ILGALAIKĖ TVARIOS VERSLO PLĖTROS STRATEGIJA: „ŠVAROS BROLIAI“ PATIRTIS

Raimondas Balčiūnas, **UAB „ŠVAROS BROLIAI“**
Valdybos narys, Korporatyvinių reikalų direktorius

2014 rugsėjo 25 d.
Vilnius

AUTOMOBILIŲ ŠVAROS CENTRAI

PATALPŲ VALYMO SPRENDIMAI

AUTOMOBILIŲ DAŽYMO SISTEMOS

VALYMO MEDŽIAGOS IR ĮRANGA

ŠEIMOS VERSLO EVOLIUCIJA – NUO „VISKĄ DARAU PATS“ IKI KORPORATYVINIO VALDYMO

Viskas prasidėjo nuo...1998 metais du broliai atidarė pirmąjį automobilių švaros centrą Vilniuje

Pirmasis plėtros etapas: 1999 – 2004 naujų veiklų pradžia, susiformuoja įmonių grupė

Antrasis plėtros etapas: 2005 – 2008 geografinė plėtra, franšizės Kaune ir Klaipėdoje

Trečiasis etapas: kokybinė plėtra. **2012** pradeda veiklą holdinginė UAB „Švaros broliai“

Kas toliau..?

2015 - 2019

- Koncentruotis pagrindinių veiklų plėtroje – automobilių plovimas ir patalpų valymas bei teritorijų priežiūra
- 20 ir daugiau modernių automobilių švaros centrų tinklas Baltijos šalyse
- Aktyvus franšizės pardavimas
- Padvigubinti įmonių grupės apyvartą
- Prekės ženklas - TOP10 stipriausių paslaugų srityje

Bendra įmonių grupės strategija – teikti aukščiausios kokybės paslaugas ir produktus vartotojams, bei nuolat tobulėti. Tapti į klientą orientuota organizacija, kuri lanksčiai prisitaiko prie rinkos pokyčių bei klientų lūkesčių

IŠŠŪKIAI VERSLUI SPARČIAI AUGANT

1. Lėšos verslo plėtrai finansuoti

- ✓ 2010 – 2012 metai: įmonių grupės apyvarta auga daugiau kaip **30 proc.** kiekvienais metais, didėja atsargos ir klientų skolos
- ✓ moderniems automobilių švaros centrams įrengti reikalingos didelės investicijos: **1,2 – 1,6 mln. Lt** ir daugiau kiekvienam centrui
- ✓ skolinimosi galimybės ribotos: bankai finansuoja **60-70%** projekto vertės

Ką mes padarėme

Optimizavome apyvartinį kapitalą ir sumažinome lėšų kiekį, reikalingą bendrovių veiklai finansuoti. Atlaisvinta pinigų suma buvo panaudota investicijoms finansuoti.

Kaip?

- ✓ Sugriežtinta pirkėjų atsiskaitymo kontrolė
- ✓ Optimizuota tiekimo grandinė: mažiau tiekėjų – operatyvesnis pristatymas, mažiau atsargų, didesnis mokėjimo atidėjimas

Vienos bendrovės pavyzdys	2011	2012	2013
Apyvarta:	5.900.000 Lt	7.670.000 Lt	9.971.000 Lt
Gautinų (pirkėjų skolos) sumų apyvartumas:	57	55	45
Atsargų apyvartumas:	30	2	2
Mokėtinų tiekėjams sumų apyvartumas:	16	27	30
Apyvartinių lėšų ciklo trukmė:	71	30	17
Lėšos, kurių reikia apyvartai palaikyti:	1.147.671 Lt	630.411 Lt	464.403 Lt
Optimizavę „išlaisviname“:		517.260 Lt	166.008 Lt

2. Žmogiškieji resursai

- ✓ Vykstant plėtrai sparčiai auga darbuotojų skaičius: beveik **2 kartus** per du metus. Darbuotojai nespėja laiku atlikti užduočių, didelė žemiausios grandies kaita
- ✓ Didėjant kolektyvui mažėja darbo efektyvumas – atsiranda besidubliuojančių funkcijų, neaiškios atsakomybės ribos, trūksta motyvacijos
- ✓ Atsiranda poreikis operatyviai padidinti arba sumažinti darbuotojų skaičių

Ką mes padarėme

- Įgyvendintas veiklos optimizavimo projektas, įtraukiant įvairių grandžių vadovus
- Įdiegta motyvacinė sistema: balansas tarp „gauti daugiau“ ir ‚prarasti“
- Pradėta bendradarbiauti su darbuotojų nuomos kompanijomis

Kaip?

- Susisteminome ir aprašėme visus verslo procesus
- Kiekvienam procesui priskyrėme savininką ir kontroliuojančią pareigybę
- Išgrynintos darbuotojų funkcijos, eliminuotos besidubliuojančios, atnaujintos pareiginės instrukcijos
- Atlikta poreikių analizė mokymams ir sudarytas 1,5 metų mokymų planas: akcentas klientų aptarnavimui, pardavimams ir kvalifikacijos kėlimui

Su esamais žmogiškaisiais resursais galėjome padaryti daugiau!

Įdiegta motyvacinė sistema susieta su bendrovės rezultatais ir asmeninėmis pastangomis:

- ***Atlyginimas = bazinis pareiginis + priedas už gerai atliekamas pareigas + premija už finansinius rezultatus***
- ***Papildomi vienkartiniai priedai už papildomas užduotis – galimybė užsidirbti daugiau***
- ***Nuolatiniai įvairaus pobūdžio tiksliniai mokymai***
- ***Realios karjeros galimybės***

Svarbiausia aiškumas ir paprastumas!

3. Planavimas ir kontrolė

✓ Siekiant suvaldyti plėtrą ir greitai reaguoti į rinkos pokyčius atsirado poreikis sistemingam planavimui ir nuolatinei kontrolei.

Ką mes darome

- Biudžetas 5 metams į priekį, detalus metinis biudžetas kiekvienam mėnesiui
- Pakeista buhalterinės apskaitos programa, įdiegtas CRM
- Sudaromas ir tvirtinamas bendrovės vadovo mėnesinis veiklos planas
- Du kartus per mėnesį įmonių vadovai atsiskaito valdybos posėdžiuose

Kaip?

Labai svarbu laikytis finansinės drausmės!

Finansinė drausmė yra vienas svarbiausiu faktorių, užtikrinančių stabilų verslo vertės augimą, todėl mes laikomės šių principų:

1. Pajamos ir sąnaudos privalo būti subalansuotos – negalima „pravalgyti“ daugiau, nei uždirbi.
2. Griežta kassavaitinė debitorinių ir kreditorinių įsiskolinimų kontrolė.
3. Kiekviena investicija turi duoti naudą. Skolinamės atsakingai.
4. Detalus metinis biudžetas ir nuolatinė jo laikymosi kontrolė.
5. Nedalinti nuolaidų veltui. Bet kokia nuolaida = minusas iš Jūsų pelno

4. Pokyčių valdymas

- ✓ Pokyčių projektai visada yra sudėtingi ir sunkiausiai valdomi
- ✓Net mažiausias pokytis visada susilaukia pasipriešinimo
- ✓ Kiekvienas darbuotojas daugiau ar mažiau bijo pokyčių
- ✓ Siekiant išlikti konkurencingais greitai besikeičiančioje aplinkoje pokyčiai neišvengiami

Ką mes darome ir darysime

- Ruošiamės blogiausiam scenarijui
- Įtraukiame kuo daugiau įvairių grandžių darbuotojų
- Būtina nuolat komunikuoti apie pokytį ir jo planuojamą naudą

Keletas sėkmingų pavyzdžių:

✓ **Įvykusi dviejų bendrovių reorganizacija sėkmingai baigta:**

- *Sumažintos administracinės sąnaudos;*
- *Sėkmingai suvaldytos visos suinteresuotos šalys – nuo darbuotojų iki klientų ir tiekėjų.*

✓ **2012 m. priimtas sprendimas savininkams pasitraukti nuo vykdomojo valdymo – 2013 m. pradžioje verslas sėkmingai perduotas samdomiems vadovams:**

- Savininkai galėjo atsitraukti nuo kasdieninės rutinos ir pažvelgti į įmones kitu kampu, nuo operatyvinio valdymo pereita prie korporatyvinio – daugiau dėmesio strategijai ir plėtrai;

- Į bendroves įsiliejo „šviežio kraujo“, naujų idėjų, pagerėjo operatyvus valdymas.

5. Įvaizdis, reputacija ir organizacinė kultūra

- ✓ Įvaizdis svarbus: aplinka ir aptarnavimas turi atitikti siūlomą vertę
- ✓ Gera reputacija – pigiausia reklama
- ✓Sugadinti gerą vardą galima greitai, o atstatyti trunka ilgai ir brangiai kainuoja
- ✓ Organizacinė kultūra keičiasi lėtai

Ką mes padarėme

- Didelis dėmesys skiriamas klientui ir jį supančiai aplinkai
- Įdiegtas klientų aptarnavimo standartas
- Atnaujintas brandbook‘as ir internetinis puslapis: paprasčiau ir patogiau

Kaip?

- **„Klientas pasitinkamas ir išlydimas tarsi ant raudono kilimo“ – siekiame viršyti jo lūkesčius**
- **Klientų aptarnavimo standartas integruotas į motyvacinę sistemą ir jo laikymasis tiesiogiai įtakoja darbuotojų priedus ir premijas:**

- Naudojame „slapto pirkėjo“ metodą;

- Periodiškai atliekami klientų pasitenkinimo tyrimai. Atsižvelgiant į rezultatus atnaujinamas paslaugų krepšelis, keičiama kainodara;

- Skatinami svarbiausi darbuotojai – tiesiogiai atliekantys paslaugą;

- Mažiausiai kartą į metus – organizacinio klimato tyrimas.

Franšizė – efektyvi plėtra...ir slypintys pavojai

Franšizavimas – verslo modelis, kai verslo subjektas (franšizės davėjas) už nustatytą mokestį perduoda kitam verslo subjektui (franšizės gavėjui) teisę naudoti savo sukurtą verslo sistemą, sukauptą patirtį ir žinias (know-how) bei atpažįstamumo ženklus.

Tai vienas greičiausių ir efektyviausių kelių plėtrai, bet...

Mūsų patirtis ir įžvalgos

- ✓ **...franšizės davėjas turi būti pasiruošęs parduoti franšizę – nuo koncepcijos parengimo iki pilno paketo (veiklos vadovo), valdymo ir kontrolės metodų**
- ✓ **...būtina kruopščiai įvertinti franšizės gavėją: kokie jo norai, poreikiai ir galimybės (svarbūs ir kultūriniai aspektai – požiūris į klientą, aplinką, kokybę, paslaugą)**
- ✓ **...netinkamas partneris gali sugadinti Jūsų gerą reputaciją!**

PRAKTINIAI ASPEKTAI:
IŠMOKTOS PAMOKOS IR „NAMŲ DARBAI“ ATEIČIAI

- Verslo plėtrą būtina valdyti – chaotiška ji gali tapti netikėta griūtimi
- Naudinga įsiklausyti ir suprasti klientą, o ne priimti sprendimus už jį
- Rinkos tyrimai ir vidinės apklausos padeda priimti geresnius sprendimus
- Visada reikia ieškoti vidinių resursų – tiek finansinių, tiek ir žmogiškųjų
- Finansinė drausmė – vitaminai augančiam verslui
- Dinamiškesnė rinka – dažnesni pokyčiai. Tiek pokyčiai, tiek ir pasipriešinimas jiems yra neišvengiami!

KODĖL NAUDINGA ILGALAIKĖ STRATEGIJA

Artimiausių 3-5 metų planas padės nenukrypti nuo kurso, išvengti blaškymosi ir atsakyti į klausimus:

- ***Ar keisis verslo modelis? Kam reikia ruoštis ateityje?***
- ***Kokias inovacijas galėsime pasiūlyti ir kada?***
- ***Kokias planuojame investicijas? Koks bus jų finansavimo būdas?***
- ***Ar verslo plėtra bus pelninga? Kokios gali būti rizikos?***
- ***Ką reikia padaryti jau šiandien arba artimiausioje ateityje?***

VIETA FILMUKUI

Klausimai...?

Ačiū už dėmesį!

www.svarosbroliai.lt