

*Czas cięć*  
Szukanie oszczędności  
w polskich firmach -  
trendy w optymalizacji  
kosztów w Polsce



# Wprowadzenie

Wszyscy zadają sobie pytanie: kiedy skończy się kryzys? I chociaż docierają do nas już pierwsze opinie wieszczące pojawienie się oznak poprawy sytuacji, to według większości ekonomistów, przed nami jeszcze trudne kilkanaście miesięcy. Dla większości firm oznacza to potrzebę zabezpieczania środków na przeczekanie trudnej sytuacji i szukanie oszczędności.

Najnowsze badania Deloitte pokazują, że racjonalizacja kosztów stała się standardową praktyką stosowaną przez wiele firm w Polsce. Ponad dwie trzecie z badanych firm aktualnie realizuje projekt optymalizacji kosztów, a prawie 75% planuje taką optymalizację w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Pokazuje to, że poważnie traktują kryzys gospodarczy i przygotowują się na przetrwanie trudnych czasów.

Większość realizowanych projektów obejmuje wszystkie obszary w firmie i przynosi efekty redukcji kosztów pomiędzy 5 a 10 procent bazy kosztowej. Oszczędności uzyskiwane są najczęściej w wyniku usprawniania procesów i organizacji oraz optymalizacji zakupów. Bardzo ważnym elementem jest również zmiana kultury organizacyjnej firmy na taką, w której każdy pracownik rozumie, jak jego działania wpływają na poziom kosztów.

Jak należy postępować w obecnej sytuacji gospodarczej? Czy warto kontynuować proces stopniowych zmian i oszczędności obejmujących całą firmę? A może lepiej rozpocząć redukcję kosztów na poziomie strategicznym w celu zdobycia przewagi nad konkurencją?

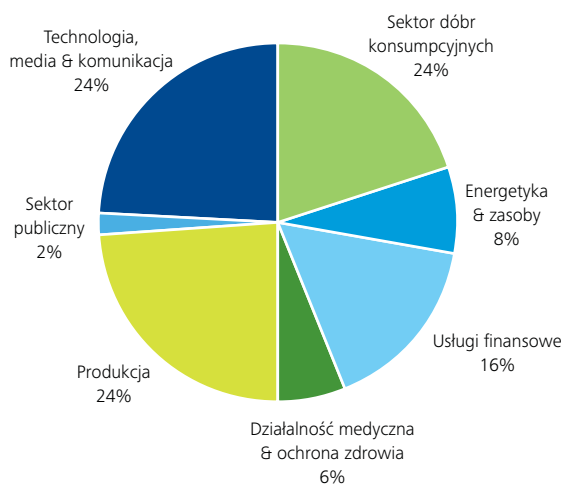
Niniejszy raport analizuje najnowsze trendy w racjonalizacji kosztów oraz oferuje praktyczne i sprawdzone wskazówki wspierające firmy podczas wyboru podejścia na przyszłość.



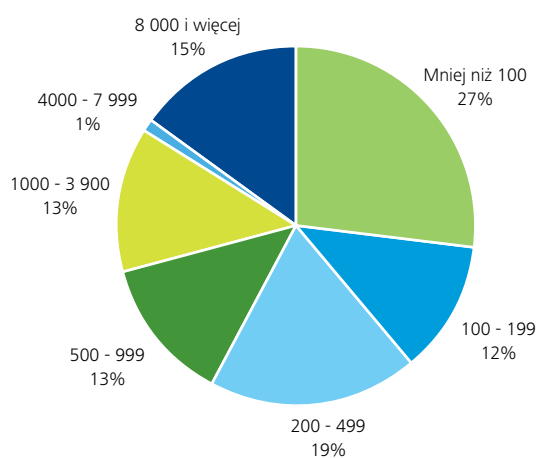
# Opis badania

Badanie przeprowadzono pomiędzy marcem a majem 2009 roku na grupie ponad 50 polskich firm. Respondentami badania byli dyrektorzy finansowi i członkowie kadry zarządzającej pełniący kluczowe funkcje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem lub finansami.

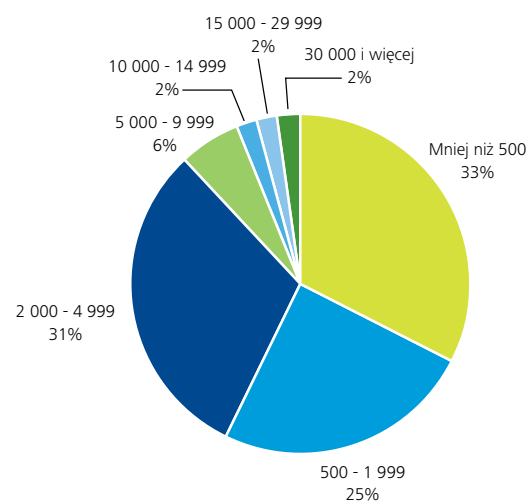
## Struktura branżowa



## Struktura według wielkości przychodów (mln euro)



## Struktura według liczby zatrudnionych



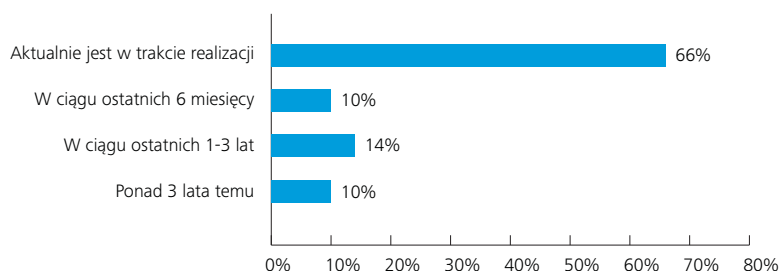
# Trendy w programach optymalizacji kosztów

## Kiedy i jak często?

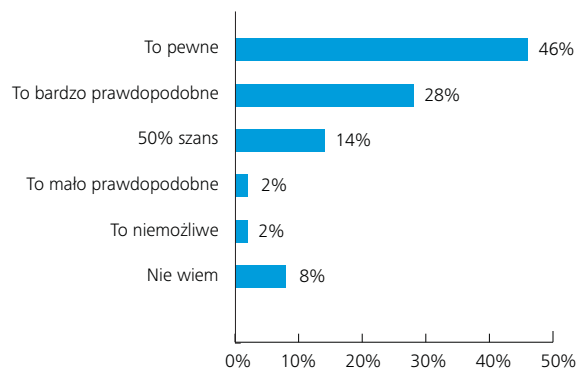
Dwie trzecie ankietowanych firm jest obecnie w trakcie programu optymalizacji kosztów a prawie trzy czwarte planuje taki program w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Pokazuje to, że obecna sytuacja gospodarcza zmusza firmy do tworzenia planów optymalizacji, które jeszcze niedawno były jedynie braną pod uwagę opcją przygotowującą je do stawienia czoła trudnym czasom.

Dwie trzecie ankietowanych jest obecnie w trakcie programu optymalizacji kosztów.

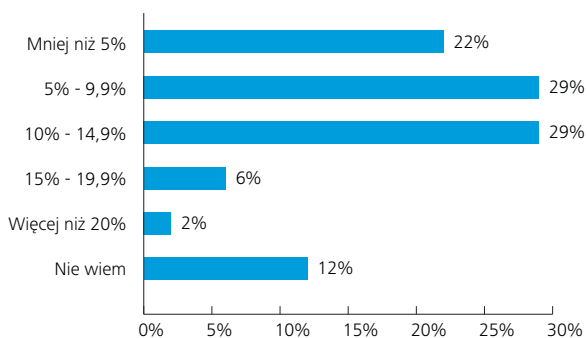
## Kiedy po raz ostatni Państwa firma realizowała program optymalizacji kosztów?



## Jak oceniają Państwo prawdopodobieństwo uruchomienia w Państwa firmie programu optymalizacji kosztów w przeciągu 12 miesięcy?



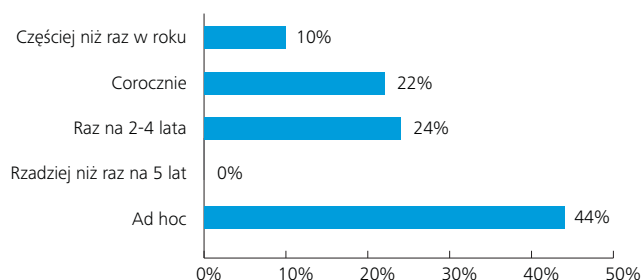
## Jak oceniają Państwo potencjał oszczędnościowy kolejnego programu optymalizacji kosztów?



---

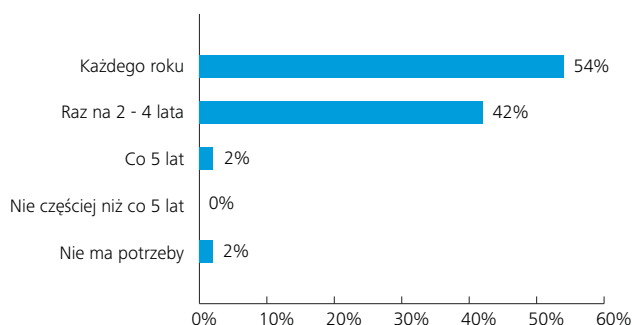
Chociaż z ankietowanych firm tylko jedna trzecia uruchamia tego typu programy przynajmniej raz do roku, ponad połowa uważa, że program optymalizacji kosztów powinien być corocznie powtarzany.

**Jak często Państwa firma podejmuje inicjatywy tego typu?**



Wśród respondentów widoczny jest wyraźny podział w regularności uruchamiania programów optymalizacji kosztów. Nieco ponad połowa ankietowanych cyklicznie podejmuje inicjatywy optymalizacji kosztów, podczas gdy pozostała część (44%) reaguje jedynie w odpowiedzi na specyficzną sytuację, w której znajduje się firma.

**Jak często Państwa zdaniem program optymalizacji kosztów powinien być powtarzany w organizacji?**

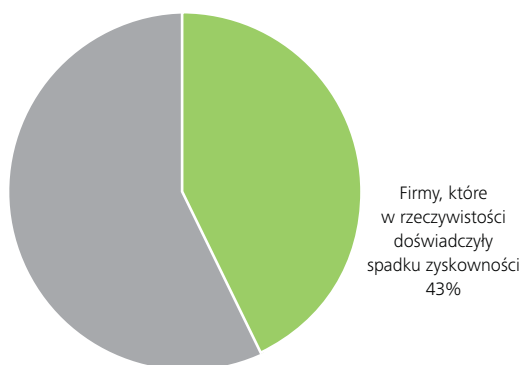


### Podejście: reaktywne czy proaktywne?

Kryzys, którego jesteśmy świadkami nie dotknął jeszcze wszystkich firm, chociaż wszyscy są świadomi jego wpływu i skali. Działania skierowane na optymalizację bazy kosztowej podejmowane przez świadomych kryzysu uczestników badania nie wynikają bezpośrednio z pogorszenia ich wyników, a raczej przygotowują firmy do spodziewanej recesji.

Co ciekawe, mniej niż połowa firm, które wskazały ostatnią sytuację kryzysową na rynkach jako główny powód uruchomienia programu optymalizacji kosztów rzeczywiście doświadczyła spadku zyskowności. Oznacza to, że na wszelki wypadek przygotowują plan zabezpieczający przed ewentualnym pogorszeniem sytuacji.

#### Firmy, dla których głównym powodem optymalizacji kosztów jest ostatnia sytuacja kryzysowa na rynkach



#### Jaki był główny powód uruchomienia programu optymalizacji kosztów?

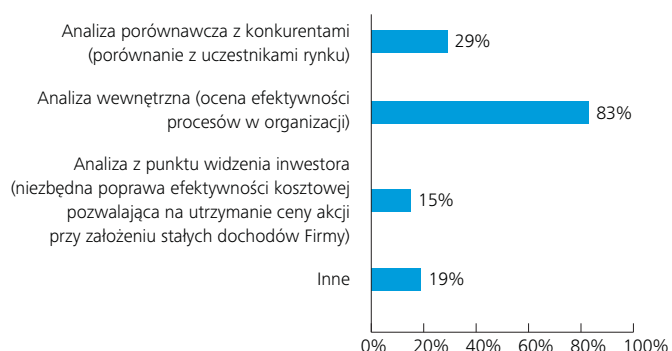


Tylko 43% firm, które podały ostatnią sytuację kryzysową jako główny powód optymalizacji kosztów doświadczyło rzeczywistego spadku zyskowności.

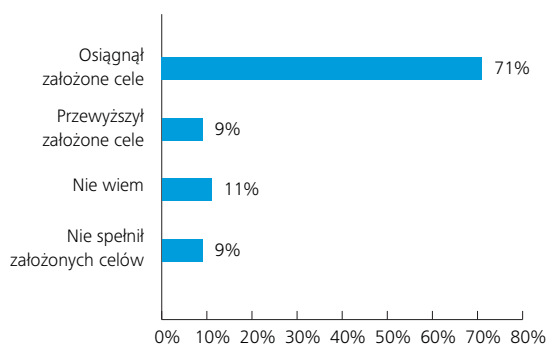
## Ustalanie celów programu

Żeby wiarygodnie monitorować korzyści i efektywnie przeprowadzić program optymalizacji kosztów konieczne jest odpowiednie ustalenie celów takiego programu. Programy optymalizacji w badanych przez nas firmach w ponad 80% spełniły bądź nawet przewyższyły założone cele. Jak ustalane są cele takich programów? Czy tak wysoki wskaźnik ich osiągnięcia oznacza, że mogły być bardziej ambitne?

### Na jakiej podstawie został ustalony cel programu optymalizacji kosztów?

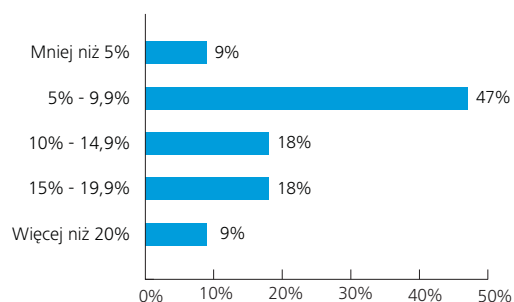


### W jakim stopniu program optymalizacji kosztów spełnił założone cele w Państwa firmie?



Ponad połowa badanych firm osiągnęła jednocyfrową obniżkę kosztów w wyniku zastosowania programów oszczędnościowych. Taka poprawa wyników może wystarczyć w czasach dobrej sytuacji gospodarczej, kiedy znaczący wzrost przychodów umożliwił eliminację wielu problemów, ale w niepewnych czasach podobna strategia może okazać się niewystarczająca.

### Struktura procentowa osiągniętych oszczędności



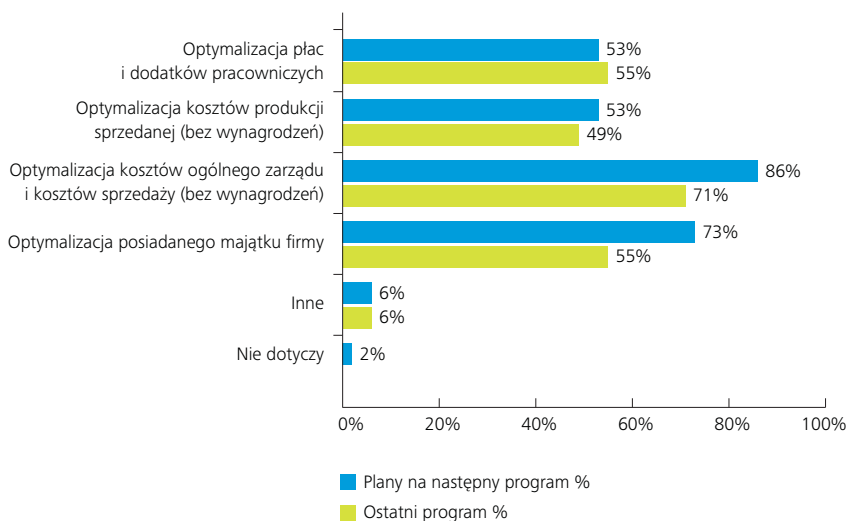
## Gdzie i co się tnie?

Każda firma posiada inne potrzeby związane z redukcją kosztów, chociaż jak pokazują wyniki dla większości z nich najbardziej oczywistym źródłem oszczędności jest usprawnienie funkcji ogólnego zarządu oraz optymalizacja posiadanego majątku firmy. Podniesienie efektywności kosztów ogólnego zarządu może przynieść znaczne oszczędności przy nieznacznych stratach lub nawet ich całkowitym braku. Działania w tym obszarze nie mają bezpośredniego wpływu na relacje z klientami lub bieżące transakcje, stąd łatwiej przeprowadzać zmiany bez zakłócania funkcjonowania firmy lub narażania na ryzyko dobrych relacji z klientem.

---

Zdecydowana większość respondentów wskazuje koszty ogólnego zarządu i sprzedaży jako główny cel przyszłych optymalizacji.

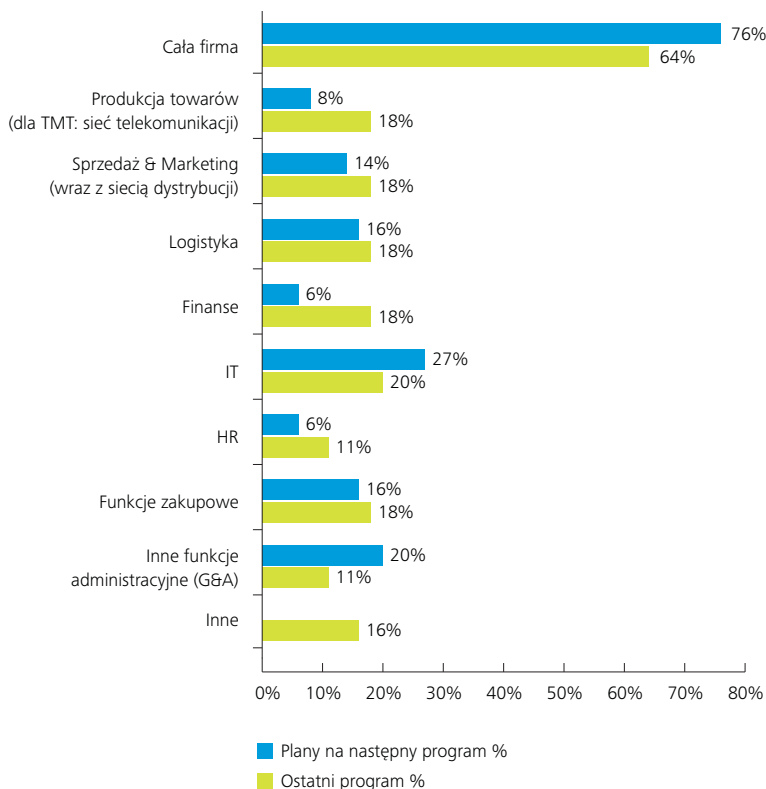
## Jakie obszary zostały/zostaną objęte programem optymalizacji kosztów w Państwa firmie?



W większości przypadków, zarówno już przeprowadzone programy optymalizacji jak i te dopiero planowane dotyczą całej firmy a nie tylko wybranych funkcji. Ogólnofirmowa analiza i zestawienie wszystkich kosztów może pomóc firmie w uzyskaniu właściwej perspektywy działań zmierzających do ograniczenia kosztów, a także pomóc zarządzającym dostrzec większe możliwości. Może również wskazać firmie, gdzie powinna ona koncentrować swoje działania. Funkcje, w których respondenci badania upatrują największego potencjału do optymalizacji kosztów to IT i funkcje administracyjne

**Koncentrowanie się na jednym obszarze wcale nie oznacza mniej pracy – zawsze trzeba wziąć pod uwagę interakcje z innymi funkcjami**

**Które funkcje w Państwa firmie powinny zostać objęte programem optymalizacji kosztów?**



## Jak się tnie?

### Jakie działania podejmowano najczęściej w ramach programu optymalizacji kosztów?



Badane firmy stawiały głównie na kontrolę wydatków – blisko 70% ustanowiło procedury ich kontroli, a ponad 40% zmieniło zasady akceptacji wydatków. Blisko połowa firm wstrzymała proces rekrutacji nowych pracowników, a prawie 40% dokonało redukcji poziomu zatrudnienia.

## Dźwignie kosztowe

Najwięcej, bo aż 70% respondentów uważa udoskonalenie procesów biznesowych poprzez ich uproszczenie, eliminację lub outsourcing za dźwignie kosztową mającą największy wpływ na organizację. Maksymalnych korzyści upatrują w podniesieniu

poziomu sprawności i szybkości działania oraz eliminacji zbędnych czynności, a także wprowadzeniu kontroli efektywności oraz optymalnym wykorzystaniu technologii informatycznych.

### Które z wymienionych dźwigni kosztowych Państwa zdaniem mogą mieć największy wpływ na organizację?



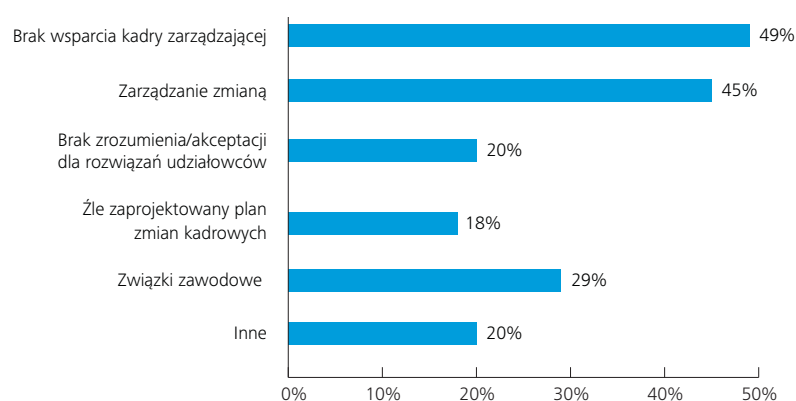
# Główne wnioski

## 1. Zaangażuj kadre zarządzającą

Zdaniem respondentów, poparcie dla inicjatyw oszczędnościowych powinno płynąć z najwyższych szczebli organizacyjnych firmy. Kierownictwo firmy musi dobrze orientować się w zakresie i przyczynach planowanych zmian, a także udzielać zdecydowanego wsparcia inicjatywom oszczędnościowym w całym okresie realizacji projektu. Jest to szczególnie ważne w przypadku zmian strukturalnych na wielką skalę, które często wymagają współpracy między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi. Ponadto programy wdrażane przez wyższą kadre zarządzającą charakteryzowały się lepszymi wynikami od programów kierowanych przez kadre niższą (odpowiednio 76 % i 64 %)

50% respondentów wskazało na brak zrozumienia i akceptacji wśród najważniejszych interesariuszy, jako na największe utrudnienie w wypracowaniu pożądaných oszczędności.

Proszę ocenić czynniki, a następnie wybrać dwa najważniejsze, które Państwa zdaniem stanowią największą barierę dla efektywnego wdrożenia programu optymalizacji.



## 2. Stosuj zachęty

Wyniki badań pokazują zależność pomiędzy stosowaniem zachęt a realizacją zamierzonych celów. Wszystkie firmy, które stosowały zachęty zrealizowały cele, a w przypadku 19% tych firm realizacja celów przewyższyła wcześniejsze założenia. Istnienie zależności sukcesu programu od stosowania zachęt potwierdza się także podczas analizy wyników firm deklarujących ich brak. Wprawdzie większość z tych firm także osiągnęła zamierzone cele, ale tylko w tej grupie są takie firmy, którym się to zadanie nie udało (18%).

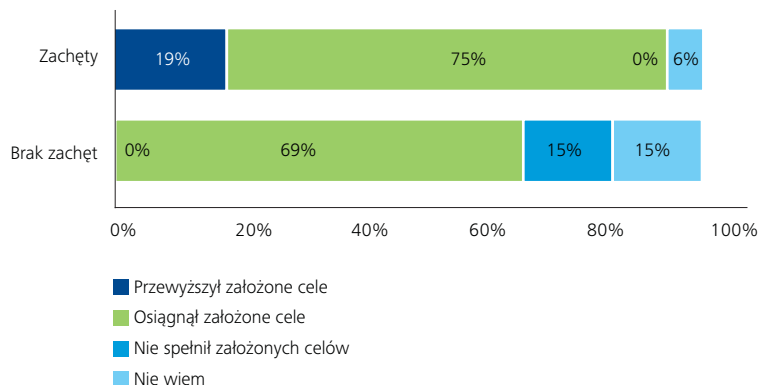
**20% firm stosujących zachęty przewyższyło założone cele programu optymalizacji.**

## 3. Nie ograniczaj się do analizy wewnętrznej

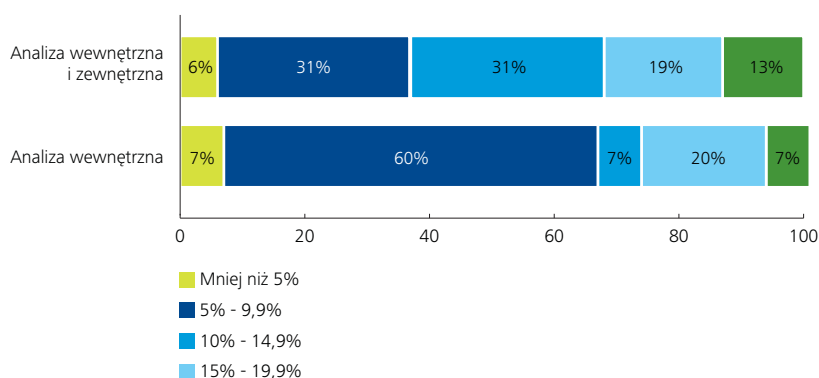
Badanie wykazało, że firmy, które przy ustalaniu celów odnosiły się również do świata zewnętrznego (analiza benchmarkingowa, analiza oczekiwań inwestorów) osiągnęły większe oszczędności niż firmy bazujące tylko na analizie wewnętrznej - 63% firm, które przy ustalaniu celów korzystały z analiz uwzględniających środowisko zewnętrzne przedsiębiorstwa osiągnęło wyniki wyższe niż 10% w porównaniu z 34% firm bazujących wyłącznie na analizie wewnętrznej.

**Blisko dwa razy więcej firm korzystających z analizy zewnętrznej niż tych opierających się tylko na analizie wewnętrznej osiągnęło ponad 20% oszczędności**

Czy program spełnił założone cele?



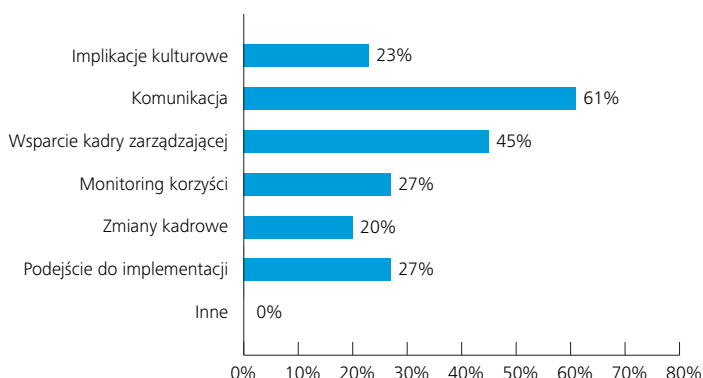
Wpływ analizy wewnętrznej i zewnętrznej na wyniki programu optymalizacji kosztów



#### 4. Nie zapominaj o komunikacji

Ponieważ czynnik ludzki ma decydujące znaczenie w powodzeniu każdego przedsięwzięcia, kluczowym elementem zarządzania zmianą przy programach optymalizacji kosztów jest zapewnienie komunikacji ze wszystkimi interesariuszami projektu. Przeprowadzana w pośpiechu reforma struktury kosztów często odwraca uwagę kierownictwa firmy od konieczności poinformowania o tym pracowników. Choć w perspektywie krótkoterminowej można w ten sposób zaoszczędzić nieco czasu, często w ujęciu długoterminowym oznacza to nagromadzenie dodatkowej pracy. Brak informacji i lęk przed nieznanym powodują spadek wydajności i morale pracowników. Od samego początku należy poświęcić czas na działalność informacyjną by pozyskać poparcie pracowników dla planowanych zmian - 60% badanych firm uważa, że komunikacja jest najważniejszym czynnikiem powodzenia programu i powinno się jej poświęcić jak najwięcej uwagi i staranności przy planowaniu programu, w jego trakcie i po zakończeniu.

Czynniki, których waga i znaczenie były w całym programie znacznie większe od początkowych założeń.



„Gdyby możliwe było powtórzenie programu więcej czasu poświęcilibyśmy na wewnętrzną komunikację uświadamiającą powody i potrzeby wdrożenia programu po to, by zdobyć większe wsparcie wśród kadry wdrażającej program.”

Wypowiedź jednego z respondentów

# Podejście Deloitte

Deloitte jest ekspertem w dziedzinie programów optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwie. Posiadamy dogłębną wiedzę na temat wszystkich aspektów związanych z szukaniem oszczędności w firmach o różnej strukturze kosztów.

Nasze podejście opiera się na pięciu filarach:

- **Znajomość biznesu naszych klientów** – pracujemy w zespołach branżowych skupiających ekspertów doskonale znających specyfikę działania najróżniejszych firm
- **Najlepsze praktyki organizacyjne i procesowe** – wypracowane przez naszych ekspertów specjalizujących się w poszczególnych obszarach działania firmy

- **Analizy benchmarkingowe** – naszą diagnozę opieramy na porównaniu efektywności działania firmy z najlepszymi w branży
- **Baza inicjatyw redukcji kosztów** – wypracowanych i sprawdzonych w trakcie licznych i zróżnicowanych projektów
- **Zmiana kultury organizacyjnej** – dzięki której wypracowane w firmie oszczędności mają szansę być trwałe.

Wspólnie z naszymi Klientami osiągamy doskonałe wyniki w ramach optymalizacji kosztów ogólnego zarządu i kosztów związanych z zarządzaniem łańcuchem dostaw.

Koszty sprzedaży i ogólnego zarządu (SG&A)		
Obszar	Podstawowe obszary usprawnień	Potencjał oszczędności
Sprzedaż i marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty sieci sprzedaży (wydajność pracy, wyposażenie, flota, koszty podróży)</li> <li>• konstrukcja systemu motywacyjnego</li> <li>• efektywność wydatków na reklamę/sponsoring</li> <li>• efektywność akcji promocyjnych</li> <li>• prowizje dla pośrednich kanałów sprzedaży</li> <li>• uproszczenie/optimalizacja procesów</li> </ul>	5% - 15%
IT / Telekomunikacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wykorzystanie licencji na software i hardware</li> <li>• standaryzacja sprzętu</li> <li>• infrastruktura sieciowa</li> <li>• uproszczenie/optimalizacja procesów</li> <li>• konsolidacja i renegotjacja umów</li> <li>• dopasowanie taryf telekomunikacyjnych do potrzeb</li> <li>• mechanizmy współdzielenia kosztów telekomunikacyjnych z pracownikami</li> <li>• outsourcing</li> </ul>	4% - 15%
Finanse i księgowość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• centralizacja/centrum usług wspólnych</li> <li>• outsourcing</li> <li>• uproszczenie/automatyzacja procesów, elektroniczny obieg dokumentów</li> <li>• zarządzanie należnościami i zobowiązaniami</li> </ul>	5% - 30%
Nieruchomości	<ul style="list-style-type: none"> <li>• racjonalizacja portfela aktywów</li> <li>• wykorzystanie powierzchni</li> <li>• warunki najmu</li> <li>• outsourcing funkcji zarządzania nieruchomościami</li> </ul>	5% - 15%
HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• centralizacja/centra usług wspólnych</li> <li>• outsourcing</li> <li>• uproszczenie/automatyzacja procesów</li> <li>• uproszczenie/ujednoczenie struktury wynagrodzeń</li> <li>• optymalizacja świadczeń socjalnych</li> <li>• unifikacja warunków zatrudnienia</li> </ul>	5% - 13%

Koszty zarządzania łańcuchem dostaw (SCM)		
Obszar	Podstawowe działania	Potencjał oszczędności
Zintegrowane planowanie sprzedaży i operacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zintegrowane planowanie (dostaw, produkcji, dystrybucji, poziomu zapasów) zapewniające optymalizację wykorzystania dostępnych zasobów (w tym czasu, pojemności) w celu zyskownego zaspokojenia rynku</li> </ul>	4% - 18%
Produkcja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• restrukturyzacja sieci produkcji</li> <li>• eliminacja niewykorzystanych mocy produkcyjnych</li> <li>• minimalizacja zużycia aktywów</li> <li>• realokacja produkcji do obszarów o niższych kosztach</li> <li>• minimalizacja inwestycji w produkcję w toku</li> </ul>	5% - 25%
Zarządzanie zapasami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• automatyzacja procesu planowania zakupów</li> <li>• usprawnienie planowania popytu</li> <li>• zwiększenie elastyczności produkcji</li> <li>• optymalizacja portfela indeksów magazynowych</li> <li>• poprawa komunikacji i realizacji faz wprowadzania i wycofywania produktu z rynku</li> </ul>	5% - 15%
Dystrybucja produktów gotowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• optymalizacja struktury sieci dystrybucji,</li> <li>• usprawnienie przepływu produktów,</li> <li>• redukcja odległości od rynku,</li> <li>• optymalizacja współpracy z kooperantami.</li> </ul>	8% - 20%
Zakup produktów i surowców	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza rynku/przygotowanie strategii negocjacyjnej</li> <li>• optymalizacja stosowanych technik/narzędzi zakupowych</li> <li>• konsolidacja dostawców</li> <li>• optymalizacja portfolio indeksów zakupowych</li> <li>• zarządzanie popytem wewnętrznym (wolumen, jakość)</li> <li>• optymalizacja struktury rabatowej</li> </ul>	5% - 15%

\* Oszczędności wynikające z redukcji kosztów, nie zawierają dodatkowych efektów optymalizacji łańcucha dostaw przekładających się na redukcję zaangażowanego kapitału oraz wzrost przychodów (w wyniku poprawy poziomu obsługi klienta).

# Kontakty

**Krzysztof Pniewski**

Partner

Rozwiązania Finansowe

[kpniewski@deloittece.com](mailto:kpniewski@deloittece.com)

+48 22 5110609

**Marek Chlebus**

Dyrektor

Rozwiązania Finansowe

[mchlebus@deloittece.com](mailto:mchlebus@deloittece.com)

+48 (22) 5110639

**Dariusz Nachyła**

Partner

Technologie, Media i Telekomunikacja

[dnachyla@deloittece.com](mailto:dnachyla@deloittece.com)

+48 (22) 5110631

**Grzegorz Sencio**

Menedżer

Technologie, Media i Telekomunikacja

[gsencio@deloittece.com](mailto:gsencio@deloittece.com)

+48 (22) 5110398



# Biura Deloitte

## Warszawa

### biuro główne

ul. Jana Pawła II 19  
00-854 Warszawa  
Tel: +22 511 08 11  
Faks: +22 511 08 13

### Biuro w Gdańsku

ul. Arkońska 6  
80-387 Gdańsk  
Tel: +58 761 67 90  
Faks: +58 761 67 61

### Biuro w Katowicach

ul. Uniwersytecka 13  
40-007 Katowice  
Tel: +32 603 03 30  
Faks: +32 603 03 31

### Biuro w Krakowie

Al. Armii Krajowej 16  
30-150 Kraków  
Tel: +12 622 43 80  
Faks: +12 622 43 83

### Biuro w Łodzi

ul. Traugutta 25  
90-113 Łódź  
Tel: +42 290 61 00  
Faks: +42 290 61 01

### Biuro w Poznaniu

ul. Marcelińska 90  
60-324 Poznań  
Tel: + 61 860 21 00  
Faks: + 61 860 21 01

### Biuro w Szczecinie

Plac Rodła 8, XII piętro  
70-419 Szczecin  
Tel: +91 359 40 65  
Faks: +91 359 40 66

### Biuro we Wrocławiu

Rynek 7  
50-106 Wrocław  
Tel: +71 344 71 21  
Faks: + 71 344 71 25

Deloitte świadczy usługi audytorskie, konsultingowe, doradztwa podatkowego i finansowego klientom z sektora publicznego oraz prywatnego, działającym w różnych branżach. Dzięki globalnej sieci firm członkowskich obejmującej 140 krajów oferujemy najwyższej klasy umiejętności, doświadczenie i wiedzę w połączeniu ze znajomością lokalnego rynku. Pomagamy klientom odnieść sukces niezależnie od miejsca i branży, w jakiej działają. 165 000 pracowników Deloitte na świecie realizuje misję firmy: stanowiąc standard najwyższej jakości.

Specjalistów Deloitte łączy kultura współpracy oparta na zawodowej rzetelności i uczciwości, maksymalnej wartości dla klientów, lojalnym współdziałaniu i sile, którą czerpią z różnorodności. Deloitte to środowisko sprzyjające ciągłemu pogłębianiu wiedzy, zdobywaniu nowych doświadczeń oraz rozwojowi zawodowemu. Eksperti Deloitte z zaangażowaniem współtworzą społeczną odpowiedzialność biznesu, podejmując inicjatywy na rzecz budowania zaufania publicznego i wspierania lokalnych społeczności.

Nazwa Deloitte odnosi się do Deloitte Touche Tohmatsu, podmiotu prawa szwajcarskiego i jego firm członkowskich, które stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte Touche Tohmatsu oraz jego firm członkowskich można znaleźć na stronie [www.deloitte.com/pl/onas](http://www.deloitte.com/pl/onas).

Member of Deloitte Touche Tohmatsu