



W obliczu dynamicznych zmian, jakie zachodzą dziś na rynku, firmy produkcyjne zmagają się z wyzwaniami związanymi z rosnącymi kosztami pracy, zmianą ustawodawstwa, automatyzacją, sztuczną inteligencją i globalnymi trendami konsumenckimi. Aby zachować konkurencyjność, muszą przeprowadzić reorganizację i to w możliwie jak najkrótszym czasie. Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa potrafią skutecznie wprowadzić w życie opracowane plany naprawcze. W czym tkwi najczęstszy błąd?

W obecnych realiach firmy produkcyjne stanęły w punkcie, w którym otoczenie zewnętrzne wywiera znaczące presje

kosztowe. Aby utrzymać konkurencyjność, muszą podjąć aktywne działania i przeprowadzać transformację właściwie w każdym aspekcie swojego funkcjonowania na rynku. Dla każdej organizacji jest to bardzo duży wysiłek organizacyjny i finansowy. Zaczynając od wdrożenia nowoczesnych rozwiązań technologicznych w automatyzacji produkcji, które mają na celu redukcję kosztów pracowniczych, poprzez zdefiniowanie oferty produktowej, stworzenie na nowo łańcucha dostaw, a kończąc na aktualizacji kalkulacji całego procesu produkcyjnego. W tym obszarze analitycznym już dziś firmy masowo wykorzystują sztuczną inteligencję, która opracowuje alternatywne scenariusze dla całej branży i konkretnych firm. Zmieniając parametry zasobów oraz charakterystykę otoczenia rynkowego, firmy oszacowują realne koszty transformacji, tak by optymalny scenariusz był opłacalny i możliwy do kontynuacji w wyznaczonym czasie. Poza obiektywnymi kosztami mającymi wpływ na produkcję, takimi jak ceny surowców i koszty eksploatacyjne, coraz większe znaczenie mają koszty nieprodukcyjne. Są one związane m.in. z realizowaną polityką społecznej odpowiedzialności biznesu czy zrównoważoną produkcją i strategiami ekologicznymi. Innym znaczącym, o ile nie najważniejszym obecnie, elementem wpływającym na opłacalność produkcji, są odpowiednie kadry wraz z ich wciąż rosnącymi oczekiwaniami płacowymi. Dodatkowo dzisiejsza polityka rekrutacji musi brać pod uwagę zmiany, jakie zaszły w szeroko pojętej postawie pracowników względem firmy. Poza satysfakcjonującym wynagrodzeniem oczekują oni od pracodawcy innych zachęt i stymulantów. Najczęściej do należą do nich opieka socjalna i zdrowotna, zapewnienie rozwoju zawodowego, przyjazna atmosfera w miejscu pracy, a także indywidualne i elastyczne podejście do potrzeb pracowniczych. Nie dość, że pogodzenie tych wymagań na tak szerokim polu jest trudne w realizacji, to dodatkowo właśnie teraz większość firm produkcyjnych przechodzi proces transformacji w obszarze jakości i ilości zasobów kadrowych. Wiąże się to z bardzo dużym ograniczeniem lub całkowitą blokadą dostępu do odpowiednich zasobów pracowników fizycznych oraz kadry kierowniczej czy zarządzającej.

Audyt i co dalej?

W obecnych warunkach rynkowych firmy są zmuszone dążyć do optymalizacji we wszystkich aspektach działalności, od renegotjacji umów z dostawcami aż po digitalizację produkcji. Działając przez wiele lat w jeden i ten sam sposób kadry przyzwyczajają się do określonych procesów i nie są w stanie znaleźć nowych, efektywnych rozwiązań. Firmy przeprowadzają wewnętrzne audyty, które z samego założenia nie są obiektywne, a dodatkowo płynące z nich wnioski są ograniczone, co wynika z zawężonego pola obserwacji porównawczej obejmującego ocenę procesów w danej firmie, konkurencyjnych przedsiębiorstwach czy branży. Wyniki tak przeprowadzonych audytów nie pozwalają na wybranie optymalnego rozwiązania. Oczekiwane efekty może jednak przynieść rozwiązanie zaczerpnięte z innych, bardziej rozwiniętych struktur, a nawet z innych branż, które szybciej przeszły podobne procesy. Często jednak reorganizacja przy użyciu własnych kadr napotyka na kolejny problem wynikający z braku chęci i zaangażowania pracowników do wdrażania zmian. Wynika to z niepewności związanej z zakresem przyszłych obowiązków czy nawet obawy przed utratą pracy. Żeby zatem skutecznie przeprowadzić firmę przez proces transformacji, należy mocno skupić się na zasobach ludzkich i poza zmianami „twardymi” oraz jakościowymi w obszarach „miękkich”, wprowadzić też procedury związane z coachingiem i mentoringiem.

*- W praktyce można zauważyć opór pracowników przez wdrażaniem nowych procedur i procesów. Część z nich uważa, że jeśli przez tak długi czas produkcja odbywała się w dany sposób, to był on dobry i nie są potrzebne zmiany w tym zakresie. Druga część zespołu teoretycznie angażuje się w cały proces, ale „po cichu” sabotuje zmiany, nie wykonując wskazanych zaleceń w 100%. Pracodawca staje się wtedy „zakładnikiem” swoich pracowników, co nie jest korzystne z punktu widzenia opłacalności działania firmy – mówi **Grzegorz Gawroński**, CEO Redegate.com*

Na dużą trudność przeprowadzania transformacji przedsiębiorstwa wpływa też zmieniające się otoczenie zewnętrzne firm, m.in. w obszarach prawnym, norm produkcyjnych czy też wydatków związanych z realizowaniem polityki środowiskowej ESG, co sprawia, że potrzebują one rozległej wiedzy w najróżniejszych obszarach swojej działalności. Często nie są w stanie własnymi siłami przeanalizować wszystkich tych procesów z uwagi na ich złożoność i wielowariantowość. W takich sytuacjach przedsiębiorstwa są zmuszone skorzystać z usług audytorów lub zewnętrznych firm konsultingowych.

Firma doradcza czy Interim Manager?

Dokonując restrukturyzacji i opracowując plany naprawcze, zdecydowana większość firm produkcyjnych korzysta ze wsparcia zewnętrznych wyspecjalizowanych podmiotów. Dotychczas najpopularniejszym wyborem były usługi firm doradczych. Poza niekwestionowaną korzyścią w postaci wiedzy eksperckiej i doświadczenia, usługi takich firm wiążą się z bardzo dużym kosztem, który często jest nie do zaakceptowania przez małe i średnie firmy. Dodatkowo taki proces konsultacji trwa relatywnie długo, co z punktu widzenia firm chcących jak najszybciej wprowadzić konkretne zmiany, jest również niekorzystne. Ponadto efektem prac firmy doradczej jest obszerne opracowanie z planem i opisem procedur, które przedsiębiorstwo produkcyjne musi wdrożyć przy użyciu własnych zasobów kadrowych. Dla pracowników firmy takie szczegółowo opracowane projekty naprawcze nie zawsze są dostatecznie zrozumiałe i czytelne, dlatego też pomimo poniesionych kosztów bardzo często są wdrażane tylko częściowo, jeśli w ogóle.

Innym, zupełnie nowym rozwiązaniem, jest skorzystanie z usług Interim Managerów, czyli specjalistów wysokiego szczebla, którzy są zatrudniani na określony czas, aby pomóc firmie w przeprowadzeniu konkretnych projektów lub transformacji. Mają oni szerokie doświadczenie i wiedzę, które pozwalają im skutecznie zarządzać zmianami i przeprowadzić firmę przez trudne okresy. Współpraca z Interim Managerami jest czytelna pod względem celów, kosztów i czasu. Są oni w stanie szybko zrozumieć sytuację firmy i zidentyfikować kluczowe obszary, które wymagają zmian. Po drugie, mają oni doświadczenie w zarządzaniu projektami i są w stanie skutecznie tak skoordynować pracę zespołów i nakłady finansowe, aby osiągnąć cele firmy. Po trzecie, są niezależni i mogą podejmować decyzje bez obaw o konflikty interesów. Firmy najczęściej korzystają z usług Interim Managerów w obszarach, takich jak zarządzanie zmianami, restrukturyzacja, zarządzanie projektami, zarządzanie kryzysowe i rozwój biznesu. Dzięki swojej elastyczności i zdolności do szybkiego dostosowywania się do nowych sytuacji, Interim Managerowie są znaczącym wsparciem dla firm we współczesnym, dynamicznym środowisku biznesowym.

*- Z naszego doświadczenia wynika, że praca Interim Managerów jest odpowiedzią na dzisiejsze potrzeby firm produkcyjnych różnych rozmiarów. Ci wysoko wykwalifikowani specjaliści nie tylko dokonują rewizji stanu faktycznego firmy, wyznaczają cele do osiągnięcia, ale też wchodząc do organizacji przeprowadzają załogę krok po kroku przez cały proces. Dzięki takiemu podejściu potencjał firmy jest optymalnie wykorzystywany w trakcie wprowadzania zmian – mówi **Kacper Pupin**, współwłaściciel Redegate.com*

W obliczu rosnącej konkurencji i ciągłych zmian na rynku, firmy muszą być gotowe do szybkiego reagowania i adaptacji. W tym kontekście platforma kontaktu firm z managerami wyższego szczebla Redegate.com, która od trzech lat dostępna jest w Internecie, stanowi bardzo atrakcyjną i niezwykle skuteczną alternatywę dla tradycyjnych firm doradczych. Dzięki wysokiej elastyczności działania i efektywności kosztowej jej specjaliści w bardzo krótkim czasie, bo aż w 72 godziny (!), są w stanie dostarczyć doświadczonych Interim Managerów niezbędnych do realizacji planów taktycznych firmy oraz wprowadzenia zmian operacyjnych już w pierwszym dniu ich zatrudnienia. Takie rozwiązanie znajduje coraz szersze uznanie w oczach klientów.

*- Dzięki współpracy z Redegate, w czasie nieporównywalnie krótszym niż w przypadku tradycyjnych procesów rekrutacyjnych, uzyskaliśmy dostęp do puli wykwalifikowanych kandydatów na stanowisko Transformation Managera, którzy byli dostępni „na już”. Dzięki wsparciu Redegate projekt transformacji tradycyjnego zakładu, specjalizującego się w produkcji konstrukcji stalowych w nowoczesną jednostkę produkującą także akcesoria dla przemysłu papierniczego wystartował w zakładanym terminie. Po pół roku intensywnych prac możemy pochwalić się udanym transferem z Finlandii całej linii technologicznej do produkcji skrobaków, a to dopiero początek. W nadchodzących miesiącach przeniesiemy do Polski produkcję kolejnych dwóch produktów - **Jędrzej Krzystyniak**, HR Manager Poland and Czechia, Valmet Technologies and Services S.A.*

Redegate.com to 1. w Polsce portal łączący ekspertów najwyższego szczebla

Redegate.com to pierwszy i jedyny w Polsce portal typu „marketplace” umożliwiający współpracę doradców z najróżniejszych dyscyplin z firmami. Baza zgromadzonych ekspertów liczy już blisko 1800 osób. Redegate.com jest to ogólnodostępna baza specjalistów wszystkich szczebli w sześciu obszarach doradztwa biznesowego jakimi są: zarządzanie strategiczne, zarządzania operacyjne, transformacja cyfrowa, zasoby ludzkie, sprzedaż i marketing oraz

newss.pl

Transformacja przedsiębiorstwa produkcyjnego: jak nie popełnić kluczowego błędu?

finanse. Łączy ona firmy poszukujące wsparcia do realizacji projektów biznesowych ze specjalistami dysponującymi odpowiednim doświadczeniem i wiedzą. Portal gwarantuje pewność i szybkość realizacji projektów, a zgłaszające się do współpracy firmy otrzymują listę dedykowanych kandydatów już do 72 godzin!. Za pośrednictwem portalu Redegate.com firmy i specjaliści w bardzo transparentny sposób mogą dopasować cele i zasady kooperacji oszczędzając czas i redukując koszty.

Redegate.com