
Navigator Capital Group®
Value delivered.

COVID-19 – jak wykorzystać kryzys do wzrostu
efektywności kosztowej

Webinar, 05.06.2020

01/ Wpływ COVID-19 na biznes – podsumowanie
przeprowadzonego badania rynku

02/ Na co zwracać szczególną uwagę podczas realizacji
programów optymalizacji kosztów

Chcieliśmy się dowiedzieć:

1. Jak epidemia COVID-19 wpłynęła na firmy w Polsce?
2. I w jaki sposób chcą one zareagować w zaistniałej sytuacji?
by móc lepiej zrozumieć, czego mogą potrzebować nasi potencjalni klienci.

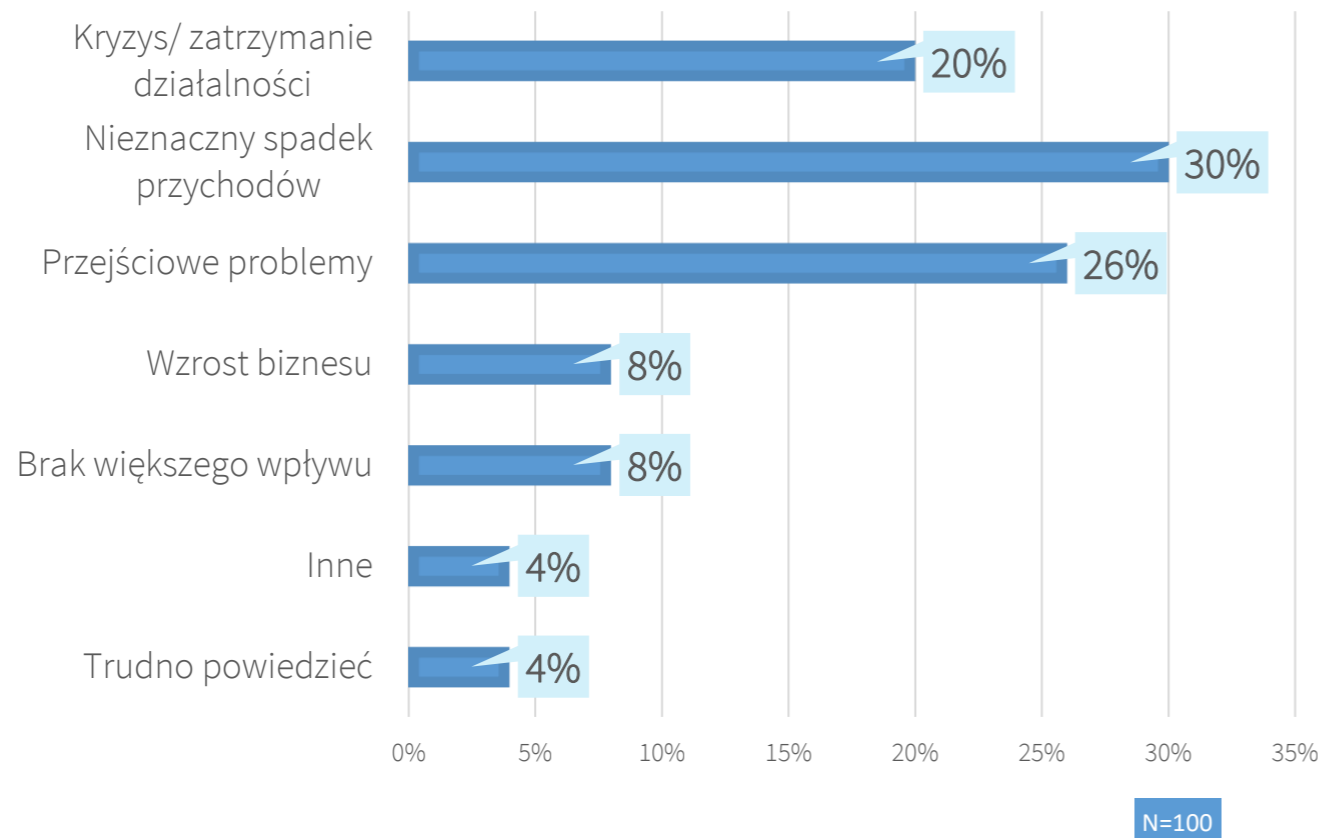
Parametry badania:

- 100 podmiotów
- > 100 mln złotych przychodów
- osoby szczebla kierowniczego
- wywiady online (CAWI) łączone z wywiadami telefonicznymi (CATI)
- kwiecień 2020

Wpływ pandemii Covid-19 na wyniki firmy

Jednoznacznie negatywny wpływ na biznes

Jak pandemia COVID-19 wpłynęła na działalność Państwa firmy i osiągnięte wyniki? Które z poniższych określić najlepiej oddaje sytuację Państwa firmy:



Pandemia COVID-19 stanowi dla badanych przedsiębiorstw niemały problem. Blisko 80% firm, które wzięły udział w badaniu, obserwuje negatywny wpływ kryzysu na biznes.

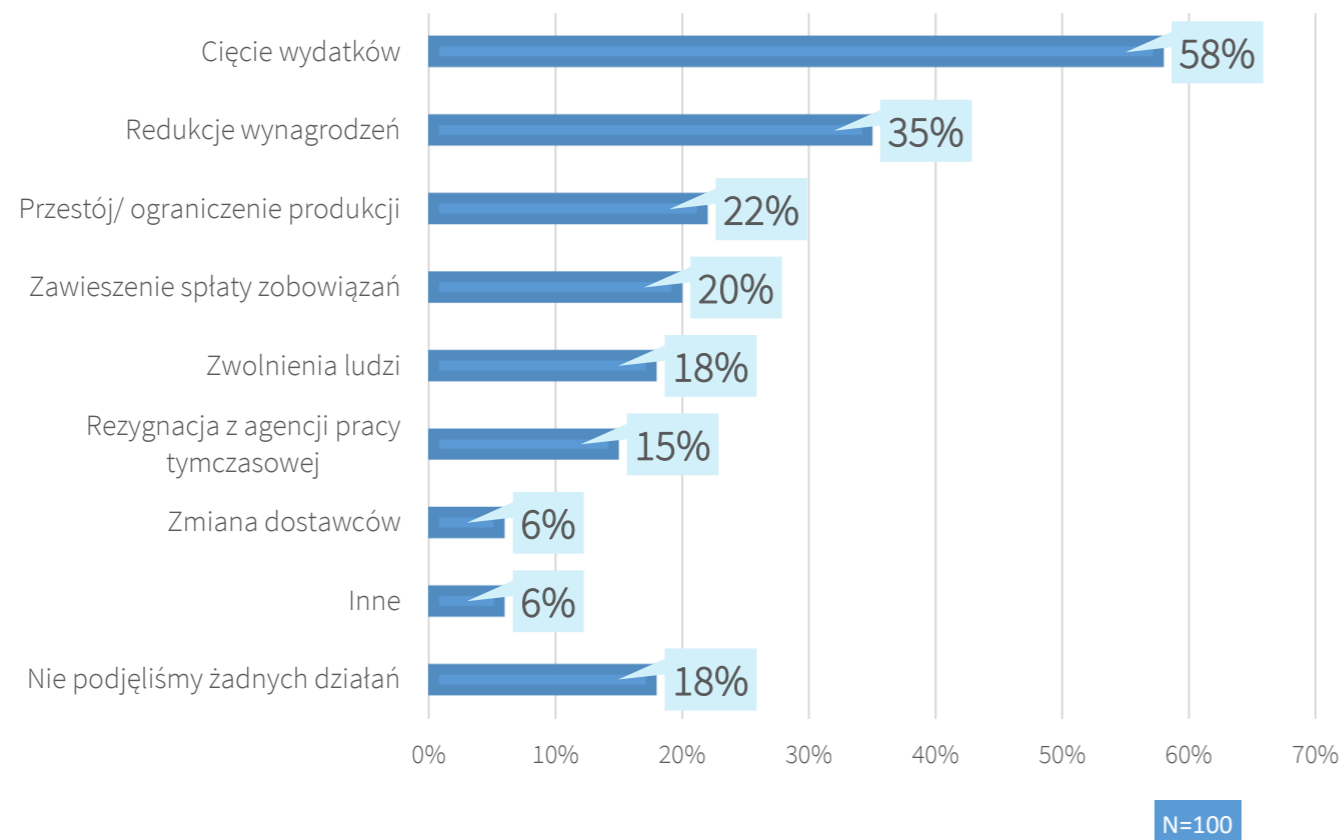
Natężenie tego wpływu jest różne – dla co piątej firmy (20%) COVID-19 to poważny kryzys i zatrzymanie działalności. Dla 30% oznacza on spadek przychodów, a dla nieco ponad jednej czwartej (26%) pandemia to przejściowe problemy.

Jedynie 8% badanych firm wykorzystuje czas koronawirusa do **wzrostu biznesu**. Dla co dziesiątej firmy (8%) COVID nie ma większego wpływu na biznes.

Działania operacyjne związane z pandemią

Cięcie kosztów i redukcja wynagrodzeń

Jakie działania operacyjne w związku z pandemią koronawirusa zostały już podjęte przez Państwa firmę:



Tylko mniej niż co piąta firma (18%) deklaruje, że nie podjęła dotąd działań operacyjnych związanych z pandemią. Oznacza to, że aż przeszło 80% firm była zmuszona do reakcji i podjęcia działań operacyjnych mających dostosować firmę do czasu kryzysu.

Wśród tych operacji najczęściej wymieniano cięcie wydatków – 58% wskazań. Na drugim miejscu znalazła się redukcja wynagrodzeń, którą przeprowadziła już co trzecia firma (35%). Na trzecim, wymienianym przez 22% badanych znalazły się przestoje i ograniczenia produkcji.

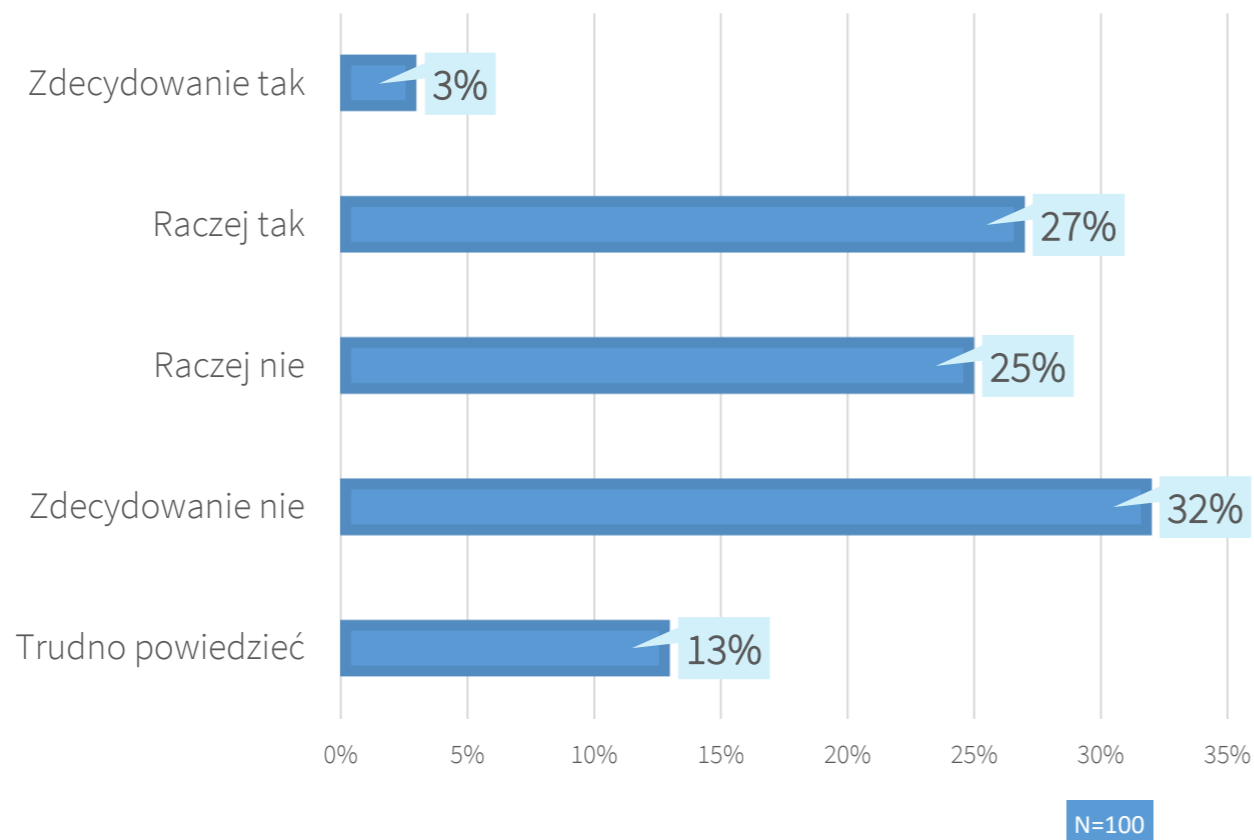
Kolejne pozycje to zawieszenie spłaty zobowiązań, które wprowadziła co piąta firma (20%), zwolnienia pracowników (18%) oraz rezygnacja z agencji pracy tymczasowej (15%).

Jak dotąd, firmy stosunkowo rzadko decydowały się na zmianę swoich dostawców – 6% wskazań.

Ocena działań operacyjnych i środków pomocowych

Dotychczasowe działania są niewystarczające

Czy dotychczas podjęte działania, dotyczące działalności operacyjnej i środków pomocowych, oceniają Państwo jako wystarczające dla dostosowania działalności firmy do nowych realiów w perspektywie najbliższych 12-18 miesięcy:



Tylko 30% uważa, że podjęte dotąd działania operacyjne i wykorzystanie środków pomocowych będą wystarczające dla dostosowania firmy do rzeczywistości pandemii w perspektywie najbliższych 12-18 miesięcy.

Warto zwrócić uwagę, że jedynie 3% wyraża takie przekonanie w sposób kategoriyczny, pozostałe 27% uważa, że to co zrobiono raczej wystarczy, ale prawdopodobnie zależeć to będzie od dalszego rozwoju sytuacji.

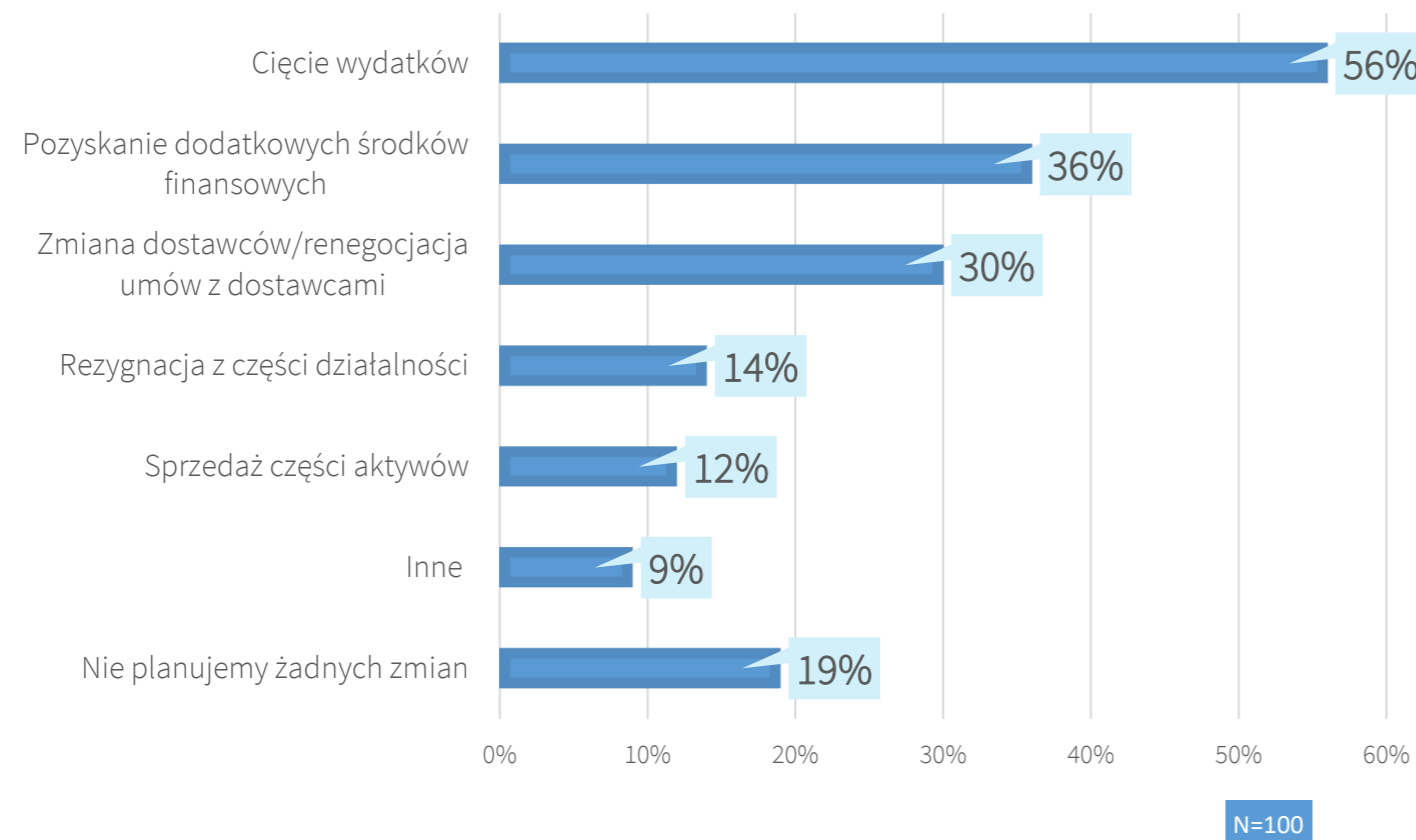
Z drugiej strony jest aż 57% firm, które uważają, że dotychczas zastosowane środki będą niewystarczające żeby firma przeszła przez czas kryzysu. I w tym przypadku wyróżnia się grupa licząca 32% badanych, którzy są co do takiego stwierdzenia pewni.

Należy też odnotować stosunkowo wysoki odsetek osób, które nie potrafią w tej chwili odpowiedzieć na tak postawione pytanie (13%).

Plany na czas pandemii

Optimalizacja kosztów i zapewnienie płynności

Które z wymienionych niżej zmian planuje przeprowadzić Państwa firma jeszcze w tym roku:



Zmiany to przede wszystkim cięcia wydatków. Przeszło połowa firm je zapowiada (56%). Ponad jedna trzecia badanych (36%) planuje pozyskanie nowych funduszy, a 30% zmianę dostawców lub renegocjacje umów z nimi.

Mniejszy odsetek firm planuje rezygnację z części działalności (14%) lub sprzedaż części aktywów (12%).

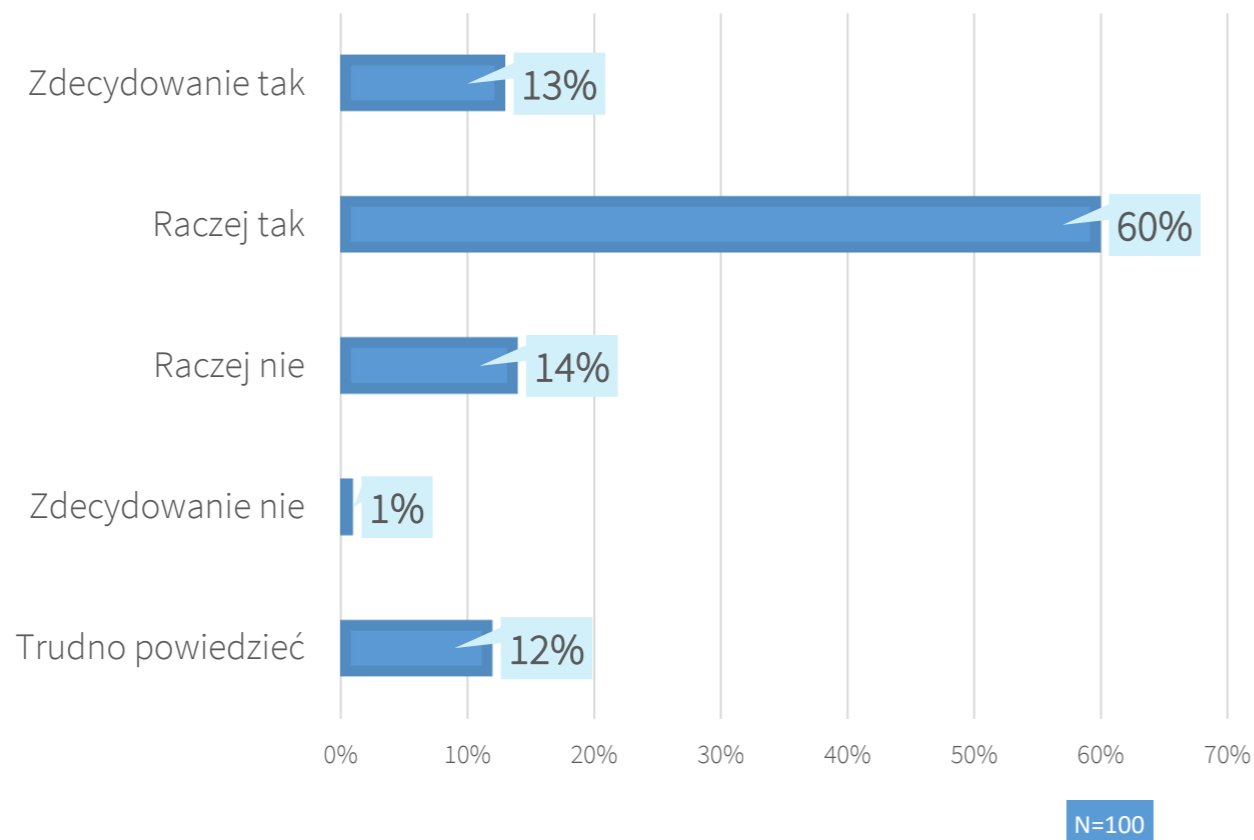
Tylko co piąta badana firma nie planuje w tym roku większych zmian.

Jeśli do danych przedstawionych na tym wykresie dodamy dane pokazujące planowane przez firmy zmiany w polityce kadrowej, otrzymamy bardziej pełny obraz, który pokazuje, że niewiele firm pozostanie po czasie pandemii takimi, jakimi były wcześniej.

Pandemia, a rynek pracownika

Koniec rynku pracownika ...

Pojawiły się opinie, że pandemia kończy okres tzw. rynku pracownika – czy zgadza się Pan/i z tą opinią:



Na naszych oczach kończy się tzw. rynek pracownika, czyli czas gdy większa była ilość ofert pracy niż osób nią zainteresowanych.

Wprawdzie ekonomiści jeszcze w roku 2019, wieszczili, że takie zmiany nas wkrótce czekają, ale pandemia wyraźnie przyspiesza ten proces.

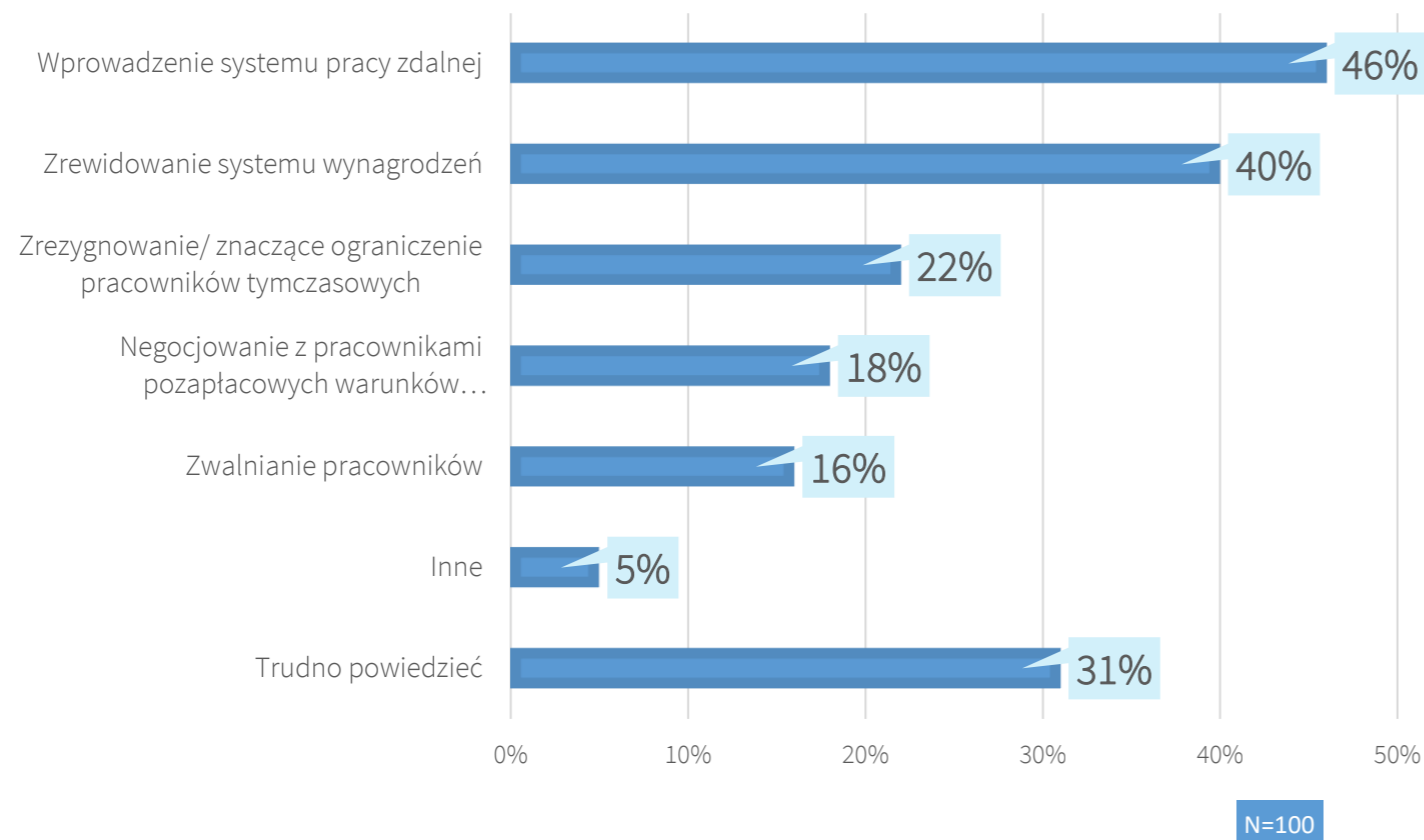
Blisko trzy czwarte osób, które wzięły udział w badaniu (73%) uważa, że **koniec rynku pracownika** będzie jedną z konsekwencji obecnego kryzysu.

Z takim stwierdzeniem nie zgadza się jedynie 15% badanych, a 12% nie ma w tej sprawie opinii.

Planowane zmiany w polityce zatrudnienia

... czas na zmiany

Czy i jakie zmiany w polityce zatrudnienia i wynagradzania planują Państwo jeszcze w tym roku w ramach procesu zmian wywołanych epidemią:

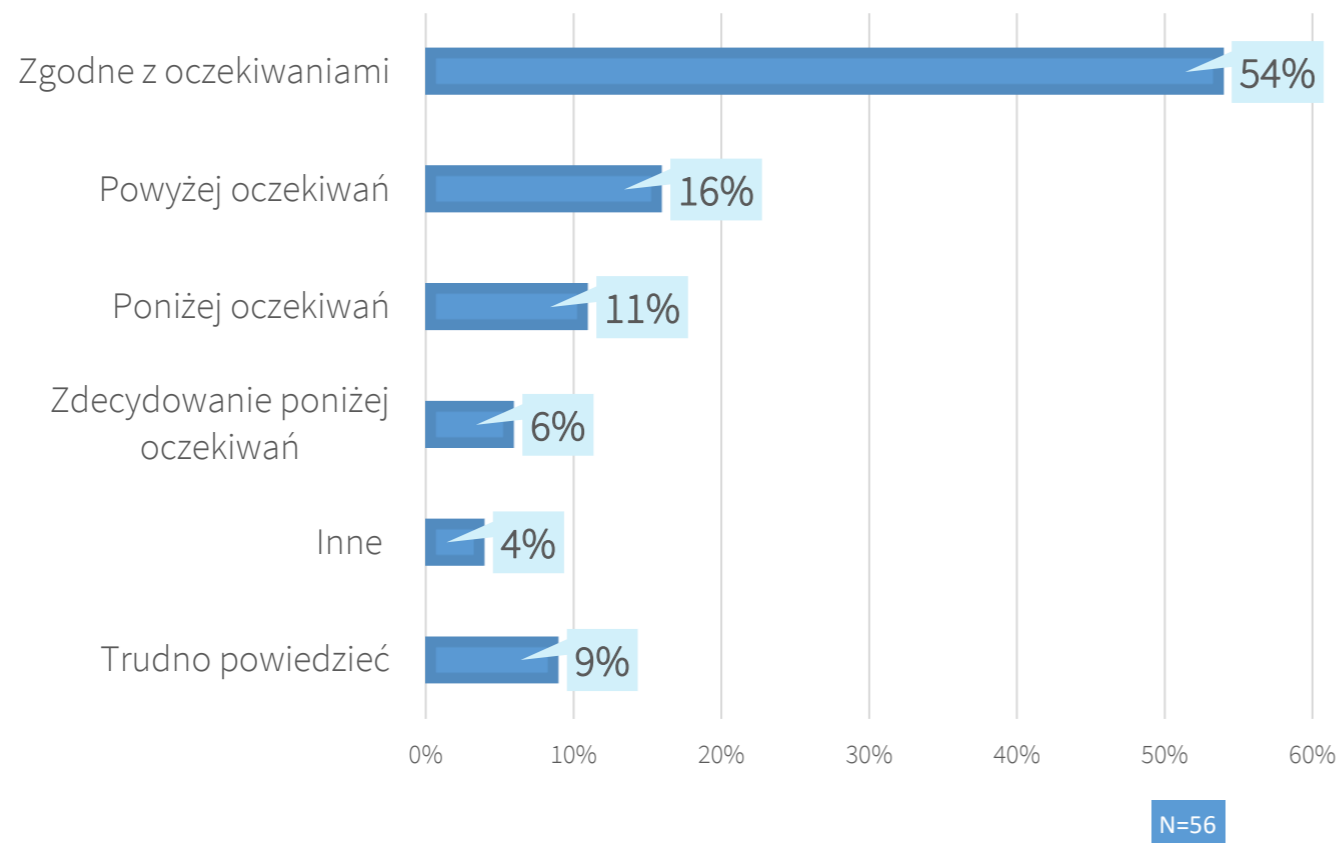


Blisko 70% firm zmienia swoją politykę kadrową i sposoby pracy w związku z epidemią. Najczęściej wprowadzany jest system pracy zdalnej, który możemy obserwować w niemal co drugiej firmie (46%). Niewiele mniejszy odsetek badanych przedsiębiorstw planuje wykorzystać czas pandemii na zrewidowanie systemu wynagrodzeń (40%). Przeszło jedna piąta (22%) rezygnuje lub znacząco ogranicza zatrudnianie pracowników tymczasowych. 18% firm planuje negocjacje z pracownikami ich pozapłacowych warunków zatrudnienia, a 16% wprost deklaruje zwalnianie pracowników. I mimo, że w badaniu koncentrujemy się na firmach największych i średnich, których kondycja i odporność na zawirowania jest zazwyczaj znacznie wyższa niż tych małych - widać wyraźnie, że zapowiadany koniec rynku pracownika to nie tylko czcze deklaracje. Warto też zwrócić uwagę na bardzo wysoki odsetek odpowiedzi trudno powiedzieć, aż 31% - oznacza on, że firmy przyglądają się sytuacji i przygotowują reakcje na nią. Tu też szukalibyśmy potencjalnie złych wiadomości dla pracowników.

Rezultaty programu redukcji kosztów

Dobre doświadczenia w cięciu kosztów

Czy rezultaty które osiągnęła Państwa firma w zakresie redukcji kosztów były:



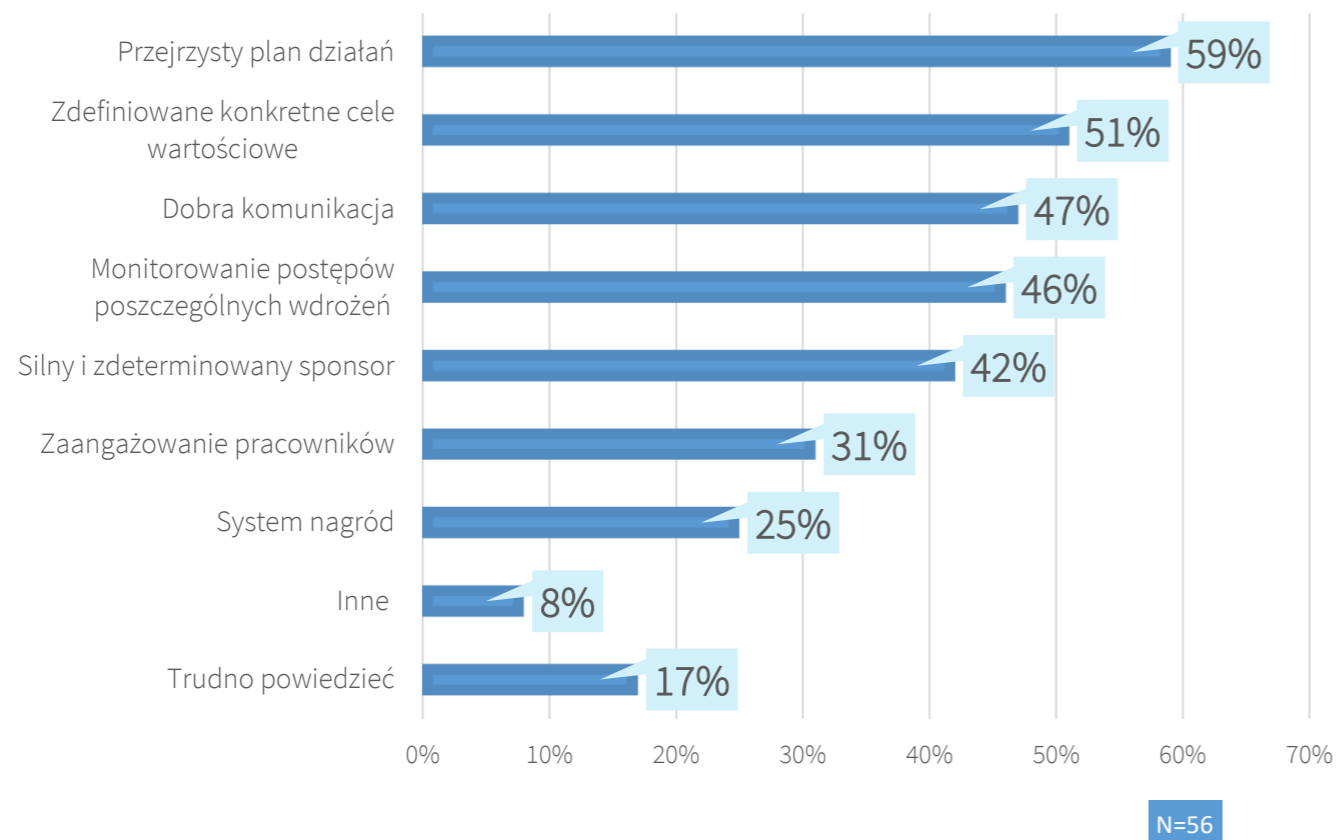
Respondenci są zadowoleni z realizowanych w ramach ich firm programów redukcji kosztów. Aż siedmiu na dziesięciu badanych ocenia je pozytywnie (54% zgodnie z oczekiwaniami, a 16% nawet na powyżej oczekiwań).

Negatywne oceny stanowią w sumie 17% (11% poniżej oczekiwań, a 6% zdecydowanie poniżej oczekiwań).

Czynniki decydujące o sukcesie programu redukcji kosztów

Plan i cele wartościowe

Jakie czynniki Pana/i zdaniem są kluczowe dla powodzenia tego typu działań związanych z redukcją kosztów:



Tym co decyduje o sukcesie programu redukcji kosztów jest przede wszystkim jego dobre przygotowanie: przejrzysty plan działania (59%) oraz dobre zdefiniowanie celów wartościowych (51%).

Na kolejnych pozycjach znalazła się dobra komunikacja (47%), monitorowanie postępów (46%) i silny i zdeterminowany sponsor (42%).

Rzadziej badani wymieniali zaangażowanie pracowników (31%), oraz system nagród (25%).

- Większość firm przeprowadziła pośpiesznie pod presją pierwszą falę cięć kosztów
- Optymalizacje kosztowe będą kontynuowane, ale proste rezerwy zostały już wykorzystane
- Zatrudnienie i polityka wynagradzania będą obszarami, w których nastąpią największe zmiany
- Warto podjąć wysiłek działań optymalizacyjnych, gdyż doświadczenia większości firm są pozytywne
- Zaplanuj i wyznacz konkretne cele wartościowe, aby zwiększyć szanse na sukces działań optymalizacyjnych

01/ Wpływ COVID-19 na biznes – podsumowanie badania

02/ Na co zwracać szczególną uwagę podczas realizacji programów optymalizacji kosztów

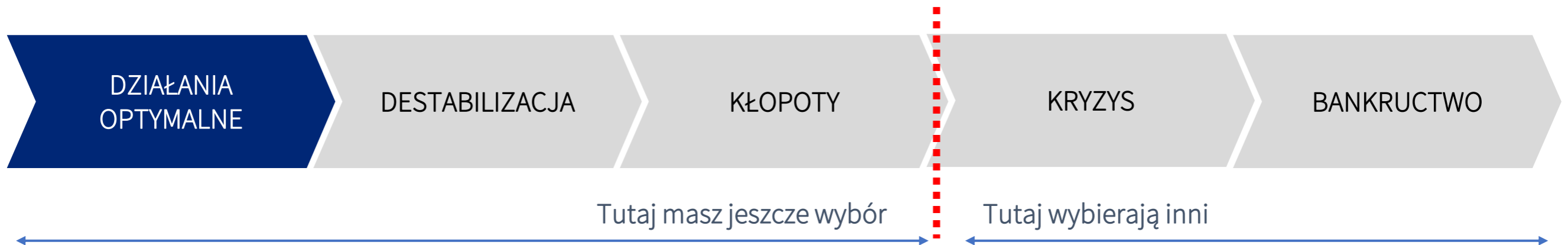
Nasze doświadczenia wskazują, że zastanawiając się nad uruchomieniem programu redukcji kosztów decydentom najczęściej nasuwają się następujące pytania:

- **Skąd mam wiedzieć, kiedy zacząć i o ile powinienem zredukować koszty?**
- **Jak i gdzie szukać tych oszczędności?**
- **Jak wybrać zestaw optymalnych rozwiązań?**
- **Co zrobić żeby nastąpiła faktyczna redukcja kosztów?**

Częste wyzwania i spostrzeżenia zarządzających

- „Działamy mniej efektywnie niż konkurenci, ale osiągamy zyski. Po co mam przyglądać się kosztom?”
- „Nasze problemy są przejściowe, nie ma sensu niczego zmieniać”
- „Niestety przepaliliśmy okres koniunktury i nie poprawiliśmy efektywności, a kiedy ten okres się skończył osiągamy straty”

Sytuacja w firmie a kontrola



Zacznij działać, dopóki kontrolujesz sytuację

Częste wyzwania zarządzających

- Trudność z określeniem najbardziej nieefektywnych obszarów
- Poszukiwanie oszczędności w zbyt wąskim zakresie działania przedsiębiorstwa
- Obszary „tabu”
- Kosmetyczne – operacyjno-taktyczne redukcje kosztów nie wykorzystujące całości potencjału

Przykładowe dźwignie redukcji kosztów	Charakterystyka
Usprawnienie zarządzania popytem	Poprawa zarządzania popytem wewnętrznym w celu redukcji wydatków zewnętrznych
Optymalizacja procesów biznesowych	Usprawnienia w procesach biznesowych poprzez ich automatyzację, standaryzację, uproszczenie, eliminację lub outsourcing
Optymalizacja warunków handlowych	Rewizja portfela dostawców, renegocjacja warunków handlowych, opracowanie strategii zakupowych
Racjonalizacja infrastruktury	Racjonalizacja posiadanych aktywów, portfela projektów oraz sposobów zarządzania np. nieruchomościami lub zasobami IT
Uproszczenie organizacji	Usprawnienie organizacji poprzez eliminację nadmiarowych poziomów decyzyjnych, dublujących się i zbędnych funkcji oraz relokację zasobów
Rewizja polityki wynagradzania	Uszczelnienie siatki płac, rewizja zarządzania czasem pracy, optymalizacja motywatorów pozapłacowych

Nie ograniczaj się jedynie do cen jednostkowych, zadawaj trudne pytania i kwestionuj ograniczenia

Program redukcji kosztów

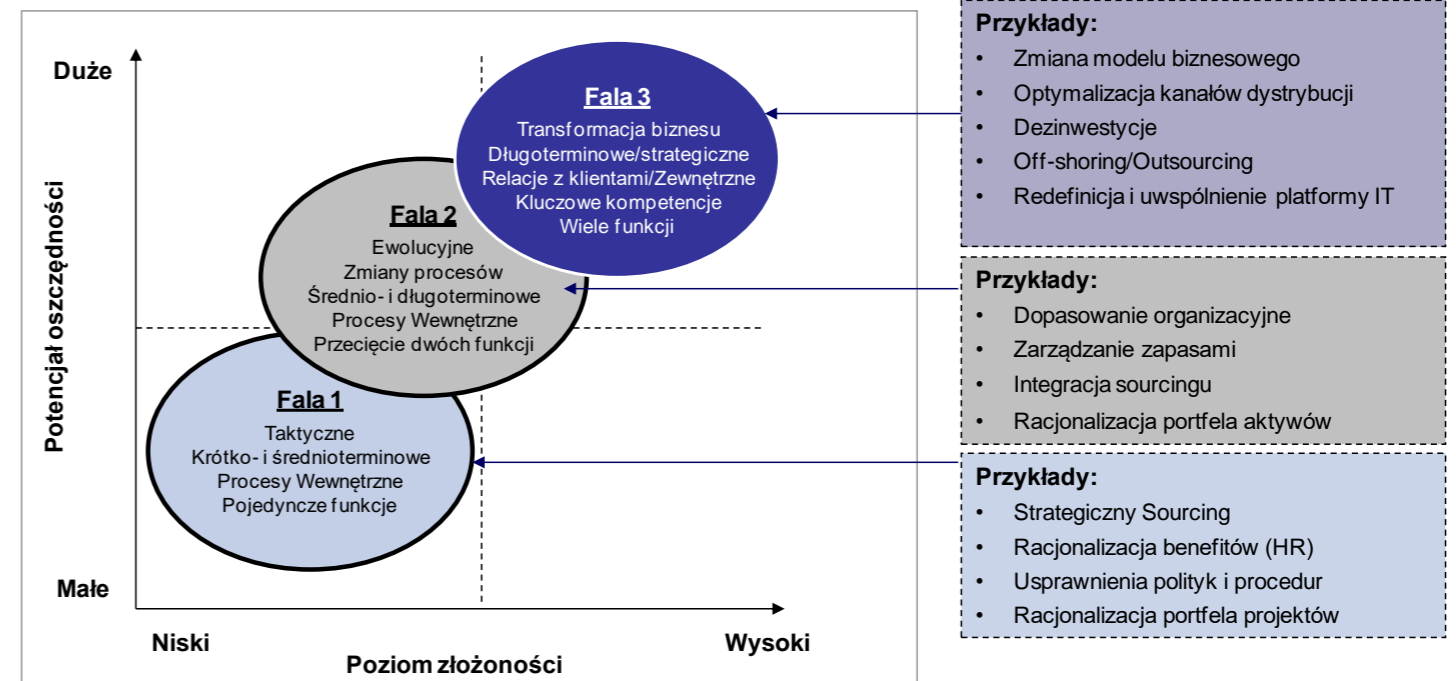
Jak wybrać zestaw optymalnych rozwiązań?

Częste wyzwania zarządzających

- Brak jasności, które inicjatywy generują największą wartość
- Selekcja inicjatyw z obszarów o największej „sile przebicia” w organizacji
- Niesymetryczne obciążenie obszarów pracami naprawczymi
- Rozpoczęcie działań od najbardziej ryzykownych inicjatyw i rezygnacja z programu po ich porażkach

Skuteczne podejście do poprawy efektywności kosztowej wykorzystuje portfel strategii odpowiadających ogólnym celom biznesowym firmy:

- Pierwsza fala zmian to wprowadzanie usprawnień i oszczędności możliwych do szybkiego wdrożenia
- Fala druga to zmiany procesów umożliwiające bardziej systematyczne zarządzanie kosztami
- Fala trzecia to zmiana modelu biznesowego, który często determinuje wysokość kosztów firmy



Wybierz zrównoważony portfel inicjatyw, który pozwoli optymalizować korzyści pod kątem zaangażowania kluczowych zasobów

Częste wyzwania zarządzających

- Zewnętrzny doradca określił poziom poprawy, ale nie wiadomo, jak go osiągnąć?
- Zaproponowane mierniki efektywności nie mają podbudowy w ewidencji kosztowej firmy
- Inicjatywy zostały opracowane, ale brak jest decyzji, kto ma je wdrożyć
- Brak kontroli nad harmonogramem i budżetem wdrożenia oraz osiąganymi efektami – nikt za nie odpowiada

Kluczowe czynniki powodzenia organizacji wdrożenia projektu optymalizacji kosztów:

- Personalne przypisanie odpowiedzialności za wdrożenie poszczególnych inicjatyw i osiągnięcie założonych w nich korzyści
- Określenie planu wdrożenia wybranego zestawu inicjatyw uwzględniającego:
 - interakcje pomiędzy poszczególnymi inicjatywami
 - zaangażowanie kluczowych zasobów (materialnych i ludzkich)
- Uruchomienie biura programu redukcji kosztów (PMO) odpowiedzialnego za nadzór i kontrolę nad procesem wdrażania inicjatyw, wyposażonego w zestaw narzędzi, zasad postępowania i kontroli zadań
- Powiązanie wytypowanych inicjatyw oraz wynikających z nich kluczowych mierników efektywności (KPI) z systemem zarządzania Przedsiębiorstwem (w tym systemem motywacyjnym)

**Zaplanuj wdrożenie, przypisz odpowiedzialność, zapewnij pomiar efektów
i wynagradzaj za sukcesy**

Przykładowe usprawnienia (1/2)

Obszar łańcucha dostaw

Obszar usprawnień	Przykładowe usprawnienia	Oczekiwany potencjał oszczędności
Zakup materiałów i towarów	<ul style="list-style-type: none">■ optymalizacja stosowanych technik/narzędzi zakupowych■ konsolidacja/zmiana dostawców■ optymalizacja portfolio indeksów zakupowych■ zarządzanie popytem wewnętrznym (wolumen, jakość)■ optymalizacja struktury rabatowej	5% – 20%
Zarządzanie zapasami	<ul style="list-style-type: none">■ automatyzacja procesu planowania zakupów■ usprawnienie planowania popytu■ zwiększenie elastyczności produkcji■ optymalizacja portfela indeksów magazynowych■ poprawa komunikacji i realizacji faz wprowadzania i wycofywania produktu z rynku	5% – 15%
Produkcja	<ul style="list-style-type: none">■ zmiana procesów produkcyjnych■ eliminacja niewykorzystanych mocy produkcyjnych■ minimalizacja zużycia aktywów■ realokacja produkcji do obszarów o niższych kosztach■ minimalizacja inwestycji w produkcję w toku	5% – 20%
Dystrybucja produktów gotowych	<ul style="list-style-type: none">■ optymalizacja struktury sieci dystrybucji■ usprawnienie przepływu produktów■ redukcja odległości od rynku■ optymalizacja współpracy z kooperantami	5% - 10%

Przykładowe usprawnienia (2/2)

Wybrane obszary funkcji wsparcia

Obszar usprawnień	Przykładowe usprawnienia	Oczekiwany potencjał oszczędności
HR	<ul style="list-style-type: none">■ centralizacja/centra usług wspólnych/ outsourcing■ uproszczenie/automatyzacja procesów■ uproszczenie/ujednoczenie struktury wynagrodzeń■ optymalizacja świadczeń socjalnych■ unifikacja warunków zatrudnienia■ redukcja zatrudnienia	5% – 30%
Finanse i księgowość	<ul style="list-style-type: none">■ centralizacja/centrum usług wspólnych / outsourcing / redukcja zasobów■ uproszczenie/automatyzacja procesów, elektroniczny obieg dokumentów■ zarządzanie należnościami i zobowiązaniami	5% – 30%
Nieruchomości	<ul style="list-style-type: none">■ racjonalizacja portfela aktywów■ wykorzystanie powierzchni■ warunki najmu■ outsourcing funkcji zarządzania nieruchomościami	5% – 15%
IT / Telekomunikacja	<ul style="list-style-type: none">■ rewizja wykorzystania licencji na software i hardware■ standaryzacja sprzętu■ centralizacja zarządzania relacjami z dostawcami■ uproszczenie/optymalizacja procesów■ konsolidacja i renegocjacja umów■ dopasowanie zakresu usług do realnych potrzeb■ outsourcing / redukcja zasobów	5% – 10%

- Zaczynij działać, dopóki kontrolujesz sytuację
- Nie ograniczaj się jedynie do koncentracji na cenach jednostkowych
- Zadawaj trudne pytania i kwestionuj ograniczenia
- Wybierz zrównoważony portfel inicjatyw, który pozwoli optymalizować korzyści pod kątem zaangażowania kluczowych zasobów
- Dokładnie zaplanuj wdrożenie, przypisz odpowiedzialności, zapewnij pomiar efektów i wynagradzaj za sukcesy

Kontakt

Jakub Vogtt



tel.: +48 604 180 881

jakub.vogtt@navigatorbc.pl

<http://www.navigatorcapital.pl/business-consulting/>

Grzegorz Sencio



tel.: +48 660 459 086

grzegorz.sencio@navigatorbc.pl

<http://www.navigatorcapital.pl/business-consulting/>

Navigator Capital Group®
Value delivered.

ul. Twarda 18

00-105 Warszawa

Tel.: +48 22 630 83 33

fax: +48 22 630 83 30

biuro@navigatorcapital.pl

www.navigatorcapital.pl