

HLAVNÍ MYŠLENKY

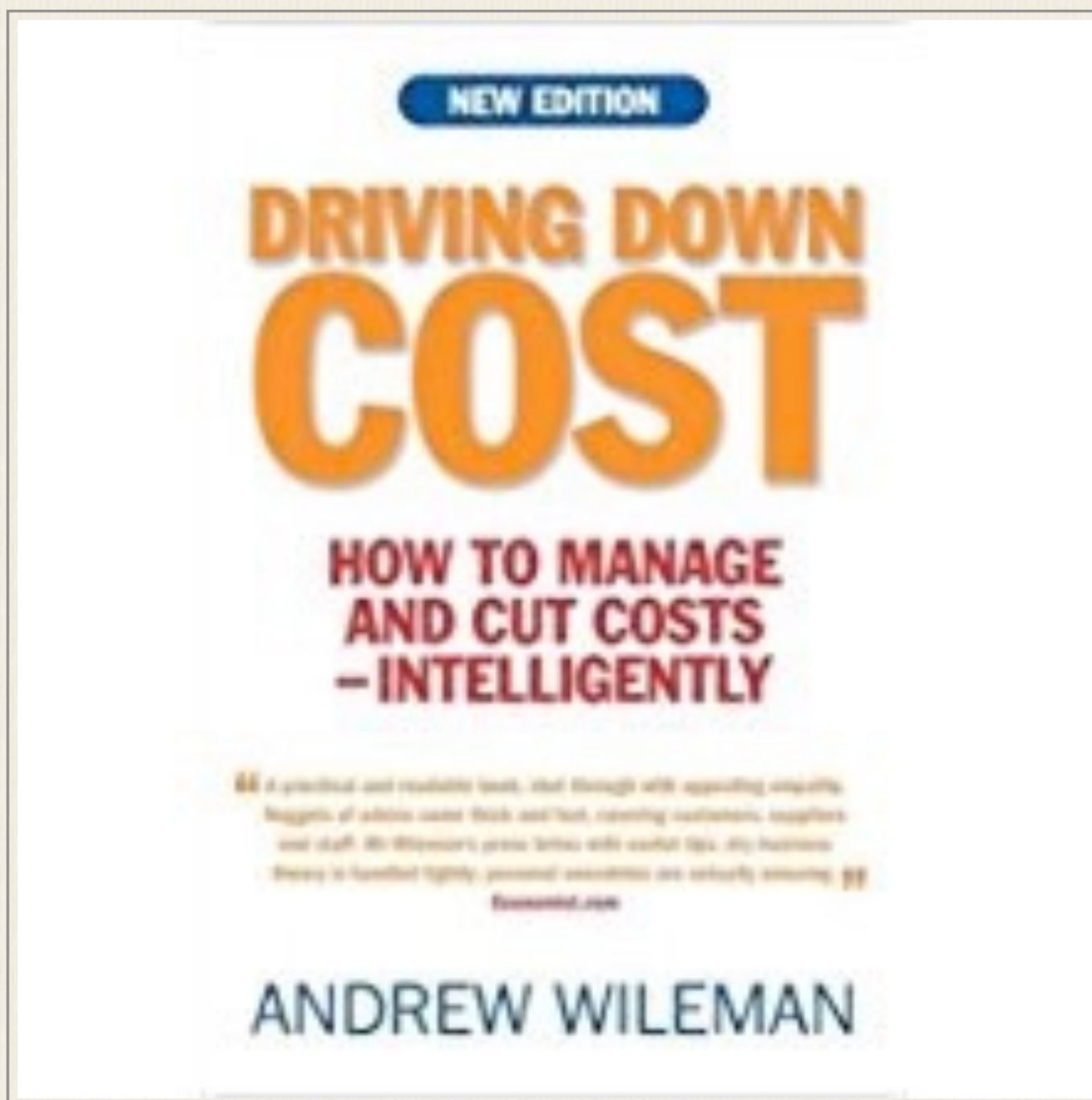


Knihy o osobním rozvoji a vedení lidí v krátkém provedení

# Snížování nákladů



ANDREW WILEMAN



**E-kniha ve zkráceném provedení z projektu:**

**[www.hlavni-myslenky.com](http://www.hlavni-myslenky.com)**

© Tento text je parafrází vzniklou na základě myšlenek knihy „Driving Down Cost: How to Manage and Cut Costs - Intelligently“, kterou napsal Andrew Wileman, ve smyslu ustanovení § 2, odst. 6, zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona.

---

# OBSAH:

BARBAR CONAN S KYJEM NA ZÁDECH	3
ABC SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ	5
PEVNÉ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	7
NÁKLADY NA PERSONÁL	9
INTERNET	11
NEPŘÍMÉ GENERÁTORY NÁKLADŮ	13
PRAVIDLA PRÁCE S DODAVATELI	14
CO DĚLAT S PRŮMĚRNÝMI PRACOVNÍKY?	16
PROPOUŠTĚNÍ	18
ROZPOČET	19



# Barbar Conan s kyjem na zádech

*„Dříve si lidé mysleli, že není možné být levnější a lepší zároveň. Dnes vyžadují spotřebitelé více levného a kvalitního zboží a řešení. Tvrdé řízení nákladů se už nadále nebere jako něco, co by bylo v rozporu s vysokou kvalitou, ale je považováno za její neoddělitelnou součást.“*

Andrew Wileman

„Filmový Barbar Conan dobře chápal, jak je důležité být levnějším a lepším. Ve svém tržním segmentu nájemných bojovníků se vyčleňoval stejně, jako se dnes vyčleňuje firma Dell na svém trhu. Jeho náklady byly minimální – oheň, lahev s medovinou a služebná. Nikdo se však s ním nemohl srovnávat v jeho schopnosti prosekát si cestu přes nepřátelské hordy a spousty velkých hadů,“ – píše Andrew Wileman. Je těžké nesouhlasit, že Conan je neobyčejně silný v klíčových aspektech snižování nákladů. Rozumné řízení nákladů si vyžaduje schopnost rozlišovat skutečně důležité investice, které vytvářejí základnu pro budoucí růst, od nepotřebných a neopodstatněných výdajů. V jakémkoliv podnikání není těžké omezit výdaje na marketing, rozvoj nových směrů, na investiční projekty, které jsou ve svých raných stádiích ztrátové. Velké společnosti však potřebují vysoké zisky dnes a nástupní prostor pro růst v budoucnosti. Andrew Wileman nabízí v knize svou metodiku řešení této nejednoduché otázky, která vychází z velké vlastní zkušenosti.

## Informace o autorovi

**Andrew Wileman** začal svou kariéru podnikatelského poradce v Londýně ve firmě Booz Allen&Hamilton a následně působil v New Yorku. Později pracoval v takových známých poradenských firmách, jako je Boston Consulting Group a OC&C Strategy Consultants. Pod jeho vedením bylo realizováno okolo padesáti projektů zaměřených na snižování nákladů. V současné době pracuje Wileman jako nezávislý konzultant výkonných ředitelů (CEO) a členů vedení velkých mezinárodních společností. Píše svůj sloupek v časopise Management Today a je autorem tří knih.



# ABC snižování nákladů

Existuje jedno dobré pravidlo – **soustředit svou hlavní pozornost na to, kde je možné získat největší a rychlou návratnost.** Wileman to nazývá přístupem ABC. **Když vyjmenujete všechny možné způsoby a varianty snižování nákladů a seřadíte je podle jejich potenciálního vlivu na konečné výsledky, tak odhalíte několik A s maximální návratností, několik B se střední návratností a dlouhý seznam C, kde každá myšlenka za moc nestojí.**

Abyste se neodchylovali od přístupu ABC, doporučuje autor, abyste si zaznamenali všechny možné aktivity ke snížení nákladů do jednoduché matice, v níž se na horizontální linii hodnotí potenciální vliv nákladů, očekávaná velikost budoucích úspor za pětileté nebo desetileté období bez sepisování praktických aspektů realizace. Na vertikální ose se hodnotí otázka praktičnosti. Jak bude rychlé a snadné dosáhnout dané úspory?

Tuto matici si můžete rozdělit na čtyři sektory.

## Levý horní sektor

Stoprocentně ziskové nápady – významné snížení nákladů, rychlé a jednoduché zavedení. To jsou priority číslo 1.

## Pravý horní sektor

Rychlé výsledky, ale omezenější možnosti realizace. Priority číslo 2.

## Levý dolní sektor

Velké možnosti, ale z kategorie těch, na nichž je možné si vylámat zuby. Vhodnou strategií pro tuto kategorii je postupná usilovná práce na překonávání překážek.

## Dolní pravý sektor

Nápady, které je vhodné odsunout. Těm je možné se věnovat jenom v těch případech, když vám nezbývá nic jiného.



# Pevné řízení nákladů

Když si vezmeme pomalu se rozvíjející podnik s operačním ziskem 5 % a snížíme náklady o 10 %, tak se velikost zisku ztrojnásobí. Samotná úspora však nestačí. **Společnosti potřebují vysokou ziskovost dnes a nástupní prostor pro budoucí růst.** A právě to jim poskytne pevné řízení nákladů. Andrew Wileman popisuje několik nezbytných podmínek pro řízení nákladů.

## Podmínka 1. – Potřebnost

Manažeři musí vytvořit pevnou kulturu nákladů. Opakujte si své potřeby znovu a znovu, dokud je váš manažerský tým nezačne přijímat jako něco daného, a aktivně je začnou uplatňovat po celé organizaci.

## Podmínka 2. – Osobní příklad

Mezi burzovními analytiky koluje starý, ale pravdivý vtip o tom, že když generální ředitel buduje nové sídlo vedení společnosti, je potřeba se zbavovat akcií. Je velmi důležité, aby ředitel a tým top manažerů byli pro podřízené osobním příkladem správného přístupu k nákladům.

## Podmínka 3. – Individuální odpovědnost

Jasná odpovědnost a zavedený systém odpovědnosti jsou zárukou úspěšného snižování nákladů. Když před vámi sedí tým nejvyšších manažerů, potřebujete stanovit jasný cíl v oblasti nákladů pro každého z nich v souvislosti s reálnými možnostmi. Potom je samozřejmé, že musí fungovat i kontrola dosažených výsledků pro každého osobně a jeho úsek.



## Podmínka 4. – Houževnatost

Klíč k úspěchu je nepříjemně nudný a jednoduchý – houževnatost. Když manažeři pochopí, že budete stále znovu a znovu zadávat stejné otázky, že je nenecháte na pokoji, dokud se neobjeví skutečné výsledky, tak si najdou způsoby a možnosti pro dosažení hledaného snížení nákladů.

## Podmínka 5. – Kultura neustálého zdokonalování

V organizaci zaměřené na neustálé zlepšování si nikdo nikdy nemyslí, že „když jsme splnili plán na snížení nákladů pro tento rok, tak už není potřeba nic měnit“. Vždy je možné udělat další krok, i kdyby byl jenom malým krůčkem. A ještě platí další věc – pokud nejdete kupředu, tak vzniká riziko, že zůstanete pozadu. Musíte se jako paranoici bát svého sebeuspokojení.

## Podmínka 6. – Krátké časové rámce

Efektivní snižování nákladů se nikdy nedosahuje v rámci pětiletého plánu. Abyste dosáhli reálného snížení nákladů, potřebujete rychlé výsledky.

## Podmínka 7. – Zpětná vazba

Manažer, usilující o řízení nákladů, potřebuje dobrou zpětnou vazbu. Musí vědět, v čem je úspěšný, kde nedokončuje své záměry, jestli jde správným směrem a jestli dodržuje termíny. Pokud dokáže takový manažer rychle měřit a rychle prověřovat, tak dokáže i dobře náklady řídit.

## Podmínka 8. – Dobrý rozpočet

Pokud neexistuje dobrý rozpočet, tak nemáte náklady pod kontrolou. Finanční ředitel a jeho tým se musí stát pravou rukou generálního ředitele ve věci řízení nákladů (viz Rozpočet).



# Náklady na personál

Základním strategickým principem zde je udržování velikosti organizace a počtu základního personálu na absolutním minimu. Jak toho dosáhnout?

## První rada: Naučte se omezovat přání najímat stále nové zaměstnance

Hledejte způsoby, jak zvýšit produktivitu personálu, který máte k dispozici. Snažte se dodržovat takový přístup pokud možno co nejdéle, dokud nevyčerpáte všechny zdroje. Přistupujte ke všem rozhodnutím o přijímání zaměstnanců jako ke kapitálovým investicím.

## Druhá rada: Snažte se co nejvíce využívat krátkodobé kontrakty a režim zaměstnání na menší úvazky

Výhoda takového přístupu je očividná – menší finanční výdaje, zvýšení podílu krátkodobých nákladů ve struktuře nákladů, mnohem nižší přímé náklady.

## Třetí rada: Nikdy nepřijímejte rozhodnutí o zvýšení mzdy hned

Zvěst o vašem slabém charakteru se ihned roznese po celé organizaci. Vždy si vezměte na rozmyšlenou minimálně tři měsíce. Nikdy neříkejte „možná“ – bývá zpravidla chápáno jako „ano“.

## Čtvrtá rada: Investujte peníze do nových technologií až poté, kdy jsou vyčerpány všechny možnosti zvyšování produktivity těch dosavadních

Tím je myšleno, že jste dokázali optimalizovat činnosti, tok úloh a chování zaměstnanců. Povzbuzujte u liniových manažerů v jejich odděleních pravidelné dělání „analýzy na čistém listu papíru“:

- Proč a jak děláme to či ono?
- Neexistují jiné, efektivnější způsoby, jak to udělat?

## Pátá rada: Bez otálení se zbavujte špatných pracovníků

Ušetříte mnohem více, než ztratíte (viz Propouštění a Co dělat s průměrnými pracovníky?)

## Šestá rada: Přenechejte na dodavatelích výrobu většiny komponentů produktu nebo služby

Ponechejte si uvnitř společnosti jenom ty druhy aktivit, které přinášejí největší příjmy – například vývoj, konečná montáž, řízení značky.

## Sedmá rada: Předejte na outsourcing administrativní funkce, jako jsou IT služby, personální administrativa, mzdová agenda a finanční procesy

Takovým způsobem přeložíte část nákladů na řízení nákladů na personál svých dodavatelů.



# Internet

Internet přinesl zjednodušení pěti aspektů, které byly dříve velmi drahé, časově náročné, nebo v principu nemožné. Díky internetu se staly některé operace jednoduššími nebo se náklady na některé činnosti začaly blížit téměř k nule.

## Aspekt první: Internet nám umožňuje šířit obsah

Jde o posílání textů, souborů s daty, fotografiemi a grafy, audio a video souborů. Obsahy můžete šířit jak směrem k dodavatelům, a můžete získávat přístup i k jeho obsahům, tak k uživatelům. Děje se to téměř okamžitě a téměř bezplatně.

## Aspekt druhý: Díky internetu se dnes komunikace stala téměř okamžitou a téměř bezplatnou

Ihned za internetovou poštou se objevily systémy pro okamžitou ústní komunikaci – internetové telefonování, virtuální konference WebEx.

## Aspekt třetí: Internet je schopen radikálně změnit strukturu nákladů a obsluhu klientů při různých tržních a servisních transakcích

V jakémkoliv procesu, spojeném s výběrem, nákupem, výměnou a vrácením, s konzultacemi a s účtováním, můžeme v reálném čase komunikovat.

## Aspekt čtvrtý: Internet umožňuje společně využívat v plné míře výhody personalizace

To znamená, že umožňuje přizpůsobit prodeje a služby potřebám individuálních klientů. Příkladem je třeba Amazon se svými osobními doporučeními na základě předcházejících nákupů nebo křížových prodejů.

## Aspekt pátý: Díky internetu mohli získat i malí podnikatelé v těch nejzapadlejších koutech přístup ke klientům po celé zeměkouli

Když sedíte ve své kanceláři, můžete si díky vyhledávači Google zadat „hotelovou síť B&B v Ulánbátaru v Mongolsku“ a za deset sekund můžete poslat e-mail do nevelkého sympatického hotelu v tomto městě.



# Nepřímé generátory nákladů

Existují tři hlavní nepřímé generátory nákladů.

## 1. Čas

Rychlost zmenšuje náklady. Čím kratší je cyklus „objednávka – dodávka – prodej“, tím je menší riziko, že vám zůstane neprodejné zboží. Zde je několik užitečných rad na zkrácení tohoto cyklu:

- rychle zjistěte, co se ve vašich obchodech prodává dobře a co špatně;
- na základě této informace upravte opakované objednávky u dodavatelů – objednávejte rychle, často a nevelké zásoby;
- stáhněte na minimum dobu dodávky zboží od dodavatelů do obchodu;
- pružně upravujte ceny v místech prodeje.

## 2. Složitost

V běžných podmínkách pomáhá snižovat náklady schopnost dělat jednoduché věci a dělat je jednoduše. Mnoho druhů výrobků znamená, že můžete věnovat jenom málo pozornosti každému z nich. To vede k výrobě nedostatečně velkých objemů a k pomalému shromažďování znalostí.

## 3. Nízká kvalita

Prevence defektů před jejich vznikem snižuje následné náklady na jejich zjišťování a opravování v řetězci vzniku hodnoty. Vysoká kvalita na vstupu snižuje potřebu kontroly kvality na výstupu ve velkých odděleních. Výstupní kontroly představují vysoké náklady a byrokracii.



# Pravidla práce s dodavateli

Optimalizace vztahů s dodavateli není jenom získání nějakých výhod a vytváření podmínek. I když je výhoda na vaší straně, nelitujte času a sil na vytváření vzájemně výhodných vztahů s klíčovými dodavateli.

## Pravidlo 1: Hrajte vyrovnanou hru

Musíte vědět, nakolik je váš podnik pro dodavatele důležitý – jaký podíl příjmů nebo zisků díky vám má. A také je dobré vědět, jak důležitý je tento dodavatel pro vás – jaký je jeho podíl na vašich nákladech, jak důležitý je pro fungování vašeho podniku, jak rychle je možné za něj najít náhradu. Od dodavatele, který nemá pro vás principiální význam, můžete získat lepší ceny. Avšak nezneužívejte svoji moc tím, že budete nutit dobré dodavatele, aby pracovali se ztrátou. Pokud nemáte hybné páky na dodavatele, tak hledejte vhodné alternativy, abyste snížili závislost na jednom prodávajícím.

## Pravidlo 2: Ať je dodavatelů méně, ale musí být dobří

Čím větší je objem nákupů v rozpočtu na konkrétního dodavatele, tím příznivější by měly být ceny. Při nevelkém množství dodavatelů máte mnohem více času na optimalizaci celého dodavatelského řetězce. Avšak konsolidace nemusí znamenat, že dospějete k uzavřenému, navždy zamrzlému seznamu dodavatelů. Tento seznam je potřeba každoročně prohlížet a vyřazovat z něho 5 – 10 % nejhorších dodavatelů a na jejich místo zvat nové, perspektivnější partnery.

## Pravidlo 3: Vyhýbejte se závislosti

Pokud nemůžete od dodavatele odejít, tak dříve nebo později zapláčete. Abyste se vyhnuli podobné závislosti:

- mějte vždy v zásobě minimálně ještě jednoho spolehlivého dodavatele. Mnohdy je lepší pracovat se dvěma dodavateli, i když vás to bude stát o něco více;
- pracujte na snížení nákladů na změnu dodavatele – včetně času, financí, rizik a technických těžkostí;
- neuzavírejte dlouhodobé kontrakty, pokud to neslibuje podstatné ekonomické výhody;
- podporujte a udržujte si aktivní trh dodavatelů – provádějte tendry na velké kontrakty na dodávku, kontrolujte seznam vybraných dodavatelů minimálně jednou za rok.





# Co dělat s průměrnými pracovníky?

Průměrným pracovníkům je potřeba poskytnout jednoznačné hodnocení. Na jedné straně nejsou natolik špatní a mohou pracovat s dostatečnou horlivostí. Na druhé straně však nepracují příliš efektivně, jak byste potřebovali. S tím je možné se smířit, pokud daný pracovník nepracuje na své pozici dlouho. Postupem času však ovládá takové lidi pasivita a klesá jejich produktivita. Dá se tento problém řešit?

Andrew Wileman navrhuje přistupovat k problému průměrných pracovníků podle principu „nahoru nebo ven“. Tento princip je široce používán v odvětví strategického poradenství. V jakékoliv pracovní pozici byste se neměli nacházet déle než dva až čtyři roky. Jestli se nepohybujete v tomto směru, budete propuštěni. Většina společností může a měla by využívat tuto metodu. K tomu je zapotřebí:

## 1. Oficiálně zavést pevný proces hodnocení zaměstnanců

Existuje funkční způsob, jak dosáhnout hodnocení na základě čestného a přísného přístupu ze strany hodnotitele. Hodnotitel si musí odpovědět na otázku: Jestli bych měl možnost volby, chtěl bych využít hodnoceného ještě jednou v dalším projektu nebo na jiném pracovním místě? Pokud ano, v jaké roli a na jaké úrovni?

2. Pokud nemůžete přísně použít princip „nahoru nebo ven“, najděte mu vhodnou alternativu:

Například, v rámci závazného procesu efektivnosti si udělejte závěr o celkové tendenci (**Roste daný člověk z odborného hlediska, stojí na místě nebo degraduje?**) a potom mu to sdělte. **Následně to může vyústit v konkrétní doporučení a aktivity ve vztahu k pracovníkovi, tak i k celé organizaci.**



# Propouštění

Andrew Wileman je toho názoru, že je potřeba praktikovat přísný přístup k řízení lidí, ale za jedné podmínky: lidé vás musí považovat za spravedlivého a srozumitelného. To je důvodem toho, proč je nezbytná existence dobrého procesu hodnocení personálu a jeho pevného dodržování.

Existují dva přístupy k propouštění špatných pracovníků.

## První přístup – snížení počtu zaměstnanců v nezbytné míře

V jednom roce můžete propustit 15 % zaměstnanců a v dalším roce se můžete zcela obejít bez propouštění. Procento propouštění může být spojeno s efektivností zaměstnanců nebo s výsledky společnosti. Takový přístup je zcela rozumný a vyhovující, ale nestimuluje k potřebné disciplíně.

## Druhý přístup – Povinné pravidelné hodnocení a zařazování pracovníků do kategorií

Každý rok musí všichni vedoucí seřadit své podřízené podle snižující se efektivnosti nebo užitečnosti pro organizaci. Ti nejhorší pak musí odejít. Proceduru je možné strukturovat podle funkcí, funkčních úrovní nebo podle pracovních úseků. Tento přístup využíval Jack Welch ve společnosti General Electric.



# Rozpočet

Špatný rozpočet je jasným znakem špatného řízení společnosti. Existuje mnoho způsobů seskupování a prezentování údajů podle nákladů. Andrew Wileman navrhuje následující postup činností:

## Činnost 1:

**Stanovte náklady, které jsou spojeny nebo musí být spojeny se získáním příjmů (obratu) a mění se společně s nimi** – vlastní náklady realizované produkce nebo variabilní náklady.

## Činnost 2:

**Stanovte náklady spojené s personálem** – mzdy, dodatečné náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění, diety na služební cesty a reprezentační náklady.

## Činnost 3:

**Vytvořte soupis ostatních nákladů, které přímo nesouvisí se změnou příjmů nebo počtu zaměstnanců** – vybavení, služby cizích organizací, marketing, IT a komunikační služby, dodavatelské smlouvy a outsourcing.

## Činnost 4

**Uspořádejte nákladové položky do skupin, které odpovídají rozdělení sfér odpovědnosti vrcholových manažerů.**

Andrew Wileman považuje za optimální formát prezentování údajů na jedné straně papíru nebo v jedné tabulce tabulkového procesoru, kde se výkazy zisků a ztrát zredukuje na prezentaci operačního zisku před výplatou úroků a zdaněním, odráží se v něm finanční tok a dole se uvede soubor klíčových statistických údajů a operativních ukazatelů. Doporučuje také vytváření čtvrtletních hlášení za období dvou let, kde se skutečné údaje za uplynulý rok a rozpočtové ukazatele porovnávají se skutečnými údaji probíhajícího roku.