

Ako zvýšiť zisk z predaja

TREND, 27. máj 2002

Dr. Milan Veščičík

Určite je Vám známa situácia, keď firma šetrí vo výrobe každú korunu a zlepšuje efektívnosť o desatiny percent a následne v predaji lietajú zľavy o percentá až desiatky percent. Na podporu predaja a na reklamu sú vynakladané milióny, v pohľadávkach sú viazané ďalšie desiatky a stovky miliónov korún. Dokáže takýto predaj naozaj účelne speňažiť to, čo sa vyrobilo, alebo v ňom peniaze zbytočne miznú?

Vysoké náklady v predaji

Väčšina manažérov si uvedomuje, že reálny zisk firmy vzniká v predaji. Od nákupu surovín cez jednotlivé výrobné operácie až po sklad hotových výrobkov vznikajú náklady, ktoré sme vynaložili, aby vznikol príslušný výrobok. Ak ich máme odsledované na procesy a na činnosti, môžeme posúdiť, či sa nám oplatí robiť všetky operácie, alebo je výhodnejšie využiť subdodávateľov a kooperácie.

V sklade hotových výrobkov, resp. v sklade obchodného tovaru už vieme, koľko náš produkt stál. Ak chceme na ňom zarobiť (mať zisk), musíme ho predať.

Aké máme možnosti? Najlacnejšie je, ak budeme čakať, kedy sa nejaký zákazník prihlási. Pracovníci na odbyte potom zákazníka obslúžia.

V súčasnej dobe však čakať spravidla nestačí. Aby sme výrobky predali, musíme urobiť niečo navyše. Avšak všetko navyše stojí peniaze. Od lacnej inzercie v lokálnych novinách až po desiatky miliónov v médiách, zliav, propagačných materiálov až po sieť dobre platených obchodných zástupcov, ktorí pravidelne navštevujú zákazníkov.

Kde je optimálne riešenie? Na škole a na seminároch Vám budú tvrdiť, že treba urobiť všetko pre spokojnosť zákazníka. To sa dá, ale kto mi zaručí, že firma bude ešte zisková? Tržby síce porastú, ale čo ak náklady budú rásť rýchlejšie?

Sprehľadnime účinnosť predaja

Ako vlastne vyzerá situácia v predaji? Obvykle máme do činenia s desiatkami až tisíckami zákazníkov, ktorí od nás odoberajú desiatky až stovky výrobkov (resp. skupín výrobkov). Zákazníci môžu mať individuálne podmienky, ako sú ceny, zľavy, doprava, výška pohľadávok a podobne. Týmito podmienkami zároveň ovplyvňujeme objem výrobkov, ktoré zákazník odoberie. Napríklad výškou ceny môžeme zákazníkov prilákať, alebo odplášiť. Ak budeme požadovať platby vopred, alebo v hotovosti pri odbere, určite budeme mať menej zákazníkov, ako keď pripustíme trojmesačnú lehotu splatnosti. Ak chceme dosiahnuť naozaj účinný predaj a čo najväčší zisk, musíme situáciu v predaji sprehľadniť. Najlepšie bude, ak budeme vidieť u každého zákazníka, či nám prináša zisk, alebo stratu.

Jednoduché riešenie z praxe

Postavme si úlohu, že chceme mesačne vyhodnocovať každého zákazníka nielen podľa dodaných produktov, ich množstva a fakturácie, ale aj podľa zisku (straty), ktorý mi zákazník prináša. Bez vysokej administratívnej náročnosti, bez drahých softvérov, s využitím údajov v súčasnom informačnom systéme.

Ako vyzerá takéto riešenie v praxi? V prvom rade je potrebné vytvoriť schému (model) organizácie predaja. Oplatí sa využiť metodiku Activity Based Costing (ABC), ktorá rieši priradenie nákladov na procesy a aktivity a tiež meria jednotkové náklady.

K hlavným faktorom v predaji, ktoré spôsobujú náklady, patrí doprava produktov, obchodní zástupcovia, podpora predaja (reklama, výstavy, akcie a pod.), skladovanie produktov a zľavy. Dôležitý vplyv majú pohľadávky, ktoré síce nie sú priamo nákladom, ale náklady spôsobujú. Osvedčuje sa oceniť ich úrokovou sadzbou.

Takto môžeme rozdeliť náklady v predaji podľa ich účelu. Napríklad náklady na obchodných zástupcov budú obsahovať nielen ich osobné náklady, ale aj cestovné, telefóny, náklady na auto a pod..

V druhom kroku priradíme vytvorené skupiny nákladov k zákazníkovi, s ktorými súvisia. Rozvrhová základňa sa využije buď presná evidencia (doprava, pohľadávky), alebo odborný odhad (napr. náklady na obchodných zástupcov). Záleží od toho, čo sa už eviduje a ako presne chceme vidieť využitie nákladov.

V treťom kroku spojíme náklady s mesačnými tržbami od príslušného zákazníka. Využijeme výstupy z fakturácie, kde sa evidujú u každého zákazníka množstvá dodaných výrobkov a fakturované čiastky.

Obchodné náklady sme už k zákazníkom priradili. Ostáva nám určiť náklady na dodané produkty.

Koľko stoja výrobky, resp. obchodný tovar? Ak sme obchodná firma, sú nám známe obstarávacie ceny tovaru, ktoré zvýšime o náklady na ich skladovanie a na manipuláciu. Pokiaľ sme výrobná firma, môžeme využiť skladové ceny výrobkov. V praxi sa stretávam so stanovovaním skladových cien pomocou výrobných réžií. Táto metóda nebýva dostatočne presná a práve vyhodnotenie ziskovosti predaja ukáže, že je potrebné zaviesť presnejšie procesné kalkulácie.

Súčtom nákladov na dodané produkty a (obchodných) nákladov na obsluhuje zákazníka dostávame celkové náklady, ktoré systém porovná s tržbami. Výsledok je zisk alebo strata.

Takéto riešenie môže byť vytvorené aj v exceli, avšak pre prehľadnosť mesačných spracovaní doporučujem zvoliť vhodnejší softvér (napr. MONET ABC v cene od niekoľkých desiatok tisíc Sk).

Od sprehľadnenia minulosti k modelovaniu

Opísané riešenie pomáha nielen odhaliť ziskových a stratových zákazníkov, ale zároveň ukazuje vplyv jednotlivých obchodných faktorov u konkrétneho zákazníka. U niektorého

spôsobuje stratu drahá doprava, u iného sú to neprimerané zľavy, alebo vysoké pohľadávky. Na druhej strane môže byť aj pri nízkych cenách zákazník ziskový, ak odoberá veľké množstvá. Systém neomylné vyhodnotí, kde sa generuje zisk a kde nám mizne.

Ak poznáme adresný vplyv obchodných položiek, sme pripravení na modelovanie najvhodnejších obchodných podmienok. Objavíme napríklad partnera, ktorý je pripravený od nás odoberať väčšie množstvo výrobkov, avšak za neštandardných podmienok. Či už je to vyššia zľava, dlhšia doba splatnosti, alebo špeciálny servis (napríklad obchodné siete), vzniká otázka, či je pre nás výhodné akceptovať takéto podmienky.

Pokiaľ máme zavedený systém na mesačné sprehľadnenie predaja, bez väčších problémov dostaneme v reálnom čase odpoveď, ako by sa zmenil náš zisk.

Ďalšie využitie v praxi

Za niekoľko týždňov je systém na sprehľadnenie predaja zavedený a postupne sa doladuje. Ak už máme každý mesiac vyhodnocovaný zisk všetkých zákazníkov, prišiel čas na jeho zvyšovanie. Ak je zisk firmy z obratu 5 %, znamená to, že priemerný zisk za zákazníka je takisto 5 %. Pokiaľ však má firma desiatky, stovky alebo niekoľko tisíc zákazníkov, zákonite vznikajú odchýlky od priemeru. Podľa skúseností môže byť aj tretina zákazníkov stratových, alebo s nedostatočným ziskom. Pokiaľ nie je zisk systematicky meraný, hrozí, že predajcovia sa budú venovať práve takýmto zákazníkom a budú zanedbávať ziskových.

Zisk v predaji je možné zvýšiť už samotným vyhodnocovaním jeho výšky. Začnime motivovať predajcov nie podľa výšky fakturácie, ale podľa zisku, ktorý prinesú zo zvereného regiónu. Pokiaľ má firma schopných a lojálnych predajcov, zisk narastie o 3 – 5 % z obratu. Nakoľko systém zaťažuje zákazníkov aj podľa výšky pohľadávok, takto nameraný zisk zodpovedá reálnemu prínosu pre firmu.