

Jak zarabia PSF

Mierzenie rentowności firm świadczących usługi profesjonalne (ang. PSF – Professional Service Firm) wydaje się być stosunkowo prostym zagadnieniem. Powszechnie stosowaną miarą rentowności w tego typu firmach jest zysk netto na partnera (wspólnika), czyli miernik pokazujący ile każdy partner zyskuje w zamian za swój czas poświęcony na pracę dla firmy. Jest to odpowiednik znanego w sektorze przedsiębiorstw wskaźnika rentowności kapitałów własnych – ROE (ang. return on equity), uznawanego za najważniejszy wskaźnik rentowności, który mówi właścicielom firmy jak pracuje ich kapitał, tj. ile groszy zysku netto przyniósł każdy złoty zaangażowany w przedsięwzięcie.

Teoria zarządzania firmami usług profesjonalnych dobrze definiuje kluczowe czynniki wpływające na kształtowanie się wskaźnika zysku na partnera, są to: wydajność, marża oraz dźwignia kapitału ludzkiego (ang. human capital leverage). W dalszej części przyjrzymy się każdemu z tych czynników oraz miernikom powszechnie stosowanym do monitorowania tych czynników.

Wydajność

Podstawowym miernikiem wydajności jest wartość przychodów uzyskiwanych na jednego pracownika firmy, z reguły mierzona w tysiącach złotych na osobę. Wielkość przychodów na pracownika jest kształtowana przez dwa podstawowe czynniki: ilość czasu przepracowanego dla klientów przez poszczególnych pracowników (utyliczacja) oraz średnie stawki godzinowe uzyskiwane przez firmę.

Miernik utylizacji liczony jest z reguły jako wskaźnik procentowy udziału godzin przepracowanych dla klientów (ang. chargeable hours) w całkowitym czasie pracy wynikającym z przepisów prawa pracy (tj. czas normatywny lub standardowy). Jest to wskaźnik, który każda firma powinna bardzo uważnie monitorować w sposób ciągły, gdyż wahania utylizacji mają bezpośrednie przełożenie na rentowność w krótkim okresie. Problemy w osiągnięciu właściwej utylizacji w dłuższym okresie czasu (np. 3–5 miesięcy) są oznaką strukturalnego niedopasowania ilości pracowników do zleceń wpływających do firmy i jedną z przesłanek do reorganizacji pracy (np. intensyfikacji działań marketingowych), przekwalifikowania niektórych pracowników, czasowego zmniejszenia wymiaru etatów lub wręcz rozważenia trudnej decyzji o redukcji personelu.

Średnie stawki godzinowe oblicza się dzieląc wartość przychodów uzyskanych w danym okresie przez całkowitą liczbę godzin przepracowanych dla klientów. Wyliczenie tego wskaźnika w dobrze prowadzonej firmie nie powinno nastręczać jakichkolwiek problemów. Biorąc pod uwagę, że po osiągnięciu docelowej utylizacji, trudno jest zwiększać liczbę przepracowanych godzin bez ponoszenia nadmiernych kosztów i ryzyk (koszt nadgodzin, przepracowanie i frustracja pracowników, itd.), okazuje się, że to właśnie średnia stawka na godzinę stanowi kluczowy czynnik dla wzrostu wydajności firmy w długim okresie. Wzrost średniej stawki w dłuższym okresie czasu jest oznaką mocnych podstaw ekonomicznych firmy.

Kształtowanie się średniej stawki za godzinę jest wypadkową wielu czynników i decyzji strategicznych, np. specjalizacji i profilu firmy, inwestycji w kapitał ludzki (szkolenia), innowacyjności usług oraz ich wartości dodanej dla klientów. Niezwykle trudno zarządzać kształtowaniem się tego wskaźnika w praktyce, dlatego firmy często stosują jeszcze jeden miernik, którym nieco łatwiej zarządza się na poziomie operacyjnym. Mowa tu o współczynniku realizacji, tj. stosunku średniej faktycznie uzyskanej stawki za godzinę do stawki standardowej, czyli stawki wynikającej z cennika. Idealnie, gdy wskaźnik realizacji nie odbiega znacząco od poziomu 100%, czyli uzyskiwane średnie stawki są bliskie stawkom cennikowym. Taka sytuacja (przy zdrowej utylizacji) oznacza, że stawka cennikowa jest właściwa dla poziomu popytu na usługi konkretnego prawnika i nie trzeba dawać nadmiernych upustów lub spisywać

godzin i można np. rozważyć podwyższenie stawki lub promocję danego pracownika. Oczywiście z reguły mamy do czynienia z realizacją na poziomie znacznie poniżej 100%, co daje margines do poprawy i jest parametrem powszechnie stosowanym w firmowych systemach motywacyjnych, np. w zbilansowanej karcie wyników (ang. balanced scorecard).

Omawiając zagadnienia wydajności chciałbym zwrócić uwagę na odwrotną korelację, która niekiedy może zachodzić pomiędzy utylizacją oraz realizacją w sytuacji zbyt dużego nacisku na jeden z tych mierników. Przykładowo, jeśli firma w danym momencie przywiązuje zbyt wiele wagi do utylizacji, pracownicy w naturalny sposób będą starali się zapisywać jak najwięcej godzin na projektach realizowanych dla klientów, ale menedżerowie mogą mieć problemy z odzyskaniem całkowitej wartości tych godzin gdyż klienci nie będą skłonni płacić za zawyżone godziny. Zatem może nam spaść realizacja. Jeśli z kolei zbyt duży nacisk kładziemy na realizację, menedżerowie oceniani przez pryzmat realizacji mogą nakłaniać pracowników do stosowania autocenzury i nie wszystkie godziny będą zapisane na projekty realizowane dla klientów. Zarówno jedna jak i druga sytuacja w dłuższym okresie prowadzi do nieefektywności i szkodzi rentowności firmy. Aby temu przeciwdziałać, firmy powinny określić właściwy ich zdaniem poziom utylizacji oraz realizacji, który chcą utrzymać w dłuższym okresie czasu.

W czasie mojej praktyki zawodowej dosyć często spotykałem się z sytuacjami, gdy pozornie racjonalne systemy motywacyjne zawodziły, gdyż parametry stosowane w tych systemach nie zostały właściwie dobrane. Dlatego zawsze staram się odnosić poziom mierników do wyników konkurencji lub średniej w branży, stosując tzw. benchmarking.

Marża

W ujęciu bezwzględny marża jest różnicą pomiędzy przychodami oraz bezpośrednimi kosztami uzyskania (wypracowania) tych przychodów. Najczęściej używa się marży, jako procentowego udziału zysku brutto w przychodach. Marża jest podstawowym czynnikiem, który należy monitorować zarówno w krótkim jak i w długim okresie. Szczególnie w przypadku bardziej skomplikowanych i ryzykownych projektów, wymagających zaangażowania większego zespołu oraz dłuższego okresu realizacji lub w przypadku projektów realizowane w oparciu o stałą cenę (ang. fixed price), spodziewany poziom marży jest niezwykle istotnym parametrem do podjęcia ostatecznej decyzji o realizacji projektu. W dłuższym okresie marże uzyskiwane na poszczególnych klientach powinny być czynnikiem podejmowania decyzji dotyczących dalszego rozwoju relacji lub też zaprzestania współpracy z klientem.

Moim zdaniem wiele firm świadczących usługi profesjonalne nadal zaniedbuje ten obszar i nie stosuje np. metodologii kosztów standardowych i odchylen do obliczania planowanych i zrealizowanych marż. Niestosowanie marż powoduje często zbyt pochopne decyzje odnośnie podjęcia się realizacji danego projektu lub niewłaściwe określenie jego budżetu. Nieznajomość struktury kosztów i marż utrudnia dobór pracowników do zespołów projektowych, a decyzje odnośnie planowanych kosztów (np. podwyżek wynagrodzeń) są podejmowane w oderwaniu od przychodów. To zawsze prowadzi do spadku rentowności.

Właściwe stosowanie marż wymaga odpowiedniej analizy kosztów oraz wypracowania metodologii rozliczania tych kosztów na poszczególne projekty i klientów. Firmy stosujące analizę marż lepiej orientują się w strukturze swoich kosztów i z reguły lepiej wykorzystują zasoby oraz optymalizują koszty, zyskując tym samym przewagę konkurencyjną. Moje doświadczenia w analizie struktur kosztów firm usługowych pokazują, że najlepsze marże są uzyskiwane z reguły w przypadku pracowników o stażu od trzech do pięciu. Poziom marż dla poszczególnych grup można łatwo zweryfikować, porównując na przykład średni koszt wynagrodzenia dla danej grupy z przychodami obliczonymi, jako iloczyn liczby godzin i średniej zrealizowanej stawki godzinowej. Często firmy usługowe analizują marże stosując dwa wskaźniki: koszt na pracownika oraz przychód na pracownika.

Znajomość marż jest niezbędna do właściwego wykorzystania kolejnego czynnika rentowności, czyli dźwigni kapitału ludzkiego.

Dźwignia kapitału ludzkiego

Powszechnie stosowanym miernikiem dźwigni kapitału ludzkiego jest liczba pracowników świadczących usługi na rzecz klientów przypadających na jednego partnera. Miernik ten jest jednak zbyt ogólny i nie odzwierciedla w pełni skomplikowanego elementu, jakim jest właściwy dobór struktury firmy, zespołu czy też projektu (potocznie nazywanej piramidą). Partner pracujący z dużym zespołem pracowników średniego i niższego szczebla z reguły generuje większe obroty i zyski niż partner, który jest wybitnym i dobrze opłacanym ekspertem, ale pracuje samodzielnie.

Wykorzystanie dźwigni kapitału ludzkiego, czyli właściwy dobór pracowników do realizowanych zadań, jest obok średnich stawek, najważniejszym elementem wpływającym na rentowność firmy. Wynika to z prostego faktu, iż koszty, które firma ponosi opłacając pracownika o znacznym doświadczeniu są w oczywisty sposób wyższe niż koszty ponoszone w przypadku młodszego pracownika. Skoro młodszy pracownik zarabia trzy lub cztery razy mniej niż jego starszy kolega, a może wykonać taką samą pracę bez uszczerbku na jakości, poświęcając przy tym powiedzmy tylko nieco więcej czasu, to w oczywisty sposób firma zaoszczędzi (czytaj osiągnie większą rentowność), powierzając wykonanie zadania pracownikowi młodszemu rangą. Poprzez obniżenie kosztu realizowania usługi możemy również obniżyć cenę dla klienta, co ma istotne znaczenie w przypadku silnej konkurencji.

Często jednak oczywista zasada wykorzystania dźwigni kapitału ludzkiego nie jest dobrze realizowana w praktyce, prowadząc do nieefektywnego podziału pracy, co ma bezpośrednie przełożenie na zysk przypadający na jednego partnera. Jedną z przyczyn mogą być aspekty behawioralne, na przykład niechęć do delegowania lub szkolenia młodszych pracowników, ale również przyczyną może być niewłaściwy dobór wskaźników finansowych w firmowym systemie motywacyjnym lub też wręcz problem ze stworzeniem ogólnofirmowego systemu monitorującego rentowność projektów, klientów czy też zespołów. Wprowadzenie takiego systemu nie jest łatwym zadaniem, ale moje doświadczenia pokazują, że właściwie przygotowany program, pomaga w ustaleniu struktury firmy, która z jednej strony generuje odpowiednią wartość usług dla klientów, a z drugiej strony zapewnia godziwe zyski partnerom.

W jednym z następnych artykułów postaram się przyjrzeć, jak opisane przeze mnie czynniki i mierniki rentowności są realizowane przez polskie firmy usług profesjonalnych w praktyce oraz postaram się zaprezentować kilka benchmarków, które można przyjąć jako punkt odniesienia do oceny własnej praktyki.

✉ Lisa Kuli 8, 01-512 Warszawa

☎ 0048 22 8392769

📠 0048504007971

@ piotr.kowalski@thecoach.pl

🌐 www.thecoach.pl