

Potřebujeme v dnešní době ve firmě **krizový plán**?

Dopady pandemie koronaviru na firmy jsou jednoznačně obrovské a je jasné, že na něco podobného nebyl nikdo připravený. Neměli byste mít vždy v záloze alternativu, když se nedaří plnit roční budget? Nachystejte si krizový plán, který vás před krizí ochrání.

Ing. Jaroslav Skoták, MBA

Skotak Consulting

Je zásadně nutné si připustit, že jde skutečně o krizovou situaci, na kterou jsme nebyli dostatečně a adekvátně připraveni, a to v žádné z rovin – mentálně, vědomostně, organizačně, ani co se týče dostatečně objemných potřebných zdrojů. Jedná se o situaci, v níž dosavadní nástroje „nekrizového“ řízení nefungují, nebo fungují jen omezeně. Pouhé čekání na zázrak či masivní pomoc zvenčí přitom není způsob, jak lze jakoukoliv krizi racionálně řešit. Za její zvládnutí odpovídáme primárně my sami a vnější pomoc může znamenat pouze vítanou podporu, přičemž je logicky omezená v čase i v objemu.

I když je to nepříjemné, musíme si stanovit jasné priority a podle nich přiřazovat dostupné zdroje. V krizi jich nikdy nebude dost, aby šlo uspokojit všechny potřeby a požadavky. Na konkrétní krizi nejsme dostatečně připraveni, protože kdybychom byli, situace by se nepřeklopila do nečekané a obtížně zvladatelné krize. Proto se k řešení nastalé krize nehodí ani organizační či procesní postupy z předchozí

doby. Je třeba si uvědomit, zda chceme i nadále lpět na striktním dodržování naprosto všech předkrizových předpisů, směrnic, postupů, plánů atd. Jejich formální upřednostňování před nutnými, rychlými rozhodnutími a správným rozumovým úsudkem, doplněným o profesionální zkušenosti, může situaci jen zhoršit. Pro řešení nestrukturované a často nepřehledné krize jsou vhodnější krizové týmy složené z manažerů a odborníků.



V době krize je nejlepší používat agilní přístupy řízení. Jsou charakteristické připraveností, schopností rychlé reakce a přizpůsobivostí.

Je nutné neustále komunikovat, a to jedním jasným jazykem a kanálem jak dovnitř, tak vně podniku. Komunikace se stává přímo zásadním, až rozhodujícím aspektem. Ovšem pozor na množství názorů ke krizovým té-

matům (ne všichni mohou mluvit do všeho), které jen zvýší chaos a sníží motivaci lidí řídit se nastavenými pokyny od odpovědných autorit. Navíc je třeba lidem důvěřovat a návrhy postupů i pravidel nepřipravovat tak, aby každé dobře zamýšlené opatření podmínila řada byrokratických překážek či kontrol, čímž by se jejich efekt utlumil.

Jak se dobrat odpovědi na zásadní otázky?

Efektivní řízení krize vyžaduje vhodně zorganizovaný krizový tým. Ten ve velmi krátkém čase zpracuje různé varianty krizových plánů a postupů odpovídajících situaci, jež v dané firmě nastala, s kontextem vnějších vlivů jdoucích ze společnosti. Z variant se vybere jedna, ale ostatní se nezahazují. V krizi je často nutné „přepřahat“.

V čele krizového týmu musí stát jednoznačný vedoucí (ředitel, šéf), s dostatečnými pravomocemi a rozhodujícím slovem. Je nutné přestat do řízení krize míchat emoce, osobní vztahy či ambice. Jde o práci na plný úvazek: Krizo-



vý manažer nemůže sedět současně na více židlích nebo plně zastávat více funkcí. Musí se jednat o velmi zkušeného člověka, s analytickým a kritickým myšlením, dobrou orientací, schopností myslet v nadhledu a souvislostech, schopného vyhodnocovat informace, řídit změny a argumentovat. Ideální je, pokud už si nějakou krizí prošel (viz rok 2008 a násl.), a důležitá je také jeho schopnost komunikace, především při řízení konfliktů.

TIP

Odsouvání potřebných aktivit a rozhodnutí není řešením – včasná a kvalifikovaná reakce může významně ovlivnit výsledek. Řadu věcí lze předvídat a podle toho předem posílit slabá či krizí extrémně zatížená místa. Hned v zárodku je třeba potlačovat negativismus a vnášet do týmu optimismus.

Krizový tým by měl komunikovat jasně, srozumitelně, napřímo – a velmi často. Už neplatí porada jednou za měsíc či za týden, ale v denním režimu. Pokud se komunikuje navenek, tak opět napřímo, případně s podporou odborníka na krizovou komunikaci. Komunikace musí být včasná, jednoduchá, srozumitelná a důvěryhodná. Nemělo by se stávat, že je druhý den všechno jinak. Důvěryhodnost sdělení je dána formou, osobou, jež oznamuje důležité věci, rozhodnutí a kroky, ale také argumentací a následným plněním.

V době řízení krize použijte agilní přístupy, které se vyznačují připraveností, schopností rychlé reakce a přizpůsobivostí. Agilní metoda řízení umožňuje stanovit tzv. krátké sprinty, jichž musíte dosáhnout v období několika dnů

či týdne. V uvedeném období vyberte priority, kterým se mají lidé věnovat, a propojte je s kapacitou těch, kdo s ní v daném období disponují. Denně hodnotte dosažené výsledky předchozího dne a zpřesňujte práci na prioritách daného dne. Využívejte i online nástroje komunikace, přestože nejsou primární – to je pouze a jediné osobní komunikace. Nicméně i jako sekundární nástroje hrají důležitou roli.

Je třeba spojit síly, apelovat na neformální autority ve společnosti, aby podpořily opatření vydaná krizovým štábem, podřídily se jim a nezpochybňovaly je. Tím jeho autoritu a rozhodování posílí. Pravidla a opatření by se měla vytvářet v ovzduší důvěry. Neberte krizi jako neštěstí či selhání, může jít i o příležitost k dalšímu rozvoji a růstu. Zkuste najít mezeru na trhu, novou službu, výrobek, spojení. Bude-li to třeba, přeorientujte se na jinou činnost, jiné zákazníky apod. Přehodnoťte dosavadní strategii, dívejte se na věc úplně nově, novými očima.

V krizových situacích je dobré využít pomoc specialistů, kteří mají zkušenosti s jejich řízením. S řešením pak neotálejte. Než ovšem budete hledat odborníka, začněte sami. Vy sami nejlépe víte, jakou cestu vaše firma za posledních řekněme dvacet let ušla, co se v ní odehrálo a v jakém stavu do krize vstupovala. Hned si stanovte priority a soustředte se na ně: Všechny firmy umírají na nedostatek hotovosti, nečekejte na cokoli a sestavujte krizové plány, návrhy řešení, kladte sami sobě otázky. Zaměřte se přitom na tři věci – obchod, tedy příjmovou část do firmy; náklady, tj. co vše ovlivňuje výdajovou část; a finance, tzn. krátkodobé a dlouhodobě závazky, pohledávky a cash flow.

Uvedené tři základní věci vám v první fázi pomohou s pohledem

na situaci ve firmě. Snižujte náklady, včetně personálních, absolvujte obchodní jednání i s menšími klienty, jelikož třeba právě mezi nimi najdete nového silného odběratele, vedte jednání s dodavateli na úpravu nákupních i platebních podmínek, nebojte se změnit strategii. Ale abychom nezapomněli na další důležité faktory, související obzvláště s touto krizí – velmi pečlivě se zaměřte na sklady. Skladové zásoby jsou a budou alfa omegou budoucna. Jejich předimenzovanost působí vážání velkého množství financí do surovin a brzký finanční problém; jejich poddimenzovanost nekorelující s dodacími termíny od stávajících dodavatelů pak vede k zastavení výroby.

A pokud si ani po této analýze nejste v rozhodnutí jisti, najměte si odborníka. Jak poznáte, že již potřebujete jeho pomoc? Zjednodušeně řečeno, pokud vaše rozhodnutí k dalším krokům není jednoznačné nebo trvá příliš dlouho. Anebo přímo „tnete do živého“ a proveďte test stavu vaší společnosti. Hodně vám to napoví pro rozhodnutí, zda se prát se situací sami, nebo přizvat odborníky.

Test stavu společnosti

Pro posuzování finančního zdraví firem existují propracované postupy a metody, které využívají například auditori, ale i krizoví manažeři. Pro rychlou orientaci však stačí několik otázek, přičemž finanční situace nepředstavuje nejdůležitější kritérium.

Společnost ve velmi dobré kondici: dlouhodobě roste; profitabilita se pohybuje nad průměrem trhu; lidské zdroje jsou využity na 100%, stále se hledají další; výrobní kapacita je využita na 100%, musí se řešit další rozšíření výrobních a skladovacích ploch.



20 ZÁSADNÍCH BODŮ PRO ZVLÁDNUTÍ KRIZE

1. Příjmová strana společnosti
2. Nákladová strana společnosti
3. Řešení pohledávek v krizi
4. Řešení závazků v krizi
5. Personálie a řešení krizové komunikace
6. Funkce krizového manažera
7. Krizové týmy
8. Plánování v době krize
9. Řízení obchodu v krizi
10. Řízení nákupu v krizi
11. Řízení výroby v krizi
12. Řízení logistiky v krizi
13. Řízení kvality v krizi
14. Řízení ekonomiky podniku v krizi
15. Úspory, úspory, úspory...
16. Reporting, kontrolní činnost v době krize
17. Komunikace dovnitř společnosti
18. Komunikace vně společnosti
19. Doba bezprostředně po krizi
20. Doba s odstupem po krizi

Společnost ve standardní kondici: dlouhodobě stagnuje nebo mírně roste – k diskuzi je ověření strategie, zda sama o sobě dokáže v dané situaci zajistit trvalejší růst; profitabilita je přiměřeně kladná; lidské zdroje se využívají v průměru na 90 až 100%; výrobní kapacita se využívá v průměru na 90–100%, ale velmi slušně funguje, bez zásadních propadů a přerušení.

Společnost v podprůměrné kondici: dlouhodobě stagnuje nebo mírně klesá (stagnuje či klesá prodej, což se projevuje i v hospodářském výsledku); profitabilita se dlouhodobě pohybuje v „černé nule“ nebo po krátké období i v záporu; lidské zdroje jsou využity v průměru na 80 až

90%; výrobní kapacita je využita v průměru na 80–90%.

Společnost v problémové kondici: výkony po delší dobu klesají, což se zřetelně projevuje i v hospodářském výsledku a potenciálně je tím negativně ovlivněno cash flow; profitabilita se více než devět měsíců pohybuje v záporu; lidské zdroje se využívají na méně než 80%; výrobní a skladová kapacita se využívá na méně než 80%; více než polovina závazků je 30 dní po splatnosti; problémy se mohou projevovat v oblasti rozvahy – stoupají zásoby, pohledávky po splatnosti, závazky, eventuálně rozpracovaná/nedokončená výroba, společnost se dostává do problémů v oblasti úvěrů/zadluženosti, na-

příklad neplní sjednané bankovní úvěry.

Společnost v kritické kondici: klesající výkony tvoří dlouhodobý trend; profitabilita se více než 12 měsíců pohybuje v záporu; lidské zdroje jsou využity na méně než 75%; výrobní kapacita je využita na méně než 75%; přes 75% závazků je 30 dní po splatnosti a zdá se, že trend bude pokračovat; společnost má problém s přefinancováním úvěrů.

Společnost v kritické kondici „covid“: výkony klesají – strmě v důsledku pandemie a souvisejících opatření; profitabilita se posledních devět měsíců nachází v záporu; lidské zdroje se využívají na méně než 75%; výrobní kapacita se využívá na méně než 75% (pokud jde o výrobní společnost); přes 75% závazků je 30 dní po splatnosti a zdá se, že trend bude pokračovat, přestože firma využila i vládní podporu.

TIP

V případě krize je někdy vhodné vzít na pomoc i profesionálního krizového manažera, který už podobných situací zažil a vyřešil více.

Druhá fáze testu – pozice firmy vůči trhu

Ve druhé fázi testu, určující pozici firmy vůči trhu, je dobré se zaměřit na následující aspekty a jejich odpovídající stav.

Tržní pozice:

1. leader segmentu – firma má vlastní vývoj produktů a služeb, čímž udává v oboru trend, anebo je její tržní podíl významný a roste;
2. průměrný hráč – firma nemá vlastní vývoj anebo její tržní podíl stagnuje či mírně klesá;
3. problémový hráč – klesající tržní podíl představuje dlouhodobý trend více než tři roky;



4. firma je v podstatě pouze subdodavatelem práce ve mzdě.

Povaha trhu:

1. trh roste;
2. stagnuje;
3. klesá;
4. podmínky na trhu se dramaticky změnilly.

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 nebo v dané situaci nepřináší očekávané výsledky;
4. východiska, za kterých vznikala stávající strategie, se významně změnila, čímž se tato stává překonanou a pro současnou si uaci ne zcela vhodnou.

Procesy a funkčnost podniku:

1. 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, které se odrážejí v neschopnosti firmy dodat své výrobky a služby zákazníkům včas, v potřebné kvalitě a s plánovaným ziskem.

Vyhodnocení testu je pak jednoduché: Jestliže se ve „znám-

kování“ pohybujete celou dobu ve vysokých číslech, je třeba situaci pokládat za vážnou, neváhat a začít ji adekvátně řešit. Pokud jste došli k závěru, že to nezvládnete sami, je řada na konzultaci s odborníkem – například se specializovaným krizovým interim manažerem. V úvahu připadá i fúze či prodej společnosti, ale to už je jiný příběh a širší téma.

Co zbývá dodat?

Krizy nepředstavují v dějinách nic neznámého ani výjimečného. Koronakrize je však mimořádná hlavně tím, že zasáhla a ještě zasáhne velkou část ekonomiky. Jedná se tudíž o krizi vyvolanou a „zavlečenou“ do firmy z vnějších vlivů. Které společnosti přežijí, nezáleží ani tak na tom, jak jsou velké a silné, ale jak pružně se dokážou novým podmínkám přizpůsobit. V určitých situacích je však lepší svěřit problém odborníkovi a někdy se hodí vzít si na pomoc i profesionálního krizového manažera, který už podobných situací zažil a vyřešil více.

Krizoví interim manažeři představují jednu z cest. Pomohou vám změnit strategické zaměření, pokud je to nutné – a pro řadu

podniků půjde o aktuální velkou potřebu. Udělají to, čeho by se majitel sám mohl i bát, tedy nastaví vhodnější obchodní model. Udělají to, co majitel ví, ale třeba se k tomu ještě neodvážil – budou řídit náklady tak, aby v problémových situacích nedošlo k ohrožení firmy. Budou řídit potřebné změny vnitřních procesů a řešit nevhodnou strukturu rozvahy – zásoby, rozpracovanou výrobu, pohledávky, závazky. Pomohou s přefinancováním a restrukturalizací úvěru. Zásadně a jako jedno z prvních budou řídit cash flow, a to i ve složité situaci či při druhotné platební neschopnosti. Zvládnou řešit předúpadkové situace, případně krizově řídit podniky, které se už do úpadku dostaly. A manažersky pomohou s přípravou insolvence, v lepším případě s realizací fúze, akvizice či nástupnictví.

Již více než 500 dní bojujeme se situací, do které nás vnější prostředí dostalo. Nastavení krizového plánu je už snad rovněž vyjasněné. Zbývá zvolit, zda vše vyřešíte sami, nebo si najmete odborníka. Ať už se však rozhodnete jakkoliv, je třeba se připravit, že dalších 500 dní nebude o nic jednodušších než těch dosavadních.



před problémy přece také neutíkáte...
tak proč schovávat před **krizí** hlavu do písku

- INTERIM MANAGEMENT A SUBSTITUCE ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ
- KRIZOVÝ MANAGEMENT A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKŮ
- DUE DILIGENCE A OCEŇOVÁNÍ FIREM
- PRŮMYSL 4.0 - MANAGEMENT 4.0 - AUTOMATIZACE
- RESTRUKTURALIZACE, FÚZE, PRODEJ A NÁKUP SPOLEČNOSTÍ