

Skupinová práce

Případová studie

Aktivita 3

Instrukce pro účastníky

Jste treninkovým ředitelem významné mezinárodní společnosti vyrábějící, prodávající a distribuující potravinářské a drogistické zboží. Vaše společnost je 100% vlastněná zahraničním investorem a má v České republice 1200 zaměstnanců a 2 výrobní závody, 7 distribučních/prodejních skladů. Ve výrobě pracuje 300 lidí, 150 ve skladech, 150 v distribuci, 500 v obchodě a 100 v administrativě. Vaše portfolio tvoří široké spektrum zákazníků: hypermarkety, supermarkety, běžné potraviny, pultové prodejny, restaurace, kavárny, kina, diskotéky, školy, doprava, ostatní společnosti apod. Abyste zabezpečili spokojenost všech zákazníků, používáte pouze dva ceníky - maloobdobratelský a velkooddobratelský a snažíte se poskytovat všem zákazníkům stejný servis. Zákazníky navštěvujete i v odlehlých oblastech osobně co nejčastěji, aby jste nedali příležitost konkurenci. Pro prodej mraženého zboží využíváte svých chladících zařízení a v tomto segmentu zaujímáte vedoucí postavení na trhu nicméně za cenu velkých stupních investic do zařízení a jeho servisu. Vaše portfolio produktů a balení čítá několik stovek položek (cukrovinky, mražené potraviny, šampony, mýdla, zubní pasty). Vaši distribuční síť tvoří pronajaté sklady, částečně vlastní, částečně kontraktní distribuce přímo do všech odběrových míst. Přes snahu o spokojenost všech zákazníků si mnozí stěžují na nerovné cenové podmínky pro supermarkety a hypermarkety.

Celé prodejní oddělení tvoří pracovníci s pracovní smlouvou na dobu neurčitou a využívají služební automobily. Součástí jejich odměňovací struktury je mimo základní složky platu i pohyblivá složka v závislosti na dosažení prodejních cílů. Prodejních cílů je však zřídka dosahováno, někteří prodejci tvrdí, že je jim nejasná strategie, priorit bývá mnoho a často se mění. Říkají také, že mnoho času tráví také administrativou. Průměrná pracovní doba u obchodních zástupců je 10,5 hodiny denně. Při poslední návštěvě na trhu vrchní vedení společnosti vyslovilo nespokojenost se standarty vystavení produktů na trhu a vyslovilo též nespokojenost s úrovní ziskovosti vaší společnosti která je pro ně prioritou. V porovnání s externím trhem je průměrný plat společnosti na srovnatelné, nebo vyšší úrovni než podobné společnosti. Platy jsou revidovány jednou ročně. Fluktuace v celé společnosti představuje 21%,

v obchodním oddělení je 28%. Nejčastěji lidé uvádí časovou náročnost práce jako důvod odchodu. Performance Management systém je ve společnosti zaveden, plány jsou revidovány jednou ročně přímým nadřízeným.

Indikátory externího prostředí:

	1999
HDP	- 2,0 %
Inflace	6 %
Kurs Kč/USD	33.12
Kč/EUR	36,50
Nezaměstnanost	10,8%

Ekonomický pokles přetrvává druhým rokem a nevykazuje krátkodobě signály pro zlepšení

Domácí levnější konkurence zaujímá výjmečně velký podíl na trhu, agresivně útočí již nejen do oblasti velkoskladů, ale i do segmentu hypermarketů a supermarketů, kde cenový rozdíl mezi vašimi produkty a lokální konkurencí dosahuje až 270% a tento rozdíl se nadále zvětšuje. Některé mezinárodní potravinářské sítě vás oslovily v oblasti elektronického přenosu dat, výměny strategických informací a distribuce do centrálních skladů. Ředitel pro klíčové zákazníky si není jist jak na tyto požadavky reagovat.

Vaše největší mezinárodní konkurence vynakládá na reklamu třikrát větší prostředky a jedná o možném spojení s největším domácím výrobcem. Máme neověřené zprávy o aktivitách konkurence v oblasti snižování nákladů a zvýšené péči některým zákazníkům.

Prodejní audit, který si vaše společnost objednala uvádí následujících 5 nejčastějších charakteristik o pozitivním image vašich obchodních zástupcích v letošním roce

- Příjemné vystupování 24%
- Vážnost 22%
- Znalost zboží 15%
- Profesionalita 13%
- Dobré služby 12%

19% dotázaných zákazníků neuvedlo žádný pozitivní komentář

V loňském roce

- Profesionalita 25%
- Jednání/chování bez překážek 24%
- Spolehlivost 12%
- Informace o nových produktech 10%
- Upřednostňující své produkty 8%

7% zákazníků nevedlo žádný pozitivní komentář

O negativním image loni uvedli dotázaní zákazníci:

- Přílišné obstrukce, tlak na mou osobu 34%
- Nespolehlivý 12%
- Špatné zacházení 9%
- Málo vědomostí o produktu 7%
- Nedobrý vzhled 5%

32% zákazníků nevedlo žádný negativní komentář

Letos

- Obstrukce 31%
- Využívání tlaku 12%
- Neprofesionalita 11%
- Pozdní návštěvy 9%
- Nespolehlivost 7%

22% zákazníků nevedlo žádný negativní komentář

V rámci významných potravinářských firem byla vaše společnost hodnocena jako první s nejlepšími obchodními zástupci.

Frekvence návštěv zákazníků vašimi obchodními zástupci není příliš rozlišena podle segmentů trhu a objemu objednávek ale spíše teritoriálně. Frekvence návštěv zákazníků je v průměru nejvyšší v porovnání s ostatními společnostmi.

Průzkum názorů ve společnosti který se uskutečnil loni s návratností 80%, vykazuje následující charakteristiky:

Kategorie zaměstnanců	Výroba & sklad			Prodej & Marketing			Administrativa			Celkem		
	+	0	-	+	0	-	+	0	-	+	0	-
+ Spokojenost/ 0 neutrální postoj/ - nespokojenost												
Celková spokojenost ve firmě	44	33	23	58	28	14	55	31	14	51	31	18
Uznání	27	29	44	45	30	25	38	35	27	35	32	33
Vliv, spoluodpovědnost	47	30	23	56	25	19	60	26	14	52	28	20
Příležitosti kariérového růstu	29	43	28	39	41	20	27	51	22	32	44	24
Zpětná vazba zaměstnancům	34	34	32	46	35	19	36	43	21	38	37	25
Spokojenost s prací	59	26	15	79	15	6	73	22	5	69	21	10
Možnosti učit se novým věcem	53	28	19	80	13	7	74	18	8	67	21	12
Přímý nadřízený - schopnost vedení	55	22	23	50	30	20	68	23	9	63	22	15
Vnímání platu	31	25	44	32	29	39	45	32	23	34	28	38
Dostatek prostředků/treninku dělat práci dobře	54	22	24	55	21	24	70	17	13	57	22	21
Informovanost	50	29	21	39	26	35	64	29	7	59	28	13
Hodnocení kvality	79	13	8	85	10	5	84	14	2	82	12	6
Řízení změn	59	28	13	35	38	27	55	30	15	56	29	15
Pracovní podmínky (fyzik. Bezpečnost, hygiena)	42	22	36	63	16	21	48	37	35	50	19	31
Týmová práce	76	14	10	87	11	2	84	13	3	81	13	6

Kultura a klima společnosti by se dalo charakterizovat jako:

- 69% lidí je v práci spokojených
- - 2 zaměstnanci ze 3 by si přáli více informovanosti od svých přímých nadřízených
- 3 pracovníci ze 4 se domnívají, že je u firmy dobrá pracovní morálka
- - pro 7 z 10 je práce u firmy zajímavá, 3 z 10 říkají - je to pouze práce
- deset faktorů které zaměstnanci považují za nejdůležitější
 - dobrý plat 60%
 - zajímavá práce 55%
 - stabilita zaměstnání 48%
 - přátelští kolegové 46%

- práce v úspěšné firmě 45%
- příležitost pro získání zkušeností 40%
- možnost prokázat iniciativu 32%
- pocit týmové práce 30%
- pracovní prostředí 29%
- možnost samostatné práce 28%

- zdroje informací

	přání	skutečnost
Informace od přímého nadřízeného	88%	51%
Zaměstnanecké / týmové schůze	71%	35%
Vystoupení manažerů na poradách	51%	20%
Písemně, meemoranda, oznámení, el. pošta	47%	33%
Mimo podnik, z novin, televize	17%	4%
Z doslechu, ústně, náhodně	6%	23%

Úkol:

- analyzujte situaci podniku
- shrňte kritické klíčové charakteristiky v oblasti vedení lidí
- popište kam se domníváte, že by společnost měla ve vedení lidí do budoucna směřovat
- jaké navrhuje klíčové strategie a doporučení pro vedení lidí a trenink
- zdůvodněte vaše závěry
- připravte výše uvedené klíčové body do krátké 5 min. prezentace, se kterou seznámíte zástupce společnosti, po 5 minutách prezentace proběhne 5 minutová diskuze

Instrukce pro pozorovatele pouze:

Pozitivně hodnoceno:

- + zachycení signálu o hlavním cíli firmy - ziskovosti

- + zachycení signálu o nákladnosti prodeje minimální specializaci na jednotlivé prodejní segmenty
 - + naznačení strategie na specializaci v oblasti obchodu

- + zachycení signálu o klíčových zákaznících - příležitostech v oblasti elektronického přenosu dat, strategické výměně informací a distribuci do centrálních skladů
 - + naznačení strategie pro vybudování znalostí a dovedností pro výše uvedené příležitosti

- + zachycení signálu o nejasnosti stanovování cílů a strategií, vnímání nechopnosti řídit změny, nespokojenosti z úrovní poskytování informací,
 - + naznačení strategie pro jasnější komunikaci, informovanost

- + pochopení zorného pole - role treninkového manažera

- + identifikování deficitu ve vedení lidí, uznání
 - + naznačení strategie pro změnu vedení

- + identifikování signálu o vnímání nespokojenosti s odměňovací strukturou vs. čas strávený
 - + naznačení strategie změny systému - úspory času + úpravou obchodní odměňovací struktury - dožitelnost

- + zachycení signálu o
 - + poklesu profesionality OZ v pozitivním hodnocení zákazníky
 - + nárustu počtu zákazníků, kteří nevedly žádný pozitivní komentář oproti loňsku
 - + vysokém negativním hodnocení nátlaku (prosazování výrobků)
 - + negování těchto faktorů při porovnání s jinými společnostmi

Negativně-

- přehlédnutí některého z výše uvedených klíčových bodů
- prosazování odměňovací struktury bez kombinace změny systému
- prosazení strategie nevycházející z jasné analýzy nebo neuvedeného předpokladu
- vágní závěry typu -zlepšit komunikaci, zlepšit styl vedení, zlepšit informovanost