

ZOPRNA ZAGATA: PRIHODEK RASTE, DOBIČEK PADA

Eden izmed načinov odkrivanja slepih peg dobičkonosnosti je orodje profit pool map. Z njim analiziramo ekonomske in konkurenčne dejavnike dobička, kar je podlaga za strateško razmišljanje. | Enzo Smrekar

Veliko vodilnih managerjev pripravlja strategijo brez popolnega razumevanja vzvodov in porazdelitve dobičkov v njihovi industriji. Vse prevečkrat se pozornost usmerja na prihodke iz poslovanja, namesto na dobiček, s predpostavko, da se bo rast prihodkov prenesla tudi na rast dobička. V mnogih primerih pa managerji preprosto nimajo dovolj informacij in analitičnih orodij za prepoznavanje in merjenje dobička v verigi vrednosti. Nepopolno razumevanje in poznavanje generatorjev dobička v podjetju pa je nevarno, saj lahko povzroči »slepe pege« pri strateškem načrtovanju, privlačne priložnosti za izgradnjo dobička pa utegnejo ostati prezrte. Dodatna nevarnost je, da postanemo ujeti v šibko ali pojemajočo dobičkonosnost.

Od stotih največjih podjetij v Sloveniji jih samo dobra tretjina presega pričakovani panožni donos kapitala. Bodo lastniki kapitala v bodoče zahtevnejši pri doseganju teh ciljev? Če bodo, je ena od možnih rešitev uporaba analitičnega orodja Profit Pool Map (PPM), s katerim marsikatero veliko mednarodno podjetje analizira razporeditev dobička med različnimi dejavnostmi, ki tvorijo verigo vrednosti v posamezni industriji. Orodje PPM managerjem tako pomaga prepoznavati ekonomske in konkurenčne dejavnike, ki določajo razporeditev dobička, to pa je osnova za strateško razmišljanje. Uporaba PPM je enostavna: definiramo verigo vrednosti, nakar vsaki dejavnosti določimo njeno velikost in dobičkonosnost.

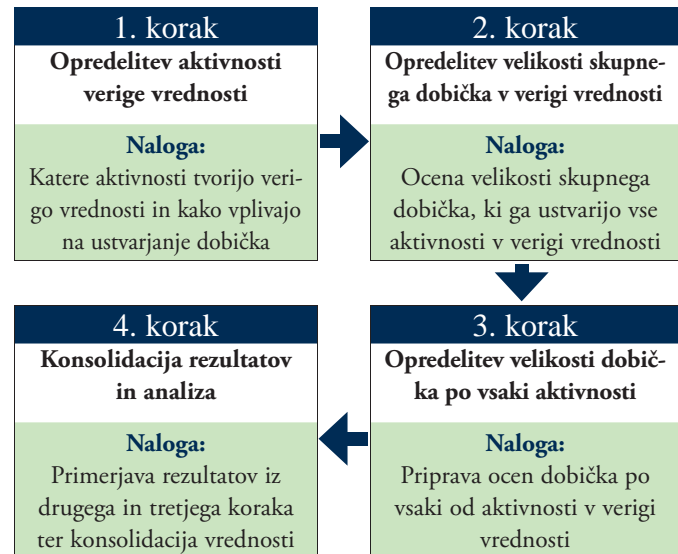
Od stotih največjih podjetij v Sloveniji jih samo dobra tretjina presega pričakovani panožni donos kapitala.

A naloga zna biti tudi težka. Zakaj? V mnogih industrijah se finančni podatki ne prikazujejo tako, da bi se ujeli z dejavnostmi verige vrednosti. V tem primeru nam ne preostane nič drugega, kot da določimo definicijo dobička (ROI, EBIT, EBITDA, EVA, SEP,...) in se lotimo procesa, ki se v grobem sestoji iz štirih faz: opredelitev aktivnosti verige vrednosti, opredelitev velikosti dobičkov v verigi vrednosti, opredelitev velikosti rezultatov in analiza dobička po vsaki aktivnosti znotraj verige vrednosti in konsolidacija.

Prva faza: Kaj delamo?

V prvi fazi opredelimo vse dejavnosti v verigi vrednosti. Nato določimo, s katerimi členi v verigi vrednosti bomo pričeli in s katerimi končali. Enak pregled opravimo tudi za aktivnosti v verigi vrednosti naših tekmecev in potencialnih tekmecev. Vprašajmo se, ali so tudi ostala podjetja v industriji uporabila poslovni model, ki vključuje podobne sklope aktivnosti, ali pa morda poslujejo tako, da bi nas utegnili izpodriniti?

Na primer, podjetje, ki upravlja klicni center za sprejemanje naročil za kataloško prodajo, bi lahko v bodoče uvedlo dodatne storitve s področja servisa kupcev, ki so zunaj kataloške prodaje. Prav lahko pa se to isto podjetje nekega dne sooči z resno konkurenco podjetja iz druge industrije : kot na



primer družbe s področja telefonije, kablinskih operaterjev ali ponudnikov internetnih storitev.

In nenazadnje, stopiti moramo še korak nazaj in pogledati našo industrijo skozi oči naših potrošnikov in pri tem pomisliti, kako bi oni opredelil življenjski cikel izdelka oziroma storitve, ki ju ponujamo. Ni redko, da potrošniki pričakujejo tudi tiste aktivnosti, ki jih morda podjetje samo smatra kot zanemarljive. Enako pomembno je tudi, s čim potrošniki nadomeščajo naš izdelek in ali je ta znotraj ali zunaj naše industrije.

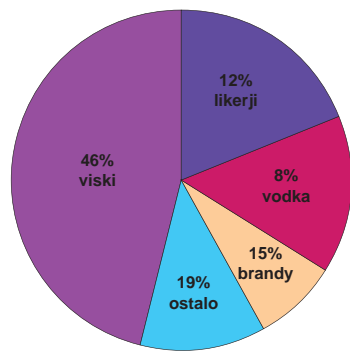
Nato določimo, kako široko bomo povezali različne verige vrednosti. Na primer :v avtomobilski industriji predstavljajo vse finančne storitve, kot so poslovni najem, lizing prodaja in osebni najem, velik del v celotni verigi vrednosti. Ali moramo nanje potemtakem gledati kot na samostojne člene v verigi vrednosti ali skupaj? Odgovor je seveda odvisen od tega, s kakšnim poslovnim modelom upravljamo. Trгоvec z rabljenimi avtomobili bi po vsej verjetnosti želel ločiti segment finančnih storitev na vsako od dejavnosti. Ker pa trgovec nadzira pomembni del odnosa s potrošnikom, bi se lahko odločil, da tako v prihodnosti aktivnosti združi.

Opredelitev aktivnosti verige vrednosti poleg analitičnih znanj od nas zahteva tudi dobro poslovno presojo in poznavanje panoge. Veriga vrednosti, ki jo oblikujemo, se mora popolnoma prilagajati strateškemu vprašanju, s katerimi se soočamo.

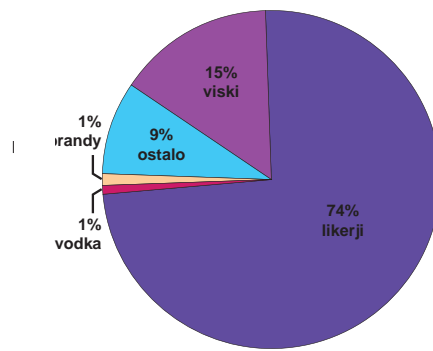
Druga faza: Kakšen je dobiček?

Na tej točki moramo na grobo oceniti, kolikšen je skupni dobiček v vseh členih verige vrednosti. Tako bomo ustvarili osnovo, ob kateri bomo preverjali zanesljivost izračunov, ki jih bomo kasneje pridobili z analizo vsake posamezne dejavnosti.

DELEŽ DOBIČKA NI NUJNO ENAK TRŽNEMU DELEŽU



Količinski tržni delež



Delež dobička po segmentih

Kolača prikazujeta razlike med tržnim deležem in deležem dobička. V kolikor bi se odločili samo na podlagi tržnih deležev, bi lahko napačno sklepali, da je najpomembnejši del trga v segmentu brandija in vodke. Tovrstno razumevanje lahko usodno vpliva na našo strategijo in s tem povezanimi naložbami in osredotočenostjo.

Z malo sreče lahko ocenimo tudi dobičke s pregledom poročil posameznih industrij, pripravljenih s strani borznih analitikov ali drugih raziskovalcev. Ker bomo opredelili verigo vrednosti na osnovi naših strateških potreb in razumevanja potrošnika, je zelo malo verjetno, da bo to sovpadalo s katero od tradicionalnih definicij industrije.

Dobra ideja je poskusiti oceniti skupne verige vrednosti na podlagi dobičkonosnosti posameznih družb, izdelkov, kanalov ali regij. Vselej se moramo sprva osredotočiti na večja podjetja ali proizvode z največjim obsegom prodaje. Če gre na primer za večje javne družbe, ki prispevajo pretežni del dobička v industriji, uporabimo njihove finančne izjave kot izhodiščno točko. Da bi zaznali dobiček manjših igralcev v industriji, pa prilagodimo marže tržnega vodje tako, da odsevajo konkurenčne prednosti ali slabosti manjših igralcev in nato prilagodimo popravljene marže ostalim dohodkom v industriji. Nato dodamo aktualni dobiček tržnih vodij k naši oceni skupnega profita manjših igralcev, da dobimo celotno oceno dobička v industriji.

Tretja faza: Kako dobičkonosna je posamezna dejavnost?

Tretji korak je največji izziv pri pripravi PPM analize. V ta namen lahko uporabimo dva različna analitična pristopa: združevalni ali razdruževalni. Če se nahajamo v industriji, kjer se vsa podjetja osredotočajo na enake dejavnosti v verigi vrednosti, bomo izračunali njihovo dobičkonosnost z združevanjem dobičkov vseh igralcev znotraj panoge. Če pa se nahajamo v industriji, kjer so vsa podjetja vertikalno integrirana in vsako od njih izvaja več različnih aktivnosti, pa bomo razdružili finančne podatke posamezne družbe, da bi lahko dobili oceno za vsako posamezno aktivnost. Večina podjetij pa se v praksi odloča za kombinacijo obeh pristopov. V kolikor imamo dobro razvito službo kontrolinga, ki je že vpeljala ustrezno razdelitev stroškov po posameznih aktivnostih, pridobivanje podatkov za lastno podjetje ne bi smelo biti problematično.

Po notranji analizi se lotimo pregleda tekmecev. Priporočeno je, da pričnemo pri največjih tekmečkih in tistih, s katerimi imamo podobno verigo vrednosti. Najbolje je, da analiza zajame podjetja ali izdelke, ki predstavljajo 80 odstotkov trga, ki po Pareto principu običajno pomenijo okoli 20 odstotkov izdelkov. Zaradi kompleksnosti različnih aktivnosti je nujno, da so v analizo vključeni vsi naši izkušeni kadri s področja marketinga, prodaje, nabave, R&D, proizvodnje, financ itd. Izkušnje kažejo, da imajo zaposleni veliko podatkov, ki nam lahko pomagajo pri oceni posameznih aktivnosti tekmecev. Izkušen R&D bo podal točen opis sestavin izdelka, nabavniki poznajo cene v industriji in lahko verodostojno ocenijo komercialne pogoje glede na velikost kupca, prodaja je seznanjena s strukturo prodajnih ekip, stroški distribucije, rabati. Nujen vir podatkov so tudi raziskovalne agencije, kjer lahko dobimo informacije o tržnih deležih, porabi za oglaševanje, maloprodajnih cenah itd.

Četrta faza: Konsolidacija rezultatov in analiza

Ko imamo zbrane vse podatke, jih primerjamo z oceno v drugem koraku in z združenimi dobički po aktivnostih iz tretjega koraka. To nam lahko vzame veliko časa, ker običajno podatki ne ustrezajo naši oceni, predvsem pa ne splošnemu prepričanju. V vsakem primeru je priporočljivo preveriti tako izračune kot predpostavke in v kolikor ni odstopanj, lahko zbranim podatkom zaupamo. Ob tem velja poudariti, da gre za ocene in je zato vztrajanje na 100-odstotni točnosti neproduktivno. Včasih se nam zdi neverjetno, da bi po tako zbranih podatkih kdo od tekmecev delal z izgubo, vendar se velikokrat naše ocene potrdijo kasneje, ko beremo o stečajih, izgubah ali nizkih donosih. Še en razlog več, da kot odgovorni manager razumemo, kje so priložnosti za povečanje dobička v verigi vrednosti.

Uporaba PPM v praksi

Prvič sem se srečal z uporabo PPM pred leti, ko sem vodil podružnico ene od vodilnih mednarodnih podjetij, ki je uvedla EVA metodologijo. Soočili smo se z izzivom plemenitenja kapitala na vseh ravneh in za boljše razumevanje uporabili PPM. Kolača 'Delež dobička ni nujno enak tržnemu deležu' jasno kaže, da analize, opravljene v kategoriji alkoholnih pijač, prikazujejo občutno razliko med tržnimi in vrednostnimi deleži. V kolikor bi se odločili samo na podlagi tržnih deležev, bi lahko napačno sklepali, da je najpomembnejši del trga v segmentu brandija in vodke. Tovrstno razumevanje lahko usodno vpliva na našo strategijo in s tem povezanimi naložbami in osredotočenostjo.

Za uporabo enakega pristopa smo se odločili tudi v poslovnem programu delikatesni namazi v Drogikolinski. V sodelovanju z zunanjo agencijo M3marketing smo opravili analizo celotne industrije na vseh trgih nekdanje Jugoslavije, kjer je bila prisotna blagovna znamka Argeta. Pred pričetkom smo na podlagi analize potrošniškega vedenja na novo opredelili kategorijo in jo razširili na štiri segmente, ki so nadomestki za našo blagovno znamko. Analiza je zaradi obsega trgov in segmentov trajala dobre štiri mesece. Kot je razvidno iz grafa Veriga vrednosti, nam PPM analitično razkrije verige vrednosti po posamezni blagovni znamki, iz česar sledijo konkretni zaključki. Analiziramo lahko strukturo COGS (stroškov prodanih enot) in ugotovimo prednosti ali pomanjkljivosti pri stroških surovin in proizvodni tehnologiji. Nadaljujemo z analizo stroškov prodaje in distribucije ter končamo s stroški marketinga. Verigo vrednosti lahko po potrebi razširimo tudi na stran trgovca in ugotavljamo rabate, marže, vse do maloprodajne cene. Tako zbrane podatke lahko razvrščamo s prikazi v odstotkih, nominalno, po prodajnem kanalu, posameznem trgu, regiji, blagovni skupini itd. Opremljeni s tovrstnim razumevanjem industrije in vzvodov dobička lahko napovemo delovanje tekmecev, na primer: koliko časa lahko zdržijo z vlaganji v marketing, kako na njih vpliva podražitev surovin, ali imajo učinkovito distribucijo. ■

Enzo Smrekar, MBA, je član uprave in glavni poslovni direktor Drogakolinske, d.d.