

resultator.

TRAINING & RESULTS

Túlélési technikák az éppen aktuális válság idején

Varró Norbert

Resultator Lean Tanácsadó Kft

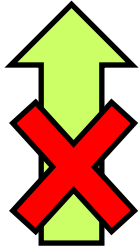


norbert.varro@resultator.com

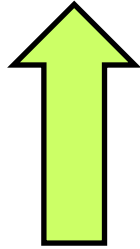
+36 30 919-9644

Miért különlegesen veszélyes ez a válság?

Kereslet növelő tényezők



Pandémiás
készpénz
segélyek

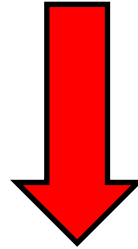


Késleltetett
beruházások

Kínálat csökkentő tényezők



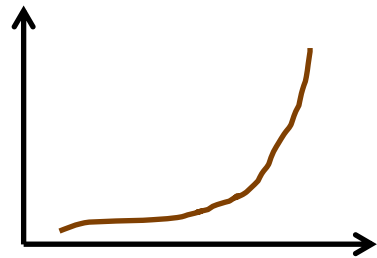
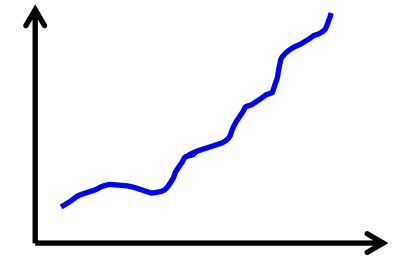
Kiszámít-
hatatlan
szállítások



Alapanyag
hiány

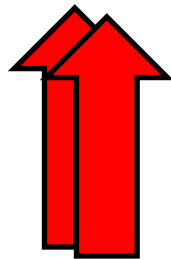


Energia
hiány

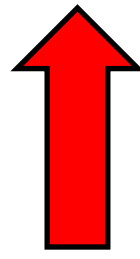


hitelkamatok

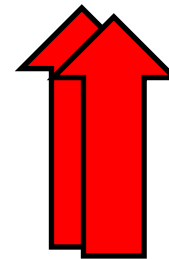
Költség növelő tényezők



Hitelköltség



Bérlet,
szolgáltatás

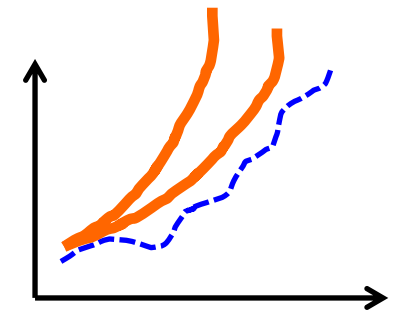


Energia

Bevétel csökkentő tényező



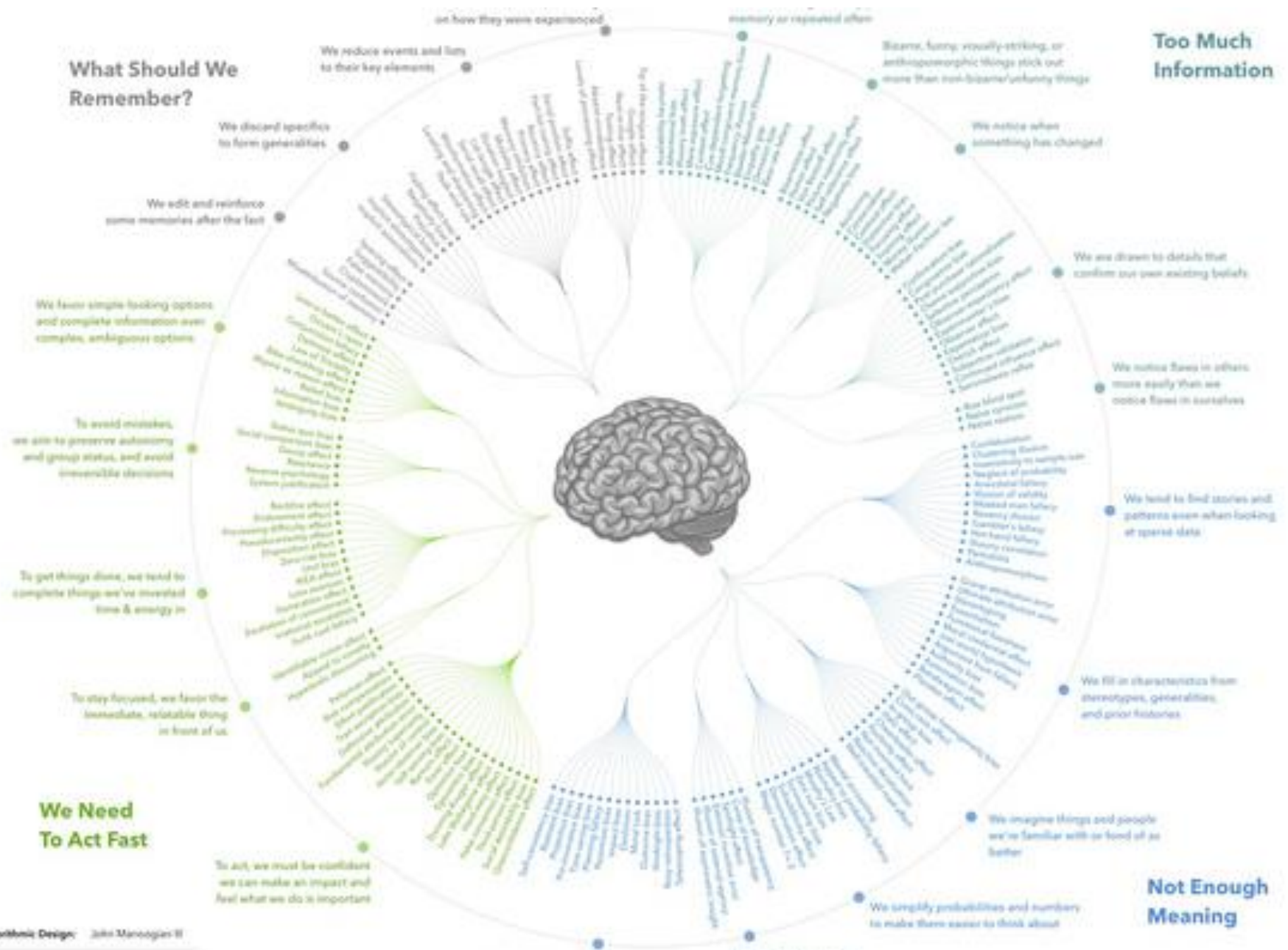
Inflációs
kereslet-
csökkenés



Egység-
költség

Kedvezőtlen esetben az egység előállítási ár exponenciálisan nőhet

Mivel súlyosbíthatjuk a pánikot? - Kognitív torzítások



Csapda

1. Az elsüllyedt költség csapdája: múltbéli választások visszaigazolása

2. A status quo csapdája: a változatlanság „biztonságosabb”, hiszen a döntés többletmunkát követel

Kivédési technikák

- Konzultáljunk azokkal, akik nem vettek részt a múltbéli döntésekben: ők valószínűleg elfogulatlanul tudnak segíteni.
- Nézzünk szembe magunkkal, és vizsgáljuk meg, hogy miért nem akarjuk bevallani (magunknak sem) az ítéletünket. A legtapasztaltabb szakemberekkel is előfordul, hogy rosszul ítélnék meg egy ügyet.
- Figyeljük meg az elsüllyedt költségek csapdájának hatását másokon. Ha tehetünk róla, szükség esetén nevezünk ki új döntéshozókat.

- Vizsgáljuk meg, hogy kényelmes jelenünk nem gátolja-e terveink megvalósítását.
- Erőltessük meg magunkat és merjünk választani a lehetőségek közül. „*Mi lenne, ha mindenképpen változtatnunk kellene?*”
- Ne nagyítsuk fel a változtatás költségeit! (Isd becslés)

Döntéshozatali csapdák és kivédésük

Csapda

3. A keretbe foglalás csapdája:

A probléma alkalmatlan keretbe foglalásának módja mélyrehatóan befolyásolhatja a döntést.

4. A megerősítő bizonyíték csapdája:

kizárólag az ösztöneink vagy álláspontunk diktálta megoldás mellett szóló információkat keressük, és figyelmen kívül hagyjuk az ellentétes információkat.

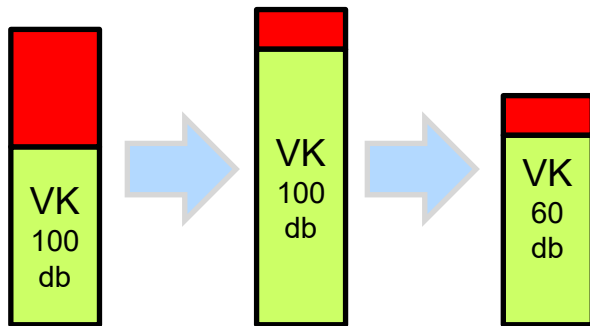
Kivédési technikák

- Próbáljuk meg újrafogalmazni a problémát és nézzük meg, hogy ezzel tudunk-e új kereteket kreálni.
- Keressünk sok vonatkoztatási pontot, például fogalmazzuk meg a problémát különböző stílusokban, hogy összegyűjtsük a lehetséges előnyöket és hátrányokat.
- Kérdezzük meg magunktól, hogy befolyásolná-e véleményünket, ha a keretek megváltoznának.
- Tisztázzuk mások javaslatainál, hogy ők milyen keretek között mozognak és készítsük őket állásfoglalásra különböző keretek között.
- Vegyük sorra, hogy mi szól jelenlegi döntésünk ellen. Ha nem találunk elég ellenérvet, kérjük meg egy barátunkat, hogy érveljen ellenünk. Rangsoroljuk a választásunk ellen szóló legnyomatékosabb indokokat.
- Grafikusan ábrázoljunk, egyforma súllyal vegyük figyelembe a rendelkezésükre álló bizonyítékokat.
- Ha tanácsot kérünk, ne adjuk a kívánt választ partnerünk szájába, ne sugalljunk neki elképzelésünket.

Stratégia elemek

Skálázhatóság növelése

Lízing, állandó bérlet, stb felmondás, állandó költségek változó költségbe konvertálása



Munkaköri rigiditás csökkentése

Szervezeti átalakítás, egységek egybeolvasztása, munkák kompetencia szerinti elosztása

Előnyök/ veszélyek

- ⊕ Az árazás időben tervezhetőbb, ha az állandó költség elemeit változóra konvertáljuk (pl. saját lízingelt teherautó eladása és átállítás csomagküldésre/ eseti szállításra)
- ⊕ Csökkenő volumennél kisebb arányban nő a veszteségünk
- ⊕ A feladatok kiszervezésével csökkenhet a bérelt helyigény
- ⊕ Home office átállással irodahely igény csökkenthető
- ⊖ A saját eszközök nagy volumennél gazdaságosabbak, az újravásárlás később többletkiadás lehet.
- ⊖ A kiszervezés elbocsátással járhat.

- ⊕ A szervezeti rigiditás 10-20% kapacitásvesztést okoz, ezt meg lehet takarítani
- ⊕ A lapos szervezet későbbre is átmenthető
- ⊖ A lapos szervezet üzemeltetése nem magától értetődő, szakértői segítségre lehet szükség.
- ⊖ A munkamegtakarítás realizálása elbocsátással járhat.

Stratégia

Kompetencia rigiditás csökkentése

Kompetenciamenedzsment bevezetése, keresztképzésekkel, végrehajtási segédeszközökkel homogénebbé tenni a belső know-how-t.

Kulcsfolyamatok gyorsjavítása

Nagy munkaigényű szolgáltatási folyamatok átalakítása gyors, pl Lean eszközökkel

Előnyök/ veszélyek

- ⊕ A kompetencia rigiditás 15-25% kapacitásvesztést okoz, ezt meg lehet takarítani
- ⊕ A megszerzett tudás később is megmarad
- ⊕ A kompetenciamenedzsment eszközök gyorsan bevezethetők, de nem maguktól értetődők, külső segítség lehet szükséges
- ⊖ A munkamegtakarítás realizálása elbocsátással járhat.

- ⊕ 2-4 hét alatt jelentős eredmény elérhető
- ⊕ A munkaerőszükséglet 25-45%-kal csökkenthető folyamatonként
- ⊕ A minőségi javulás megmarad
- ⊖ A Lean módszertant nem szabad közvetlen elbocsátásokkal hitelteleníteni

Stratégia

Hibernáció

Csak garancia és alap
ügyfélszolgálat, termelés/
szolgáltatás leállítása
(nagyarányú elbocsátás /
munkaviszony felfüggesztés)

Előnyök/ veszélyek

- ⊕ A munkabéreköltséget állami eszközökre cseréli (ideiglenesen)
- ⊕ Nagyfokú bizalom kell a menedzsment és a dolgozók között
- ⊕ Az alap ügyfélszolgálat home office-ban is végezhető, az energiaigényes alapterület teljesen felszámolható
- ⊖ Alapvetően tehermentes vállalatnál opció
- ⊖ A képzett dolgozók elvesztésének kockázata
- ⊖ Ügyfélvesztés kockázat

A válságálló vállalatok legjobb gyakorlatai békeidőben is előnyt jelentenek:

- Lean alapú folyamatjavítás
- Skálázható kapacitás
- Lapos szervezetirányítás
- Tudatosan menedzselt kompetenciák