

Atlanta • Barcelona • Berlin • Bucharest
Budapest • Düsseldorf • Munich
Stuttgart • Vienna • Zurich

www.ifua.hu

Endersz Frigyes

Budapest, 2009. március. 10.

A gyorsan változó gazdasági környezet okozta kihívások

Horváth & Partners — The Performance Architects

Tevékenységi kör Vezetési tanácsadás világszerte

Alkalmazottak Horváth Csoport: ~450 fő
IFUA Horváth & Partners: ~110 fő

Ügyfelek Nagy- és közepméretű vállalatok az ipari, pénzügyi, szolgáltatási és kereskedelmi szektorokban, valamint közigazgatási szervezetek.

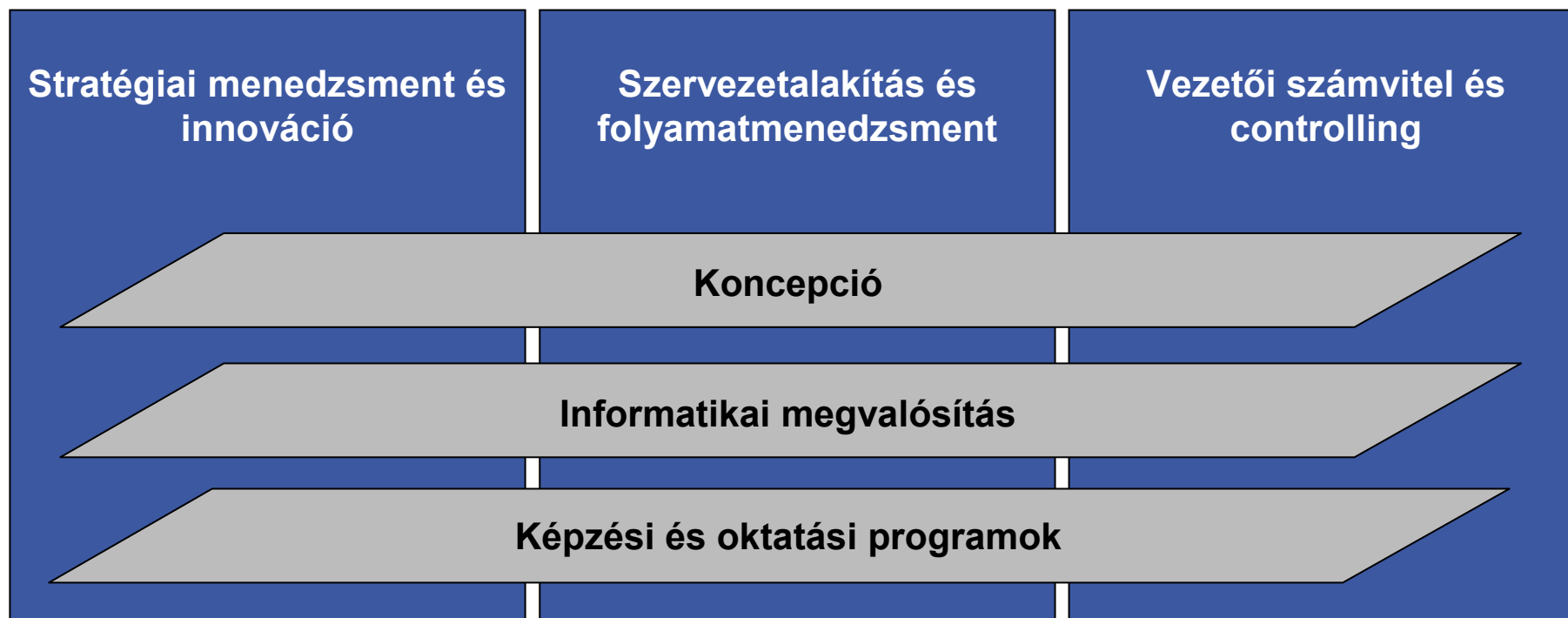
Irodák

Atlanta, Barcelona, Berlin, Bécs, Budapest, Bukarest, Düsseldorf, Frankfurt, München, Stuttgart, Zürich



Ami megkülönböztet minket — A Performance Architect modell

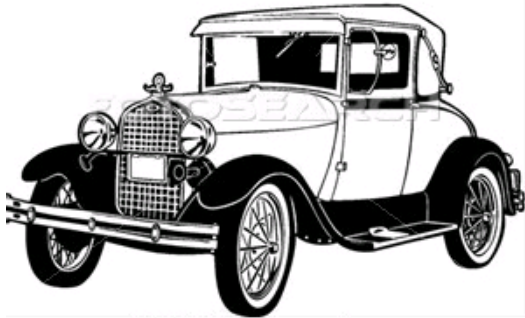
Azért dolgozunk, hogy ügyfeleink teljesítménye tartósan javuljon innovatív tanácsadói koncepciók kidolgozása, megfelelő informatikai rendszerek bevezetése és testreszabott képzési, oktatási programok biztosítása által.



Tartalom

- Irányítási rendszer a gyorsan változó gazdasági környezetben
 - Tervezni, tervezni – de minek?
 - Szükséges-e jelenleg átalakítani a tervezési rendszereket?
 - Szükséges-e változtatni a beszámolási oldalon?
- Költségcsökkentés – minden áron?
- Ami megkerülhetetlen: az IT támogatás

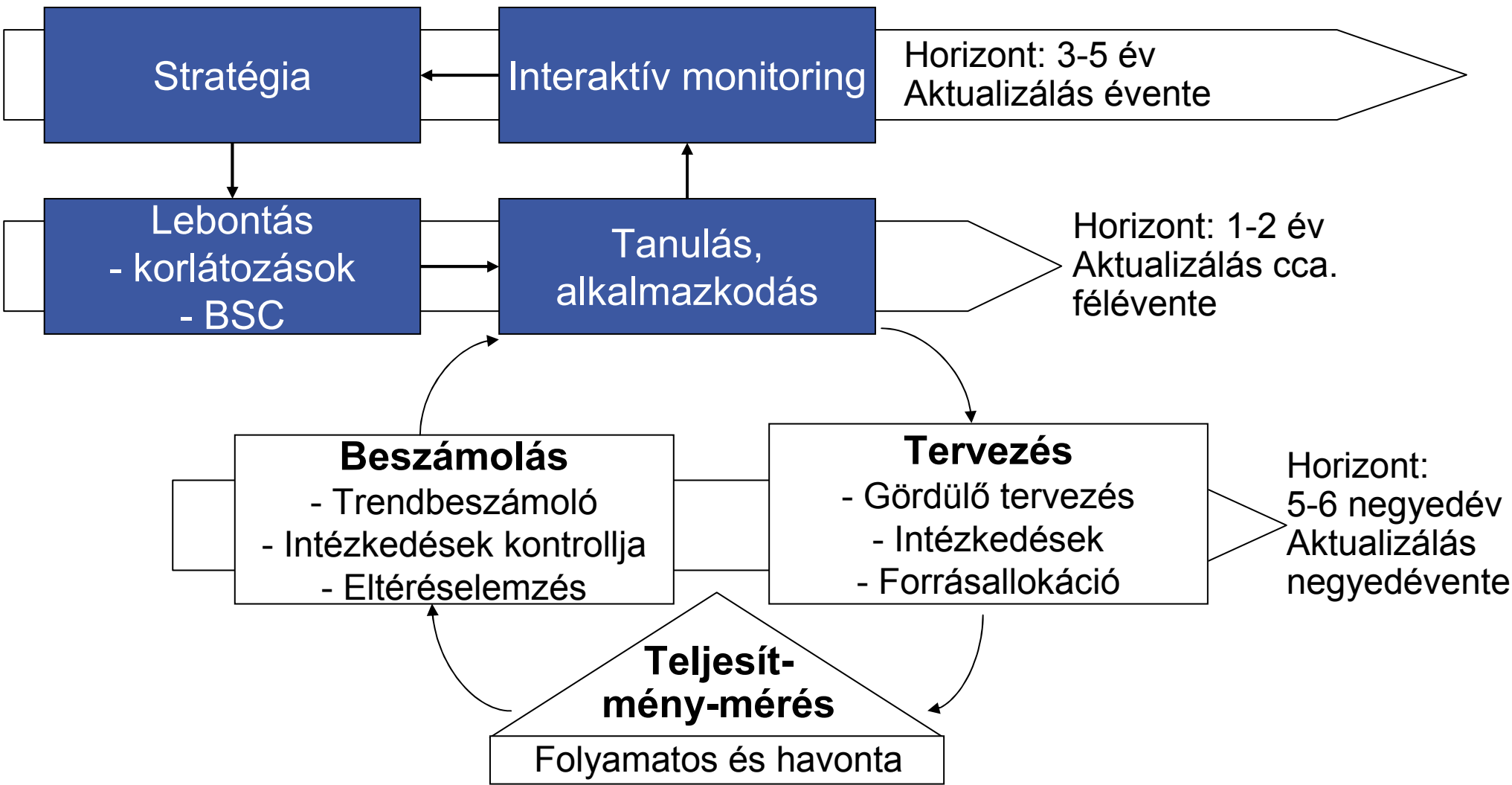
Nézzük a helyzetünket az autóvezetéssel összehasonlítva



| | „Before” | „After” |
|------------------|---|--|
| Útviszonyok | Jó minőségű sztráda | Kátyús, alsórendű út |
| Látási viszonyok | Napos idő, látótávolság 500 m | Erős köd, látótávolság 20 m |
| Műszerek | Minden rendben működik, elég volt egy-egy pillantás | Mintha egy-két műszer elromlott volna |
| Támogatás | Elegendő egy térkép | Egy „Mitfahrer” folyamatos segítsége szükséges |

Változik a vezetési stílus: ködlámpákat felkapcsolni, egyik kéz a kormányon, másik a sebességváltón, bal láb a kuplung felett, jobb láb fékezésre készülve, folyamatos és koncentrált figyelem az úton.

Az egyik fő kérdés: szükséges-e módosítani az irányítási rendszer elemein



Miért szükséges tervezni?

EUR/HUF Spot



Olaj



BIZONYTALANSÁG

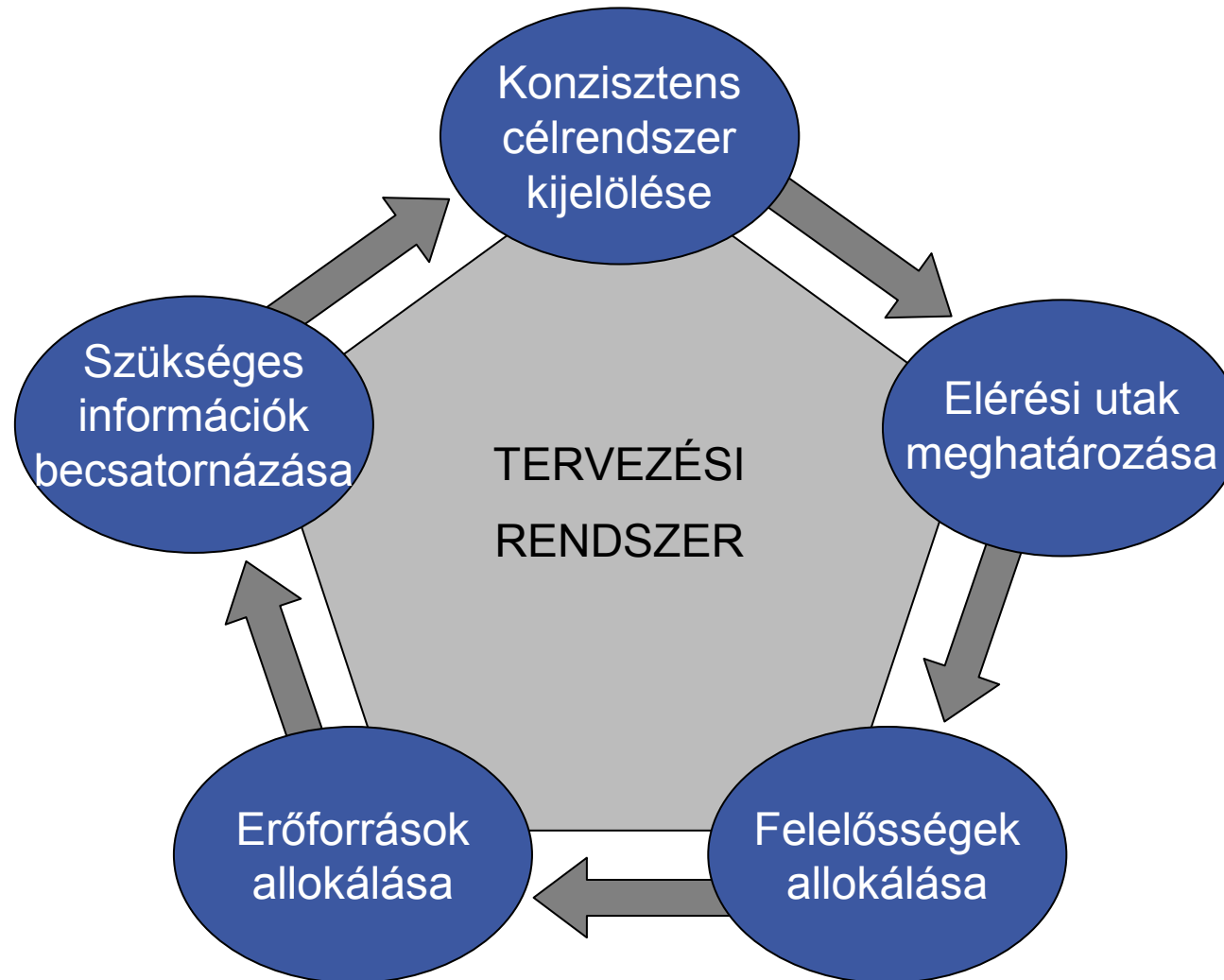
DAIMLER AG NA O.N.



BUX



A tervezési rendszer vizsgálatokor, átalakításakor az alapfunkcióktól érdemes elindulni



A tervezés nem jövőbelátás, hanem elfogadott peremfeltételek mellett cselekvési tervek kidolgozása és az elvárt hatások számszerűsítése

Inputok
(feltételezések és ismert tények)

Premisszák, tényadatok
(pl. EUR/HUF árfolyam, infláció, olajár, tavalyi árbevétel)

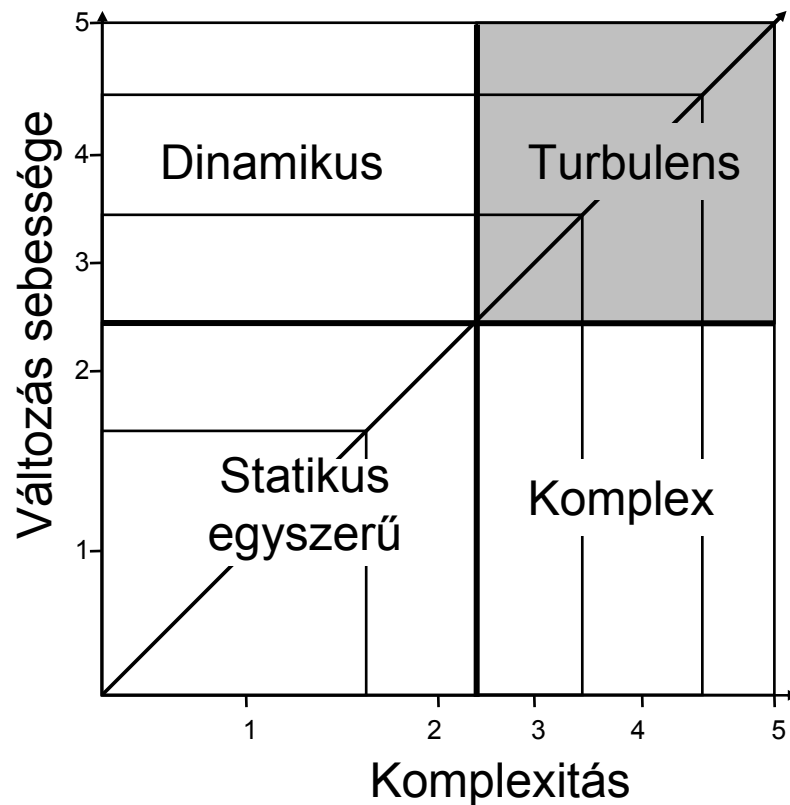
Döntések

Intézkedések
(pl. új bankfiókok nyitása, orvoslátogatói hálózat fejlesztése, új termék fejlesztése, létszámleépítés)

Outputok
(feltételezések)

Elvárt eredmények
(pl. új bankügyfelek száma, piaci részesedés, árbevétel, EBIT, személyi jellegű költség)

A mai gazdasági helyzet következtében szinte minden iparág a dinamikus vagy turbulens irányba mozdult el



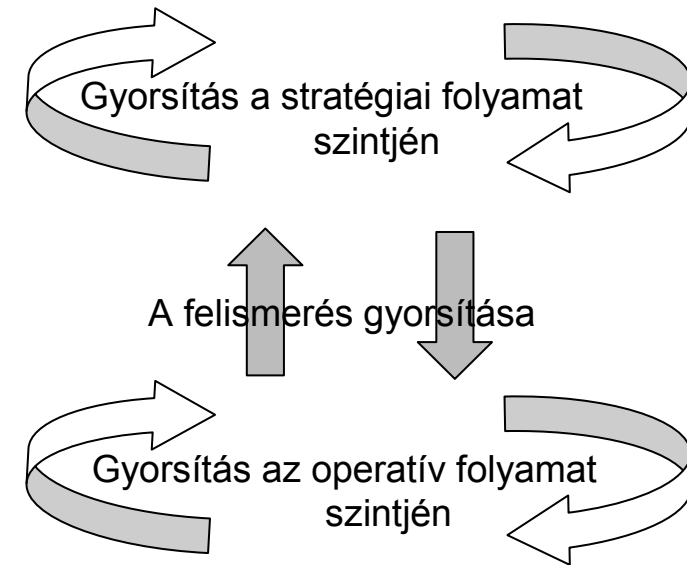
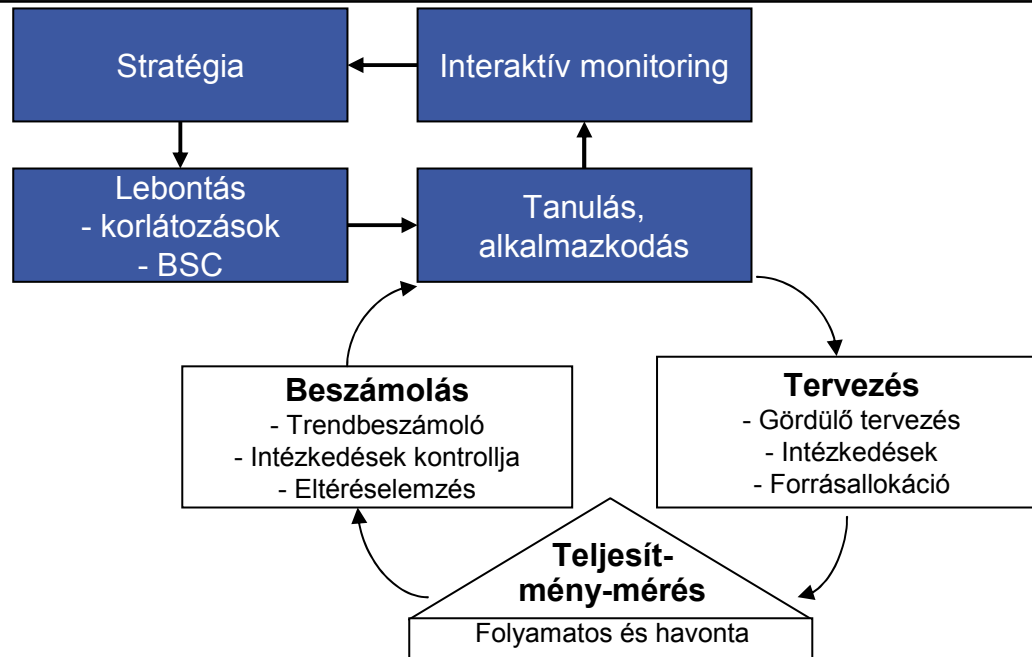
- Komplexitás: a külső faktorok száma
- Változás sebessége: a faktorok módosulásának gyakorisága

A tervezés átalakítása

- a környezet dinamikájának és a komplexitásának meghatározása akár üzleti területenként
- a tervezés módjának és részletezettségének meghatározása a „turbulencia fok” alapján
- a piaci változásokra való reagálás kidolgozása (pl. gördülő előrejelzés), a tervezési időtáv illesztése környezethez
- megfelelő adatok szolgáltatása az informatikai leképezés alapján (pl. szimulációk elvégzéséhez)

Szükséges-e jelenleg átalakítani a tervezési rendszereket?

Dinamikus és turbulens környezetben a vállalat reakcióidejének csökkentése válik a kulcs sikertényezővé



Reakcióidő: „az inger és a rá adott reakció között eltelt idő. Egyszerű reflexes válaszoknál ... a reakcióidő nagyobb részét az idegingerületnek az érzékelő és mozgató idegrostokon való végigfutása teszi ki. Bonyolultabb reakciók esetén viszont a válasz létrehozatala, információfeldolgozás zajlik a reakcióidő legnagyobb részében.”*

Szükséges-e jelenleg átalakítani a tervezési rendszereket?

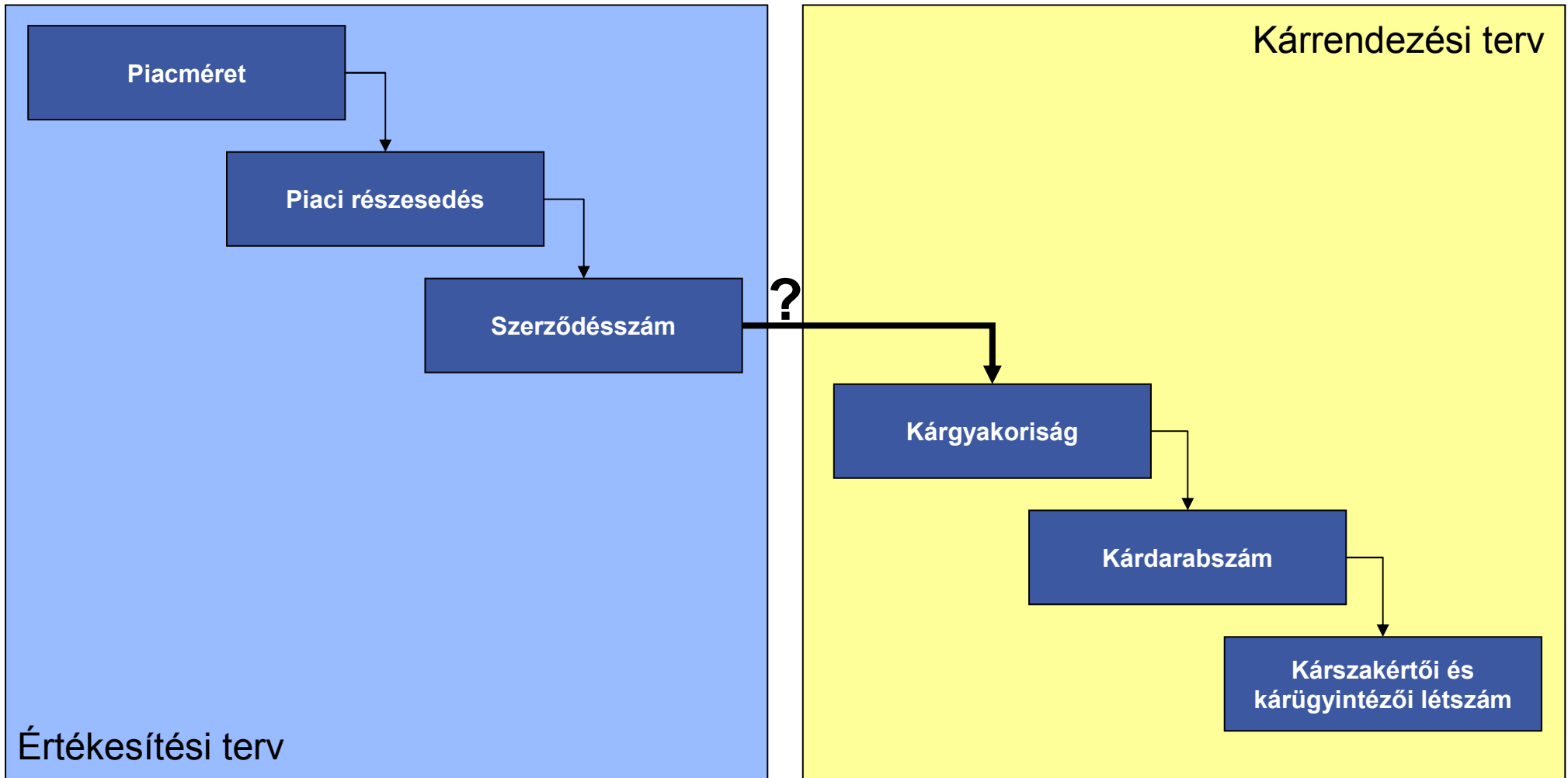
A tervezési rendszerben jelentősen felértékelődik az üzleti modellezés szerepe



Szükséges-e jelenleg átalakítani a tervezési rendszereket?

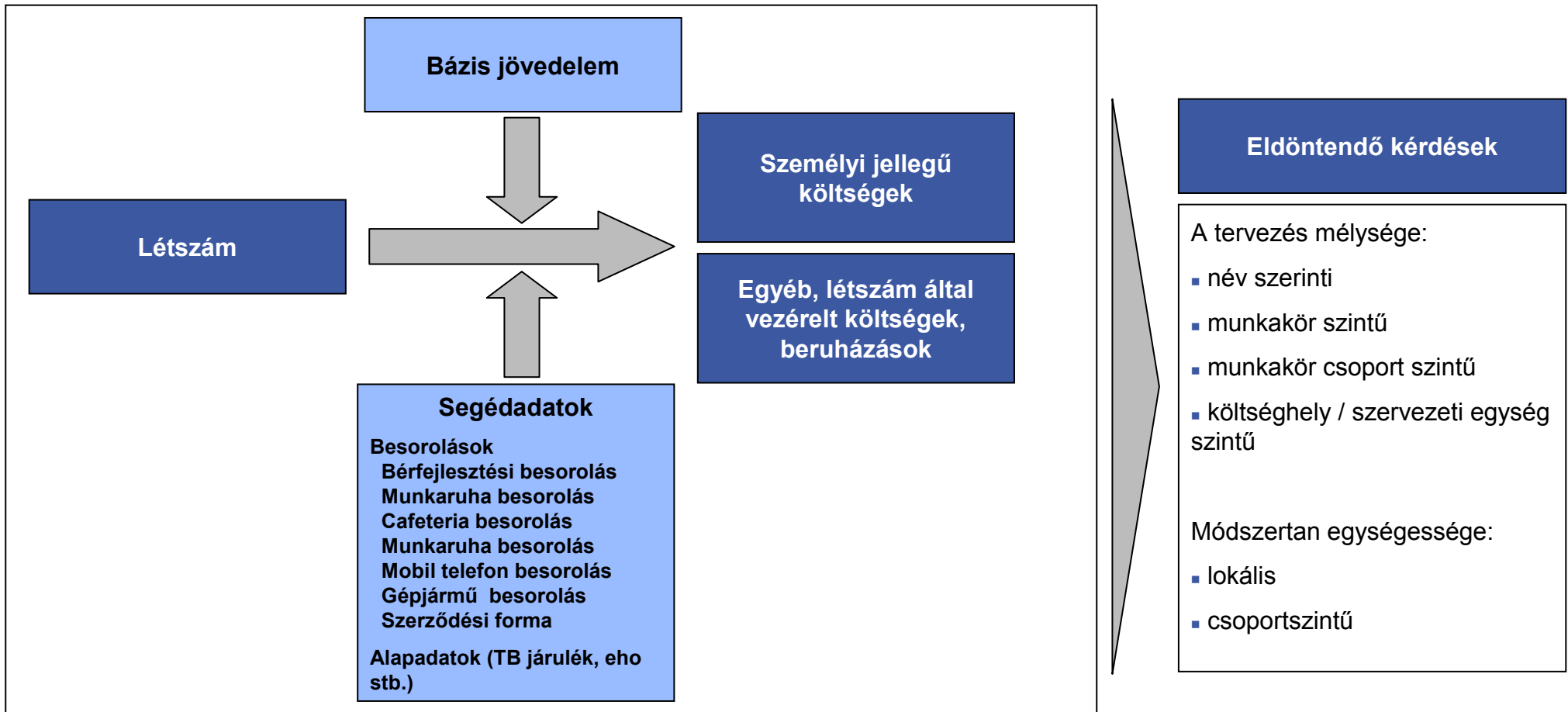
Bár triviálisnak tűnik, a gyakorlatban azonban sok esetben mégsem valósul meg a résztervek összekapcsolása

Biztosítói példa



Szükséges-e jelenleg átalakítani a tervezési rendszereket?

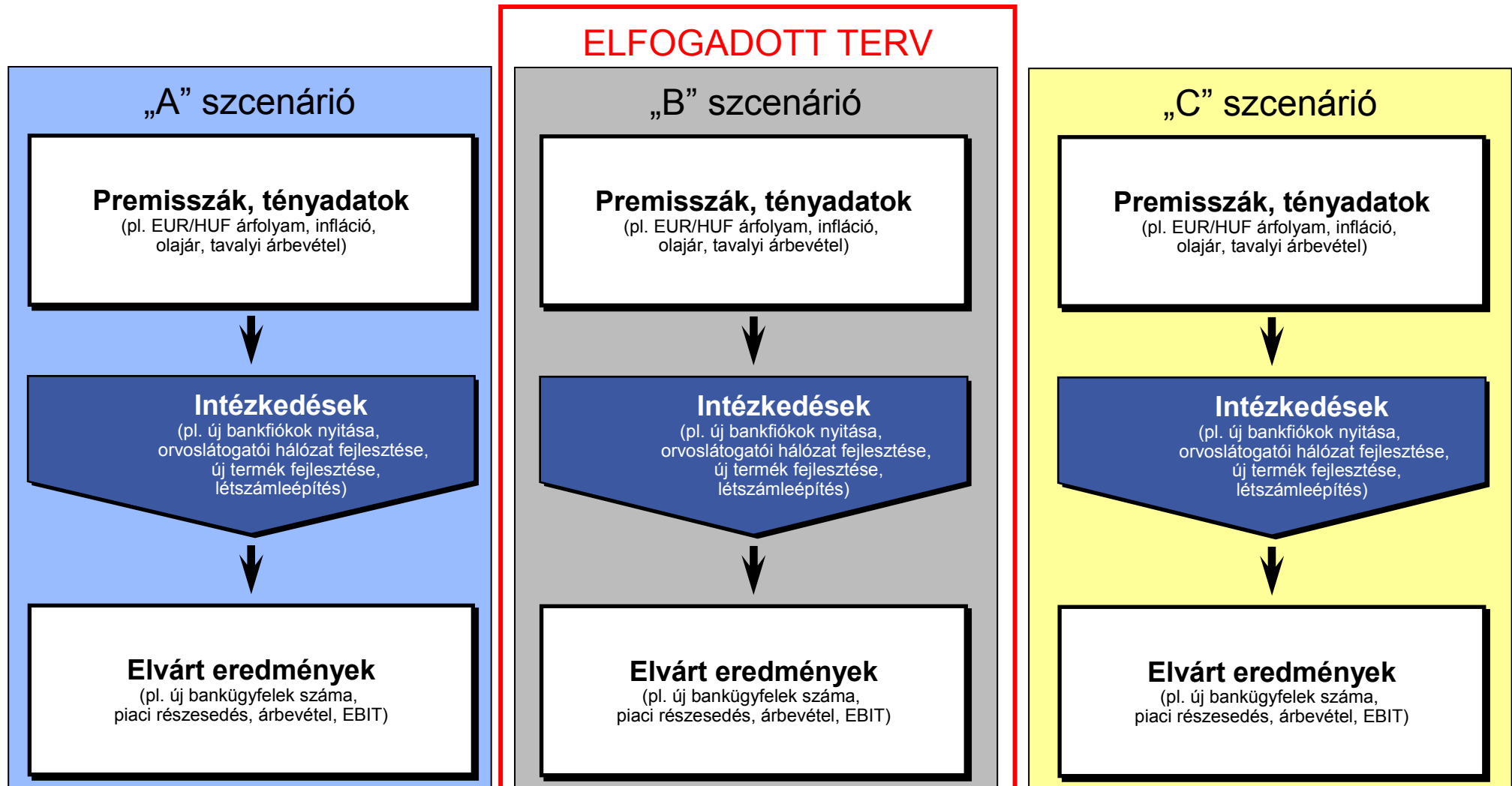
Példa a driver alapú tervezésre: a személyi jellegű költségek tervezésében a létszám a driver, a kalkuláció egyértelműen algoritmizálható



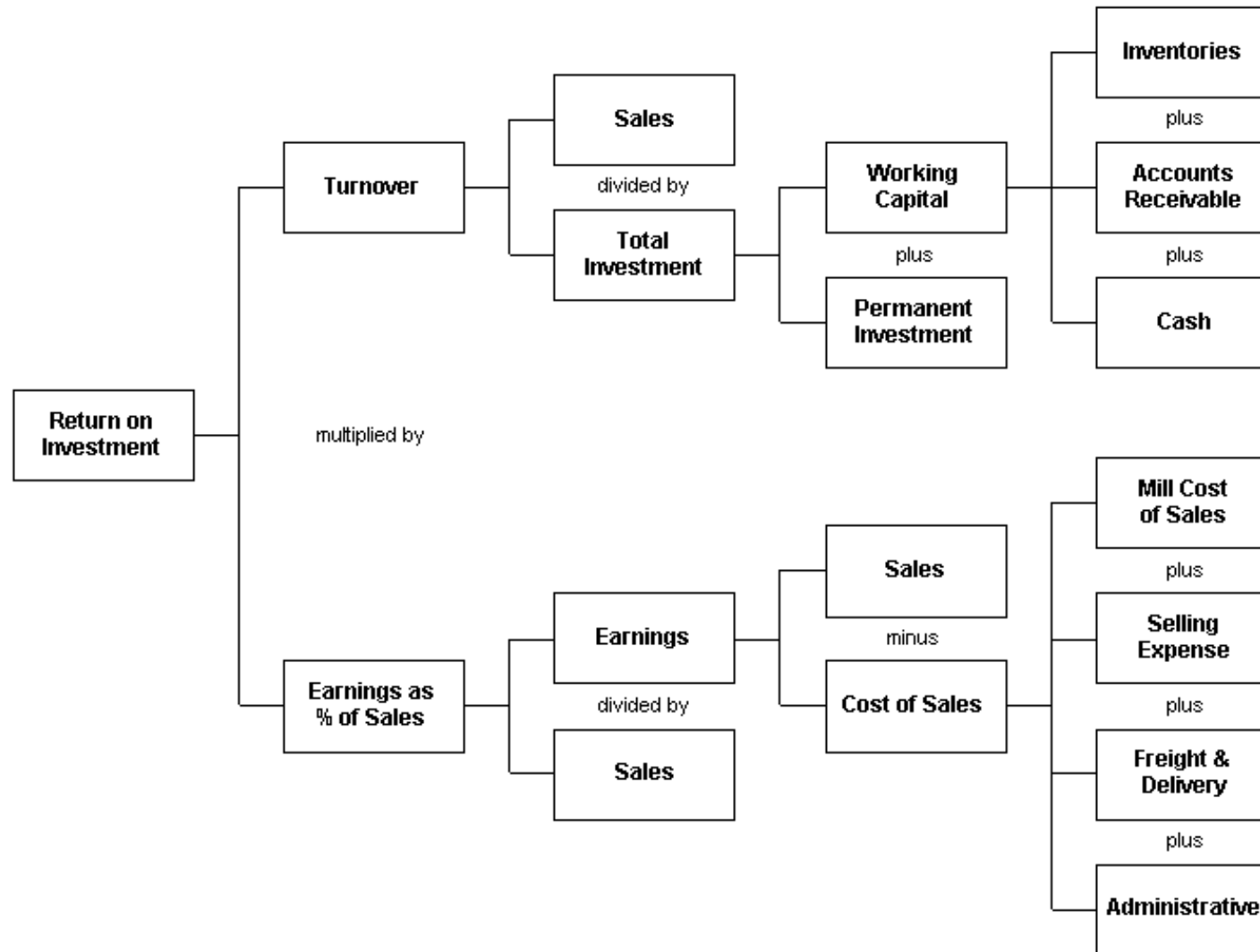
A költségek tervezésekor kritikus elem, hogy a besorolások egy, a tervezési rendszerbe integrált adatbázisban rendelkezésre álljanak. Ez az adatbázis a gyakorlatban széles körű reporting céloknak is megfelel, ha megfelelő IT támogatás van mögötte.

Szükséges-e jelenleg átalakítani a tervezési rendszereket?

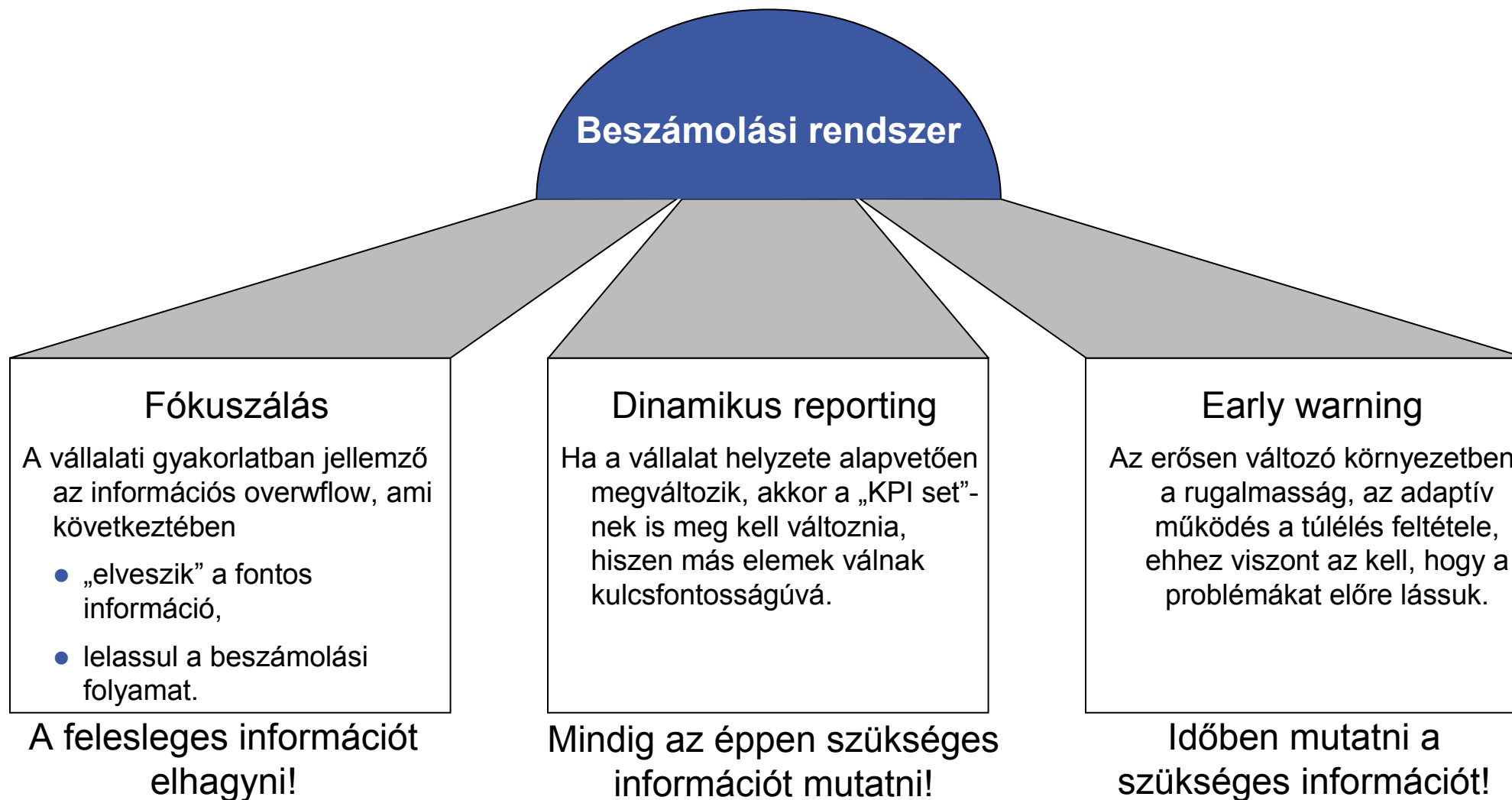
A scenárió tervezés előfeltétele egy kellően aggregált üzleti modell



A „Value driver tree” (értékfa) módszertan alkalmas eszköz az üzleti modellek leképezésére



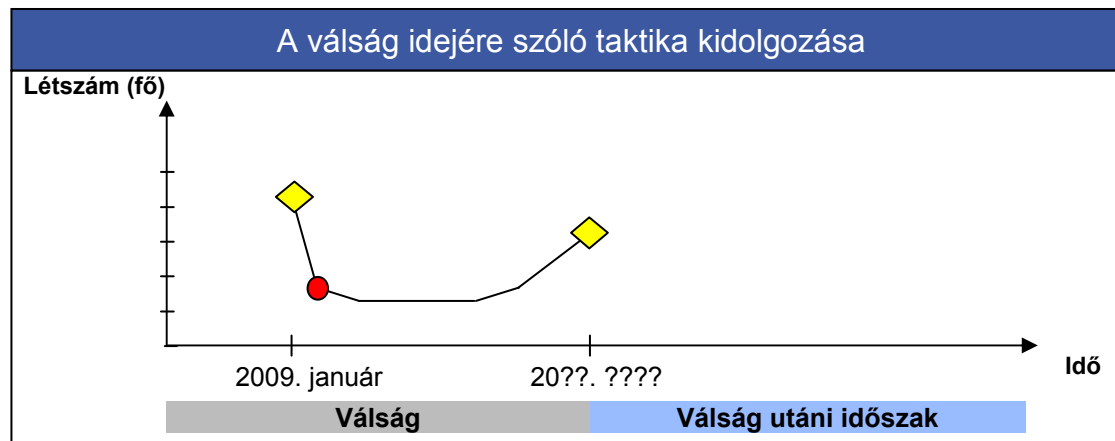
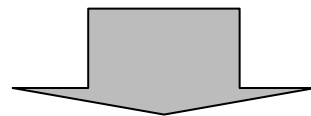
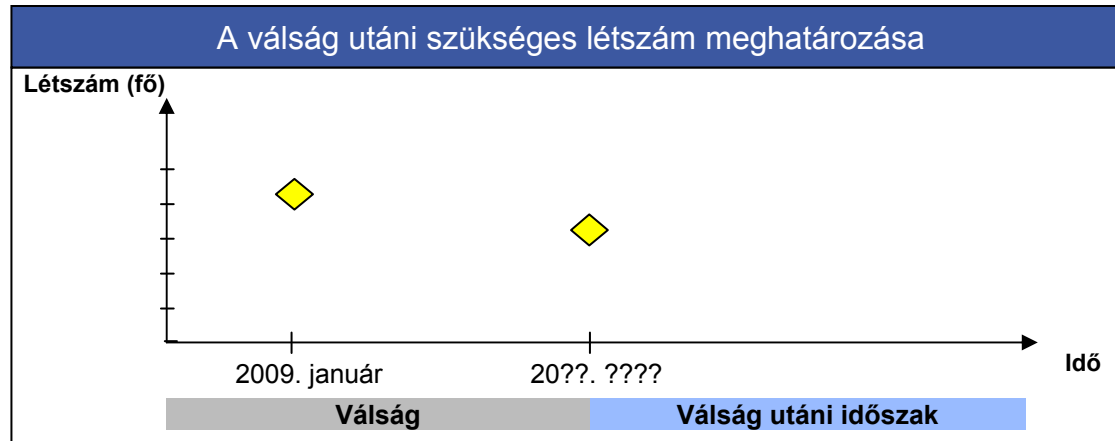
Az irányítási rendszer részeként a beszámolási rendszer is átalakításra szorul



Tartalom

- Irányítási rendszer a gyorsan változó gazdasági környezetben
 - Tervezni, tervezni – de minek?
 - Szükséges-e jelenleg átalakítani a tervezési rendszereket?
 - Szükséges-e változtatni a beszámolási oldalon?
- Költségcsökkentés – minden áron?
- Ami megkerülhetetlen: az IT támogatás

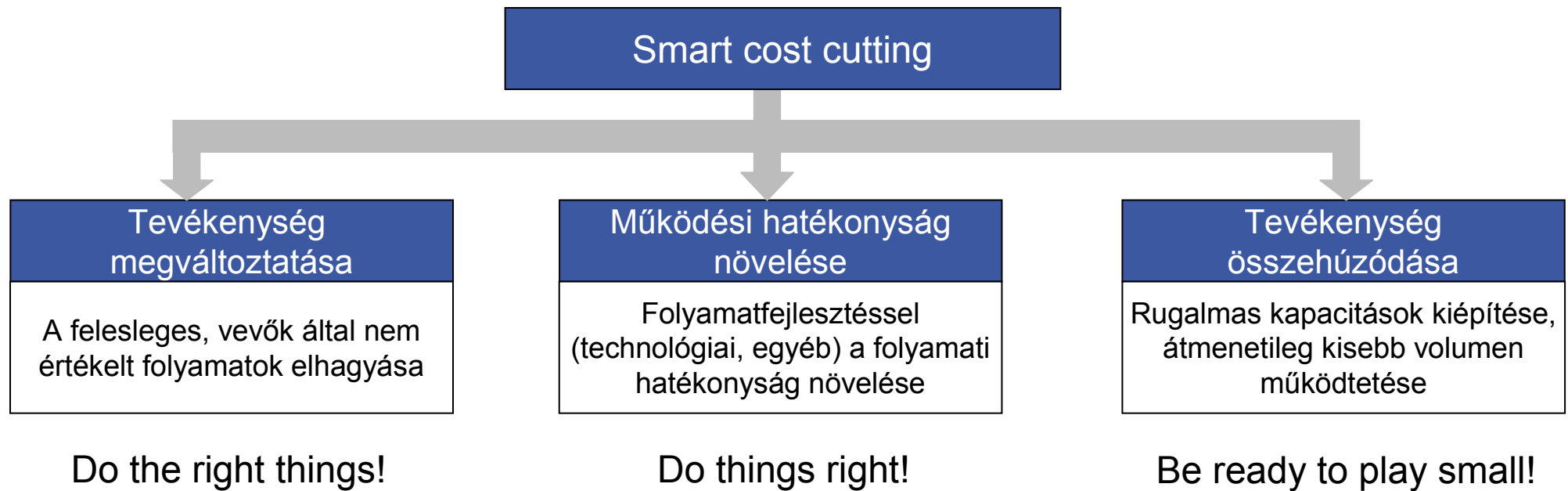
SMART COST CUTTING: A sikeres vállalatok úgy készülnek a válság alatti működésre, hogy ne veszítsék el a későbbi növekedéshez szükséges alapvető erőforrásokat, képességeket



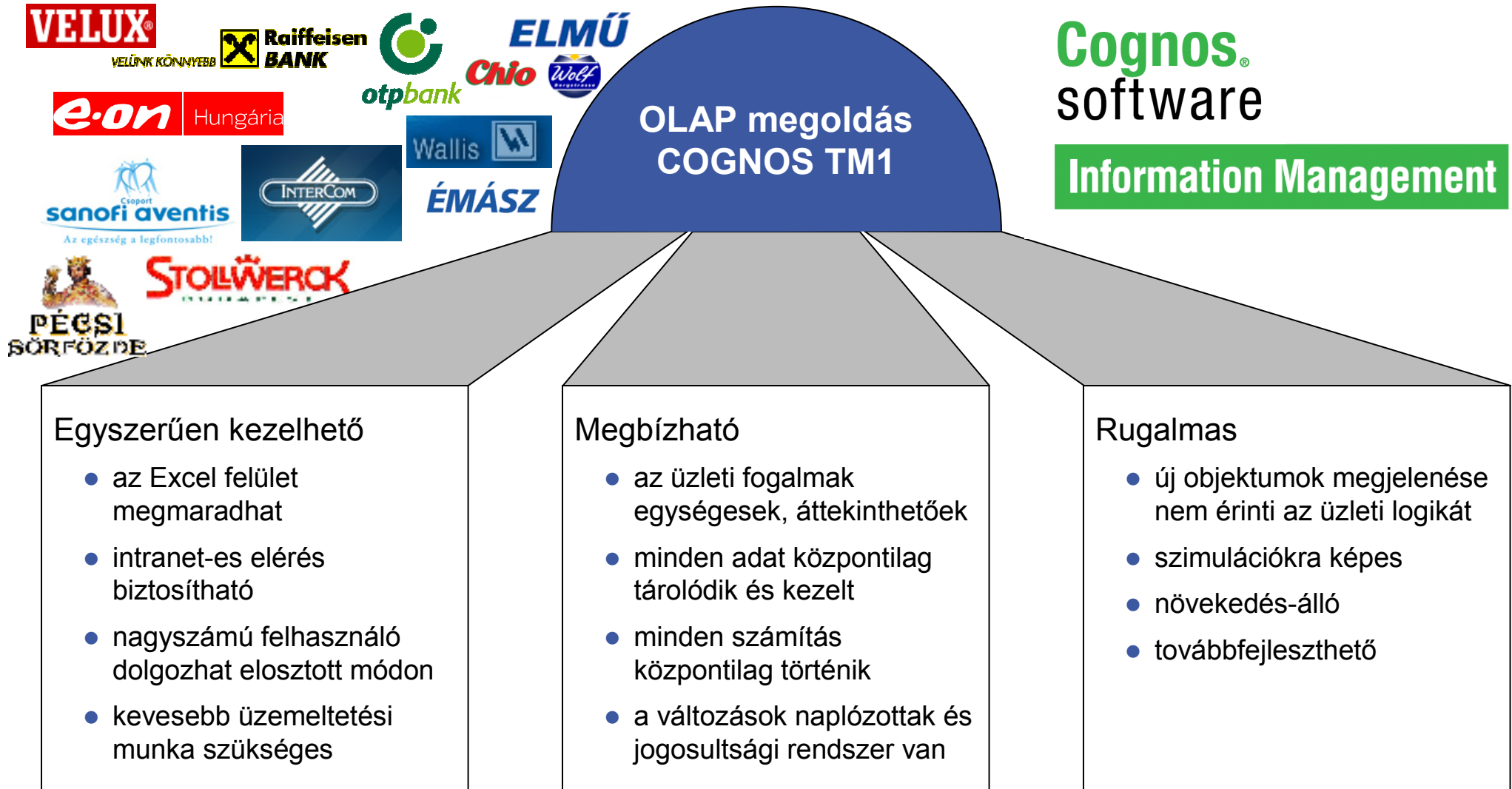
Megjegyzések

- Jelen gazdasági helyzetben a vállalatok két alapvető hibát követhetnek el:
 - nem veszik elég komolyan a válságot;
 - túlreagálják a válságot.
- Ez utóbbi következménye lehet, hogy a vállalat elveszti / leépíti azokat az alapvető és kritikus erőforrásait, amelyekre a későbbi növekedését építheti.
- A válság utáni időszakban az lesz nyertes helyzetben, aki gyorsan tud „túlélő üzemmódból” konszolidációs vagy növekedési módba váltani. A „túlélő üzemmód” meghatározásának legfontosabb eleme annak a minimális létszámnak meghatározása, amelyből később újra lehet kezdeni a hálózat építését.
- A válság utáni helyzet a várakozások szerint jelentősen el fog térni a jelenlegitől (ilyen formában még jó ideig nem lesznek „boldog békeidők”), de ez nem jelenti azt, hogy nem lesz növekedés csak más formában, struktúrában, esetleg más csatornamix alkalmazásával.
- Bár ebben a helyzetben hibásnak tűnhet a hosszú távú gondolkodás, a legjobb tudás szerinti előrejelzésre mégis építeni kell, hiszen mindentől függetlenül a mai döntések jelentősen befolyásolják a vállalat jövőjét.

A Smart cost cutting több oldalról is megfogható



Minden átalakítás, amelyről eddig szó volt hatékony és rugalmas IT támogatást feltételez



Összefoglalás: (Lehetséges) válaszok

■ Irányítási rendszer a gyorsan változó gazdasági környezetben

A gazdálkodási környezet jelentősen megváltozott, a változásnak várhatóan hosszú távú hatásai lesznek. Nem egyszerűen túlélni kell a jelenlegi helyzetet, hanem fel kell készülni egy nehezebben kiszámítható, gyorsabban változó környezetre.

● Tervezni, tervezni – de minek?

Tervezésre továbbra is szükség van, hiszen egy vállalat olyan összetett és bonyolult szervezet, amely közös célok, elérési utak hiányában nem képes működni.

● Szükséges-e jelenleg átalakítani a tervezési rendszereket?

Igen, a tervezési rendszereknek sokkal egyszerűbbeknek kell lenni, fókuszálni kell a kulcstényezőkre és a rugalmasság, szimulációs képesség kell, hogy előtérbe kerüljön.

● Szükséges-e változtatni a beszámolási oldalon?

Igen, a fókuszálásnak kell itt is megjelenni, a vállalat egészségét jellemző KPI-okra kell koncentrálni úgy, hogy a KPI-t a vállalat állapotának megfelelően változtatható legyen és domináljon az „early warning” jelleg.

■ Költségcsökkentés – minden áron?

Nem minden áron, figyelembe kell venni, hogy a költségcsökkentés közép, illetve hosszú távon káros is lehet, ezért „smart cost cutting” megközelítéssel egyensúlyt kell találni a rövid távú túlélés és a közép, hosszú távú siker között.

Elérhetőség



Endersz Frigyes
vezető tanácsadó
vezető, Controlling
Kompetencia Központ

Telefon: (30) 382 88 43
Fax: (1) 382 88 89
frigyes.endersz@ifua.hu