



**UZDRAVUJEME
FIRMY**

Závěrečná zpráva

ze vstupního auditu

„80 % problémů ve firmách nejčastěji plyne ze špatně nastaveného systému a procesů, ale také z manažerského přístupu.“

Zadavatel:

Potravinářská firma z okolí Prahy s ročním obrátem 70 mil. Kč.

Vypracovatel:

Jindřich Ježek, 725 004 325, my@uzdravujemefirmy.cz.

www.uzdravujemefirmy.cz

„Jsme na čísla, zlepšíme ta vaše“



Obsah závěrečné zprávy



Cíle auditu	x
Obecné závěry auditu	x
System a řád	x
Plánování	x
Prodejní oddělení	x
Výroba	x
Zaměstnanci	x
Porady	x
Komunikace	x
Procesy	x
Finance	x
Marketing	x
Konkrétní kroky ke zlepšení situace ve firmě	x
1. Zprofesionalizovat manažerské vedení firmy	x
2. Nastavit systém a řád	x
3. Přebudovat obchodní oddělení	x
4. Zachovat týdenní porady vedení	x
5. Nastavit efektivní marketing	x
6. Zavést finanční a výrobní plán	x
7. Nastavit procesy v provozu a výrobě	x
8. Zaměstnanci	x
Zhodnocení potenciálu firmy	x
Jaký postup teď navrhujeme?	x

Cíle auditu



- Prověřit fungování firmy v klíčových oblastech (prodej, marketing, výroba, logistika, finance).
- Najít úzká místa firmy a připravit návrhy pro řešení situace.
- Finanční hodnocení zdraví firmy.
- Audit zaměstnanců z hlediska kompetencí pro dané pozice a možností dalšího rozvoje.
- Specifikovat možnosti, jak co nejrychleji zvýšit obrat a zisk firmy.
- Navrhnout krátkodobá a dlouhodobá opatření k revitalizaci firmy.



Obecné závěry auditu



1. Systém a řád

- Celá firma funguje hodně intuitivně - bez jakýkoli podkladů a čísel, na základě kterých by se dělala rozhodnutí.
- Chybí manažerské kompetence v řízení lidí.
- Chybí hierarchie a odpovědnosti za úkoly - zaměstnanci tak dělají věci „po svém“.
- Není jasný řád a vedení - úkoly se neřeší systémově, často se vymyslí projekt, který přinese potíže jinému oddělení firmy, a tak se znovu úkol předělá, ale za chvíli nikdo neví, „co byla poslední verze úkolu“ a vládne chaos. Proto lidé často raději neudělají nic, nikdo to nekontroluje úkol tak „vyšumí“.
- Chybí vyhodnocování jakékoliv aktivity, která se dohodne. Zaměstnanci často neplní, co se dohodlo. Vedení to již neřeší, protože úkol předalo, a tak spousta úkolů vůbec neproběhne a nikdo o tom neví.

2. Plánování

- Firma nemá téměř žádné plány pro celý rok nebo jednotlivé měsíce - jak na strategické firemní úrovni, tak na úrovni oddělení - výroba, nákup materiálu, plán prodejů. Dochází kvůli tomu k neuvěřitelnému plýtvání prostředky, např. zásoby materiálu u některých položek vystačí na 10 let.

3. Prodejní oddělení

- Obchodní oddělení (obchodní zástupci) je vedeno pouze okrajově člověkem z marketingu, který má spoustu dalších aktivit ve firmě a současně nemá příliš zkušeností s prodejním týmem, řeší spíše marketing. Osoba je na centrále jen výjimečně, takže málo řeší procesní a provozní záležitosti prodejního oddělení.
- Je zde obrovský potenciál pro distribuci výrobků - pouze 6 prodejců na celou ČR, kde má každý na starost obrovský region, např. 1 osoba má navštěvovat všechny podniky HORECA a maloobchody na celé Moravě, což nelze zvládnout.
- Prodejní oddělení málo funguje na základě cílů. Jsou prodejci, kteří tvrdí, že „žádné plány nemají“, ale vedení prodejců tvrdí, že plány jsou a pravidelně je vyhodnocuje.
- Prodej velkým zákazníkům funguje zcela odděleně a žije si vlastním životem. Evidentní je poddimenzování oddělení, kdy se o zákazníky stará pouze jediný člověk. Obrat velkých zákazníků tvoří významnou část obratu firmy.

- Obchodní oddělení se skládá z osob, které pracují pro firmu již léta, a dále z nových obchodních zástupců. Ti „starší“ prodejci jsou hodně nespokojení, sabotují mnohé změny a obecně odmítají cokoli, co by je vyvedlo z jejich pohodlí - nezajímají se o nové akvizice a hledají spíše „důvody, proč to nejde“ než konstruktivní řešení, na porady občas odmítají přijíždět, protože „se jim to nehodí“, a tím bourají vazby v celém obchodním oddělení, zejména pracovní morálku a obchodní „drive“. Situace není ideální s ohledem na snahu zvýšit výkon v obchodě.

4. Zaměstnanci

- Pracovníci nevědí, jaké jsou další plány firmy. Některé to už moc nebaví a nevědí, co mají dělat. Firma je prý dobře neplatí, ale za externí lidi se peníze vydávají „bez problému“.
- Na druhou stranu firma má mnoho zaměstnanců, kteří chtějí pracovat, práce je baví a směřují k rozvoji firmy a lepším výsledkům, ale nezohledňují se jejich nápady, doporučení, návrhy pro zlepšení - to je demotivuje.

5. Výroba

- Chybí jakékoliv plánování ve výrobě. Neexistuje přesný plán, jak a kdy se bude co vyrábět. Vyrábí se zrovna to, na co jsou objednávky.
- Prodej do maloobchodu dodává plány na měsíc, ale velcí zákazníci nedodávají žádné plány a odhady prodejů - velice těžká situace v plánování výroby, protože je potřeba často sehnat lidi ad hoc na „akci výroba“.
- Chybí plánování u objednávání materiálů a surovin. Často je „něco vyprodané“, protože nejsou kartony, suroviny, nestihlo se vyrobit apod.
- Vrcholem bylo zastavení objednávek z e-shopu před Vánoci, protože po jednom dni navýšených objednávek „zkolabovala“ výroba.

6. Porady

- Rozhodnutí z porad širšího vedení málokdy fungují v celé firmě. Ve firmě jsou osoby, které tato rozhodnutí „sabotují“ - z osobních důvodů, případně jen nechtějí změny.

7. Komunikace

- Často je zmiňována zaměstnanci jako problematická a to jak uvnitř, tak i vně firmy.
- Informace mezi odděleními jsou předávané málo nebo vůbec.
- Informace se sdílejí více způsoby. Chybí jednotný systém komunikace i klíčových informací (nedodávky, nové výrobky, plány do budoucna atd.).
- Došlo ke ztrátě velkého zákazníka, protože dostal špatně vydanou fakturu a firma to nebyla schopna opravit - nikdo nevěděl, kdo je za to zodpovědný. Proto zákazník stopl odběry.
- Firma nesleduje pohledávky, např. u 2 zákazníků po dobu 3 let ve výši nižších set tisíc a nikdo nevěděl, že a) firma dluží, b) kdo by se měl postarat o proplacení faktury.

8. Procesy

- Nejsou vůbec nastaveny procesy a každý si je vykládá po svém, takže v konečném důsledku firma celkově neladí, jak by měla a mohla.
- Spolu s komunikací jsou procesy jedním z hlavních problémů firmy. Je nutné to změnit.

9. Finance

- Nikdo přesně netuší, jaký je skutečný zisk firmy, protože se nehlídají náklady. Není tak jisté, jestli a kolik firma vydělává a odkud případná ztráta nebo zisk plyne.
- Není jasné, které produkty jsou ziskové, které „méně ziskové“ a na kterých se prodělává.

10. Marketing

- Špatně komunikuje výhody produktů a jejich unikátní přidanou hodnotu.
- Vyvíjí se produkty, které nemají nic společného se základním sortimentem, a každý se prodává jinému zákazníkovi.
- Není žádný Marketingový plán a ani plán, kolik se utratí za marketingovou komunikaci.
- Neřeší se systémové nastavení směrem k zákazníkům. Prezentace produktů a firmy jako takové je chaotická a zákazníci jsou zmateni, co vlastně firma komunikuje - jednou je výrobek s logem, jindy bez loga.
- Marketingové oddělení se zaměřuje na exekuci jednotlivých úkolů, ale chybí přesah do výkonného managementu - v dané chvíli je to ale „jednooký mezi slepými“.

Konkrétní kroky ke zlepšení situace ve firmě



Doporučujeme na pozici Výkonného ředitele dosadit Interim Manažera, který bude mít zejména tyto zodpovědnosti:

1. Zprofesionalizovat manažerské vedení firmy

- Firmu zejména provozně a obchodně povede, dokud se situace nestabilizuje - a to i personálně na pozicích vedoucího obchodu a vedoucího výroby.
- Výkonný ředitel musí být garantem dodržování nastaveného směru, pravidel a řádu, aniž by komukoliv stranil.
- S tím souvisí disciplína v exekutivě firmy a to na všech úrovních včetně majitele firmy.
- Klíčové bude zaměřit se na oblast provozu a koordinace obchodu + operativy firmy.

2. Nastavit systém a řád

- Dát jasné kompetence lidem na každém úseku firmy. Nastavit hierarchii, aby každý věděl, kdo je jeho nadřízený a tedy koho se má ptát, pokud mu něco není jasné.
- Nastavit zodpovědnosti těchto vedoucích a opakovaně tuto hierarchii podporovat, např. „na to se neptej mě, ale svého vedoucího“.
- Zadávat jasné a srozumitelné úkoly a následně kontrolovat, zda jsou plněny.
- Vysvětlovat všem zaměstnancům a to i opakovaně, proč se ta či jiná aktivita dělá. Tyto důvody vysvětlovat osobně „z očí do očí“.
- Plnit sliby dané všem zaměstnancům.
- Být důsledný a otevřený.

3. Přebudovat obchodní oddělení

- Firma potřebuje dynamický a profesionální tým lidí s jasně měřitelnými výsledky.
- Současně je potřeba najít další obchodníky, kteří budou zvyšovat distribuci. Cílem je dosažení plánovaného obrátu a pravidelného získávání nových zákazníků.
- To se povede pouze při jasně nastavených cílech a důslednou kontrolou těchto cílů.

4. Zaměstnanci

- Je zcela nezbytné obsadit klíčové pozice správnými lidmi.
- Ve firmě se neřeší vedení a kontrola lidí a nastavených úkolů - v obchodním oddělení ani v provozu. Vše je velmi spontánní a chaotické.
- Výkonný ředitel musí dát strukturu a řád do operativního řízení celé firmy i do systematického zvyšování kompetencí jak jednotlivců, tak i celé firmy.

5. Zachovat týdenní porady vedení

- Ale také nastavit systém manažerské práce.
- Cílem je prostředí založené na faktech, týdenních poradách vedení, plnění úkolů a domluvených pravidlech tak, aby majitel měl jasné informace o realitě ve firmě.
- Současně lidé v provozu musí mít jasnou představu o tom, co dělat a kam firma směřuje.

6. Nastavit efektivní marketing

- Nastavit dobrý, operativní a strategický marketing firmy.
- Komunikovat vlastnosti výrobků a firmy, které mají pro zákazníka konkurenční výhodu.
- Dramaticky zlepšit schopnost prodat jak tradici, tak i sílu „značky“.

7. Zavést finanční a výrobní plán

- Pravidelně kontrolovat finanční zdraví firmy a činit nutná rozhodnutí, aby firma dosáhla svých cílů - primárně obrát a zisk.
- Investovat tam, kde to firmě přináší největší obrát a zisk.

8. Nastavit procesy v provozu a výrobě

- Připravit jasné procesy, kdy každý bude vědět, jak má postupovat v případě nejasností.

Zhodnocení potenciálu firmy



Na základě dostupných informací z auditu jsme přesvědčeni, že tato firma má dostatečný potenciál k ozdravení a postupnému růstu.

Nutnou podmínkou pro úspěch revitalizace společnosti je součinnost majitelů s námi jako Interim Manažery a to zvláště ve fázích projektu, kdy budeme měnit zažitě zvyklosti a současně nastavovat nové směry vývoje.

Je třeba poctivě uvést, že k ozdravení povedou i kroky, které mohou být pro některé pracovníky firmy nepříjemné a to někdy až zásadně. V této oblasti lidských zdrojů vidíme zvláště u konzervativní části týmu určitá rizika při realizaci projektu.

Co nás vede k doporučení, že revitalizace má smysl?

- Portfolio vlastních výrobků je výborné kvality má potenciál k nalezení širšího spektra zákazníků, generuje poměrně předvídatelný a stabilní cash-flow tok a jde o výrobky jedinečné a silně konkurenceschopné.
- Finanční provozní výkony jsou dlouhodobě plusové.
- Nadprůměrná marže v dané kategorii.
- Existuje silná skupina zákazníků.
- Prodejní tým zná svoje zákazníky a lze na něm stavět další expanzi.
- Lidé ve firmě jsou znalí problémů a nebojí se pracovat - jsou to „srdcaři“.



Jaký postup navrhujeme?



Odsouhlasíme si výsledky auditu

- Závěry auditu si spolu projdeme osobně, vyjasníme každý krok a nastavíme priority.
- Předložíme vám i nabídku naší spolupráce na revitalizaci vaší firmy.

Podepíšeme smlouvu o spolupráci

- Předem víte, kolik vás bude naše práce stát.
- Platíte nám až za odvedenou práci na konci každého měsíce.
- Až nás už nebudete potřebovat, smlouvu můžete kdykoliv a okamžitě vypovědět.
- Před začátkem každého měsíce si nastavíme měřitelné, krátkodobé cíle.
- Na konci měsíce projdeme, jak se nám povedlo cíle naplnit.
- Vyhodnotíme, co se povedlo či nepovedlo, a nastavíme cíle na další měsíc.

Strategický workshop

Začneme strategickým workshopem. Během prvního dne si společně ujasníme, jakou budoucnost firmy očekáváme, a stanovíme si jasné cíle:

- Jaké jsou cíle firmy (krátkodobé a střednědobé)?
- Jaké hodnoty jsou pro firmu důležité?
- Jaké budou strategie, kterými se dostaneme k cíli?
- Kdo a za co bude konkrétně zodpovídat - tzn. úkoly, termíny, zodpovědné osoby?

Schválíme si cíle, strategie a pustíme se do realizace plánů

- Vstoupíme do vaší firmy a budeme pracovat s vaším týmem.
- 2-3 dny v týdnu se osobně jeden z našich Interim Manažerů zapojuje do každodenní operativy ve vaší firmě. Konzultanti radí, my pracujeme.
- Kontrolujeme, jestli všichni v týmu dělají to, na čem jsme se dohodli s vedením firmy.
- Průběžně vidíte, jak řídíme váš tým, jaké projekty řešíme, jak komunikujeme s vašimi zaměstnanci. Zkrátka máte přímou kontrolu nad tím, co pro vás děláme.
- Všechny kroky, které navrhujeme a děláme, důkladně vysvětlujeme.
- Vedeme tým, pracujeme s prodejním oddělením, řídíme marketing i výrobu.
- Řídíme porady, mluvíme s klíčovými lidmi a řešíme největší problémy.

„Jsme na čísla, zlepšíme ta vaše“



Zavolejte na 725 004 325 nebo pište na my@uzdravujemefirmy.cz.

www.uzdravujemefirmy.cz