

Specifika ruského a ukrajinského trhu z pohledu manažerského a obchodního

Dne 22. března 2016

Pavel Cesnek, Generální ředitel Noen, as.

Moje zkušenosti:

2015 – souč.: skupina firem NOEN (Praha)

2014-5 Lokomotivnye technologii (Moskva, RF)

2012-4 Luganskteplovoz (Lugansk, Ukrajina)

2011-2 Vagonmash, PTMZ (Petrohrad, RF)

2006-12 Sibelectroprivod (Novosibirsk, RF)

Restrukturalizace OOO Sibelectroprivod:

Výchozí stav:

- Počet zaměstnanců: 1.100
- Tržby: 400 mil.RBL
- Výrobní plocha 65.000 m²

Konečný stav:

- Počet zaměstnanců: 550
- Tržby: 1.250 mil.RBL
- Výrobní plocha 25.000 m²

Пříklad výroby na Sibelectroprivodu

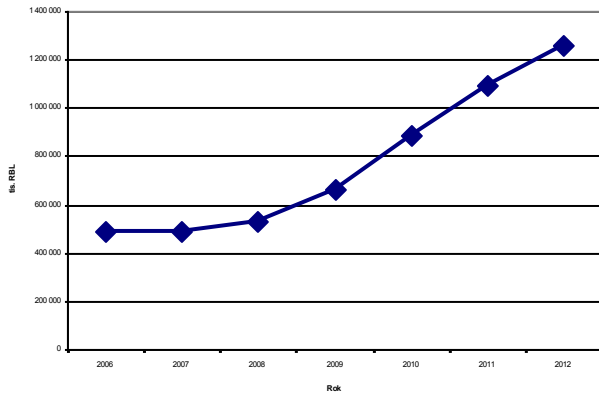


Механическая обработка

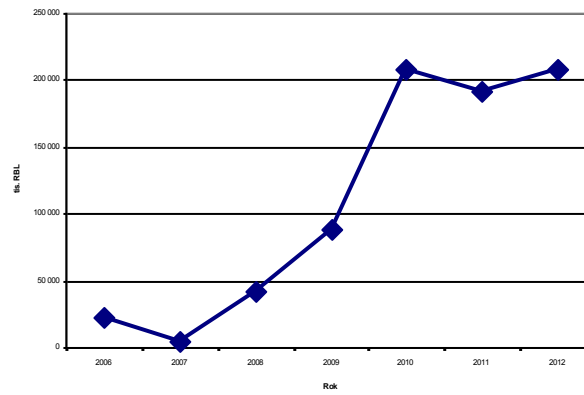


Vývoj základních ukazatelů společnosti:

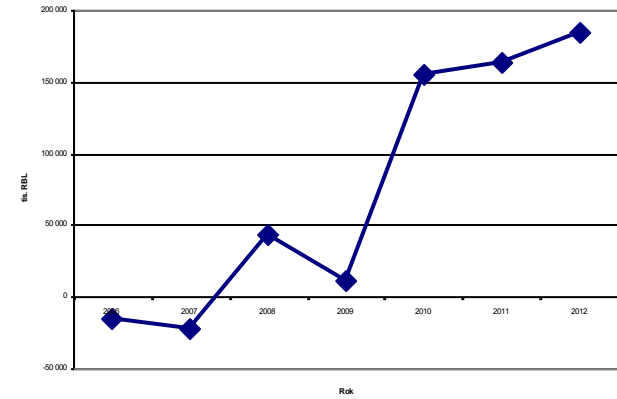
Vývoj tržeb



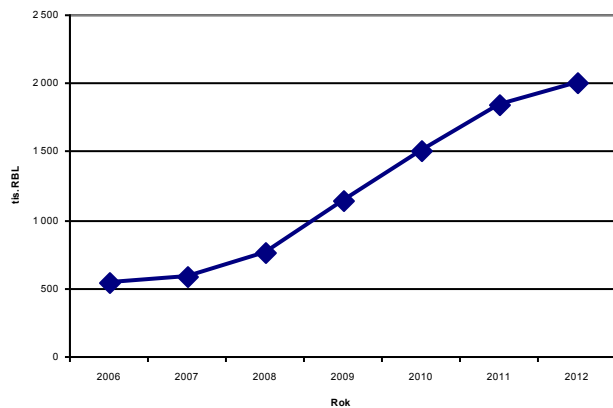
EBITDA



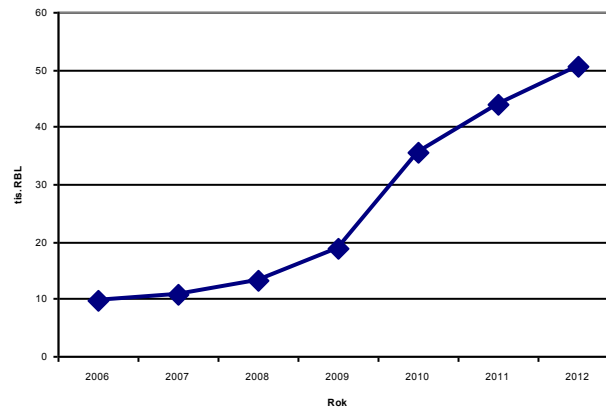
Vývoj čistého zisku



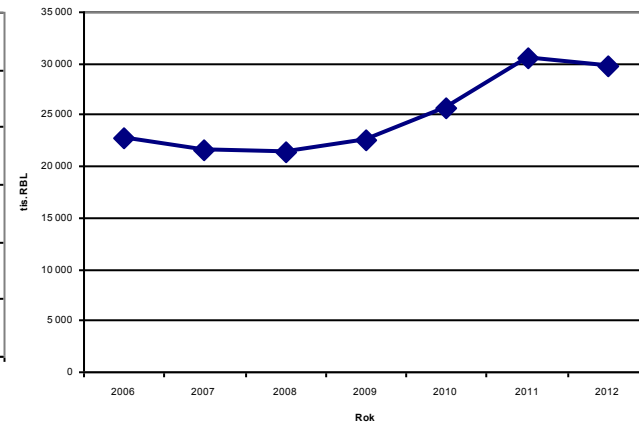
Produktivita práce na zaměstnance



Produktivita práce na m²



Náklady na energii



Restrukturalizace OAO Luganskteplovoz:

Výchozí stav:

- Počet zaměstnanců: 7.500
- Tržby: 7 mld.RBL
- Celková plocha: 152 ha (342 objektů)

Konečný stav:

- Počet zaměstnanců: 6.500
- Tržby: 16 mld.RBL
- Užitná plocha 25 ha

Produktová řada

- Magistrální nákladní a osobní lokomotivy
- Dieslové vlaky
- Elektrické vlaky – AC, DC
- Náhradní díly



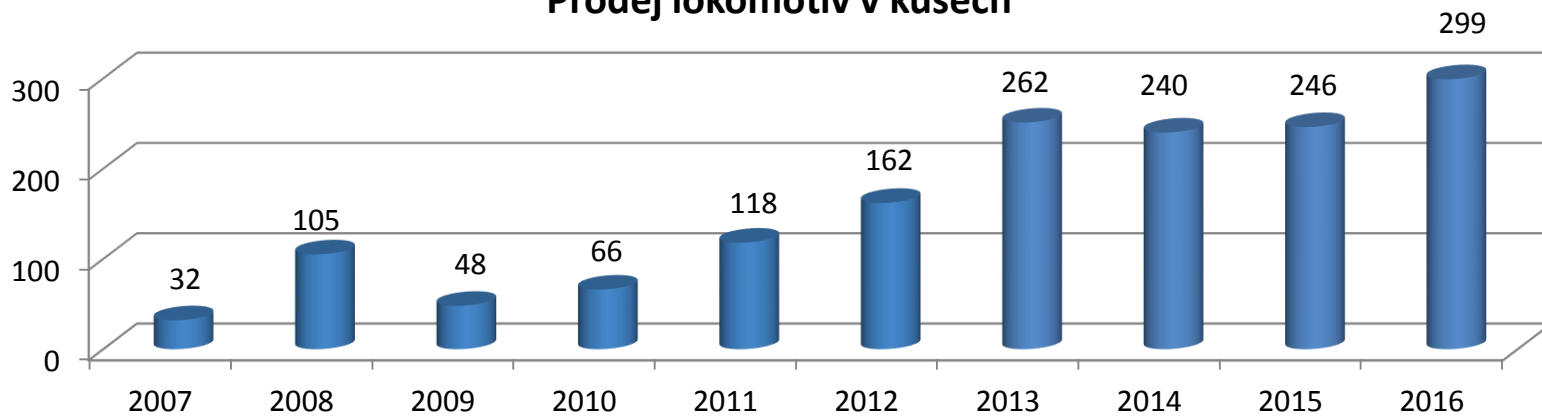


РЖД

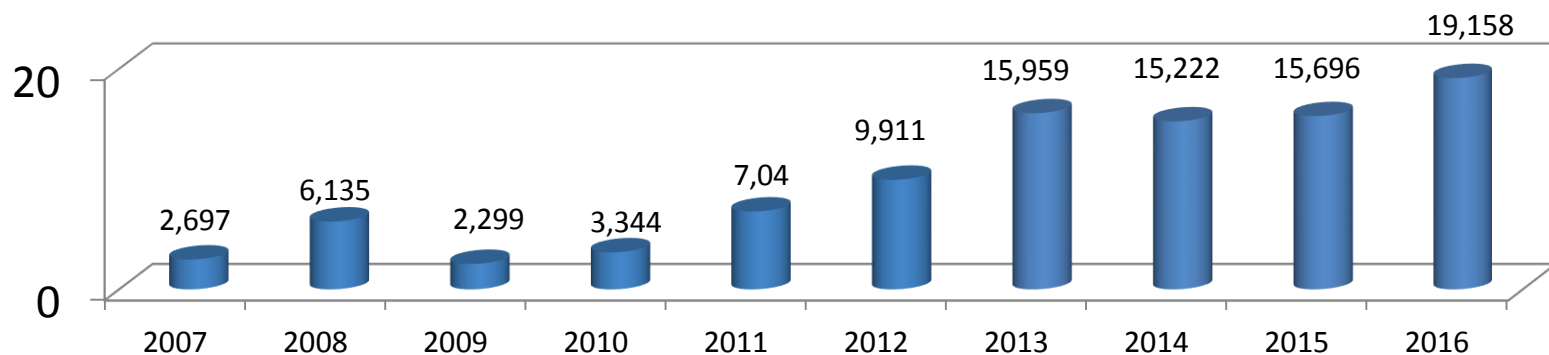
3Т3116У 0001

3ТЭ116У

Prodej lokomotiv v kusech



Tržby v mld.RBL



Klasické problémy

- Podinvestované výrobní provozy, neefektivní řízení provozních ploch, zastaralá infrastruktura
- Atomizovaná výroba, nelogické uspořádání
- Špatné plánování a řízení výroby – neexistence informačního systému
- Špatné řízení oběžných aktiv – NV, skladové zásoby, závazky, pohledávky
- Logistika mezi jednotlivými provozy či cechy – nutno centralizovat
- Outsourcing, kooperace – v Rusku slabě rozvinuté
- Jednání se státními orgány – ekologie, bezp.práce, požárníci,.....

- Řízení
 - Byrokracie, formální plnění příkazů, nutná značná kontrola
 - Důležitá zpětná vazba a informace od pracovníků firmy
 - Nezainteresovanost na výsledcích oddělení či firmy
 - Důraz na kvalitu
 - Problém s technologií a jejich pracovní náplní
 - Demokratický styl řízení nevede k úspěchu
 - Informační systém

Klasické problémy

- Personální oblast
 - Přezaměstnanost, nízká produktivita práce
 - Vysoký podíl obslužného a administrativního personálu
 - Nedostatek kvalifikovaného personálu, příp. nesmyslně vysoké mzdové požadavky
 - Alkoholismus
 - Vysoký věkový průměr
 - Nezaměnitelnost
 - Problémy s normováním
 - Nedůvěra ke změnám, popřípadě jejich sabotování – nutno zlomit
 - Neochota brát na sebe zodpovědnost – ideálně ať ji převezme externí autorizovaná firma
 - Krádeže, organizované skupiny
 - Dodržování a využití pracovní doby
 - Motivační systém – musí být maximálně krátkodobý

Цех №54

АДИНГ

Было:



Стало:







Co mít na zřeteli pokud chcete jít na východní trhy

1. Vstupní podmínky – samostatně, společně, JV
2. Vždy mít své lidi na klíčových místech
3. Mít hrubý rozpočet i časový rámeček
4. Trpělivost, trpělivost a psychická odolnost
5. Nastavení reportingu – kvalitní informace včas
6. Interní disciplína a organizace práce
7. Správné nastavení vztahů s okolím společnosti
8. Pokud jste dodavatel – klíčové najít DM (to platí i obecně)

Kontaktní informace:

Mobil: +420 602 328 864

E-mail: pavel.cesnek@gmail.com