

Autor: Václav Korcan

- **certifikovaný interim manager CAIM**
- člen České asociace interim managementu
- interim management, procesní řízení, zlepšování výkonnosti firem, systémové normy a standardy, ISO apod. prováděné pod vlastní firmou AD 1997 s.r.o.
- v současnosti se zaměřuje na **oblast restrukturalizací a krizového řízení jako nezávislý interim manažer a konzultant**
- úspěšné restrukturalizační projekty - TATRA TRUCKS, Legios Loco, Kovosvit MAS, ESSA Czech atd.

• + 420 602 540 275

korcanv@seznam.cz



Václav Korcan



Proč to nedopadlo?

aneb Těžko dělat změny, když nic ještě příliš nebolí...

Praha 31.10.2017

Václav Korcan

Představení společnosti

- Strojírensko-technologická firma - velké strojní linky, stroje, technologické celky, robotizace technologických procesů
- Jediný majitel - dlouhodobý pobyt v zahraničí
- Původní konstrukční a obchodní kancelář v zahraničí
- Výrobní a montážní část v ČR
- 2010 sjednocení do celku pouze v ČR



Představení společnosti - ilustrační foto



Představení společnosti

- Obrat ca 500 mil. CZK
- Vykazován účetní zisk
- ca 150 zaměstnanců (vč. agenturních a OSVČ)
- Celosvětová působnost - reference Evropa, Rusko, Jižní Korea, Čína



Zadání pro Interim Manažera

- **Podpora pro vlastnickou změnu - nástupnictví**
- Představa vlastníka: vlastník spokojen a chtěl pouze hladce předat dopředu vybranému nástupci/manažerovi – postup již dříve mezi nimi projednán a odsouhlasen
- Nabyvatel žádal nezávislou analýzu současného stavu společnosti a podporu při převzetí a v počátku samostatného řízení ...
- ... a také návrhy na změny - na zlepšení a zvýšení výkonnosti firmy, modernizaci

Plánovaný postup IM dle zadání vlastníka

- **detailní zjištění současného stavu** – tedy silných i slabých míst, příležitostí ke zlepšení v provozní oblasti v kontextu vybraného strategického směřování podniku
- zpracování **komplexního návrhu** dalšího postupu na základě představ nového majitele o směřování podniku a o uspořádání v jednotlivých provozních oblastech
- předložení komplexního návrhu novému vlastníkovi, diskuse, případné úpravy a doplnění dle názoru zadavatele

Plánovaný postup IM dle zadání vlastníka

- současné **zpracování tzv. „akčního plánu“** s detailně popsányi jednotlivými opatřeními a rozdělením osobní zodpovědnosti odpovídajícímu komplexnímu návrhu postupu včetně prioritizace
- příprava a prezentace nabídky na realizaci uvedeného komplexního návrhu / akčního plánu v dohodnuté podobě a rozsahu
- **schválení** projektu, akčního plánu, časového harmonogramu, týmu (včetně externích/interim expertů) i odpovídajících zdrojů vlastníkem; uzavření smlouvy na realizační etapu

Prvotní zjištění stavu - výběr

- **Neexistující jasná strategie společnosti** – vlastnická, marketingová, obchodní, technická, výrobní, personální, finanční ...
- Stav v oblasti prodeje a obchodu zaměřen na dlouhodobé tradiční vazby popř. na náhodné zakázky; **není zaveden systém definování a řízení zakázek** – postup zpracování obchodního případu včetně kompetencí
- Výroba – tradičně řízena na základě **okamžitého rozhodování, plánování nezavedeno**

Prvotní zjištění stavu - výběr

- Nákup, logistika, kooperace – bez plánování, bez finanční vazby na zakázkách
- Ekonomika a finance – vše **pouze na úrovni výstupů z účetnictví** bez controllingu (jako nástroje pro řízení a rozhodování)
- Organizace, procesy, IT – **pouze formálně** zpracováno bez vazby na realitu, **ERP** systém zakoupen, ale **nepoužíván**

Prvotní zjištění stavu - výběr

- Personalistika – jen základní funkce, bez vazby na rozvoj zaměstnanců
- Administrativa, správa společnosti - není vydefinována hierarchie vedení včetně zodpovědností, neexistuje systém porad a předávání informací
- Plánování, reportingy – nejsou
- Systém řízení rizik – není

Navrhované změny (výběr)

- Vydefinování **jasné a realistické strategie a postupných cílů** k dosažení – spolupráce se zadavatelem/novým majitelem
- **Zavedení** obchodních, investičních, finančních a dalších **plánů** včetně jejich provázanosti
- Vytvoření nové organizační struktury řízení včetně odpovědností a kompetencí, efektivní **nastavení základního procesu průchodu zakázek**
- Zavedení systému řízení rizik

Navrhované změny (výběr)

- Znovu zprovoznění ERP systému jako podpory pro řízení společnosti
- Zavedení **důsledného controllingu** – vývoj, trendy, hodnotit ve výsledné kalkulaci prodejní cenu proti skutečným celkovým nákladům, průběžně sledovat produktivitu práce z přidané hodnoty, nastavit jasný systém pravidelných jednotných (tedy na sebe navazujících) reportingů včetně kvalifikovaných písemných komentářů k odchylkám či trendům s analýzou jejich příčin)
- Zavedení systému porad včetně vedení a směřovat je nejen na výrobní a obchodní problémy, ale také na ekonomické důsledky a budoucí rozvoj

Prezentace zjištění majitelům i managementu

- Diskuze uvnitř společnosti - **šok a snaha o jasné odmítnutí zjištění** bez další diskuze či ověřování
- **Odpor ze strany rodiny stávajícího majitele** a středního mngm., i od společností navázaných na provoz firmy (účetní fa atd.)
- Navrhované **změny nebyly ze strany původního vlastníka považovány za potřebné** → společnost dle něj žádné změny vůbec nepotřebovala
- **Nebyla dotažena zamýšlená změna vlastníka** → zrušil převod a nechal se přesvědčit rodinou a stř. managementem, že má ještě sílu na pokračování v roli vlastníka firmy a že firma nepotřebuje řádnou modernizaci

Proč to nedopadlo

- **Nesoulad přání s realitou**
- **Prvotní cíl** – podpora nástupnictví - **byl změněn** na současnou změnu vlastníka a společně i změnu řízení a procesů ve firmě
- **Střední management nebyl** na jakoukoliv změnu **přípraven** a ani zainteresován na její přípravě a podpoře a vlastník to mj. i kvůli tomu následně „vzdal“

Poučení a doporučení

- Oslovení bylo včas, ale ještě **„nikoho nic dost nebolelo“** a chyběla tedy dostatečná aktivita majitele a spolupracovníků
- **Změna vlastnictví bez dostatečného vnitřního přesvědčení původního majitele** (pokud nemá ekonomický nůž na krku nebo jinou silnou motivaci k exitu) **je velmi obtížně zvládnutelný proces**
- Nový vlastník - se zajímal již předem o zásadnější modernizaci podniku (tedy např. o jednotlivé oblasti jako jsou procesy, o skutečnou ekonomickou výkonnost, ale i o firemní kulturu apod.) - ale to bylo **velké sousto na nepřípravenou firmu**

Poučení a doporučení

- **Dva velké kroky („útoky“) bez dostatečné dělostřelecké přípravy nejsou zpravidla možné**
- **Nastavit řádné standardní řídicí procedury včetně leadershipu / vůdcovství napříč celou firmou lze jen za dostatečné a skutečné podpory vlastníků**
- **Pravidelné a důsledné kontrolování a vyhodnocování situace ve firmě bez kontrolních bodů nemá smysl – pocitem se nedá efektivně a dlouhodobě řídit podnik**

Firma dnes

- má stále původního vlastníka
- v podstatě jejího fungování se nic zásadního nezměnilo, ale ...
 - ... některá z doporučení IM se postupně začínají přece jen pozvolna realizovat
- potenciální nový vlastník je stále v managementu a je připraven podnik převzít
- stávající „starý“ vlastník ale ještě není vnitřně smířen s tím, že po předání firmy nástupci bude nový vlastník dělat ve firmě nějaké zásadnější změny či podnik modernizovat

Děkuji za pozornost

