

CAIM PRO FIRMY: JAK PŘEŽÍT KRIZI

Koronakrize nabírá opět na síle a krizoví manažeři z České asociace interim managementu jsou znovu připraveni pomoci!

Úvod

Firmy se všemožně snažily ustát těžkosti způsobené dopady koronavirové pandemie, nastává ale doba, kterou už nemusejí přežít. Životy a zdraví lidí mají maximální prioritu, ale bohužel daná opatření vyvolávají, a ještě i dále budou vyvolávat, negativní dopady na podnikání. Firmy jsou vyčerpané (fyzicky, psychicky, finančně...) z uplynulých složitých měsíců a nikdo neví, kdy tomu bude konec. Už nelze spoléhat na to, že „bude líp“. Je potřeba zasáhnout a obrátit negativní vývoj.

Jak? Tým zkušených krizových manažerů z České asociace interim managementu (CAIM) sestavil další sadu doporučení pro firmy (první zveřejněna v březnu), které jim pomohou přežít krizi, nebo si alespoň uvědomit důležité souvislosti a nasměřovat další kroky.

Krizoví manažeři z CAIM mají zkušenosti z mnoha stovek různých podnikových krizí, které „vlastníma“ rukama pomáhali vyřešit. Naprostá většina těchto zkušeností je použitelná i v dnešní situaci, a to nejen pro podniky, jejich majitele a managementy, ale z metod praktického krizového řízení mohou (a měly by!) čerpat i vládní orgány, krizové štáby různých úrovní, či je mohou využít i různé oborové a profesní asociace.

Upozornění vyplývající ze zkušeností krizových manažerů CAIM

- **Je nezbytně nutné si připustit, že kolem nás jde o krizovou situaci se vším všudy**, tedy situaci, na kterou nejsme dostatečně a adekvátně připraveni (mentálně, vědomostně, organizačně, co se týče potřebných zdrojů ...). Jde o **situaci, ve které dosavadní nástroje „nekrizového“ řízení** (už většinou) **nezabírají**.
- Pouhé **čekání na zázrak** nebo nějakou masivní pomoc zvenčí **není metoda, jak lze jakoukoliv krizi racionálně řešit**. Za zvládnutí situace jsme odpovědni primárně my sami, nějaká pomoc zvenčí může být pouze vítanou podporou, přičemž každá taková pomoc je logicky omezená jak v čase, tak ve svém objemu.
- V krizové situaci **nejsme schopni uchránit/zachránit a pečovat o vše**, jak tomu je v běžné nekrizové situaci. I když to je bolestné, musíme si **stanovit jasné priority a podle nich pak přiřazovat dostupné zdroje** (čas, pozornost, materiální – lidské - finanční a další zdroje). V krizi nikdy nebude dostatek zdrojů, aby bylo možné uspokojit všechny potřeby a požadavky.
- Na konkrétní krizi nejsme v naprosté většině nikdy dostatečně připraveni, protože pokud bychom připraveni byli, tak by se situace nepřeklopila do nečekané a obtížně zvladatelné krize. Proto ani **organizační či procesní postupy z doby předkrizové nejsou zpravidla vhodné k řešení konkrétně nastalé krize** (ve smyslu rčení o přípravě na minulou válku).

Pozn. To je třeba si uvědomit zejména při diskusi o lpění na striktním dodržování naprosto všech předkrizových předpisů, směrnic, postupů, plánů atd. Jejich formální upřednostňování při rozhodování před logicky potřebnými kroky a selským rozumem doplněným o profesionální

zkušenosti může krizovou situaci jen zhoršit. Pro řešení nestrukturované a často nepřehledné krizové situace jsou jistě jako nástroje vhodnější krizové týmy složené z manažerů a odborníků se schopností pružného myšlení.

- **Nemá cenu plakat nad již rozlitym mlékem. Všechnu energii je třeba věnovat snaze zvrátit vývoj krize do budoucna.** Na diskuse, kdo co způsobil v minulosti, bude času dost při následném rozboru až po zažehnání krize.
- **Každý může i s dobrým úmyslem udělat chybu. V krizovém řízení se s chybami musí počítat a je třeba je přiměřeně tolerovat.** To ale neznamená, že by neměly být chyby minimalizovány, zejména díky týmové spolupráci.
- Je třeba neustále **komunikovat, ale jedním jasným jazykem a kanálem** jak dovnitř tak vně podniku. Kakofonie názorů ke krizovým tématům (zejména zprostředkovaná, a byť i nechtěně znásobená médii a různými někdy ješitnými osobnostmi na sociálních sítích) jen zvýší chaos a sníží motivaci lidí se řídit nastavenými krizovými pokyny doporučenými odpovědnými autoritami.
- **Lidem je třeba důvěřovat** a návrhy postupů a pravidel nepřipravovat tak, že každé dobře míněné opatření bude podmíněno mnoha byrokratickými překážkami nebo kontrolami, čímž jejich efekt pro naprostou většinu poctivých bude utlumen nebo zkomplikován.
- **Žádná krize netrvá věčně.** Pokud si na začátku stanovíme parametry tj. cílový stav, kdy můžeme prohlásit krizi za skončenou, získáme „světlo na konci tunelu“ a lépe sjednotíme úsilí k jeho dosažení. Zároveň platí, že v krizi je třeba být realista. Nemá smysl věřit, že to rychle přejde, je dobré se připravit se na to, že složitá období může být dlouhá.

Doporučení krizových manažerů CAIM

- 1) **Pro efektivní řízení krize je třeba vhodně zorganizovaný krizový štáb/tým, který zpracuje různé varianty krizových plánů a postupů** odpovídajících potřebám řízení dané krize. Jednotlivé varianty připravených krizových plánů se pak mezi sebou přepínají dle předem jasně nastavených parametrů.
- 2) **V čele krizového štábu/týmu musí být rázný šéf, který má dostatečné pravomoci a poslední rozhodující slovo.** Je nutné přestat míchat do řízení krize emoce, osobní vztahy a politiku. Řízení krize je práce na plný úvazek – krizový manažer nemůže sedět současně na více židlích nebo být naplno ve více funkcích. Manažer (obvykle ředitel nebo majitel), který stojí v čele krizového štábu/týmu musí být **zkušený člověk**, který má analytické a kritické myšlení, dobrou orientaci, schopnost myslet v nadhledu a souvislostech, umí vyhodnocovat informace, řídit změny a argumentovat. Důležitá je jeho schopnost komunikace, především řízení konfliktů a poskytování jednoznačné zpětné vazby.
- 3) Je třeba se přestat zabývat chybami včerejška a **plně se věnovat řešení zítřka. Neoddalovat řešení problémů!** Odsouvání potřebných aktivit a rozhodnutí není řešením, včasná a kvalifikovaná reakce může významně ovlivnit finální výsledek. **Řada věcí se dá také předvídat.** Podle toho předem posílit místa, která jsou slabá nebo krizí extrémně zatížená. Vždy je třeba hledat to pozitivní světlo na konci tunelu, potlačovat negativismus a zbytečné rozpitvávání neúspěchů a černých scénářů.

- 4) **Krizový štáb/tým by měl komunikovat jasně, srozumitelně a napřímo.** Měl by komunikovat pravidelně např. jednou denně, strukturovaně a jedním pověřeným člověkem. Pokud komunikuje navenek, tak opět napřímo a s podporou odborníka na krizovou komunikaci. Komunikace musí být včasná, jednoduchá/srozumitelná, přímá a důvěryhodná. Nemělo by se stávat, že na druhý den je všechno jinak. Důvěryhodnost sdělení je dána formou i osobou, která oznamuje důležité věci (rozhodnutí, kroky), zároveň kvalitou argumentace a následným plněním.
- 5) **V době řízení krize použijeme agilní přístupy řízení. Tento přístup se vyznačuje připraveností, schopností rychlé reakce a přizpůsobivostí.** Agilní metoda řízení umožňuje stanovovat tzv. krátké sprinty, kterých musíme dosáhnout v období několika dnů či týdne. V tomto období vybereme priority, kterým se lidé mají věnovat, a propojíme s kapacitou lidí, kteří ji v daném období mají. Každodenně pak dochází k hodnocení dosažených výsledků předchozího dne a zpřesnění práce na prioritách daného dne. Oporou pro toto agilní řízení mohou být i on-line nástroje komunikace a sdílení dat.
- 6) **Je třeba spojit síly** - apelovat na neformální autority ve firmě, aby podpořily opatření vydaná krizovým štábem, podřídily se jim a nezpochybňovaly je; tím posílí autoritu krizového štábu a jeho rozhodování a následné akceptování. Pravidla a opatření by měla být vytvářena v **ovzduší důvěry**, nikoliv byrokratické kontroly a neustálé kritiky. Na druhé straně je potřeba dohodnutá pravidla respektovat a dodržovat.
- 7) **Neberme krizi jako neštěstí nebo selhání, může to být i příležitost k dalšímu rozvoji a růstu.** Zkusme najít mezeru na trhu, novou službu, nový výrobek, nové spojení. Když to bude potřeba, přeorientujeme se na jinou činnost, jiné zákazníky apod. Přehodnotíme svou dosavadní strategii.
- 8) **Pro řešení krizových situací je dobré využít odbornou pomoc** specialistů, kteří mají zkušenosti s řešením a řízením krizových situací. Neotálejme s řešením, čas běží, a pokud nyní zaváháme, na záchranu může být pozdě.

První pomoc - Co můžete udělat sami

- Stanovte si priority a na ty se soustřeďte
- Sestavte si krizové plány
- Zaměřte se na prodej/obchod
- Zkuste s ohledem na „novou“ situaci zvážit nový produkt nebo službu
- Využívejte příležitosti, hledejte nové
- Pokud se to ukáže nutné, změňte dosavadní strategii
- Snižte náklady všude, kde se dá (vč. personálních)
- Hlíďtejte cash-flow, jednejte o možnostech pozdější platby nebo splátek
- Počítejte s možnou druhotnou platební neschopností
- Optimalizujte výrobu (nevyrábějte na sklad jenom proto, aby se výroba nezastavila)
- Prověřte a zjednodušte procesy, pokud je to možné procesy automatizujte
- Stanovte zastupitelnost pro jednotlivé pozice
- Se zaměstnanci, kteří nejsou aktivní a loajální, se rozlučte
- Komunikujte se zaměstnanci i okolím
- Podporujte týmového ducha
- Zaveďte vhodnou formu „poučení z krizového vývoje“ – pro jiné podobné situace

Jak poznat, že firma se řítí do krize a kdy potřebuje pomoc odborníka

Firmy zažívají neočekávané věci, se kterými se musí vypořádat. V některých případech jsou změny na trhu pro firmy likvidační, i když se firmě doposud dařilo dobře. V jiných případech tato situace pouze přispěje k tomu, že se předešlé či dlouhodoběji neřešené problémy jen dále prohloubí. Majitel nebo management si logicky mohou klást otázku, zda to zvládnou sami anebo zda je dobré sáhnout pro pomoc z venku, případně kdy.

Existují propracované postupy a metody pro posuzování finančního zdraví firem, které používají například bankéři, auditoři, ale i krizoví manažeři. Pro rychlou orientaci však stačí několik otázek, přičemž finanční situace není tím nejdůležitějším kritériem.

Interim manažeři z CAIM sestavili pro střední a menší podniky jednoduchý test, kterým si sami majitelé či manažeři mohou rychle zjistit, v jaké kondici se nachází a zda potřebují pomoc zvenčí.

JEDNODUCHÝ „KONDIČNÍ“ TEST FIRMY

V jaké situaci se společnost nachází

1. Ve výborné kondici

- společnost dlouhodobě roste,
- profitabilita nad průměrem trhu,
- lidské zdroje využity na 100%, stále se hledají další
- výrobní kapacita využita na 100%, nutné rozšíření (pokud jde o výrobní spol.)

2. Standardní kondice

- společnost dlouhodobě stagnuje anebo mírně roste (tedy je k diskusi ověření strategie, zda je sama o sobě v dané situaci schopna zajistit trvalejší růst)
- profitabilita kladná/akceptovatelná
- lidské zdroje využity v průměru na 90-100%
- výrobní kapacita využita v průměru na 90-100%, (pokud jde o výrobní spol.)

3. Podprůměrná kondice

- společnost dlouhodobě stagnuje anebo mírně klesá (stagnuje nebo klesá prodej, tím pádem se to projevuje i do hospodářského výsledku)
- profitabilita dlouhodobě v „černé nule“ anebo po krátké období i v záporu
- lidské zdroje využity v průměru na 80-90%
- výrobní kapacita využita v průměru na 80-90%, (pokud jde o výrobní spol.)

4. Problémová kondice

- výkony společnosti klesají po delší dobu, tím pádem se to projevuje znatelně i do hospodářského výsledku a potenciálně je tím negativně ovlivněno cash-flow
- profitabilita více jak 9 měsíců v záporu
- lidské zdroje využity na méně než 80%
- výrobní kapacita využita na méně než 80%, (pokud jde o výrobní spol.)
- více než polovina závazků je 30 dní po splatnosti

- problémy se mohou projevat v oblasti rozvahy (stoupají zásoby, pohledávky po splatnosti, závazky, ev. rozpracovaná/nedokončená výroba ...; společnost se dostává do problémů v oblasti úvěrů/zadluženosti – např. neplní sjednané bankovní kovenanty)

5. Kritická kondice

- klesající výkony jsou dlouhodobým trendem
- profitabilita více jak 12 měsíců v záporu
- lidské zdroje využity na méně než 75%
- výrobní kapacita využita na méně než 75%, (pokud jde o výrobní spol.)
- více než 75% závazků je 30 dní po splatnosti a zdá se, že tento trend bude pokračovat; společnost má problém s přeřinancováním úvěrů

6. Kritická kondice „COVID“

- výkony společnosti klesají (strmě v důsledku pandemie a opatření s tím souvisejících)
- profitabilita je posledních 6 měsíců v záporu
- lidské zdroje využity na méně než 75%
- výrobní kapacita využita na méně než 75%, (pokud jde o výrobní spol.)
- více než 75% závazků je 30 dní po splatnosti a zdá se, že tento trend bude pokračovat, přestože firma využila i vládní podpory

Jaká je pozice firmy ve vztahu k trhu

- Tržní pozice
 1. Leader segmentu (firma má vlastní vývoj produktů a služeb a tím udává v oboru trend a/nebo je její tržní podíl významný a roste)
 2. Průměrný hráč (firma nemá vlastní vývoj a/nebo její tržní podíl stagnuje anebo mírně klesá)
 3. Problémový hráč (klesající tržní podíl je dlouhodobým trendem – více jak 3 roky)
 4. Firma je v podstatě pouze subdodavatelem práce ve mzdě
- Povaha trhu
 1. Trh roste
 2. Trh stagnuje
 3. Trh klesá
 4. Podmínky na trhu se dramaticky změnily

Úspěšnost strategie podniku

1. Strategii se daří plnit a vede k dlouhodobému růstu
2. Strategii se daří plnit, ale podnik přesto stagnuje
3. Podnik klesá, strategii se nedaří plnit anebo v dané situaci nepřináší očekávané výsledky
4. Východiska, za kterých byla připravována stávající strategie, se významně změnila, čímž se stávající strategie stává překonanou a pro současnou situaci ne zcela vhodnou

Procesy a funkčnost podniku

1. Podnik/firma funguje bez problémů (procesy jsou nastaveny více méně efektivně)
2. Firemní procesy se někdy zadržávají, ale případné problémy se daří řešit vlastními silami
3. Firemní procesy mají zjevné problémy a tyto problémy se zobrazují v neschopnosti firmy dodat své výrobky, služby zákazníkům včas, v potřebné kvalitě a s plánovaným ziskem

Vyhodnocení testu

Pokud jsou vaše odpovědi vždy **označeny vyššími čísly - tedy například 3 a výše, situaci lze považovat za vážnou a je nutné neváhat a začít adekvátně situaci řešit.** V první řadě by měl každý zvážit, jestli je schopen vyřešit situaci vlastními silami. Další možností je požádat o pomoc zkušeného poradce, mentora, nebo interim manažera. V úvahu připadá i fúze nebo prodej. Připomínáme, že v této situaci už může být nutné provést tzv. test likvidity, zejména k identifikaci a práci s riziky předlužení a/nebo platební neschopnosti podle insolvenčního zákona.

Závěr

Krizy nejsou ničím neznámým ani výjimečným. Koronakrise je však mimořádná hlavně tím, že zasáhla a ještě zasáhne velkou část ekonomiky. Které firmy přežijí, nezáleží až tolik na tom, jak jsou velké a silné, ale jak se dokáží pružně přizpůsobit novým podmínkám. Většina českých podnikatelů a manažerů se snaží usilovně bojovat o přežití svých firem. Česká asociace interim managementu vnímá jako své poslání jim v tom napomoci a zkušenosti svých členů – interim manažerů - dává mimo jiné i tímto dokumentem všem zájemcům k dispozici.

Jsou ale situace, kdy je lepší svěřit konkrétní problém odborníkovi. Je běžné svěřit opravu automobilu zkušenému automechanikovi nebo léčení bolavého zubu kvalitnímu stomatologovi. V případě krize je někdy vhodné vzít na pomoc i profesionálního krizového manažera, který už podobných situací zažil a vyřešil více. I v krizích je vhodné používat osvědčené postupy, protože metoda „pokus-omyl“ by mohla mít i fatální následky.

Česká asociace interim managementu je připravena pomáhat podnikatelskému prostředí s řešením dopadu této krize bez ohledu na obor a zaměření. Členové asociace jsou odborníky na různé oblasti řešení firemních problémů.

Zpracováno dne 15. 10. 2020

Tým autorů – členů výboru CAIM: Ján Dolejš, Petr Karásek, Jana Dronská, Tomáš Krýsl,
s přispěním interim manažerů:

René Skýpala, Dalibor Petrů, Radka Šušková, Iva Hovadová, Ladislav Novák, Zdeněk Vejvoda

O CAIM

Česká asociace interim managementu je odborná platforma sdružující interim manažery – profesionály se zkušenostmi i s řešením krizových situací v mnoha oborech. Interim manažeři z CAIM působili v mnoha rolích či pomáhali s řešením problémů stovkám podniků a organizací, mnoha z nich zachránili i jejich existenci. Interim manažeři pomáhají firmám tím, že převezmou formou časově omezeného projektu/zakázky úkoly, na které firmy nemají dostatek zdrojů, zkušeností či odborností.

Specializace a obory působení interim manažerů

- *Asociace sdružuje interim manažery, jejichž specializací jsou finance a controlling, logistika, nákup, obchod, služby, personalistika, informační technologie, řízení firemních procesů,*

výroba, ale i celkové řízení celých podniků. Interim manažeři působí v menších podnicích individuálně, větší projekty řeší v týmech poskládaných na míru danému podniku

- Oborově působí interim manažeři ve strojírenství, zpracovatelském průmyslu, automotive, elektrotechnice, stavebnictví, dopravě, logistice a zásobování, ICT, chemickém a potravinářském průmyslu, farmacii, cestovním ruchu a ubytování, v obchodě a službách či v jiných dalších oborech

Interim manažeři pomáhají firmám

- Změnit strategické zaměření, pokud je to nutné (to bude pro řadu podniků aktuální potřeba právě v souvislosti s postižením některých oborů v důsledku koronakrize)
- Nastavit vhodnější obchodní model
- Řídit náklady tak, aby v problémových situacích nedošlo k ohrožení firmy. Řídit potřebné změny vnitřních procesů.
- Měnit nevhodnou strukturu rozvahy – zásoby, rozpracovanou výrobu, pohledávky, závazky; pomoci s přeřinancováním a restrukturalizací úvěrů
- Řídit cash flow, a to i ve složité situaci či při druhotné platební neschopnosti
- Řešit předúpadkové situace, případně krizově řídit podniky, které se už do úpadku dostaly
- Manažersky napomoci s přípravou a realizací fúzí, akvizicí či nástupnictví
- Zabezpečit chod firmy (útvary firmy) při výpadku kmenového zaměstnance (substituční management)
- Předcházet škodám plynoucím z odpovědnosti zejména statutárního orgánu
- To vše manažerským způsobem jako partneři majitelů nebo top managementu podniků v různých formách angažmá dle potřeby
- Výhodou je rychlé zapojení do potřebných aktivit, flexibilita, profesionalita, nezávislost, nezaujatost, důvěrnost, odpovědnost, reference

Více na: www.caim.cz