

Wacław Biliński, Jerzy Wojeński

Analiza wartości - szok w przedsiębiorstwie

W przedsiębiorstwie produkcyjnym "WIR" postanowiono zastosować analizę wartości. Trudna sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa była spowodowana między innymi zbyt długo utrzymywaniem, niezmiennym kursem dolara, co w warunkach stałego wzrostu cen w kraju spowodowało nieopłacalność eksportu do krajów zachodnich. W firmie "WIR" stanowił on ponad 60% produkcji. Drugim powodem było zmniejszenie się popytu wewnętrznego na produkowane wyroby na skutek wzrostu cen i postępującego ubożenia społeczeństwa. W tej sytuacji znacząca obniżka kosztów stała się koniecznością, "ostatnią deską ratunku". Nie bez znaczenia był też fakt, że w 1991 roku zastosowano wobec przedsiębiorstwa inne niż dotychczas rozwiązania podatkowe.

Przedsiębiorstwo "WIR", zatrudnia około 500 osób. Wyrobem finalnym firmy jest półfabrykat używany do produkcji przemysłowej przez inne przedsiębiorstwa w kraju i za granicą. Dyrektor i zastępcy uczestniczyli w zebraniu informacyjnym zorganizowanym przez ekspertów Instytutu Analizy Wartości (1), poświęconym analizie wartości oraz szczegółom jej wprowadzenia i stosowania. Kolejną czynnością było przeszkolenie w zakresie analizy wartości trzynastu osób z przedsiębiorstwa "WIR". Szkolenie prowadzili eksperci Instytutu Analizy Wartości metodą stosowaną dotychczas w Polsce tylko przez ten Instytut, polegającą na "uczeniu się w trakcie działania". Szkolenie - trwające zaledwie trzy dni - jest doskonale przygotowane metodycznie i merytorycznie z zastosowaniem najnowocześniejszych pomocy audiowizualnych. Na dziesięć dni przed szkoleniem każdy uczestnik otrzymuje obszerny podręcznik zawierający podstawy teoretyczne analizy wartości, pełną charakterystykę metody, dwa opisane przykłady - techniczny i organizacyjny oraz szczegółową instrukcję postępowania w realizacji

procedury metody analizy wartości.

• Zespoły przedsiębiorstwa "WIR" podjęły badania trzech obiektów. Tematy badań i zadania zostały określone przez dyrektora przedsiębiorstwa. Z każdym zespołem współpracowała grupa specjalistów z przedsiębiorstwa z różnych dziedzin. Formalnie zespoły pracowały osiem godzin tygodniowo w godzinach pracy, zaś nieformalnie - znacznie więcej, spotykając się często po godzinach pracy, zarówno na terenie zakładu jak i w domach prywatnych. Zespoły korzystały z pomocy konsultantów Instytutu Analizy Wartości. Podczas konsultacji trwającej przeciętnie dwa dni w miesiącu, wyjaśniano wszystkie wątpliwości - przede wszystkim metodyczne.

• Pierwszy zespół badał wyrób produkowany w przedsiębiorstwie "WIR". Sformułowano funkcje wszystkich elementów wchodzących w skład wyrobu i dokonano ich analizy.

Szczegółowym rozważaniem poddano dwa elementy, których udział w kosztach był zdecydowanie dominujący. Postępując zgodnie z metodyką analizy wartości ustalono rangę poszczególnych funkcji analizowanych elementów, ich spełnianie oraz koszty. Umożliwiło to postawienie diagnozy funkcjonalnej, która wykazała istnienie znacznych rezerw. Szczególnie duże okazały się pola polepszenia spełniania funkcji o charakterze technicznym (50 i 40%). Wyraźnie zarysowały się też pola możliwości obniżenia kosztów innych funkcji, mających dominujący i znaczący wpływ na ich wysokość.

Stosując techniki twórczego myślenia - burzę mózgową oraz "635" jak też elementy synektiki - uzyskano kilkadziesiąt propozycji rozwiązania.

Wybrane rozwiązania opracowano pod względem technicznym i technologicznym. Opracowane projekty szczegółowo przedstawiono na dwudniowym spotkaniu. W zebraniu uczestniczyli - obok wszystkich członków

zespołów - dyrektorzy z centrali w Warszawie oraz czterej eksperci Instytutu Analizy Wartości. Każdy projekt został szczegółowo przedyskutowany. W dyskusji wysuwano uwagi, które autorzy rozwiązań przyjmowali i natychmiast wdrażali, albo były odrzucane z przekonywującym uzasadnieniem merytorycznym.

• **Pierwszy zespół przedstawił przewidywane efekty w wysokości (netto/rocznie) 7980 milionów (po wewnętrznej weryfikacji wszystkich obliczeń), będące wynikiem istotnych zmian konstrukcyjnych wyrobu.**

• Drugi zespół badał problemy technologiczne i organizacyjne, których rozwiązanie powinno umożliwić zwiększenie wykorzystania w produkcji surowców odpadowych.

Szczegółowa analiza funkcji umożliwiła sformułowanie diagnozy określającej konkretne obszary poszukiwania rozwiązań bezpośrednio wpływających na wzrost jakości wyrobów, przy równoczesnym zwiększeniu wykorzystania odpadów. Opracowane rozwiązania wprowadziły istotne zmiany poszczególnych fragmentów procesu technologicznego oraz znaczne zmiany organizacyjne.

• **Wdrożenie rozwiązania stwarza możliwość uzyskania rocznego efektu netto w wysokości 3210 milionów złotych.**

• Trzeci zespół pracował nad przystosowaniem linii wykończeniowej do wymagań eksportowych. W pracach tych zespół zastosował wspomaganie komputerowe (programy tradycyjne, a nie nowoczesny KOMSAW - komputerowy system analizy wartości) do przyspieszenia prac obliczeniowych oraz rysunkowych (graficzne przedstawianie danych).

Wnikliwe badanie umożliwiło diagnozę funkcjonalną, z której wynikało następujące:

- funkcje zbędne: nie występują;
- funkcje dodatkowo przydatne: nie

występują, jednak istnieje możliwość wyeliminowania jednego z energochłonnych urządzeń w przypadku znalezienia celowości zastosowania go do innych działań;

- funkcje "zbyt drogie": są dwie, których koszt spełnienia jest nieproporcjonalnie wysoki do ich rangi oraz "stopnia spełnienia";
- funkcje źle spełniane: istnieje jedna, mająca istotne znaczenie i wywierająca wpływ na jakość pracy linii wykończeniowej.

Dwukrotnie zastosowano technikę generowania pomysłów "635", w wyniku czego uzyskano bogatą listę propozycji rozwiązań. Do rozważań wybrano sześć, zaś do zastosowania trzy pomysły.

Projekt rozwiązania w aspekcie technicznym zostanie całkowicie zrealizowany siłami przedsiębiorstwa, przy stosunkowo niewielkich nakładach (zakup jedynie trzech agregatów obróbczych oraz elektronicznego przetwornika częstotliwości).

Zastosowanie projektu stwarza możliwość uzyskania rocznego efektu netto w wysokości 2760 milionów złotych.

Warto powtórzyć, że wszystkie trzy rozwiązania przeszły całkowicie przez obronę - kolaudację.

- Podsumowując można stwierdzić, że trzy zrealizowane analizy wartości dały stosunkowo niewielkiemu przedsiębiorstwu "WIR" efekt w wysokości 13950 milionów złotych.

• Efekty te zaistnieją w rzeczywistości tylko w przypadku pełnego wdrożenia rozwiązań. Na razie są to efekty potencjalne o dużym stopniu prawdopodobieństwa.

W przypadku przedsiębiorstwa "WIR" można wskazać na dwa czynniki sprzyjające sprawnemu wdrożeniu rozwiązań.

1. Trudna sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa, wymuszająca szybkie wprowadzenie w życie wszelkich rozwiązań, które istotnie obniżają koszty.
2. Powołanie na szczeblu Zarządu pełnomocnika prezesa zarządu do spraw analizy wartości. Głównym jego zadaniem jest działanie w kierunku doprowadzenia do szybkiego i pełnego wdrożenia tych rozwiązań opracowanych metodą analizy wartości, które przeszły pozytywnie przez obronę - kolaudację.

• Przedstawione działania zostały zrealizowane przez trzynastą osób bardzo zaangażowanych emocjonalnie oraz kilka osób wspomagających raczej dorywczo w okresie czterech i pół miesiąca (w tym okres urlopowy lipiec i sierpień). Jest to konkretny przykład wykorzystania metody analizy wartości w aktualnej sytuacji gospodarczej w Polsce.

Dla wielu przedsiębiorstw rzeczywista a nie fikcyjna obniżka kosztów może być bezwzględnym warunkiem możliwości przetrwania, a w przyszłości i

rozwoju. Wszystkie opracowane rozwiązania wpływają również bezpośrednio na wzrost jakości wyrobów oraz niezawodności (np. linie wykończeniowe). Przy okazji realizowanych prac powstały również pomysły umożliwiające dywersyfikację produkcji w dziedzinach pokrewnych lub też podjęcie produkcji nowych atrakcyjnych wyrobów.

• Na szczególne podkreślenie zasługują również efekty psychologiczne. W okresie czterech miesięcy udało się wykształcić u członków zespołów "sposób myślenia po nowemu". To znaczy przejście od "jest tak, jak jest" na "jest tak, jak my działamy" - to znaczy wpojenie, że rzeczywiście bardzo dużo zależy od nas. Można przecież inaczej - tylko trzeba chcieć - a jak to zrobić, uczy metoda analizy wartości.

Członkowie zespołu stanowią jak gdyby grupę uderzeniową, która jest nosicielem nowego w przedsiębiorstwie. Postawa, konkretne propozycje członków zespołów wspomagają dyrekcję w aktywności działań, zwłaszcza w usprawnianiu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Wacław Billiński, Jerzy Wojeński

1) Instytut Analizy Wartości wchodził w skład Przedsiębiorstwa Inicjatyw Gospodarczych TAURES Sp. z o.o. w Warszawie.

BIZNES PLAN

to dokument, od którego może zależeć sukces firmy!
Praktyczny przewodnik "JAK SPORZĄDZIĆ BIZNES PLAN" kosztuje tylko 40 tys zł.,
umożliwi natomiast zaoszczędzenie milionów!

Zarys problematyki:

- Jakich informacji oczekują adresaci BIZNES PLANU?
- Jak te informacje przedstawić?
- Jak rozwiązać problemy prognoz finansowych?
- Jak poradzić sobie z niepewnością przyszłości?
- Jak skonstruować BIZNES PLAN?
- Jak sporządzić zestawienia niezbędnych informacji finansowych?

Praktyczny przewodnik "JAK SPORZĄDZIĆ BIZNES PLAN?" to uniezależnienie Państwa Firmy od ekspertów zewnętrzných!

Szczegółowe informacje:

Redakcja "Przeglądu Organizacji", 00-010 Warszawa, ul. Sienkiewicza 12
W cenę wliczone są koszty wysyłki.