

Snižování nákladů

Potřebujete snížit náklady? Pochybuji, že existuje vedení jediné firmy, které by na tuto otázku odpovědělo záporně. Kdo by také nechtěl při stávajících cenách dosahovat vyššího zisku nebo díky nižším cenám získat větší podíl na trhu! Zdánlivě triviální úkol však není tak jednoduchý. Náklady jsou tvořeny mnoha druhy s různým potenciálem úspor. Vystává rovněž zcela oprávněná otázka: nedojde při snížení nákladů ke zhoršení kvality výrobku, k prodloužení dodacích lhůt nebo k jinému jevu, jehož důsledkem bude pokles prodeje?

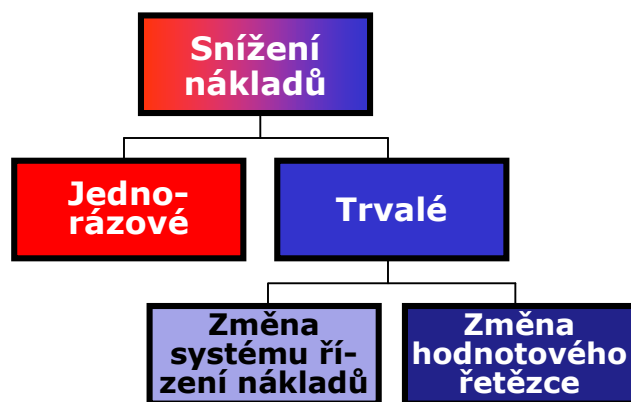
K projektům snižování nákladů je přes jejich důležitost a trvalou aktuálnost potřeba přistupovat promyšleně.

Cíle ve snižování nákladů

Základem takového promyšleného přístupu je stanovení cílů ve snížení nákladů. Konkrétní cíl je zcela jasnou motivací manažerského týmu, která může být spojena i s bonusem, odstupňovaným podle míry splnění. Velmi užitečným podpůrným nástrojem pro stanovení cílů je srovnávací analýza (benchmarking). Nejsložitějším úkolem analýzy je získání srovnatelných dat, nejlépe z podniků se stejným výrobním programem, tedy od konkurence. Je zřejmé, že tato data nejsou běžně k dispozici a proto musí obvykle být použity různé přesné odhady. Ve společnostech s několika výrobními kapacitami je užitečné srovnání nákladů z různých lokalit.

Výsledkem tohoto průzkumu by měl být celkový cíl ve snížení nákladů, specifikovaný do jednotlivých položek.

Přístup ke snižování nákladů



Jednorázové snížení nákladů je realizačně nejjednodušší, ale jeho přínosy jsou poměrně nízké a obvykle nemají trvalý charakter. Typickou metodou je tlak na snížení nákladů prostřednictvím plánu (rozpočtu) nákladů na jednotlivá střediska, jejichž vedoucí musí sami hledat cesty ke zvýšení hospodárnosti. Často takový úkol řeší jako jednorázový, tzn. odloží nebo omezí některou činnost, spojenou s náklady. Pokud jde o činnost potřebnou, je nutno ji stejně provést a tak se ušetřený náklad projeví zvýšením nákladů v dalším období. Při zodpovědném přístupu lze však objevit i zbytečné činnosti nebo způsoby, jak činnost provádět levněji. Nevýhodou však je nesystematičnost a riziko vzniku konfliktů mezi středisky.

Změna systému řízení nákladů

Omezený přínos jednorázového snížení nákladů je dán tím, že zodpovědní manažeři nemohou změnit systém řízení nákladů, který z převážné míry ovlivňuje jejich výši. Pod pojmem systém řízení nákladů se myslí zejména:

- způsob plánování nákladů;
- způsob hodnocení skutečných nákladů;
- zodpovědnost konkrétních osob za jednotlivé nákladové položky;
- hmotná zainteresovanost na dodržení plánu nákladů;
- vývoj nových výrobků se zaměřením na výrobní náklady;
- metoda předávacích cen a externí cenová politika;
- stanovování a aktualizace norem spotřeby materiálu a lidské práce.

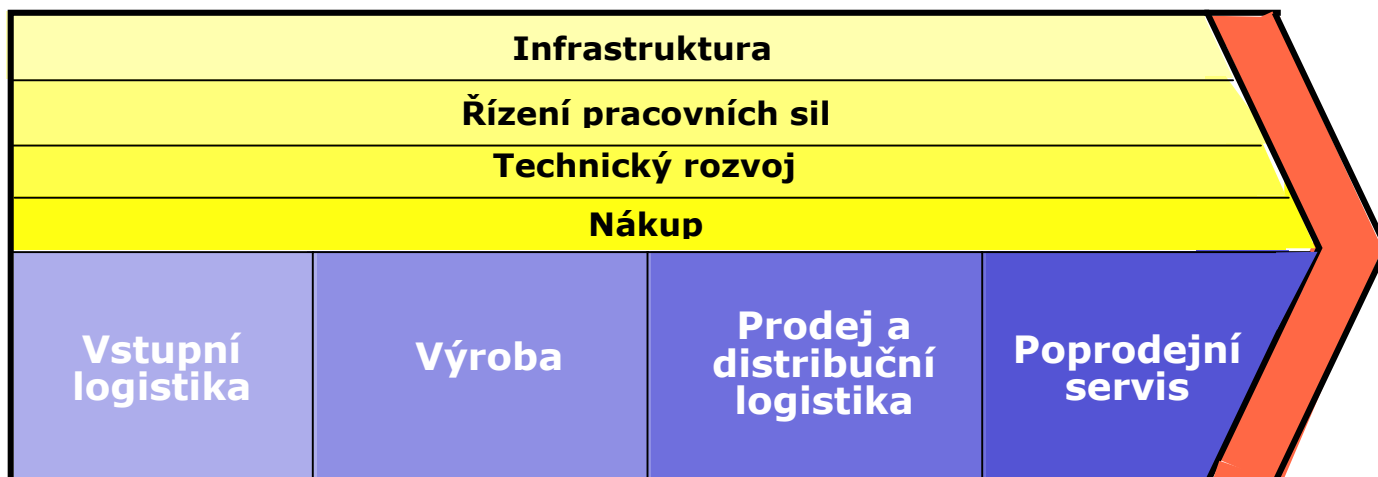
Přínosem tohoto přístupu je trvalý charakter úspor a zlepšení firemní kultury v pohledu na náklady.

Změna hodnotového řetězce

Rovněž snížení nákladů zlepšením systému jejich řízení má svá omezení, protože naprostá většina nákladů je předurčena tím, jak daný podnik vytváří hodnotu pro zákazníky. Pro nalezení úspor nákladů je třeba vyjít z podnikové strategie, která může být jednou z těchto alternativ:

- strategie nejnižších nákladů;
- strategie diferenciacie výrobku/služby;
- strategie nejnižších nákladů nebo diferenciacie ve zvoleném výrobním oboru.

Podnik pak musí analyzovat svůj řetězec tvorby hodnoty (value chain) a faktory, které ovlivňují výši nákladů (cost drivers).



Eliminací činností v řetězci nebo jejich vhodnějším seskupením může firma dosáhnout významných nákladových úspor. Musí však přitom respektovat zvolenou strategii: pokud usiluje o nejnižší náklady, musí zachovat náklady alespoň na základní diferenciaci produktu; v případě zaměření na diferenciaci nesmí snižovat ty náklady, které podporují právě tuto diferenciaci.

Poskytované služby

Analýza nákladů jako součást jednorázového snížení nákladů, zaměřená na:

- hospodárnost;
- účelnost;
- poctivost pracovníků.

Zlepšení systému řízení nákladů

Komplexní posouzení manažerského účetnictví (controllingu) a návrh jeho změn, včetně podpory informačními technologiemi.

Změny hodnotového řetězce

Zahrnují aktualizaci podnikové strategie, analýzu hodnotového řetězce, zjištění faktorů, ovlivňujících náklady a konečně návrh na změny hodnotového řetězce.

Moje zkušenosti

Ve své praxi finančního ředitele a pak i poradce jsem mnohokrát řešil problém snižování nákladů v různých oborech podnikání.

Ing. Vlastimil Dominik, EMBA

Absolvent VŠCHT v Praze, obor ekonomika a řízení, postgraduálu informatiky na VŠE v Praze a MBA studia na univerzitách v Bristolu a v Paříži. Pracoval 20 let ve velkém průmyslovém podniku v různých pozicích v ekonomice a informatice. Podílel se na vytváření informačního systému pro řízení údržby. Následně působil devět let v poradenském útvaru jedné z auditorských firem „velké pětky“, kde se zabýval problematikou řízení a zvyšování výkonnosti podniků. Nyní pracuje jako nezávislý konzultant v ekonomice, organizaci a řízení.



V případě, že budete mít zájem o další informace nebo o navázání spolupráce, spojte se se mnou.

Kontakt:

Ing. Vlastimil Dominik
Nade Mlýnem 216
277 11 Neratovice
Tel: +420 315 684 114
Fax: + 420 315 688 446

dominik@management-consulting.cz
www.management-consulting.cz