

REDUKOWANIE KOSZTÓW JEST PROSTE

pod warunkiem, że się wie jak to zrobić

Roman Wendt

Doświadczenie - projekty



Roman Wendt

Doświadczenie – znajomości firm



An Industrial Group within the  sphere of companies



Ponad 60 lat doświadczeń w produkcji klejki

Roman Wendt

Roman Wendt

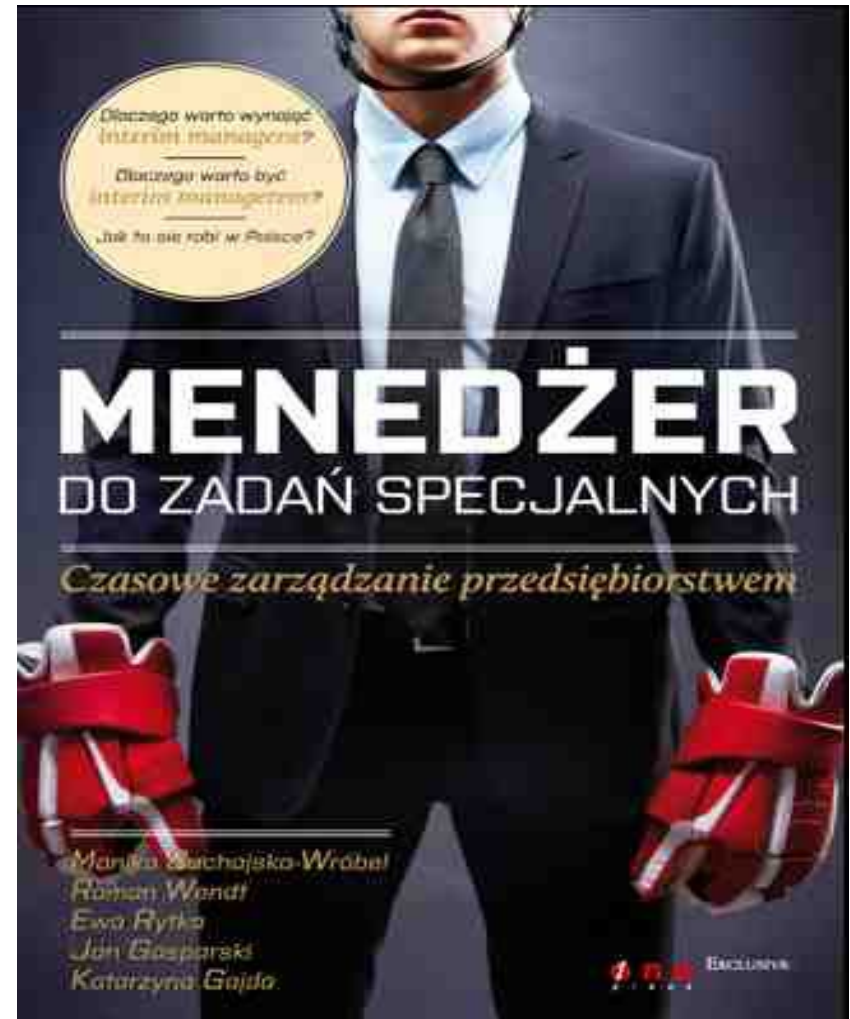
Zarządzanie zmianą w polskiej firmie

Jak w praktyce wykorzystać szansę
na rozwój bez porażek



„Choroby zawsze atakują ludzi doświadczających zmian”

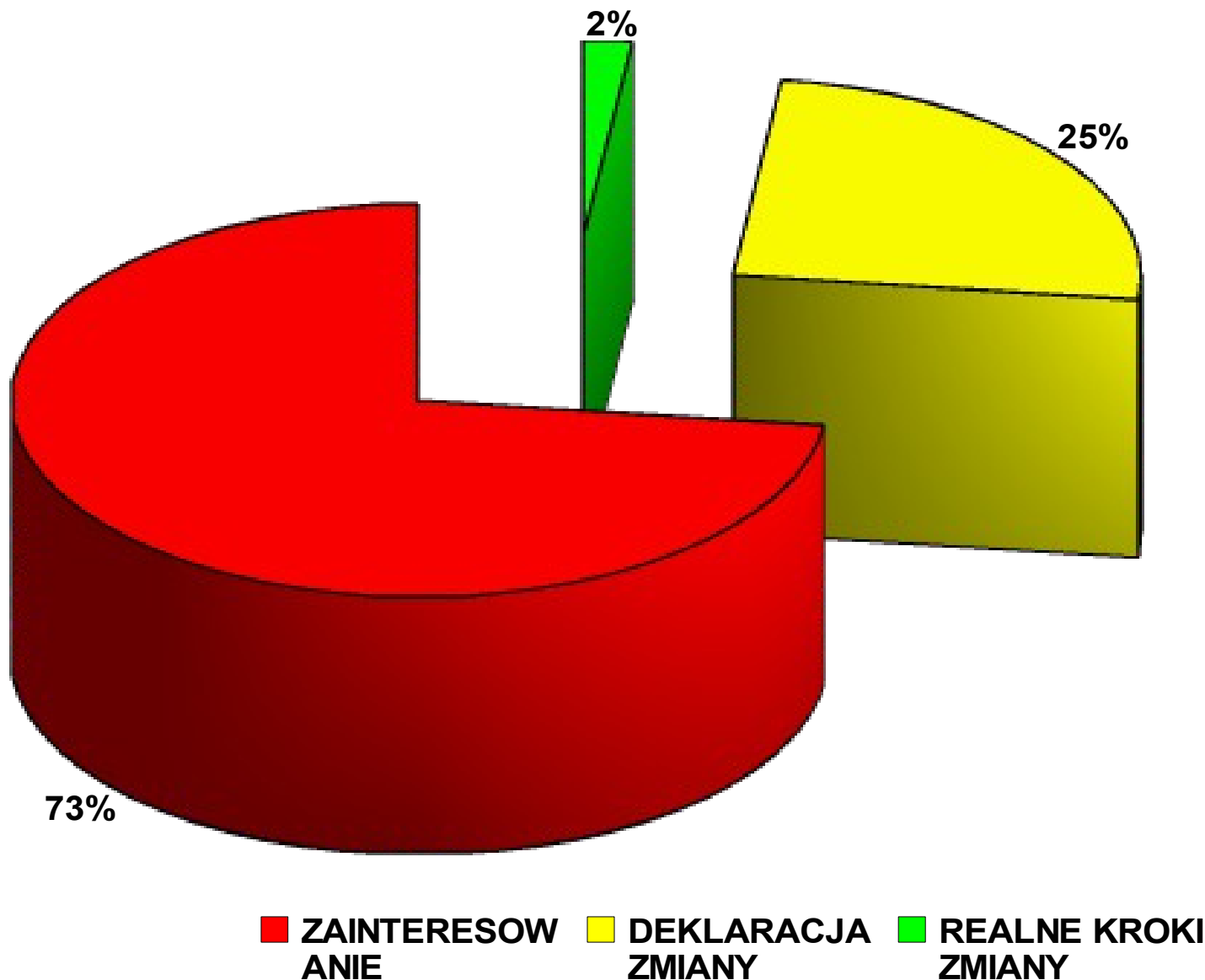
Plautus, Historia gryków, V se. p.n.e.



Badanie rzeczywistej gotowości na redukowanie kosztów

- Próba: 500 firm
- Wielkość: 200-2500 pracowników
- Kontakt: Top management (CEO; N-1)
- Analiza rzeczywistych relacji działu handlowego

Badanie rzeczywistej gotowości na redukowanie kosztów



Kiedy pojawia się myślenie o redukowaniu kosztów

- Sytuacja obiektywnie jest zła (strata na działalności, ujemny cashflow itp..)
- Próby przeczekania zawiodły
- Próby poprawy „metodą drobnych kroków” nic nie dały

TRZEBA „COŚ” zrobić



Magiczne słowa

„MUSI”

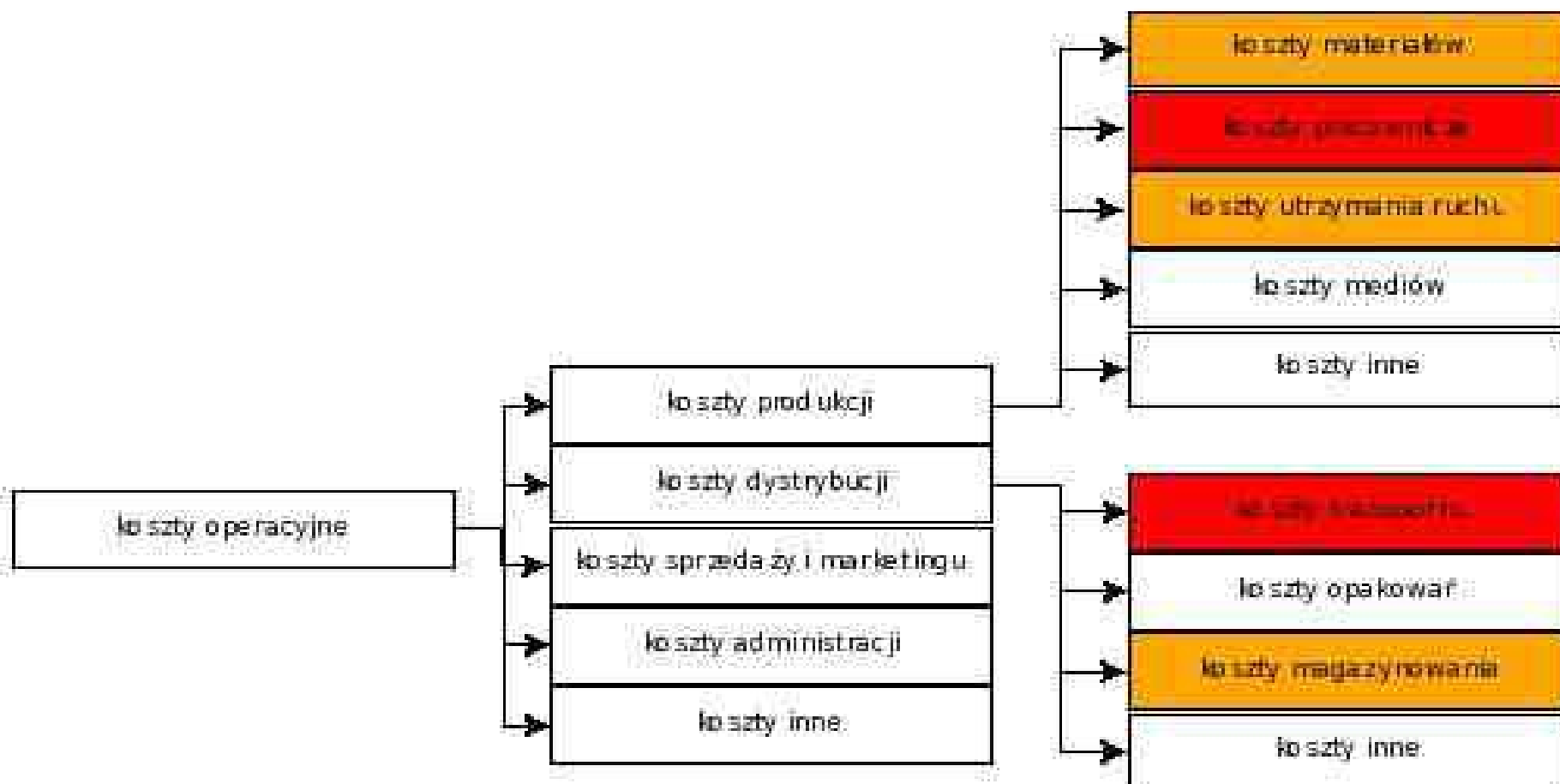
„NIE DA SIĘ”

Gdzie szukać

Wiersz	Wyszczególnienie	Rok	Rok +	Rok +
		...	n	
1	A. Część operacyjna (bieżąca) budżetu			
2	1. Dochody (suma 1.1 + 1.2 + 1.3 + 1.4)			
3	1.1. Dochody własne (w tym: podatki i opłaty lokalne, dochody z majątku, pozostałe dochody)			
4	1.2. Udział w dochodach budżetu centralnego (w tym: udziały w podatkach od osób prawnych i od osób fizycznych)			
5	1.3. Subwencje (w tym: część oświatowa i pozostałe części subwencji)			
6	1.4. Dotacje na zadania bieżące (suma 1.4.1 + 1.4.2)			
7	2. Wydatki bieżące (suma 2.1 + 2.2 + 2.3 + 2.4 + 2.5)			
8	2.1. Wydatki osobowe wraz z pochodnymi			
9	2.2. Dotacje dla innych podmiotów			
10	2.3. Wydatki na bieżące naprawy i remonty			
11	2.4. Wpłaty do budżetu centralnego			
12	2.5. Pozostałe wydatki bieżące			
13	3. Wolne środki budżetu operacyjnego (bieżącego) (różnica 1 - 2)			
14	4. Spłaty zadłużenia istniejącego (suma 4.1 + 4.2 + 4.3 + 4.4)			
15	4.1. Raty kredytowo-pożyczkowe i transze obligacyjne			
16	4.2. Odsetki			
17	4.3. Wymagalne zobowiązania			
18	4.4. Zwrot przyjętych depozytów			
19	5. Środki finansowe przed wydatkami na spłatę nowego zadłużenia (różnica 3 - 4)			
20	6. Spłata zadłużenia, o które ubiega się JST (suma 6.1 + 6.2)			
21	6.1. Raty kredytowo-pożyczkowe lub transze obligacyjne			
22	6.2. Odsetki			
23	7. Środki finansowe po spłacie zadłużenia (różnica 5 - 6)			
24	B. Część majątkowa (inwestycyjna) budżetu			
25	8. Środki finansowe na wydatki majątkowe (inwestycyjne) (suma 8.1 + 8.2 + 8.3 + 8.4 + 8.5)			
26	8.1. Dotacje na inwestycje			
27	8.2. Środki otrzymane z UH			
28	8.3. Środki z funduszy celowych			
29	8.4. Sprzedaż majątku			
30	8.5. Dywidendy, sprzedaż/tworzenie udziałów			
31	9. Wydatki majątkowe (inwestycyjne)			
32	C. Nadwyżka środków finansowych			
33	10. Nadwyżka / deficyt budżetowy (8 + 7 - 9)			
34	11. Finansowanie deficytu (suma 11.1 + 11.2 + 11.3)			
35	11.1. Kredyty i pożyczki			
36	11.2. Obligacje			
37	11.3. Inne wpływy			
38	12. Roczne przepływy gotówki (suma 10 + 11)			
39	13. Środki finansowe z poprzedniego roku			
40	14. Stan środków finansowych na koniec roku (suma 12 + 13)			

Źródło: opracowanie własne. W kolumnach „Rok”, „Rok + ...”, „Rok + n” należy wpisać kolejne lata spłaty zadłużenia

Struktura kosztów operacyjnych na potrzeby identyfikacji oszczędności





divide and conquer

2 obszary

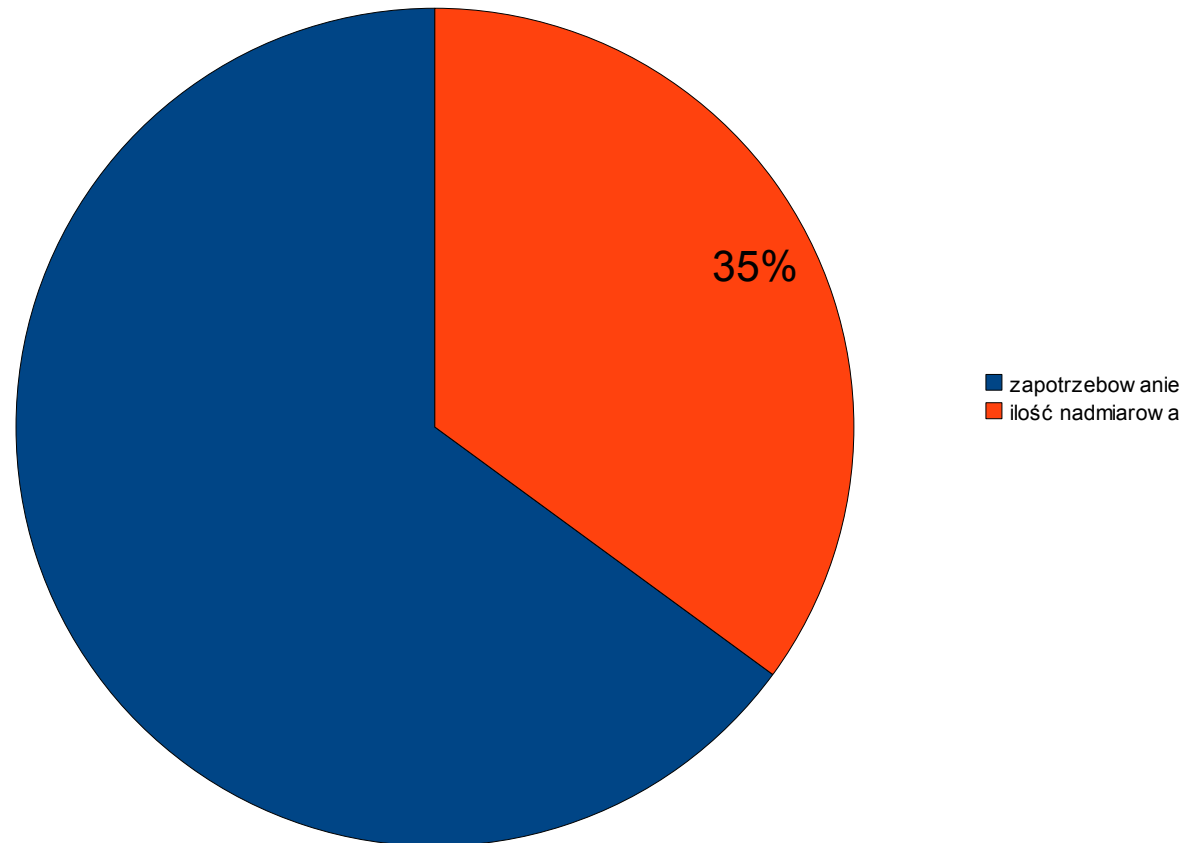
redukcji kosztów
jednocześnie



LUDZIE

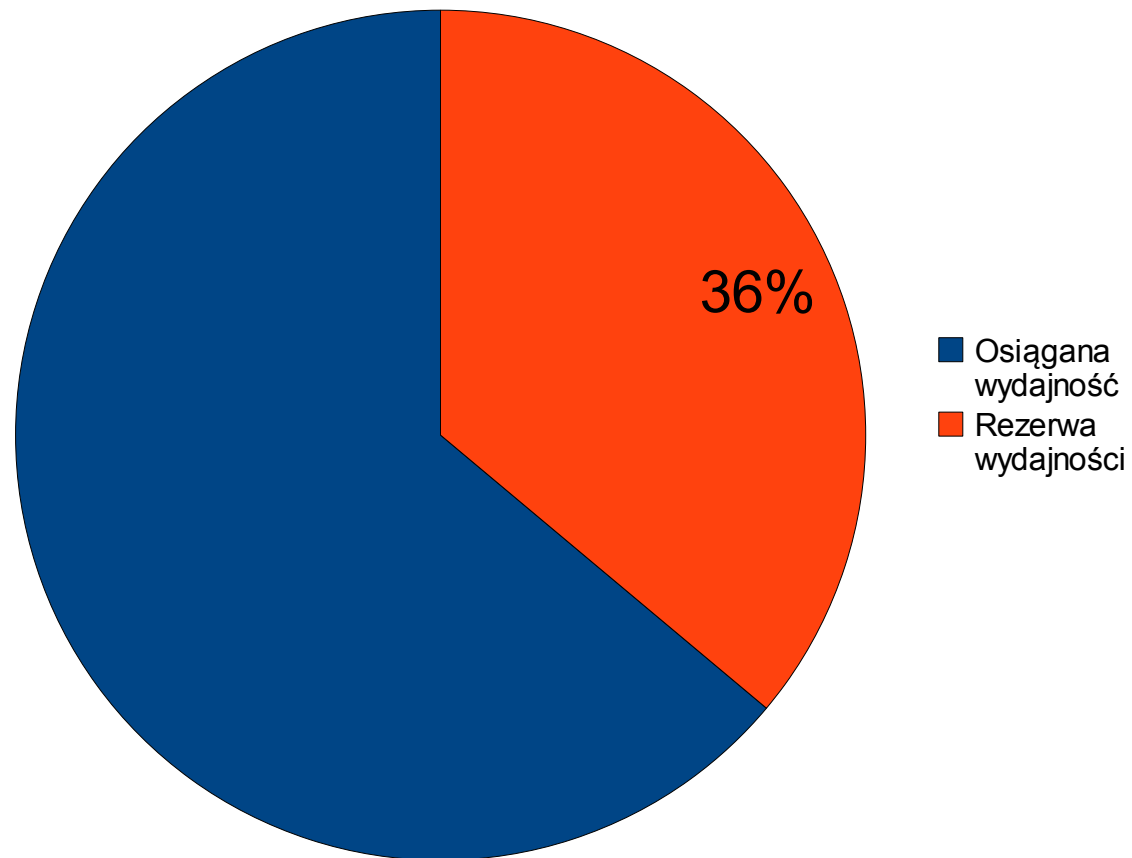
Badania statystyczne

Udział niepotrzebnie zużytych roboczogodzin



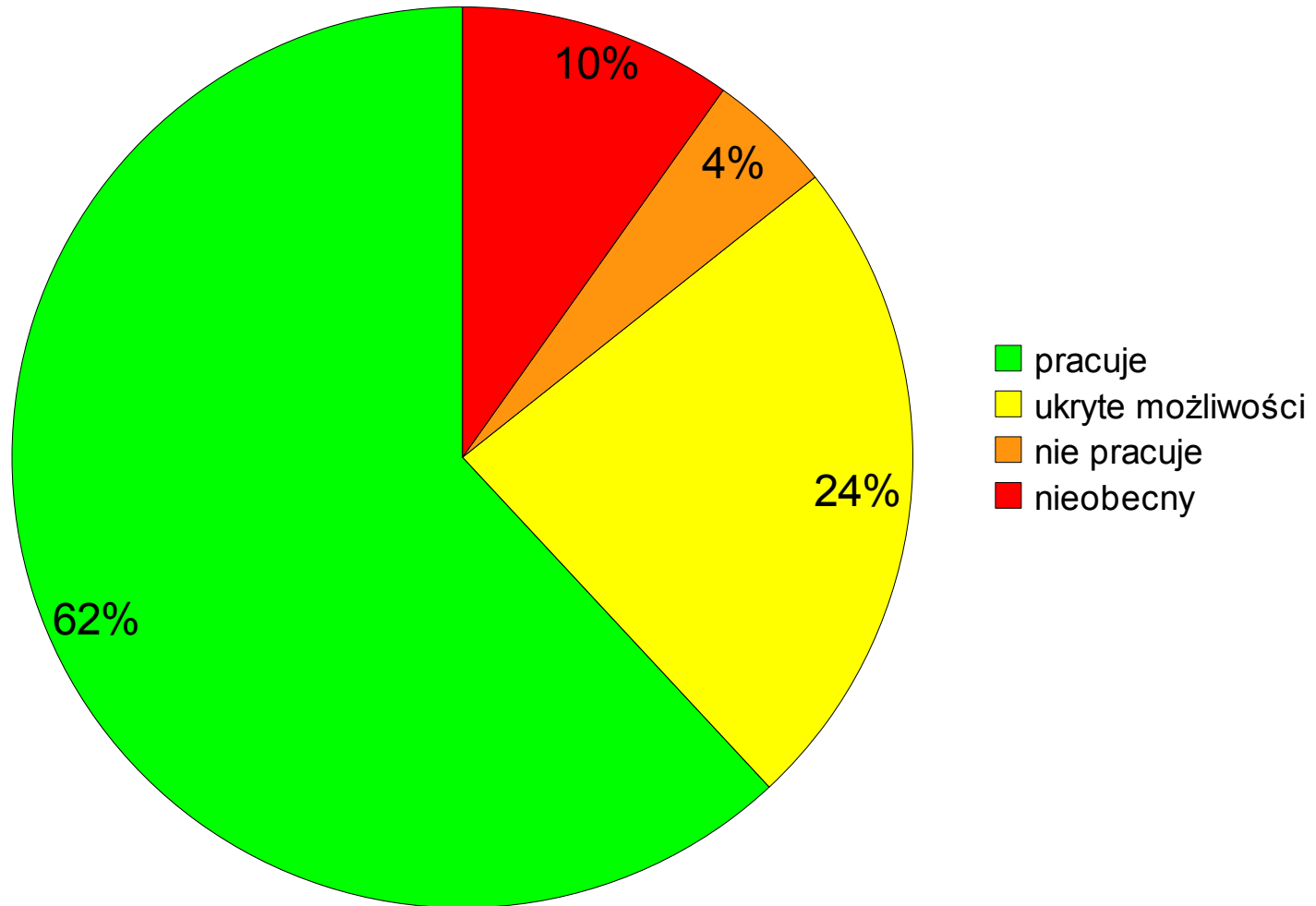
Badania statystyczne

Rezerwa wydajności pracowników



Badania empiryczne

Struktura pracy pracowników

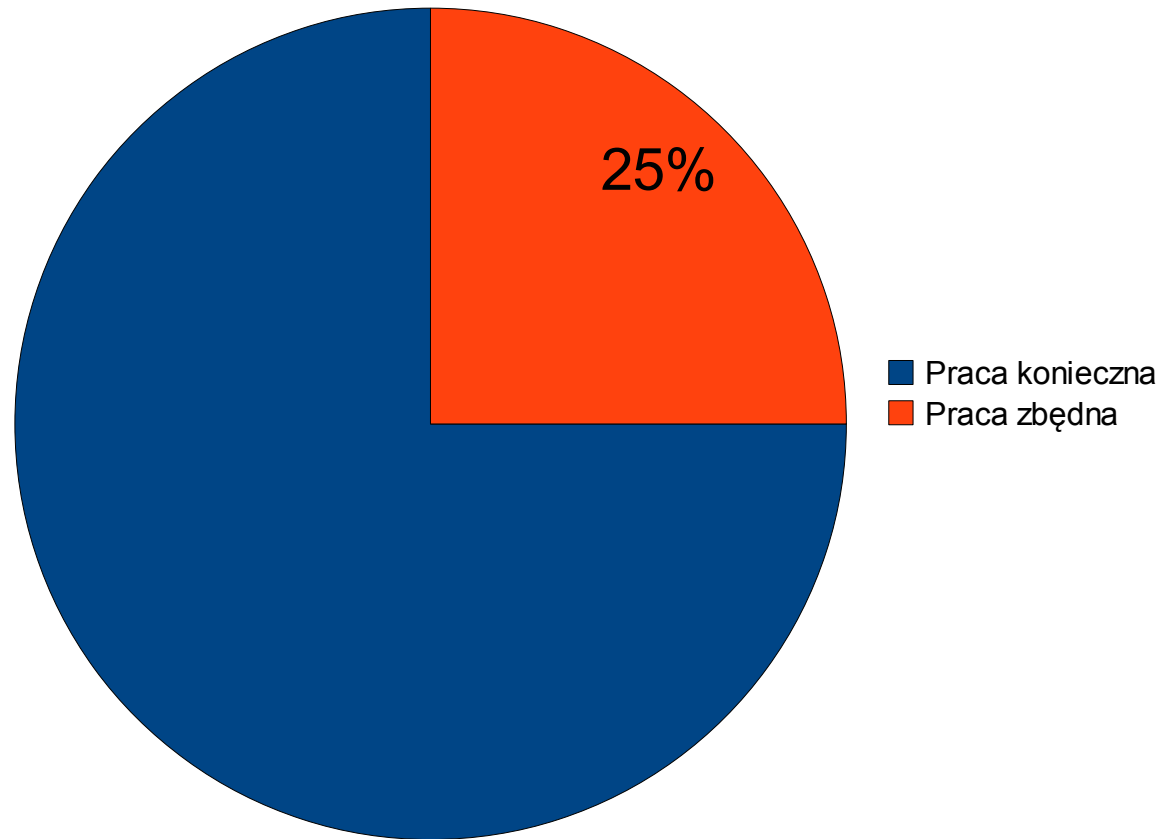




- "There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all."
- [Peter Drucker]

Analiza realizowanych czynności

Udział pracy zbędnej





TRANSPORT

GASZENIE POŻARÓW

przy pomocy transportu



DRZEWA NIE LAS

brak: rozumienia, kontroli, doświadczenia
akcept reguł gry



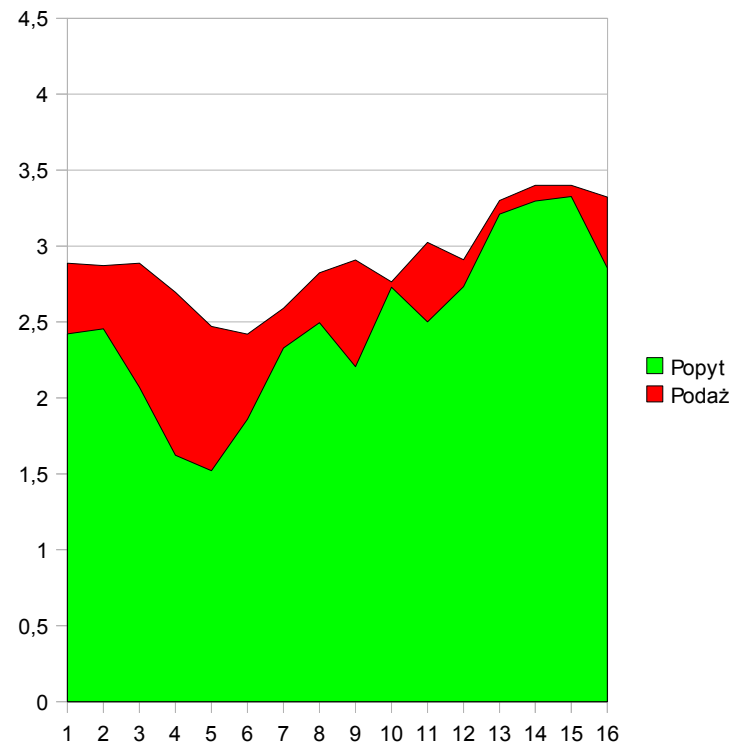
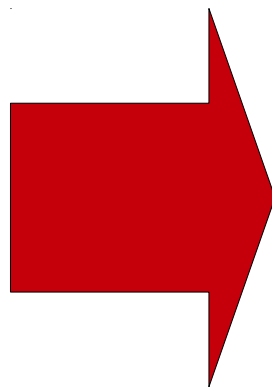
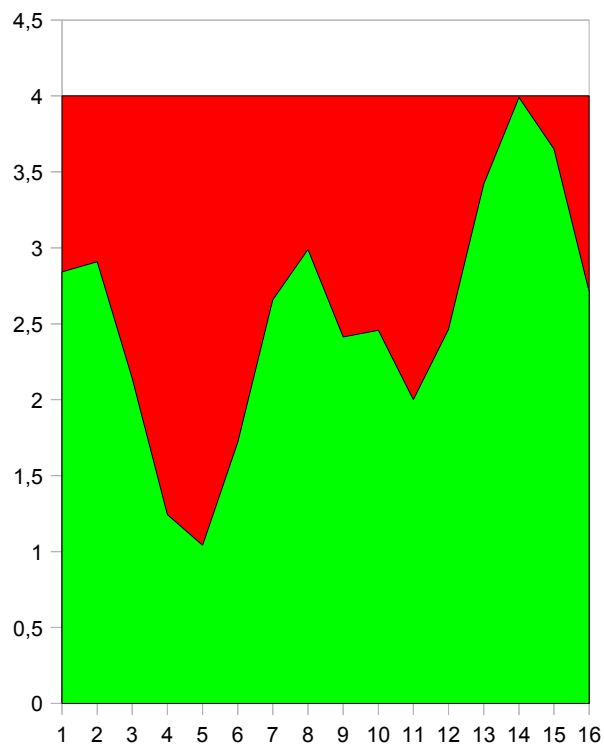


Źródła redukcji kosztów

Źródła redukcji kosztów

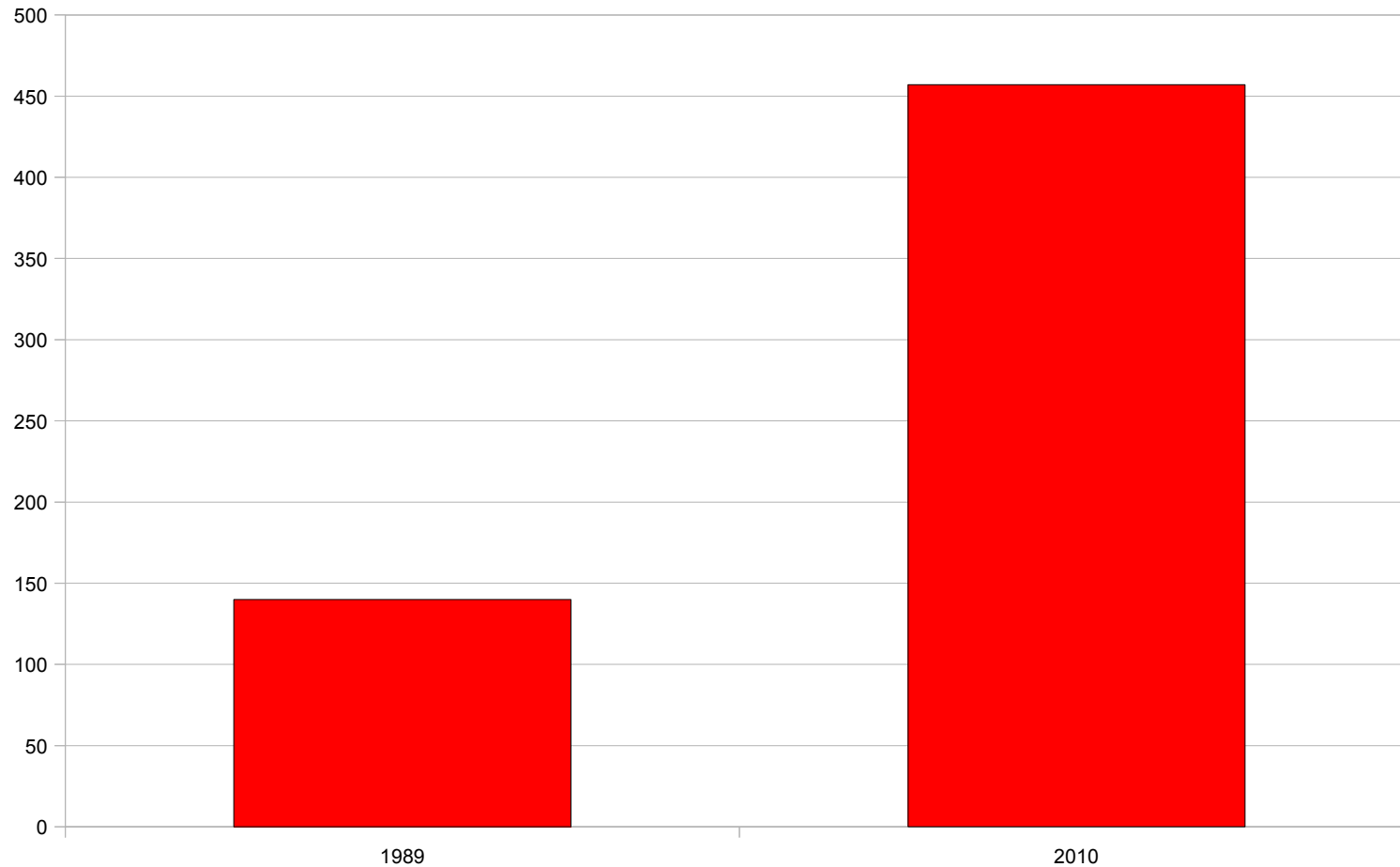
- Równowaga PODAŻY zasobów z popytem na zasoby (5%-15%)
- Redukcja popytu na zasoby (5%-15%)
- Podnoszenie efektywności procesu (2%-10%)

Równowaga popytu i podaży zasobów



Redukcja popytu na zasoby

Liczba urzędników administracji publicznej





Przyczyny wysokich kosztów

- „Dajcie ludziom swobodę działania, a zaskoczą was swoją pomysłowością.”

- [Peter Drucker]



Brak efektywnego i skutecznego systemu zarządzania



Brak całościowego spójnego modelu procesów



Brak poprawnej komunikacji

A photograph of a man and a woman in business attire. The man, on the left, is wearing a dark pinstriped suit and a blue tie, and is pointing his right index finger towards the woman. The woman, on the right, is wearing a dark suit and a white shirt with a dark tie, and is gesturing with both hands as if explaining something or making a point. The background is plain white.

**Niekompletna
Niespójna
Niezwerbalizowania**

Brak komunikacji i współpracy

Bufory i nawisy





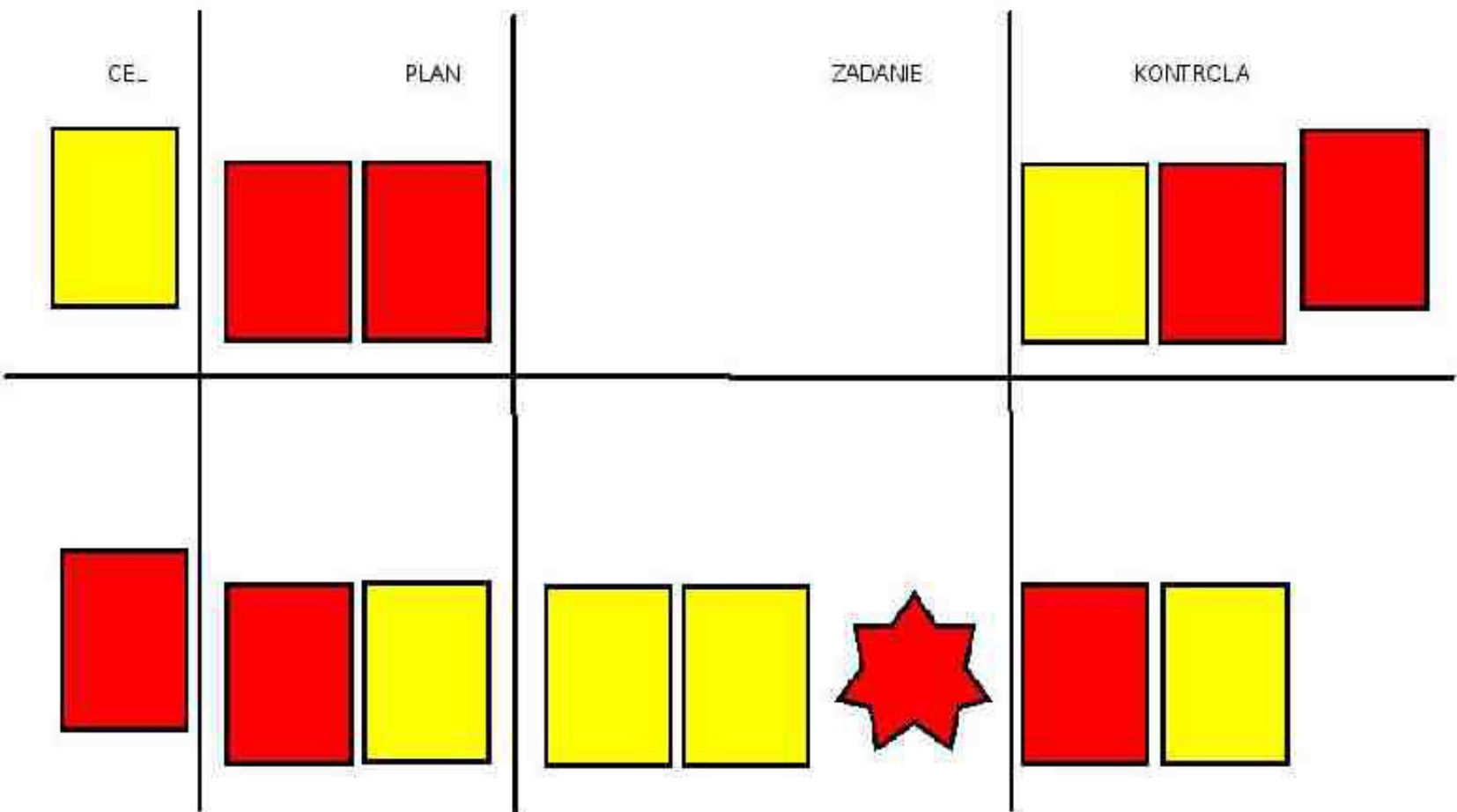


Miejsca wyciekania pieniędzy

System zarządzania



SYSTEM ZARZĄDZANIA

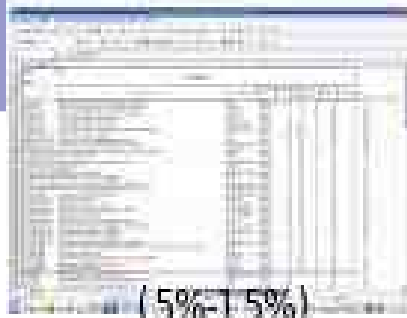


PRACOWNICZE

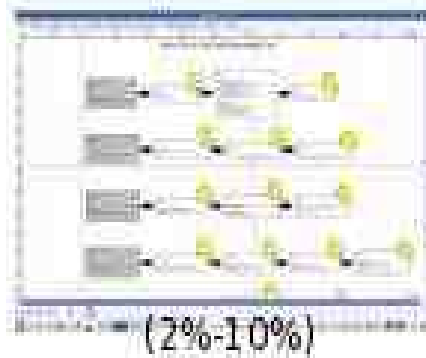
- Określenie zapotrzebowania na pracę
 - Racjonalizacja popytu na pracę (normy)
 - Dostosowanie podaży do popytu
- Optymalizacja procesów

REDUKACJA KOSZTÓW PRACOWNICZYCH

Listy czynności



Analiza procesów



Normy



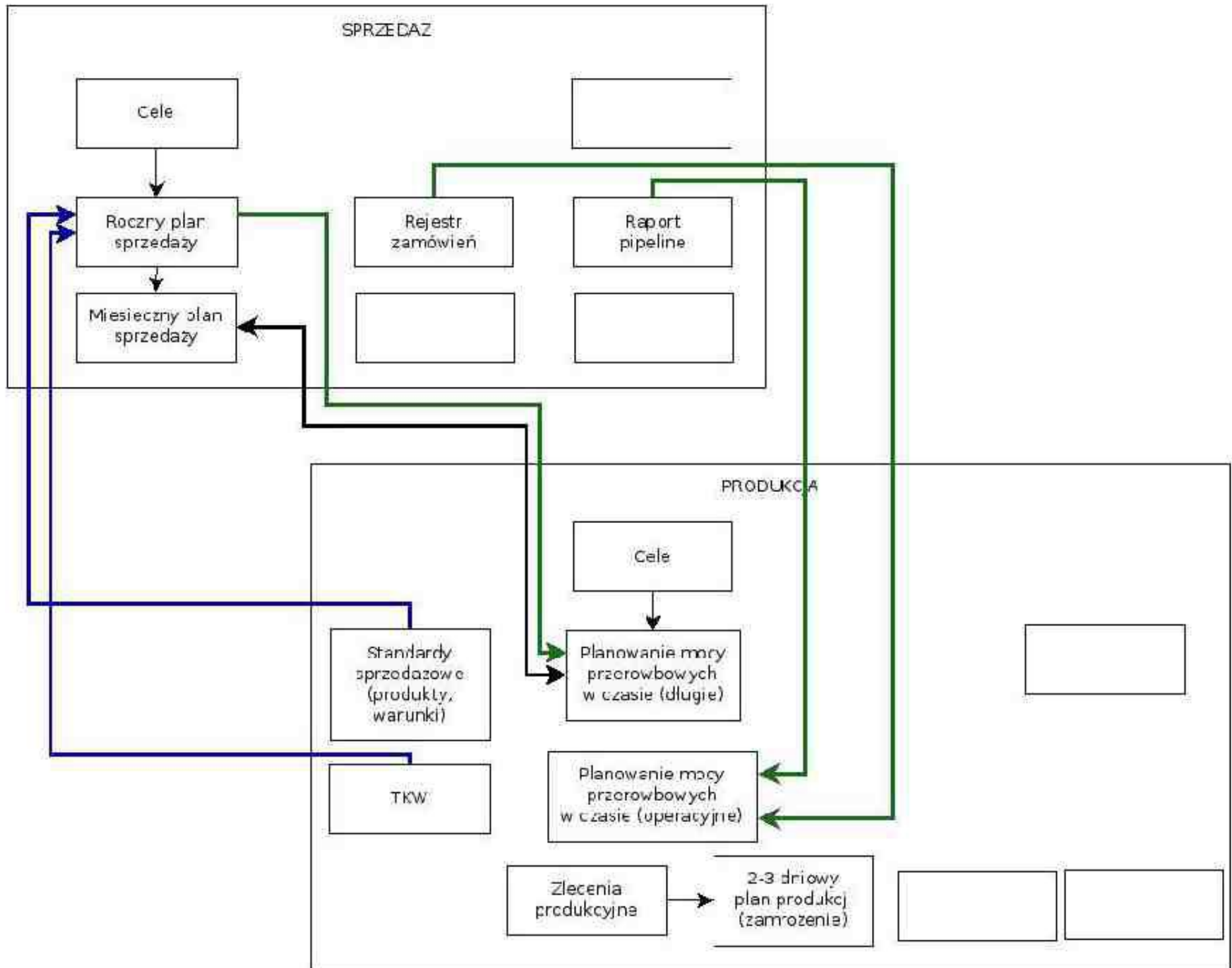
Plan pracy



Rozmieszczenie pracowników



KONCEPCJA KANAŁÓW WYMIANY INFORMACJI SPRZEDAŻ-PRODUKCJA





TRANSPORT

- Partycypacja w ryzyku
- Optymalizacja tras
- Optymalizacja wypełnienia
- Cena za 1 km
- Kontrola wydatków transportowych

MATERIAŁY

- Kontrakty/zamówienia
 - Formalizacja (realna) procesu zakupowego
 - Sterowanie i kontrola 100% pozycji zakupowych [/home/rwendt/work_in_progres/redukowanie kosztów/raport_zakupy.ods](/home/rwendt/work_in_progres/redukowanie_kosztów/raport_zakupy.ods)
 - Wytyczne dotyczące bieżącej sytuacji firmy/rynkowej
- Specyfikacje
 - Jakościowe (niezbędna jakość)
 - Ilościowe (optymalizacja)
 - Techniczne (zamienniki)
- Kompetencje
 - Umiejętności
 - Doświadczenia
 - Miejsce w strukturze



UTRZYMANIE RUCHU

- Plany napraw i przeglądów
- Racjonalizacja zleceń i ich wyceny
- Monitorowanie i wnioski dot. awarii, egzekwowanie gwarancji

MAGAZYNOWANIE

- Wykorzystanie powierzchni
- Wykorzystanie zasobów ludzkich i maszynowych
 - Zapotrzebowanie na pracę
 - Optymalizacja procesów
 - Synchronizacja z innymi działami/kooperantami
 - Optymalizacja rozmieszczenia pozycji
- Braki i utrata wartości

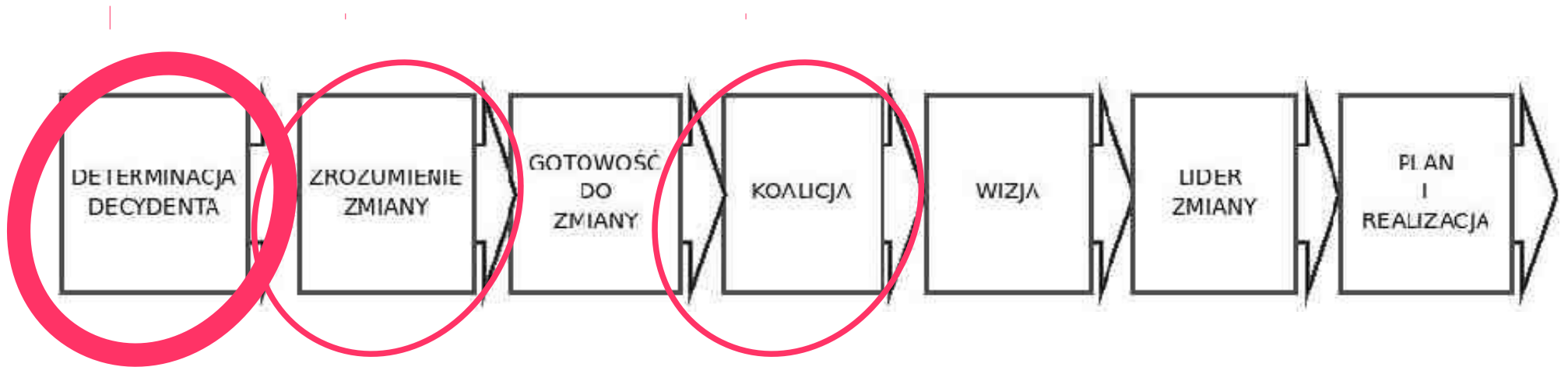




Błędy do uniknięcia

- Błędne rozpoznanie sytuacji (intencji)
- Za dużo i za szybko
- Tak naprawdę nikomu to nie jest potrzebne

Zarządzanie zmianą



**Decydent musi
przewodzić zmianie**



Za dużo , za szybko

2 obszary
6 miesięcy
15% poprawy



Ukryte cele

**Kontroluj wydarzenia,
Idź z prądem**

**Przełamywanie oporu na poziomie C
jest przereklamowane**

To nic osobistego – to tylko polityka.



Credits

- <http://www.suite101.com/>
- <http://www.dont-start-me-off.com/>
- <http://rimscy.blogspot.com/>
- <http://www.schlangenliebhaber.de>
- <http://www.treehugger.com/>
-