

Kryzys to początek nowej drogi



Nadchodzą ciężkie czasy, a wtedy szuka się oszczędności, nowych rozwiązań, usuwa się elementy obciążające procesy, a zasoby kieruje się tam, gdzie prawdopodobieństwo zarobków wydaje się największe.

Co piekarnia może zrobić, aby przetrwać najbliższe miesiące? Jak prowadzić sprzedaż ciastek i ciast, gdy, w obliczu drożyzny, ludzie oszczędzają na wszystkim? Jak konkurować z domorosłymi cukiernikami sprzedającym za pół ceny torty w internecie?

Chyba najgorszy jest wzrost cen każdego rodzaju energii i gazu. Można też spotkać piekarnie opalane węglem. Zarówno nowoczesne, jak i tradycyjne zakłady muszą zmierzyć się z drastycznie podwyższonym technicznym kosztem wytworzenia wynikającym z cen energii.

Co więc robić? Podnosić ceny pieczywa, szukać tańszej mąki czy zwolnić część pracowników i samemu zacząć wypiekać chleb?

Zła sytuacja dotyka wszystkich

Wszystkie podmioty są równe w środowisku ekonomicznym. Oczywiście zdarzają się te uprzywilejowane, monopolisci lub firmy, które z powodu doskonałej lokalizacji lub dostępu do rzadkiej technologii są w stanie lepiej radzić sobie od innych. W branży piekarskiej monopolistów raczej nie ma, każdy ma podobny dostęp do energii oraz zakres działania ograniczony do lokalnej społeczności.

Fakt, że wszyscy mamy podobne szanse oznacza, że konkurencyjność pomiędzy piekarniami się nie zmienia. Nikt nie jest uprzywilejowany. Każdy ma taką samą sytuację. To kto przegra, a kto wygra zależy od tego, kto będzie bardziej sprytny, bardziej innowacyjny i otwarty na nowe rozwiązania. Niewątpliwie kryzys zmusza do zaostrzenia wyścigu o przewagę konkurencyjną.

Niechętnie użyję tego porównania, które nasuwa się samo. Kiedy na ziemi panowały dinozaury z jakiegoś powodu zmienił się klimat. I te duże zwierzęta mające wielkie wymagania co do ilości pokarmów czerpanych ze środowiska naturalnego, nie miały szans na przetrwanie. Uprzywilejowane były drobne zwierzęta, które mogły schronić się w norkach i żywić korzeniami.

Czy duże podmioty mają gorzej?

Na szczęście głęboki kryzys gospodarczy to nie upadek meteorytu. W przypadku pogorszenia się warunków ekonomicznych na pewno trudniej będą miały podmioty, które uzależnione są od kredytów obrotowych, mają wiele maszyn i pojazdów w leasingu oraz wynajmują wiele

lokalii handlowych. Z drugiej strony małe piekarnie może nie upadną, ale też nie skorzystają na kryzysie. Ich sytuacja raczej się nie zmieni. Wielkie piekarnie, mimo swych wymagań, mogą na kryzysie istotnie skorzystać. Przede wszystkim obniżenie koniunktury dotyka wszystkie branże. Niektóre branże zostaną bardziej doświadczone od innych. I tu pojawia się pierwsza szansa.

Możemy być spokojni. Branża piekarska jest wyjątkowo stabilna, ponieważ chleb jest podstawowym produktem konsumpcyjnym. Nie potrzebuje importowanych surowców ani wyjątkowych warunków do produkcji.

Inne branże mogą znaleźć się w realnych tarapatach. Może więc pojawić się zjawisko przejmowania lokalii handlowych dotąd używanych przez agencje turystyczne, bary czy sklepy odzieżowe.

Inwestycje nie zawsze prowadzą do wzrostu efektywności

W kryzysie trzeba umieć inwestować. W czasach prosperity inwestowanie często bywa ukrytą konsumpcją. Efektywność zainwestowanego kapitału to iloraz wielkości przychodów do sumy inwestycji. Poziom miesięcznego kosztu spłaty inwestycji powinien być istotnie niższy od miesięcznych przychodów z inwestycji. Myślenie o tym, że zarobimy na inwestycji po okresie jej spłaty jest błędem często popełnianym przez menadżerów. Inwestycja musi się opłacać w momencie jej spłaty. Ktoś używał dotąd stary piec węglowy i kupił sobie nowy – gazowy. Czy to oznacza zwiększenie efektywności jego piekarni? Nowy piec wymaga serwisowania, fachowej obsługi, a przede wszystkim comiesięcznego spłacania rat kredytu. Dzięki nowemu urządzeniu praca jest przyjemniejsza, wypiek trwa krócej, a pieczywo zachowuje większą powtarzalność, czyli jest lepszej jakości. Niestety rentowność produkcji uległa pogorszeniu. Poprawa jakości pieczywa nie przełożyła się na poprawę rentowności. Coś, co uważaliśmy za modernizację naraziło nas na spadek zysku. Nowe inwestycje czasem polepszają wszystkie parametry działalności oprócz rentowności. Dzieje się tak zwykle, gdy za wzrostem wydajności nie idą rozwiązania organizacyjne.

W efekcie, w dobie kryzysu okazyjny zakup kolejnej nieruchomości, nowej maszyny lub samochodu dostawczego przybliży nas do utraty płynności finansowej. Aby nowy piec przyczynił się do wzrostu efektywności musi produkować dwa, trzy razy więcej chleba, które będzie sprzedawane na rynku.

Inwestycje nie są dla wygody

Jest taka zasada, że gdy inwestycja prowadzi do spadku efektywności, można ją traktować jako konsumpcję. Nowy samochód dostawczy mniej się psuje i trochę mniej pali. Jednak koniec końców przyczynia się do spadku rentowności zakładu.

Zamiast kupować nowy piec lepiej kupić nowy sklep gdzieś na obrzeżach obszaru sprzedaży piekarni. Użytkowanie własnej nieruchomości jest tańsze, dzięki temu opłaca się ponosić koszty dalekiego dowozu pieczywa. Skoro udało nam się utrzymać odległy przyczółek, można wynająć jeszcze kilka innych sklepów w tym obszarze. Dłuższe trasy wymuszają zakup większego i bardziej niezawodnego samochodu dostawczego. Kolejne sklepy przyczyniają się do zwiększenia produkcji. Stary piec nie nadąża z wypiekami wymaganej ilości pieczywa. Kupujemy więc nowy, znowu koszty stałe wzrastają, ale tym razem mamy wyższe obroty, więc rentowność wzrasta. Jesteśmy skuteczni! Ekonomia, głupcze (*It's the economy, stupid!*)! Takie hasło powiesił w gabinecie owalnym Bill Clinton w trudnych latach 90. Nie napisał: „Muszę wygrać wybory” albo „Konsumpcja jest najważniejsza”.

Czy zawsze potrzebne są pieniądze?

Istnieje taka zasada. Jeśli biznes można rozkręcić bez pieniędzy, to się go uda rozkręcić. Jak rozkręcić piekarnię bez pieniędzy? Absurd! Ale kto mówi o pieczeniu chleba? Można tylko pośredniczyć w sprzedaży stosując nowe metody sprzedaży internetowej. Domorośli pośrednicy po ukończeniu matury potrafią sprzedawać produkty z innego kontynentu stosując przedpłaty i zmuszając kupujących do wielotygodniowego oczekiwania na towar. Każdy kto ma piekarnię ma też zwykle wielką wiedzę o rynku cukierniczym i piekarskim. Dlaczego więc ktoś bez doświadczenia i odpowiedniej wiedzy, bez pieniędzy i bez angażowania się w uruchamianie produkcji potrafi wypychać nas z rynku? Dlaczego osoby spoza branży pośredniczą w sprzedaży wyrobów cukierniczych czy sprzedają pieczywo kupione od piekarni?

Istnieją obszary, na które laicy nie mogą wejść z racji braku zasobów. Mimo to doświadczeni

przedsiębiorcy nie są skorzy do pochylenia się nad nowymi możliwościami.

Wróćmy do przykładu z piecem, sklepem i nowym samochodem. Może nowy samochód zamiast wracać na pusto z odległej rubieży, mógłby przywozić ciastka produkowane przez odległą cukiernię. Może okaże się, że nasza cukiernia produkuje drożej niż inni sprzedają. Może warto urozmaicić ofertę w swoich piekarniach. Nie ma nic złego w wymianie handlowej między konkurentami.

Czy dywersyfikacja działalności to dobry pomysł?

Dotąd piekarstwo było zamożną branżą, miejmy nadzieję, że nic się nie zmieni. Dotąd nie trzeba było dywersyfikować.

Niedawno popsuła mi się kosiarka. Okazało się, że wszystkie punkty naprawy kosiarek tej jesieni zostały zlikwidowane. Trafiłem więc do odległego punktu serwisowego. Okazało się, że oprócz naprawy kosiarek jest tam sklep firmowy urządzeń Still oraz punkt odbioru przesyłek kurierskich.

Daleki jestem od namawiania kogoś, aby robił coś wbrew sobie. Jednak ten przykład pokazuje, jak można poradzić sobie z trudnościami. Dzięki dywersyfikacji działalności, prawdopodobnie, gdy powróci koniunktura, ten punkt stanie się jedynym warsztatem naprawczym w okolicy. Oczywiście można sobie wyobrazić, że ktoś w piekarni urządzi dodatkowo kwaciarnię albo zacznie przy okazji rozwożenia pieczywa dostarczać paczki kurierskie.

Dywersyfikacja nie jest rozwiązaniem dobrym, zmusza przedsiębiorcę do zajmowania się wieloma często odmiennymi procesami. Rozproszenie na inne procesy powoduje spadek jakości procesu podstawowego. Piekarnictwo jest branżą zbyt stabilną i zamożną, aby w obliczu kryzysu szukać innych zajęć.

Kryzys jest oczyszczeniem

W warunkach prosperity nie ma większych powodów do szukania oszczędności czy optymalizacji. Prowadzenie piekarni jest wystarczająco absorbujące, aby zmęczyć przedsiębiorcę i zniechęcić go do dodatkowego wysiłku. Jednak w kryzysie zaczynają być ważne drobne innowacje i usprawnienia. Od wielu lat opisuję na łamach *Przeglądu Piekarskiego i Cukierniczego* w jaki sposób optymalizować strukturę sprzedaży, szukać oszczędności, optymalizować stany magazynowe oraz stymulować sprzedaż przez umiejętne promowanie swojej działalności w Internecie. Każda taka wprowadzona skutecznie drobna innowacja zwiększa prawdopodobieństwo przetrwania lub rozwoju w trudnych warunkach ekonomicznych. Przede wszystkim należy sprawdzić, które produkty przysparzają największych strat z tytułu zwrotów.

Zwroty mogą wynikać nie tylko ze zbyt dużej produkcji lecz również ze złego rozlokowania produktów w różnych sklepach. Jednym z powodów może być to, że niektóre produkty są tak do siebie podobne, że klient

nie widzi różnicy między nimi. Być może należy przyjrzeć się godzinom pracy punktów sprzedaży albo przemieścić sprzedaż do sklepów, w których nie ma schodków przy wejściu. Pamiętamy, że takie ich usytuowanie zabija sprzedaż.

Warto też przyjrzeć się strukturze asortymentu, czy ceny produktów są właściwe w stosunku do zaangażowanych środków produkcji. Jest bardzo dużo metod szukania oszczędności oraz zysków. Przez ostatnie kilka lat opisywałem na łamach czasopisma wiele z nich.

Podsumowanie

問題

Kryzys się zbliża, lecz nie należy się go bać. Słowo „problem” w języku chińskim („wentí” 問題) składa się z dwóch znaków; oddzielnie oznaczają: zadawaj 問, pytania 題; można to zinterpretować jako: kombinuj. W języku chińskim wszystko jest sugestią albo zagadką. Gdy ktoś mówi otwarcie, obraża rozmówcę. Kryzys dotyka mniej więcej tak samo wszystkich w branży. Natomiast w inny sposób dotyka różne branże, co jest pewną szansą dla tych branż, dla których los okazał się łaskawy. To czy komuś się wiedzie dobrze jest sprawą względną. Jeżeli wszyscy popadają w ruinę, ale ktoś popada w ruinę wolniej, staje się w bogaty w stosunku do pozostałych. Każda innowacja albo inwestycja zwiększająca efektywność będzie elementem, który poprawi szanse na to, by kryzys stał się szansą. Kiedy mamy podejmować wysiłki związane z optymalizacją i restrukturyzacją jak nie teraz. A więc zadawaj pytania, kombinuj!

Wojciech Moszczyński

Wojciech Moszczyński – absolwent Katedry Ekonometrii i Statystyki Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, specjalista z zakresu ekonometrii, *data science* oraz rachunkowości zarządczej. Specjalizuje się w optymalizacji procesów produkcyjnych i logistycznych. Prowadzi badania w obszarze rozwoju i zastosowania sztucznej inteligencji. Od lat zaangażowany w popularyzację ekonometrii oraz *data science* w środowiskach biznesowych