

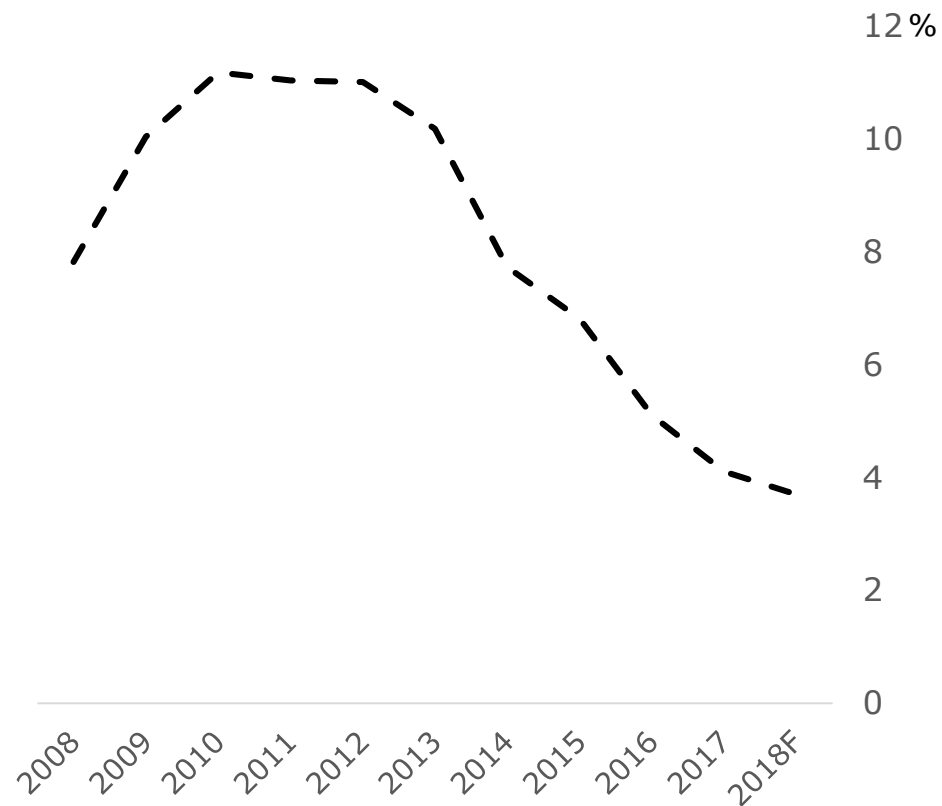
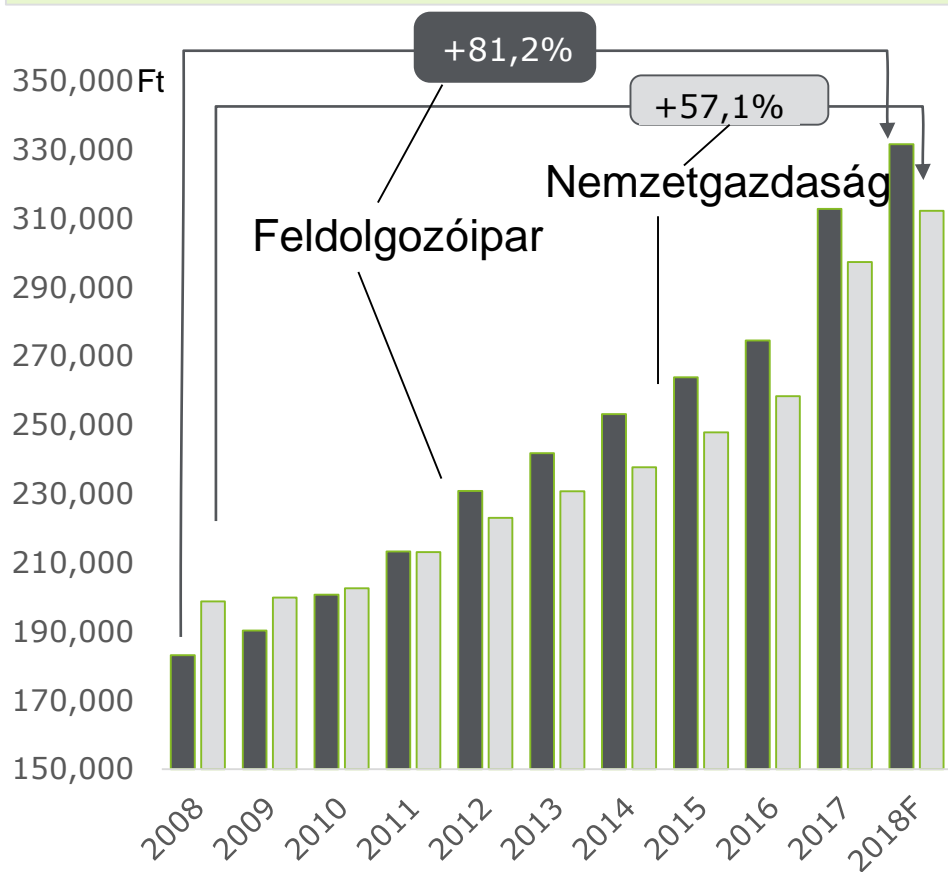
Hatékonyság orientált növekedés

2018

A magyarországi iparvállalatok 2018-ban egyre súlyosodó munkaerőhiánnyal küzdenek növekvő költségek mellett

Béreköltségek növekedése a feldolgozóiparban:
+81,2%

Munkanélküliségi ráta 2008-18



Forrás: KSH, 2016

A növekedés gátja a rendelkezésre álló munkaerő állomány korlátozottsága, ezért a hatékonyság javítására van szükség

A Deloitte hatékonyságjavítási szolgáltatása két pillérre épül: A szervezeti és irányítási rendszer, valamint a termelési hatékonyság optimalizálása

Hatékonyságjavítás
célja

Növekedés fenntartása

Nyereségesség megteremtése

A Deloitte
hatékonyságjavítási
szolgáltatásai



**Szervezeti és
irányítási rendszer
optimalizálása**

- Szervezeti struktúra
- Döntési mechanizmus
- Munkavégzés és feladatmegosztás
- Releváns támogató funkciók megléte
- Támogató funkciók kapacitása
- Automatizálás
- Vállalati kultúra és ösztönző rendszer



**Termelékenységi
hatékonyság
optimalizálása**

- Operációs hatékonyság
- Munkaerő-hatékonyság
- Minőségjavítás
- Karbantartás
- Raktározás és készletgazdálkodás
- Footprint

Fő mozgatórugók

A szervezeti és irányítási rendszer működésének optimalizálása

Az exponenciális növekedés miatt kritikus a megfelelő governance, támogató területek és a közöttük lévő kommunikáció biztosítása



A szervezeti és irányítási rendszer optimalizálásának fő mozgatórugói

1. Szervezeti struktúra és vezetők számának felülvizsgálata
2. Döntési mechanizmus felülvizsgálata
3. Munkavégzés és feladatmegosztás
4. Hiányzó és/vagy felesleges funkciók meghatározása
5. A támogató funkciók szükséges kapacitásának felülvizsgálata
6. Támogató rendszerek bevezetésének vizsgálata (automatizálási lehetőségek)
7. Vállalati kultúra és ösztönző rendszer

A szervezeti és irányítási rendszer optimalizálásának fő kérdései

- A vállalati stratégia leképeződik a működési modellben? Létezik akcióterv szintű lebontása a stratégiának?
- Megfelelő a jelenlegi vezetői struktúra valamint vezetői létszám?
- Megfelelően oszlanak el a felelősségek az egyes vezetők és szervezeti egységek között?
- Milyen a kommunikáció/információáramlás minősége és gyakorisága az egyes vezetők illetve szervezeti egységek között?
- A vállalat mely területein/mely területei között van lehetőség szinergiák kialakítására?
- A szervezet rendelkezik-e minden szükséges támogatói funkcióval? Ezek kapacitása a szervezeti mérethez viszonyítva megfelelő-e?
- Milyen hatékonyságjavítási lehetőség rejlik bizonyos támogató rendszerek bevezetésében (pl. pénzügy, számvitel)?
- Milyen iparági és egyéb legjobb gyakorlatok vezethetők be a szervezetben (pl. ösztönző rendszer)?

A termelési hatékonyság optimalizálása

A termelési hatékonyságnövelése kritikus lehet



A termelési hatékonyság növelésének fő mozgatórugói

Minőségjavítás

- Selejtarány optimalizálása
- Minőségi elvárások felülvizsgálata
- Minőség-ellenőrzés hatékonyságának felülvizsgálata
- Reklamációk számának és költségének optimalizálása
- Continuous improvement bevezetése

Footprint

- Telephelyek számának, helyének felülvizsgálata
- Make or buy opciók felülvizsgálata

Raktározás és készletgazdálkodás

- Készlet szint felülvizsgálata
- Raktározási layout felülvizsgálata

Operációs folyamatok hatékonyság

- Automatizálási lehetőségek vizsgálata
- Eszközkihasználtság
- Termélskontroll felülvizsgálata
- Hosszú távú kapacitástervezés
- Anyag rendelkezésre állásának felülvizsgálata
- Lean manufacturing bevezetése
- Layout optimalizálás

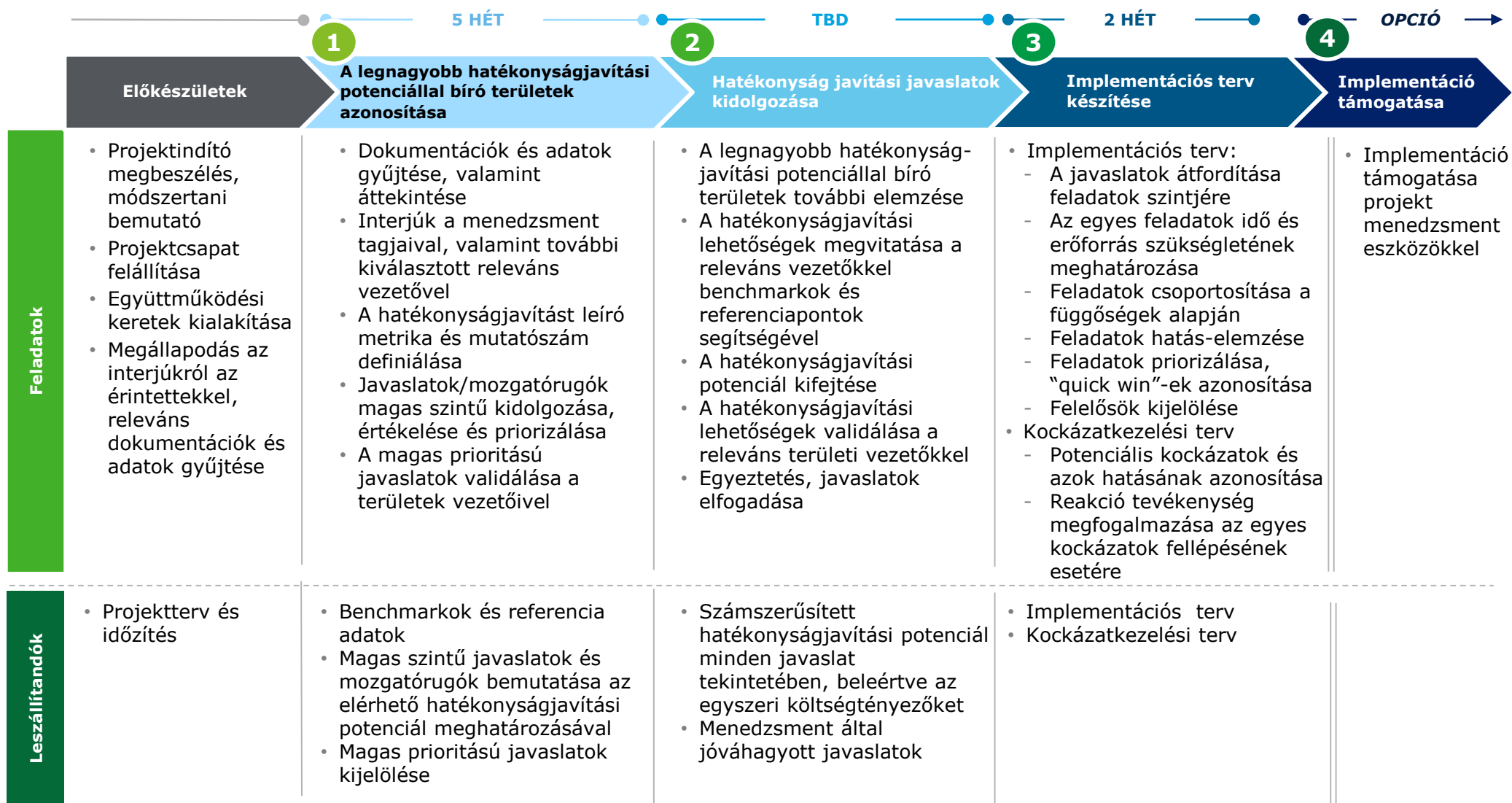
Munkaerő-hatékonyság

- Direkt produktív óraszám növelése
- Direkt/ indirekt arány javítása
- Produktív művezetők
- Jelenlét növelése / beteg napok csökkentése
- Termelékenységi ösztönzők
- Túlórák felülvizsgálata

Karbantartás

- Karbantartás tervezés, végrehajtás és monitoring felülvizsgálata
- Total Productive Maintenance bevezetése

A megfelelő eredmények eléréséhez egy többfázisú projekt megvalósítását látjuk szükségesnek



A projekt két pillére (a szervezeti és irányítási rendszer, valamint a termelési hatékonyság optimalizálása) párhuzamosan végezhető: a vizsgált területek (ld. előző diák), bevont érintettek és egyes módszertani elemek, outputok tekintetében azonban értelemszerűen különböznek.

Eddigi projektjein során 10-22%-os költségcsökkentést, illetve 20-33% EBITDA emelkedést értünk el különböző szektorokban

Alkalmazott módszertanunk a járműipar mellett több iparágban is eredményes volt



Egy járműipari beszállító esetében projektünk hatására **22%-os** szervezeti hatékonyság javulást értünk el:

Szervezeti és irányítási rendszer optimalizálása

- Szervezeti hatékonyságnövelés a feladatok és felelősségek újra definiálása által
- Növekvő árbevétel közel változatlan létszámmal
- Iroda kihasználtsági és bérleti díjak változása

Egy járműipari beszállító esetében projektünk hatására **33%-os** EBITDA emelést értünk el az alábbi fő termelési hatékonyságjavítási intézkedések mentén:

Termelékenységi hatékonyság optimalizálása

- Munka szttenderdek javítása és megvalósítása
- Belső logisztikai folyamatok javítása
- Minőségbiztosítás újraszervezése
- Vevői szerződések változtatása és betartatása
- Komfort szint csökkentése



A Fővárosi Vízműveknél közel **10%-os** költségcsökkentést értünk el



Egy vezető magyar biztosítónál **17%-os** költségcsökkentést értünk el



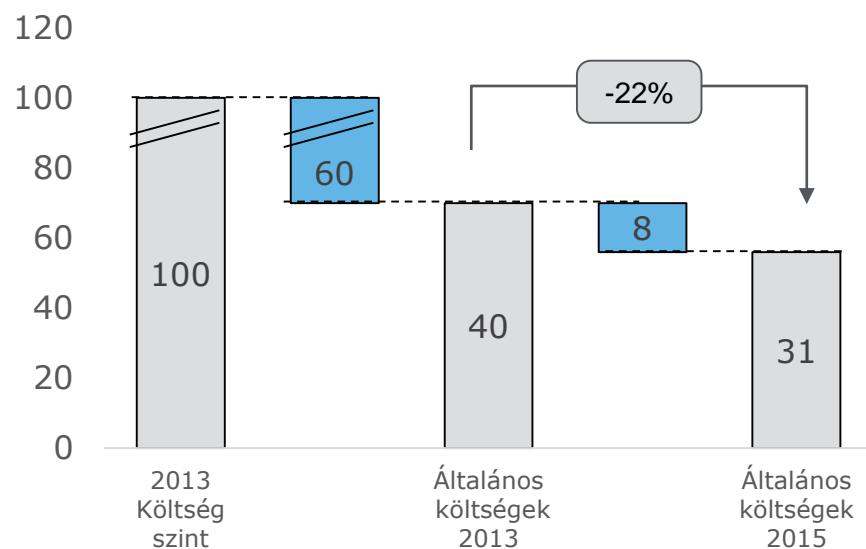
Az egyik vezető lakossági banknál egy felvásárlás után a felvásárolt cégnél **40%-os** erőforrás-megtakarítást értünk el

Esettanulmány

Hatékonyság orientált növekedés eredménye - korábbi projekt példák



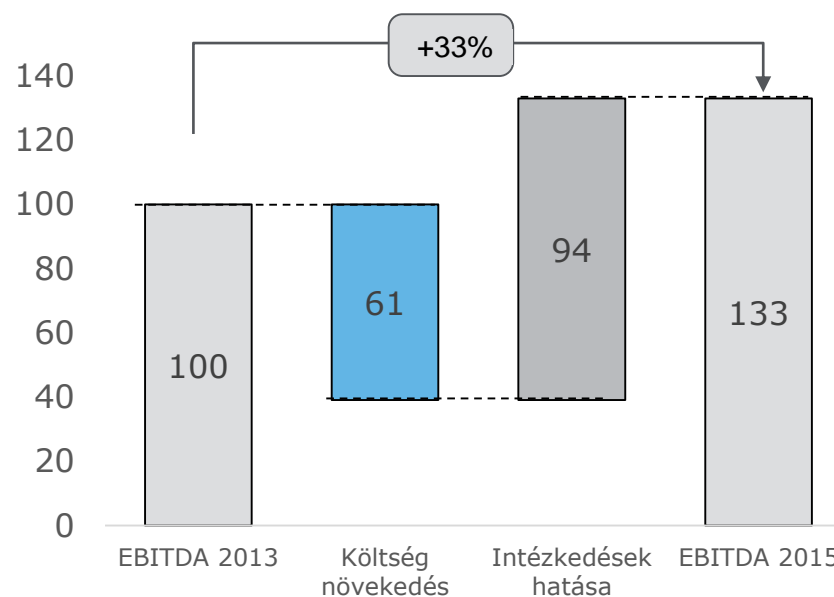
**Szervezeti és irányítási rendszer optimalizálása:
Költség szint 22%-os csökkentése**



- Szervezeti hatékonyságnövelés a feladatok és felelőségek újra definiálása által
- Növekvő árbevétel közel változatlan létszámmal
- Iroda kihasználtsági és bérleti díjak változása



**Termelékenységi hatékonyság optimalizálása
EBITDA emelkedés 33%**



- Munka sztenderdek javítása és megvalósítása
- Belső logisztikai folyamatok javítása
- Minőségbiztosítás újrászervezése
- Vevői szerződések változtatása és betartatása
- Komfort szint csökkentése

A Deloitte név az Egyesült Királyságban "company limited by guarantee" formában alapított Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL”) társaságra, tagvállalatainak hálózatára és kapcsolt vállalkozásaira utal. A DTTL és valamennyi tagvállalata önálló, egymástól elkülönülő jogi személy. A DTTL (vagy „Deloitte Global”) nem nyújt szolgáltatásokat ügyfelek számára. A DTTL és tagvállalatai jogi struktúrájának részletes bemutatását a következő link alatt találja: www.deloitte.hu/magunkrol.

Magyarországon a szolgáltatásokat a Deloitte Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft. (Deloitte Kft.), a Deloitte Üzletviteli és Vezetési Tanácsadó Zrt. (Deloitte Zrt.) és a Deloitte CRS Kft. nyújtja (melyek közös neve "Deloitte Magyarország"). Mindhárom társaság a Deloitte Central Europe Holdings Limited tagvállalata. A Deloitte Magyarország négy szakmai területen - könyvvizsgálat, tanácsadás, adó- és jogi valamint kockázati tanácsadási területeken - tölt be kiemelkedő szerepet az országban, és kínál szolgáltatásokat több mint 500 hazai és külföldi szakértője segítségével. (Ügyfeleinknek együttműködő ügyvédi irodánk, a Deloitte Legal Erdős és Társai Ügyvédi Iroda nyújtja a jogi tanácsadási szolgáltatásokat.)

A jelen dokumentum és a benne foglalt valamennyi információ a Deloitte Magyarország társaságaitól származik és célja, hogy bizonyos témakör(ök)ben általános információkkal szolgáljon, de nem tárgyalja az adott témakör(öke)t annak teljességében. A jelen dokumentumban megadott információk nem minősülnek számviteli, adóügyi, jogi, befektetési, tanácsadási illetve egyéb szakmai szolgáltatásnak. Ezek az információk nem képezhetik ügyfeleink üzleti döntéseinek kizárólagos alapját. Ügyfeleinket arra kérjük, hogy pénzügyeiket vagy üzletvitelüket befolyásoló bármely döntésük meghozatala, vagy a döntésnek megfelelő magatartás tanúsítása előtt kérjék képzett szakmai tanácsadóink véleményét.

Jelen anyagok és a bennük foglalt információk tájékoztató jellegűek és esetlegesen hibákat is tartalmaznak, amelyekért a Deloitte Magyarország sem kifejezetten, sem hallgatólagosan nem vállal felelősséget, és amelyek nem minősülnek a Deloitte Magyarország állásfoglalásának. Az előzőek érintése nélkül a Deloitte Magyarország nem garantálja az anyagoknak és / vagy a bennük foglalt információknak a hibamentességét, továbbá a teljesítés vagy a minőség valamennyi egyedi kritériumának való megfelelést sem. A Deloitte Magyarország cégei nem felelnek a szolgáltatásaik piacképességére, vagy adott célra való alkalmasságra, jogtisztaságra, versenyképességre, biztonságára és pontosságára vonatkozásában.

Ügyfelünk a jelen anyagot és a benne foglalt információkat a saját felelősségére használja, és teljes mértékben felelősséget vállal a jelen dokumentum és a benne foglalt információk használatából eredő következményekért, esetleges veszteségekért. A Deloitte Magyarország cégei nem vonhatók felelősségre jelen dokumentum, vagy a benne foglalt információk felhasználásával kapcsolatosan felmerülő közvetlen, közvetett, járulékos, következményes, büntető jellegű vagy bármilyen egyéb kárért, valamint egyéb veszteségért sem, legyen az szerződéses, jogszabály szerinti vagy magánjogi (például gondatlanságból fakadó).

A fent írtaktól eltérően amennyiben az információk és az anyagok kifejezetten az Ügyfél és a Deloitte Magyarország között létrejött szerződés végleges teljesítéseként kerülnek átadásra, a Deloitte Magyarország felelősséget vállal azért, hogy a szolgáltatásnyújtás és - amennyiben van - az elkészült termék szerződés szerű. A Deloitte Magyarország rögzíti, hogy az anyagok és az információk kizárólag a szerződésben meghatározott személyek / szervezetek számára készülnek és célokra alkalmasak. A Deloitte Magyarország minden felelősséget kizár az Ügyfél által rendelkezésre bocsátott dokumentumokból, anyagokból, információkból és adatokból fakadó vagy azokkal összefüggő károk vonatkozásában. Minden itt nem szabályozott kérdésre a vonatkozó szerződés irányadó.

Ha a fenti rendelkezések bármelyike bármilyen okból nem érvényesíthető, a többi rendelkezés továbbra is hatályban marad és alkalmazandó.