

## CAIM pro firmy: Jak přežít krizi

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

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 „vlastními“ 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 odpovědní 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 naplněn 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 rozpítvávání 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 používejme 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, přeorientujme se na jinou činnost, jiné zákazníky apod. Přehodnoťme 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 soustředte
- 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)
- Hlídejte 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 projevovat 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 přefinancováním 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

## Závěr

Krizе nejsou ničím neznámým ani výjimečným. Koronakrizе 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.

## 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 koronakrizy)
- 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 přefinancováním 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, akvizic 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](http://www.caim.cz)