

Nowe trendy w zarządzaniu operacyjnym

Przejście z zarządzania „ręcznie sterowanego” do efektywnie zarządzanej firmy

Paweł Zemła
Członek Zarządu Equity Investments S.A.

PATRON GŁÓWNY



GIEŁDA PAPIERÓW
WARTOŚCIOWYCH
w Warszawie

ORGANIZATORZY



PARTNERZY MERYTORYCZNI



Wprowadzenie

Strategie nastawione na sukces o wiele łatwiej jest realizować w okresie dobrej koniunktury. Obecnie realizacja takiej strategii jest znacznie trudniejsza niż kiedykolwiek.

Obserwujemy:

- Kryzys finansowy;
 - Zmienność cen surowców i towarów;
 - Zmianę zachowań Klientów;
 - Rosnącą konkurencję cenową;
 - Trudności w pozyskaniu finansowania działalności.
-
- **Czy możemy ten czas wykorzystać?**
 - **Czy możliwy jest rozwój w trudnym otoczeniu?**

W DOBIE KRYZYSU FIRMY ZMIENIAJĄ STRATEGIĘ

Z „PRZEJMujemy, ROŚNIEMY, PODBIJAMY NOWE RYNKI”
NA „DZIAŁAMY EFEKTYWNIEJ”



...trochę definicji

Efektywność organizacyjna - zdolność do strategicznego przystosowania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, a także do produktywnego oraz oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów do **realizacji planowanych celów**.

Proces	Efektywny	Nieefektywny
Skuteczny	Proces osiąga zaplanowane cele a korzyści są wyższe od nakładów	Proces osiąga zaplanowane cele ale korzyści są niższe od nakładów
Nieskuteczny	Proces nie osiąga zaplanowanych celów ale korzyści są wyższe od nakładów	Proces nie osiąga zaplanowanych celów ale korzyści są niższe od nakładów

3 sposoby na: „biznes efektywny w trudnych czasach”

Celem nie jest tylko przetrwanie, lecz wzrost wartości w trudniejszych warunkach i zdystansowanie osłabionej konkurencji.

1. Elastyczny model organizacji
2. Procesowe spojrzenie na organizację
3. Kontrola i optymalizacja struktury kosztów

3 sposoby na „biznes efektywny w trudnych czasach”



Elastyczny model organizacji

W nowej rzeczywistości konkurencyjność wyznacza nie tyle potencjał ekonomiczny przedsiębiorstwa, co jego zdolność do szybkich zmian i generowania wartości dodanej.

Szanse w tym wyścigu mają przedsiębiorstwa o następujących cechach:

Elastyczne i szczupłe – zdolne do szybkich inwestycji i dezinwestycji, mało zintegrowane, o niskich kosztach stałych, **zarządzane przez projekty i struktury macierzowe**.

Kooperatywne – poszukujące współdziałania a nie konkurencji, zawiązujące liczne umowy z dostawcami i nabywcami oraz alianse z konkurentami **w celu budowy pełnej oferty bez własnych zasobów**.

Inteligentne – mające rozbudowane zasoby intelektualne, a nie materialne, **inwestujące w pracowników oraz badania i rozwój**, dysponujące wywiadem ekonomicznym.

Zorientowane na Klienta (CRM) – skoncentrowane na pozyskiwaniu informacji o preferencjach, zarządzaniu tą informacją i **nieustannym dążeniu do generowania nowych potrzeb u Klientów**.

3 sposoby na „biznes efektywny w trudnych czasach”



Elastyczny model organizacji

Praktyczne przykłady rozwiązań:

1. Projektowe podejście do przedsięwzięć biznesowych (zespoły projektowe, monitoring rentowności projektów);
2. Elastyczne formy zatrudniania (kontrakty, umowy rezultatu, telepraca itp.);
3. Kooperacja i budowanie zasobów kompetencyjnych poza organizacją (do projektów), czyli podwykonawstwo;
4. Outsourcing wybranych procesów (np. sił sprzedaży, produkcji itp);

3 sposoby na „biznes efektywny w trudnych czasach”



Procesowe spojrzenie na organizację

Podjęcie procesowe opiera się na założeniu, że należy optymalizować działania, mając na uwadze procesy, a nie tak jak w organizacji klasycznej, funkcje. Proces jest determinantą wzrostu efektywności współczesnej organizacji.

Które procesy powinniśmy doskonalić a które eliminować?

- **Procesy dodające wartość.** Są to operacje i czynności dodające wartość z punktu widzenia klienta.
- **Procesy nie dodające bezpośrednio wartości dla klienta, ale niezbędne do wykonania czynności dodających wartość** (np. zarządzanie, planowanie).
- **Procesy nie dodające wartości dla klienta ani nie uniemożliwiające wykonanie operacji dodających wartość** (np. poprawki, inspekcje).

3 sposoby na „biznes efektywny w trudnych czasach”



Procesowe spojrzenie na organizację

Korzyści z procesowego postrzegania organizacji

1. Standaryzacja i powtarzalność procesów (np. ofertowania, realizacji zamówień itp.);
2. Optymalizacja i eliminacja zbędnych operacji (np. tych samych operacji realizowanych w różnych działach wielokrotnie);
3. Możliwość kontroli, identyfikacji „wąskich gardeł” (np. odpowiedzi na reklamacje);
4. Możliwość pomiaru efektywności i kosztów (np. wpływu na rentowność);
5. Poprawa komunikacji wewnątrz organizacji.

3 sposoby na „biznes efektywny w trudnych czasach”



Procesowe spojrzenie na organizację

Praktyczne przykłady rozwiązań

1. Audyt procesów biznesowych i modelowanie;
2. Opracowanie procedur (wdrożenie systemów jakości itp.);
3. Opracowanie wskaźników pomiaru (KPI);
4. Wdrożenie metod wspomagających np. ABC (Activity Based Costing);
5. Wdrożenie narzędzi wspomagających:
 1. Systemy workflow (obieg pracy, standaryzacja, kontrola efektywności, identyfikacja zastoju);
 2. Systemy business intelligence (analizy i monitoring).

3 sposoby na „biznes efektywny w trudnych czasach”



Kontrola i optymalizacja struktury kosztów

Większość polskich firm jest świadoma konsekwencji spowolnienia gospodarczego i rozpoczęła już działania dla redukcji kosztów.

W ramach realizacji oszczędności zdecydowana większość polskich firm (75%) podejmuje działania związane z optymalizacją procesów biznesowych.

1. Optymalizacja procesów biznesowych (76%)
2. Optymalizacja procesów zakupów (58%)
3. Restrukturyzacja organizacji (56%)
4. Optymalizacja zarządzania środkami pieniężnymi (39%)
5. Optymalizacja łańcucha dostaw (38%)
6. Outsourcing, usługi wspólne (36%)
7. Redukcja kosztów IT (35%)
8. Efektywniejsze kanały obsługi – internet (26%)
9. Partnerstwa biznesowe – wspólne koszty (18%)
10. Akwizycje – zwiększenie skali działania (15%)

3 sposoby na „biznes efektywny w trudnych czasach”



Kontrola i optymalizacja struktury kosztów

Jak w praktyce podejść do programów optymalizacji kosztów?

1. Zadbaj o uzyskanie wiarygodne informacje;
2. Zdefiniuj jednoznacznie swoje problemy;
3. Przeanalizuj kluczowe elementy modelu biznesowego i sposób w jaki można je zmienić;
4. Określ główne nośniki kosztów i ich uwarunkowania, postaraj się zrozumieć jakie koszty mogą być zredukowane;
5. Zidentyfikuj kto jest odpowiedzialny za dany obszar kosztów i kształtuj kulturę „troski o koszty”
6. Stosuj analizę porównawczą i inne metody, aby ocenić czy jesteś tak efektywny w zakresie kosztów, jak mógłbyś być;
7. Wykorzystaj potencjał tzw. szybkich usprawnień (ang. quick wins) eliminacja kosztów zbędnych np. koszty logistyki, koszty podatkowe, :
8. Zmieniaj koszty stałe na zmienne;
9. Upraszczaj model działalności biznesowej;
10. Wdrażaj narzędzia budżetowania i monitorowania.

...i najważniejsze:

Nie działaj pochopnie – optymalizacja procesów i kosztów to długofalowa strategia.



PATRON GŁÓWNY



GIEŁDA PAPIERÓW
WARTOŚCIOWYCH
w Warszawie

ORGANIZATORZY



PARTNERZY MERYTORYCZNI



CHABASIEWICZKOWALSKA
i partnerzy



DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

PATRON GŁÓWNY



GIEŁDA PAPIERÓW
WARTOŚCIOWYCH
w Warszawie

ORGANIZATORZY



PARTNERZY MERYTORYCZNI

