



**UZDRAVUJEME  
FIRMY**

Jsme na čísla, zlepšíme ta Vaše!

# Závěrečná zpráva

## ze vstupního auditu

„80 % problémů ve firmách nejčastěji plyne z Manažerského selhání, zejména chybí systém/řád ve firmě, chybí důsledná kontrola zadaných úkolů zaměstnancům a základní procesy. Od určité velikosti firmy (cca 100 miliónů obrát) je nutné řídit lidi a ne jenom hasit problémy, to už mnusí být na zaměstnancích, majitel/šéf už nezvládne řídit všechno.“

### **Zadavatel:**

Potravinářská firma z Východočeského kraje s ročním obrátem 65 mil. Kč (z důvodu dohodnutých smluvních podmínek není možné uvést jméno firmy).

### **Závěrečnou zprávu vypracoval:**

Jindřich Ježek



## Základní informace o firmě před Auditem

---

- Obrat firmy neroste a průměrná marže stagnuje.
- Firmě se finančně nedaří, vysoké úvěry od bank financují provoz.



## Cíle Auditů

*Poznámka: Cílem Auditů není posoudit Finanční zdraví firmy, jelikož Audit je pouze jednodenní, ale posuzujeme hlavně vnitřní chod firmy a posouzení jací zaměstnanci pracují ve firmě.*

- Provéřit součinnost zaměstnanců v klíčových oblastech (prodej, marketing, výroba, logistika, finance).
- Audit zaměstnanců z hlediska kompetencí pro dané pozice a možností dalšího rozvoje.
- Posoudit fungování základních procesů a systému firmy.
- Posoudit komunikaci uvnitř firmy.
- Zhodnotit potenciál firmy.





## Obsah závěrečné zprávy

---

### 1. Závěry z Auditů se zaměřením zejména na tyto oblasti:

- Vnitřní systém a řád
- Plánování (výroba, prodej, finance)
- Prodejní oddělení
- Výroba
- Zaměstnanci
- Vnitřní komunikace
- Porady vedení
- Procesy
- Finance
- Marketing

### 2. Zhodnocení potenciálu firmy.

### 3. Jaký konkrétní postup navrhujeme?

### 4. Postup začátku spolupráce.





# Závěry Auditů

## 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, tak úkol „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.
- Při nákupu do výroby, tak dochází k chybám, jelikož nikdo není, kolik se má vyrobit příští týden/měsíc atd.

## 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 5 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.
- 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 cokoliv, co by je vyvedlo z jejich pohodlí - nezajímají se o nové akvizice a hledají spíše „důvody, proč to nejde“ a tím bourají zejména pracovní morálku a obchodní „drive“ těm novým. Situace není ideální s ohledem na snahu zvýšit výkon v obchodě.
- Prodej velkým zákazníkům (KAM zákazníci) 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.

#### 4. Výroba

- Chybí plánování u objednávání materiálů a surovin. Často je „něco vyprodané“, protože nejsou kartony, suroviny, nestihlo se vyrobit apod. Neexistuje přesný plán, jak a kdy se bude co vyrábět. Vyrábí se zrovna to, na co jsou objednávky.
- Vrcholem chybějícího plánování bylo zastavení objednávek z e-shopu před Vánoci, protože po jednom dni navýšených objednávek “zkolabovala” výroba.
- Velcí (KAM) zákazníci nedodávají žádné plány a odhady prodejů - velice těžká situace v plánování výroby, protože je potřeba často sehnat lidi ad hoc na „akci výroba“ nebo chybí kartóny, suroviny pro velkou objednávku.
- Chybí organizace skladů, umístění výrobků na přesně daná místa, takže častokrát se stane, že suroviny, kartony, etikety se nenajdou, tak se musí znovu objednat, protože nikdo neví, kde na skladě se to nachází.

#### 5. 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“.
- Netuší, co se bude dít zítra, majitelé se ve výrobě neobjevují, nedávají informace o změnách a nebo co se plánuje.
- Na druhou stranu firma má mnoho zaměstnanců, kteří chtějí pracovat, jsou loajální, práce je baví a směřují k rozvoji firmy a lepším výsledkům, ale nezohledňují se jejich nápady, doporučení, návrhy pro zlepšení - to je demotivuje.

#### 6. Vnitřní 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 zastavil 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.

#### 7. 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.
- Porady jsou 1x za měsíc, což je dostatečná frekvence a účastní se všichni zaměstnanci širšího vedení.



## 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

- Nedostatečně 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“.
- Sortiment se skládá výrobků prémiové kvality, sortiment je dostatečně širší.
- Produkty jsou konkurenceschopné.
- Na skutečnou podporu produktů (Online kampaň, tisk, billboardy atd.) není rozpočet a nelze podpořit značku/výrobek.





## 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 zažité 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 přesvědčení, že firma má potenciál k navýšení obrátu a zisku?

- Portfolio vlastních výrobků je velmi dobré kvality a má potenciál k nalezení širšího spektra zákazníků. Výrobky jsou jedinečné a konkurenceschopné
- Sortiment generuje poměrně předvídatelný a stabilní cash-flow tok.
- Lidé ve firmě jsou znalí problémů a nebojí se pracovat - jsou to „srdcaři“.
- Firma má vysoký potenciál pro další rozvoj - rozšíření distribuce jak mezi B2B, tak mezi KAM (řetězce) zákazníky, otevření nových prodejních kanálů.
- Vyššího zisku jde relativně rychle dosáhnout přes úspory ve výrobě (plánování výroby, tender na dodavatele atd.).

**Většinu kroků potřebných k navýšení obrátu a zisku lze dosáhnout za relativně krátkou dobu, takže přeměna firmy může být velice rychle viditelná.**





## Konkrétní postup ke zlepšení situace ve firmě

Co jsme na Auditě během prvního setkání již poznali a které jednotlivé konkrétní nápravné kroky, pro zlepšení výkonu firmy navrhuje:

### 1. Zprofesionalizovat manažerské vedení firmy

- Interim Manažer jako Výkonný ředitel, firmu zejména provozně (výroba) a obchodně povede firmu, dokud se situace nestabilizuje.
- 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 majitelů firmy.

### 2. Nastavit systém a řád

- Dát jasné kompetence lidem na každém úseku firmy. Nastavit hierarchii neboli ustanovit jednotlivé vedoucí oddělení, 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 mně, 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“.

### 3. Zavést finanční a výrobní plán

- Pravidelně kontrolovat finanční zdraví firmy a činit nutná rozhodnutí, aby firma dosáhla svých cílů - primárně obratu a zisku.
- Urychleně připravit plán výroby, alespoň na měsíční bázi.

### 4. Přebudovat obchodní oddělení

- Firma potřebuje vybudovat dynamický a profesionální tým lidí.
- Současně je potřeba najít další obchodníky, kteří budou zvyšovat distribuci.
- Cílem je navýšování obratu a pravidelného získávání nových zákazníků. To se povede pouze pokud tyto parametry jsou nastaveny v cílech obchodního oddělení a prodejci jsou podle těchto parametrů odměňováni.
- Nutností je pravidelná kontrola a vyhodnocování výsledků jednotlivých prodejců!

### 5. Nastavit procesy v provozu a výrobě

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

### 6. 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.



## 7. Porady (vnitřní komunikace)

- Zachovat týdenní porady vedení firmy a měsíční porady širšího vedení firmy, ale také nastavit systém manažerské práce.
- Cílem je prostředí založené na faktech, týdenních poradách vedení, skládání účtů co jednotliví členové udělali a co ne, plnění úkolů a domluvených pravidlech tak, aby majitelé a ostatní členové vedení měli jasné informace o realitě ve firmě.
- Současně lidé v širším vedení a v provozu musí mít jasnou představu o tom, co dělat a kam firma směřuje.

## 8. Finance

- Definovat Finanční ukazatele firmy, které musíme zjistit (Marže po produktech, Marže vs. náklady atd.) a které pak následně budeme pravidelně sledovat.

## 9. 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“.



## Postup začátku spolupráce?

### Začátek spolupráce:

- Odsouhlasíme si výsledky Auditů.
- Podepíšeme smlouvu o spolupráci.
- Stanovíme a schválíme si cíle.
- Definujeme si časový harmonogram.
  
- **Začneme pro Vás pracovat.**
  - Dosadíme Interim Manažera do vaší firmy a budeme pracovat s vaším týmem.
  - 2-3 dny v týdnu náš Interim Manažer pracuje s Vámi ve firmě.
  - Průběžně vidíte, jak řídíme váš tým, jaké projekty řešíme, jak komunikujeme s Vašimi zaměstnanci.
  - Vedeme tým, pracujeme s prodejním oddělením, řídíme marketing i výrobu.
  - **Zkrátka máte přímou kontrolu nad tím, co pro Vás děláme.**



**UZDRAVUJEME  
FIRMY**

**Jsmo na čísla, zlepšimo ta Vaše!**