Redukcja kosztów jest prosta

Roman Wendt

Przepis na cięcie kosztów

W zależności od tego w jaki sposób podchodzi się do redukowania kosztów, dla menedżera jest to zadanie bardzo proste lub niewyobrażalnie trudne. Stopień trudności postrzegany przez menedżera zależy głównie od tego, z jakim nastawieniem podchodzi on do zagadnienia redukowania kosztów.

Fot. Panthermedia

Najprostszym podejściem do redukowania kosztów jest nie redukować ich wcale. Trzeba sobie tylko wytłumaczyć, że stan obecny jest optymalny, a za złe wyniki ekonomiczne winne są czynniki zewnętrzne: rynek, konkurencja, kurs złotego, kryzys - wytłumaczeń znajdzie się wiele. Często w firmach spotyka się zadowolonych ze status quo menedżerów.

Powszechną praktyką jest, że po konkretne kroki związane z redukowaniem kosztów sięga się dopiero wtedy, gdy sytuacja firmy jest obiektywnie zła

Przywołam doświadczenie z pracy w jednym z projektów prowadzonych dla firmy, która zmodyfikowała swoją ofertę i zamiast prostego dostarczania maszyn oferowała dedykowaną usługę, która gwarantowała 10% redukcji kosztów całego procesu. Oferta miała być hitem, ponieważ w krajach Europy Zachodniej funkcjonowała ona już od dawna i obejmowała znaczną część rynku. Jakimż zaskoczeniem był fakt, że tylko 27% menedżerów wyższego szczebla było

nią zainteresowanych, a z tego tylko 2% gotowych było podjąć konkretne kroki w kierunku skorzystania z tej oferty.
W wielu firmach powszechną praktyką jest, że po konkretne kroki związane z redukowaniem kosztów sięga się dopiero wtedy, gdy sytuacja firmy jest obiektywnie zła.

Prosta metoda redukowania kosztów

Najprostszą metodą na redukowanie kosztów jest ogłoszenie tego faktu, a następnie odgórne zredukowanie pozycji kosztowych w budżecie, bez analizowania rzeczywistych potrzeb i przyczyn przerostu kosztów. Plusem tej metody jest to, że jest ona szybka i rzeczywiście likwiduje zbędne wydatki, o których wiadomo, że są niepotrzebne. Firma ponosi je zgodnie z podejściem "skoro są na to pieniądze w budżecie, to należy je wydać". Najprostszym przykładem tego rodzaju podejścia jest budżet administracji państwowej, gdzie najwięcej zamówień realizuje się pod koniec roku, "bo pieniądze przepadną". Podejście to nie uwzględnia jednak faktu, że poziom kosztów dowolnej organizacji związany jest bezpośrednio z tym, jak sprawna jest organizacja w swoim działaniu i likwiduje tylko oczywiste przerosty kosztów.

Trudniejsza metoda redukowania kosztów

Trudniejsza metoda na redukowanie kosztów polega na poprawie sprawności i efektywności działania organizacji. W jaki sposób podnosić efektywność organizacyjną - na ten temat napisano dużo książek i opracowano wiele teorii, które działają, gdy się poprawnie je zastosuje. Na bazie swojego doświadczenia wyodrębniłem zaledwie kilka obszarów, które odpowiedzialne są za większość nieefektywnych działań firm, przez co one generują niepotrzebne koszty.

Miejsca największych rezerw

Każda firma ma specyficzną strukturę kosztów i zawsze podczas identyfikacji rezerw należy stosować indywidualne podejście do każdego przypadku. Podczas realizacji wielu projektów zauważyłem jednak pewne prawidłowości, które stale się powtarzały.
Najczęściej największy procentowo potencjał poprawy znajdowałem w dwóch obszarach: w organizacji pracy pracowników, przy czym poziom rezerw rósł wraz ze spadkiem powtarzalności i automatyzacji czynności w ramach procesu, oraz w logistyce. Tu poziom rezerw rósł wraz z stopniem postrzegania logistyki jako procesu wspomagającego i służebnego w stosunku do procesów głównych.
W pierwszym przypadku powód takiego stanu rzeczy leżał w dużym poziomie skomplikowania samych relacji społecznych w organizacji, uwarunkowaniach psychologicznych menedżerów oraz braku utrwalanych w polskich firmach dobrych wzorców zachowań menedżerskich.

PRZEPIS NA CIĘCIE KOSZTÓW

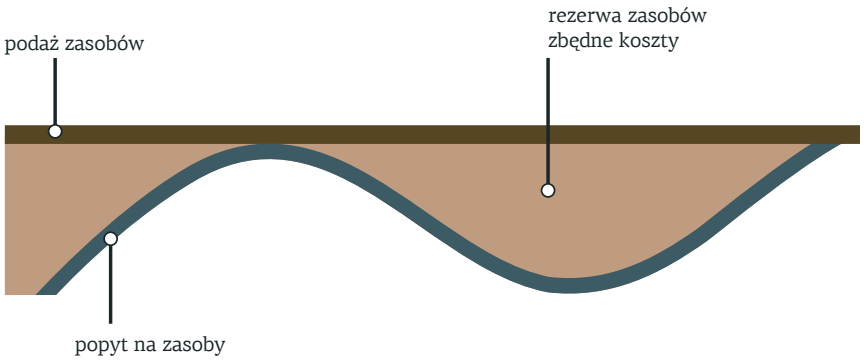
- *Zmienić nastawienie - najważniejszym punktem jest zmiana nastawienia ze stanu, z którego menedżer jest zadowolony ze status quo, na stan otwartości na poprawę.*
- *Założyć istnienie istotnych rezerw - proponuję twardo założyć, że w firmie istnieje 20% rezerw efektywnościowych, chyba że z wielu różnych niezależnych źródeł uzyska się potwierdzenie, że jest inaczej.*
- *Poszukiwać pomysłów – w każdej firmie drzemie potężny potencjał inwencji, który skierowany w dobrą stronę jest w stanie przynieść oczekiwane rozwiązania, o ile warunki narzucane przez hierarchię organizacyjną są sprzyjające. Oczekujmy od menedżerów i pracowników liniowych propozycji poprawy sytuacji.*

Takie propozycje mogą być wypracowywane wewnętrznie, ale również mogą być generowane przez zewnętrznych ekspertów: konsultantów czy interim menedżerów.
W przypadku zewnętrznych ekspertów trzeba pamiętać tylko o jednym – płacić należy za efekty, a nie narzędzia.

Najtrudniejsza metoda na redukowanie kosztów polega na poprawie sprawności i efektywności działania organizacji

Przypadek logistyki jest inny. Podczas prowadzenia projektów w firmach cały czas spotykałem się z podejściem produkcjo-centrycznym lub - w lepszym przypadku - sprzedażo-centrycznym. Podejście takie powoduje, że procesy logistyczne traktowane są jako poboczne i menedżerowie wyższego szczebla nie poświęcają im należytej uwagi. Do tego dochodzi wysoki poziom specjalizacji logistyki, który często odstrasza menedżerów od dokładnego poznania i zrozumienia tej gałęzi. Należy jednak sobie uświadomić, że logistyka jest jednym z ostatnich procesów w łańcuchu wytwarzania wartości dla klienta i to często

Równowaga popytu i podaży



Brak równowagi podaży z popytem na zasoby generuje zbędne koszty niewykorzystanych zasobów

na jej poziomie ujawniają się wszelkie niedociągnięcia i zaniedbania z wcześniejszych etapów pracy firmy. Chcąc wywiązać się z zobowiązań względem klienta – nie zważa się na koszty. Niestety bardzo często taka sytuacja jest normą, a nie odstępstwem. Rezerwy kosztowe zauważane w logistyce są tak naprawdę spowodowane problemami w innych częściach firmy.

Powody istnienia rezerw

Analizując powody istnienia rezerw proponuję podejście bazujące na trzech poziomach przyczyn, na których należy się skoncentrować, by zmniejszanie kosztów odniosło spodziewane skutki. Ma to na celu wskazanie jeszcze jednego powodu, z którego musimy zdawać sobie sprawę. Aby osiągnąć oczekiwane efekty na poziomie pierwszym, należy odpowiednio wprowadzać zmiany na poziomie trzecim. Zmiany wprowadzone na poziomie trzecim wpływają pośrednio na poziom drugi, a te z kolei oddziaływają na poziom pierwszy. W ten sposób powstaje sytuacja, w której bliżej jest do koncepcji „efektu motyla" niż do prostych posunięć, które będą panaceum na całe zło.

Mechanizmy niskich kosztów (poziom 1) Największe oszczędności w stosunkowo krótkim czasie można uzyskać dzięki zaledwie trzem zagadnieniom: równowadze podaży zasobów z popytem na zasoby - doświadczenie wskazuje, że można osiągnąć 5%-15% poprawy; redukcji popytu na zasoby, rezerwy wynoszą zwykle 5%-15%; podnoszeniu efektywności procesu - możliwości poprawy z reguły są tu najniższe i sięgają 2%-10%.

Równowaga popytu i podaży

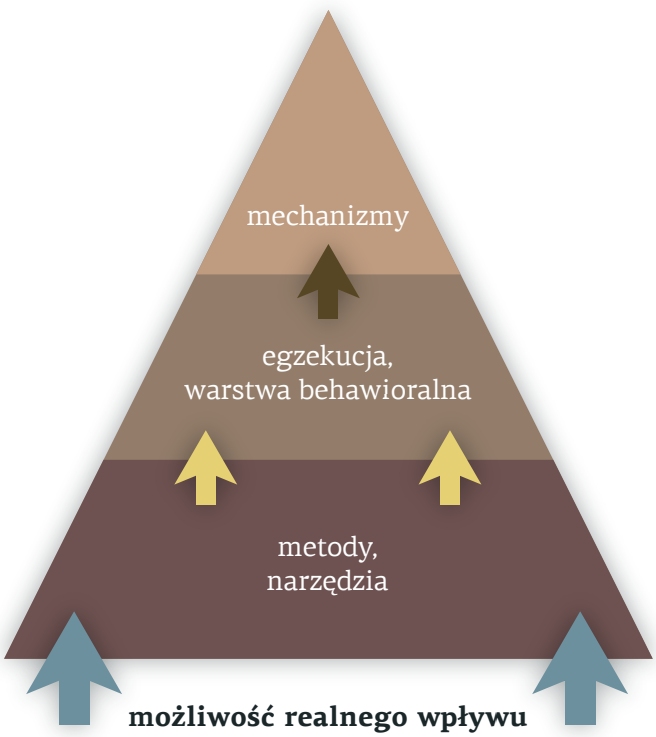
Warstwa behawioralna i egzekucyjna (poziom 2)

Istnienie wyżej wymienionych zagadnień spowodowane jest szeregiem czynników natury organizacyjnej, behawioralnej lub wręcz wynikających z kultury organizacyjnej. Najważniejsze z nich, które powinny być wymienione w pierwszym rzędzie, to: brak efektywnego i skutecznego systemu zarządzania, brak całościowego spójnego modelu procesów, brak poprawnej komunikacji, brak komunikacji i współpracy pomiędzy działami (tzw. silosy). Menedżerowie średniego szczebla są często najcenniejszym zasobem firmy, ale pozbawieni spójnego środowiska organizacyjnego zaczynają wypracowywać "obejścia". Peter F. Drucker zwykł mawiać: "Dajcie ludziom swobodę działania, a zaskoczą was swoją pomysłowością". Często ta pomysłowość rozwiązuje jeden problem, a tworzy kilka innych, które są źródłem niepotrzebnych kosztów.

Narzędzia i metody zarządzania (poziom 3) Na trzecim poziomie odpowiedzialności za niską efektywność w firmie, znajdują się narzędzia i kompetencje konieczne do sprawnego działania. Spotykany w firmach procent kompletności i użyteczności narzędzi zarządczych, takich jak budżety, plany czy raporty, wynosi zwykle zaledwie 20%-30%.

Najczęściej spotykanym w firmach błędem jest stawianie na pojedyncze narzędzia, które mają stanowić złoty środek na wszystkie problemy. Bez celu nadrzędnego, to jest jasno sprecyzowanego efektu, który ma być osiągnięty na poziomie pierwszym, takie podejście jest z góry skazane na porażkę.

Piramida obniżania kosztów



Fot. Fotolia

Studium przypadku

Prowadziłem projekt dla firmy produkcyjnej, która chciała poprawić realizację swojego procesu dystrybucji bezpośrednio do klientów końcowych. Wysokość budżetu dystrybucji sięgała 60 milionów złotych, więc nawet drobne poprawy efektywności funkcjonowania przekładały się na istotny wzrost zysku.

Podejście klienta-centryczne powodowało, że dział handlowy przyjmował do realizacji zlecenia, co do których wiadomo było, że mogą generować trudności z ich realizacją. Tłumaczono to chęcią pomocy klientowi i otwarciem na potrzeby odbiorców.

Brak uporządkowanych i efektywnych procesów wewnętrznych w firmie, zarówno produkcyjnych jak i logistycznych powodował konieczność utrzymywania "na wszelki wypadek" dodatkowej "zapasowej" liczby pracowników oraz maszyn w razie nagłej zwiększonej aktywności dystrybucyjnej (brak zrównoważenia podaży z popytem na zasoby). Podobna sytuacja dotyczyła środków transportu - utrzymywano je w gotowości i często sięgano po awaryjny tryb niezwłocznych dostaw. Oczywiście dostawy w trybie awaryjnym kosztowały znacznie więcej niż regularne (ratowanie sytuacji kosztem ostatniego ogniwa łańcucha dostaw - transportu).

Przyjmowanie do realizacji ryzykownych zleceń z często nierealnymi terminami dostawy powodowało, że często na czas nie dojeżdżały ani zamówienia awaryjne, ani zamówienia regularne, w planie których te awaryjne wprowadzały zamieszanie.

W rezultacie występowała sytuacja, w której firma utrzymywała niepotrzebne kosztowne zasoby na produkcji i magazynie, przepłacała za dostawy do klientów, które i tak przyjeżdżały niezgodnie z ustalonymi warunkami.

Rozwiązaniem tej sytuacji okazało się uporządkowanie całego procesu od zamówienia do dostawy i jego bezwzględne przestrzeganie na całej rozciągłości przez wszystkie działy firmy oraz podwykonawców usług transportowych.

Wprowadzenie mechanizmu ciągłej poprawy zauważonych niedociągnięć na poziomie całej firmy, a nie tylko na poziomie działu, pozwoliło usuwać przyczyny problemów nawet w sytuacji, gdy ich przejawy pojawiały się w zupełnie innych miejscach w firmie.

Największym jednak zaskoczeniem były efekty otwartych rozmów z klientami firmy, w czasie których okazało się, że fundament, na którym dotychczas budowano całe podejście klienta-centryczne, był błędny. Klienci woleli uzyskać przewidywalność i gwarancję terminowych dostaw regularnych, kosztem rezygnacji z możliwości uciekania się do dostaw awaryjnych.

W efekcie zrealizowanego projektu osiągnięto oszczędności sięgające 8,5% kosztów procesu, ale przede wszystkim osiągnięto wzrost zadowolenia klientów, o co przecież chodziło firmie od samego początku.