PROJEKTY

Jak udělat z lokální neziskové firmy výkladní skříň korporace v odlišné kultuře

Zaměření: výtahy a eskalátory = prodej, servis a modernizace

Převzetí role generálního ředitele v exotické zemi kde jsem nikdy předtím nebyl a organizaci, která byla koupena jenom 2 roky před mým příchodem a byla v hluboké finanční ztrátě a rychlím poklesem podílu na trhu

Shrnutí
Mojí roli po úspěšné restruktulizaci a zvýšeni profitability v česko-slovenské organizaci KONE bylo přetransformovat, implementovat korporátní procesy, zlepšit postavení firmy na trhu, zlepšit zákaznickou spokojenost, a hlavně zvýšit profitabilitu.

O firmě
KONE Corporation je jedna z vedoucích firme v oblasti výtahů a eskalátorů. Firma působí ve více 100 zemí světa, kde prostřednictvím svých dceřiných společností zabezpečuje prodeje nových výtahů/eskalátorů, jejich servis a modernizaci. Firma se snaží expandovat po světe prostřednictvím akvizicí lokálních firme v jednotlivých zemí

Úvod
Firma KONE PLC Thajsko byla po akvizici lokální firma Thai Lift, která byla na trhu vice než 35let v hluboké finanční ztrátě, ztrácela podíl na trhu a morálka zaměstnanců na nízké úrovni.
KONE Corporation koupila firmu v roce 2009 a nechala ve vedoucích pozicích bývalé majitele firmy, kteří už neměli zájem o rozvoj firmy a zneužívali prostředky firmy pro vlastní účely. Po 6 měsících byly z vedení odvoláni a přijat cizinec s lokálním dlouhodobým pobytem, znalostí místní kultury a jazyka ale který bohužel zlyhal jak manažersky, tak lidsky ve vztahu k zaměstnancům anebo zákazníkům.

Překážky a problémy
Lokální firma s tradiční lokální kulturou
Neznalost a anebo nízká disciplína v dodržování základních procesů
Nízká pracovní morálka = nízká produktivita
Nedostateční přístup k zákaznickým požadavkům = nízká zákaznická spokojenost

Neatraktivní opotřebované pracovní prostředí, stará budova která původně patřila lokální firme. Každé odděleni na separátním patře se separátním přístupem, kulturou a procesem
Nedostatečné cash flow = vysoké pohledávky u zákazníků
Vysoká fluktuace zaměstnanců

Strategie řešení

V první řade analýza současného stavu firmy, názoru zákazníků poznaní lokálních ekonomického prostředí.
Paralelně jsem mluvil se všemi členy lokálního managmentu a všemi klíčovými lidmi a lidmi na klíčových pozicích.
Identifikoval jsem nejdůležitější a nejkritičtější překážky a problémy ve fungování firmy, identifikoval klíčové lidi se silnou kompetencí pozitivním přístupem k práci a k firmě.
Ve spolupráci s nimi jsme připravili ozdravný plán, který jsme po prezentaci a schválení vedení asijského regionu KONE korporace začali okamžitě implementovat.
Opět paralelně běželi nápravné opatření:

- Restruktulizace organizační struktury
- Najímání nových lidí - v první řade restruktulizace manažmentu firmy
- Vyřešeni nesplněních závazku vůči zákazníkům a vymožení všech pohledávek od nich na zlepšení cash flow
- Detailní analýza oprávněnosti nákladů a jejich snížení
- Budovaní kultury uvnitř firmy formou společných akcií, vzdělávání pro lidi, správného nástupního školení…
- Budování vztahu se stávajícími zákazníky, hledaní nových zákazníků a nových teritorií na prodej a servis
- Změření se na zvýšení produktivity ve všech oblasti činnosti firmy – nový kontrolingový systém sledovaní produktivity všech regionů, činností a zodpovědných lidí na pravidelných týdenních poradách kde se probírali výsledky a dalších činnosti
- Implementace korporátních procesu a vytvoření kontrolních mechanismu na jejich důsledné dodržování

Výsledky

Společnost se stala výkladnou skříni cele Jihovýchodní Asie a já jsem postupem času dostal na zodpovědnost distributory Laos, Kambodža a dostal jsem úkol najít distributora v Myanmar, kde předtím firma nikdy nebyla přítomna.
V roce 2014 byl vytvořen region v Jihovýchodní Asii do kterého byla začleněni už fungující země Vietnam a Filipíny a který jsem vedl.
Za prvních 6. měsíců byly stabilizovány finance (cash flow, vymáhání pohledávek, plán na snížení nákladů)
Prvních 9. měsíců nastala obměna Top Manažmentu (50%)
Prodal jsem starou office budovu a přestěhoval firmu do nového atraktivního byznys centra kde všichni zaměstnanci byly umístnění na jedním patře s otevřeným prostorem.
Zvýšil profit EBIT z mínus 5 % na +16% z celkových příjmů firmy (2011 až 2016)
Nárůst příjmu firmy 95% (2011-2016) – z 40mil (2011) do 95mil EUR (2016)
Implementoval ISO 9001 a ISO 14001 v roce 2013
Zvýšil spokojenost zákazníků (Net Promoter Index) NPI 2 na 20
Zvýšil angažovanost zaměstnanců Index z 33 na 59

Vybudování nového tréninkového centra pro celý region a implementace tréninkového programu pro všechny důležité pozice bylo vysoce oceněno na úrovni celého koncernu a prezentováno jak příklad vývoje kompetence zaměstnanců.

Zamyšlení

Byl to hodně riskantní krok akceptovat tuto výzvu přestěhovat celou rodinu 2 malýma dětma do země kde jsem nikdy nebyl a neznal jsem ekonomické a byznysové prostředí. Jak jediný cizinec v lokální organizaci, který absolutně nerozuměl lokálními jazyku a na začátku lokální kultuře jsem měl těžkou pozici na začátku.
Musel jsem hlavně se naučit, jak motivovat a řídit lidi ve stylu který je úplně jiný, jak je v Evropě. Ve spolupráci z cizinci, kteří už působili delší čas jsem se toto rychle naučil.
Identifikoval jsem ve firme schopné lidi a získat na stranu firmy a dalšího jejího rozvoje. Po přivedení i nových lidí s novým myšlením a přístupem, dokázali strhnout ostatní lidi ve firme.
Důsledným sledováním zadaných úkolů bylo nezbytnou součástí operativního managementu a přineslo požadovaní výsledky.
Byly i situace kdy jsem neviděl požadovaný vývoj ale stálou snahou, vysvětlováním a osobním zapojením se spousta věcí podařilo dosáhnout.
Určitě cele působení v Asii byl mojí největší zkušeností i nejvýznamnějším úspěchem kde jsem dokázal, že po úspěchu transformace v České republice, lokálním prostředí dokážu uspět i v neznámem prostředí, v cela neznámé kultuře a jazyku.

2. Název KONE Česká a Slovenská republika

Zaměření: Integrace českého a slovenského management do jedné organizačné struktury a identifikovat a uzavřít akvizice

Převzetí organizace po oznámení integrace českého a slovenského, zvýšit objem příjmů a portfolia výtahu prostřednictvím akvizicí.

Shrnutí

Po nástupu do pozice předsedu představenstva ve společnosti KONE a.s bylo moji rolí integrovat a českou a slovenskou firmu do jedné funkční organizace vytvořením jednoho Managmentu týmu a jedné funkční struktury, zlepšit postavení firmy na trhu, zlepšit zákaznickou spokojenost a hlavním úkolem zvýšit profitabilitu.

O firmě
Firma KONE a.s byla po úspěšné akvizici lokální výtahářské firmy PRAGOLIFT a.s. byla v pozici kde zůstala původní organizační struktura s morálkou původní státní firmy. Firma se zaobírá

prodejem, servisem a modernizací výtahů, eskalátorů, pohybujících se chodníků a patří k jednomu z lídrů výtahářském oboru.

Úvod

Ustředí firmy ve Finsku se rozhodlo, že po několika neúspěšných pokusech se zahraničním manažerem, kteří se střídali na pozici předsedu představenstva po 2-3 letech a nedostali firmu na úroveň kterou má ve světě, zaměstná lokálního manažera, aby pozvedl českou a slovenskou organizaci na vedoucí pozice, kterou má firma ve světě. Zároveň i rozšíří portfolio servisních výtahu, které přinese nové možnosti v oblasti obchodu a potenciál na zvýšení příjmů i profitu.

Překážky a problémy

Původně státní firma s původní organizační strukturou a přístupem k firme, byznysu a zákazníkům.

Nízký podíl na trhu, slabá zákaznická spokojenost, vysoké fixní náklady, nízká profitabilita projektu a firmy celkově.

Strategie řešení

V první řade analýza současného stavu firmy, názoru zákazníků.

Paralelně jsem mluvil se všemi členy lokálního managmentu a všemi klíčovými lidmi a lidmi na klíčových pozicích.

Identifikoval jsem nejdůležitější a nejkritičtější překážky a problémy ve fungování firmy, identifikoval klíčové lidi se silnou kompetencí pozitivním přístupem k práci a k firmě.

Ve spolupráci s nimi jsme připravili ozdravný plán, který jsme po prezentaci a schválení vedení evropského regionu KONE korporace začali okamžitě implementovat.

Opět paralelně běželi nápravné opatření:

- Restruktulizace organizační struktury
- Najímání nových lidí - v první řade restruktulizace manažmentu firmy
- Vyřešeni nesplněních závazku vůči zákazníkům a vymožení všech pohledávek od nich na zlepšení cash flow
- Detailní analýza oprávněnosti nákladů a jejich snížení
- Budovaní kultury uvnitř firmy formou společných akcií, vzdělávání pro lidi, správného nástupního školení…
- Budování vztahu se stávajícími zákazníky, hledaní nových zákazníků a nových teritorií na prodej a servis
- Implementace SAP na přehlednější řízení procesu a firmy
- Změření se na zvýšení produktivity ve všech oblasti činnosti firmy – nový kontrolingový systém sledovaní produktivity všech regionů, činností a zodpovědných lidí na pravidelných týdenních poradách kde se probírali výsledky a dalších činnosti
- Implementace korporátních procesu a vytvoření kontrolních mechanismu na jejich důsledné dodržování

Výsledky

- Růst prodeje 90% (2006-2011)

- Zvýšení profitu EBIT o 300% (4% na 14% příjmu firmy)
- Identifikace a úspěšné uzavření 2 akvizicí. Plná integrace do struktury firmy
- Implementace SAP – rok 2008
- Zvýšeni zákaznické spokojenosti (index 15 na 28)

Zamyšlení

Začal jsem v oboru ve kterém jsem neměl žádné zkušenosti, takže paralelně jsem trávil hodně času mluvením s lidmi se všech úrovní a dokonce 2 týdny na montáži výtahu abych mohl porozumět oboru a rozvíjel firmu kompetentně a smysluplně.
Přinesl jsem do firmy hodně nových mladí lidi bez zkušeností z oboru a ukázali ostatním, že přístup a ochotě něco se naučit a dokázat je důležitý faktor úspěchu firmy.
Důsledným sledováním zadaných úkolů bylo nezbytnou součástí operativního managementu a přineslo požadované výsledky.