

Please contact us for English
version of the document and
additional information

PRIMER OPTIMIZACIJSKEGA ANGAŽMAJA

OPTIMIZACIJA STROŠKOVNIH ELEMENTOV

V PODJETJU

XXX

PROJEKT: PODJETJE XXX / OPTIMIZACIJA STROŠKOV

NAROČNIK: G. XXX

TIP: *MANAGEMENT ANALYTICS & CONSULTING / COST OPTIMIZATION / LOGISTICS INDUSTRY*

PONUDBNIK: ONE SUN

ŠTEVILKA: XXX

VERZIJA: XXX

DATUM: XXX



ONE SUN

BUSINESS DECISIONS DRIVEN BY BUSINESS INTELLIGENCE

Datum
XXX

Verzija
XXX

Oznaka
XXX

Stran 1 od 7

1. OZADJE

- XXX je slovensko podjetje, ki se je uveljavilo kot pomemben ponudnik logističnih rešitev v regiji jugovzhodne Evrope; v času konjunktуре po zadnji ekonomski depresiji je podjetje začelo ponovno rasti tako v številkah, kot v tržni prepoznavnosti,
- kljub veliko bolj vzpodbudnim rezultatom glede prodaje vse od vključno leta 2016 naprej podjetje ni realiziralo želenih rezultatov glede dobičkonosnosti, s čimer je bila pod vprašaj jasno postavljena stroškovna učinkovitost delovanja podjetja,
- ker je prodaja rasla mnogo hitreje, kot ji je sledil dobiček, je bilo očitno, da se podjetje ni najbolje odzvalo na zadnje trende v industriji logistike, ki jih označujejo:
 - spreminjanje splošnega poslovnega modela – logistični servisi se spreminjajo iz nacionalnih v regijske in globalne, iz ponudnikov ene storitve v *one-stop-shop*, njihovi primarni procesi pa iz ločenih v integrirane,
 - vedno bolj zaostrena globalna konkurenca,
 - vedno kompleksnejša integriranost SCM verig,
 - krajšanje življenjskih ciklov izdelkov in masovna prilagajanja (*mass customization*), ki nadalje spreminjajo poslovne modele logistike,
 - novi pristopi, kot so 3PL, *global sourcing*, *build-to-order*, *direct shipping* itd., ki prav tako diktirajo novo dinamiko panoge,
 - zahteve po popolni industrializaciji procesov, ki zagotavljajo konsistentno delovanje,
 - deregulacija na eni, prikriti protekcionizem ter vedno strožje okoljevarstvene regulative na drugi strani,
 - dvigajoča se pogajalska moč kupcev, ki se odraža skozi vedno zahtevnejša pričakovanja glede časa, cen, kakovosti in fleksibilnosti storitev,
 - nižanje lojalnosti kupcev, ki jo vzpodbuja vedno širša in dostopnejša ponudba,
 - vsesplošni pritiski na cene in marže,
 - ponovno rastoče cene goriv,
 - visoke cene vzdrževanja logističnih sredstev,
 - tekmovanje na osnovi hitro dostopnih in kakovostnih analitičnih informacij, ki managementu omogočajo hitro ukrepanje in po potrebi repozicioniranje podjetja,
- poleg generičnih bolečih točk, značilnih za logistično panogo, so se v primeru podjetja XXX izkristalizirale tudi specifične dodatne boleče točke, vezane na procesno in stroškovno neučinkovitost, ki so nastale predvsem kot posledica dogajanja v podjetju in v njegovem neposrednem okolju v zadnjem desetletju; te boleče točke poleg problematike, ki jo povzročajo, predstavljajo seveda tudi področja možnih in potrebnih izboljšav,
- za ureditev razmer oziroma optimizacijo stanja je bil zato dogovorjen angažma optimizacije stroškovnih elementov; ta je bil vnaprej verificiran s stališča strateške nujnosti in seveda tudi ekonomske upravičenosti; ker je bila verifikacija po obeh točkah pozitivna, sta podjetje XXX in izvajalec sklenila ustrezen dogovor o izvedbi

2. OKVIR IN CILJI ANGAŽMAJA

- ker je bilo dovolj informacij o deficitih v delovanju podjetja že ne mizi, so bila področja potrebnih optimizacij vsaj v grobem nakazana že pred samim angažmajem; zato izrazitejša predhodna analitična faza (kot na primeru #2 - Diagnostika stanja z optimizacijo profitabilnosti poslovanja) ni bila potrebna,

- optimizacijski angažma je zato obsegal samo 1 fazo, kjer se je izvajalec popolnoma osredotočil na pripravo konkretnega načrta optimizacije na dogovorjenih področjih,
- področja optimizacij so bila dovolj opredeljena, da nista trpeli sistematičnosti in orientiranost na rezultat, po drugi strani pa je bilo puščenega tudi dovolj maneverskega prostora tako, da se je angažma tekom izvedbe glede na nove sprotne ugotovitve lahko dinamično prilagajal v smeri zagotovitev čim večjih učinkov za podjetje,
- angažma se je odvijal, seveda v odvisnosti od specifičnih želja in potreb naročnika, v naslednjih okvirih:
 - angažma je trajal 4 mesece s srednje intenzivno participacijo obeh strani,
 - vsebina angažmaja je bila določena že ob začetku angažmaja, pozneje pa tekom celotne izvedbe ob doseženih odobritvah s strani podjetja sproti prilagajana in dopolnjevana ter seveda naravnana v smer največjih učinkov angažmaja,
 - angažma je bil izvedbeno gledano naravnani v *quick win* učinke – rezultati so se kazali sproti in ne šele po koncu angažmaja ali celo z zamikom; do manifestacije prvih pozitivnih učinkov je na podlagi odločnih ukrepov prišlo že po nekaj tednih,
 - angažma je bil dolgoročno naravnani (dolgoročna strateška in ekonomska ustreznost), prav tako pa je upošteval etiko in socialno vzdržnost,
 - poročanje podjetju se je vršilo sproti, tako da je imel naročnik možnost sprotnega vplivanja na nadaljnji potek angažmaja,
 - izvedba storitev izvajalca *on site / off site* je potekala v razmerju približno 50 : 50,
 - podrobnosti angažmaja so bile opredeljene pred začetkom v pogodbi in projektnem načrtu,
- primarni cilj angažmaja je bil doseči optimizacijo stroškovnih elementov delovanja podjetja XXX, posledično pa seveda zagotoviti njegovo višjo operativno profitabilnost ter s tem tudi povečanje njegove vrednosti; optimizacija je bila dosežena z vplivanjem na gonila vrednosti na podlagi načrta, ki je bil določen po predhodnem posnetku stanja, identificiranih bolečih točkah, *benchmarkingu* z ustreznimi primerjanci ter pripravi ustreznih rešitev optimizacije,
- v iterativnem procesu sta bila načrt in njegova predvidena izvedba prilagojena tako, da so bili ocenjeni strateški in ekonomski učinki za podjetje argumentirani, kvantificirani in maksimizirani,
- angažiranje izvajalca je bilo zelo fokusirano, obremenjevanje internih virov pa najmanjše še sprejemljivo

3. METODOLOGIJA IN POTEK ANGAŽMAJA

- angažma se je odvijal po *Business Value Improvement* metodologiji povečevanja poslovne vrednosti podjetja; iterativni proces optimizacije je zajemal naslednje korake:
 1. vzpostavitev formalnega ogrodja angažmaja (pogodbeni okvir, opredelitev sodelujočih, dokumentacije, načina poročanja, ...),
 2. pridobivanje podatkov o stanju in trendih v podjetju,
 3. pregled strategije in njene povezanosti z dnevnimi aktivnostmi; identifikacija zaostankov za najboljšimi praksami,
 4. pregled poslovnih struktur in procesov; modeliranje za identifikacijo ključnih značilnosti,
 5. določitev okvirne verige dodajanja vrednosti po funkcionalnostih s poudarkom na vplivih stroškovnih elementov,
 6. *benchmarking* na relevantnih področjih; primerjanci so zaobjemali neposredno konkurenco, partnerje v poslovnih verigah ter predstavnike najboljših podjetji v logistični panogi v svetovnem merilu,

7. identifikacija konkretnih bolečih točk podjetja in preverjanje ranljivosti podjetja glede na splošno znane, na panogo vezane boleče točke,
 8. identifikacija procesov, ki so potrebni vzpostavitev ali optimizacije,
 9. opredelitev konkretnih optimizacijskih ukrepov za izboljšanje poslovanja,
 10. preverjanje izbranih ukrepov skozi prizmo gonil vrednosti – verifikacija smiselnosti in dovolj velikih pozitivnih ekonomskih učinkov,
 11. postavitve celovitega načrta optimizacije,
 12. podrobnejši izračun pričakovanih ekonomskih učinkov posameznih ukrepov in angažmaja v celoti,
 13. verifikacija končne verige dodajanja vrednosti v podjetju,
 14. postavitve metrik za spremljanje uspešnosti implementacije optimizacij na nivoju podjetja, procesov, ekip in posameznikov,
- metodologija je bila na začetku angažmaja najprej uporabljena za dodatno analitiko, tekom izvajanja pa za izdelavo optimizacijskega načrta oziroma za pripravo in verifikacijo konkretnih rešitev optimizacije na izbranih področjih,
 - tekom celotnega angažmaja se je vršil iterativni proces sodelovanja izvajalca z interno ekipo podjetja, zadolženo za optimizacije,
 - sočasno je potekal tudi nadzor izvajalca nad implementacijo optimizacij

4. OPIS VSEBINSKIH PODROČIJ ANGAŽMAJA

Po opisani metodologiji je angažma pokril spodaj navedena področja optimizacije operativnih stroškov oziroma njihovih posameznih elementov. Osnovno vodilo je vedno bila poslovna smiselnost in učinkovitost – stroški se niso vrednotili in optimizirali sami zase, temveč vedno skozi prizmo sodelovanja pri dodajanju vrednosti v podjetju:

- stroškovno najbolj intenzivni procesi oziroma področja delovanja podjetja,
- stroškovne skupine in področja, ki dodajajo vrednost in tiste, ki je ne,
- stroškovna upravičenost in tveganost posameznih segmentov delovanja podjetja,
- oportunitetni stroški neukrepanja,
- dinamika posameznih kategorij stroškov – na prihodke vezani stroški, na zaposlene vezani stroški, pogrešljivi stroški, ...,
- naravni stroškovni trendi v podjetju XXX,
- na denarni tok vezani stroški v primerjavi z na balance vezanimi stroški,
- primarna gonila glavnih skupin stroškov,
- segmenti stroškov po razrezih:
 - osnovne dejavnosti (cestni promet, medcelinski promet, logistične rešitve, ...),
 - osnovne poslovne kategorije znotraj dejavnosti (oprema, goriva, skladiščenje, ...),
 - geografija (države/regije),
 - glavni naročniki,
 - bilančne kategorije,
 - fiksnost (fiksni/variabilni),
 - direktnost (direktni/indirektni),
 - časovna komponenta (sprotni/kratko-/dolgoročni investicijski),
- upravičenost posameznih segmentov glede na doseganje poslovnih učinkov,
- stroški dobaviteljev (integriranost verige, razmerje moči, optimalnost položaja, ...),
- stroški podizvajalcev in outsourcinga,
- z delom povezani stroški v ožjem smislu – stroški plač, produktivnost, fleksibilnosti, ...

- z delom povezani stroški v širšem smislu (TCO dela) – tveganja, usposabljanje, dodatno nagrajevanje, dolgoročnost, lojalnost, ...,
- administrativni stroški in stroški *overheada*,
- stroški podpore IT,
- uporaba IT za nadziranje in optimizacijo stroškov,
- uporaba BI za nadzor in optimizacijo stroškov:
 - zagotavljanje ustreznih informacij – podatkovno skladiščenje in integracija podatkov,
 - analitika v službi optimizacije – uporaba informacij za učinkovito ukrepanje,
- kanali za zniževanje stroškov – cena, količina, izrabljenost, boljše upravljanje, ...
- aktivno upravljanje TCO po stroškovnih segmentih,
- osredotočenje na segmente stroškov z velikim vplivom na poslovanje in dosegljivostjo kontrol,
- stroškovna osveščenost med zaposlenimi – odgovornost, kultura stalnega izboljševanja, povratni mehanizmi, ...,
- metrike za spremljanje uspešnosti optimizacije stroškov (na nivoju podjetja, ključnih poslovnih procesov, segmentov, posameznikov, ...),
- operativne, taktične in strateške nadzorne plošče poslovanja (*performance dashboards*) za kontinuiran nadzor in optimizacijo stroškov,

Področja so bila pokrita asimetrično z intenzivnejšim angažmajem na področjih večjih deficitov in večjih priložnosti. Vse optimizacije stroškov in njihovih elementov so bile ovrednotene s finančnimi projekcijami, občutljivostnimi analizami in analizami tveganja.

5. IDENTIFICIRANE PRIDOBITVE ZA PODJETJE XXX

- optimizacijski načrt je kot plod angažmaja vseboval nabor ukrepov, ki so naslavljali boleče točke v poslovanju podjetja in optimizirali relevantne stroške in procese; ukrepi so bili verificirani vnaprej glede na gonila vrednosti in želene ekonomske učinke,
- kot posledica uspešno izvedenih ukrepov so se v podjetju manifestirale naslednje konkretne pridobitve in izboljšave:
 - identificirane priložnosti in možnost ciljnjšega usmerjanja delovanja podjetja,
 - večji manevrski prostor za osredotočanje na odličnost storitev,
 - večja poslovna odzivnost,
 - osredotočanje na bolj dobičkonosna področja delovanja,
 - optimalnejša razporeditev ljudi in povečevanje njihovega učinka,
 - sproščena sredstva, ki jih je bilo mogoče vložiti v razvoj,
 - izboljšanje pogajalske pozicije do poslovnega okolja,
 - večja profitabilnost delovanja,
 - večji dobički,
 - razbremenjeni denarni tokovi,
 - boljše obvladovanje tveganj in minimizacija izpostavljenosti,
 - profitabilnejša rast,
 - boljša dolgoročna strateška pozicioniranost podjetja,
- optimizacija stroškov je v podjetju pogosto nezaželen ukrep, saj se asociira z odpuščanjem, zniževanjem pravic, omejevanjem in podobno; tudi če te negativne konotacije ne bi bilo, je splošno znano dejstvo, da večina ljudi slabo reagira na kakršno koli spremembo; prav zato je bila *quick win* naravnost metodologije angažmaja zelo dobrodošla, saj so imele hitre zmage poleg

neposrednih ekonomskih tudi pomembne mehke učinke, kar je še dodatno pripomoglo k uspešnosti optimizacij,

- posebej je potrebno še enkrat izpostaviti, da izvedeni angažma ni baziral na zgolj pasivnem klestenju stroškov ob nespremenjenih ostalih razmerah v podjetju, temveč je vključeval aktiven pristop k optimizaciji stroškov, ki je stroške vrednotil in optimiziral predvsem v luči dodajanja vrednosti

6. OCENE UPRAVIČENOSTI ANGAŽMAJA

- po koncu angažmaja sta podjetje XXX in izvajalec opravila konkretno rekapitulacijo izvedbe angažmaja in njegovih učinkov,
- kljub nekaterim razlikam v razmišljanju glede nadaljnje poti podjetja XXX in glede percepcije učinkov angažmaja sta obe strani s konsenzom ugotovili, da:
 - je bila izvedba ukrepov optimizacij nujna, saj bi podjetje sicer obtičalo v režimu delovanja izven zadovoljive profitabilnosti z vsemi neljubimi posledicami,
 - je bil tovrsten angažma v podjetju preveč odlašán in je bil sedanji čas dejansko skrajni čas za izvedbo,
 - je bila izvedba angažmaja v času konjunktura kljub že izvedenemu zategovanju stroškov v času depresije povsem smiselna; v sedanjem času je bil razpoložljiv manevrski prostor tudi večji, pritiski pa manjši,
 - je bilo smiselno, da se je k optimizaciji pristopilo na celovit in strukturiran način,
 - je bil enofazni angažma brez dodatne ekstenzivne predhodne analitike in takojšnjo usmeritvijo na optimizacijo izbranih področij smiselna, saj je bilo ob začetku angažmaja na voljo dovolj ustreznih informacij, kje so boleče točke in kaj je potrebno optimizirati,
 - so bili od angažmaja konkretni merljivi rezultati (podrobnosti v nadaljevanju),
 - je bil angažma že samo po čisto ekonomski plati glede na koristi vreden vložek zunanjih in notranjih virov,
 - je bilo ustrezno, da je bil za pripravo oziroma izvedbo načrta optimizacij angažiran zunanji izvajalec; podjetje samo ni imelo dovolj know-howa, informacij glede možnih izboljšav in najboljših praks, prav tako pa tudi ne dovolj internih virov ter odločnosti in objektivnosti pri izvedbi,
 - podjetje angažmaja samo z internimi viri preprosto ne bi moglo izpeljati in ga dejansko tudi ni izpeljalo; tudi če bi ga, bi bili rezultati opazno slabši,
 - zunanji izvajalec brez ustrezne podpore internih virov prav tako ne bi mogel solidno opraviti svojega dela,
 - se je izbira izvajalca OneSun d.o.o. pokazala kot ustrezna; angažma je bil izveden v okviru dogovorjenih, vnaprej znanih parametrov, rezultati so bili konkretni, izvajalec je brez dvoma dodal vrednost podjetju, razmerje med kakovostjo in ceno je bilo zelo dobro

7. OCENE KONKRETNIH UČINKOV ANGAŽMAJA

- koristi angažmajev optimizacije je generično zelo težko precizno ovrednotiti, saj diferencialna analiza (primerjava efektov ob izvedenem angažmaju ali ohranjanju statusa quo) preprosto ni možna; nadalje je zelo težko razmejiti, kaj bi se tako ali tako zgodilo in kaj je doprinos angažmaja ter kolikšen del optimizacij je dejansko prišel kot posledica zunanjega izvajalca in koliko kot

posledica mobilizacije internih virov (kar pa je nenazadnje tudi že učinek angažiranja zunanjega izvajalca),

- pri konkretnih evaluacijah je zato potrebna določena mera previdnosti; učinek angažmaja s tem ni postavljen pod vprašaj, v določeni meri je potencialno vprašljiva le njegova magnituda,
- v primeru podjetja XXX je bilo ocenjeno, da je angažma v najbolj merljivem smislu prinesel:
 - znižanje povprečnih stroškov blaga, materiala in storitev za 0,8% ob nezmanjšani poslovni učinkovitosti,
 - znižanje direktnih stroškov storitev za 0,7% ob nezmanjšani poslovni učinkovitosti,
 - optimizacijo stroškov dela za 1,2% (v osnovi doseganje 1,2% večjih učinkov z enakimi stroški dela),
 - konsolidacijo procesov preko replikacije primerov dobrih praks, kar je znižalo potrebna osnovna sredstva za 3,2%, to pa je sprostilo ustrezen delež kapitala,
 - zaradi spremenjenega delovanja so se terjatve, preračunane na isti volumen poslovanja, skrčile za 1,6%, kar je spet sprostilo ustrezen delež kapitala,
 - pritiski na financiranje so se ustrezno znižali, kar je omogočilo prerazporeditve le-teh v razvoj in prodajo,
- ocenjeno je zato bilo, da je bil celoten potencial, ki se je za podjetje XXX sprostil na osnovi angažmaja, nekje med 1,2% in 1,6% letne vrednosti prodaje podjetja; manjši del tega potenciala (približno 0,3% vrednosti prodaje) je bil enkratne narave, večji del pa se je nanašal na letni cikel in so zanj veljali učinki kumulativnosti, torej je šlo za letno indeksacijo učinkov,
- ocene so bile narejene na osnovi razpoložljivih konkretnih analitičnih podatkov podjetja XXX ob upoštevanju točke v njegovem razvojnem ciklusu, zakonitosti panoge in pričakovanih gospodarskih razmerah,
- gornje ocene se nanašajo na delež izboljšanja glede na izhodiščno stanje v podjetju XXX ob začetku angažmaja ne glede na to, kako optimalno ali neoptimalno je to stanje bilo – gre za oceno, koliko se je z angažmajem pridobilo,
- ker življenje teče po svoje in se vsi postavljeni načrti implementacije nikoli ne udejanjijo 100% tako, kot je bilo načrtovano, spremembe pa s seboj prinesejo tudi določene druge hibe, ki jih prej ni bilo, je korektno, da se v praksi glede na polni potencial obravnava določen implementacijski faktor angažmaja; ta je bil ocenjen na 0.8, kar pomeni, da je bilo predpostavljeno, da je bilo v dejanskem scenariju razvoja dogodkov izkoriščenega 80% optimizacijskega potenciala angažmaja,
- po odbitku enkratnega dela je bil zato

ovrednoteni dejanski učinek angažmaja v podjetju XXX
nekje med 0,7% in 1,0% izhodiščne letne vrednosti prodaje,
konkretno med 248.000€ in 354.000€ letno

- to je bilo povsem v skladu z izhodiščnimi in kasnejšimi ocenami, da se bo angažma upoštevalje vse stroške (tako eksterne, kot interne in oportunitetne) povrnil že znotraj 12 mesecev od svojega začetka (implementacija je zaradi *quick win* naravnosti angažmaja tekla že sproti) in to seveda že v strogo ekonomskem smislu, pri čemer se na to potem dodajo še dosežene strateške koristi,
- izvedba optimizacijskega angažmaja v podjetju XXX se je torej v vseh ozirih izkazala za v celoti upravičeno.

