



Adaptacyjność przedsiębiorstw w dobie kryzysu

Przewodnik dla kadry zarządzającej przedsiębiorstw

Autor: Sławomir Kośmicki

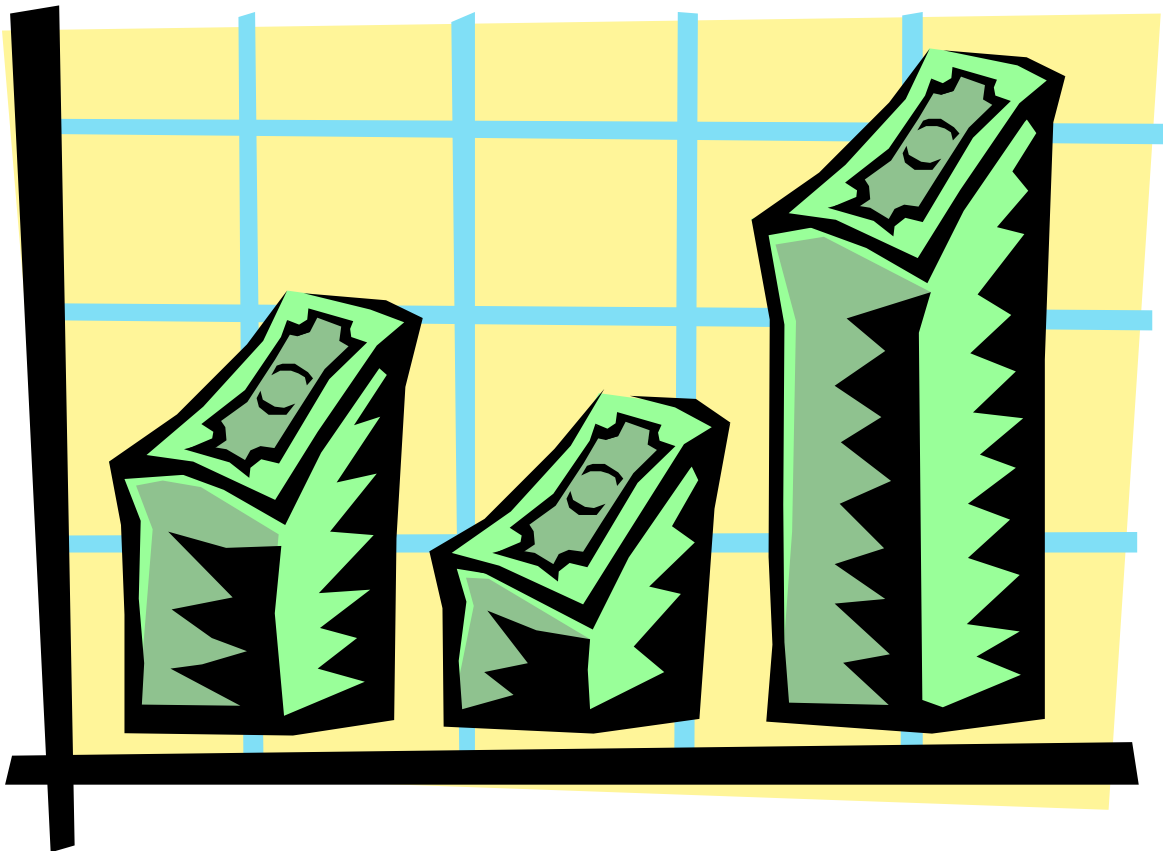


Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rozdział 1.

Jak analizować sytuację - metody, narzędzia, przykłady właściwej i błędnej oceny i podejmowanych na ich podstawie decyzji.





Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Kryzys, czy „kryzys”? Ostatnie doniesienia (kwiecień 2014) informują o podniesieniu prognoz PKB Polski z 2,4% na 3,2%. Różne instytucje od Ministerstwa Finansów, przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy do Komisji Europejskiej dokonują takiej modyfikacji, co wskazywałoby na poprawę kondycji ekonomicznej naszej gospodarki. Z drugiej strony przedsiębiorstwa nie inwestują, wyczekują na lepszy moment, tłumacząc swoją niechęć spowolnieniem lub wręcz kryzysem gospodarczym. Taki stan nie sprzyja przejrzystości, czytelności działania, nie ułatwia również rozmów z pracownikami, którzy oczekują podwyżek i poprawy warunków pracy.

Gdyby taką sytuację zostawić „samą sobie”, to wówczas niebezpieczeństwo pogorszenia atmosfery lub powstania konfliktu w danej organizacji rośnie. Postrzeganie pracodawcy i postrzeganie pracownika dotyczące danego schematu wydarzeń będzie się zawsze różniło. Odmienne mogą być cele, które sobie te strony stawiają. Cele pracodawcy będą obejmować zazwyczaj perspektywę strategiczną, zaś pracownik może kierować się bardziej doraźną, indywidualną korzyścią. Powstawać w związku z tym mogą różne punkty widzenia, które przy braku umiejętnego podejścia stanowią zarzewie konfliktu.

Badania przeprowadzone przez Ministerstwo Skarbu pokazują, że faktycznie nasze PKB rośnie, ale popyt wewnętrzny maleje. Wniosek stąd taki, że gospodarka związana jest silnie z eksportem i sugeruje pogorszenie się siły nabywczej społeczeństwa. Z punktu widzenia makroekonomii nie jest to sytuacja korzystna na dłuższą metę. Powoduje uzależnienie od nabywców, którzy znajdują się poza granicami Polski. Znacznie trudniejsze jest wówczas dokonywanie oceny popytu, gdyż nie można w bezpośredni sposób badać odbiorców, ani na nich wpływać. Spojrzenie na to samo zjawisko z punktu widzenia jednostkowej firmy daje inne wnioski. Po pierwsze należy skoncentrować się na odbiorcy zagranicznym. Bardziej świadomi przedsiębiorcy mogą natomiast dążyć do tego, aby podnieść popyt wewnętrzny poprzez poprawienie warunków pracy i wynagrodzenia pracowników. Nie da się tego jednak zrobić w prosty sposób poprzez podwyżkę wynagrodzeń.



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Potrzebne są działania zmierzające do obniżki kosztów, zwiększenia konkurencyjności, poprawienia adaptacyjności. Takie kroki można podejmować wówczas, gdy istnieje wzajemne zrozumienie pomiędzy przedsiębiorcą, a pracownikami. Najczęściej działanie takie polega na zarządzaniu zmianą gospodarczą, dokonaną w obrębie firmy. Istnieje wiele warunków determinujących, to czy zmiana się powiedzie, czy też zostanie odrzucona.

Różne drogi prowadzą do podwyższenia efektywności. Nie wszystkie muszą polegać na inwestycjach. Kosztowne działania, czy to w zakresie infrastruktury, czy też zasobów ludzkich, firmy chętniej podejmują w czasach ożywienia koniunktury niż jej spowolnienia. Pozostają jednak jeszcze inne działania, które pozwalają na poprawę adaptacyjności, nawet w warunkach spowolnienia.

W modelu opracowanym w ramach projektu „Zachodniopomorskie liderem dialogu społecznego”, zaproponowano dokonanie działań polegających na przejściu przez proces zmiany. Koncentrując się na zagadnieniach związanych z dialogiem społecznym, używając modelu można dokonać poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa w wielu aspektach, w sposób niemal bezkosztowy.

Model wykorzystuje prosty schemat cykliczny, w którym wychodząc od analizy sytuacji dokonuje się jej oceny i porównań, określa możliwość przeprowadzenia konkretnych zmian w swoim przedsiębiorstwie, projektuje się je i planuje, następnie wdraża, a efekty poddaje ocenie. Narzędzia zawarte w modelu dotyczą w dużej mierze komunikacji w firmie. Okazuje się, że poprawa tego aspektu w sposób bardzo czytelny przekłada się na funkcjonowanie firmy, jako całości.

Narzędzia przedstawione w opracowaniu mają różną istotę. Są to schematy komunikacyjne, opisy postępowania w konkretnych przypadkach, ankiety służące do diagnozy określonych zjawisk, a także filmy instruktażowe. Ukazują poprawne i niepoprawne zachowania oraz sposoby radzenia sobie z nimi.

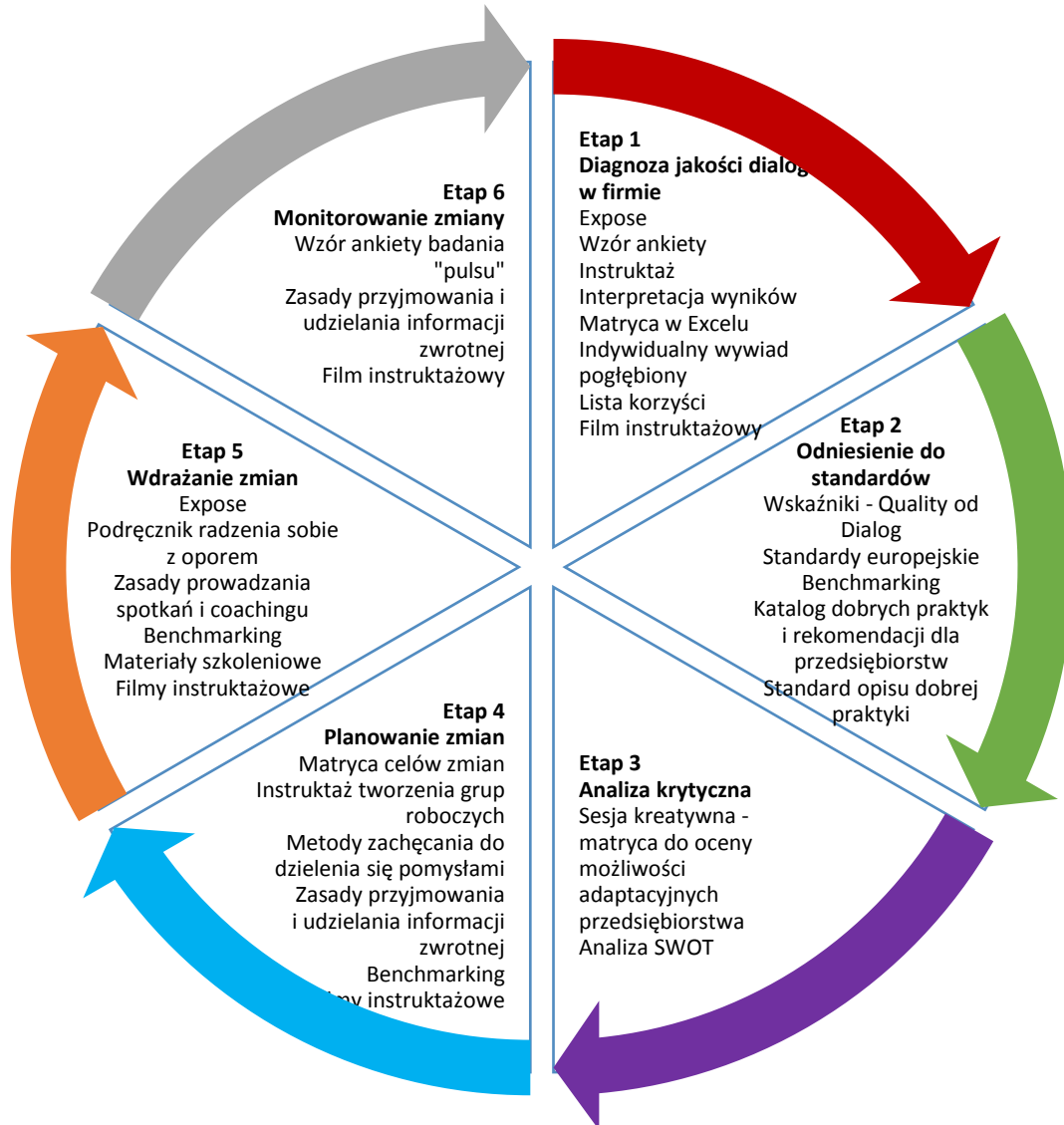
Użytkownicy modelu mogą dowolnie wybierać interesujące ich narzędzia i zastosować je fakultatywnie w zależności od wielkości firmy, rodzaju prowadzonej działalności, klimatu panującego w organizacji, czy też planów rozwojowych.



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 1 Model zarządzania dialogiem społecznym



Źródło: Kośmicki S., [Opis modelu zarządzania dialogiem społecznym wraz z instrukcją użytkownika](#), Poznań, 2012

Pojęcie kryzysu bywa nadużywane, powoduje wystąpienie z jednej strony zubożnienia, a z drugiej wyzwała zachowawcze reakcje. Rozsądny przedsiębiorca nie będzie prowadził inwestycji, czy też motywował dodatkowo pracowników w trakcie spowolnienia gospodarczego, kryzysu, czy też choćby niepewności, co do dalszych możliwości realizacji swoich planów sprzedażowych.



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jak wobec tego można działać, aby zapewnić najbardziej sprawne funkcjonowanie firmy, jako całości?

Pierwszym krokiem powinna być analiza, która pozwoli na opisanie jak naprawdę przedstawia się koniunktura w danej branży. Analizę należy przeprowadzić w różnych obszarach, możliwie kompleksowo i wyczerpująco. Dokonać jej należy także wewnątrz firmy, badając jej potencjał.

Po pierwsze należy dokonać analizy swoich zasobów, ocenić je pod kątem funkcjonowania dialogu społecznego i procesów komunikacyjnych istniejących w firmie.

Po drugie dokonać należy analizy otoczenia przedsiębiorstwa. Analiza taka powinna być możliwie wielowymiarowa. Jednak w tym przypadku zalecany jest umiar, bowiem sporządzenie zbyt dużej liczby opracowań na temat różnych obszarów otoczenia przedsiębiorstwa może paradoksalnie utrudnić wybór.

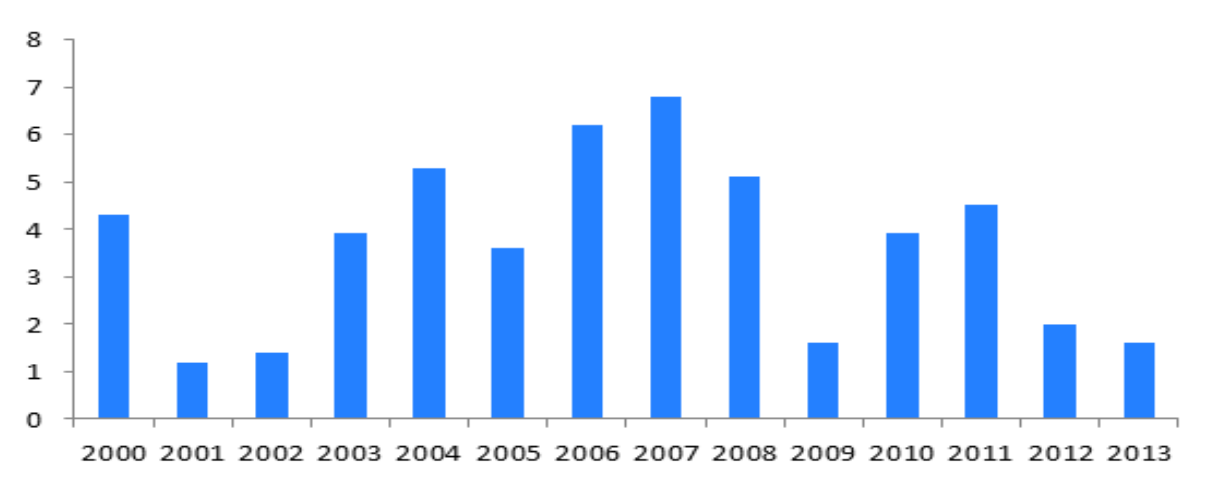
Finalnym krokiem powinno być zestawienie ze sobą wyników obu analiz i zbudowanie na tej podstawie planu działania.

Wykonanie jakich analizy dotyczących otoczenia można zarekomendować?

Najważniejsza wydaje się być analiza dotycząca produktu krajowego brutto. Pozwala ona na odczytanie tego, czy gospodarka się rozwija i w jakim stopniu. W dalszej kolejności można zbadać zmienność stóp procentowych i ich wielkość, istniejącą wielkość inflacji, procent osób bezrobotnych i wielkość sprzedaży detalicznej.

W każdym przypadku należy dokonywać nie tylko analizy wielkości danych wskaźników, ale ich dynamiki. Pozwoli to na zorientowanie się, jakie trendy mogą panować w badanych obszarach i co w związku z tym może być mniej, a co bardziej opłacalne dla przedsiębiorcy.

Rysunek 2 Dynamika PKB



Źródło: GUS



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Innym wskaźnikiem, który dużo mówi na temat nastrojów w gospodarce jest indeks PMI, zwany indeksem menedżerów logistyki, opisujący aktywność gospodarczą w procesie wytwórczym.

Wskaźnik ma swoją bazę na poziomie 50, wszystkie wyniki ponad 50 oznaczają ożywienie gospodarcze, zaś poniżej tej wartości wskazują na pogorszenie nastrojów. Wielkość na poziomie poniżej 42 oznacza wkroczenie w fazę recesji.

Analizując odczyty PMI, co miesiąc, można zorientować się w ogólnym trendzie gospodarki. Firmy kooperujące z zagranicą powinny bacznie śledzić wartość tego wskaźnika dla kraju, z którym współpracują.

Warto obserwować wartość PMI dla głównych gospodarek świata, gdyż ożywienie lub spowolnienie na rynkach takich jak USA, Chiny, czy Niemcy przekłada się na koniunkturę globalną.

Innym rodzajem badania, które warto dokonać jest analiza PEST, w której określa się, jaki wpływ zarówno pozytywny, jak i negatywny na przedsiębiorstwo mają poszczególne czynniki otoczenia. Bada się wpływ technologii, ekonomii, prawa i polityki, aspekty społeczne i demografię.

Rysunek 3 Przykładowa analiza PEST

Obszar rozpatrywany	Możliwy wpływ pozytywny	Możliwy wpływ negatywny
Ekonomia	Etap cyklu ekonomicznego, czy gospodarka jest w fazie wzrostu, czy spadku. Wpływ czynników globalizacyjnych, poziom inwestycji zagranicznych. Koszty pracy, klin podatkowy	
Aspekty społeczne	Wielkość populacji, stopień jej wzrostu/malenia Liczba osób mieszkających w miastach/ na wsi Stan zdrowia społeczeństwa, stan edukacji, skłonność do zmiany miejsca zamieszkania Styl życia, nawyki, otwartość na zmiany stylu	
Polityka i prawo	Stabilność rządu Polityka podatkowa Zmienność polityki i prawa Trend regulacje – deregulacje Poziom korupcji	
Technologia	Aktywność w zakresie badań i rozwoju Poziom rozwoju nowych technologii Transfer technologii Pojawianie się nowych rozwiązań w zakresie danej branży	

Opracowanie własne na podstawie <https://plus.google.com/+NishadhaSilva/posts>

Analiza PEST często stanowi punkt wyjścia do analizy SWOT, w której dokonuje się zestawienia zewnątrz firmy szukając w nim szans i zagrożeń z mocnymi i słabymi stronami wewnątrz firmy. Na



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

podstawie uzyskanych wyników dokonuje się planowania dalszych działań dotyczących czy to wyboru strategii, czy też bieżącego funkcjonowania, poziomu inwestycji lub optymalizacji działań.

Aby dokonać dogłębnej analizy SWOT należy wybrać obszary, w których chce się dokonać porównania, oraz firmy, z którymi się porównuje. Dzięki temu otrzymane wyniki można odnieść do konkretnej sytuacji. Wypisanie samych mocnych i słabych stron nie skutkuje, bowiem zdobyciem wiedzy na temat pozycji konkurencyjnej.

Badanie otoczenia firmy to jeden ze elementów, zaś diagnoza wnętrza firmy stanowi kolejny etap. Stan firmy można określić na wiele sposobów. Może to być badanie wskaźników bilansu firmy i jego wyników finansowych, a może być skoncentrowane na miękkich aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak klimat panujący w organizacji, jej atmosfera czy też poziom dialogu społecznego.

Jedną z możliwości dokonania analizy daje narzędzie zawarte w modelu zarządzania dialogiem społecznym [ankieta do badania jakości dialogu – wzór dla pracowników](#) – L4.

Ankieta pozwala na dokonanie oceny sytuacji dialogu w zakresie relacji pracownik – pracodawca.

Rozpatrując kwestię analizy wewnątrz firmy, można przyjąć, że punkt widzenia pracodawcy i jego ogląd sytuacji jest znany. Chociaż i w tym przypadku warto przeprowadzić ankietę badania jakości dialogu, gdyż odpowiedzi na zawarte w niej pytania mogą znacząco rozszerzyć postrzeganie problemu przez przedsiębiorcę i zwrócić uwagę na aspekty, które mogą być inaczej pominięte.

Wyniki badania ankietowego można zobaczyć w formie wykresów w narzędziu L6 - [Matryca do obliczania wyników](#)

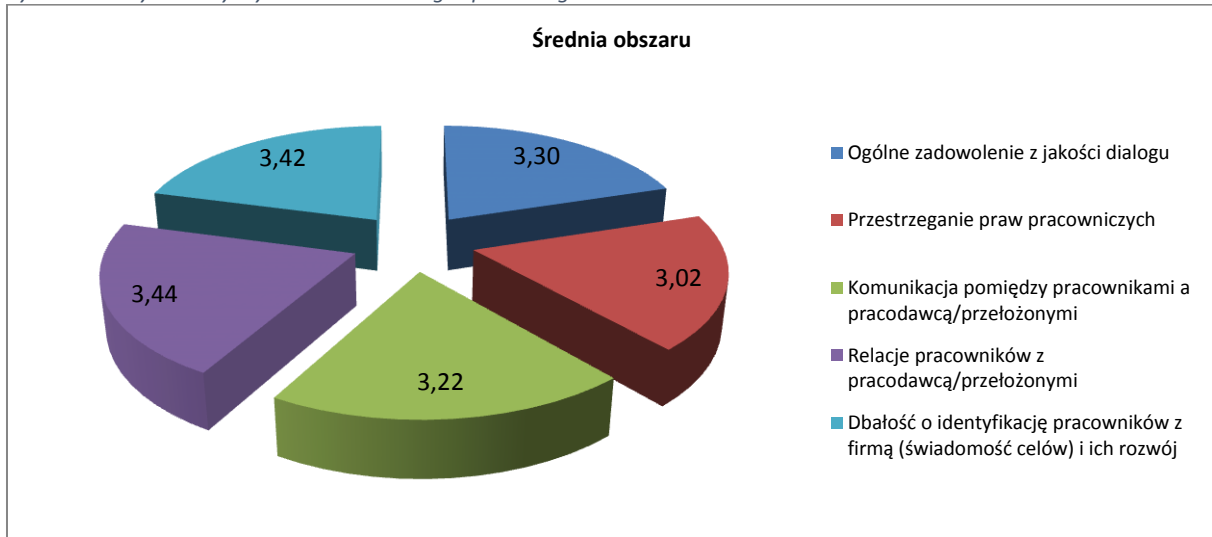
Wynikiem pracy jest uzyskanie 21 wykresów obrazujących różne aspekty dialogu społecznego. Zwieńczeniem ich i podsumowaniem jest ogólna interpretacja wyników.



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 4 Przykładowy wynik badania dialogu społecznego



Źródło: anonimowy przedsiębiorca, biorący udział w testowaniu modelu

Dalszym rozwinięciem tejże analizy jest [Indywidualny wywiad pogłębiony](#) – L7, narzędzie, które może być zastosowane zarówno przez przedsiębiorcę, pracodawcę, jak i pracownika.

To przykładowe narzędzia, które są rekomendowane do wykorzystania w zakresie analizy dialogu społecznego w przedsiębiorstwie.

Przyjąć można, że zarówno analiza wnętrza, jak i otoczenia firmy może zakończyć się osiągnięciem trzech wyników opisujących ich wpływ na firmę. Uzyskać można wynik: pozytywny, neutralny i negatywny.

Na takiej bazie stworzono macierz opisującą wzajemne zależności.

Rysunek 5 Macierz zależności wyników wpływu otoczenia i sytuacji wewnątrz firmy

		Wpływ otoczenia gospodarczego		
		Negatywny	Neutralny	Pozytywny
Sytuacja wewnątrz firmy	Pozytywna	Obserwować	Można planować ostrożnie	Można planować ambitnie
	Neutralna	Nie planować działań	Obserwować	Można planować ostrożnie
	Negatywna	Nie planować działań	Nie planować działań	Obserwować

Opracowanie własne



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Na podstawie tak przedstawionych wyników określa się, czy przedsiębiorstwo może zaplanować realizację mniej lub bardziej ambitnych działań, wymagających zaangażowania pracowników, biorąc pod uwagę sytuację panującą w otoczeniu.

Z uwagi na fakt, że analiza otoczenia, jak i wnętrza firmy jest wielowymiarowa, powyższe zestawienie ma charakter orientacyjny. Jednocześnie uświadamia, iż mnożenie liczby analiz prowadzić może do trudności w dokonaniu ich jednoznacznej interpretacji. Badanie niektórych wskaźników może dawać sygnały, które będą wzajemnie sprzeczne. Wówczas należy poddać je rankingowi, które z nich są najważniejsze dla rodzaju prowadzonego biznesu, a które mniej ważne. Jeśli, ktoś w swoim działaniu koncentruje się na kontaktach handlowych z Chinami i otrzymuje informacje, że PMI w Kraju Środka rośnie, może wziąć ten fakt pod uwagę bardziej niż np. przyrost PKB Brazylii.

Kolejnym obszarem, w którym powinno dokonać się analizy pozwalającej na wyciągnięcie wniosków dotyczących dalszych działań jest dokonanie benchmarkingu z innymi firmami.

Porównanie powinno dotyczyć sytuacji pracowników, ich warunków pracy, poziomu dialogu społecznego we własnej firmie, a firmami uznawanymi za wyznacznik dla danej branży. Lub z firmami, z którymi chce się bezpośrednio konkurować.

Model zarządzania dialogiem społecznym zawiera narzędzia, które nadają się do dokonania tej analizy. Znajdują się one w [etapie 2](#) dzięki nim możliwe jest wyciągnięcie wniosków na temat stanu dialogu społecznego w firmie w odniesieniu do standardów istniejących w innych przedsiębiorstwach.

Jeśli firma chce być konkurencyjna, dąży do zajęcia miejsca lidera, to jej działania w zakresie spełniania wymogów dialogu społecznego nie mogą opierać się na średniej dla branży, ale powinny znacząco te wskaźniki przekraczać i ustanawiać nowe, wyższe, własne standardy. Dobra atmosfera w firmie stanowić będzie znaczące ułatwienie do wdrożenia działań zmierzających do poprawy konkurencyjności firmy.

Benchmarking narzędzie w modelu zarządzania dialogiem społecznym oznaczone symbolem L8 służy do porównania własnych standardów dialogu społecznego z tymi, które funkcjonują w przedsiębiorstwach uznawanych za najlepsze.

Aby dokonać benchmarkingu, potrzebne są rzetelne dane. Ich uzyskanie stanowi, zatem ważny etap w realizacji działań. Zdecydowanie niewystarczające jest opieranie się na zasłyszanych, niesprawdzonych informacjach, czy też na własnej, subiektywnej i niezwyfikowanej ocenie sytuacji.

Istnieją dwie metody zbierania danych do porównania: metoda bezpośrednia i pośrednia.

Dobrym źródłem danych w metodzie bezpośredniej mogą być: raporty i publikacje dotyczące np. sprawozdań finansowych, raporty z prac badawczych, sondaże przeprowadzone na reprezentatywnej próbie pracowników, wreszcie kontakty osobiste.



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W metodzie pośredniej korzysta się z analizy różnorodnych dokumentów i czasopism. Mogą to być materiały zbierane przez wyższe uczelnie, biura konsultingowe, biuletyny informacyjne, artykuły fachowe.

Obróbka tak zgromadzonej wiedzy jest zadaniem wymagającym sporej wiedzy na temat uwarunkowań występujących w różnorodnych organizacjach. Ich priorytety działań mogą, bowiem być inne, co skutkować może odmiennym podejściem do poszczególnych kwestii. Inny może być charakter działalności danej firmy. Dokonując porównania należy pamiętać o występowaniu tych wszystkich uwarunkowań. Wybór osoby dokonującej badania nie pozostaje również bez wpływu na przedstawienie ich wyniku. Dlatego rekomenduje się wykonywanie tych badań i ich interpretacji przez zespół osób, reprezentujących różne interesy w firmie. Wskazane jest posiadanie przez nich doświadczenia pochodzącego z innych organizacji.

Efektom prac zespołu ekspertów w modelu było stworzenie [wskaźników jakości dialogu](#) – L9, dzięki temu narzędziu możliwe jest odniesienie się do konkretnych standardów dialogu społecznego.

Narzędzie oprócz propozycji wskaźników, opisuje zasady ich tworzenia. Dzięki temu można stworzyć własne kryteria opisujące jakość dialogu społecznego w swojej firmie i porównać je z innymi organizacjami.

Wskaźniki dialogu podzielone zostały na wskaźniki ilościowe i jakościowe. Wskaźniki ilościowe ze swej natury można zmierzyć i poddać porównaniu ich wielkość, dynamikę, trend. Wskaźniki jakościowe są ze swej natury bardziej subiektywne, dlatego do ich interpretacji potrzebne jest doświadczenie, i korzystanie z uporządkowanej skali ocen.

Rysunek 6 Ogólny opis skali ocen

1	2	3	4	5
Całkowity brak sukcesów w ocenianej dziedzinie. Brak refleksji do pracy nad sobą	W przeważającej części podjętych działań objętych oceną nie odnosi sukcesów. Nie próbuje aktywnie zmieniać swoich kwalifikacji ogranicza się do postawy biernej	Z reguły odnosi sukces w ocenianej dziedzinie. Pracuje nad poprawą swoich kwalifikacji	Odnosi sukces w swoich działaniach w ocenianej dziedzinie. Aktywnie dąży do poprawy swoich kwalifikacji	Osiągnął perfekcję w ocenianej dziedzinie. Aktywnie dąży do poprawy kwalifikacji swoich i innych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sidor – Rządkowska M. Kompetencyjne systemy ocen pracowników, Wolters Kluwer, 2011 Warszawa

Powyższa skala ocen pozwala na dokonanie pomiaru wskaźników jakościowych, które dotyczą zachowań pracowniczych w obszarze dialogu. Uszczegółowienia wymagają sformułowania „z reguły”



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

czy „odnosi sukces”. Powinny one mieć charakter stricte ilościowy, dając się w ten sposób jednoznacznie zinterpretować.

Analiza może być dokonana również przez porównanie się do standardów, które obowiązują w innych państwach. [Narzędzie L10](#) daje możliwość zapoznania się z wybranymi standardami europejskimi. Nie wszystkie elementy przedstawiane w tym narzędziu muszą być wdrażane w konkretnej firmie, można bowiem dobrać sobie to, co jest dla danej organizacji korzystne i możliwe do wdrożenia.

[Katalog dobrych praktyk – L11](#) jest inspirującym zbiorem opisów, które zachęcają do szerszego spojrzenia na własną organizację przez pryzmat sukcesów, które udało się osiągnąć innym.

Nie jest to narzędzie, które można zastosować z równym skutkiem we wszystkich organizacjach, ale pozwala ono na chwilę refleksji i zastanowienia się nad tym, co jest możliwe i celowe do wdrożenia we własnej firmie.

[Standardy opisu dobrej praktyki – L12](#) to narzędzie pozwalające na katalogowanie własnych dobrych praktyk, w taki sposób, aby były najbardziej użyteczne dla innych.

Poniżej przedstawiono kilka przykładów, w których podjęto określone działania dotyczące pracowników, na podstawie obserwacji zarówno otoczenia, jak i wnętrza firmy.

[Przykład złej interpretacji i dokonania pochopnych decyzji personalnych.](#)

Przedsiębiorstwo związane bardzo ściśle z branżą budowlaną i wrażliwe na wszelkie zawirowania tego rynku nie przeprowadziło analizy otoczenia. Plan sprzedaży stworzony został na podstawie bardzo dobrych wyników z ubiegłego roku. W międzyczasie wystąpił kryzys w branży nieruchomości. Nie wzięto pod uwagę jego wpływu na realia rynkowe. Wstrzymanie udzielania kredytów przez banki na dotychczasowych zasadach spowodowało, że załamanie sprzedaży osiągnęło poziom 30%. Firma oferuje produkty drogie, nabywane przez klientów na jednym z ostatnich etapów budowy.

Zarząd firmy z Niemiec nie dokonał jednak analizy otoczenia i skoncentrował się na wymianie polskiego zespołu od prezesa po handlowców, czyniąc ich odpowiedzialnymi za spadek sprzedaży.

Efektom było całkowite przebudowanie firmy i konieczność odbudowywania nie tylko kontaktów handlowych, ale również atmosfery wewnątrz organizacji.



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Przykład dokonania analizy częściowej i dokonania nierealistycznych założeń

Zagraniczny koncern, notowany na giełdzie dokonał analizy potrzeb swoich udziałowców, efektem tego było stwierdzenie, iż udziałowcy oczekują wzrostu ceny akcji. Firma wychodząc naprzeciw temu oczekiwaniu ogłosiła bardzo ambitne plany sprzedaży, nierealne do osiągnięcia, jak się okazało. Osoby, które zgłosiły zastrzeżenia spotkały się z uwagą, że nie identyfikują się z celami firmy. Koncern zajmuje się sprzedażą produktów dla drogownictwa. W Polsce po zakończeniu głównych prac związanych z Euro 2012 zanotowano spadek sprzedaży na poziomie 65 %. Efektem było pogorszenie klimatu panującego w organizacji, konflikty między pracownikami. Nie zmieniło to faktu zatwierdzenia „wyśrubowanych” planów na kolejny rok.

Przykład pohamowania ambicji naszych menedżerów

Centrala zagranicznego koncernu sprzedającego produkty budowlane, jak co roku poprosiła o dokonanie prognozy sprzedaży na kolejny rok. Polski zarząd zlekceważył sygnały spowolnienia, w tej branży bardzo czytelne i zaplanował sprzedaż wyższą o 15%. Centrala firmy wezwała zarząd do siebie i poprosiła o „obronę” takiego planu, ponieważ sami dokonali analizy otoczenia i według tych prognoz, możliwe było jedynie utrzymanie poziomu sprzedaży z zeszłego roku. Okazało się, że nasi menedżerowie nie dokonali żadnych (sic!) analiz i chcieli tylko utrzymać dotychczasowy trend. Historia pokazała, że udało się uzyskać wzrost sprzedaży na poziomie 2%.

Przebranżowienie dewelopera

Widząc wyraźne oznaki spowolnienia, a nawet recesji w branży wrocławski deweloper zdecydował się na zmianę profilu działania i dokonanie poważnej zmiany. Zamiast budować domy i mieszkania skoncentrował się na przetargach na roboty publiczne i dzięki temu nie zniknął z rynku. Niestety krok ten oznaczał zwolnienie części pracowników zajmujących się sprzedażą mieszkań. Jednak w dłuższej perspektywie była to słuszna decyzja, gdyż sprzedaż mieszkań zmalała bardzo znacznie, natomiast firma zaczęła odnosić sukcesy w przetargach dzięki niskim kosztom. Atmosfera w firmie jest coraz lepsza, zatrudniani są nowi pracownicy do działu przygotowania produkcji.

Wykorzystanie dobrej koniunktury

Firma reklamy zewnętrznej przewidując spadek sprzedaży zdecydowała się na bardzo drastyczny krok polegający na redukcji około 35% personelu poprzez dokonanie outsourcingu. Firma znajdowała się w bardzo dobrej kondycji finansowej, dzięki temu mogła zaproponować pracownikom solidne odprawy i zaproponować współpracę w przyszłości. Wykorzystując dobrą atmosferę w firmie i konsultując decyzje z załogą udało się uzyskać korzystny rezultat. Przedsiębiorstwo wykorzystało dobrą koniunkturę i nadwyżki finansowe do przeprowadzenia procesu zwolnień, który w przypadku spowolnienia i malejących wpływów mógłby oznaczać nawet bankructwo firmy.