

DRODZY CZYTELNICY

Niniejsza książka nie jest przeznaczona dla krótkowzrocznych menedżerów, którzy za wszelką cenę chcą się pochwalić wynikami przed zarządem, akcjonariuszami czy bankiem. Ma na celu pokazanie, że nie każdy sposób cięcia kosztów jest dobry dla firmy i naucza właściwych form wprowadzania oszczędności. Źle zarządzana firma się nie rozwija, gdyż obroty spadają, a koszty ciągle rosną.

Umocnić kapitał własny, podwyższyć poziom konkurencyjności firmy czy ugruntować jej pozycję rynkową można tylko dzięki dobrym wynikom. Jednak aby je osiągnąć, trzeba umieć skutecznie i szybko obniżyć koszty oraz przewidywać, czy za pięć lat przedsiębiorstwo nadal będzie odnosiło sukcesy. Niezbędna jest do tego umiejętność spojrzenia na firmę i jej otoczenie z innego punktu widzenia. Niniejsza publikacja ma pomóc menedżerom i ich firmom przez przedstawienie im sprawdzonych sposobów obniżania kosztów.

Wynagrodzenie za pracę to bez wątpienia najpoważniejsza pozycja w kosztorysie, dlatego temu zagadnieniu poświęcono odrębną część podręcznika.

Warto uświadomić sobie, że w sytuacji kryzysowej – zamiast zwalniać najlepszych i najbardziej wydajnych pracowników – lepiej we właściwym czasie zatrudnić odpowiednich ludzi i wspierać ich w efektywnym działaniu. Należy także zrozumieć, że błędem jest zamiana planowych działań controllingowych w chaotyczne, niezapowiedziane kontrole-naloty. Zasadniczą kwestią jest bowiem zwiększenie wydajności. Pewien dyrektor firmy średniej wielkości bardzo trafnie określił ten problem: *Odkąd zmniejszyliśmy o połowę liczbę pracowników w dziale controllingu i drastycznie zredukowaliśmy kadre kierowniczą, wyszliśmy na prostą i osiągamy większe zyski.*

Kolejnym problemem bywa marketing. Co z tego, że firma corocznie obniża koszty o 15–20%, jeśli jej obroty maleją jeszcze szybciej, właściciel nie ma pomysłu na dalsze zarządzanie przedsiębiorstwem, dział marketingu właściwie nie istnieje, nakłady na reklamę można dostrzec tylko przez lupę, a nowych klientów – jak na lekarstwo. A co z szefami dystrybucji i królami marketingu, którzy żądają ustalania niewyobrażalnych budżetów i z roku na rok bez zastanowienia zwiększają koszty? Uczuleni na takie pojęcia, jak marketing partyzancki, efektywność i kontrola wydajności, nie dostrzegają, że ponad 80% wydatków na marketing nie przybliży do osiągnięcia wyznaczonych celów. Sposób myślenia prezentowany w niniejszej książce nie tylko pomaga skuteczniej gospodarować wydatkami, lecz także przyczynia się do właściwie ukierunkowanego obniżania nakładów.

Żeby efektywnie działać, trzeba ponosić koszty, które – jak wiadomo – stale rosną. Obniżania kosztów nie można zatem traktować jak sporadycznie stosowanej diety – trzeba się postarać, by stało się przyzwyczajeniem. Tylko te firmy, których wydatki są regularnie kontrolowane i stale utrzymywane na niskim poziomie, mają szansę przetrwać na rynku.

Książka zawiera wskazówki, jak wykryć nietypowe źródła wydatków, obniżyć koszty oraz zmienić stereotypowe podejście do niektórych kwestii związanych z zarządzaniem. Jednak efekty osiągnie się dopiero wtedy, gdy po przeczytaniu kolejnych porad i ich przeanalizowaniu przejdzie się do działania. Istotą zarządzania jest bowiem myślenie i dzia-

łanie. Inwestycja, jaką był zakup tej książki, zwróci się tylko wówczas, gdy wdroży się przynajmniej jeden z przedstawionych w niej sposobów obniżania kosztów. Przy każdym rozwiązaniu warto poświęcić parę minut na zastanowienie się, jak najłatwiej wprowadzić je w życie. Jeżeli stosunek pomiędzy nakładem czasu i pracy a efektywnością wydaje się korzystny, warto przystąpić do działania. Czas menedżera jest cenny, dlatego lepiej wykorzystać jeden sposób, niż przekartkować kilkanaście następnych stron i nie zrobić nic. Przy każdej poradzie zasygnalizowano stopień trudności wdrożenia danego rozwiązania, jego czasochłonność oraz spodziewane korzyści.

Reasumując: osiągnięcie zysków jest obowiązkiem każdej firmy, bo tylko przedsiębiorstwo przynoszące zyski utrzyma się na rynku, pracownikom zapewni miejsce zatrudnienia, a właścicielom – dochód. Aby było to jednak możliwe, należy pamiętać, że koszty narastają z każdym dniem, w którym nie podejmuje się odpowiednich kroków w celu ich obniżenia.

Życzę sukcesów!

Kirchentellinsfurt k. Tybingi, styczeń 2007

Gerhard Gieschen

UWAGA DO WYDANIA POLSKIEGO

Niektóre informacje odnoszące się bezpośrednio do niemieckich przepisów prawa i gospodarki dostosowano do polskich warunków prawnorynkowych, tak by książka jak najlepiej służyła naszym czytelnikom.

O AUTORZE

Gerhard Gieschen pochodzi z Dolnej Saksonii. Studiował ekonomikę przedsiębiorstw przy IBM Niemcy. Dwa lata później rozpoczął samodzielną działalność. Jest współzałożycielem, wspólnikiem lub członkiem zarządu wielu firm informatycznych i usługowych. Od dwudziestu lat zajmuje się doradztwem w zakresie wzrostu dochodów firmy (dla osób prowadzących samodzielną działalność, przedstawicieli wolnych zawodów i początkujących przedsiębiorców). W ramach kompleksowego doradztwa, kierując się dewizą *myślenie i działanie*, opracowuje sposoby wyboru strategii działania, zwiększania zysku, optymalizacji procesów oraz redukcji kosztów i ryzyka, a także je wdraża.

Gieschen udziela konkretnych rad, jak zwiększyć zysk.

Financial Times, 13.07.2005

SPIS TREŚCI

Część A **Możliwości: identyfikacja i skuteczne wdrażanie** 9

RADA 1	Wybieraj skuteczne sposoby obniżania kosztów	9
RADA 2	Wdrażanie sposobów obniżania kosztów	10
RADA 3	Nie dowierzaj statystykom: dotrzyj do źródła.	12
RADA 4	Wybieraj właściwe dane porównawcze	14
RADA 5	Koszty stałe: zacznij od obniżenia najniebezpieczniejszych kosztów.	15
RADA 6	Dobre koszty – złe koszty	17

Część B **Personel: podstawowe źródło kosztów i zysków.** 18

RADA 7	Najlepsza na świecie lista sposobów obniżania kosztów!	18
RADA 8	Zwolnij nieefektywnych pracowników	20
RADA 9	Zmniejsz absencję pracowników	23
RADA 10	Nie zatrudniaj nikogo bez namysłu	24
RADA 11	Oszczędzaj przy rekrutacji.	26
RADA 12	Spraw, by pracownik był efektywny od pierwszego dnia pracy	27
RADA 13	Spraw, by pracownicy byli efektywni	30
RADA 14	Motywuj pracowników.	31
RADA 15	Mniej gadania, więcej działania	33

RADA 16	Promuj asynchroniczne techniki komunikacji	35
RADA 17	Utrwalaj efekty osiągnięte za pomocą seminariów i szkoleń	36
RADA 18	Nie toleruj dorabiania po godzinach	37
RADA 19	Samochód służbowy – cztery grzechy główne	39
RADA 20	Ogranicz prywatne użytkowanie samochodów służbowych.	41
RADA 21	Redukuj koszty podróży służbowych u źródła	42

Część C **Procedury i procesy: prawdziwe przyczyny wzrostu kosztów** 45

RADA 22	Znajdź nieefektywne procesy	45
RADA 23	Postaraj się uprościć oprogramowanie	47
RADA 24	Zredukuj asortyment towarów i części zamiennych	49
RADA 25	Ogranicz liczbę dostawców	51
RADA 26	Zapowiedz niektórym klientom, że chcesz się z nimi rozstać	52
RADA 27	Zrezygnuj z niektórych działań	54
RADA 28	Wprowadź standardy administracyjne	56
RADA 29	Outsourcing: dodatkowe zadania zleć ekspertom.	59
RADA 30	Zorganizuj magazyn materiałów biurowych w systemie Kanban	60

RADA 31	Wykorzystaj harmonogramy konserwacji i przeglądów . . .	62
RADA 32	Skróć czas wykonywania poszczególnych zadań	63
RADA 33	Zmień rytm pracy	65
RADA 34	Zmniejsz wymagania formalne i ilościowe	65
RADA 35	Zweryfikuj definicję pojęcia „jakość”	67
RADA 36	Niech część pracy wykona za ciebie klient	69
RADA 37	Zmień strukturę działu zakupów	70
RADA 38	Wykorzystaj trzy etapy dokonywania zakupów kanałami elektronicznymi . .	72
RADA 39	Sprawdź aktualne warunki dokonywania zakupów	73

Część D Dystrybucja: pozbadź się złych nawyków 75

RADA 40	Pięć miliardów, których nikt nie zauważa	75
RADA 41	Zmniejsz upusty	77
RADA 42	Pośrednio zwiększ aktywny czas sprzedaży . . .	79
RADA 43	Bezpośrednio zwiększ aktywny czas sprzedaży . . .	80

Część E Marketing: czasem mniej znaczy więcej 83

RADA 44	Zrezygnuj z niektórych potencjalnych klientów . . .	83
RADA 45	Wykorzystaj „strategię autobusu”	84
RADA 46	Zadbaj o jednoznaczny przekaz informacji	86
RADA 47	Obserwuj konkurencję	87

RADA 48	Ogranicz udział w targach	88
RADA 49	Na targi wysyłaj tylko właściwych i dobrze przygotowanych pracowników	89
RADA 50	Ogranicz udział w imprezach związków i stowarzyszeń . . .	90

Część F Skuteczna i opłacalna reklama 92

RADA 51	Zrezygnuj z agencji reklamowej albo podejmij współpracę z którąś z nich . .	92
RADA 52	Zredukuj koszty ponoszone na usługi agencji reklamowej i zwiększ efektywność	93
RADA 53	Rozsądnie ogranicz liczbę zamieszczanych ogłoszeń reklamowych	94
RADA 54	Zmniejsz format, połącz reklamę drukowaną i internetową	97
RADA 55	Zamieszczaj niezaplanowane reklamy tylko na superwarunkach	99
RADA 56	Przeanalizuj e-wizerunek firmy	99
RADA 57	Nie drukuj wszystkiego w drukarniach zagranicznych i internetowych	101
RADA 58	Podczas mailingu nie przekraczaj standardowych opłat pocztowych	102
RADA 59	Ogranicz objętość i nakład gazetki dla klientów	102
RADA 60	Weź pod lupę gazetkę dla pracowników	104
RADA 61	Umieść naklejkę z logo firmy na zwykłej teźce	104

RADA	62	Materiały reklamowe drukuj i przechowuj w jednym miejscu.	105
RADA	63	Obniż koszty współpracy z prasą.	106
RADA	64	Rozgranicz sponsoring i darowizny	107
RADA	65	Ogranicz liczbę gadżetów reklamowych	108
RADA	66	W pułapce oszczędnej reklamy zewnętrznej	110
RADA	67	Umieść harmonogram działań marketingowych w widocznym miejscu	111
RADA	68	Stwórz wzorcowy katalog	112

Część G Umowy i kontrakty 115

RADA	69	Przeanalizuj warunki aktualnych umów i kontraktów	115
RADA	70	Zrezygnuj z umów serwisowych.	117
RADA	71	Rozwiązuj umowy przed upływem okresu wypowiedzenia	118
RADA	72	Rozwiązuj umowy z zachowaniem okresu wypowiedzenia	120
RADA	73	Abonamenty i prenumeraty.	122

Część H Ubezpieczenia 124

RADA	74	Oszacuj ryzyko	124
RADA	75	Obniż składki ubezpieczeniowe – zwiększ udział własny	126
RADA	76	Korzystaj z usług brokera ubezpieczeniowego.	127

Część I IT, telekomunikacja i oprogramowanie 129

RADA	77	Zredukuj liczbę licencji na oprogramowanie.	129
RADA	78	Kupuj licencje z drugiej ręki.	131
RADA	79	Zrezygnuj z aktualizacji	134
RADA	80	Obniż koszty łącza i dostępu	135
RADA	81	Ogranicz pojemność pamięci.	136
RADA	82	Obniż koszty drukowania – płać tylko za potrzebne wydruki.	138
RADA	83	Obniż wysokość rachunków telefonicznych	139

Część J Konsulting 141

RADA	84	Obniż koszty doradztwa	141
RADA	85	Zamień konsulting na coaching.	142

Część K O czym łatwo zapomnieć 144

RADA	86	Zadbaj o przestrzeń w pomieszczeniach	144
RADA	87	Zmniejsz koszty magazynowania.	146
RADA	88	Zmień formę kredytowania	148
RADA	89	Unikaj utraty należności	149
RADA	90	Oszczędzaj energię	151
RADA	91	Obniżanie kosztów od A do Z.	154

Część L Bezpieczna przyszłość a utrzymywanie kosztów na niskim poziomie 157

- RADA 92** Właściwie przygotuj
decyzje inwestycyjne..... 157
- RADA 93** *Total Cost of Ownership:*
nie skupiaj się na wierzchołku
góry lodowej..... 158
- RADA 94** Wykreśl ze swojego
słownika wyraz „nowy” 160
- RADA 95** Zamiast kupować
– wynajmuj 161
- RADA 96** Niech pracownicy partycypują
w kosztach 162
- RADA 97** Niech zmniejszanie kosztów
stanie się nawykiem..... 163

Część M Ryzyko i skutki uboczne 165

- RADA 98** Na czym nie wolno
oszczędzać 165
- RADA 99** Jak szybko zaoszczędzić
i stracić przy tym wielu
klientów i pracowników.... 169

Bibliografia..... 171







Część A **MOŻLIWOŚCI: IDENTYFIKACJA I SKUTECZNE WDRAŻANIE**

Rada 1 **Wybieraj skuteczne sposoby obniżania kosztów**

Niniejsza książka ma pomóc przeanalizować i wprowadzić w życie działania prowadzące do właściwego obniżania kosztów, gdyż nawet bezpośrednie programy redukcji wydatków powinny być wdrażane efektywnie. Nie warto tracić czasu na jednorazowe zaoszczędzenie 300 euro, jeżeli zastosowawszy inny sposób – zredukuje się miesięczne koszty o 800 euro czy też doprowadzi do wzrostu wydajności firmy i zysku w wysokości 2000 euro.

Najcenniejsze są trwałe działania

Narysuj na kartce schemat analizy potencjału.

Wdrożenie	BRĄZ	SREBRO	ZŁOTO	Priorytet
Wyjątkowo szybkie i łatwe				1
Szybkie lub łatwe				2
Czasochłonne i długotrwałe				3
	≤ 1%	1–5%	> 5%	oszczędność w skali roku (% zysku)

Schemat analizy potencjału

Porównaj potencjał poszczególnych działań z rocznym zyskiem firmy

Działaniami oznaczonymi jako „złoto” zajmij się osobiście



Wdrażaj szybko i łatwo

Po zapoznaniu się z każdą zaprezentowaną tu wskazówką zastanów się, jak w twojej firmie kształtowałby się stosunek między zakładanymi korzyściami a nakładem czasu i pracy. Oszacuj spodziewaną oszczędność kosztów. Wziąwszy pod uwagę koszty bieżące, wylicz oszczędności na 24 miesiące.

Następnie porównaj oszacowany potencjał z rocznym zyskiem firmy:

złoto = oszczędność > 5% zysku rocznego,
srebro = oszczędność 1–5% zysku rocznego,
brąz = oszczędność ≤ 1% zysku rocznego.

Twoim kolejnym krokiem powinno być określenie czasu wdrożenia danego rozwiązania, nakładów na jego wdrożenie i spodziewanych efektów:

- priorytet nr 1 – łatwe działania, odnoszące natychmiastowy skutek,
- priorytet nr 2 – działania, które można wdrożyć łatwo i szybko,
- priorytet nr 3 – działania, których wdrożenie jest czasochłonne i długotrwałe.

Działaniami oznaczonymi jako „złoto” zajmij się osobiście, „srebro” i „brąz” przekaz pracownikom. Aby utrzymać właściwą jakość wdrażania wybranych sposobów obniżania kosztów, wprowadzaj jednocześnie nie więcej niż trzy sposoby z klasy 1, dwa z klasy 2 i jeden najatrakcyjniejszy, ale i najtrudniejszy, z klasy 3.

CZEGO WYMAGA TEN SPOSÓB? CO PRZYNIESIE?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stopień trudności wdrożenia										
Czasochłonność										
Trwałość efektów/ Potencjalne korzyści										

Wdrażanie sposobów obniżania kosztów

W myślach działa się szybko, ale realizacja zadań wymaga czasu. Od pomysłu do jego realizacji prowadzi długa i ciężka droga. Dzięki analizie potencjału (► RADA 1) twój program ob-

WDRAŻANIE SPOSOBÓW OBNIŻANIA KOSZTÓW

niżania kosztów skoncentrujesz na najważniejszych punktach. Teraz musisz zadbać tylko o wdrożenie wybranych działań.

Skopij poniższy formularz wdrażania sposobów obniżenia kosztów i go wypełnij – pomysły przybiorą konkretny kształt i przerodzą się w plan. Zwielokrotnisz szanse ich wdrożenia i efektywność.

POSTAW SOBIE KONKRETNY CEL – USTAL KWOTĘ, JAKĄ CHCESZ ZAOSZCZĘDZIĆ. ZANOTUJ, W JAKIM CZASIE CHCESZ OSIĄGNĄĆ ZAPLANOWANE OSZCZĘDNOŚCI I KTO JEST ODPOWIEDZIALNY ZA REALIZACJĘ ZADANIA

Jak wiadomo, diabeł tkwi w szczegółach. Zatem w ramach zaplanowanych zadań wymień kolejne kroki oraz oszacuj nakład czasu i związane z tym koszty. Ponieważ twój czas jest bardzo cenny, oszczędzaj go – zastanów się, komu powierzyć poszczególne zadania i w jakim czasie powinny zostać wykonane.

SPOSÓB OBNIŻENIA KOSZTÓW _____ _____		Cel: zaoszczędzenie _____ zł <input type="checkbox"/> jednorazowo <input type="checkbox"/> stale Data zakończenia: _____ Osoba odpowiedzialna: _____		
Działanie	Okres realizacji	Powstałe koszty	Wdrożenie	Deadline

Formularz wdrażania sposobów obniżania kosztów



**Wdrażaj szybko
i łatwo**

NIE DOWIERZAJ STATYSTYKOM: DOTRZYJ DO ŹRÓDŁA

CZEGO WYMAGA TEN SPOSÓB? Co PRZYNIESIE?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stopień trudności wdrożenia										
Czasochłonność										
Trwałość efektów/ Potencjalne korzyści										

Rada

3

Nie dowierzaj statystykom: dotrzyj do źródła

W świetle dobrze je widać, w masie trudno zauważyć (parafraza)
Bertold Brecht, dramaturg i poeta niemiecki

Nigdy nie należy zdawać się w 100% na wyliczenia działu księgowości i rachunkowości. Długie kolumny cyfr oraz porównania z zeszłorocznym budżetem mogą być mylące. Niezależnie od tego, czy zaistniałe różnice wyrażono w liczbach bezwzględnych czy w procentach, zawsze wywołują fałszywe wrażenie, że obniżenie lub utrzymanie kosztów na tym samym poziomie jest czymś dobrym. Statystyki powstają bowiem na podstawie następującej zasady: aby zanalizować mnóstwo danych, liczby trzeba pogrupować i zestawić. Niektóre uzyskane wyniki mogą się wzajemnie znosić, obniżenie kosztów w jednej dziedzinie może więc oznaczać ich zwiększenie w innej.

Założmy, że w pewnej grupie kosztów wystąpiła redukcja o 12 000 euro. Jednocześnie powstały jednak nowe, złe koszty (► **RADA 6**) w wysokości 8000 euro. Statystycznie rzecz biorąc, dana grupa kosztów nadal kształtuje się pozytywnie, ponieważ koszty maleją. Oszczędności mogłyby być jednak większe. Ten problem trudno rozwiązać, nawet jeśli naszym zdaniem dysponujemy najbardziej precyzyjnymi statystykami. Masz dwie możliwości. Pierwsza: zainicjuj *data mining* – wtedy za jednym kliknięciem myszki będziesz otwierać i sprawdzać poszczególne dokumenty księgowo. Druga:

**SPRAWDŹ DOKUMENTY KSIĘGOWE NA ZASADZIE
PRÓB LOSOWYCH**

*Statystyki pokazują
wyniki zbiorcze – wyniki
szczegółowe mogą się
różnić*

NIE DOWIERZAJ STATYSTYKOM: DOTRZYJ DO ŹRÓDŁA

Poświęć cztery godziny – pójdz do księgowości i poproś, by wyjaśniono ci, według jakich kryteriów segreguje się i archiwizuje dokumenty księgowe. Weź co najmniej jeden segregator z każdego rodzaju tych dokumentów: rachunki przychodzące, zakupy materiałów, wyciągi z kont, księgi kasowe, wynagrodzenia itd. Każdy dokument ma swoją historię. Zapoznaj się z nią. Poproś przypadkowo wybranych pracowników, by objaśnili ci niejasne pozycje. Pamiętaj, żeby zwrócić uwagę nie tylko na konkretne sumy, lecz także na odpowiednie procesy.

Zapoznaj się z historią dokumentów księgowych na zasadzie prób losowych**W PRAKTYCE**

- Czy przestrzega się firmowych zasad planowania wydatków i dokonywania zakupów?
- Czy przy każdym rodzaju wydatku można wskazać osobę odpowiedzialną?
- Co by się stało, gdyby nie wydano pieniędzy na dany cel?
- Czy istniała rozsądna alternatywa?
- Czy zebrano porównywalne oferty?
- Czy udokumentowane procesy są zgodne z nowym podejściem do problemu kosztów?

Zauważ, że dokument księgowy nie odzwierciedla rzeczywistej wysokości ponoszonych kosztów. Nie bez powodu pierwsza zasada japońskiej szkoły zarządzania i ciągłego udoskonalania jakości firmy i produktu Gemba Kaizen brzmi: *Gdy pojawia się problem, idź na właściwe miejsce*. Nie zadowolaj się zatem informacjami przekazanymi przez telefon – idź do właściwych pracowników i poproś, by wyjaśnili ci procesy, za które są odpowiedzialni, pokazali dane na monitorze, udostępniłi dokumenty i archiwum. Zajrzyj również do szaf i szuflad. Sprawdź, jak realizowane jest zamówienie. Zapytaj, jak przy takim nawale pracy udaje się w ogóle sprawdzać rachunki. I nie zdziw się, gdy któryś z pracowników powie: *Dobrze, że ktoś to wreszcie zauważył. To dlatego odkładam wszystkie te papiery na wielką stertę i opisuję je zaledwie raz na tydzień*.

Dokument księgowy nie odzwierciedla kosztów dokładnie



**Wdrażaj szybko
i łatwo**

*Nie skupiaj się wyłącznie
na głównych źródłach
kosztów*

*Ile dziennie może
zaoszczędzić każdy
pracownik?*

WYBIERAJ WŁAŚCIWE DANE PORÓWNAWCZE

CZEGO WYMAGA TEN SPOSÓB? Co PRZYNIEMIE?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stopień trudności wdrożenia										
Czasochłonność										
Trwałość efektów/ Potencjalne korzyści										

Rada

4

Wybieraj właściwe dane porównawcze

Jak wiadomo, 20% nakładów generuje 80% zysków. W związku z tym wiele programów obniżania kosztów koncentruje się na głównych źródłach ich powstawania i dwóch – trzech decyzjach centralnych. Nie należy się tym jednak zadowalać. Regularnie ulepszaj swój system obniżania kosztów. (Dla przykładu: Toyota w dużej mierze zawdzięcza swój sukces stosowaniu filozofii Kaizen, która propaguje stały rozwój firmy.)

Wyobraź sobie, że płynność finansowa twojego przedsiębiorstwa jest jak ogromny zbiornik wodny. Osiągane obroty wypełniają rezerwy i podnoszą poziom wyników. Każdy wydatek jest zaś jak otwór w zbiorniku. Ze skapujących kropli powstają strumyki, potoki, rzeczki i rzeki kończące swój bieg w morzu. I jak w nieszczelnym kranie – małe wydatki tworzą duże sumy.

Skoncentruj się w wynikach rocznych, aby oszacować, jaki udział mają w nich drobne koszty. Jaki wzrost zysku chcesz osiągnąć w skali roku? Podziel tę sumę przez liczbę dni roboczych wyliczonych zgodnie z zasadami wynikającymi z Kodeksu pracy, a potem przez liczbę pracowników. Uzyskany wynik uwzględnij przy planowaniu działań mających na celu obniżenie kosztów. Załóżmy, że planujesz wzrost zysku o 60 000 euro. Przy 10 pracownikach i 250 dniach roboczych trzeba zaoszczędzić 24 euro dziennie na pracownika. W dłuższej perspektywie każda kwota nabiera znaczenia.

**OKREŚL DOCELOWĄ KWOTĘ OSZCZĘDNOŚCI I POINFORMUJ
O NIEJ SWOICH PRACOWNIKÓW**

Pamiętaj, że często to oni dużo lepiej wiedzą, na czym można zaoszczędzić.