

# Policz koszty i skup się na najważniejszych klientach

Obstuga nierentownych klientów, oferowanie nierentownych produktów oraz prowadzenie działań w nierentownych kanałach dystrybucji – to praktyki, które zauważyć można w znacznej większości przedsiębiorstw. Problemy te w większości przedsiębiorstw pozostają długo niezauważane, a wobec tego nie podejmuje się działań naprawczych.

Dzieje się tak z rozmaitych powodów:

- brak informacji o rzeczywistej rentowności poszczególnych produktów oraz klientów,
- panującego powszechnie przekonania, że większa sprzedaż przynosi z sobą „efekt skali”, co spowoduje wzrost rentowności (a co często przekłada się - ku zaskoczeniu kierownictwa i właścicieli - na coraz gorsze wyniki finansowe przedsiębiorstwa),
- tendencji do budowania imperiów przez kierowników poszczególnych odcinków, skutkującego przerosniętymi kadrowymi w danej komórce,
- tworzeniem stanowisk, które nie wnoszą żadnej wartości dodanej w przedsiębiorstwie (sztuczne kreowanie potrzeby lub tzw. kombatanctwo – czyli pracownik nie posiada kwalifikacji do wykonywania niezbędnej z punktu widzenia przedsiębiorstwa pracy albo nie

ne, ale zatrudniony personel lub kierownictwo nie posiada kompetencji do zarządzania procesami,

- pojawiające się w firmie różnorodnymi przywilejami, które z jednej strony podnoszą koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa, a z drugiej wywołują odczucie samozadowolenia kierownictwa i pracowników, którzy zaczynają zachowywać się jak „tłuste, leniwe koty”.

Kryzys, który zaczyna dotyczyć przedsiębiorstwa w Polsce, z pewnością wymusi zmianę sposobu ich funkcjonowania w przedstawionych powyżej obszarach, a nie potrafiące się dostosować do nowej rzeczywistości „dinozaury” znikną z rynku, robiąc miejsce dla nowych, elastyczniejszych oraz bardziej „głodnych sukcesu” organizacji.

## Im gorzej, tym lepiej

Od razu zastrzeżenie, że oczywiście nie dla każdego. Lepiej tylko dla tych, którzy będą potrafili zbudować efektywną, elastyczną, szybko reagującą na zmiany oraz właściwie zarządzaną firmę. I dla tych, którzy będą potrafili wyeliminować niekorzystne zachowania pracowników, jak również niepotrzebne stanowiska i zwolnić zbędnych ludzi w firmie.

A tych ostatnich z czasem w firmie pojawia się coraz więcej. Pracownik powszechnie lubiany, długo pracujący w przedsiębiorstwie lub też będący pupilkiem przełożonego, trzymany jest w firmie często nie ze względu na jego przydatność, ale za zasługi (kombatanctwo) lub też w wyniku powiązań towarzysko-rodzinnych (zjawisko znane jako nepotyzm). Bo co powiedzieć o pracowniku firmy logistycznej, który – wysłany na poszukiwania kierowcy ciągnika siodłowego – wrócił z informacją, że żadnego traktora na placu manewrowym nie ma? Albo o takim, który wzywał informatyka z odległej ponad 50 kilometrów centrali do awarii drukarki, co wstrzymało konfekcjonowanie i wydawanie towaru przez kilka godzin, tylko po to, żeby informatyk stwierdził, że po prostu.. zabrakło papieru? Pracownik, który próbowany był już chyba na wszystkich stanowiskach pracy i nigdzie nie był w stanie zagrać miejsca i szukano dla niego innego stanowiska, ponieważ na poprzednim potrafił spartaczyć to, co wydawało się już naprawdę „idiotodporne”.

sprawdził się na jakimś odcinku, ale ze względu na jakieś „inne racje” firma nie chce, nie może lub nie potrafi się z takim pracownikiem rozstać),

- problemy z umiejętnym zarządzaniem procesami, które wraz ze wzrostem firmy stają się bardziej złożo-



**W przypadku jednego z przedsiębiorstw, z którymi współpracowałem, na wydziale produkcji pracowały całe „klany rodzinne”.**

Ludzie przychodzili, odchodzili, byli zwalniani za różne niedociągnięcia, często wymaginowane, a wspomniany pracownik – według wszelkiego prawdopodobieństwa – pracuje w firmie do dzisiaj, dostarczając okazji do tworzenia kolejnych anegdot. Chyba zresztą każda firma posiada takie osoby, które pomimo oczywistych błędów i niedociągnięć, pracują w dalszym ciągu i dają szerokie pole do różnorodnych żartów, ale i przyczyniają się do frustracji innych członków organizacji.

Innym przykładem, potwierdzającym powszechność takiego nieekonomicznego zachowania w ramach organizacji, jest sytuacja, kiedy – pod płaszczykiem dostępnych referencji oraz tworzenia atmosfery firmy rodzinnej – zatrudnia się rodzinę, znajomych lub osoby, powiązane z osobą obcą dla firmy, ale mogącą w jakiś sposób przyczynić się do uzyskania określonych korzyści zewnętrznych.

Czy można się wobec tego dziwić, że powstały kompletnie niepotrzebne stanowiska, a dyrektor produkcji, nie zainteresowany zwalnianiem członków własnej rodziny lub innych osób „zaprzyjaźnionych”, udowadniał brak konieczności automatyzacji procesu produkcyjnego, a w przypadku decyzji odgórnej o zakupie określonych maszyn lub urządzeń

wykazywał na ich nieprzydatność lub nieekonomiczność przy wykorzystaniu do niektórych (większości) procesów technologicznych?

Nadchodzący szybkimi krokami kryzys może na przedsiębiorstwach wymusić pozbycie się takich pracowników, jak również pociągnie za sobą pojawienie się społecznego przyzwolenia do cięć i redukcji ze strony osób, które wcześniej zajadłe broniły takiej „kosztotwórczej” osoby, a które teraz bardziej pilnować będą własnego stanowiska pracy. Zjawisko to zauważalne jest już od kilku miesięcy i będzie się z pewnością coraz mocniej kotwiczyło w umysłach pracowników.

W wielu przypadkach kierownictwo oraz właściciele tak bardzo tkwią w obowiązujących praktykach, że sami nie są w stanie zlokalizować takich nieefektywności. A wtedy nie pozostaje nic innego, jak tylko zatrudnić nie związanego z organizacją menedżera, który takie nieefektywności wychwyci, lub też poprosić konsultanta zewnętrznego, którego zadaniem byłoby wskazanie źródeł oszczędności. Wiele mniejszych firm broni się przed takimi rozwiązaniami, wskazując na zachowanie konieczności ochrony własnego know-how lub też przekonując siebie i innych, że na niekorzystne lub pogarszające się wyniki firmy składają się głównie czynniki zewnętrzne, takie jak rosnące koszty wytworzenia produktu lub usługi, rosnące koszty sprzedaży i marketingu, coraz silniejsza konkurencja oraz pojawiające się zjawisko wojny cenowej, lub też brak na rynku wykwalifikowanego personelu.

## Światowej klasy obsługa, dostawy na całym świecie.



Prowadzenie działalności najsprawniej i najoszczędniej jak tylko to możliwe nigdy przedtem nie było tak istotnym zagadnieniem jak teraz, przy obecnych trudnościach ekonomicznych i obecnym stanie rynku.

CN WorldWide jest światową firmą spedycyjną z doświadczeniem w Ameryce Północnej, umożliwiającą załatwianie transportu z miejsca na miejsce w jednym punkcie kontaktowym, poczynając od listu przewozowego, aż po dokładne ustalenie trasy i harmonogramu.

Aby otrzymać niezawodne, terminowe i najbardziej opłacalne usługi transportowe pomiędzy Europą, Ameryką Północną i Południową oraz Azją, skorzystaj z doświadczenia firmy CN WorldWide.

**Sprawnie. Łatwo. Niezawodnie.**



+800.2699.6055 | [www.cnworldwide.com](http://www.cnworldwide.com)

### Doktryna szoku

W swoim najnowszym bestsellerze Doktryna szoku. Jak współczesny kapitalizm wykorzystuje klęski żywiołowe i kryzysy społeczne Naomi Klein zauważa, że już nie tylko przedsiębiorstwa czy koncerny, ale również i rządy wielu państw wykorzystują kryzysy, kataklizmy czy nawet wojny w celu przeprowadzenia wygodnych dla nich posunięć. Trudno w zasadzie nie zgodzić się z wieloma spostrzeżeniami autorki. A nawet uważam, że warto zastanowić się nad wykorzystywaniem niektórych z tych praktyk czy działań we własnej firmie.

Pojawić się może tutaj pytanie, czy takie postępowanie jest moralne. Według autorki wspomnianej książki, nie tylko jest to nieetyczne, ale wręcz porównane zostało do najbardziej hańbiących ludzkość metod faszystowskich oraz prania mózgów przez CIA czy też prostytucji i handlowania żywym towarem.

Spieszę wyjaśnić, że Naomi Klein jest zagorzałą przeciwniczką wolnego rynku, antyglobalistką, która przez niektórych nazywana jest najślynniejszą intelektualistką świata (Maciej Nowicki, „Magazyn Europa”) oraz osobą, która trafnie potrafiła zdiagnozować przyczyny, czy też przyczynki, obecnego kryzysu i to „bardziej trafnie niż zapewnienia entuzjastów wolnorynkowej wersji globalizacji” (Jacek Żakowski, „Polityka”).

Jako przeciwwagę w tej dyskusji należy przytoczyć zdanie ekonomisty Roberta Gwiazdowskiego, który zauważa: „Ciekawe, dlaczego pani Klein, pisząc 'książkę o szokach, o tym, jak kraje poddawane są wstrząsom – wojnom, atakom terrorystycznym, zamachom stanu i katastrofom naturalnym' nic nie napisała o szoku, jakiego poddawani są codziennie mieszkańcy Kuby czy Korei Północnej? Może dlatego, że tam dyktatorzy nie sięgnęli po recepty Friedman, więc zgodnie z 'logiką' pani Klein, nie ma tam 'szoku' – ergo pewnie jest lepiej!”. Pan Gwiazdowski skonkludował: „Przeczytałem (...) Doktrynę szoku. I jestem w szoku”.

A to właśnie w poprzednim systemie, gdzie każdy miał zagwarantowaną pracę i płacę, patologia „udawania, że się pracuje” doprowadziła do dużo niższej wydajności pracowników, w porównaniu do zachodniego świata, w którym królował tak krytykowany przez panią Klein liberalizm ekonomiczny. A w kryzysie niższa wydajność personelu, na poziomie przedsiębiorstwa, koncernu lub nawet państwa, skutkować może nie tylko pozostawaniem w tyle za najlepszymi, ale również zwiększonym prawdopodobieństwem wrogiego przejścia lub bankructwa.

### Zagrożenia tradycyjnego budżetowania

Budżetowanie, określone jako sformalizowany dokument przedstawiający wpływ na wyniki ekonomiczno-finansowe przyszłych decyzji przedsiębiorstwa, związane jest z procesem planowania wszystkich przepływów zasobów finansowych w określonym przyszłym odcinku czasu.

Jest to działanie jak najbardziej pożądaną, pozytywne i służące zarówno przewidywaniu skutków podejmowanych decyzji, jak również umożliwiające ocenę rezultatów działań poszczególnych komórek lub nawet osób w ramach organizacji. Tyle o tym, co na temat budżetowania tradycyjnego mówi teoria.

### Do korzyści, wynikających z budżetowania tradycyjnego, zaliczyć można:

- możliwość zmobilizowania kierownictwa do okresowego planowania, co jest niezwykle istotne, gdyż popadając w „bieżączkę” lub – z drugiej strony – poruszając się na wysokim poziomie abstrakcji, można łatwo zgubić cel i sens działań biznesowych,
- ułatwienie przekazywania informacji o podejmowanych działaniach w przedsiębiorstwie, co w wielu firmach, nawet małych, jest poważnym problemem,
- dostarczanie informacji dla kontroli oceny wypełnienia planu, dokonań, wreszcie służące dostarczeniu danych do oceny pracy kadry menedżerskiej,
- ułatwienie liczbowego ujęcia opisowych zamierzeń i celów, bieżącej działalności i projektów,
- dostarczenie narzędzi do motywowania personelu.

Z moich obserwacji wynika, że dużym problemem jest to, iż w wielu firmach (w większości tych, z którymi współpracowałem) nie funkcjonuje efektywny system kontroli finansowej oraz budżetowania, a - co gorsza - brak jest precyzyjnych i bieżących informacji na temat wielkości i rodzaju kosztów, ponoszonych w trakcie prowadzenia działalności. Z kolei w części firm, gdzie kontrola finansowa oraz budżetowanie zostały wprowadzone, zrobiono to nieumiejętnie, a skutkiem tej niedoskonałości jest:

- gromadzenie dużej ilości danych, przy których wprowadzaniu często powielane są prace działu księgowości (odrębny system informatyczny), co pociąga za sobą koszty w postaci osób rejestrujących,
- nieprawidłowy podział linii kosztów, który uniemożliwia jednoznaczne przypisanie osoby odpowiedzialnej za obszar, co w konsekwencji utrudnia egzekwowanie dyscypliny oraz opracowanie realnego budżetu,
- zebrane dane nie pozwalają na przeprowadzenie czytelnej analizy udziału poszczególnych linii kosztów, w efekcie czego ich posiadanie nie przekłada się na trafne podejmowanie decyzji menedżerskich,
- zbieranie danych oraz tworzenie raportów nie służy podejmowaniu decyzji, a często raporty w ogóle nie są czytane przez kierowników liniowych lub nawet przez wyższe kierownictwo.

Czy są jakieś działania, które można podjąć na tym etapie? Z pewnością można znaleźć kilka metod postępowania, m.in.:

- określenie wymaganej, niezbędnej, ale zarazem wystarczającej szczegółowości danych (linie kosztów),
- spotkania z szefami działów celem określenia rzeczywistych potrzeb w zakresie dostarczanej informacji,
- przypisanie osób odpowiedzialnych za poszczególne obszary (za wszystkie obszary),
- określenie linii kosztów stałych (czynsz, woda, ogrzewanie, amortyzacja),
- zebranie danych odpowiadających rzeczywistości (przykładowo, pomiary przeprowadzane przez co naj-



mniej 3 miesiące, gdyż krótszy okres może doprowadzić do wyciągnięcia błędnych wniosków),

- sprawozdania tygodniowe oraz miesięczne dla zarządu i szefów działów,
- określenie budżetu, biorąc pod uwagę dane historyczne, ale również dynamikę rynku, obraną strategię przedsiębiorstwa oraz wynikające z tego plany sprzedażowe i produkcyjne, opracowanie wreszcie konkretnych działań operacyjnych, zamiast często stosowanej metody aproksymacji, trendu lub zwykłego „chciejstwa”,
- wprowadzenie dyscypliny budżetowej oraz sprawozdań tygodniowych i miesięcznych z realizacji budżetu dla zarządu i szefów działów.

**W trudnych czasach wiele firm zaczyna stosować strategię „zaciskania pasa”, starając się obniżyć koszty w poszczególnych komórkach własnej organizacji.**

Na pierwszy strzał idą – poza obcięciem wydatków na szkolenia, marketing oraz doradztwo zewnętrzne, co może dać w efekcie spadek wydajności personelu oraz spadek poziomu sprzedaży, a więc rezultaty odmienne od zakładanych – wydatki na telekomunikację, transport, delegacje pracowników, papier i materiały biurowe, wreszcie na darmową kawę czy herbatę dla pracowników.

Dyrektorzy finansowi dumni są z osiągniętych wyników w zakresie redukcji kosztów, nie zauważając, że często osiągnięte jest to ze szkodą dla firmy.

Jeżeli na przykład obniżone zostaną limity na rozmowy telefoniczne, można praktycznie mieć pewność, że uderzy to w pierwszej kolejności w rozmowy służbowe. Rozmowy prywatne zaś być może ulegną również ograniczeniu, ale nie należy raczej liczyć na to, że w stopniu równym rozmowom służbowym. Czasami wprowadzona zostaje funkcja kontrolera kosztów tele-

komunikacyjnych, a wówczas zdarza się dodatkowo, że korzyści finansowe, wynikające z obniżenia kosztów telekomunikacyjnych, „zjadane” są przez koszty takiego kontrolera.

**Niekorzystnym rezultatem wymienionych oszczędności jest pogorszenie efektywności osób, spędzających dużo czasu w samochodzie lub innych środkach komunikacji.**

Zamiast optymalnie wykorzystać czas, poświęcany na przemieszczanie się, komunikując się z klientami, dostawcami oraz z innymi pracownikami firmy, osoby te koncentrują się na zminimalizowaniu kosztów telekomunikacyjnych. Wszystkie te niedogodności nie oznaczają bynajmniej, że nie należy prowadzić polityki optymalizacji kosztów telekomunikacyjnych. Trzeba tylko robić to w sposób przemyślany, a nie administracyjny.

Często firmy stosują limity przejechanych kilometrów. Tak, jak w przypadku telefonów, prowadzić to może do zaniechania niezbędnych przejazdów, w efekcie rzutując na efektywność pracy pracownika. Analizując wykorzystanie samochodów firmowych, często pojawia się funkcja kontroli zużywanego paliwa, kontroli przejechanych kilometrów, kontrola kosztów przeglądu i napraw. I te działania kontrolne są również kosztowne, a uzyskane korzyści rzadko pokrywają koszty.

Pozostałe wydatki, wcześniej wymienione, gdzie można osiągnąć oszczędności, prowadzić mogą do spadku komfortu pracy oraz – w rezultacie – do spadku wydajności oraz efektywności personelu. Nie mówiąc już o znaczącym spadku morale pracowników. A uzyskane w ten sposób oszczędności mogą w kontekście całej firmy okazać się niewiele wnoszącą kwotą, której wartość nie ma żadnego znaczenia dla „być albo nie być” przedsiębiorstwa.

Temat będzie kontynuowany w następnym numerze.

THIRD ANNUAL EDITION OF INTERNATIONAL  
**Baltic Container Conference 2009**  
Best practice for container and logistic business on the Baltic  
10-11 March 2009 - Polish Baltic Philharmonic in Gdańsk, Poland.

- The Baltic Sea Region on the container market
- Best logistics solution for the container transport
- The challenges of today's market for the container shipping on the Baltic
- World class service in the Baltic container seaports

Interested in speech, sponsorship, exhibition please contact  
alan@actiaforum.pl

Actia Forum Sp. z o.o.  
ul. Pułaskiego 8, Gdynia, Poland  
tel. +48 58 627 23 23,  
fax +48 58 627 24 27,  
www.actiaconferences.com

actia CONFERENCES

Redakcja