

Seminaria i konferencje

Strategiczne zarządzanie kosztami. Sprawozdanie z konferencji, 10.06.2002

Redukcja kosztów, czyli potoczne „cięcie kosztów”, jest tematem stale przewijającym się w literaturze z dziedziny organizacji i zarządzania, jak również w codziennych wiadomościach gospodarczych w telewizji, radiu czy prasie codziennej. Przyjęło się przekonanie, że jednym z podstawowych czynników dających przedsiębiorstwu szansę utrzymania się na rynku i umocnienia pozycji rynkowej jest zdolność do redukcji kosztów. Autorytet zarządzania, Michael E. Porter, twierdził, że minimalizacja kosztów (przywództwo kosztowe) jest jedną z trzech podstawowych strategii, które umożliwiają stworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku przez długi czas. Określa ją mianem strategii przewagi kosztowej. Przewaga kosztowa daje firmie swobodę strategicznego wyboru, której nie mają inne firmy z danej branży. Dzięki kształtowaniu kosztów na poziomie niższym niż konkurenci możliwe jest osiągnięcie wyższych zysków. Poza tym, przewaga kosztowa wyróżnia firmę na rynku, podkreśla jej unikalność.

Zainteresowanie redukcją kosztów wzrasta zazwyczaj w czasach stagnacji gospodarczej. W okresie dobrej koniunktury firmy z reguły są w stanie generować przychody przewyższające ponoszone koszty działalności. Dopiero w okresie spowolnienia gospodarczego, gdy przychody znacząco się zmniejszają, odsłania się ukrywana prawda — zbyt wysokie koszty, nieefektywność działania, marnotrawstwo środków finansowych, czynników produkcji. Wówczas firmy poszukują skutecznych sposobów redukcji kosztów. Nie jest to właściwe postępowanie, gdyż grozi podejmowaniem nieprześlanych decyzji dotyczących redukcji

kosztów oraz popełnianiem typowych błędów. Nawet, jeśli redukcja kosztów przyniesie jakąkolwiek zmianę na lepsze, to jest ona krótkotrwała i w niedługim czasie następuje większe załamanie. Firma powinna stale kontrolować koszty działalności, niezależnie od sytuacji gospodarczej. Koszty są podstawową wielkością, na którą firma ma wpływ. Nie można jednak traktować kosztów jako coś złego, gdyż ponoszenie kosztów jest związane z prowadzeniem każdej działalności gospodarczej. Trzeba nauczyć się rozpoznawać koszty, które są niezbędne do funkcjonowania firmy, oraz koszty zbędne, które trzeba wyeliminować, takie jak: straty techniczne, usuwanie wad, powtarzne wykonywanie tych samych czynności, niesprawności organizacyjne. Dlatego tak ważne jest, aby redukcja kosztów była przemyślana, tak by wprowadzone oszczędności nie utrudniły prowadzenia działalności i nie pogorszyły sytuacji firmy. Najwłaściwsze jest dostosowanie działań związanych z redukcją kosztów do strategii ogólnej firmy. Dopiero wtedy zwiększa się prawdopodobieństwo tego, że redukcja kosztów nie tylko nie pogorszy pozycji firmy na rynku, ale nawet umocni przewagę konkurencyjną firmy. Wszelkie redukcje kosztów mające prowadzić do ich optymalizacji powinny wynikać z przyjętej strategii. Niemożliwa jest racjonalna redukcja kosztów, jeśli wcześniej nie przygotowano strategii.

Popularność problematyki redukcji kosztów stała się przyczyną opracowania raportu zatytułowanego: *Strategia i praktyka redukcji kosztów*. Raport ten został przygotowany przez zespół The Conference Board¹, kierowany przez dr. Jerzego

¹ The Conference Board jest stowarzyszeniem działającym na rzecz usprawnienia systemu gospodarczego i wspierania kluczowych przedsiębiorstw rzetelną informacją i analizą. W działalność stowarzyszenia zaangażowani są przedstawiciele zarządów ponad 2000 firm na całym świecie.

Thieme², a następnie opublikowany w majowym numerze „Businessman Magazine”.

Raport był przełożeniem teorii redukcji kosztów na praktykę. Podkreślono, że istotne dla osiągnięcia sukcesu przy realizacji redukcji kosztów jest posiadanie właściwego systemu pomiaru kosztów. Aby redukować koszty, w pierwszej kolejności należy zrozumieć przyczyny powstawania kosztów, określić zależności zachodzące między poszczególnymi kosztami. Dużym osiągnięciem w dziedzinie pomiaru kosztów są takie metody jak rachunek kosztów działań (*Activity-Based Costing, ABC*) czy metoda bezpośredniej rentowności produktu (*Direct Product Profitability, DPP*). Dopiero po dokonaniu analizy kosztów na podstawie właściwego systemu ich kalkulacji, możliwe jest określenie działań, które mają przynieść obniżenie kosztów. W raporcie wskazano możliwe rozwiązania, których zastosowanie przyniesie finansowe oszczędności. Dużo uwagi poświęcono metodom usprawniania procesów. Aczkolwiek są opinie, że usprawnianie procesów zachodzących w organizacji jest zbyt czasochłonne i w obecnej dynamicznie zmieniającej się sytuacji na rynku jest to zbyt ryzykowne. Na przykładzie amerykańskiej spółki telefonicznej przedstawiono kluczowe etapy procesu redukcji kosztów. Zamieszczono również krótkie wypowiedzi członków zarządów dużych przedsiębiorstw działających na rynku polskim dotyczące metod redukcji kosztów.

Z powodu zainteresowania, jakim cieszył się powyższy raport, postanowiono zorganizować Forum zatytułowane „Strategiczne zarządzanie kosztami”, które odbyło się dnia 10 czerwca br. w Hotelu Sheraton. Podstawowym celem było zaprezentowanie najważniejszych wniosków wynikających z raportu i omówienie naj-

lepszych metod redukcji kosztów stosowanych przez znaczące przedsiębiorstwa działające na polskim rynku. Forum było zorganizowane i sponsorowane przez: „Businessman Magazine”, Polkomtel S.A., TUIR Warta S.A. oraz The Conference Board. Do udziału zaproszono członków zarządów kilku największych firm działających w Polsce. Dzięki temu możliwa była wymiana doświadczeń i wywiązanie się żywiołowych dyskusji. Gospodarzem Forum był autor raportu — dr Jerzy Thieme.

Przede wszystkim warto zastanowić się, co kryje się pod pojęciem „strategiczne zarządzanie kosztami”. Strategiczne zarządzanie kosztami to takie działanie, które jednocześnie poprawia pozycję strategiczną firmy, redukuje koszty i nie powoduje pogorszenia sytuacji finansowej firmy. Jeśli propozycja redukcji kosztów stwarza zagrożenie dla strategii firmy, to nie powinna być ona realizowana. Należy redukować wszystkie koszty, których zmniejszenie nie wpływa negatywnie na realizację strategii i przyczynia się do wzrostu wartości ekonomicznej firmy. Takim metodom redukcji kosztów planowano poświęcić najwięcej uwagi na Forum.

Forum podzielone było na dwie zasadnicze części: (1) indywidualne prezentacje, (2) panel dyskusyjny.

Jako pierwsza wystąpiła pani prezes Banku Pekao S.A., Maria Wiśniewska. Omówiła sposób realizacji redukcji kosztów przez Bank Pekao S.A. rozpoczętej w 1998 r. Z wypowiedzi pani prezes Marii Wiśniewskiej wypływały trzy podstawowe wskazówki dotyczące udanej redukcji kosztów:

- 1. Odpowiedni czas na redukcję kosztów jest wtedy, gdy sytuacja przedsiębiorstwa oraz sytuacja gospodarcza kraju są dobre, a nie, gdy następuje załamanie.**

Dzięki temu możliwe jest szybsze zredukowanie kosztów i usprawnienie prowadzonej działalności. Działania

² Dr Jerzy Thieme jest dyrektorem Polskiej Rady Dyrektorów Finansowych The Conference Board.

podjęmowane w okresie dekonjunktury są zwykle krótkoterminowe i nieskuteczne w długim okresie. Niestety, zazwyczaj jest tak, że przyczyną redukcji kosztów jest spowolnienie gospodarcze. Dopiero gdy znacząco obniżają się przychody, firma więcej uwagi poświęca kosztom.

2. Kluczem do sukcesu jest spojrzenie na firmę poprzez zachodzące w niej procesy.

Proces jest to ciąg powiązanych czynności, które w sumie mają kreować wartość dodaną dla klienta. Działalność każdej firmy polega na realizacji procesów, bo każda firma wykonuje szereg czynności, których celem jest zaspokojenie potrzeb klientów. Procesy pozwalają zrozumieć, w jaki sposób wykonywana jest praca w przedsiębiorstwie. Analiza procesów umożliwia bardziej przejrzystą prezentację drogi od nakładów do efektu, przez co łatwiejsze jest zrozumienie, jak powstają koszty w firmie, i dostrzeżenie potencjalnych możliwości poprawy wyniku. Analiza procesów umożliwia również znalezienie obszarów działalności wymagających udoskonaleń.

3. Redukcja kosztów musi być działalnością ciągłą — stać się kulturą zarządzania.

Redukcja kosztów nie może być czynnością jednorazową, gdyż w niedługim czasie firma wróci do wysokich kosztów i kłopotów finansowych. Koszty trzeba stale kontrolować. Należy nauczyć się nimi zarządzać. W przypadku Banku Pekao S.A. racjonalizacja wydatków, ciągłe poszukiwanie możliwości oszczędności stało się czymś naturalnym. Każda firma, która chce odnieść sukces w redukcji kosztów, musi stworzyć kulturę oszczędzania, kulturę redukcji kosztów.

Pani prezes Maria Wiśniewska podkreśliła również ogromną rolę ludzi —

pracowników, klientów — w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy.

Następnie głos zabrał dr Jerzy Thieme, który zaprezentował wyniki raportu *Strategia i praktyka redukcji kosztów*. Było to krótkie streszczenie raportu. Autor zwięźle przedstawił podstawowe zagadnienia opisane w raporcie, kładąc nacisk na stronę praktyczną redukcji kosztów — narzędzia i techniki. Na koniec dr Jerzy Thieme postawił kilka pytań, na które mieli odpowiedzieć zaproszeni do dyskusji w drugiej części Forum goście.

Druga część Forum miała charakter panelu dyskusyjnego zatytułowanego: „Jak zarządzać kosztami lepiej niż konkurencja?”. W dyskusji wzięli udział przedstawiciele następujących firm: Polfa Kutno, TUIR Warta S.A., Grupa Eastbridge (w osobie Macieja Dyjasa, prezesa Domów Towarowych Centrum), Grupa ABB Polska (w osobie Mirosława Gryszki, prezesa Grupy ABB Polska), Polkomtel S.A., Fiat Auto Polska (w osobie Enrico Pavoni, prezesa Fiat Auto Polska). Dyskusja prowadzona była przez dr. Jerzego Thieme oraz Krzysztofa Gołotę, redaktora naczelnego „Businessman Magazine”. Uczestnicy dyskusji poproszeni zostali o krótkie przedstawienie sposobów redukcji kosztów w reprezentowanych przez nich firmach. Przewijały się dwa zasadnicze pojęcia: restrukturyzacja firmy oraz zaangażowanie (partycypacja) wszystkich pracowników firmy w działania redukcji kosztów.

Restrukturyzacja firmy rozumiana była jako pozbycie się (sprzedaż) działalności o „niekluczowym” dla firmy charakterze lub podział na mniejsze firmy — spółki. Wszystko, co nie jest podstawową działalnością firmy, powinno być wydzielone na zewnątrz. Dzięki temu możliwe jest skupienie się na kluczowej działalności firmy i nierozpraszczenie wysiłków. Koncentracja na podstawowej działalności pozwala obniżyć koszty. W przypadku Polfy Kutno porzucono wszelką działalność inną niż przemysł farmaceutyczny.

ny. Grupa ABB Polska wydzieliła na zewnątrz działalność administracyjną. Żadna z firm należących do Grupy ABB Polska nie zatrudnia informatyków czy księgowych. Utworzono oddzielną spółkę, która zajmuje się tego rodzaju działalnością i obsługuje wszystkie firmy Grupy. Jest to restrukturyzacja firmy poprzez wykorzystanie *outsourcingu*. Przykładami *outsourcingu* jest zlecenie firmom specjalistycznym działań księgowych, administracyjnych, obsługi informatycznej itp. W przypadku Grupy Eastbridge przyjęto strategię podziału na mniejsze firmy, z których każda zajmuje się jednym rodzajem działalności. W ten sposób z dawnych Domów Towarowych Centrum stworzono kilka spółek, z których każda indywidualnie odpowiada za swoje koszty i zyski.

Drugim pojęciem, jakie przewijało się w wypowiedziach uczestników dyskusji, była partycypacja wszystkich pracowników w podejmowanych działaniach. Wszyscy pracownicy muszą być zaangażowani w redukcję kosztów. Muszą czuć się odpowiedzialni za koszty. Działania przez nich wykonywane mają zasadniczy wpływ na koszty. Dlatego od pracowników w dużym stopniu zależy skuteczność powodzenia strategii redukcji kosztów. Pracownicy muszą zrozumieć zasady panujące w firmie. Czasem niezbędne są szkolenia pracowników dotyczące kosztów. Wszyscy pracownicy muszą zrozumieć przyczyny i mechanizm powstawania kosztów. Dopiero wtedy możliwe będzie osiągnięcie zamierzonych wyników.

W dalszej części dyskusji zaproszeni goście mieli ustosunkować się do pewnych pytań postawionych przez dr. Jerzego Thieme. Poniżej przedstawiono krótkie podsumowanie udzielonych odpowiedzi.

1. Czy coraz bardziej popularne staje się „manipulowanie” przy wynikach firmy zamiast podejmowania działań faktycznej redukcji kosztów?

Uczestnicy Forum zgodnie stwierdzili, że „majsterkowanie” przy wynikach stosowane jest również przez firmy działające na polskim rynku. Takie postępowanie nie sprawdza się na dłuższą metę. Dowodem na to stają się głośne w USA afery związane z takimi gigantami rynkowymi jak Enron czy w ostatnich tygodniach WorldCom lub Xerox. W dłuższym okresie zawsze wyjdzie na jaw „manipulowanie” przy wynikach. Może się to skończyć pogorszeniem reputacji firmy, spadkiem notowań na giełdzie, a nawet bankructwem i ogłoszeniem upadłości firmy. Poza tym, jest to sprzeczne z etyką biznesu.

2. Dlaczego w Polsce redukcja kosztów sprowadza się do redukcji zatrudnienia?

Redukcja zatrudnienia jest często nadużywaną metodą redukcji kosztów. Powodem jest fakt, że jest uważana za najszybciej zwracającą się decyzję finansową, bo w krótkim czasie zmniejszają się koszty zatrudnienia. W niektórych firmach redukcja zatrudnienia jest pierwszym etapem większych zmian. Dotyczy to przede wszystkim firm będących własnością państwa lub powstałych w wyniku prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. W firmach tego typu często występuje nadmierne zatrudnienie i redukcja jest konieczna dla zwiększenia efektywności działania.

Czasem realizacja redukcji kosztów przez redukcję zatrudnienia wynika z chęci wykorzystania nowoczesnych technik zarządzania, takich jak *outsourcing*. Związane jest to również z zamiarem korzystania z usług pracowników czasowych.

Część zaproszonych do dyskusji gości stwierdziła, że redukcja zatrudnienia nie zawsze jest stosowana (Pekao S.A.). Dla niektórych firm była to decyzja ostateczna, odkładana w czasie (Fiat Auto Polska). Jest to trudna de-

czynja dla pracodawcy, niezwykle bolesna dla pracownika, wymagająca dialogu społecznego.

3. Jakie podejście do redukcji kosztów jest właściwsze: autokratyczne czy partycypacyjne?

Podejście autokratyczne to podejście charakteryzujące się podejmowaniem decyzji przez kierownictwo niezależnie od pracowników, narzucanie z góry zasad postępowania. Z reguły uważa się, że jest to typowy w Polsce model zarządzania firmą.

Podejście partycypacyjne to podejście, w którym kluczem do sukcesu jest współpraca, konsens między kierownictwem i pracownikami niższych szczebli. Jest to charakterystyczne dla krajów skandynawskich czy Japonii.

Uczestnicy dyskusji stwierdzili, że przeważa (lub powinno przeważać) podejście partycypacyjne. Programy redukcji kosztów bez partycypacji pracowników niższych szczebli nie mają sensu i szans powodzenia. Potrzebne są pomysły wszystkich pracowników. Przyznano jednak, że trudno uniknąć decyzji autokratycznych.

4. Dlaczego przeważa podejście „akcyjne” (jednorazowe) do redukcji kosztów, zamiast systemowego (ciągłego)?

Uczestnicy dyskusji stwierdzili, że akcyjne podejście jest czasami potrzebne, ale na znaczeniu zyskuje podejście systemowe związane z podejmowaniem działań ciągłych. Niezbędne jest jednak zrozumienie zasad zarządzania kosztami. Zarządzanie kosztami nie oznacza okresowego, jednorazowego „ciąćcia kosztów”, tylko ciągłą obserwację, analizę i kontrolę kosztów. W tym celu konieczne jest posiadanie właściwego systemu pomiaru kosztów.

5. Czy firmy zagraniczne podejmują więcej działań redukcji kosztów niż firmy polskie?

Zaproszeni goście stwierdzili, że większa częstotliwość podejmowania

działań redukcji kosztów przez firmy zagraniczne wynika z posiadania większego doświadczenia niż w przypadku firm polskich. Pytanie uznano za niedokładnie sformułowane, gdyż wiele polskich firm jest w znacznym stopniu finansowanych przez kapitał zagraniczny. Czy zatem należy je traktować jako firmy zagraniczne?

6. Dlaczego w Polsce nie ma „bohaterów” redukcji kosztów takich jak: J. Welch (General Electric), C. Ghosn (Nissan)?

Stwierdzono, że polskie przedsiębiorstwa dopiero uczą się metod redukcji kosztów. Menedżerowie w polskich firmach wolą korzystać ze sprawdzonych, zagranicznych rozwiązań zamiast eksperymentować i realizować własne pomysły. Poza tym, metody redukcji kosztów stosowane w polskich przedsiębiorstwach są często okryte wielką tajemnicą. Z tego powodu menedżerowie, którzy odnoszą sukces, nie mają szansy „zabłyśnąć” i stać się autorytetem dla innych osób zarządzających. Polscy menedżerowie dopiero uczą się wymiany doświadczeń.

7. Jaka jest zależność między wynagrodzeniem menedżerów a zyskami firmy?

Uczestnicy dyskusji zgodnie stwierdzili, że ich zarobki są na właściwym poziomie. Nie uważają, że wysokie zarobki zarządu wpływają na znaczące obniżenie zysków. Jednocześnie wysokie zarobki niekoniecznie muszą być bodźcem do opracowywania skutecznych planów redukcji kosztów i poprawy wyników firmy. Istotne jest stworzenie właściwego systemu motywacyjnego, który będzie skłaniał menedżerów do podejmowania działań redukcji kosztów i zwiększania efektywności firmy.

Panel dyskusyjny był przedostatnim punktem programu Forum. Po nim wszyscy uczestnicy zostali zaproszeni na ban-

kiet, gdzie możliwe było kontynuowanie dyskusji i wyjaśnianie wątpliwości.

Zorganizowanie Forum było bez wątpienia świetnym pomysłem, niezwykle stosownym w obecnych warunkach na rynku. Liczna frekwencja świadczyła o ogromnym zainteresowaniu tematem. Takie spotkania są okazją do poznania najlepszych rozwiązań w zarządzaniu, wymiany doświadczeń i opinii. Możliwe

jest uporządkowanie własnych poglądów oraz zrozumienie, gdzie popełniane są błędy, czego trzeba unikać, a o czym pamiętać. Trzeba brać przykład z firm, którym się powiodło, oraz wyciągać wnioski z błędów firm, które poniosły klęskę.

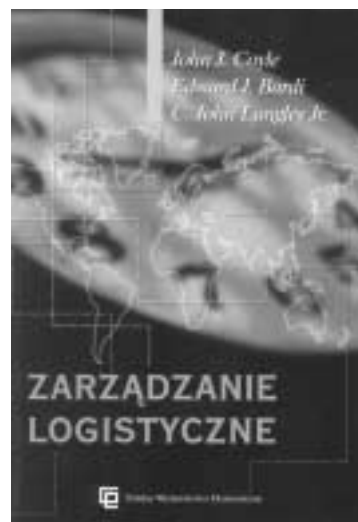
mgr Monika Możdzonek
absolwentka

Wydziału Nauk Ekonomicznych UW

Książki nadesłane



Stanisław Rudolf, Tadeusz Janusz, Daniel Stos, Piotr Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002, s. 234.



John J. Cole, Edward J. Bardi, C. John Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 734.