

Deloitte.

Praktický přístup ke snižování nákladů

Hospodářský klub

Radovan Hauk

24.2.2009

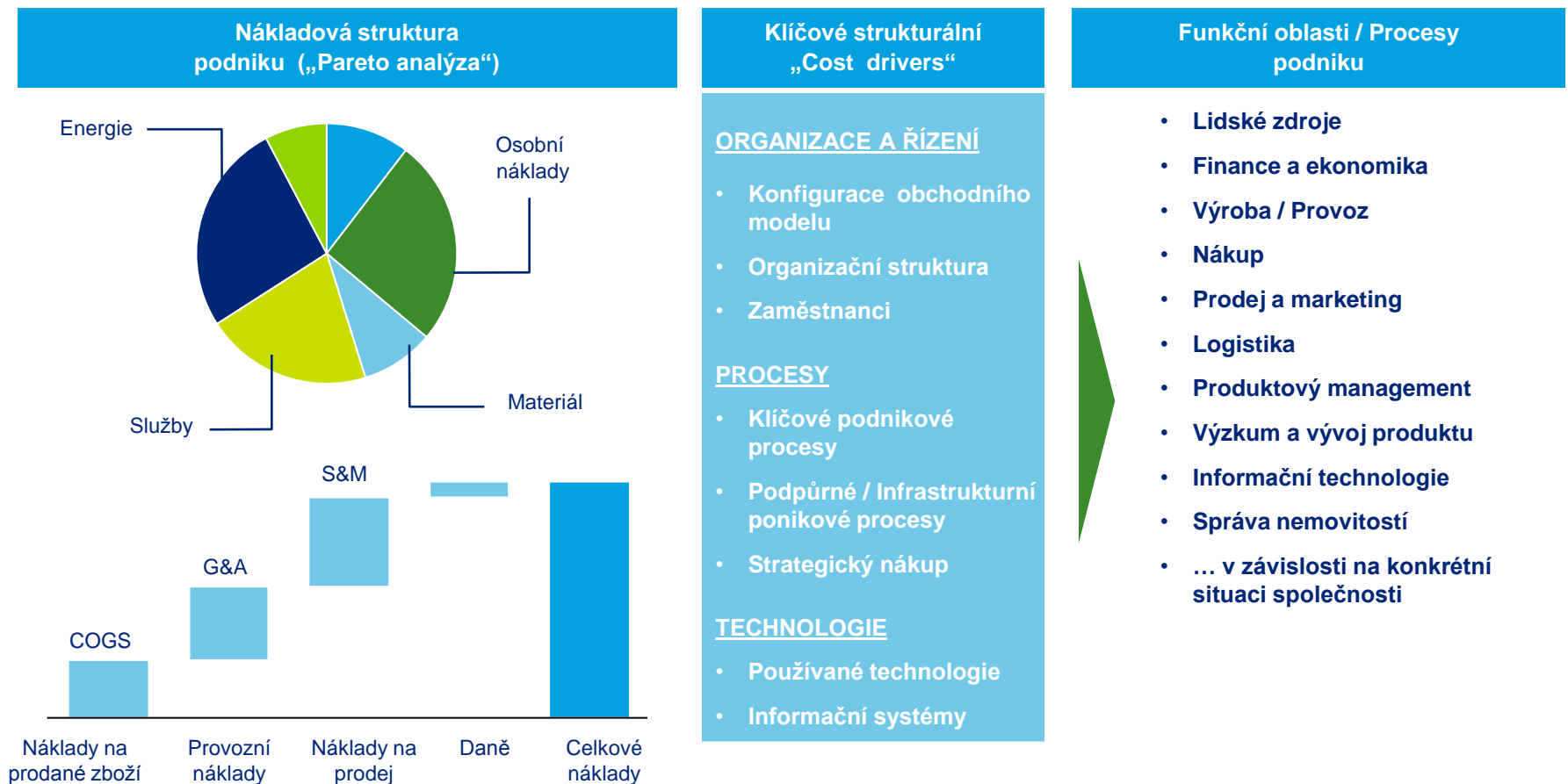
Proč snižovat náklady?

Pro úspěšné společnosti je optimalizace nákladů jedním z trvale přítomných interních procesů.

- Jedním z konkrétních důsledků finanční a hospodářské krize, jež velmi negativně působí na průmyslové podniky, je **pokles zakázkové náplně** výrobců vyvolaná nižší poptávkou odběratelů, **snížení prodejních cen a ziskových marží**; **nově se přidávají potíže s likviditou, s řízením pracovního kapitálu, s dostupností externího provozního i investičního financování ze strany bank**
- V případě slovenské ekonomiky hraje navíc roli přechod na euro, které na jedné straně omezuje mnohá rizika (měnová rizika), ale zároveň pro slovenské exportující podniky vytváří dodatečný tlak na snižování nákladů
- Současná situace na světových trzích vyvolává **nutnost okamžitých změn v procesech, organizačních a zejména pak nákladových strukturách podniků**, jež se pozitivně projeví do provozních a ekonomických výsledků podniků
- Opatření zaměřená na snižování nákladů musí být zacílena jak na **krátkodobé efekty, tak i na dlouhodobé a systémové změny**, jež podnikům umožní dlouhodobé fungování v podmínkách zvyšující se ceny lidské práce a ostatních výrobních nákladů

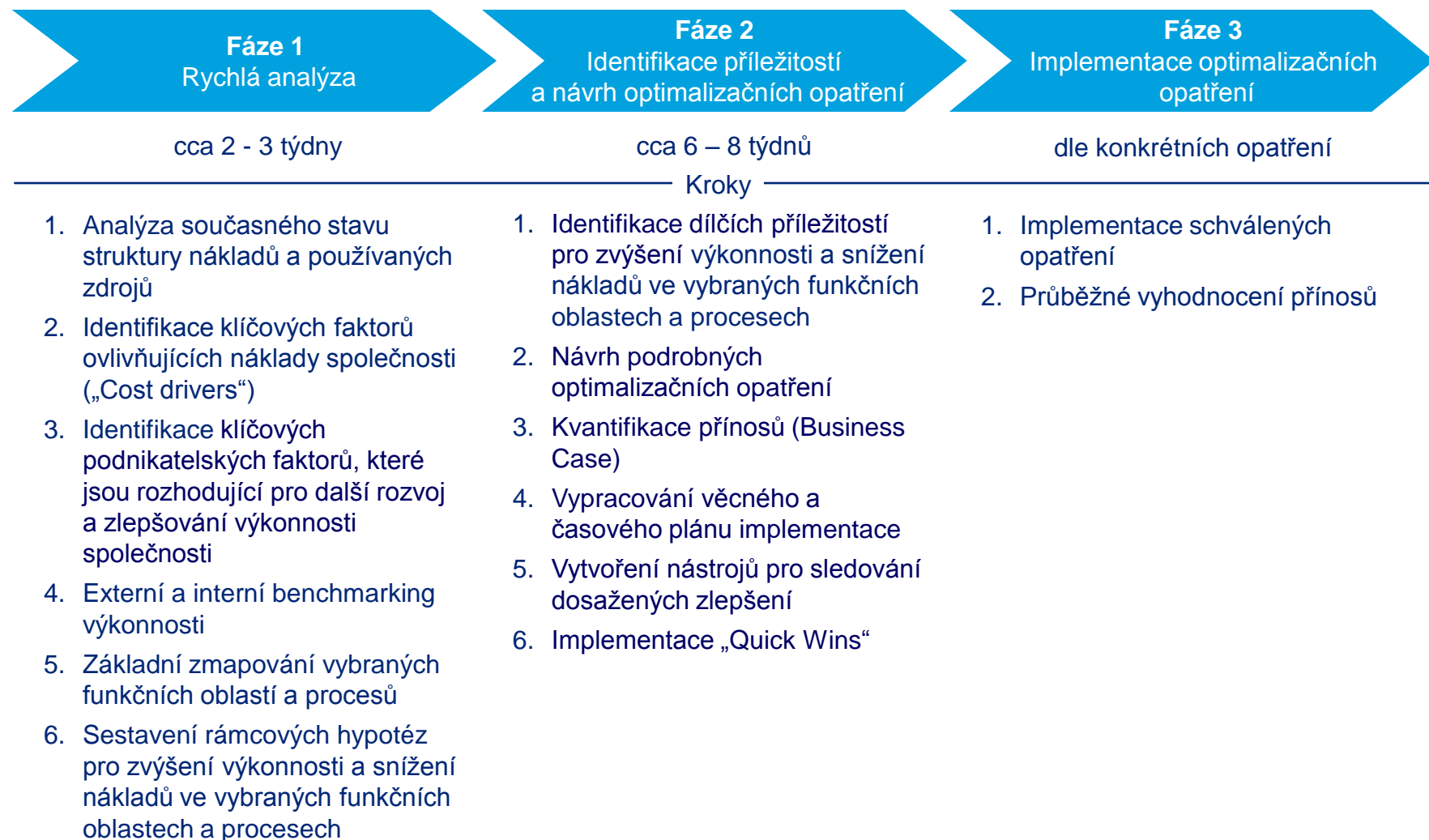
Quick Wins a strategické snižování nákladů

Klíčem ke snižování a řízení nákladů je analýza **nákladové struktury** a identifikace významných nákladových druhů. Systematickou identifikací klíčových strukturálních „**Cost driverů**“ a specializací na jednotlivé **funkční oblasti** lze dosáhnout rychlé (okamžité) efekty ve snížení nákladů (Quick Wins), tak i strategických dlouhodobých efektů.



Časový přístup k projektu snižování nákladů

První efekty z navržených opatření pro snížení nákladů (Quick Wins) je možné zpravidla ve společnosti dosáhnout v průběhu 3 – 4 měsíců od zahájení projektu.



Věcný přístup ke snižování nákladů

Osobní náklady

OSOBNÍ NÁKLADY		
Opatření	Popis	Používaný nástroj / metodologie
Zvýšení produktivity práce	<ul style="list-style-type: none"> Optimalizace počtu pracovníků ve výrobních a infrastrukturních (podpůrných) procesech v návaznosti na úpravu normy práce (THN, KPI) Zvýšení využívání pracovní doby pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> Externí a interní benchmarking produktivity práce (např. počet zaúčtovaných účetních položek, přijatých faktur, apod.) Snímek pracovní pozice Analýza docházky Analýza využívání internetu pro mimopracovní účely Locater Study
Změna vnitřní organizace práce	<ul style="list-style-type: none"> Optimalizace směnnosti ve výrobě v návaznosti na zakázkovou náplň Kumulace funkcí při poklesu kapacitního vytížení (maximalizace možností využívání vícestrojové obsluhy, úprava pracovní náplně THP) 	<ul style="list-style-type: none"> Procesní analýza
Optimalizace organizační struktury společnosti	<ul style="list-style-type: none"> Optimalizace organizační struktury společnosti (snížení počtu úrovní řízení, zvýšení rozsahu řízení, centralizace funkcí, apod.) 	<ul style="list-style-type: none"> Benchmarking / Best Practice Metodologie Design
Outsourcing procesů/činností	<ul style="list-style-type: none"> Variabilizace nákladů (fixních) na zajištění procesů/činností nákupem z externího prostředí 	

Věcný přístup ke snižování nákladů

Osobní náklady

OSOBNÍ NÁKLADY		
Opatření	Popis	Používaný nástroj / metodologie
Procesní optimalizace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminace existujících duplicitně vykonávaných činností, činností a výstupů s nízkou či nulovou přidanou hodnotou pro řízení, omezení organizačních přerušení, maximální využití standardizace a automatizace procesů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IndustryPrint (Best Practice) ▪ Snímek pracovní pozice ▪ Procesní analýza, řízení výkonnosti procesů ▪ Lean Six Sigma
Úprava (snížení) mezd	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Snížení fixní, resp. variabilní části mzdy (bonusy, prémie) ▪ Úprava pravidel odměňování (variabilní složka mzdy) v návaznosti dosahovanou ekonomickou výkonností společnosti - provázání podnikových a individuálních cílů pracovníka 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Externí benchmarking mzdových úrovní jednotlivých pracovních pozic ▪ Best Practice

Věcný přístup ke snižování nákladů

Spotřeba materiálu, zboží a služeb

SPOTŘEBA MATERIÁLU, ZBOŽÍ A SLUŽEB

Opatření	Popis	Používaný nástroj / metodologie
Snížení jednotkové ceny nakupovaného materiálu, zboží a služeb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizace pravidelných transparentních výběrových řízení ▪ Agregace nákupních objemů (v rámci společnosti, skupiny, externí nákupní aliance) ▪ Eliminace náhodných, jednorázových nákupů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výdajová analýza ▪ Agregace poptávky ▪ Nákupní controlling ▪ Supply Chain methodology
Snížení nakupovaného objemu materiálu, zboží a služeb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlling THN přímého materiálu (snižování zmetkovitosti, kontrola materiálové bilance, apod.) ▪ Změna kusovníků a technologie výroby (levnější materiálové náhrady) ▪ Využívání rezerv kvalitativních parametrů výrobků (snížení THN materiálu) ▪ Úprava nastavení ekonomického řízení (řízení režijních položek na bázi rozpočtu – snížení limitů; průběžné vyhodnocování potřeby čerpání režijního materiálu a služeb – eliminace přenosu “nevyčerpaného rozpočtu” do dalších období) ▪ Úprava rozhodovacích pravomocí v oblasti nákupu, resp. objednávání (snížení limitů pracovníkům) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nákupní controlling ▪ Nákladový controlling (plánování, rozpočtování)

Věcný přístup ke snižování nákladů

Spotřeba materiálu, zboží a služeb

SPOTŘEBA MATERIÁLU, ZBOŽÍ A SLUŽEB

Opatření	Popis	Používaný nástroj / metodologie
Zlepšení smluvních podmínek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zvýšení kvalitativních parametrů nakupovaného materiálu, zboží a služeb ▪ Flexibilita logistiky (just in time) ▪ Benefity plynoucí z vhodně nastavených platebních podmínek (prodloužení doby splatnosti, využití bonusů při včasném placení, atd.). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Best Practice
Optimalizace řízení zásob materiálu, rozpracované a hotové výroby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimalizace modelu plánování výroby, nákupu, prodeje a interní/externí logistiky společnosti ▪ Snižování zásob, zvýšení obrátkovosti zásob 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supply Chain methodology

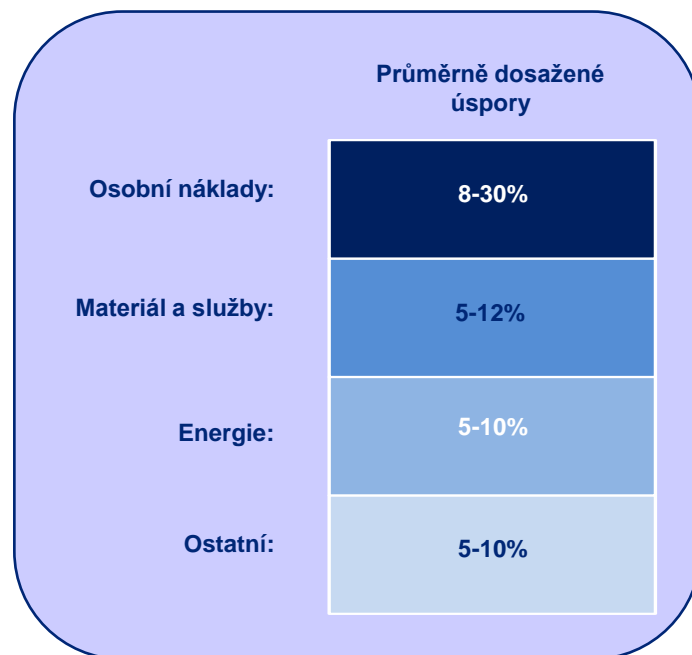
Věcný přístup ke snižování nákladů

Spotřeba energie

SPOTŘEBA ENERGIE	
Opatření	Popis
Snížení spotřeby energie prostřednictvím využití méně energeticky náročných výrobních zařízení	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximální využití technologických postupů využívajících strojního vybavení s nižší energetickou náročností (v případě alternativních technologických postupů)
Snížení jednotkové ceny silové energie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využívání know how o energetických trzích, cenovém vývoji a způsobu obchodování energií
Vybudování vlastního zdroje „zelené“ energie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití dostupného a levného paliva pro výrobu energie (např. dřevní odpad u nábytkářských firem) ▪ Využití existujících / připravovaných dotačních programů (EU fondy) na pokrytí investičních, popřípadě provozních nákladů
Minimalizace neproduktivních technologických fází výroby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminace technologicky nutných náběhových neproduktivních fází výroby (např. zahřátí pece); optimalizace operativního plánování výroby ▪ Minimalizace výrobních prostojů strojů (neproduktivní činnost stroje)
Zvýšení energetické účinnosti výrobních zařízení	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Snižování jednotkové energetické spotřeby strojního vybavení (investice do inovací zařízení, pořízení nových energeticky méně náročných strojů); využití čerpání dotačních programů
Minimalizace nákladů na odchytku od sjednaného odběrového diagramu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Řízení spotřeby energie v souladu se sjednaným odběrovým diagramem (dodržování technologické disciplíny výroby) ▪ Využívání levnějších tarifů mimo hlavní špičku

Dosažitelné úspory nákladů

Na základě zkušenosti Deloitte z mnoha realizovaných projektů v oblasti snižování nákladů je možné ve společnostech, u nichž byly v uplynulém období realizovány optimalizační projekty, dosáhnout dodatečné úspory v řešených oblastech v rozsahu **7-12%** roční hodnoty nákladů (při nezměněné úrovni výkonů), resp. ve společnostech, u nichž nebyly v uplynulém období realizovány optimalizační projekty lze dosáhnout v řešených oblastech úspory v rozsahu **12-25%** roční hodnoty nákladů (při nezměněné úrovni výkonů).



Kontakt

Radovan Hauk

Senior manager

Oddělení poradenských služeb

Česká republika a Slovensko

E-mail: rhauk@deloittece.com

Tel: +420 603 177 758

Deloitte.

Deloitte označuje jednu nebo více společností švýcarského sdružení („Verein“) Deloitte Touche Tohmatsu a jeho členských firem. Každá z těchto firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Podrobný popis právní struktury sdružení Deloitte Touche Tohmatsu a jeho členských firem je uveden na adrese www.deloitte.com/cz/onas.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

© 2009 Deloitte Česká republika