PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Największy Klient Daje Mi Pracę i Trzyma Mnie za Gardło



Jak oceniać zależność od jednego zleceniodawcy, rozwijać portfel klientów i planować zmianę proporcji bez gwałtownego odcinania głównego źródła przychodu

Max Paradox

Największy Klient Daje Mi Pracę i Trzyma Mnie za Gardło

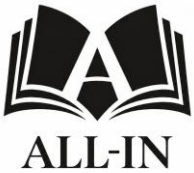
Jak oceniać zależność od jednego zleceniodawcy, rozwijać portfel klientów i planować zmianę proporcji bez gwałtownego odcinania głównego źródła przychodu

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839478

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Wielki klient, wielkie pieniądze i bardzo mały margines błędu 10

Rozdział 2 - Jak sukces zamienia się w zależność, zanim zdążysz to zauważyć 19

Rozdział 3 - Wszystko jest pod kontrolą, czyli najdroższe złudzenie przedsiębiorcy 28

Rozdział 4 - Więcej klientów, więcej kłopotów, czyli dywersyfikacja na pokaz 36

Rozdział 5 - Nie mam czasu szukać klientów, bo jestem zajęty zarabianiem pieniędzy 45

Rozdział 6 - Klient zamawia usługę, a dostaje całą twoją firmę w prezencie 53

Rozdział 7 - Firma skrojona pod jednego klienta, czyli dlaczego nikt inny nie chce kupić twojej doskonałości 62

Rozdział 8 - Mali klienci odchodzą po cichu, a ty nawet nie zauważasz, że tracisz niezależność 71

Rozdział 9 - Ile niezależności naprawdę potrzebujesz, czyli matematyka zamiast biznesowych zaklęć 79

Rozdział 10 - Nie każdy, kto ma firmę, musi zostać twoim klientem 87

Rozdział 11 - Poduszka finansowa, na której można spać, zamiast liczyć cudze przelewy 96

Rozdział 12 - Jak negocjować z gigantem, kiedy nie możesz sobie pozwolić na obrażenie giganta 105

Rozdział 13 - Plan wychodzenia z zależności, czyli jak zmieniać proporcje bez wysadzania własnej firmy 114

Rozdział 14 - Nowy klient to nie tylko nowa faktura, czyli jak rozwijać sprzedaż bez paraliżowania firmy 124

Rozdział 15 - Gdy największy klient mówi „ograniczamy zamówienia", a tobie ogranicza się dopływ powietrza 135

Rozdział 16 - Gdy na całym rynku jest pięciu klientów, czyli dywersyfikacja bez cudów i jednorożców 144

Rozdział 17 - Dziewięć miesięcy szukania klientów i trzy grzeczne odmowy, czyli co robić, kiedy dywersyfikacja nie wychodzi 154

Rozdział 18 - Znowu jeden klient rządzi wszystkim, czyli jak nie wrócić do punktu wyjścia 164

Rozdział 19 - Gdy najważniejszy klient zna tylko ciebie, czyli jak przestać być jedynym bezpiecznikiem własnej firmy 172

Rozdział 20 - Największy klient może zostać. Kierownicę jednak trzymaj po swojej stronie 181

INTRO

Jest piątek, godzina 16:47. Właśnie zamykasz komputer, kiedy przychodzi wiadomość od najważniejszego klienta. Temat brzmi niewinnie: „Mała prośba na poniedziałek". Otwierasz ją i odkrywasz, że mała prośba obejmuje trzy dodatkowe zadania, zmianę ustalonego terminu i spotkanie, na którym powinieneś być osobiście. Najlepiej w poniedziałek o ósmej. Przez chwilę patrzysz na ekran, zastanawiając się, czy słowo „mała" oznacza jeszcze jakąkolwiek jednostkę miary. Potem robisz to, co zwykle. Odpowiadasz, że oczywiście, nie ma problemu. Problem jest. Tylko niekoniecznie po stronie klienta. Wiesz przecież, że jego faktury finansują znaczną część twojej firmy, a czasami również tę mniej romantyczną część życia, w której rachunki nie interesują się twoją niezależnością zawodową.

Najdziwniejsze jest to, że ten klient może być naprawdę świetny. Płaci terminowo, zamawia regularnie, poleca cię innym i nie pyta co trzy minuty, dlaczego dana usługa kosztuje więcej niż kawa. Dzięki niemu zatrudniłeś pierwszą osobę, kupiłeś sprzęt albo przestałeś nerwowo sprawdzać stan konta przed każdym przelewem. Powinieneś więc odczuwać wdzięczność. I odczuwasz. Tyle że obok wdzięczności pojawiło się coś jeszcze: świadomość, że jedna decyzja podjęta w cudzej firmie mogłaby wywrócić twoje plany finansowe. W pewnym momencie ważny klient przestaje być wyłącznie źródłem przychodu. Staje się również źródłem niepokoju, nawet jeżeli nigdy nie zrobił niczego złego.

Właśnie o takim paradoksie jest ta książka. O sytuacji, w której sukces sprzedażowy stopniowo zamienia się w zależność, a przedsiębiorca odkrywa, że ma własną działalność, własne logo, własne faktury i zadziwiająco niewiele swobody. Formalnie nikt nie wydaje mu poleceń służbowych. Praktycznie wystarczy telefon od odpowiedniej osoby, żeby cały plan tygodnia zamienił się w

dokument historyczny. Szczególnie niewygodne jest to, że problem nie pojawia się nagle. Nikt nie wysyła wiadomości zatytułowanej „Gratulujemy, od dzisiaj jesteś nadmiernie zależny od naszego budżetu". Wszystko dzieje się stopniowo, w atmosferze dobrych wyników i kolejnych zamówień.

Duży klient sam w sobie nie jest nieszczęściem. Bywa najlepszą rzeczą, jaka przytrafiła się rozwijającej firmie. Pozwala przewidywać przychody, ogranicza koszty pozyskiwania zleceń i daje przestrzeń do doskonalenia usług. Problem zaczyna się wtedy, gdy jego znaczenie wykracza poza zdrową współpracę. Kiedy nie możesz odmówić nawet nierentownego zadania, bo boisz się utraty całej relacji. Kiedy odkładasz rozmowy z nowymi odbiorcami, ponieważ najważniejszy zleceniodawca stale potrzebuje twojej dostępności. Albo kiedy negocjujesz warunki z takim przekonaniem, z jakim pasażer negocjuje z pilotem zmianę trasy podczas startu samolotu. Możesz coś zasugerować, ale prawdopodobnie skończysz na uprzejmym uśmiechu.

Najczęściej stosowana strategia radzenia sobie z taką sytuacją jest zaskakująco prosta: nie myśleć o niej. Dopóki klient płaci, firma działa, a kalendarz pozostaje pełny, łatwo uznać, że wszystko jest pod kontrolą. Czasami pojawia się ambitny plan zdobycia nowych odbiorców, ale szybko przegrywa z bieżącymi obowiązkami. Rozwijanie sprzedaży wymaga czasu, którego nie ma, ponieważ całą uwagę pochłania obsługa klienta zapewniającego pieniądze potrzebne do rozwijania sprzedaży. To biznesowy odpowiednik próby wyjścia z zatłoczonej windy przez zamawianie kolejnych pasażerów. W teorii zwiększasz możliwości. W praktyce robi się coraz ciaśniej.

Istnieje również przeciwna reakcja, równie ryzykowna. Pewnego dnia, po kolejnej nieprzyjemnej negocjacji, przedsiębiorca postanawia odzyskać wolność. Ogłasza, że nie będzie już uzależniał swojej przyszłości od jednego kontrahenta, zamierza zdobyć dziesięciu nowych klientów i od poniedziałku zacznie mówić

wszystkim zdecydowane „nie”. Brzmi znakomicie, zwłaszcza przy dobrej kawie. Problem pojawia się wtedy, gdy trzeba zapłacić wynagrodzenia, podatki, raty i faktury podwykonawców. Wolność finansowana wyłącznie entuzjazmem ma dość krótki termin przydatności. Dlatego nie będziemy tutaj namawiać do efektownego palenia mostów, szczególnie gdy po drugiej stronie mostu znajduje się większość twoich przychodów.

Zamiast tego nauczysz się patrzeć na zależność jak na ryzyko, którym można świadomie zarządzać. Sama informacja, że jeden klient odpowiada za sześćdziesiąt czy osiemdziesiąt procent sprzedaży, jest ważna, ale nie wystarcza do podjęcia decyzji. Znaczenie mają również rentowność współpracy, regularność zamówień, terminy płatności, koszty utrzymania firmy oraz możliwość zastąpienia utraconych przychodów. Dwie firmy z identycznym udziałem największego klienta mogą znajdować się w zupełnie różnych sytuacjach. Jedna ma oszczędności, rozpoznawalną ofertę i zainteresowanie innych odbiorców. Druga ledwo pokrywa koszty, a ostatnią aktywną rozmowę handlową przeprowadziła wtedy, gdy jej obecny klient szukał jeszcze dostawcy. Procenty wyglądają podobnie. Margines bezpieczeństwa już nie.

Przyjrzymy się także temu, dlaczego rozwijanie portfela klientów bywa trudniejsze, niż sugerują internetowe porady. Zdobywanie nowych kontraktów wymaga uwagi, konsekwencji i zdolności produkcyjnych, a wszystkie te zasoby są ograniczone. Dodatkowy klient nie zawsze oznacza większe bezpieczeństwo. Może zamawiać nieregularnie, płacić późno, wymagać kosztownej obsługi albo oferować marżę, która po uwzględnieniu wszystkich godzin pracy wygląda jak napiwek za wyjątkowo długie spotkanie. Dywersyfikacja ma sens wtedy, gdy rzeczywiście zmniejsza ryzyko i poprawia możliwości wyboru. Samo zwiększanie liczby nazw w arkuszu sprzedażowym nie wystarczy.

W tej książce ważne będzie również odróżnianie rzeczywistej presji od presji, którą nakładasz na siebie. Klient może oczekiwać szybkiej odpowiedzi, ale niekoniecznie wymaga całodobowej dostępności. Może twardo negocjować cenę, nie planując zerwania współpracy przy pierwszej odmowie. Z drugiej strony niektóre relacje rzeczywiście zawierają niebezpieczne nierówności: jednostronne zmiany warunków, nieproporcjonalne kary, długie terminy płatności czy ograniczenia współpracy z innymi odbiorcami. Nie będziemy demonizować kontrahentów ani udawać, że każda trudna sytuacja znika po asertywnym wypowiedzeniu jednego zdania. Gdy istotne stają się zapisy umowne i zobowiązania prawne, potrzebna może być analiza specjalisty, a nie inspirujący cytat na firmowej tablicy.

Najważniejsza zmiana będzie jednak dotyczyła sposobu podejmowania decyzji. Zamiast pytać wyłącznie, jak szybko ograniczyć udział największego klienta, zaczniesz rozważać, jakie proporcje przychodów są rozsądne w twoich warunkach i ile czasu potrzebujesz, by bezpiecznie do nich dojść. Czasem odpowiedzią będzie stopniowe zdobywanie nowych zleceń. Innym razem przebudowanie oferty, poprawienie rentowności, zwiększenie rezerwy finansowej albo wynegocjowanie bardziej przewidywalnych zasad współpracy. Nie istnieje jedna magiczna proporcja, która automatycznie zamienia przedsiębiorstwo w bezpieczną organizację. Firma nie staje się odporna tylko dlatego, że największy klient odpowiada za 39 procent sprzedaży zamiast 41. Rzeczywistość nie zna takich eleganckich granic.

Nie oczekuję też, że dysponujesz wolnymi popołudniami, budżetem na wielką kampanię marketingową i zespołem handlowców gotowych podbić rynek. Być może sam obsługujesz zamówienia, przygotowujesz oferty i pilnujesz płatności. Być może masz pracowników, których bezpieczeństwo finansowe zależy od twoich decyzji. Rozwiązania muszą uwzględniać te ograniczenia, ponieważ strategia możliwa do wdrożenia wyłącznie w firmie

posiadającej nieograniczone zasoby jest bardziej fantazją niż strategią. Będziemy szukać działań, które da się wprowadzać równolegle z bieżącą pracą, bez udawania, że wszystkie zmiany przyniosą natychmiastowe rezultaty.

Na początek wystarczy jedno uczciwe pytanie: co dokładnie wydarzyłoby się w twojej firmie, gdyby największy klient jutro ograniczył zamówienia o połowę? Nie chodzi o wymyślanie katastrofy ani wyliczanie wszystkich możliwych nieszczęść. Chodzi o rozpoznanie konsekwencji. Które koszty pozostałyby niezmienione? Jak długo wystarczyłoby dostępnych pieniędzy? Jakie zobowiązania należałoby nadal realizować? Czy miałbyś przestrzeń na poszukiwanie nowych odbiorców, czy musiałbyś natychmiast ratować płynność? Nie musisz jeszcze znać wszystkich odpowiedzi. Samo zauważenie, których informacji brakuje, jest dobrym początkiem.

Celem nie jest doprowadzenie do sytuacji, w której największy klient przestaje być ważny. Jeśli współpraca przynosi korzyści obu stronom, warto ją rozwijać. Chodzi o to, żeby przestała być jedynym filarem, którego nie wolno nawet delikatnie dotknąć. Żebyś potrafił negocjować bez panicznego sprawdzania, czy rozmówca przypadkiem się nie obraził. Żeby nowa szansa biznesowa nie musiała czekać w nieskończoność na wolny termin. I żeby wiadomość otrzymana w piątek o 16:47 była po prostu wiadomością od klienta, a nie przypomnieniem, kto naprawdę zarządza twoim kalendarzem.

Największy klient może nadal dawać ci bardzo dużo pracy. Dobrze byłoby tylko, żeby przy okazji nie trzymał całej twojej przyszłości za gardło.

Rozdział 1 - Wielki klient, wielkie pieniądze i bardzo mały margines błędu

Właściciel niewielkiej firmy otwiera arkusz z wynikami sprzedaży i uśmiecha się z zadowoleniem. Przychody wzrosły, zamówienia napływają regularnie, a największy kontrahent właśnie zapowiedział kolejne zlecenia. Jeszcze niedawno trzeba było przekonywać każdego potencjalnego odbiorcę, że firma naprawdę istnieje i potrafi wystawić fakturę bez pomocy rodziny. Teraz wystarczy odebrać telefon, potwierdzić termin i rozpocząć pracę. Wszystko wygląda znakomicie, dopóki właściciel nie zauważa, że niemal każda większa pozycja w zestawieniu pochodzi od tego samego klienta. Nagle imponujący wykres sprzedaży zaczyna przypominać wieżowiec zbudowany na jednej kolumnie. Konstrukcja stoi stabilnie, ale pytanie o wytrzymałość fundamentu wydaje się zaskakująco niegrzeczne.

Zależność od największego klienta ma szczególną cechę: bardzo długo potrafi wyglądać jak przewaga konkurencyjna. Firma zdobyła przecież zaufanie ważnego odbiorcy, udowodniła swoją wartość i otrzymuje powtarzalne zamówienia. To rzeczywiste osiągnięcia, których nie należy umniejszać. Kłopot polega na tym, że dobre wyniki nie odpowiadają automatycznie na pytanie o bezpieczeństwo. Przedsiębiorstwo może zarabiać więcej niż kiedykolwiek wcześniej, a jednocześnie stawać się coraz bardziej wrażliwe na pojedynczą decyzję zakupową. Wystarczy zmiana budżetu, reorganizacja działu, przejęcie firmy albo nowe zasady wyboru dostawców. Klient nie musi być niezadowolony ani szczególnie okrutny. Może zwyczajnie zmienić priorytety, podczas gdy twoja firma nadal będzie traktować dotychczasową współpracę jak element krajobrazu, równie trwały jak pobliski parking.

Pierwszym krokiem do zrozumienia sytuacji jest oddzielenie wielkości klienta od znaczenia, jakie rzeczywiście ma dla

przedsiębiorstwa. Najczęściej zaczynamy od udziału w przychodach, ponieważ takie dane stosunkowo łatwo uzyskać. Jeśli firma osiągnęła w ostatnich dwunastu miesiącach 900 tysięcy złotych sprzedaży, z czego 630 tysięcy pochodziło od jednego kontrahenta, jego udział wynosi 70 procent. Obliczenie jest proste: przychód od klienta dzielisz przez całkowity przychód firmy z tego samego okresu i mnożysz przez sto. Ważne, żeby porównywać wartości liczone według tej samej zasady, bez przypadkowego mieszania kwot netto z brutto czy przychodów z wpływami na rachunek. Arkusz kalkulacyjny przyjmie niemal każdą liczbę. Niestety nie posiada funkcji automatycznego ostrzegania przed ekonomicznym absurdem.

Siedemdziesiąt procent nie jest jednak diagnozą ani wyrokiem. Wyobraź sobie dwie firmy o identycznym udziale największego klienta. Pierwsza realizuje dla niego przewidywalne, rentowne zamówienia, ma niewielkie koszty stałe, odpowiednią rezerwę finansową i możliwość wykorzystania swoich zasobów przy innych projektach. Druga utrzymuje rozbudowany zespół, specjalistyczne wyposażenie oraz dodatkową powierzchnię wynajętą wyłącznie z myślą o tym kontrahencie. Pierwsza może przeżyć ograniczenie zamówień bez dramatycznego zwrotu akcji. Druga potrzebuje tylko jednego trudnego kwartału, by rozpocząć fascynującą korespondencję z bankiem. Ten sam procent opisuje więc koncentrację przychodów, ale nie mówi jeszcze, jak bolesna byłaby utrata współpracy.

Dlatego warto przyjrzeć się nie tylko całemu ostatniemu rokowi, lecz także krótszym okresom. Roczne zestawienie potrafi ukryć szybko narastającą zależność. Załóżmy, że na początku roku największy klient odpowiadał za połowę sprzedaży, lecz przez ostatnie trzy miesiące jego udział wzrósł do 85 procent. Średnia roczna nadal może wyglądać względnie spokojnie, chociaż bieżący model działalności niemal całkowicie opiera się na jednym zamawiającym. Odwrotna sytuacja również jest możliwa: dawniej

klient dominował, ale firma zdobyła nowych odbiorców i jego udział systematycznie maleje. W takim przypadku wysoki wynik roczny opisuje bardziej przeszłość niż obecne ryzyko. Przy działalności sezonowej trzeba dodatkowo porównywać odpowiednie okresy, ponieważ słabszy kwartał innych klientów może sztucznie wyolbrzymiać koncentrację.

Następna pułapka kryje się w pomyleniu przychodu z pieniędzmi, które naprawdę pozostają w firmie. Największy odbiorca niekoniecznie jest najbardziej dochodowym. Może zamawiać dużo, ale wymagać znacznych rabatów, kosztownych materiałów, podwykonawców i dodatkowej obsługi. Przykładowo kontrakt o wartości 100 tysięcy złotych może generować 75 tysięcy kosztów bezpośrednich, podczas gdy kilka mniejszych zleceń o łącznej wartości 60 tysięcy wymaga tylko 20 tysięcy takich wydatków. Pierwszy daje wówczas 25 tysięcy nadwyżki na pokrycie pozostałych kosztów i wyniku firmy, drugi 40 tysięcy. Utrata większego kontraktu byłaby poważnym ciosem dla obrotów, lecz niekoniecznie największym możliwym ciosem dla rentowności. Dopiero rozdzielenie tych wielkości pozwala uczciwie ocenić, co firma naprawdę otrzymuje w zamian za swoją zależność.

Nie oznacza to, że wystarczy odejmować koszty materiałów i uznać sprawę za zakończoną. Niektóre wydatki powstają wyłącznie z powodu konkretnego zlecenia, inne pozostaną nawet wtedy, gdy zamówienia znikną. Jeśli zatrudniłeś osobę specjalnie do obsługi kontrahenta, jej wynagrodzenie nie przestanie automatycznie obciążać firmy w dniu otrzymania wiadomości o zakończeniu współpracy. Podobnie z leasingiem urządzeń, oprogramowaniem czy umową najmu. W analizie trzeba więc odróżnić koszty, które rzeczywiście można szybko ograniczyć, od zobowiązań pozostających przez kolejne miesiące. To jeden z powodów, dla których imponujące obroty czasem dają właścicielowi mniej spokoju niż znacznie skromniejsza sprzedaż prowadzona przy elastycznych kosztach.

Istotne jest również, kto tak naprawdę podejmuje decyzję o zakupach. Możesz wystawiać faktury pięciu spółkom należącym do jednej grupy i z dumą opowiadać o szerokim portfelu klientów. Jeśli jednak wszystkie zamówienia zatwierdza wspólny dział zakupów, a budżety zależą od tej samej centrali, twoje bezpieczeństwo może być mniejsze, niż sugeruje liczba nazw w systemie księgowym. Podobny problem pojawia się, gdy kilka firm zamawia usługi w ramach jednego projektu finansowanego przez wspólnego inwestora. Formalnie odbiorców jest wielu, lecz ekonomiczne źródło popytu pozostaje jedno. Liczenie klientów wyłącznie po numerach identyfikacyjnych może wtedy przypominać liczenie osobnych źródeł wody na podstawie liczby kranów podłączonych do jednej rury.

Koncentracja może dotyczyć także czasu, kompetencji i zasobów. Klient odpowiadający za 55 procent przychodów może zajmować 90 procent dostępnych godzin najbardziej doświadczonych pracowników. Inny przynosi podobny obrót, ale wymaga jedynie dobrze zaplanowanych dostaw i sporadycznych konsultacji. W pierwszym przypadku zależność oznacza nie tylko ryzyko finansowe, lecz także utratę zdolności do reagowania na nowe możliwości. Kiedy potencjalny odbiorca prosi o ofertę, słyszy, że firma chętnie rozpocznie współpracę, najlepiej za cztery miesiące, po zakończeniu obecnego projektu. Tyle że potencjalny odbiorca potrzebuje usługi teraz. Twoja firma posiada więc teoretyczną możliwość rozwoju, podobnie jak zatłoczony pociąg posiada teoretyczną możliwość przyjęcia kolejnych pasażerów.

Osobnej uwagi wymagają warunki współpracy. Regularne zamówienia tworzą poczucie stabilności, lecz nie zawsze oznaczają zobowiązanie do ich kontynuowania. Klient może od lat zamawiać podobne ilości, mimo że umowa nie przewiduje minimalnego wolumenu zakupów. Może istnieć podpisane porozumienie ramowe, które ustala ceny i zasady realizacji, ale nie gwarantuje żadnego konkretnego przychodu. Z drugiej strony długoterminowy

kontrakt z odpowiednimi zobowiązaniami może zwiększać przewidywalność, choć i wtedy trzeba rozumieć warunki wypowiedzenia, odpowiedzialność stron oraz możliwości zmiany zamówień. Sam nagłówek „UMOWA O WSPÓŁPRACY STRATEGICZNEJ" nie działa jak polisa od biznesowych niespodzianek. Przy istotnych zapisach i dużych kwotach rozsądna analiza prawna jest znacznie tańsza niż późniejsze odkrywanie, co autor dokumentu miał na myśli.

Do obrazu zależności należy dodać sposób płatności. Firma może wykazywać wysoki przychód, a mimo to stale finansować działalność z własnych środków, ponieważ największy kontrahent płaci długo po wykonaniu usługi. Gdy zamówienia rosną, trzeba wcześniej pokrywać wynagrodzenia, zakupy i zobowiązania wobec podwykonawców. Powstaje paradoks: im więcej pracy otrzymujesz, tym większej gotówki potrzebujesz, żeby tę pracę wykonać. Jeżeli dodatkowo płatności jednego klienta stanowią większość oczekiwanych wpływów, pojedyncze opóźnienie może sparaliżować znacznie szerszą część działalności. Zaległa faktura nie musi oznaczać utraty kontraktu, ale twoi dostawcy raczej nie przyjmą argumentu, że pieniądze istnieją już w przychodach, tylko jeszcze nie zdecydowały się przyjść.

Co naprawdę stracisz, jeśli zamówienia spadną?

Przydatnym sposobem oceny ryzyka jest zbudowanie jednego realistycznego scenariusza pogorszenia współpracy. Nie trzeba od razu zakładać całkowitego zniknięcia klienta. Często bardziej prawdopodobne jest ograniczenie zamówień, przesunięcie projektu albo obniżenie budżetu. Wyobraź sobie firmę osiągającą miesięcznie 80 tysięcy złotych przychodów, z czego 56 tysięcy pochodzi od największego kontrahenta. Bezpośrednie koszty jego obsługi wynoszą 28 tysięcy, a pozostałych klientów 8 tysięcy. Koszty stałe firmy to 30 tysięcy złotych. W tym uproszczonym przykładzie miesięczny wynik operacyjny wynosi 14 tysięcy. Jeśli duży klient ograniczy zamówienia o jedną czwartą, a związane z

nimi koszty bezpośrednie zmniejszą się proporcjonalnie, wynik spadnie do 7 tysięcy. Firma pozostanie na plusie, ale połowa dotychczasowej nadwyżki zniknie.

Teraz zmień tylko jedno założenie. Nie wszystkie koszty obsługi kontrahenta można ograniczyć natychmiast. Część zamówionych materiałów może być już opłacona, a podwykonawcy mogą mieć zagwarantowane wynagrodzenie. W pierwszym miesiącu po redukcji zamówień oszczędności mogą więc być dużo mniejsze. Na papierze przedsiębiorstwo nadal posiada klientów, pracowników i atrakcyjną ofertę. W praktyce zaczyna wykorzystywać rezerwy, żeby utrzymać płynność. To właśnie dlatego analiza jednego procentu sprzedaży jest niewystarczająca. Różnica pomiędzy stratą przychodów a utratą zdolności do terminowego regulowania zobowiązań bywa ogromna, szczególnie gdy koszty zmieniają się wolniej niż zamówienia.

W takim scenariuszu nie próbuj zgadywać idealnie przyszłości. Ważniejsze jest ustalenie, które liczby znasz, a które wymagają sprawdzenia. Zestaw przychody największego klienta, koszty zależne od jego zamówień, koszty nieuniknione w najbliższych miesiącach, terminy płatności oraz dostępne środki finansowe. Następnie sprawdź, jak wynik zmienia się przy umiarkowanym ograniczeniu współpracy. Jeśli samodzielne przygotowanie dokładnych danych jest trudne, rozpocznij od przybliżeń wyraźnie oznaczonych jako szacunki i doprecyzuj je z osobą prowadzącą finanse. Nie chodzi o stworzenie arkusza tak skomplikowanego, że do jego obsługi trzeba zatrudnić kolejnego analityka. Potrzebujesz obrazu wystarczająco wiarygodnego, aby rozpoznać skalę możliwego problemu.

Liczby nie pokażą jednak wszystkiego. Zależność staje się szczególnie wyraźna wtedy, gdy zaczyna wpływać na zachowanie właściciela. Czy zgadzasz się na dodatkowe obowiązki bez wyceny, ponieważ nie chcesz drażnić kontrahenta? Czy odkładasz podwyżkę cen mimo rosnących kosztów? Czy podejmujesz

inwestycje na podstawie nieformalnych zapowiedzi kolejnych zamówień, których nikt nie zobowiązał się złożyć? Każda z tych decyzji może mieć racjonalne uzasadnienie. Problem pojawia się, gdy jedynym argumentem staje się obawa przed reakcją klienta. Wówczas zależność finansowa zaczyna ograniczać możliwość świadomego zarządzania firmą, nawet jeśli kontrahent nigdy otwarcie nie wykorzystuje swojej pozycji.

Nie warto przy tym zamieniać analizy ryzyka w konkurs podejrzliwości. Duży klient ma prawo negocjować, porównywać oferty i oczekiwać jakości. Nie każda prośba o rabat oznacza próbę podporządkowania dostawcy, podobnie jak nie każda zmiana terminu jest zapowiedzią końca współpracy. Uczciwiej oceniać powtarzalne zachowania i ich konsekwencje niż interpretować każdą wiadomość jako sygnał nadchodzącej katastrofy. Jeśli klient regularnie dotrzymuje ustaleń i przewidywalnie planuje zakupy, stanowi to istotną informację. Jeśli natomiast konsekwentnie przerzuca na ciebie koszty zmian i nie daje czasu na przygotowanie, również warto to uwzględnić. Ryzyko wynika z połączenia twojej ekspozycji i charakteru relacji, a nie wyłącznie z wielkości kontrahenta.

Częstym błędem jest poszukiwanie jednej bezpiecznej granicy udziału klienta w sprzedaży. Przedsiębiorca chciałby usłyszeć, że poniżej określonego procentu wszystko jest dobrze, a powyżej należy uruchomić alarm. Takie progi mogą być pomocnymi wewnętrznymi sygnałami ostrzegawczymi, ale nie zastąpią oceny sytuacji. Firma posiadająca kilku odbiorców z tej samej branży może stracić znaczną część zamówień podczas jednego kryzysu sektorowego. Tymczasem przedsiębiorstwo współpracujące głównie z jednym stabilnym kontrahentem, posiadające rezerwy i łatwo zbywalne usługi, może mieć więcej czasu na dostosowanie działalności. Dywersyfikacja powinna ograniczać rzeczywiste wspólne źródła ryzyka, nie tylko poprawiać wygląd wykresu kołowego.

Na tym etapie szczególnie ważne jest powstrzymanie się od gwałtownych decyzji. Odkrycie, że jeden klient odpowiada za większość przychodów, bywa nieprzyjemne, ale samo w sobie nie uzasadnia ograniczania wartościowej współpracy. Gdyby ktoś zaproponował ci jutro zmniejszenie sprzedaży o połowę w zamian za bardziej harmonijny wykres, zapewne uprzejmie zapytałbyś, czy oferta zawiera również pieniądze na pensje. Bezpieczeństwa nie buduje się przez mechaniczne zmniejszanie największego źródła przychodu. Buduje się je przez zwiększanie możliwości wyboru, poprawianie elastyczności kosztów i lepsze rozumienie tego, co stanie się przy zmianie warunków. Duży klient może nadal rosnąć, pod warunkiem że wzrost ten nie odbywa się kosztem wszystkich pozostałych możliwości.

Spróbuj więc spojrzeć na swoją firmę z perspektywy osoby, która nie zna historii twoich sukcesów ani osobistych relacji z kontrahentami. Widzi jedynie strukturę sprzedaży, marże, koszty, umowy, należności i dostępne zasoby. Jak opisałaby sytuację? Czy firma posiada jeden dominujący kontrakt, ale może spokojnie dostosować się do zmian? Czy raczej niemal każdy element jej funkcjonowania wymaga utrzymania obecnego poziomu zamówień? Odpowiedź nie musi być przyjemna, za to powinna być konkretna. Dopiero wtedy możesz odróżnić wdzięczność wobec ważnego klienta od niebezpiecznego przekonania, że bez niego przedsiębiorstwo natychmiast przestanie istnieć.

Największy odbiorca nie powinien być karany za to, że kupuje dużo i regularnie. Jeżeli jest dobrym partnerem, zasługuje na profesjonalną obsługę, a nie na podejrzliwe spojrzenia przy każdej fakturze. Twoim zadaniem jest jednak zadbać o to, by relacja pozostawała biznesową współpracą, a nie warunkiem przetrwania wymagającym nieustannego podporządkowania. Pierwszym przejawem niezależności nie musi być odmowa, negocjacja ani zdobycie nowego kontraktu. Czasami wystarczy otworzyć dane finansowe i zobaczyć, ile naprawdę zależy od jednej decyzji

podjętej poza twoją firmą. To może być mniej ekscytujące niż ogłoszenie wielkiej rewolucji. Zdecydowanie łatwiej jednak zapłacić tym rachunki.

Rozdział 2 - Jak sukces zamienia się w zależność, zanim zdążysz to zauważyć

Wszystko zaczyna się od dobrej wiadomości. Duża firma wybiera cię jako dostawcę i proponuje współpracę, która może radykalnie zwiększyć skalę działalności. Przechodzisz negocjacje, podpisujesz dokumenty i otrzymujesz pierwsze zamówienie. Przez kilka dni masz ochotę oprawić wiadomość z potwierdzeniem kontraktu w ramkę. Wreszcie ktoś docenił twoją pracę, kompetencje i wszystkie wieczory spędzone nad ofertami. Nie zastanawiasz się jeszcze, czy za kilka lat będziesz miał wystarczająco dużo czasu na obsługiwanie innych odbiorców. Teraz liczy się szansa. I bardzo słusznie. Problem polega na tym, że kilka rozsądnych decyzji podejmowanych kolejno może doprowadzić do sytuacji, której nigdy świadomie byś nie wybrał.

Wyobraź sobie niewielką firmę świadczącą usługi techniczne. Jej właściciel, nazwijmy go Markiem, przez pierwsze lata zdobywa zlecenia z różnych źródeł. Jeden klient potrzebuje przeglądu instalacji, drugi modernizacji, trzeci regularnego serwisu. Praca bywa nierówna, więc kiedy duże przedsiębiorstwo proponuje stałą współpracę, Marek przyjmuje ofertę bez długiego zastanawiania. Dzięki przewidywalnym zamówieniom może zatrudnić dodatkową osobę i kupić potrzebne wyposażenie. Pierwsze miesiące są doskonałe. Klient zadowolony, pracownicy zajęci, przychody rosną. Marek przestaje spędzać wieczory na szukaniu zleceń. Zamiast zastanawiać się, czy będzie praca w następnym miesiącu, zastanawia się, jak pomieścić wszystkie zadania w kalendarzu. To przyjemna zmiana, której trudno odmówić.

Początkowo decyzja o skoncentrowaniu się na dużym kontrahencie jest całkowicie racjonalna. Każda nowa sprzedaż wymaga rozmów, wycen, uzgodnień i ryzyka, że potencjalny odbiorca ostatecznie wybierze kogoś innego. Stały klient zna twoją