

# Optymalizacja kosztów, czyli jak (mądrze) ciąć wydatki w firmie

Marta Łazar  
12 września 2022 r.



## Plan spotkania:

1. Czym jest, a czym nie jest optymalizacja kosztów?
2. Pierwszy krok, czyli przegląd obecnych kosztów pod kątem EFEKTYWNOŚCI i zasadności
3. Drugi krok - poszukiwanie oszczędności i możliwości optymalizacji
4. Trzeci krok, czyli głębszy poziom optymalizacji
5. Kluczowe wskazówki na koniec



# Czym jest, a czym nie jest optymalizacja kosztów?

W pierwszej kolejności zwróćmy uwagę na największy mit związany z optymalizacją kosztów i poznajmy uniwersalną wskazówkę, jak wydawać pieniądze w mądry sposób.



# Największym mitem jest cięcie wydatków!

**Celem optymalizacji jest EFEKTYWNE wydawanie pieniędzy, a nie samo wydawanie mniej.**

Na przykład:

- Możesz oszczędzić na marketingu, ale jest ryzyko, że wtedy mniej sprzedasz.
- Możesz oszczędzić na jakości, ale wtedy wzrosną koszty reklamacji.
- Możesz zwolnić pracowników, ale ryzykujesz, że niezadowoleni z opóźnień albo jakości obsługi klienci przestaną zamawiać.
- Możesz zrezygnować z licencji na jakiś program, wtedy pracownicy wykonają pracę ręcznie, ale poświęcą na to znacznie więcej czasu. Czas pracy pracowników będzie oczywiście kosztował dodatkowe pieniądze.

Powszechny mit polega na tym, że kiedy myślimy o optymalizacji, to mamy na myśli cięcie kosztów.

A to bardzo często przynosi efekty odwrotne do zamierzonych.

**Prawdziwa optymalizacja polega na MĄDRYM wydawaniu, a nie na cięciu wydatków.**

Optymalizacja kosztów to INWESTYCJA.

Cięcie kosztów to REDUKCJA.

## INWESTYCJA w optymalizację kosztów polega na myśleniu o przyszłości i dbaniu o niezakłócony rozwój.

Optymalizacja może wymagać poniesienia dodatkowych kosztów.

Na przykład wtedy, kiedy inwestujesz w automatyzację produkcji, której rezultatem ma być zwiększenie efektywności i zmniejszenie kosztu jednostkowego. Albo inwestujesz w oprogramowanie, które zmniejszy ilość pracy manualnej oraz ilość pomyłek, a w konsekwencji – ograniczy koszty. Albo szkolisz pracowników, aby pracowali lepiej i wydajniej.

## REDUKCJA to ograniczanie i przeciwieństwo rozwoju.

Cięcie kosztów bez zastanowienia może doprowadzić do zwijania firmy (przeciwieństwo rozwijania).

W skrajnym przypadku, kiedy zamkniemy biznes, to nie ma żadnych kosztów. Wiadomo jednak, że nie to jest celem.

O optymalizacji kosztów najczęściej myślimy, kiedy mamy poczucie, że pieniądze mogą być wydawane mądrzej. Ale naszym celem jest rozwój przedsiębiorstwa, a nie jego likwidacja. Dlatego myślenie w kategoriach redukcji kosztów może być pułapką.



# Zacznij patrzeć na wydatki, jak na INWESTYCJE, a nie jak na koszty!

To uniwersalne podejście, które daje dwie korzyści:

01

**Nie tniesz wydatków  
naprawdę ważnych.**

Na każdy wydatek patrzysz pod kątem jego przydatności dla rozwoju firmy (jak na inwestycję), dlatego minimalizujesz ryzyko, że zlikwidujesz koszt, który był istotny w kontekście szerszego rozwoju.

02

**Zwracasz uwagę na ZWROT  
Z INWESTYCJI.**

Skoro każdy wydatek jest inwestycją, to przykładając wagę do jej zwrotu, optymalizujesz efektywność wydawania pieniędzy. Zwracając uwagę na kwestię zwrotu, dbasz, aby wydatki miały sens i pieniądze były dobrze wykorzystywane.

# Krok 1. Przegląd obecnych kosztów pod kątem efektywności i zasadności

Mali i niedoświadczeni przedsiębiorcy często kończą optymalizację kosztów na tym pierwszym kroku, a to duży błąd. Przegląd kosztów jest ważny, ale trzeba go przeprowadzić rozsądnie. A dla pełnej optymalizacji – sięgnąć głębiej.





# Dwa największe błędy przy przeglądzie kosztów

**01**

Szukamy pozycji, w których wydajemy najwięcej albo takich, które najbardziej wzrosły w ostatnim czasie.

To mogą być wydatki na pracowników, którzy są największym zasobem firmy. Albo wydatki (jak energia), które trudno będzie „ciąć”. I wpadamy w pułapkę bezsilności i frustracji.

**02**

Cyzelowanie każdego drobnego wydatku i próby szukania oszczędności na wszystkim.

Ręczne analizowanie pojedynczych wydatków też jest marnotrawstwem. Po pierwsze dlatego, że tracisz na to mnóstwo czasu, a efekt jest znikomy. Po drugie dlatego, że tracisz z oczu szerszy obraz i próbując oszczędzać, tak naprawdę możesz przeoczyć istotne marnotrawstwo.

Analizę warto zacząć od danych z księgowości. Dzięki temu unikniesz ryzyka przeoczenia kosztów, o których mógłbyś nie pomyśleć (bo faktura nie wpadła Ci w rękę) albo niedoszacowania drobnych pozycji, które składają się na większą sumę. Przy przeglądaniu sald kont księgowych wyłapiesz faktyczny poziom kosztów.

Przegląd zwykle zaczynamy od pozycji największych z zastrzeżeniem kategorii kosztów, o których mówię w kolejnym slajdzie.

# Przeгляд kosztów pod kątem niezbędności i efektywności

Proponuję rozpocząć od podzielenia wszystkich kosztów firmy na 3 kategorie. Z każdą z nich będziesz postępować inaczej. Ten podział jest niezbędny, żeby nie ograniczyć się do niszczącego cięcia kosztów.

01

## Koszty niezbędne do funkcjonowania

Tę listę warto przejrzeć krytycznie, czy nie ma tu nadmiarowych lub nie-niezbędnych pozycji.

Np. księgowość, czynsz, energia, niektóre programy i licencje, materiały.

02

## Koszty – inwestycje

Są związane z rozwojem potencjalnych możliwości tworzenia wartości i generowania przyszłych zysków

Raczej nie redukować, albo robić to z ostrożnością. Zwracając uwagę na potencjalny zwrot z inwestycji i jego prawdopodobieństwo.

03

## Pozostałe koszty

Tej grupie kosztów przyjrzeć się szczególnie uważnie. Jeśli nie są niezbędne i nie są inwestycją w przyszły rozwój firmy – to jakie jest uzasadnienie ich ponoszenia?

## Krok 2. Poszukiwanie oszczędności i możliwości optymalizacji

Po wstępnym przeglądzie obecnych kosztów i dostępnych możliwości prostej redukcji warto przejść do drugiego kroku, czyli realnej optymalizacji kosztów.



# Możliwości optymalizacji kosztów

Czy można coś zrobić taniej poszukując innego dostawcy, źródła lub sposobu osiągnięcia celu?

**01**

Warto poszukać innowacyjnych sposobów działania, które nie zmniejszając wartości dla klienta, dadzą oszczędności w kosztach lub wzrost marży. Np. przegląd dostawców komponentów na rynku i zmiana na tańszego bez utraty jakości.

Czy można renegecjować umowę i obniżyć ceny zakupu?

**02**

Nie dowiesz się, dopóki nie sprawdzisz. Nawet w przypadku dużych dostawców instytucjonalnych, gdzie Twoja siła negocjacyjna jest mniejsza, dobrą praktyką może być co jakiś czas rewizja cenników pod kątem optymalnego dobrania taryfy (np. gazu) do potrzeb firmy.

Czy można zamienić koszty stałe na zmienne?

**03**

Nie zawsze jest to możliwe, ale zawsze warto mieć na uwadze, że korzystniejsze dla przedsiębiorstwa są umowy, zgodnie z którymi płacisz wtedy, kiedy korzystasz. Na przykład możesz płacić stałą kwotę za wynajem powierzchni magazynowej, ale w dużych centrach logistycznych ta opłata może być elastycznie uzależniona od faktycznych potrzeb.

# Możliwości optymalizacji kosztów (c.d.)

Z czego można czasowo zrezygnować? Przesunąć w czasie?

**04** Być może są inwestycje lub projekty, które warto byłoby prowadzić, ale biorąc pod uwagę aktualną sytuację rynkową, finansową lub płynnościową warto je rozłożyć w czasie? Jeśli nie chcesz z nich zrezygnować zupełnie, to zrób plan, kiedy która inwestycja czy projekt zostaną uruchomione.

Które obszary są zbędne i można/lub należy je wyeliminować trwale?

**05** Optymalizacja może też polegać na całkowitej rezygnacji z pewnych linii produktowych lub obszarów działania. Tak poważne decyzje powinny być jednak poprzedzone pogłębioną analizą opłacalności, zysków i utraconych korzyści. To nie jest prosta eliminacja zbędnych pozycji kosztowych, tylko znaczące decyzje, które będą miały szeroki wpływ na funkcjonowanie firmy.

Ten (oraz wcześniejszy) krok w pełni możesz wykonać we własnym zakresie, analizując obecne koszty. Ty i Twój zespół najlepiej znacie Waszą firmę.

Podstawą powodzenia jest jednak poprzedzenie każdej decyzji dokładną analizą i realnym oszacowaniem konsekwencji. To, co może się wydawać oszczędnością, w całościowym rozrachunku i w dłuższej perspektywie nie musi być równie korzystne dla firmy.

## Krok 3. Głębszy poziom optymalizacji

Pełna optymalizacja kosztów powinna obejmować nie tylko prostą redukcję wydatków i poszukiwanie oszczędności, ale także stałą dbałość o **EFEKTYWNOŚĆ** działania całej organizacji.



## **Dbanie o efektywność działania całej organizacji**

to nieustanna codzienna praca, na wszystkich poziomach zarządzania, która ma na celu osiągnięcie pożądaných rezultatów w jak najprostszy sposób i jak najmniejszym kosztem.

# Zmiany na poziomie procesów i organizacji pracy

Wiele procesów w firmie może nie być efektywnych, co powoduje przerost zatrudnienia oraz konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów (np. w wyniku pomyłek i błędów).



Zmiana procesów i organizacji pracy na bardziej efektywne:

- Poprawi jakość funkcjonowania organizacji.
- Zmniejszy poziom frustracji pracowników.
- Może przynieść oszczędności:
  - Mniej zamieszania i chaosu powoduje mniej pomyłek i błędów oraz ich kosztów,
  - Zmniejszenie zatrudnienia, jeśli praca jest wykonywana sprawniej,
  - Wykonanie więcej pracy przy obecnym zatrudnieniu i kosztach.



# Zmiany na poziomie systemów

**SYSTEM to zorganizowany ciąg działań, które mają doprowadzić do określonego celu**

(nie musi to być system informatyczny, czyli program komputerowy).

1. Przegląd systemów w firmie i określenie dla każdego z nich celu istnienia, czyli PO CO dany system funkcjonuje.
2. Możesz rozważyć, czy da się konkretny cel osiągnąć w inny prostszy (czyli zwykle tańszy) sposób lub mniejszym kosztem.

# Zmiany na poziomie systemów - przykłady

- Wydajesz zapewne spore kwoty na wynagrodzenia. Ale, jeśli stworzysz system premiowy, który będzie motywował pracowników do realizowania celów firmy i uzależniał wysokość ich premii od realizacji tych celów, to wydasz te pieniądze mądrzej.
- Możesz zatrudniać pracownika w biurze na pełen etat do obsługi klienta. Ale wdrożenie systemu komputerowego i ewidencji wpływających zapytań (za kilkaset złotych miesięcznie), może zredukować ilość niezbędnej pracy ręcznej do pół etatu.
- Możesz niektóre zadania outsourcować (np. księgowość), żeby za podobny lub wyższy zakres obsługi i lepszą jakość (np. kompetencji i doradztwa) płacić porównywalne lub mniejsze kwoty. Outsourcing ma też tę zaletę, że możesz łatwo z niego zrezygnować lub zmniejszyć zakres w razie potrzeby, a zatrudnionego pracownika nie zwolnisz i stworzonego dla niego stanowiska pracy nie zlikwidujesz tak szybko.
- Źródłem marnotrawstwa (także kosztów) mogą być nadmierne zapasy magazynowe. Wdrożenie odpowiedniego oprogramowania oraz systemu monitorowania (raportowania) stanów magazynowych może je znacznie ograniczyć.

Zmiany na poziomie procesów, organizacji pracy i systemów mogą wymagać wsparcia zewnętrznych specjalistów.

Takie procesy optymalizacji mogą dać dużo większe efekty, ale zwykle trwają dłużej i wymagają Twojego głębszego zaangażowania. Często przydatne jest wsparcie doradców lub zewnętrznych konsultantów, których doświadczenie i obiektywne spojrzenie z boku może być bezcenne.



# Kluczowe wskazówki na koniec

Jeśli chcesz optymalizować koszty warto zapamiętać 5 praktycznych wskazówek, dzięki którym mądre zarządzanie kosztami stanie się łatwiejsze i przyniesie lepsze rezultaty.



**1.**

Nie patrz  
tylko  
na pieniądze

**2.**

Zwracaj  
uwagę  
na skalę

**3.**

Przeliczaj  
i monitoruj  
efekty

**4.**

Optymalizacja  
to nie  
jednorazowa  
akcja

**5.**

Chodzi o to,  
żeby  
wydawać  
mądrze

# Nie patrz tylko na pieniądze!

## 1.

Oszczędność czasu lub zaangażowania też może dać oszczędność w kosztach.

Dlatego poszukując możliwości optymalizacji lepiej koncentrować na ogólnej efektywności działania, a nie na prostym porównywaniu kwot. Niektóre działania lub sposoby wykonania mogą oznaczać wydatki, ale ten wydatek okaże się opłacalny, jeśli uwzględnisz oszczędność czasu i zaangażowania pracowników w nudne, nieznaczące albo mogące powodować błędy czynności. Biorąc pod uwagę całość sumarycznie firma może zyskiwać na takim sposobie organizacji (oszczędność na kosztach pracy oraz kosztach błędów i pomyłek), mimo, że wiąże się on z pewnymi wydatkami.

## ZAWSZE zwracaj uwagę na skalę

# 2.

Być może dasz radę obciąć jakiś koszt o połowę, ale jeśli to jest połowa z kilkuset złotych, to Twoja praca i czas włożone z poszukiwaniem tej oszczędności są warte wiele więcej.

W pewnym sensie zaprzeczam temu, co mówiłam przed chwilą, żeby nie patrzeć tak bardzo na kwoty. Ale:

- W pierwszej kolejności patrzysz na grupy kosztów oraz ich konieczność i efektywność (zgodnie z krokiem pierwszym).
- W drugiej - wybierz te, które mają największe znaczenie wartościowe (są najwyższe).
- Lub te, które najłatwiej będzie zredukować.

Nie trać czasu na groszowe oszczędności, bo Twój czas (i Twojego zespołu) jest wart więcej.

## Przeliczaj oszczędność w skali roku i monitoruj efekty wprowadzonych zmian

# 3.

Drobne usprawnienie może nie wydawać się znaczące. Ale kiedy spojrzysz na nie w dłuższej perspektywie, być może zobaczysz, że warto się nim zająć.

Monitorowanie efektów wprowadzonych zmian, nie tylko w wymiarze finansowym, ale też organizacji i jakości działania jest kluczowe, żeby ocenić czy te zmiany miały sens. To pomaga w procesie nieustannego doskonalenia organizacji. Bo optymalizacja kosztów i poprawa efektywności nie jest jednorazowym projektem, tylko stałym procesem.



# Mądra optymalizacja to nie jest jednorazowa akcja ani nawet dłuższy proces

## 4.

Mądra optymalizacja kosztów to zmiana sposobu myślenia i zarządzania na stałe.

Nie tylko chodzi o to, żeby dokonać przeglądu kosztów i umów, które już istnieją (na dwóch poziomach podstawowym i pogłębionym). Równie istotne jest podejmowanie każdej kolejnej decyzji, związanej z podejmowaniem nowych zobowiązań czy inwestycji, od początku mając na uwadze mądre wydawanie pieniędzy.

## Chodzi o to, żeby wydawać mądrze

# 5.

Nie tyle chodzi o to, żeby nie wydawać lub wydawać zdecydowanie mniej.  
Ale o to, żeby wydawać mądrze, to znaczy w sposób, który zwiększa zyski.

- Kiedy Twoja firma rośnie, to oczywiście będziesz wydawać więcej, ale celem jest, żeby zarabiać więcej. Czyli pilnować procentowego udziału kosztów w przychodzie (marży i rentowności).
- Nadrzędnym celem raczej powinien być rozwój, jakość produktów czy usług oraz zadowolenie klientów i pracowników, a nie samo ZMNIEJSZANIE kosztów. W długoterminowej perspektywie cięcie kosztów, bez uwzględnienia nadrzędnego celu firmy może być zgubne w skutkach.
- Są firmy, które wybierają strategię niskich cen, wtedy podejście do kosztów jest bardziej drastyczne i zdecydowane. Taka strategia zadziała, ale tylko w wybranych przypadkach, np. dyskontów. W większości przypadków małych firm bardziej korzystniejszą strategią jest budowanie marki, promowanie jakości i relacji z klientami. A takie podejście nie będzie szło w parze ze zbyt dużym obniżaniem kosztów. W takiej sytuacji szczególnie ważne jest mądre wydawanie i gospodarowanie budżetem, który mamy.

Głównym celem działania biznesu jest wzrost zysku.

Mądra optymalizacja kosztów wspomaga maksymalizację zysku, ale niestety źle zrozumiana i przeprowadzona optymalizacja może temu zdecydowanie zagrozić.

Dziękuję za uwagę

Marta Łazar

[www.camina.pl](http://www.camina.pl)

