównywalnych klientów – pierwszy (CL_4186) z 38 fakturami za 38 228 EUR, drugi (CL_4299) z 46 fakturami za 28 416 EUR – strata wynosi odpowiednio -12,85% i -21,98%, czyli prawie dwukrotnie więcej.

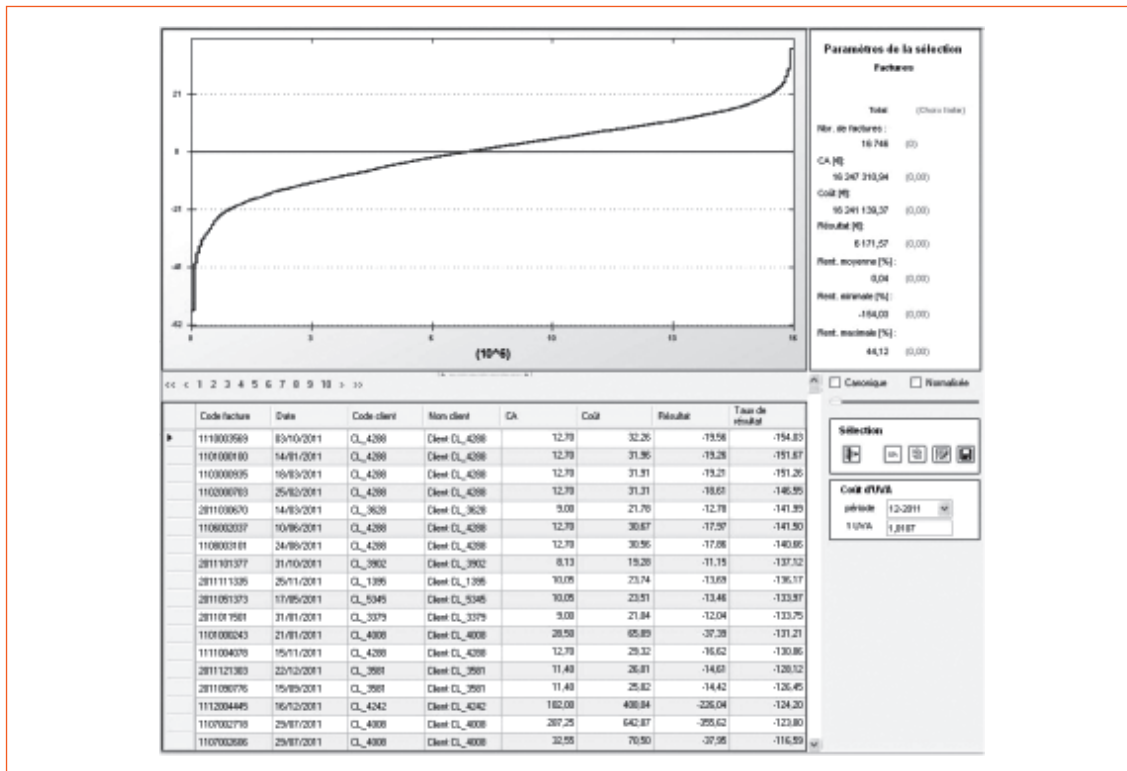
Przykład drugiego produktu jest jeszcze bardziej wymowny.

Produkt PROD_1500 (wykres 4) był przedmiotem 876 faktur. Sprzedano go w ilości 1785 jednostek, za łączną kwotę 1 047 030 EUR. Średnia rentowność tego produktu była dodatnia i wyniosła 10,18%.

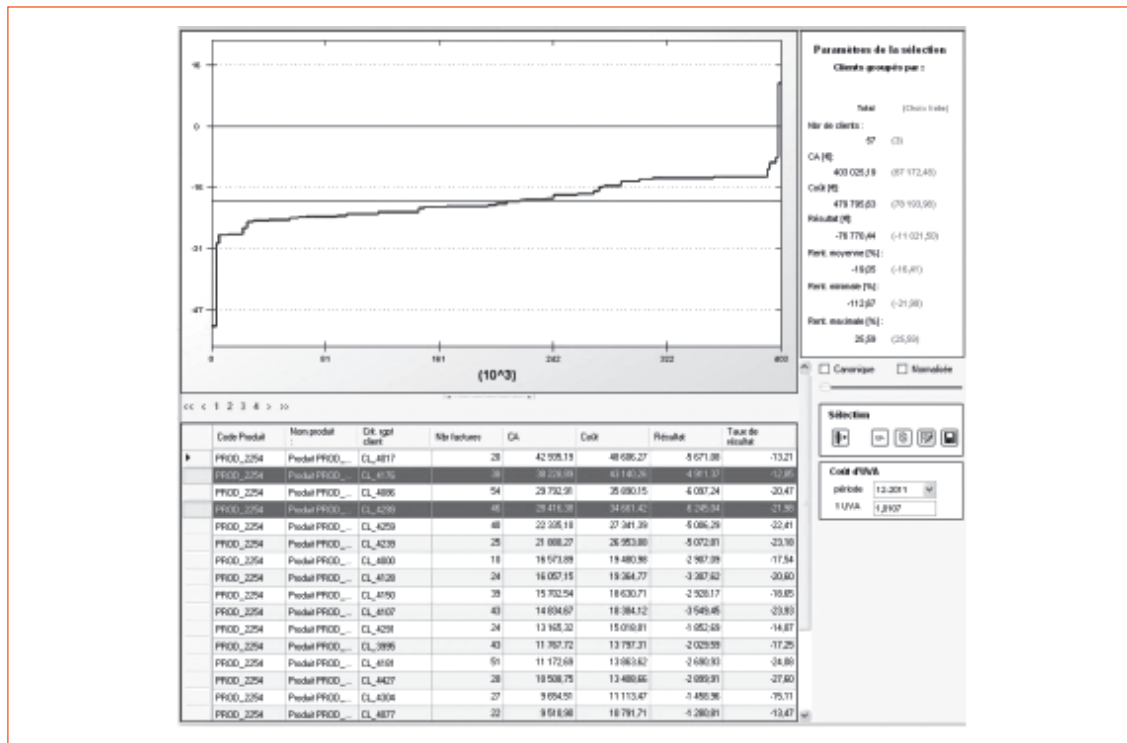
Jeśli przeanalizujemy, jak wyglądała rentowność produktu PROD_1500 u różnych kupujących go klientów, to okaże się, że wahała się ona od -15,70% do 30,92%. Rozproszenie krzywej rentowności jest jeszcze większe niż w przypadku produktu PROD_2254. U jednego z klientów (CL_3595) 16 transakcji na kwotę

³ Patrz: L. Kołakowski, *Wdrożenie metody UVA w drukarni etykietek*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 5/2011.

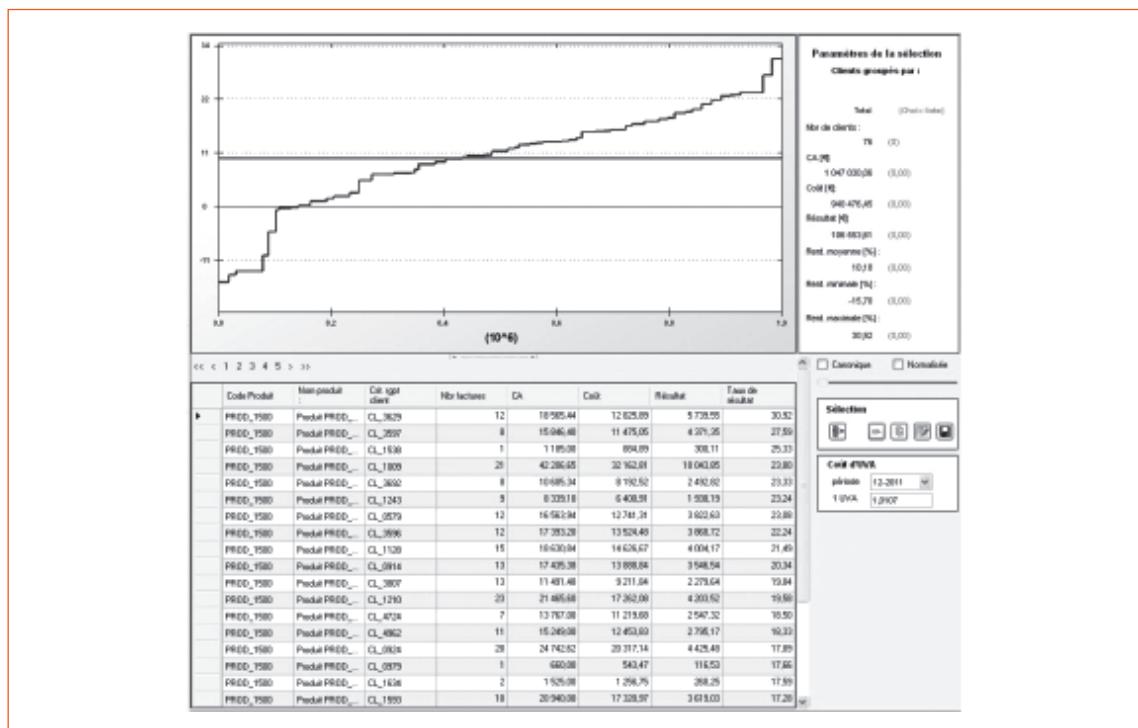
Wykres 2. Krzywa rentowności sprzedaży (faktur)



Wykres 3. Krzywa rentowności produktu PROD_2254 u kupujących go klientów



Wykres 4. Krzywa rentowności produktu PROD_1500 u kupujących go klientów



19 229 EUR przyniosło stratę -15,70%, a u drugiego (CL_3629) 12 faktur za 18 565 EUR dało zysk 30,92%.

Dysponując informacją o koszcie i wyniku pojedynczej transakcji sprzedaży, możemy wyświetlać najróżniejsze krzywe rentowności: klientów, rynków, regionów itp. W każdym przypadku obserwujemy rozproszenie rentowności. Pozwala to na podejmowanie decyzji dokładnie tam, gdzie są one najbardziej potrzebne.

◀◀ UWAGA

Widać wyraźnie, że pojęcie marży jest kompletnie archaiczne. Nie przystaje do rzeczywistości, w jakiej działają współczesne przedsiębiorstwa. Dlatego nie pozwala na podejmowanie racjonalnych decyzji zarządczych.

Przytoczone przykłady pokazują jednocześnie ograniczenia metod opartych na marży względem produktów. Podniesienie marży dla produktu PROD_1500 sprawi, że niektórzy klienci przestaną go kupować i przejdą do konkurencji. Obniżenie marży pogłębi jeszcze straty ponoszo-

ne przy sprzedaży produktu PROD_1500 niektórym klientom i sprawi, że kolejni klienci staną się deficytowi z punktu widzenia sprzedaży tego produktu.

Wnioski i rekomendacje

Wprowadzenie zasad „jakości ekonomicznej” pokazuje sytuację w przedsiębiorstwie w sposób pozwalający na realne rozeznanie, gdzie ponoszone są straty, a gdzie osiąga się zyski. Pozwala to dowiedzieć się:

- Którzy klienci są rentowni, a którzy przynoszą straty?
- Które produkty i usługi nie spełniają oczekiwań klientów?
- Które ceny nie odzwierciedlają ponoszonych kosztów?
- Które procesy w przedsiębiorstwie wymagają ulepszenia?

Dzięki dokładnym danym przedsiębiorstwo może podejmować decyzje o charakterze strategicznym i operacyjnym. Może zredukować transakcje „rujnujące” i rozwinąć transakcje zyskowe, poprawiając w ten sposób osiągany wynik finansowy. ■