

# POUČENÍ Z KRIZOVÉHO VÝVOJE

## PŘÍKLAD VZESTUPU A PÁDU



**Ascalae** spol. s r.o.  
interim & turn around management

Ing. Petr Karásek, MBA, LL.M

# PŘEDSTAVENÍ FIRMY – resp. SKUPINY FIREM

- **skupina výrobních společností** s obratem v řádu několika mld. Kč a ca 1000 zaměstnanci
- skupina tvořena 3 výrobními závody (**ČR - pohraničí, SR, PL**) s účastí 50% na dalším výr. závodě (SR) a dále obchodními a servisními organizacemi
- byznys tvořily **dodávky polotovarů pro výrobce komponentů do automotive** (větší část), ale i pro výrobce komponentů do jiných odvětví
- podstatná část produkce **na vývoz**
- historie základního závodu sahá až k Baťovu impériu,
- po r. 1990 **zprivatizována 1 manažerem základního závodu, 1 profesorem VŠ** (zpracovával privatizační projekty a tento „vyšel“) a **1 ekonomem** (vztah na banky)
- klasický privatizační model – založení tradingové organizace, která zprivatizovala firmu a následně přes ní šly veškeré nákupy a prodeje za provizi, ze které se umořoval privatizační úvěr
- **další závody postupně přikoupeny** až později s cílem přes ně proniknout do PL a SR
- poměrně **nepřehledné vazby záruk i ovládání ve skupině** s přenesením virtuálního centra do NL

# HOSPODÁŘSKÁ A ORGANIZAČNÍ SITUACE FIRMY

- **majitel 70% akcií by zároveň GŘ**, zbylí dva majitelé pouze „užiteční“ ve své době – následně jen „do počtu“ či na nutnou práci (banky apod.)
- majitel **věkem přes 65 let**; ve firmě 2 děti, které evidentně nestačily na svoje funkce; řada zaměstnanců na důležitých místech z řad býv. přátel s až **extrémní loajalitou majoritnímu vlastníkovi** (oblast s malou příležitostí k jiné práci)
- majitel se pasoval do role jakéhosi „novodobého“ T. Bati – snažil se ovlivňovat i soukr. život zaměstnanců i dění v obci (pozitivní i neg. dopady); jednal panovačně
- **významná byla závislost na malé skupině dodavatelů strategických surovin a současně i na malé skupině velmi silných zákazníků z řad dodavatelů automotive**; konkurence v záp. Evropě rušila výrobu, silná konkurence v býv. SNS a Asii
- skupina jako celek prosperovala; firmy v SR a PL nikoliv, ale skutečný stav se zastíral
- **50% účast v další firmě s jinou skupinou vlastníků v SR byla vyjednána za velice nevýhodných podmínek** s tím, že firmu ovládali fakticky tito druzí majitelé a spolumajitel neměl ani potřebné informace o skutečném stavu v této firmě; firma ekonomicky neprosperovala
- majoritní vlastník měl v řadě předešlých projektů a investic velmi „dobrý nos“, on i jeho okolí spoléhali na to, že tomu tak bude i nadále

# CÍLE A POSTOJE MAJITELŮ

- **vytvořit dobře fungující skupinu s komplexním vyr. progr., o kterou bude zájem**
- **skupinu dobře prodat**, a to vzhledem k věku majoritního akcionáře
- majoritní akcionář trpěl paranoiou – nikomu kolem sebe **nedůvěřoval** a měl strach, že ho o firmu připraví komplot jeho spoluvlastníků či manažerů, nebo někdo jiný
- proto **hledal nezávislého manažera**, který provede restrukturalizaci včetně zavedení řádné korporátní správy skupiny a připraví skupinu k prodeji
- cílem ostatních spoluvlastníků bylo udržet si dobré zaměstnání (EŘ) a dividendy
- byli dostatečně inteligentní a vnímaví, aby si uvědomovali, že individualismus majoritního vlastníka bez dostatečné kontroly je rizikový, ale „zatím to vždy vyšlo“; kromě toho neměli žádné prostředky majoritního vlastníka jakkoliv korigovat
- dodavatelé i odběratelé se chovali neutrálně; tvrdě vyjednávali, ale respektovali postavení skupiny na trhu, které nebylo zanedbatelné
- **banky byly v „péči“ minoritních akcionářů a nijak se zvláště nevměšovaly**
- **zaměstnanci byli hodně submisivní** – vnímali svoji profesní i osobní (rodinnou) závislost na firmě a potažmo majoritním akcionáři, který neloajalitu netoleroval a mstil se za jakoukoliv neposlušnost i rod. příslušníkům (v malé obci to byl problém)

# VSTUPNÍ ANALÝZA A ZJIŠTĚNÍ

- „vykladačem“ informací o stavu skupiny byl pouze majoritní akcionář – nikdo jiný nechtěl poskytovat jakékoliv své názory; všichni se báli, a to včetně minoritních akcionářů
- **samostatnost, pozitivní motivace lidí, jejich vlastní iniciativa byly téměř nulové**, na druhou stranu direktivně byly zavedeny i poměrně moderní řídicí metody
- ve firmě bylo **několik „posvátných krav“** na manažerských pozicích, na které nebylo možno sáhnout a které si dělaly více méně co chtěly (zřejmě „věděly“ cosi z průběhu privatizace nebo na majoritního vlastníka)
- oba další **výrobní závody (PL, SR) byly v akutní krizi** – pouze „tranfuze“ C-F z českého hlavního závodu je držela nad vodou; nefungovalo tam téměř nic (řízení, kvalita, kontroling, organizace výroby, vztahy...)

# JEDNOTLIVÉ KROKY ŘEŠENÍ

**po vstupní analýze navržen postup restrukturalizace a dalších aktivit:**

1. **krizové řízení v závodech SR a PL** s přímým řízením/kontrolou KM
2. **procesní a kvalitativní zlepšování** v hlavním závodě a servisních organizacích  
→ zejména zaměřeno na pozvbuzení manažerů k větší a saomstatné aktivitě
3. nastavení efektivních **korporátních pravidel fungování skupiny** a podřízení všech částí těmto postupům
4. zavedení jednotného moderního **ERP systému** (nahrazení předešlých vlastních IT „udělatek“)
5. kontrola a **snížení nákladů**
6. příprava nové **střednědobé strategie** s vyústěním v **prodej strategickému investorovi**
7. příprava a předjednání možností s potenciálními strategickými investory
8. postupné oddělení majoritního vlastníka od operativních záležitostí a naopak jeho plné zapojení do strategických procesů vyjednávání s partnery
9. zavádění dalších užitečných **praktik z jiných oblastí**, motivace zejména top managementu k jejich vhodné implementaci
10. snaha KM o **redukci rizik** ze společného podniku v SR (50% akcií)

# VÝSLEDKY PROJEKTU

- po aplikaci ryzího krizového řízení **zachráněny dva výrobní závody**; závod v SR se stal velmi dobře fungujícím a připraveným pro další rozvoj/úkoly; závod v PL navržen k odprodeji (neprokázal se vliv lokální výroby na úspěšnost prodeje v PL)
- nastavena jasná a efektivní **korporátní pravidla**; zaveden moderní **ERP systém**
- prokazatelně zlepšena **produktivita, kvalita, ekon. výsledky**
- změnila se **motivace řady lidí** (majoritní vlastník byl částečně „odizolován“ od běžného dění); získání nových lidí, někteří kvalitní stávající posunuti na vyšší pozice
- proběhla řada **jednání se strategickými investory** – globálními hráči, a to jak na straně dodavatelů strategických surovin, tak na straně největších odběratelů z automotive → podařilo se jejich zájem postavit proti sobě a tak **vylepšit vyjednávací pozici s cílem zvýšit prodejní cenu skupiny**
- snaha odradit majoritního akcionáře od 50% investice do slovenského závodu a izolovat tak skupinu od možných rizik s jejími spolujemiteli spojenými (tzv. lokální mafie) → jednalo se o velmi citlivou a emotivní záležitost
- určitá kultivace majoritního vlastníka s ohledem na racionálnější styl řízení

# ZMĚNA POSTOJE MAJORITNÍHO VLASTNÍKA

- na základě evidentně pozitivních výsledků nahodaly banky společně se spolumajiteli slovenského společného závodu majoritního vlastníka v tom smyslu, aby neprodával skupinu strategickému investorovi, ale **sám se stal významným hráčem v rámci vertikální integrace v odvětví a byl tak silným hráčem ve vyjednávání s odběrateli z oblasti automotive**
- k tomu mu nabídly rozsáhlý (v řádu jednotek miliard) **investiční úvěr na nové technologie**, které by se postavily **ve společném slovenském závodě**
- i přes vysvětlování rizikovosti tohoto projektu ze strany KM, extrních odborníků i minoritních akcionářů, majoritní akcionář byl rozhodnut se nesmazatelně zapsat do historie po bok zakladatelů největších firem ve sféře odběratelů
- rozhodl se projekt realizovat společně se spoluvlastníky zmiňovaného slovenského závodu, ve kterém měla skupina 50%
- KM i majoritní vlastník dále neviděli smysl působení KM ve skupině, **spolupráce skončila**
- majoritní vlastník si přeskupil své manažery tak, že zohlednil jejich loajalitu k jeho novému projektu



# HISTORICKÁ DOHRA

- realizace investice byla započata, nicméně majoritním vlastníkem skupiny byla značně podceněna; **stavba se výrazně prodražovala a protahovala**
- **spoluvastníci slovenského závodu** byli ale „v pohodě“ a dále „vytahovali“ peníze
- po několika letech v roce 2008 přišla nenadále **celosvětová hospodářská krize**, která tvrdě dolehla zejména na automobilový průmysl
- **poptávka po produktech skupiny se zásadním způsobem propadla**
- skupina **nebyla schopna řádně splácet svůj investiční úvěr**, a to přesto, že **provozně se dokázala s propadem poptávky relativně dobře vypořádat**
- **banky zesplatnily svůj investiční úvěr**
- probíhala řada jednání o možnostech oddlužení, kapitalizaci pohledávek apod., na kterých se podílely renomovaní odborníci i poradenské firmy → **majoritní vlastník zatvrzele odmítal jakkoliv změnit své plány a pozice**
- byla **vyhlášena insolvence** a proběhla následně velmi **úspěšná restrukturalizace** (jako jedna z prvních v běžícím podniku dle nového ins. zákona)
- vlastníci o vše přišli a do skupiny vstoupil **nový finanční investor**; ponechal si dobře fungující základní závod a ostatní se prodaly zvlášť
- původní majoritní vlastník se stáhl do ústraní a trpí pocitem křivdy

# PŘÍČINY – PROČ K PROBLÉMŮM DOŠLO

- majoritní vlastník (i jeho okolí) **spoléhalo na „geniální čich“**, který se doposud projevoval spíše pozitivně
- majoritní vlastník si **odstranil ze svého okolí jakékoliv možné korektivy** svého jednání; tvrdě postihoval neloajalitu ke své osobě a svým příbuzným, naopak odměňoval poslušnost → tím vyselekoval „nevhodné“ lidi i „nevhodné“ myšlenky
- majoritní vlastník (povahou, věkem) měl hodně **problematický osobnostní profil**
- v určité fázi ztrácel pojem co je skutečná realita a co jeho virtuální, vysněná realita a jeho okolí se bálo ho na to upozornit (fenomén „císařovy nové šaty“)
- zbývající spoluvlastníci si při privatizaci **nenastavili vhodné nástroje kontroly**
- **banky sehrály naprosto negativní roli:**
  - v první fázi, kdy se dařilo, **nerozpoznaly skryté slabiny v základech** budování skupiny;
  - ve druhé fázi nezodpovědně **vmanipulovaly majoritního vlastníka do riskantního úvěru;**
  - ve třetí fázi při globální krizi ho však **nijak nepodržely** (byť vlastní provozy stále dobře fungovaly a byl předpoklad, že po odeznění krize a po určité restrukturalizaci plánů rozvoje by s velkou pravděpodobností dostaly své...)
- majoritní vlastník, a tím i všichni z managementu, nevěnovali potřebnou pozornost aktivitám spolumajitelů slovenského spol. podniku → a ti v klidu **tunelovali a tunelovali**

# POUČENÍ

- i. **geniální „tahy“ v minulosti neznamenaají, že i budoucí kroky budou úspěšné**
- ii. každá **silná osobnost potřebuje** okolí, které ji dokáže vhodně **korigovat** a poskytovat ji reálnou zpětnou vazbu
- iii. příbuzní a jiné „posvátné krávy“ ve firmě se musí podřídít stejným pravidlům hry, jako ostatní; resp. musí počítat s tím, že jsou pod ještě větší kontrolou svého okolí
- iv. každý projekt musí být podroben **analýze rizik** a s ohledem na ně i dostatečně **kontrolován a řízen**
- v. je třeba počítat s tím, že banky se nechovají (logicky) konzistentně jako jedna osoba → mají své prodejce a nahaněče obchodů, ale také své „katy“, kteří pro banku dělají „špinavou“ práci → to není nic proti bankám, jen je třeba si to stále uvědomovat
- vi. nenávratně pryč je doba, kdy velcí podnikatelé typu Bati řídili tvrdě svoji firmu, její okolí i do značné míry soukromé životy a osudy lidí kolem své firmy (a ve své době jistě s pozitivním přínosem); dnes by asi Baťa narazil na řadu zákonů, ombudsmanku i různé aktivisty (otázka je, zda je to dobře nebo špatně, ale asi není diskuse o tom, že to tak je)
- vii. spoléhání na to, že když **něco dobře funguje v malém**, pokud to zvětším a rozšířím, **automaticky to bude fungovat neméně dobře i ve velkém**, nemusí být pravda