

# Kako izgraditi program optimizacije troškova koji traje

Većina programa štednje isporuči broj jednom i izgubi ga u roku od osamnaest meseci. Ovaj vodič opisuje praktičnu mehaniku zero-based pristupa koji preživi sledeći godišnji reset — pisano iz operativne isporuke, ne iz šablona.

## 1. Počni od osnove koju niko ne poseduje

Pre ciljeva, rekonstruiši troškovnu bazu na nivou drajvera, a ne konta. Većina organizacija budžetira po kontima; skoro niko po onome što stvarno uzrokuje trošak.

Ako podaci ne podržavaju pogled po drajverima, to je nalaz broj jedan — i obično se rešava u nedeljama, ne kvartalima.

- Mapiraj potrošnju na drajvere (obim, učestalost, broj ljudi, kilometraža, kompleksnost asortimana).
- Razdvoji adresabilnu od neadresabilne potrošnje i reci to naglas.
- Donesi sud o kvalitetu podataka pre nego što postaviš cilj.

## 2. Should-cost pre cene

Najveće uštede retko dolaze iz pregovora o ceni. Dolaze iz drajvera koji je prestao da se preispituje pre više godina: učestalost isporuke, specifikacija, nivo servisa koji se niko ne seća da je dogovorio.

Should-cost model daje branjiv broj za pregovore i, još važnije, razgovor u koji biznis može da se uključi.

- Gradi should-cost za 10 najvećih troškovnih grupa, ne za sve.
- Modeluj obim, specifikaciju i nivo servisa kao promenljive — ne kao konstante.
- Proveri svaku pretpostavku sa čovekom koji vodi operaciju.

## 3. Vlasnici, ne workflow-ovi

Cilj bez imenovanog vlasnika je prognoza. Svaka linija plana treba jednog čoveka koji je nosi u sopstvenom P&L-u, sa mesečnim brojem koji sam izveštava.

Ritam izveštavanja neka bude dosadan i kratak: jedna strana, jedan vlasnik, jedno objašnjenje odstupanja.

## 4. Godišnji reset

Zero-based budgeting nije projekat. To je jezik kojim organizacija govori u svakom planskom ciklusu. Ako se druga godina vrati na „prošla godina plus procenat“, prva godina je bila rez, a ne sposobnost.

Fiksiraj definicije dražvera, should-cost modele i listu vlasnika kao stalne artefakte. Osvežavaj ih; nemoj ih graditi iznova.

## **5. Kako izgleda dobro posle dvanaest meseci**

- Razgovor o budžetu počinje od dražvera, ne od prošle godine.
- Vlasnici brane svoje brojeve bez finansija u sobi.
- Uštede iz prve godine i dalje se vide u osnovici druge godine.
- Novi zahtevi za potrošnju stižu sa priloženim should-cost-om.

Milenovic Advisory · Nezavisno savetovanje za supply chain, troškove i servis ·  
[milenovic-advisory.lovable.app](https://milenovic-advisory.lovable.app)