

7.3

Optymalizacja działalności przedsiębiorstwa

W TYM ROZDZIALE DOWIESZ SIĘ:

- w jakich obszarach działalności przedsiębiorstwa można podejmować działania optymalizacyjne

Optymalizacja to wyznaczenie wśród dopuszczalnych rozwiązań danego problemu rozwiązania najlepszego – ze względu na przyjęte kryterium (wskaźnik jakości (np. zatrudnienie, koszt, zysk, niezawodność). Badaniem metod optymalizacji zajmuje się teoria optymalizacji.

Aspekty optymalizacji działalności przedsiębiorstwa są kluczowym zagadnieniem dla kadry kierowniczej, zwłaszcza w czasie kryzysu. W okresach koniunktury rynkowej przedsiębiorstwa podchodzą mniej rygorystycznie do działań optymalizacyjnych, czasami zaniedbując ten obszar.

Optymalizacja procesów biznesowych oraz wdrażanie przez przedsiębiorstwa zmian organizacyjnych są ze sobą bardzo powiązane – wymagają jednak podjęcia kompleksowych, długofalowych działań.

Do najważniejszych czynników gwarantujących powodzenie optymalizacji działalności przedsiębiorstwa można zaliczyć:

- zaangażowanie kierownictwa firmy w proces optymalizacji,
- bieżące monitorowanie wyników działalności przedsiębiorstwa,
- ustalenie odpowiedzialności za realizację poszczególnych działań.

Zagadnienia związane z optymalizacją działalności przedsiębiorstwa, w efekcie prowadzącej do optymalizacji kosztów i zachowania płynności finansowej, to:

- **zwiększenie przychodów** (optymalizacja procesów biznesowych – produkcyjnych i usługowych, zwiększanie udziału w rynku, poszukiwanie nisz rynkowych, koncentracja na kilku podstawowych produktach, nabycie innych firm w celu zwiększenia efektu skali itp.);
- **redukcja kosztów:**
 - optymalizacja (redukcja) struktury zatrudnienia,
 - zmiany pakietów świadczeń pracowniczych płacowych i pozapłacowych,
 - ograniczenie wielkości budżetu szkoleniowego,
 - optymalizacja procesu i zakresu zakupów,
 - restrukturyzacja przedsiębiorstwa,
 - outsourcing /offshoring/ usługi wspólne,
 - optymalizacja zarządzania środkami pieniężnymi,
 - optymalizacja łańcucha dostaw,
 - partnerstwo biznesowe i przedsięwzięcia typu joint ventures w celu współdzielenia ryzyka i kosztów,
 - redukcja gwarantowanych poziomów obsługi świadczonych przez firmy zewnętrzne i wewnętrzne,

7. ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE I TECHNICZNE WPLYWAJĄCE

- zastosowanie efektywniejszych kosztowo kanałów obsługi (np. internet),
- odsprzedaż lub zawieszenie działalności przynoszącej straty,
- przegląd rozliczeń podatkowych (rozpoznawanie kosztów dla celów podatkowych),
- optymalizacja zużycia narzędzi, wyposażenia i mediów technologicznych,
- optymalizacja czasu pracy,
- inne.

Najlepszym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa są działania zmierzające do zwiększenia przychodów, nie zawsze jednak jest to możliwe ze względu na realia rynku. W takiej sytuacji należy podejmować takie działania, aby zachować płynność finansową przedsiębiorstwa.

Najczęściej podejmowane działania optymalizacyjne w przedsiębiorstwie związane są z redukcją kosztów, w tym szczególnie unikanie wydatków oraz działania związane z pozyskaniem klientów i z szeroko rozumianym zarządzaniem zasobami ludzkimi (optymalizacja zatrudnienia).

Podstawą optymalizacji kosztów jest koncentracja na czynnikach „kosztotwórczych”, a nie na samych kosztach. Przedsiębiorstwa zainteresowane optymalizacją kosztów powinny stosować całościowe podejście do procesów biznesowych (zaopatrzenia, realizacji usług, magazynowania, dystrybucji), w celu wskazania potencjalnych braków wydajności i obszarów generujących koszty – wymagających usprawnień. Zamiast koncentrować się na samym poziomie kosztów, należy zidentyfikować czynniki, które je kształtują. Najczęściej wskazywane bariery dla optymalizacji struktury kosztów to problemy komunikacyjne, opór pracowników, brak efektywnej współpracy, stawianie celów danej jednostki ponad celami całej firmy, nadmierna koncentracja na unikaniu wydatków, zamiast na rzeczywistym zwiększeniu przychodów.

Unikanie wydatków jest zazwyczaj działaniem krótkookresowym, którego istotą jest znalezienie takich kosztów, które można stosunkowo łatwo zlikwidować. Optymalizacja polega na identyfikacji obszarów, w których generowane są największe koszty i następnie ich eliminowaniu.

PYTANIA I POLECENIA

1. Co rozumiemy pod pojęciem *optymalizacja*?
2. W jakich obszarach można optymalizować działalność przedsiębiorstwa?