

TIP EXPERTA

# Řešte firemní krizi včas

**Přestože Česká republika zažívá hospodářský růst, situace v mnoha českých firmách je časovanou bombou.**

Převážná část středních a menších firem v Česku byla založena sice s „porevolučním“ nadšením, většinou ale bez manažerských znalostí i realistických vizí. Firmy se za pětadvacet let úspěšně rozrostly, mají několiknásobně více zaměstnanců i povinností. Zároveň se zřetelně začíná projevovat nedostatečné nebo zcela chybějící plánování a strategické řízení, controlling, rozvoj pracovníků, systém řízení rizik a často také nevyřešené nástupnictví. To řadu malých a středních českých firem nejen brzdí v rozvoji, ale hlavně snižuje jejich konkurenceschopnost na trhu. Při dlouhodobém neřešení mohou tyto problémy přivést firmu i ke krachu.

## ZDRAVÝ ROZUM UŽ NESTAČÍ

Velmi často se setkáváme s tím, že majitelé řídí své firmy jen pocitově, bez plánování, bez strategie, a dokonce bez dostatečných ekonomických analýz produktů, služeb či celého podniku. To je ale dlouhodobě neudržitelné. Přestože mají firmy snahu řešit situaci ve spolupráci s odborníkem (v našem případě s interim manažerem), nemusí se

restrukturalizace podařit. Třeba když chybí majitelům odhodlaní skutečně zrealizovat ve firmě potřebné změny. Majitelé i manažeři podniků v problémech někdy nezvládají přiznat si svoje chyby nebo nereálné představy, pak se ale nemohou posunout dál.

## KDO JE PŘIPRAVEN, NENÍ PŘEKVAPEN

Krizím se dá nejen čelit, ale i předcházet. Krize nejsou jevy výjimečnými a nestačí se rozhodovat, až když se projeví. Zatímco velké firmy mají běžně vypracované krizové plány a systémy řízení rizik, malé a střední firmy nic takového nemají (dle legislativy musí mít jen některá opatření, např. pro oblast požární ochrany), a nejsou tedy na krizové situace připravené. Preventivní opatření a včasná identifikace krizového vývoje přitom mohou zamezit vzniku krize nebo zmírnit její dopad a přispět k jejímu úspěšnému zvládnutí. Ani sebelepší plán sice nemůže počítat se všemi variantami, už samotná příprava na krizi však posiluje sebevědomí a důvěru, že když krize přijde, bude zvládnuta.

Systémy včasného varování dokážou na základě příznaků včas identifikovat změny vnějšího i vnitřního prostředí podniku, z nichž hrozí nějaké nebezpečí. Základem je identifikace měřitelných a neměřitelných slabých signálů jak z interního, tak i z externího prostředí podniku. Systémů, které napomáhají předcházet krizím, je celá řada. Mezi nejvíce používané lze zařadit interní audit, controlling a vnitřní kontrolu.

## POTENCIÁLNÍ FÁZE KRIZE – KRIZE STRATEGIE

Podnik je v počáteční fázi ohrožen pouze potenciálně, krize ještě nenastala, ale má k ní nakročeno. Nesprávné strategické rozhodnutí, které vedení podniku učinilo a realizovalo, se prozatím nijak negativně neprojevuje. Krize je v této fázi velmi obtížně rozeznatelná, ale schopní a zkušení lidé ve firmě cítí, že něco není v pořádku a ne všechno funguje tak dobře, jak si majitelé myslí. V tomto stadiu se začínají projevovat první negativní signály, které narušují činnost podniku, ale řadoví zaměstnanci to nepocítují. V této fázi se nachází značná část firem.

Mezi hlavní příčiny se řadí nesprávné rozhodování při zakládání firmy nebo její expanzi, například špatné umístění provozovny, což přináší nedostatek zaměstnanců a problémy s dopravou. Vážnou hrozbou je špatné rozhodnutí týkající se velikosti sortimentu výrobků či závislost na jediném odběrateli nebo dodavateli. Může se jednat o velké úsilí věnované inovaci, která však nepřináší očekávaný výsledek. Důvodem také může být už zmíněné neplánování a nedostatečný controlling, zanedbaný rozvoj pracovníků, chybějící systém řízení rizik a také nevyřešené nástupnictví.

V této fázi je nejdůležitější identifikovat problém, který nemusí být „viditelný“, a najít a odstranit příčiny. Vyžaduje to však dobrou znalost vnitřního prostředí ve firmě i vnějšího okolí a schopnost manažerů najít a řešit příčinu. Signálem může být, když si řeknete „Uvidíme příští kvartál“, ale problém i po uplynutí



**Pro zastavení pádu je nutné eliminovat ztrátové odběratele a produkty, zefektivnit organizační uspořádání, zpracování zakázek a prodej a více zapojit klíčové zaměstnance.**

kvartálu přetrvává nebo se vrací, opakuje.

#### **LATENTNÍ FÁZE KRIZE - KRIZE VÝSLEDKU**

V této fázi se začínají projevovat příznaky krizových jevů. Objem zakázek je nižší, vyrábí se tzv. na sklad. Dochází k zanedbávání údržby a obnovy podnikových zdrojů, nejednotnému vedení a nárůstu fluktuace. Uvnitř podniku se objevují problémy s komunikací mezi pracovníky a s jejich spoluprací, dochází ke snížení výdajů na rozšíření vzdělání, propagaci či marketing, zhoršují se celkové podmínky na pracovišti.

Krize vyvolané hospodářskými výsledky vznikají z důvodu nízké konkurenceschopnosti produktů

či služeb, která plyne například z jejich technického nedostatku, vysokých cen, nesprávného nasměrování vkladů, vysokých personálních a režijních nákladů nebo chyb spojených s financováním podniku. Mohou nastat i vnější příčiny, jak teď například vidíme na trhu s kotli, který se propadl na řadu měsíců v důsledku čekání zákazníků na kotlíkové dotace.

V této fázi jsou signály už jasně viditelné ve výkazech a vnímají je i řadoví zaměstnanci, ale nevěnují jim příliš pozornosti, stále je ještě vnímají jako běžné pracovní problémy. Jejich angažovanost končí tím, že si společně zanadávají. Zato manažeři už musí jednat a majitelé by se měli vážně zabývat tím, jak „z toho ven“.

Postižené podniky mohou ještě vlastními silami zvládnout tyto situace, vyžaduje to však značné úsilí a velké zkušenosti. Většinou už nestačí jen vyměnit ředitele. Důležitou roli sehrává ochota udělat opatření na záchranu firmy a komunikace, která musí být otevřená a důvěryhodná.

#### **AKUTNÍ FÁZE KRIZE - KRIZE LIKVIDITY**

Problémy v akutní fázi jsou nepřehlédnutelné. Krize se projevuje ve finanční oblasti podniku, což má za následek snížení příjmů. Podnik proto nemá dostatek finančních prostředků na zaplacení nezbytných výdajů, dochází ke zpoždění plateb nebo se faktury dodavatelům platí jen zčásti. Do doby ztráty likvidity ▶

## SKUTEČNÝ PŘÍBĚH FIRMY ANEB TĚŽKO DĚLAT ZMĚNY, KDYŽ NIC JEŠTĚ NEBOLÍ

Vlastníci zavedené střední strojírenské firmy se rozhodli předat firmu vybranému nástupci. Postup měli mezi sebou už projednán a odsouhlasen. Nabyvatel však žádal nezávislou analýzu současného stavu společnosti a sestavení komplexního návrhu dalšího postupu a zpracování tzv. akčního plánu, který by vedl ke zlepšení a zvýšení výkonnosti firmy a modernizaci. Poptaný interim manažer zjistil, že společnost nemá jasnou strategii ani v základních oblastech, jako je obchodní, technická, výrobní, personální a finanční. Prodej vycházel jen z dlouhodobých tradičních vazeb, popř. náhodných zakázek. Výroba byla tradičně řízena na základě okamžitého rozhodování bez plánování, stejně tak nákup, logistika a kooperace. Ekonomika a finance vycházely jen z výstupů z účetnictví bez controllingu, bez plánování, bez systému řízení rizik. Ve firmě nebyla vydefinována hierarchie vedení včetně zodpovědností, neexistoval systém porad a předá-

vání informací. Interim tedy navrhl změny pro všechny zmíněné oblasti od definování strategie až po vytvoření nové organizační struktury.

Majitel a management však zjištění odmítli bez další diskuse či ověření. Podle nich společnost žádné změny nepotřebovala. Vlna odporu původního vlastníka, jeho rodiny a managementu vůči navrhovaným změnám vedla až ke zrušení převodu firmy na nového vlastníka.

Dnes má firma stále původního vlastníka a na podstatě jejího fungování se nic zásadního nezměnilo. Některá z původních doporučení se přesto začínají přece jen pozvolna realizovat. Potenciální nový vlastník po pár měsících rezignoval a odešel.

Kde se stala chyba? Přání bylo daleko od reality. Prvotní cíl – podpora nástupnictví – byl změněn na změnu vlastníka a společně i změnu řízení a procesů ve firmě. Střední management nebyl na jakoukoliv změnu připraven, ani zainteresován na její

přípravě a podpoře, a vlastník to mimo jiné i kvůli tomu následně „vzdal“.

Doporučení a ponaučení na tomto příběhu je hned několik. Oslovení odborníka sice bylo včasné, ale ještě „nikoho nic dost nebolelo“, a chyběla tedy dostatečná aktivita majitele a spolupracovníků. Potvrdilo se, že změna vlastnictví bez dostatečného vnitřního přesvědčení původního majitele (pokud nemá ekonomický nůž na krku nebo jinou silnou motivaci k exitu) je velmi obtížně zvládnutelný proces. Podobně lze také nastavit řádné standardní řídicí procedury včetně leadershipu napříč celou firmou jen za dostatečné a skutečné podpory vlastníků. Nový vlastník měl v plánu zásadnější modernizaci podniku, ale to bylo velké sousto na nepřipravenou firmu. Dva velké kroky bez dostatečné „dělostřelecké“ přípravy totiž nejsou zpravidla možné.

*Zpracováno z podkladů Václava Korcana, interim manažera, člena České asociace interim managementu*

► je podnik schopen zakrývat problémy, jakmile se ale projeví platební neschopnost, není schopen dále běžného provozu. Krize v této fázi dopadá citelně na zaměstnance, někdy dosti dramaticky, loajalita prudce klesá, odcházejí klíčoví pracovníci. Pokud se nepodaří v akutní fázi zvládnout krizovou situaci, východiskem je zpravidla podání insolvenčního návrhu.

Krize likvidity jsou způsobeny především dlouhodobým porušováním základních předpisů finanční rovnováhy, nedostatečnou prací s rezervami, investicemi financovanými z cizího zdroje, druhotnou platební neschopností.

V krizi, která se každým dnem prohlubuje, musí nastoupit profesionálové a udělat razantní změny, stěžejním faktorem je při tom rychlost. Jinak se také může stát, že záchrana podniku už není možná. Krizový manažer musí hlavně identifikovat skutečné příčiny krize, jmenovat krizový management/tým/štáb, centralizovat

pravomoci v jeho rukou, realizovat komplex ozdravných opatření.

Pro zastavení pádu je nutné eliminovat ztrátové odběratele a produkty, zefektivnit organizační uspořádání, zpracování zakázek a prodej a více zapojit klíčové zaměstnance.

### KRIZOVÁ KOMUNIKACE MUSÍ BÝT EFEKTIVNÍ

Součástí krizového řízení by měla být krizová komunikace. Dobrá pověst podniku může mít velký pozitivní vliv, naopak její ztráta mívá vážné důsledky.

Krizová komunikace má důležitou roli, jasně vymezí, kdo, komu, kdy, co, v jakém pořadí a jakou formou bude komunikovat. Vhodnou a otevřenou komunikací můžete redukovat nejistotu a zabránit vzniku paniky. Osvědčily se hromadné celopodnikové mítinky, které pomohou omezit nedůvěru a zastavit „šuškandu“. Komunikací ale také můžete ovlivnit svoje okolí žádoucím směrem, povzbudit, probudit a podpořit lidi

k výsledkům a posilovat víru v budoucnost. Komunikace se zákazníky a bankami, případně i úřady a městem, taktéž musí být intenzivní. Nemá smysl zatajovat nebo zkreslovat informace. Ve vztahu s médii je potřeba zaměřit se na zmírnění rozsahu negativní publicity, poškozující dobré jméno firmy. Význam interní i externí komunikace roste úměrně s velikostí organizace. Účinná manažerská komunikace je pak „mostem“ mezi plánem a realitou.

### ZAMĚSTNANCI NESMÍ BOJKOTOVAT ZÁCHRANU

Ke zdárnému průběhu restrukturalizace je zapotřebí přesvědčit zaměstnance firmy, byť se nachází v krizi, že situace má smysluplné řešení a že to může přinést pozitivita i jim. Je však potřeba postupovat rychle, protože v krizi nezbývá příliš času, ale zároveň opatrně, citlivě a postupně. Lidé potřebují vidět, že to jde a že to může mít smysl. Krizový tým musí neustále vyhledávat další schopné spolupra-



**Zaměstnanec začne krizovou situace skutečně zajímat, až když doléhá přímo na ně, tedy jakmile jsou ohroženy, opožděny nebo kráceny jejich výplaty a benefity. To už bývá ohrožena také image firmy.**

covníky, třeba i skryté talenty, kteří v záchraně a restartu firmy uvidí příležitost. Naopak s těmi, kteří soustavně brzdí potřebné změny a není možné je přesvědčit, by se měla firma rozloučit, byť patřili k sebezasloužilejším.

### PROFESIONÁLNÍ A VČASNÉ RESTRUKTURALIZACE

Základem úspěšné restrukturalizace, kterou dnes potřebuje více firem, než si připouštíme, je včasné řešení. Ukazuje se však, že firmy jsou ve vážných problémech už dva až tři roky před zahájením insolvenčního řízení. Celá řada firem by tak podle samotných insolvenčních správců mohla úspěšně projít reorganizací, ale bohužel je často insolvenční návrh podán pozdě, kdy už záchrana není možná.

Velký vliv na dění ve firmách, které se dostaly do problémů, mají ale i banky. Například v restrukturalizaci společnosti Motorpal sehrála stěžejní roli banka, která se do procesu aktivně zapojila, firmu podpořila a mimo jiné si tím udržela významného klienta. Odborníci z bankovního sektoru však upozorňují, že do budoucna bude v souvislosti s bankovní regulací (ECB Guidance to banks on non-performing loans) silit neochota bank

podpořit klienta v potížích, resp. budou preferovat exitové strategie vůči problémovým klientům. Restrukturalizace se tak mohou stát ještě náročnějšími.

Krizoví manažeři a insolvenční správci se shodují na tom, že čím déle vlastníci a manažeři odkládají řešení problémů, tím mají menší šanci na záchranu firmy. Důležité je přiznat si problémy, řešit je včas a také obrátit se na odborníky, například externí krizové manažery, případně specializované poradce. Profesionální přístup najatého zkušeného manažera je totiž často mnohem efektivnější než usilovat o záchranu vlastními silami, častým

střídáním zaměstnanců ve vedení nebo být nakonec donucen k prodeji či podání návrhu na insolvenční řízení.



Nejdůležitější je řešit problémy včas a nejlépe za pomoci odborníků. Když už se firma dostane do krize, je potřeba vedle restrukturalizační strategie věnovat velkou péči také firemním hodnotám a oblasti vztahů, které spoluvytvářejí firemní kulturu. Tu je potřeba přeměnit tak, aby podporovala potřebné změny, napomohla úspěšnému dokončení restrukturalizace a následně působila i ve fázi stabilizace a dalšího rozvoje firmy. ■

## SOUHRN – NA CO KLÁST DŮRAZ V KRIZOVÝCH SITUACÍCH

- Předjímejte krizové situace, uvažujte o potenciální možnosti vzniku krizových situací a připravte se na ně. Vytvářejte plány krizových opatření jako součást systému plánování organizace v podmínkách rizika a neurčitosti.
- Hleďte příčiny a vzájemnou závislost a podmíněnost krizových faktorů a při návrhu sanačních opatření kladte důraz na komplexnost všech opatření.
- Využívejte transdisciplinárních týmů složených z kvalifikovaných pracovníků k řešení situace, obraťte se na odborníky.
- Zabezpečte interní i externí komunikaci s relevantními partnery, komunikujte otevřeně a efektivně.
- Musíte zvládnout psychologické nároky krizového managementu v průběhu krize, ale i po jejím vyřešení či odeznění.
- Udržte si klíčové pracovníky.



On-line diagnostika firemního prostředí

- **Týmová kultura**
- **Angažovanost**
- **Vliv jednotlivce**

Peoplrix je produktem společnosti Versalis s.r.o.



Peoplrix je unikátním nástrojem k posouzení efektivity pracovních týmů. Porovnává angažovanost lidí s týmovou kulturou a identifikuje způsob, jak ji jednotliví členové týmu ovlivňují. Ukazuje, jaká kultura je pro vaši organizaci nejvhodnější a jaké kompetence potřebujete rozvíjet.

[www.peoplrix.com](http://www.peoplrix.com)