

Dlaczego przedsiębiorstwa obsługują nierentownych klientów? – wprowadzenie do systemowego zarządzania zyskowością przedsiębiorstw

Jarosław Śmietaniak

doradca biznesowy
w firmie konsultingowej
JS Consulting;

Pytania: czytelnicy@infor.pl

Równanie zysku sugeruje, że sprawa jest prosta – wystarczy, aby przychody były większe (najlepiej dużo większe) niż koszty! Skoro jest to takie proste, dlaczego tyle przedsiębiorstw ma duże problemy z osiągnięciem zadowalających poziomów rentowności prowadzonego biznesu?

Wielu z nas na pytanie zadane na wstępie odpowie, że przecież jest coraz ostrzejsza konkurencja, że coraz większe wymagania klientów! Czy rzeczywiście zawsze jest to zgodne z prawdą?

Zysk jako rezultat funkcjonowania złożonego systemu

Na pytanie: „Czy zysk jest wynikiem funkcjonowania złożonego systemu, jakim jest współczesne przedsiębiorstwo?”, wszyscy odpowiadamy bez wahania: „Oczywiście, że tak!”. Jeżeli więc mamy do wyboru dwie koncepcje (metody) zarządzania przedsiębiorstwem: podejście systemowe do zarządzania z jednej strony i redukcjonizm z drugiej strony, to która z tych koncepcji powinna nam pomagać w świadomym i skutecznym zwiększaniu zysków przedsiębiorstwa? I znów wszyscy bez wahania odpowiadamy zgodnie: „Oczywiście, że podejście systemowe!”. W momencie gdy pada właśnie taka odpowiedź, kończy się jednak „zapas” prostych odpowiedzi i zaczynają się przysłowiowe „schody”. Kolejne pytanie jest bowiem naturalną konsekwencją poprzedniego i brzmi: „Skoro podejście systemowe jest wła-

ściwą metodą skutecznego zwiększania zysków, to czy znamy chociażby podstawy zarządzania systemowego?”.

Analiza przypadku – dystrybutor z branży FMCG

W jednej z firm dystrybucyjnych niekorzystne tendencje rynkowe i zaostrzająca się konkurencja były przyczyną ciągłego pogarszania się wyników finansowych przedsiębiorstwa. Menedżerowie w odpowiedzi na te zagrożenia dwoili się i troili, walcząc o każde zamówienie i pozyskując za wszelką cenę nowych klientów. Jednak mimo ich ogromnych wysiłków sytuacja firmy się pogarszała.

Gdzie tkwiła przyczyna problemów dystrybutora? Czy aby na pewno pochodziły one z zewnątrz organizacji?

Dostrzec pętle przyczynowości

„Choć rzeczywistość jest złożona z pętli przyczynowości, my widzimy linie proste. Tu kryją się początki naszych ograniczeń jako myślicieli systemowych. Jeśli chcemy zaobserwować wzajemne relacje w złożonych systemach, potrzebujemy do ich opisu nowego języka opartego na

Schemat 1



Źródło: opracowanie własne

geometrii koła. Bez takiego języka nasz zwykły sposób myślenia stymuluje błędne działania¹.

Pozyskanie nierentownego klienta poprawia wyniki finansowe przedsiębiorstwa

Pozyskanie nierentownego klienta poprawia wyniki finansowe przedsiębiorstwa! Ale tylko w krótkim horyzoncie czasu. Dlaczego tak się dzieje? Przedsiębiorstwo dysponuje z reguły taką, nawet niewielką, rezerwą w wydajności zasobów organizacyjnych, że nie ma potrzeby zaangażowania nowych zasobów, aby „przy okazji” obsłużyć jeszcze jednego klienta.

Jeżeli jednak nasza organizacja ma się rozwijać, to wcześniej czy później będziemy musieli zapłacić za dostępność zasobów zaangażowanych w obsługę nierentownych klientów. Powstają więc opóźnienia w całym systemie, co uniemożliwia prawidłową identyfikację pełnych skutków i rzetelną ocenę podjętych decyzji. A stąd już tylko krok do „iluzji uczenia się przez doświadczenie”. Jeżeli pozyskanie nierentownego klienta dziś prowadzi do wzrostów zysków przedsiębiorstwa jutro, to nabieramy przekonania, że pozyskany klient jest rentowny. W wielu przedsiębiorstwach możemy przecież usłyszeć, że każdy klient jest ważny i rentowny oraz że każdy produkt jest ważny i rentowny. Co jednak w sytuacji, jeżeli pozyskanie setki tego typu „rentownych” klientów dziś, doprowadzi do złamania wyników finansowych w przyszłym ro-

ku? Co w sytuacji, kiedy jesteśmy przekonani, że pozyskujemy rentownych klientów, a skutki tych decyzji okażą się dla finansów naszego przedsiębiorstwa wręcz tragiczne? Czy rzeczywiście jest to „wina” coraz trudniejszego rynku i zaostrzającej się konkurencji?

Systemowe zarządzanie zyskowością a „krzywe wieloryba” zyskowości

„Krzywe wieloryba” zyskowości klientów informują, że większość (do 80%) naszych klientów pozostaje na progu rentowności albo generuje straty. Wielu menedżerów, widząc pierwszy raz „własnego wieloryba”, reaguje następująco: „To niemożliwe, aby 80% naszych klientów generowało straty!”.

Bardzo często w ten sposób kończą się wdrożenia systemów ABC/M w przedsiębiorstwach. Kończą się one wewnętrzną blokadą menedżerów na wyniki płynące z modeli ABC/M! Być może tu tkwi główna przyczyna tak wielu niepowodzeń wdrożeń rachunku kosztów działań także w polskich przedsiębiorstwach? Być może zespoły wdrożeniowe za bardzo koncentrują się na wynikach (krzywych wieloryba zyskowości), które są jedynie skutkiem (objawem) funkcjonowania złożonego systemu, jakim jest współczesne przedsiębiorstwo? Być może zbyt mało uwagi poświęca się identyfikacji przyczyn powstawania „wielorybów”? Czy bez poznania i zrozumienia przyczyn powstawania „wielorybów zyskowości” jesteśmy w stanie świadomie i skutecznie nimi zarządzać? ■

¹ Peter M. Senge, *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 91.