



VYUŽITÍ INTERIM MANAGEMENTU PŘI RESTRUKTURALIZACÍCH FIREM

Výsledky průzkumu mezi majiteli firem, manažery, bankéři, poradci a právníky



Průzkum provedly TMA a CAIM za podpory PwC, zpracování Petr Karásek a kol.; 9-10/2016

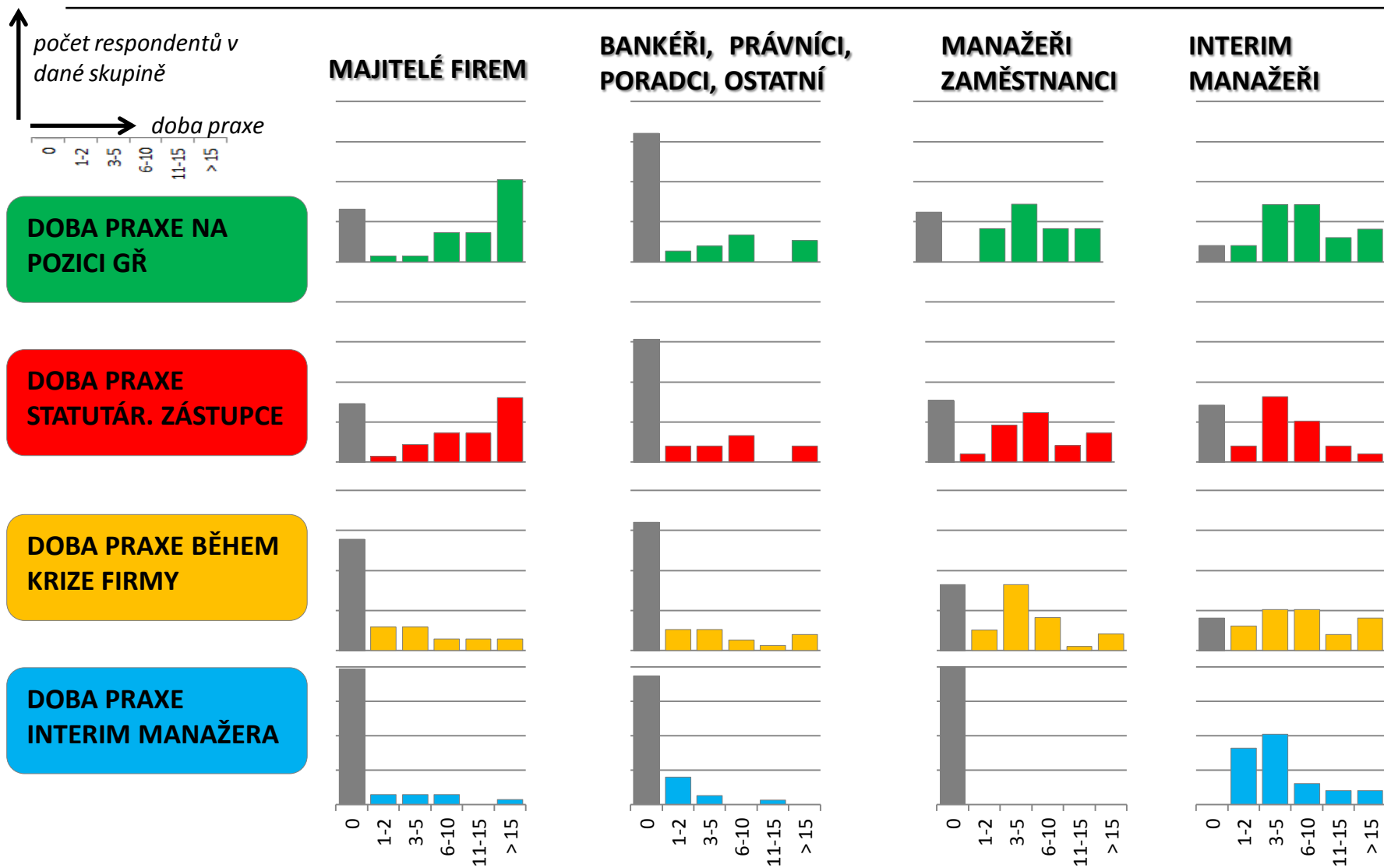
Výsledky průzkumu byly prezentovány na Restrukturalizačním fóru TMA 8.11.2016 v České národní bance, kde proběhla i návazná panelová diskuse k tématu průzkumu.



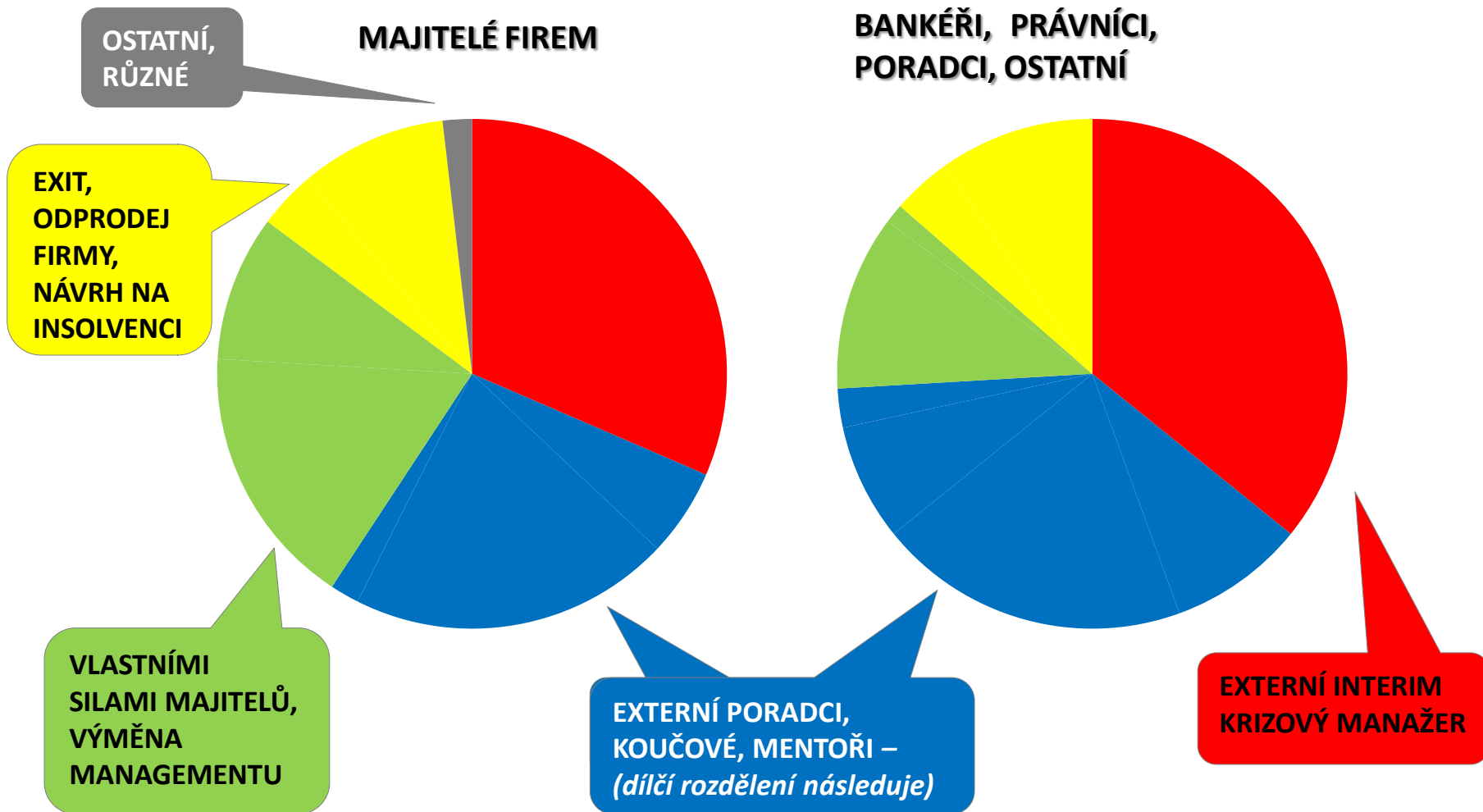
0.1 Počet a oblasti působení respondentů průzkumu:

	MAJITELÉ FIREM	BANKÉŘI, PRÁVNÍCI, PORADCI, OSTATNÍ	MANAŽEŘI ZAMĚSTNANCI	INTERIM MANAŽEŘI
CELKEM RESPONDENTŮ	35	38	50	25
NEJČASTĚJI ZASTOUPENÉ PROFESE	FINANCE, EKONOMIKA VŠEOBECNÝ MNGM. OBCHOD, MARKETING	FINANCE, EKONOMIKA VŠEOBECNÝ MNGM. PRÁVO	VŠEOBECNÝ MNGM. FINANCE, EKONOMIKA, VÝROBA	VŠEOBECNÝ MNGM. ORGANIZACE, SPRÁVA, FINANCE, EKONOMIKA,
NEJČASTĚJI ZASTOUPENÉ OBORY	STROJÍRENSTVÍ, ELTECH. POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB OBCHOD, MARKETING	PORADENSTVÍ, BANKOVNÍ A FINANČNÍ	STROJÍRENSTVÍ, ELTECH. OBCHOD, MARKETING	STROJÍRENSTVÍ, ELTECH. OBCHOD, MARKETING
NEJČASTĚJI ZASTOUPENÉ POZICE	VĚTŠINOVÝ MAJITEL, STATUTÁRNÍ ZÁST.	KONZULTANT, BANKÉŘ ZÁST. VĚŘITELŮ	STATUTÁRNÍ ZÁST., VRCHOLOVÝ MANAŽER ODBORNÝ ŘEDITEL	KRIZOVÝ MANAŽER, VRCHOLOVÝ MANAŽER KONZULTANT

0.2 Přehled délky praxe jednotlivých skupin respondentů:

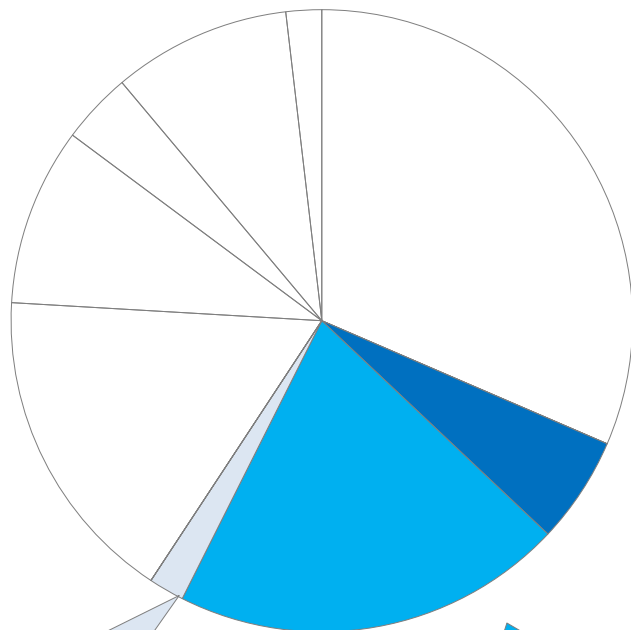


1.0 Pokud by se firma ocitla v problémech, které už by zřejmě nebylo možné zvládnout vlastními silami, jakou formu pomoci byste preferovali:



1.1 Pokud by se firma ocitla v problémech, které už by zřejmě nebylo možné zvládnout vlastními silami, jakou formu pomoci byste preferovali (detailní rozdělení skupiny poradců):

MAJITELÉ FIREM

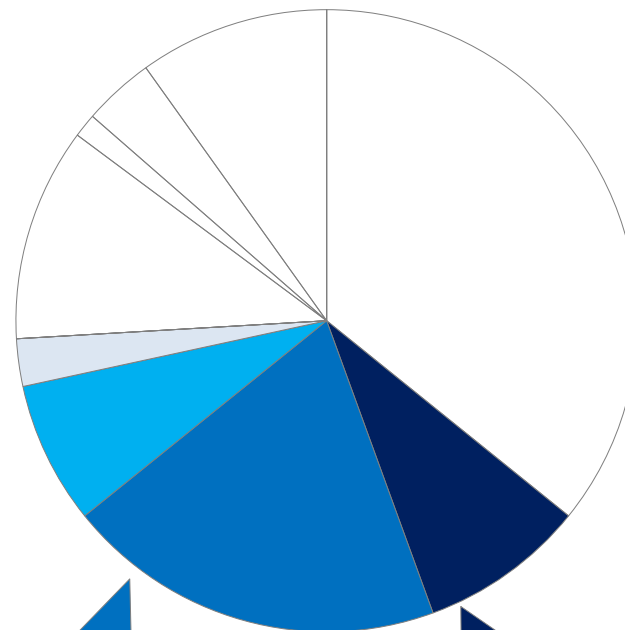


KOUČ PRO VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

INDIVIDUÁLNÍ PORADCE, KONZULTANT

MENTOR PRO VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

BANKÉŘI, PRÁVNÍCI, PORADCI, OSTATNÍ



MENŠÍ LOKÁLNÍ PORADENSKÁ FIRMA

PRESTIŽNÍ GLOBÁLNÍ PORADENSKÁ FIRMA

0

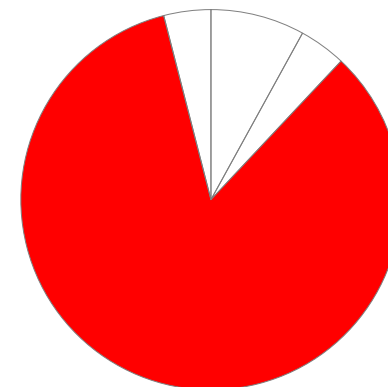
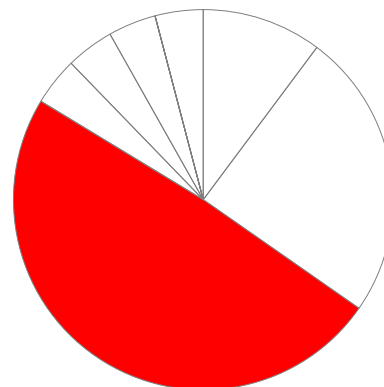
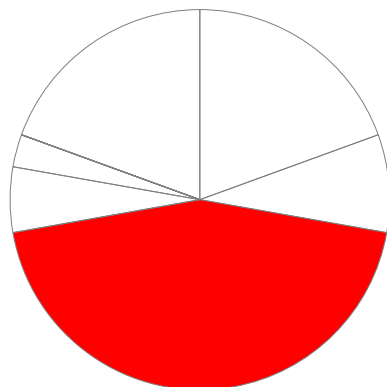
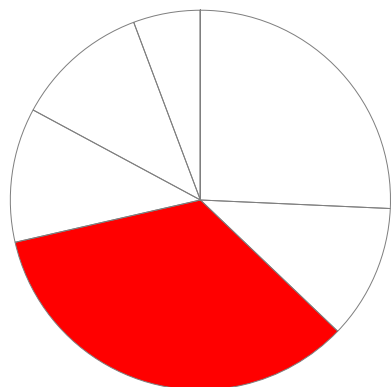
2.1 Pokud by pro odvrácení nebo překonání krize byl využit krizový manažer, jakou formu jeho angažování byste preferovali:

MAJITELÉ FIREM

**BANKÉŘI,
PRÁVNÍCI,
PORADCI,
OSTATNÍ**

**MANAŽEŘI
ZAMĚSTNANCI**

**INTERIM
MANAŽEŘI**



**EXTERNÍ INTERIM
MANAŽER**

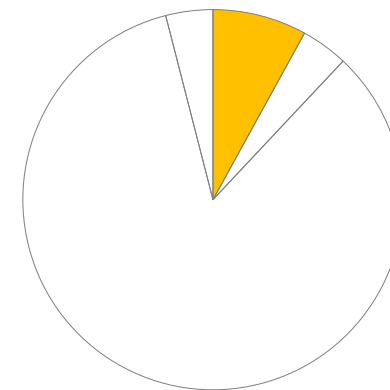
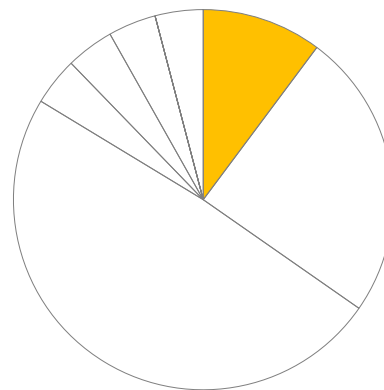
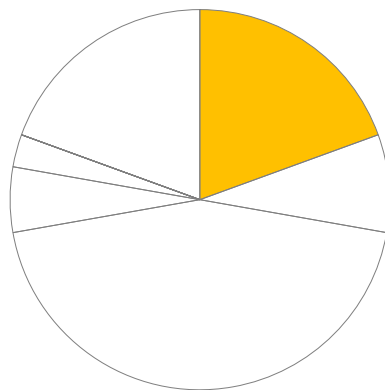
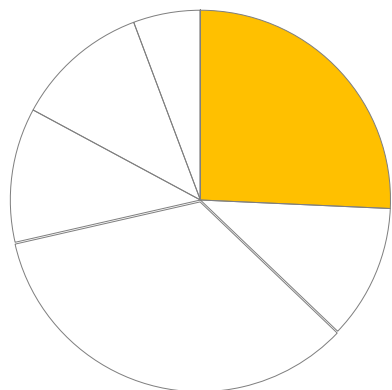
2.2 Pokud by pro odvrácení nebo překonání krize byl využit krizový manažer, jakou formu jeho angažování byste preferovali:

MAJITELÉ FIREM

BANKÉŘI,
PRÁVNÍCI,
PORADCI,
OSTATNÍ

MANAŽEŘI
ZAMĚSTNANCI

INTERIM
MANAŽEŘI



**ČLEN STATUTÁRNÍHO
ORGÁNU**

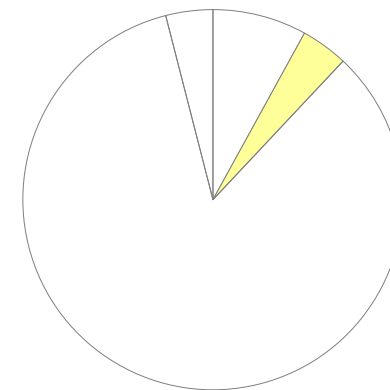
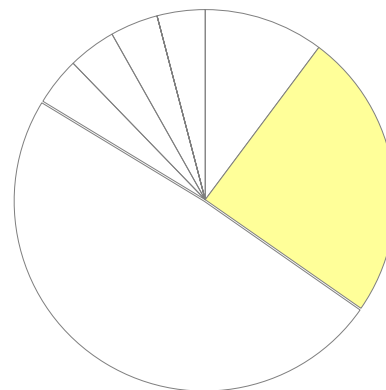
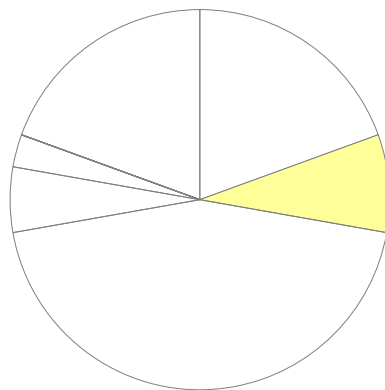
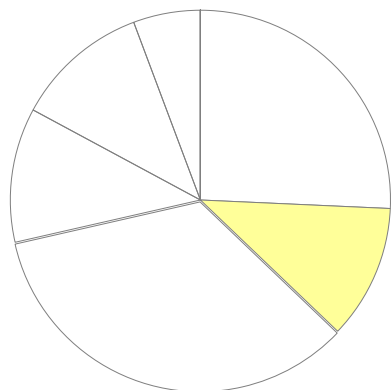
2.3 Pokud by pro odvrácení nebo překonání krize byl využit krizový manažer, jakou formu jeho angažování byste preferovali:

MAJITELÉ FIREM

BANKÉŘI,
PRÁVNÍCI,
PORADCI,
OSTATNÍ

MANAŽEŘI
ZAMĚSTNANCI

INTERIM
MANAŽEŘI



**MANAŽER
ZAMĚSTNANEC**

2.4 Pokud by pro odvrácení nebo překonání krize byl využit krizový manažer, jakou formu jeho angažování byste preferovali:

MAJITELÉ FIREM

BANKÉŘI,
PRÁVNÍCI,
PORADCI,
OSTATNÍ

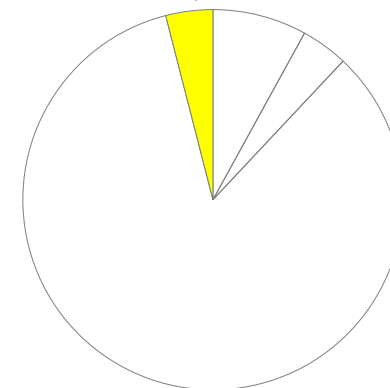
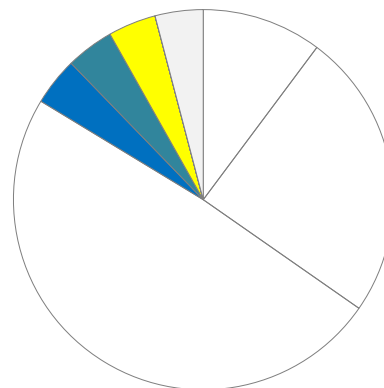
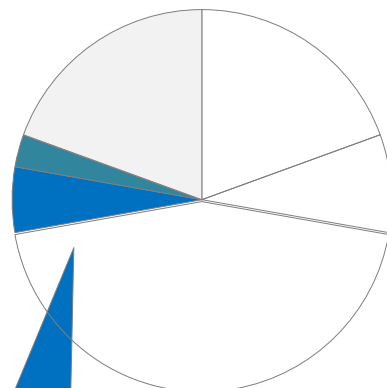
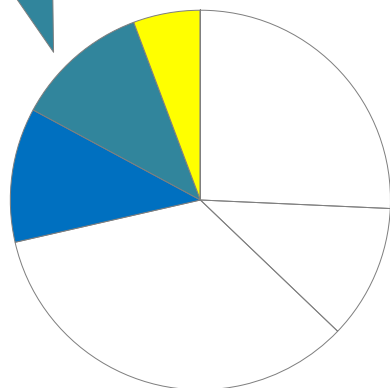
MANAŽEŘI
ZAMĚSTNANCI

INTERIM
MANAŽEŘI

MENTOR, KOUČ

NA FORMĚ
NEZÁLEŽÍ

MINORITNÍ
SPOLUMAJITEL



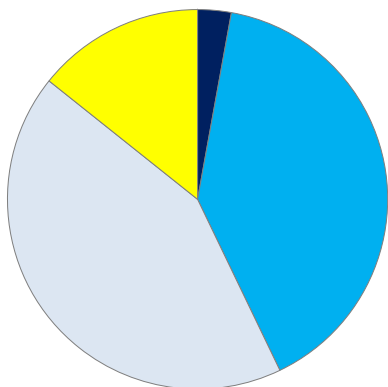
PARTNER EXT.
PORADENSKÉ FY.

EXTERNÍHO KRIZOVÉHO MANAŽERA
BYCH DO FIRMY NIKDY NEPŘIZVAL

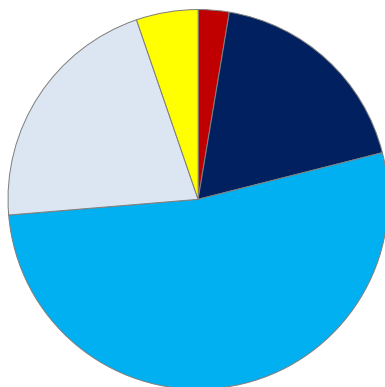
0

3.0 Pokud by pro odvrácení nebo překonání krize byl využit krizový manažer, jaké schéma odměny a motivace za jeho činnost byste preferovali:

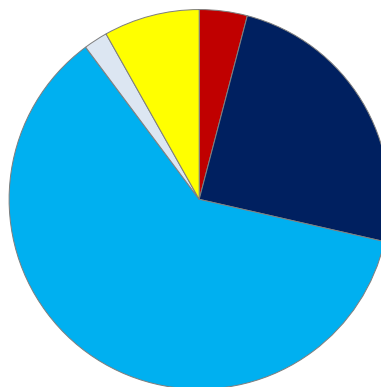
MAJITELÉ FIREM



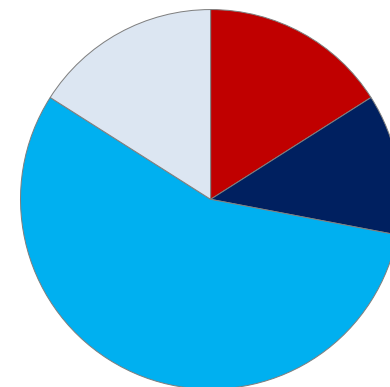
BANKÉŘI,
PRÁVNÍCI,
PORADCI,
OSTATNÍ



MANAŽEŘI
ZAMĚSTNANCI



INTERIM
MANAŽEŘI



**PRAVIDELNOU MĚSÍČNÍ FIXNÍ ČÁSTKU + BONUS
ZA CELÝ PROJEKT**

**PRAVIDELNOU FIXNÍ MĚSÍČNÍ ČÁSTKU
+ POSTUPNÉ MĚSÍČNÍ BONUSY**

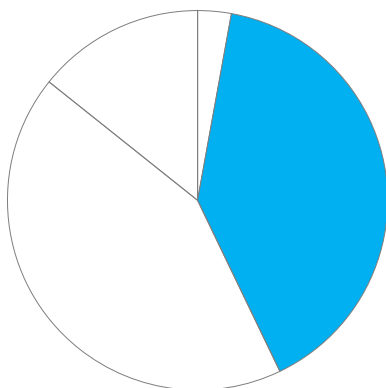
POUZE PRAVIDELNOU FIXNÍ MĚSÍČNÍ ČÁSTKU

**MINIMÁLNÍ MĚSÍČNÍ PAUŠÁL POUZE NA REŽII +
SUCCESSION FEE PO UKONČENÍ PROJEKTU**

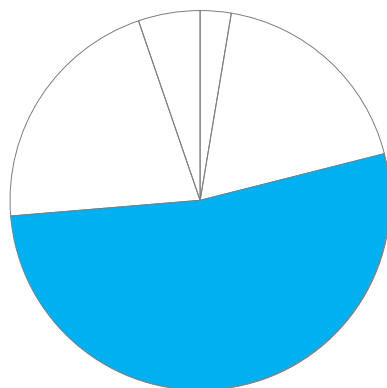
**MINIMÁLNÍ MĚSÍČNÍ PAUŠÁL POUZE NA REŽII +
OPČNÍ PROGRAM NA PODÍL VE FIRMĚ**

3.1 Pokud by pro odvrácení nebo překonání krize byl využit krizový manažer, jaké schéma odměny a motivace za jeho činnost byste preferovali:

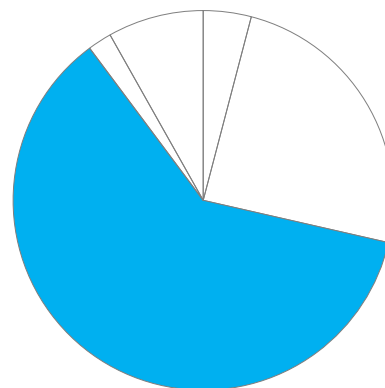
MAJITELÉ FIREM



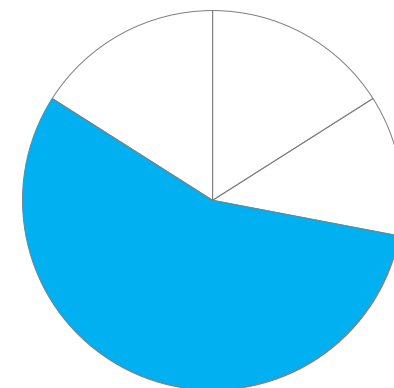
BANKÉŘI,
PRÁVNÍCI,
PORADCI,
OSTATNÍ



MANAŽEŘI
ZAMĚSTNANCI

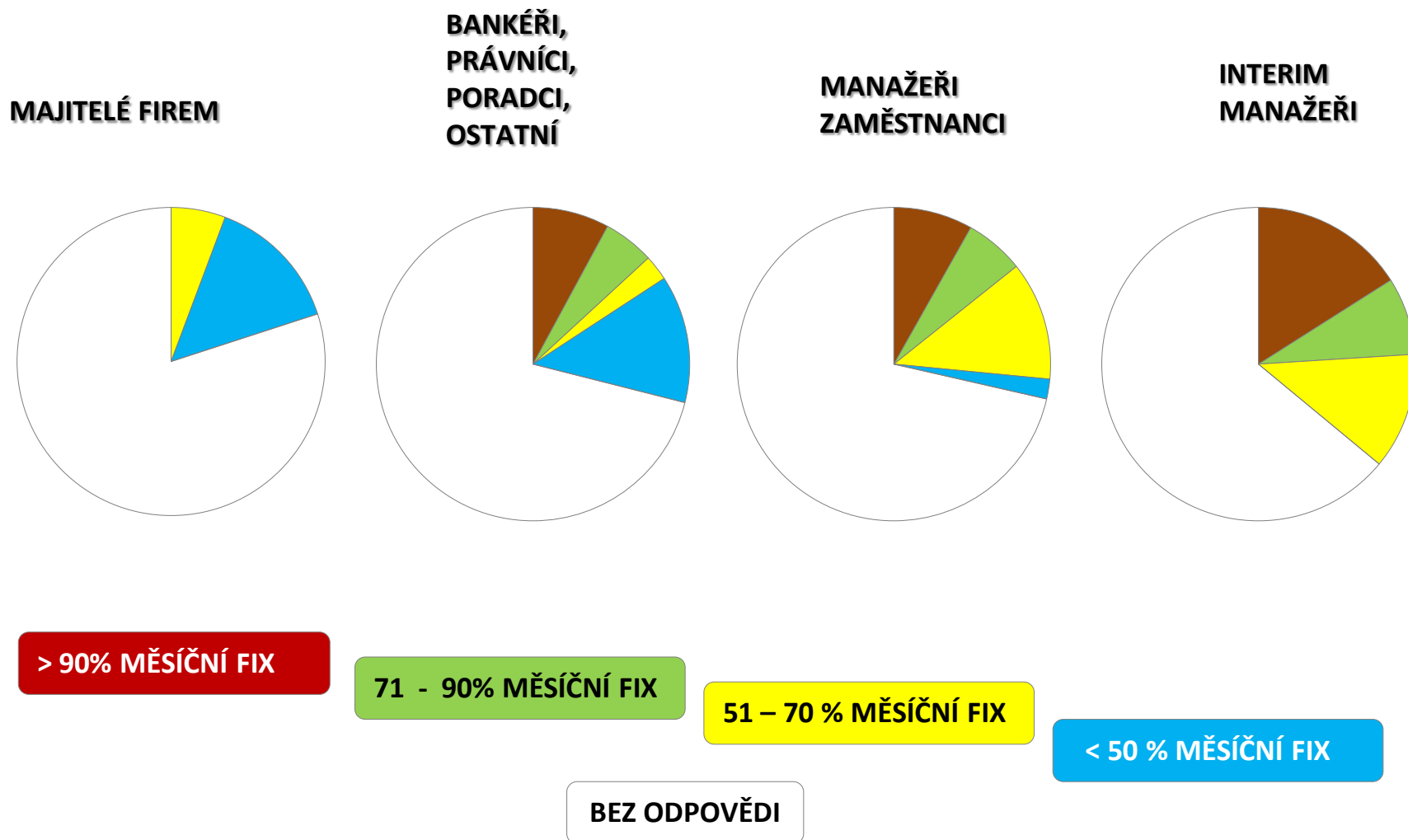


INTERIM
MANAŽEŘI

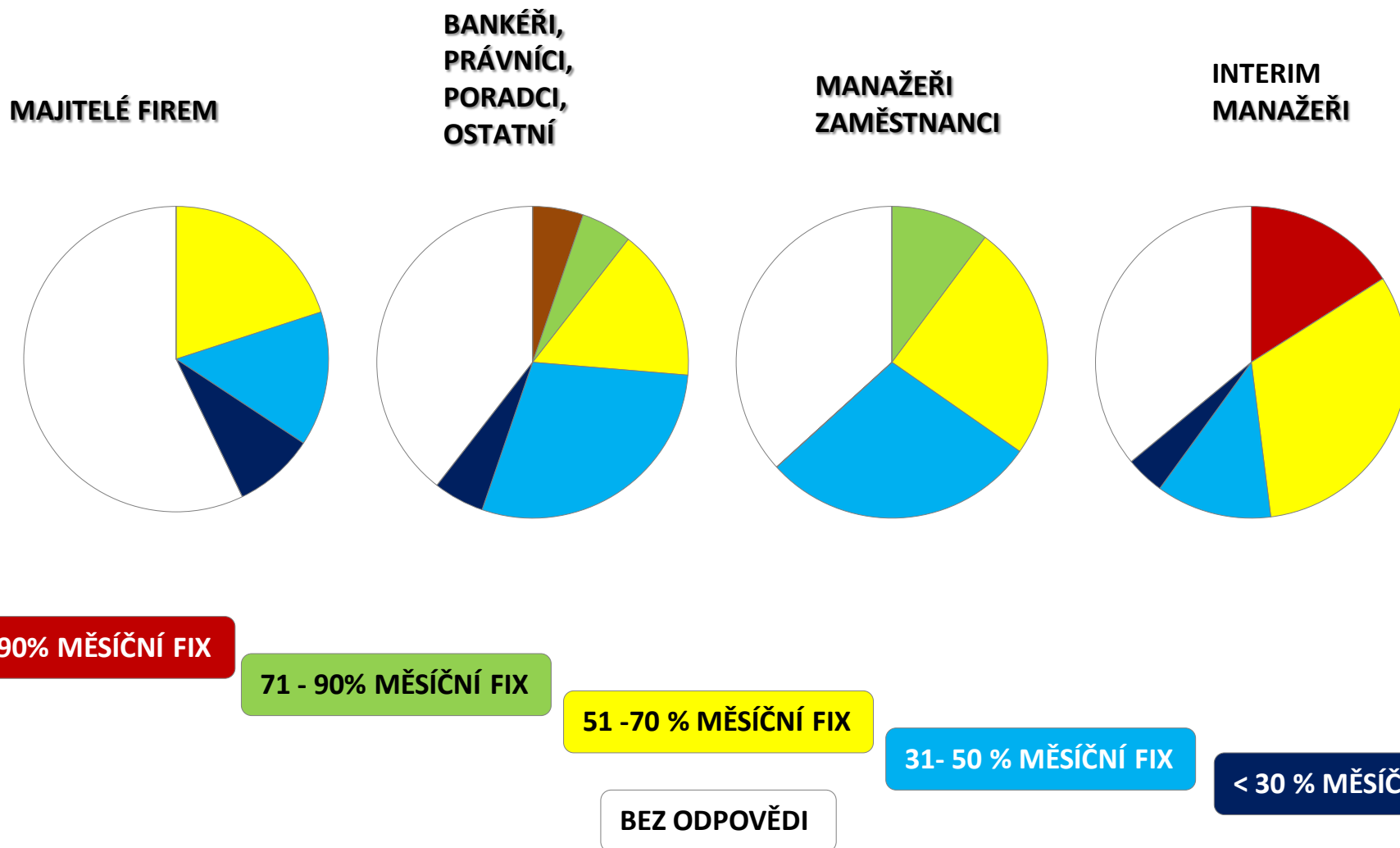


**PRAVIDELNOU MĚSÍČNÍ FIXNÍ ČÁSTKU +
BONUS ZA CELÝ PROJEKT**

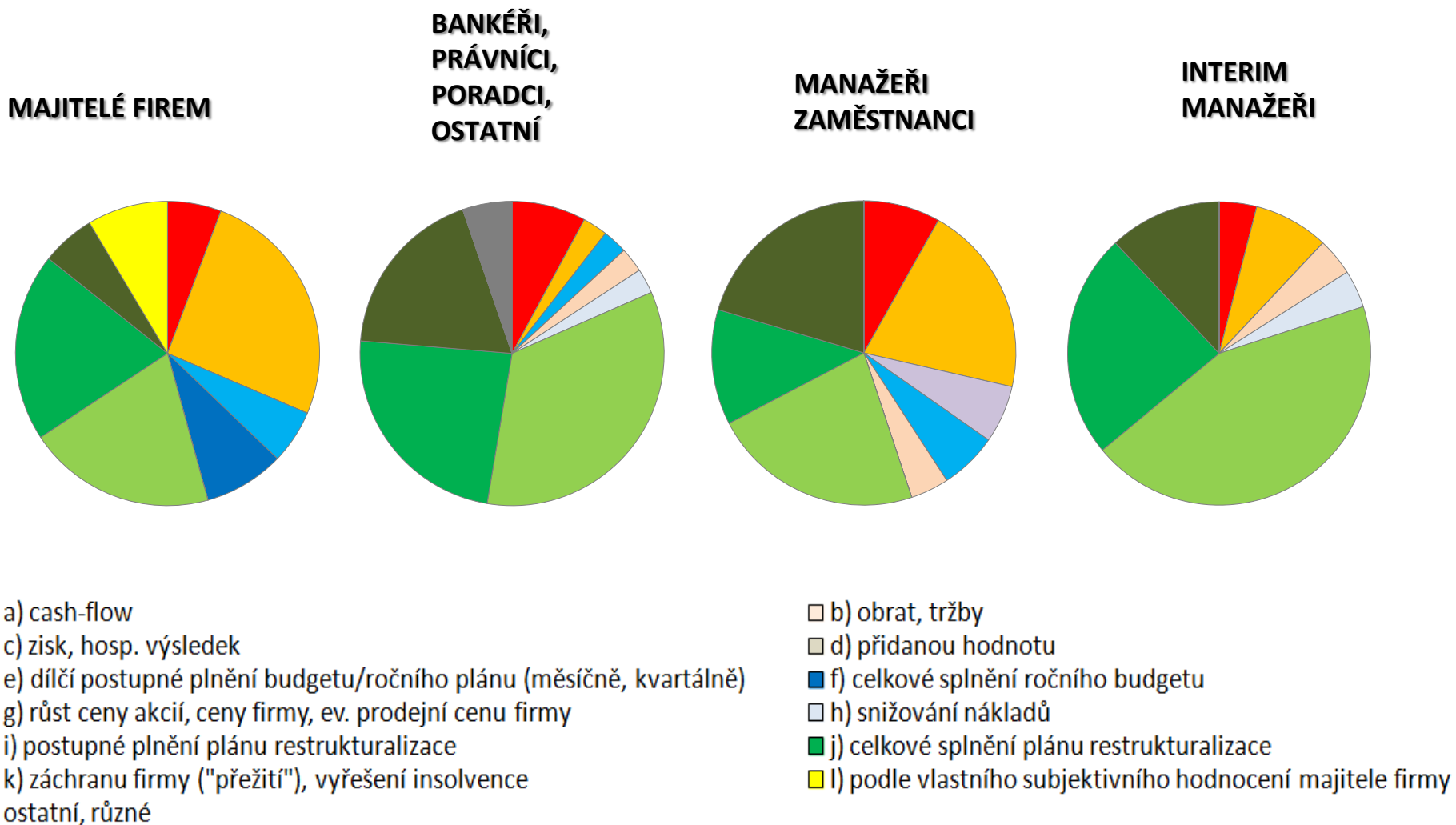
4. Pokud jste zvolili v otázce č. 3 měsíční odměnu, jaký poměr fixní a bonusové složky preferujete:



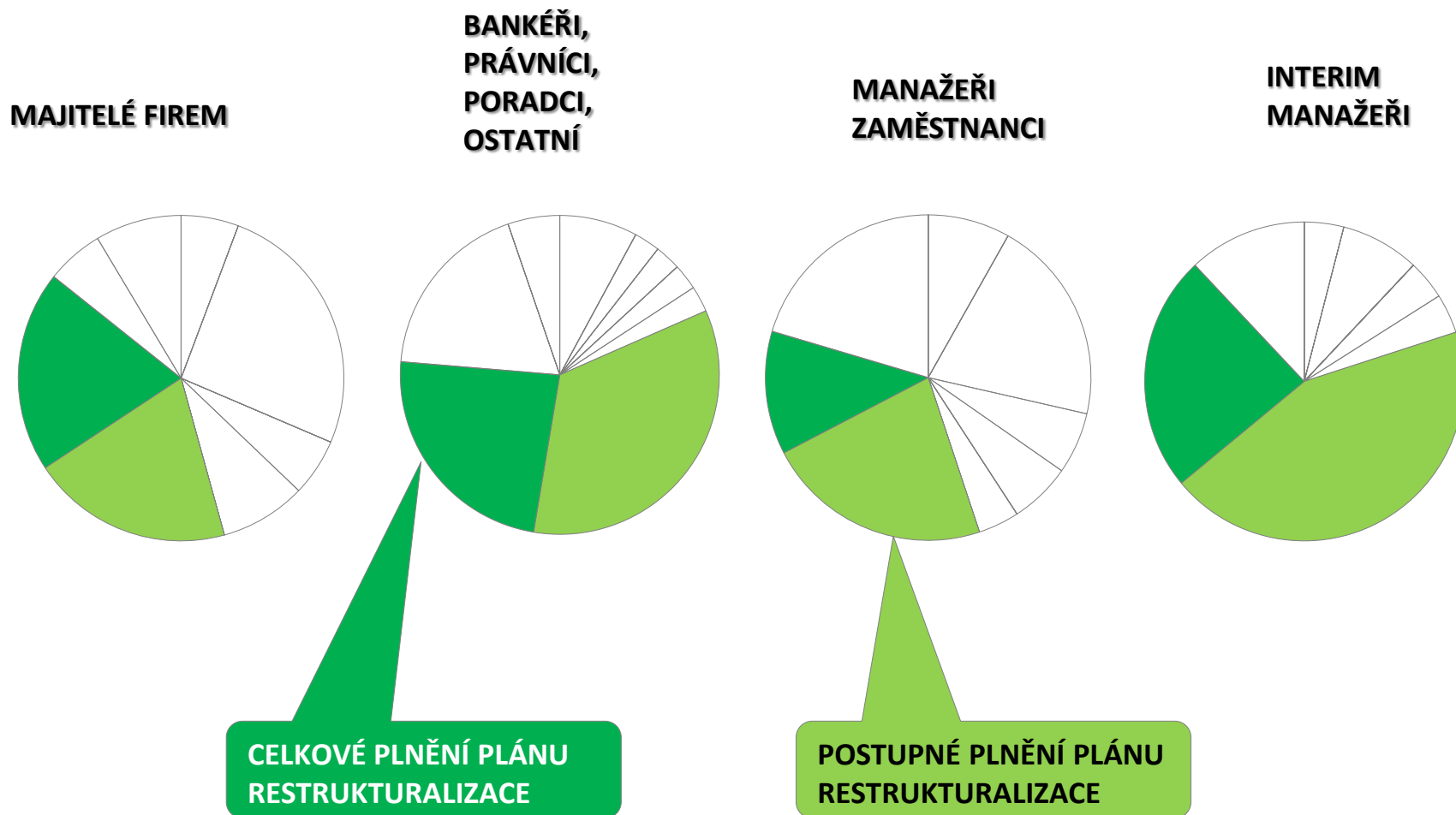
5. Pokud jste zvolili v otázce č. 3 odpověď měsíční fix a bonus za celý projekt, jaký poměr celkové fixní částky vůči bonusu preferujete:



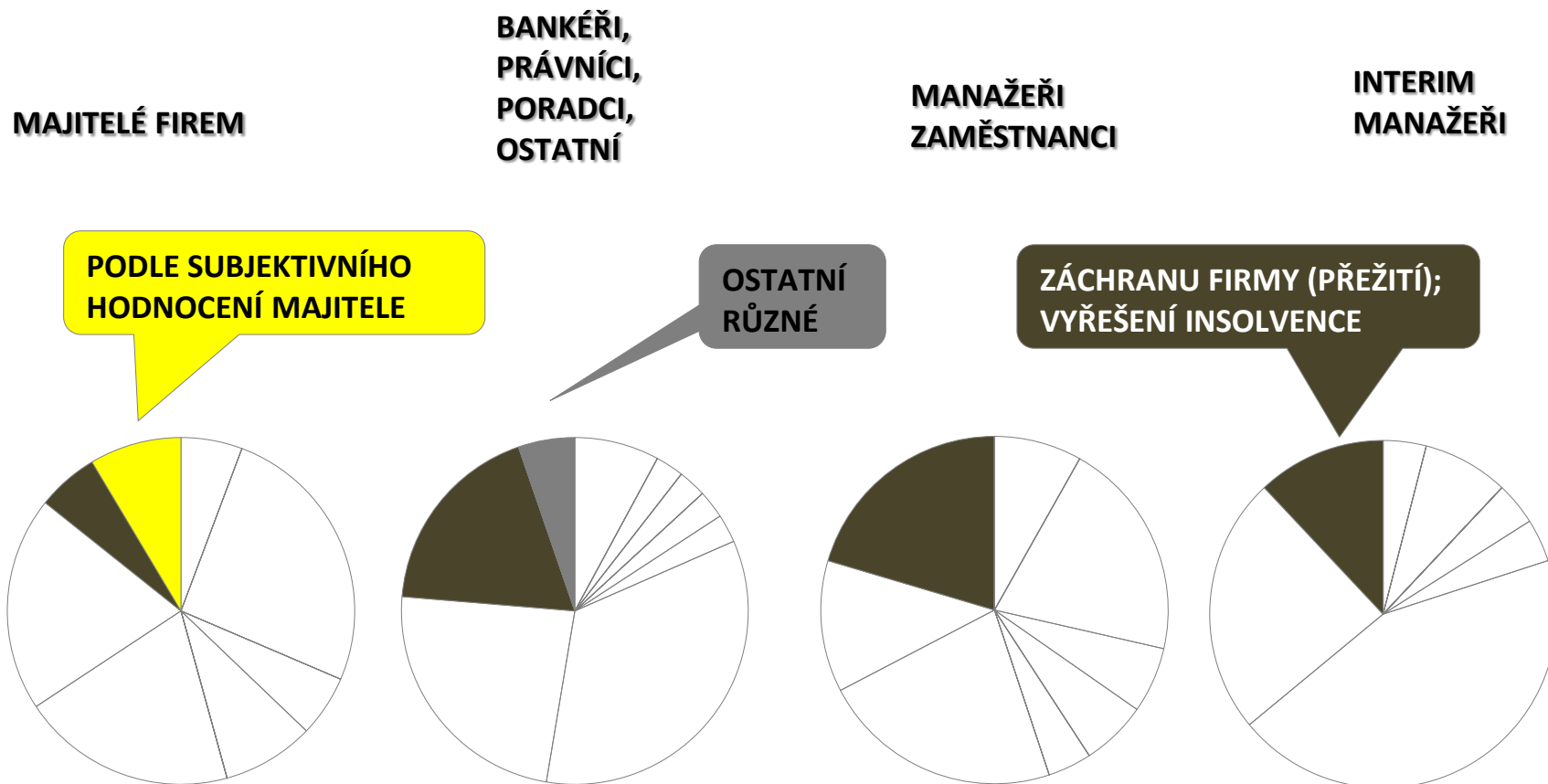
6.0 Pokud by měl být krizový interim manažer odměňován formou bonusu (succes fee), na jaké ukazatele byste tuto složku doporučovali navázat:



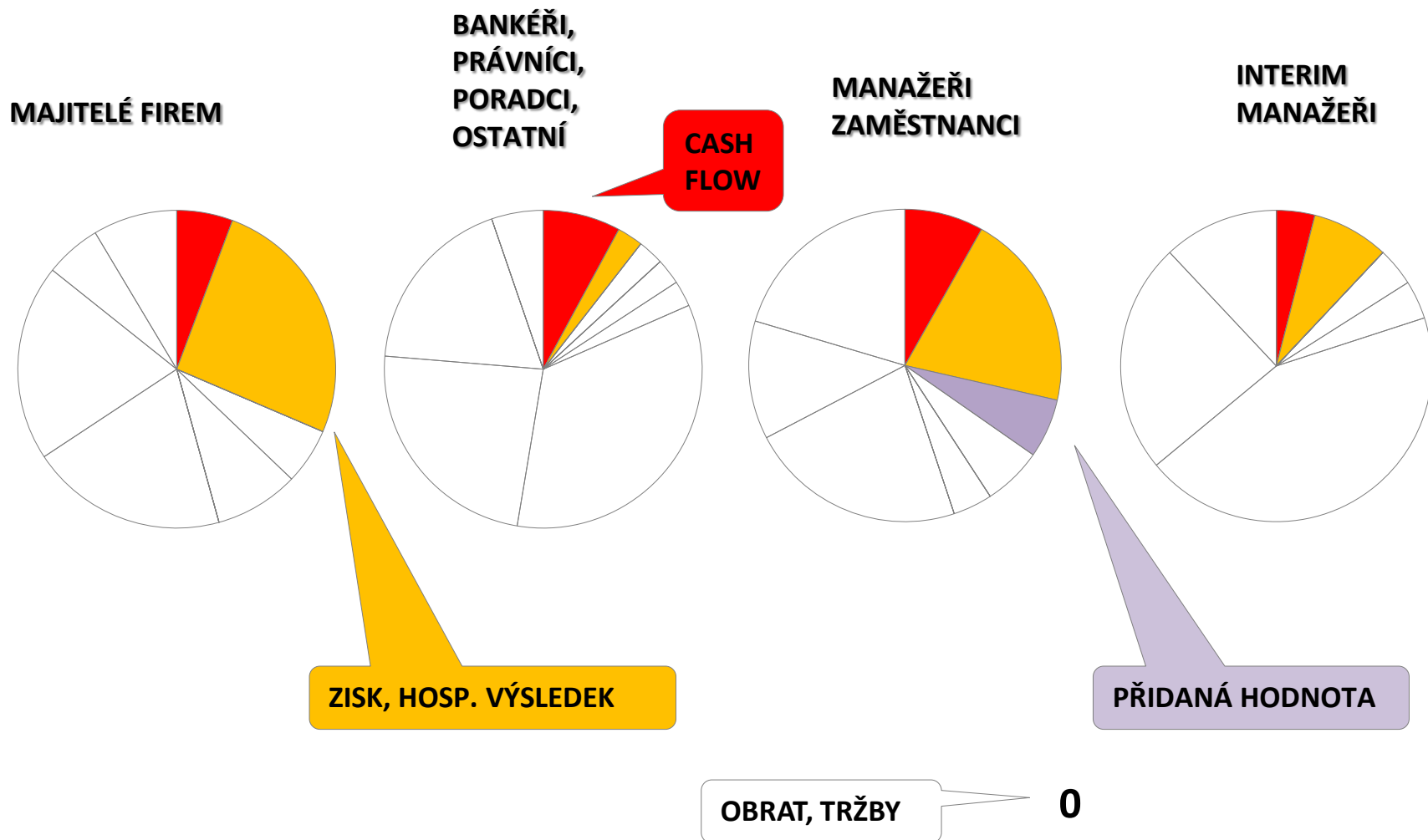
6.1 Pokud by měl být krizový interim manažer odměňován formou bonusu (succes fee), na jaké ukazatele byste tuto složku doporučovali navázat:



6.2 Pokud by měl být krizový interim manažer odměňován formou bonusu (succes fee), na jaké ukazatele byste tuto složku doporučovali navázat:

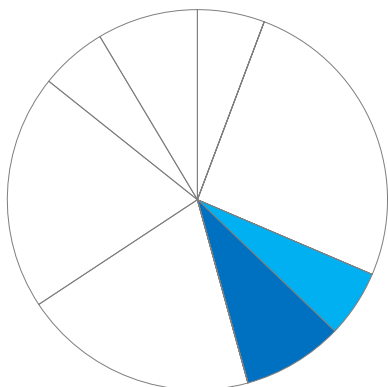


6.3 Pokud by měl být krizový interim manažer odměňován formou bonusu (succes fee), na jaké ukazatele byste tuto složku doporučovali navázat:



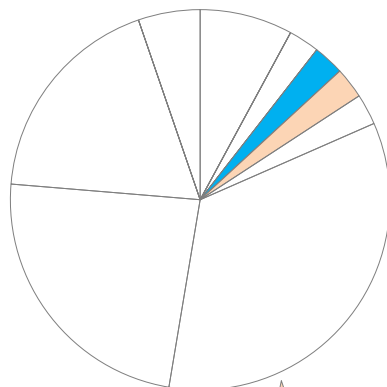
6.4 Pokud by měl být krizový interim manažer odměňován formou bonusu (succes fee), na jaké ukazatele byste tuto složku doporučovali navázat:

MAJITELÉ FIREM



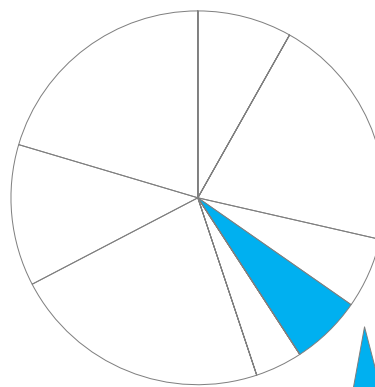
**CELKOVÉ SPLNĚNÍ
ROČNÍHO BUDGETU**

BANKÉŘI,
PRÁVNÍCI,
PORADCI,
OSTATNÍ



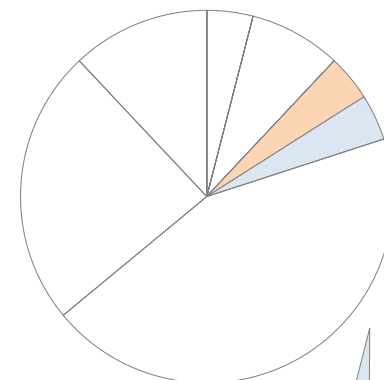
**RŮST CENY AKCIÍ;
PRODEJNÍ CENA FIRMY**

MANAŽEŘI
ZAMĚSTNANCI



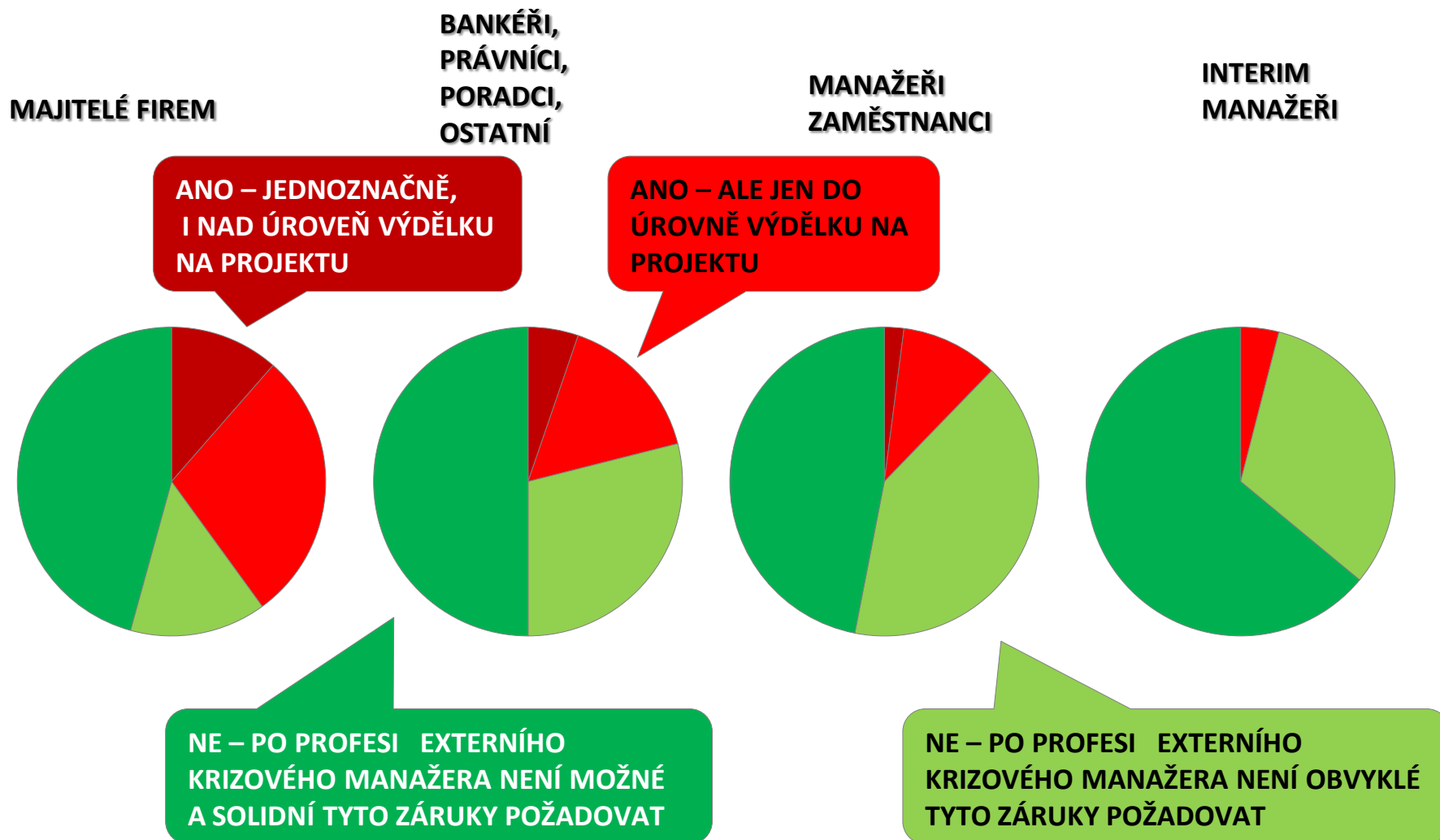
**DÍLČÍ POSTUPNÉ PLNĚNÍ
BUDGETU (MĚSÍČNÍ ...)**

INTERIM
MANAŽEŘI

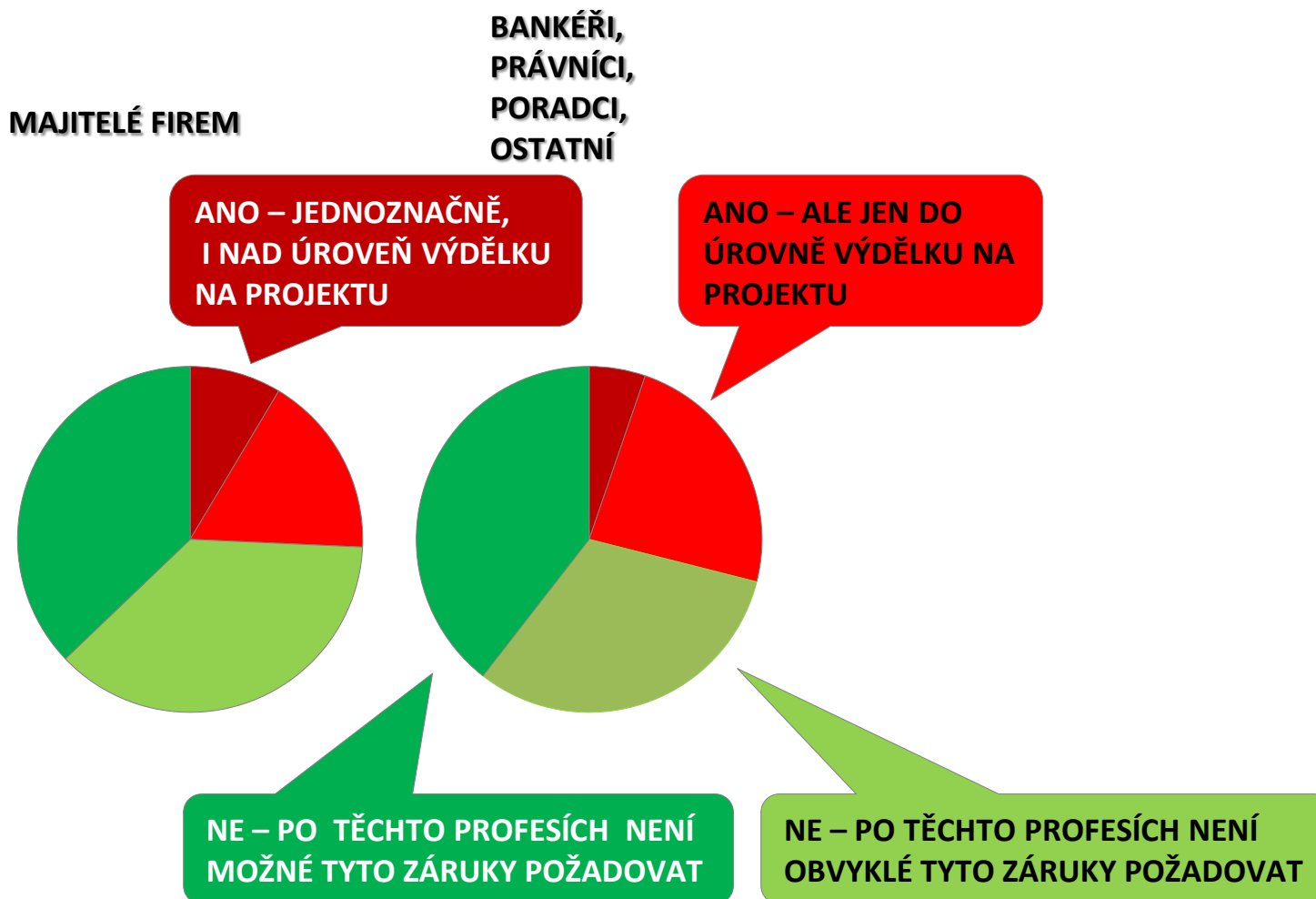


**SNIŽOVÁNÍ
NÁKLADŮ**

7.0 Myslíte si, že v případě potřeby získat pro řešení krize ve firmě kvalitního krizového manažera je důležité, aby i on se podílel svým osobním majetkem ?



8.0 V případě, že byste při řešení krize firmy spolupracovali i s externími právníky či dalšími poradci, požadovali byste, aby i oni se podíleli nějakým svým majetkovým či finančním podílem na ručení za záchranu firmy?



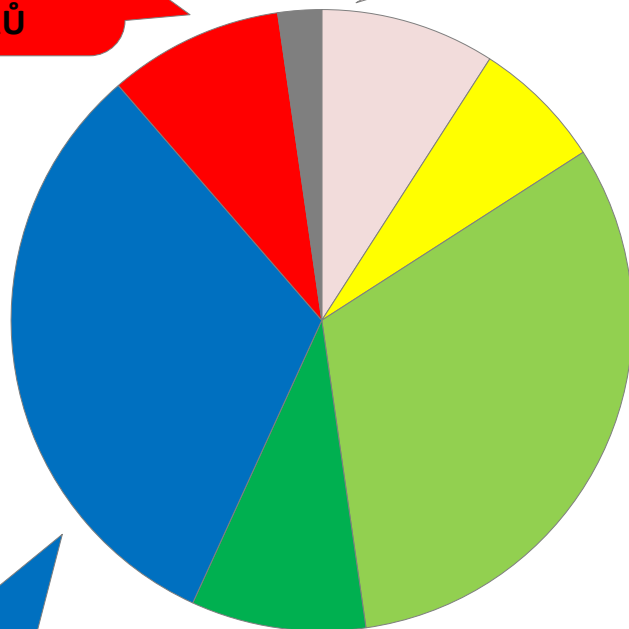
9.0 Pokud byste se v situaci firemní krize rozhodli vyhledat krizového manažera, jak a kde byste ho začal hledat ?

MAJITELÉ FIREM

PROSTŘEDNICTVÍM
PERSONÁLNÍCH
AGENTUR A
HEADHUNTERŮ

OBECNĚ NA INTERNETU

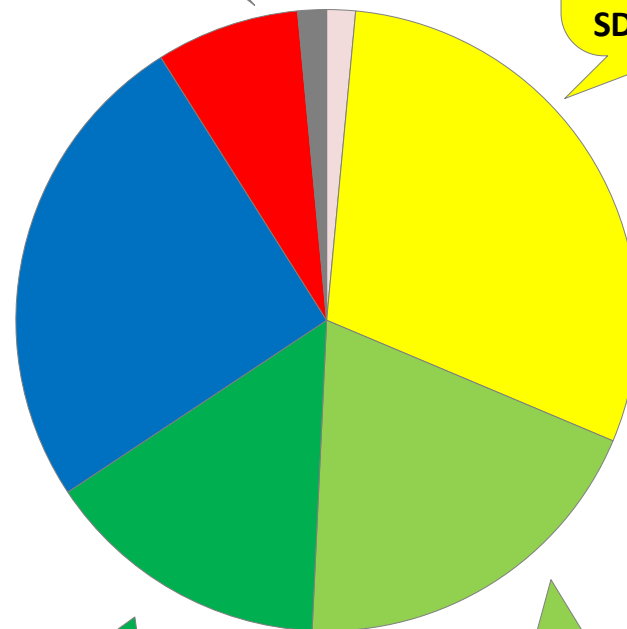
JINÉ



CÍLENĚ OSLOVENÍ NĚKoho, KDO JE
JIŽ OBECNĚ ZNÁMÝ

BANKÉŘI, PRÁVNÍCI, PORADCI, OSTATNÍ

CÍLENĚ U
PROFESNÍCH
ORGANIZACÍ,
KTERÉ JE
SDRUŽUJÍ

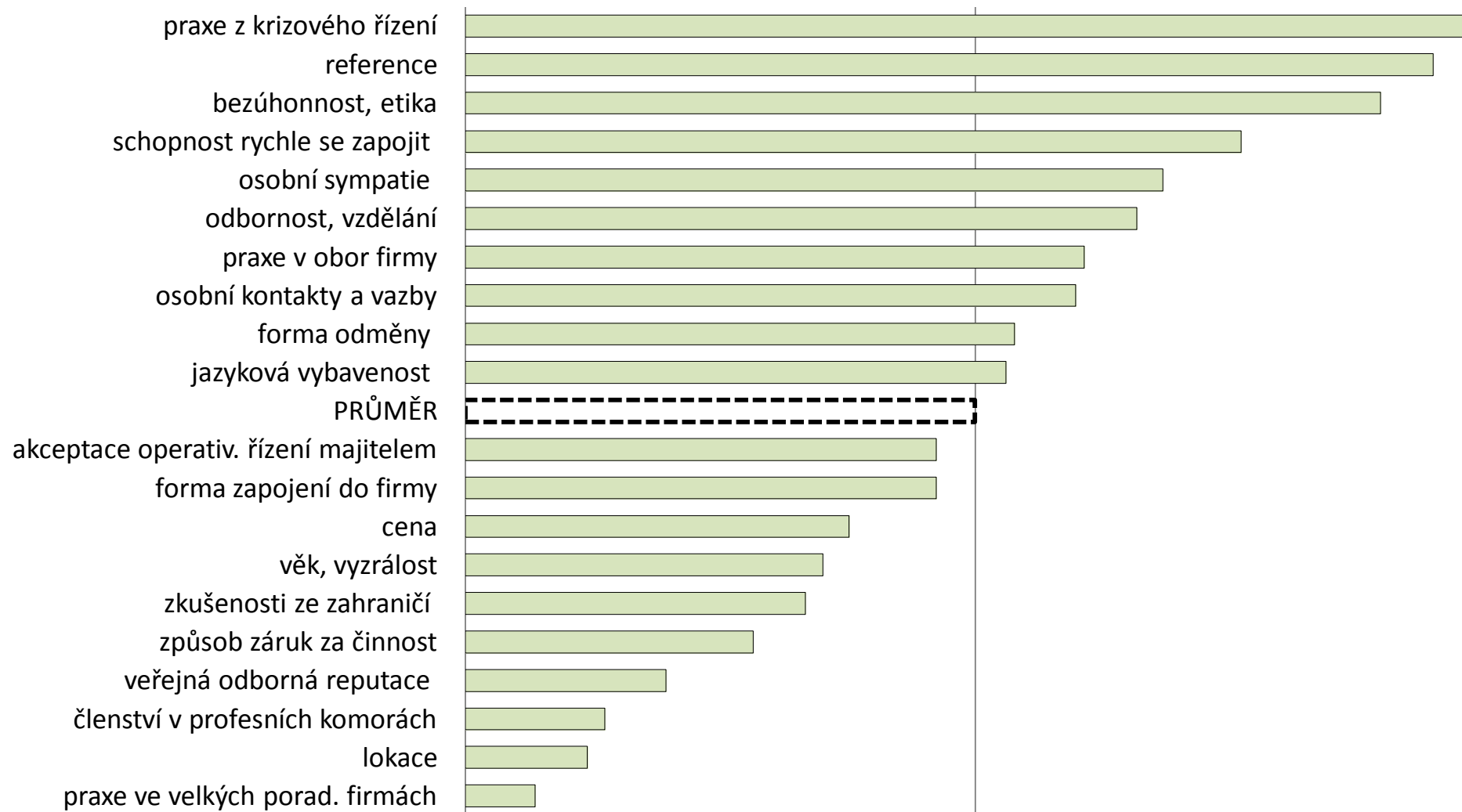


PROSTŘEDNICTVÍM
BANKÉŘŮ A PRÁVNÍKŮ

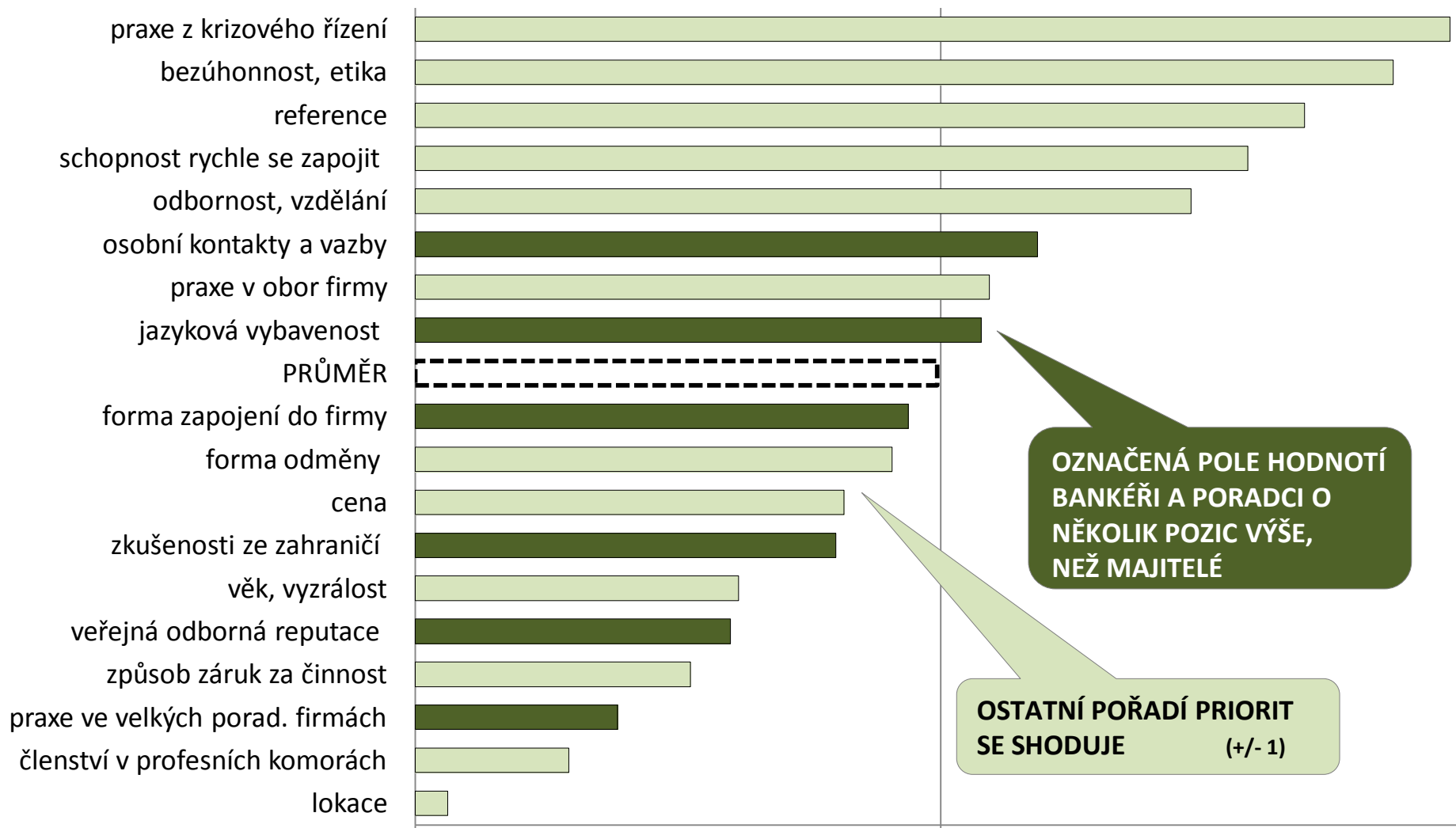
PROSTŘEDNICTVÍM
ZNÁMÝCH A KOLEGŮ

10.1 Co by v případě angažování externího krizového manažera do vaší firmy bylo nejdůležitějším kritériem:

MAJITELÉ FIREM



10.2 Co by v případě angažování externího krizového manažera do vaší firmy bylo nejdůležitějším kritériem: **BANKÉŘI, PRÁVNÍCI, PORADCI, OSTATNÍ**

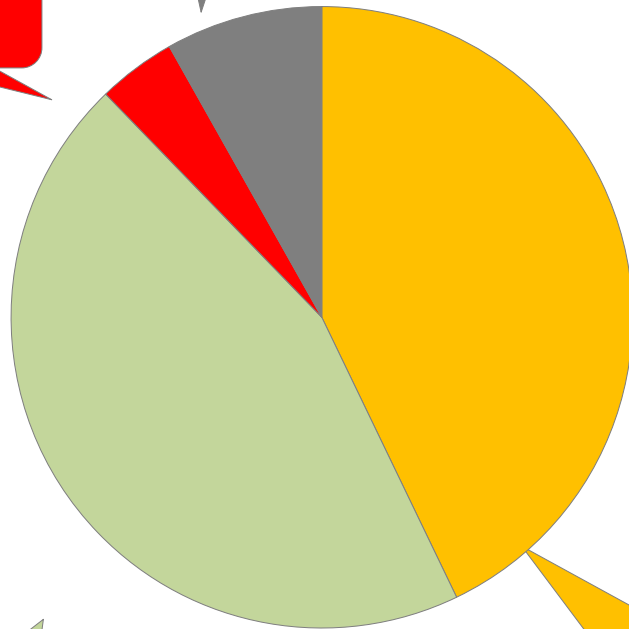


11.0 V případě, že byste se stal statutárním představitelem podniku v krizi, jakou formou byste snížil své osobní riziko, pokud by se záchrana firmy nepodařila a majitelé či věřitelé by po vás požadovali vrátit odměnu.

MANAŽEŘI ZAMĚSTNANCI

JINAK

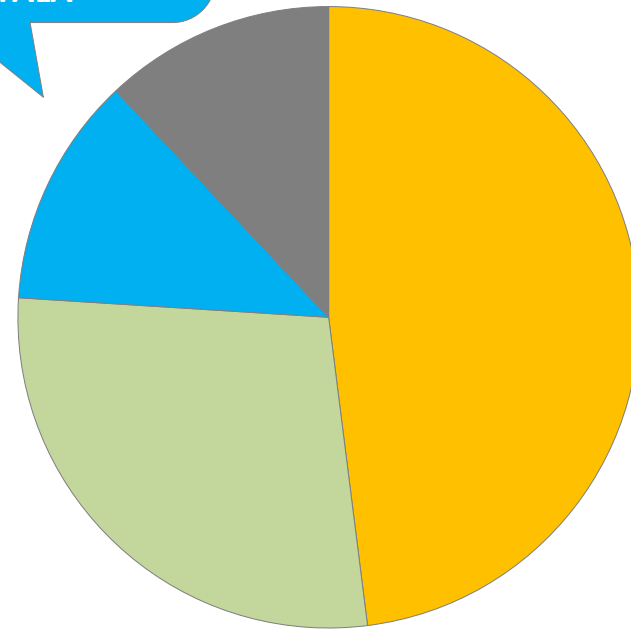
OMEZIT RIZIKO
NELZE



POJIŠTĚNÍM
ODPOVĚDNOSTI

TAKOVOU
SITUACI BYCH SI
NEPŘIPOUŠTĚL
A ŘEŠIL JI, AŽ BY
NASTALA

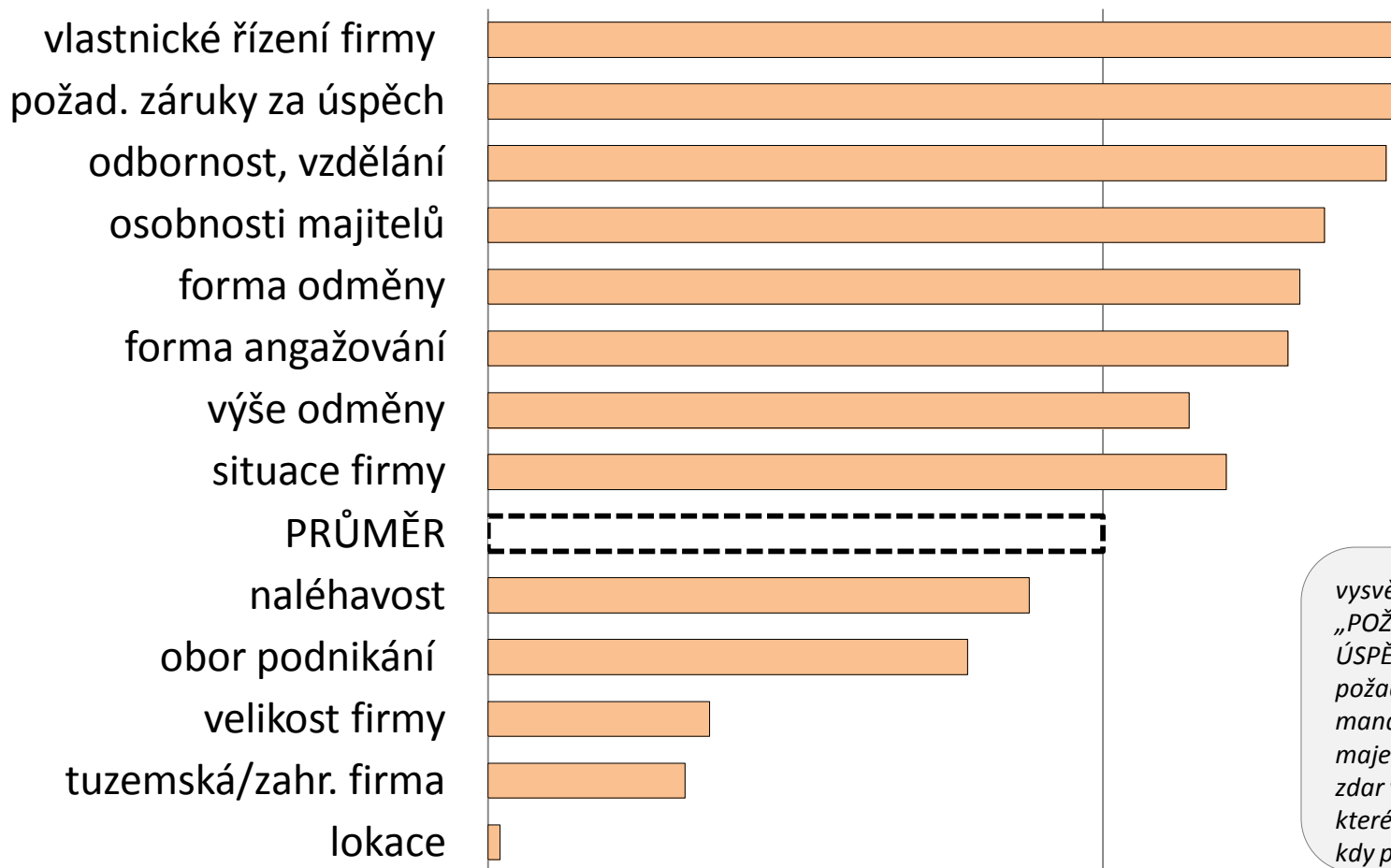
INTERIM MANAŽEŘI



OMEZIT RIZIKO VHODNĚ
FORMULOVANOU SMLOUVOU

12.1 V případě, že byste jako manažer uvažoval přijmout nabídku vstoupit do firmy v krizi, v insolvenční, která se nachází v procesu restrukturalizace apod., které parametry nabídky byste považoval za nejdůležitější?

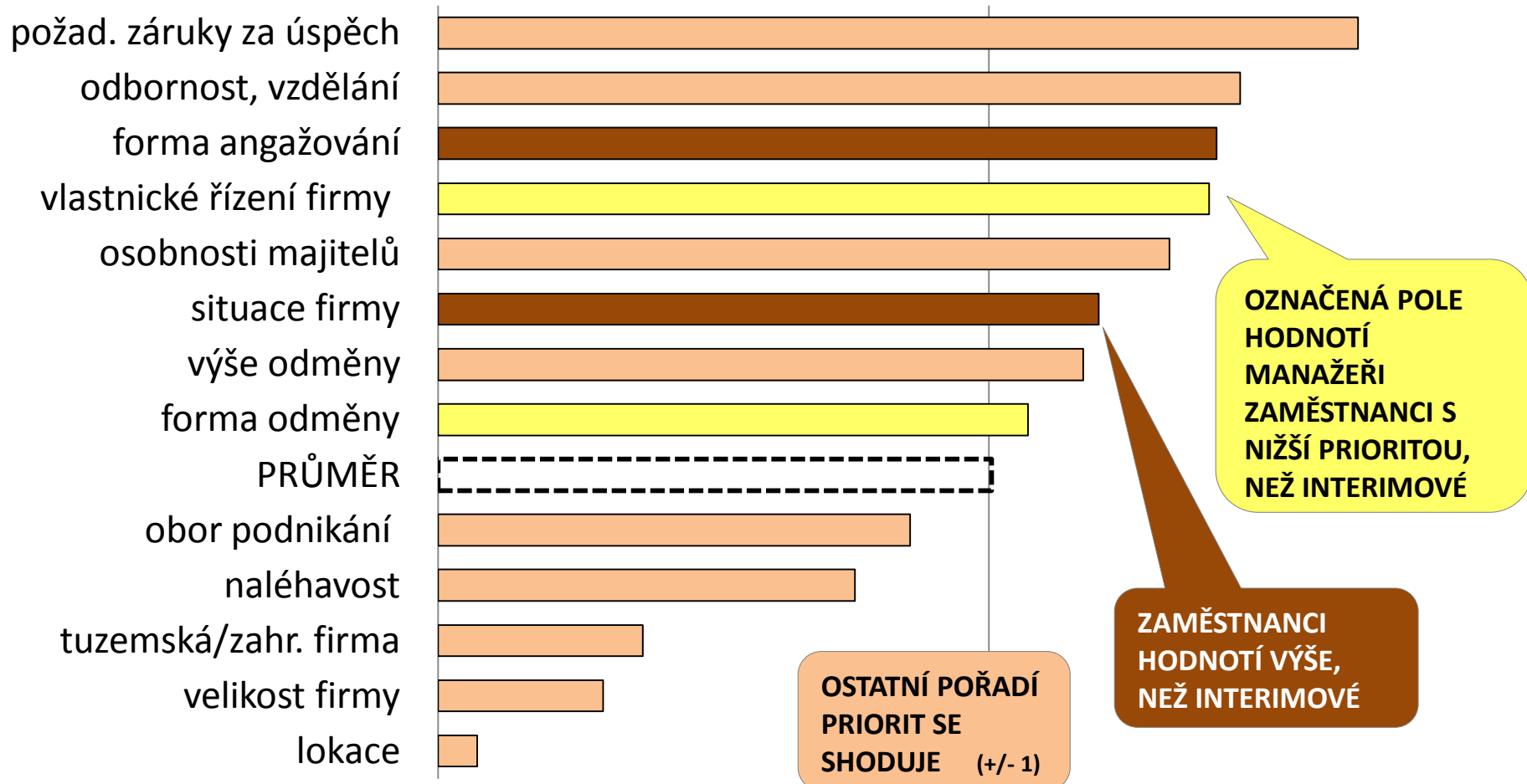
INTERIM MANAŽEŘI



vysvětlivka: pod bodem „POŽADOVANÉ ZÁRUKY ZA ÚSPĚCH“ je myšlen např. požadavek, aby krizový manažer ručil svým osobním majetkem nebo finančně za zdar vyřešení krize firmy, do které přišel ale až v situaci, kdy problémy již existují

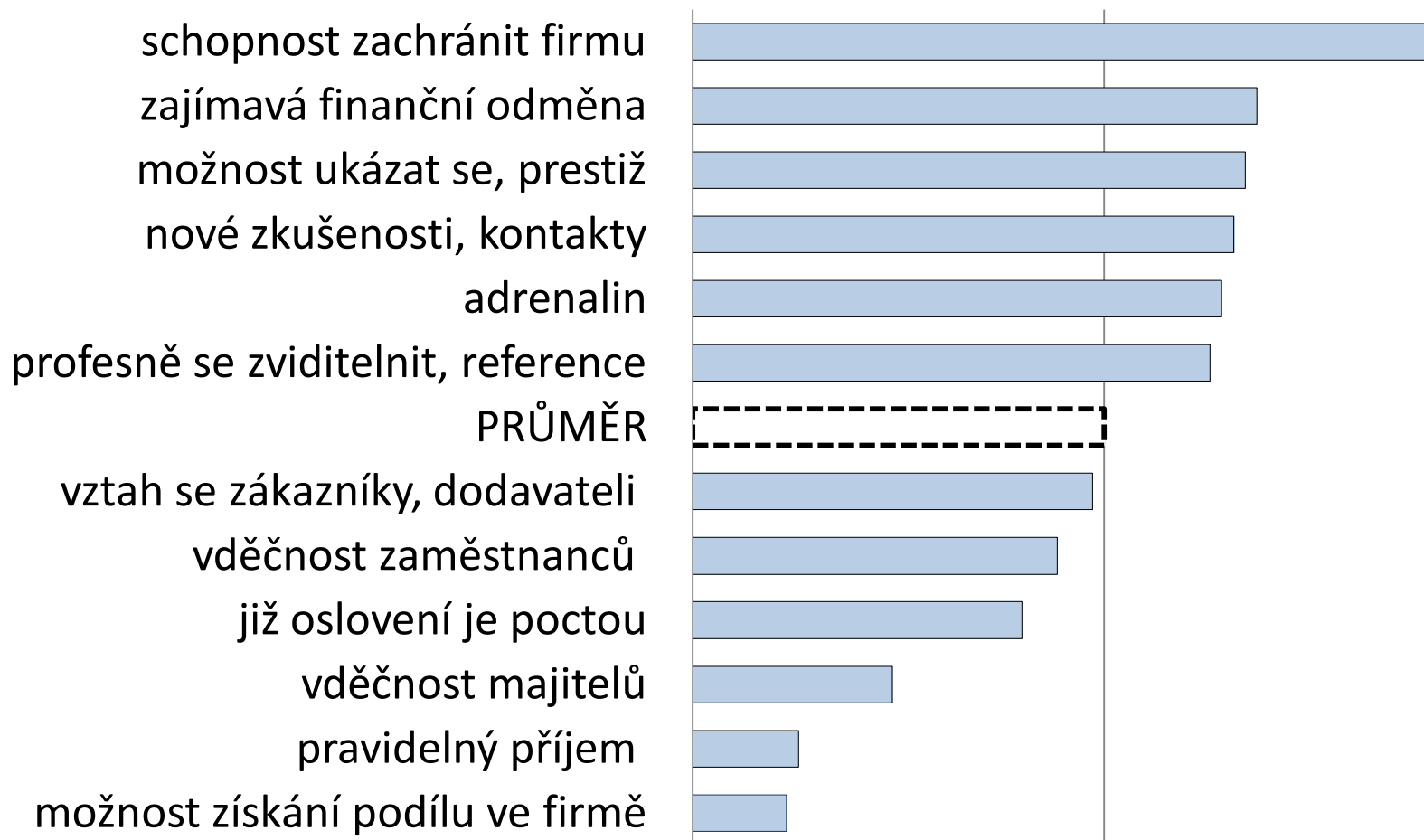
12.2 V případě, že byste jako manažer uvažoval přijmout nabídku vstoupit do firmy v krizi, v insolvenční, která se nachází v procesu restrukturalizace apod., které parametry nabídky byste považoval za nejdůležitější?

MANAŽEŘI ZAMĚSTNANCI



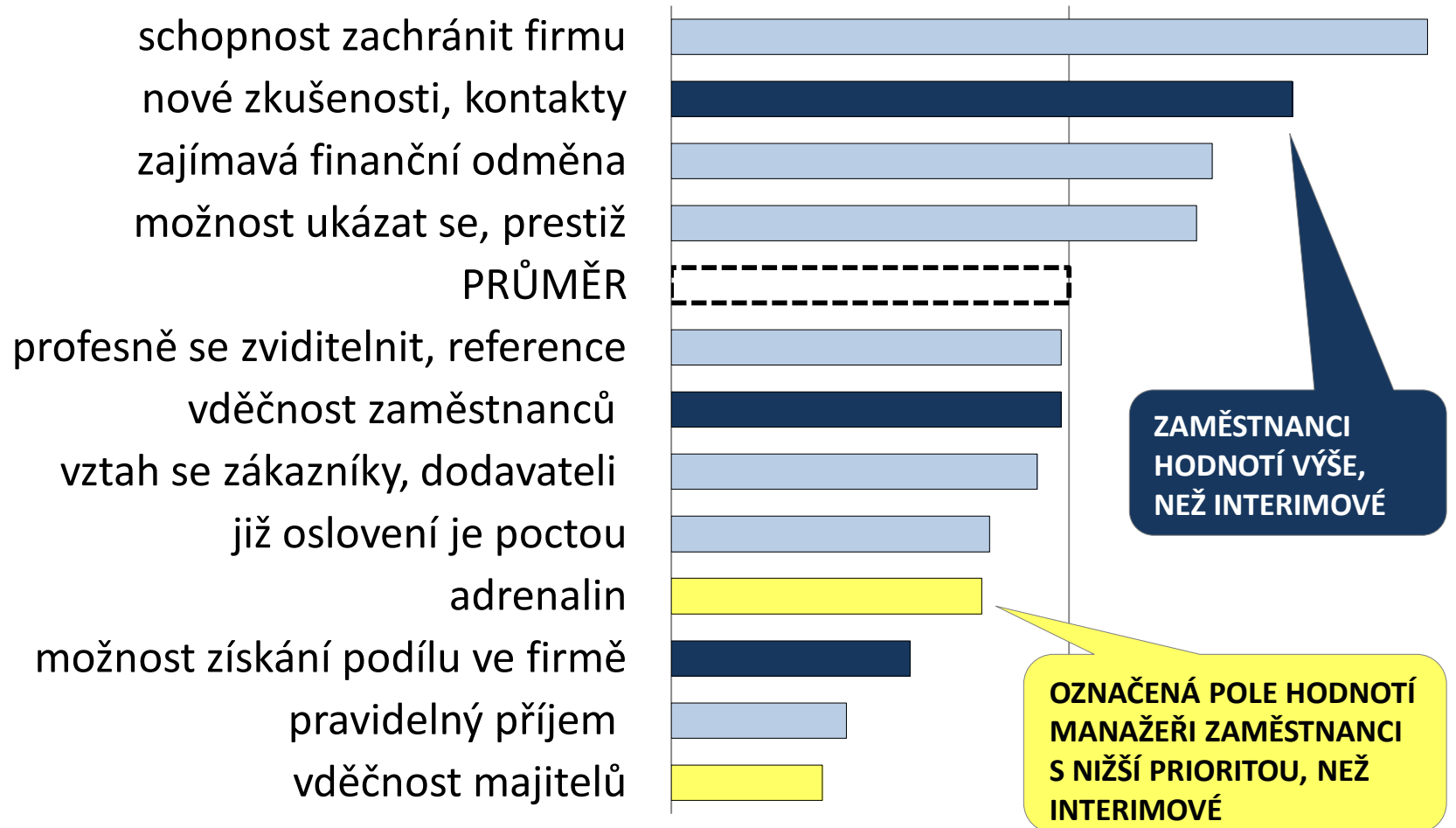
13.1 Co by vás jako manažera, který vstoupí do firmy s cílem odvrátit nebo vyřešit firemní krizi nebo firmu zásadněji restrukturalizovat, nejvíce motivovalo ?

INTERIM MANAŽEŘI



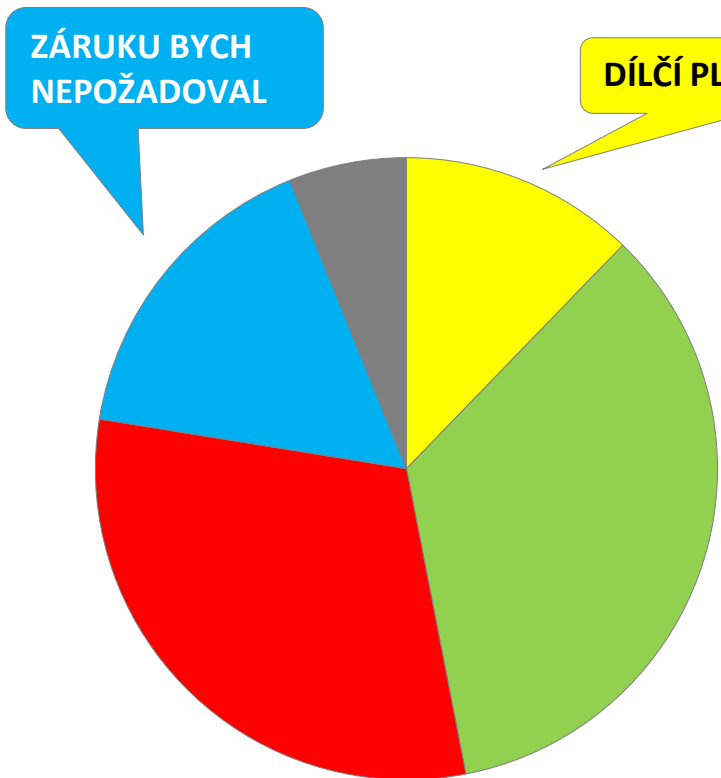
13.2 Co by vás jako manažera, který vstoupí do firmy s cílem odvrátit nebo vyřešit firemní krizi nebo firmu zásadněji restrukturalizovat, nejvíce motivovalo ?

MANAŽEŘI ZAMĚSTNANCI

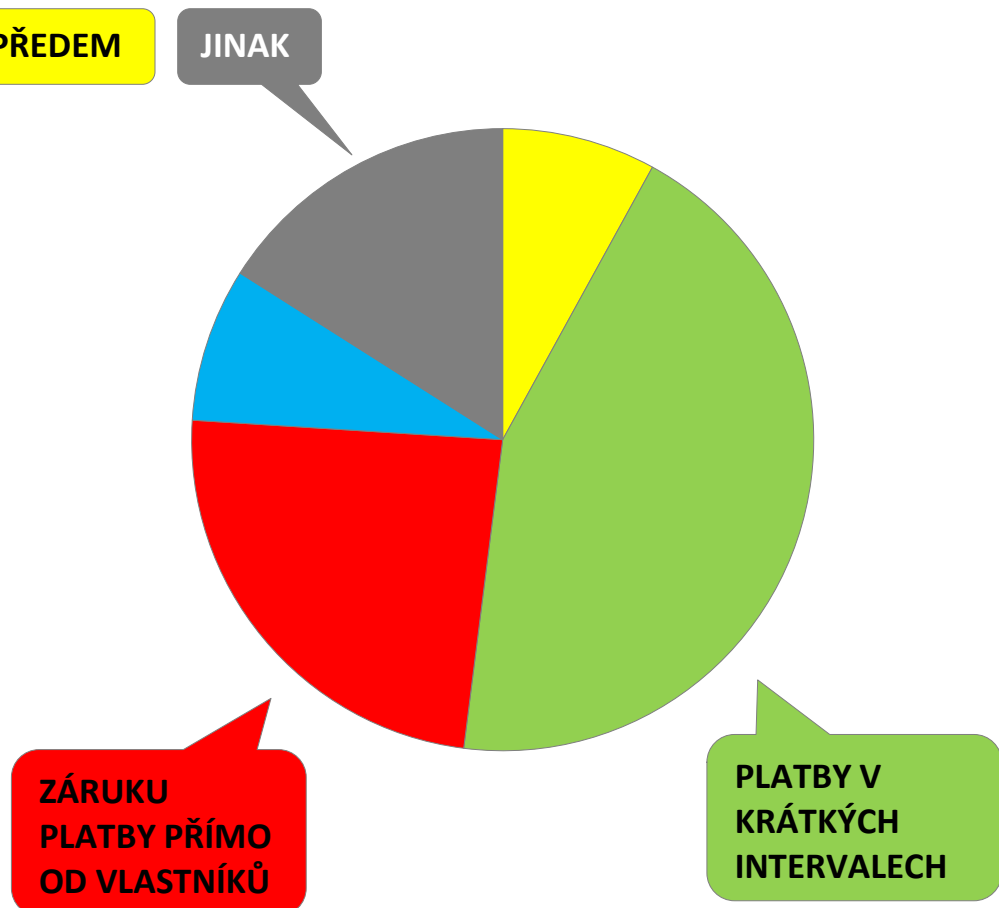


14.0 V případě, že byste jako (krizový) manažer vstoupili do firmy, které hrozí nebo je již v krizi, v insolventci, nebo v restrukturalizaci, jaké formy záruky, že dostanete vyplacenu sjednanou odměnu, byste požadoval:

MANAŽEŘI ZAMĚSTNANCI



INTERIM MANAŽEŘI



15.0 Organizovanost respondentů v profesních svazech a organizacích:

	MAJITELÉ FIREM	BANKÉŘI, PRÁVNÍCI, PORADCI, OSTATNÍ	MANAŽEŘI ZAMĚSTNANCI	INTERIM MANAŽEŘI
CELKEM ORGANIZOVÁNO	51 %	39 %	34 %	48 %
ZASTOUPENÉ ORGANIZACE	HOSPODÁŘSKÁ KOMORA	CAIM	HOSPODÁŘSKÁ KOMORA	CAIM
	SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY	TMA	CAIM	HOSPODÁŘSKÁ KOMORA
	CAIM	ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ	SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY	ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ
	ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE	SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY	Asociace koučů (různé)	TMA
	ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ	ASOCIACE INSOLVENČNÍCH SPRÁVCŮ	ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE	SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY
	Asociace koučů (různé)	ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE	TMA	

ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z PRŮZKUMU - 1

- Průzkum byl vcelku reprezentativní (ca 150 respondentů) a víceméně zahrnoval **všechny 4 základní kategorie** (majitelé – poradci/bankéři/právníci/ostatní – manažeři zaměstnanci – interim manažeři), přičemž byly zastoupeny všechny podstatné profese a obory činnosti, z nichž nejvíce vyčníval **strojírenský a elektrotechnický průmysl**
- Členství v nějaké profesní organizaci uvádí ca 50% majitelů a IM, ale jen ca 33% manažerů zaměstnanců
- Povědomí o interim managementu mezi respondenty je vcelku solidní
- Pro řešení firemní krize by bylo **využití externího krizového manažera 1. volbou**
- ...přičemž zapojení krizového manažera je preferováno **formou „nezávislého“ externího interim manažera** → a to dokonce i u kategorie majitelů, kde předstihuje možnost zapojení krizového manažera do statutárních orgánů či jako zaměstnance

ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z PRŮZKUMU - 2

- Největší shoda na schématu odměny odpovídá **pravidelným měsíčním platbám a bonusu po skončení projektu** (v poměru 50 – 70% fix a 30 – 50% bonus), byť majitelé preferují téměř stejnou vahou i minimální paušál na režii a vyplacení bonusu (či udělení opce na akcie) až po skončení celého projektu
- Všechny kategorie nejvíce preferují **navázání bonusu na plnění/splnění sjednaného restrukturalizačního plánu**
- V případě využití externího interim manažera je většinová shoda na tom, že **interim manažer by neměl svým osobním majetkem ručit za vyřešení/nevyřešení krize firmy**; u majitelů ale tato varianta jen mírně přesahuje možnost, kdy by IM měli ručit svým majetkem za záchranu firmy, a to u části majitelů i nad rámec odměny krizového manažera za daný projekt
- Při hledání interim krizového manažera by se majitelé nejčastěji obrátili na známé, obch. partnery či by si vybrali veřejně známou osobnost; poradci a bankéři by také oslovili profesní asociace a svazy; **služby personálních agentur a headhunterů by byly využity minimálně**

ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z PRŮZKUMU - 3

- Při výběru krizového interim manažera by byly hlavními kritérii **praxe v krizovém řízení, reference, etika, odbornost**, sympatie a rychlost zapojení; naopak lokace či praxe ve velkých poradenských firmách byly označeny za nepodstatné
- **Ochota interim manažera přijmout projekt krizového řízení** firmy souvisí zejména s vyjasněním požadovaných majetkových záruk za záchranu firmy s ohledem na jeho soukromý majetek, a dále **způsob vlastnického řízení a osoby majitelů**; naopak lokace či velikost firmy nebo tuz./zahr. vlastnictví nejsou podstatné
- Motivací interim manažerů je zejména **schopnost zachránit firmu, finanční odměna, prestiž a nové zkušenosti**, případně adrenalin; vděčnost majitelů ani podíl ve firmě interim manažery nemotivuje
- Interim manažeři by v případě krizového řízení požadovali **platby v krátkých splátkách** (ca týden), případně záruky za osobním majetkem vlastníků a **riziko své činnosti by řešili smluvně, případně pojištěním odpovědnosti**

ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z PANELOVÉ DISKUSE - 1

➤ Panelové diskuse se účastnili:

- **Vít Buchta, provider interim manažerů** mj. i pro teritorium Rakouska, Německa a Itálie
- **Jiří Klumpar, zkušený vrcholový bankéř** se zaměřením na financování podniků
- **Michal Zahradník, právník prestižní advokátní kanceláře** se zaměřením na oblast insolvenčí a restrukturalizací podniků
- **Michal Kviečinský, zkušený krizový manažer** reprezentující způsob zapojení krizových manažerů do statutárních orgánů krachujících firem
- **Petr Karásek, zkušený krizový interim manažer**, reprezentující způsob zapojení krizových manažerů formou externího „nezávislého“ smluvního mandátu k provedení restrukturalizací firem
- panelovou diskusi vedl **Petr Smutný, vedoucí partner globální poradenské společnosti PwC** s velmi bohatými zkušenostmi s oblastí reorganizací a řešení insolvenčí podniků, a to i v zahraničí

ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z PANELOVÉ DISKUSE

- **Žádné zásadní rozpory mezi vnímáním interim manažerů se mezi skupinami majitelů firem, poradců, bankéřů, právníků a manažerů neobjevovaly;** pokud byly v odpovědích rozdíly, jednalo se více méně pouze o rozdíly kvantitativní, ale nikoliv zásadně principiální
- Výsledky průzkumu také nepřinesly pro panelisty žádná neočekávaná a významná překvapení
- Z méně významných nepředpokládaných výstupů byla zmíněna například malá důvěra všech respondentů v pomoc headhunterů a personálních agentur při vyhledání interim manažerů
- **Hlavní parametry pro výběr interim krizového manažera jsou dle shody panelistů jednoznačně odbornost/zkušenost a důvěryhodnost/etika**

ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z PANELOVÉ DISKUSE

- Jako velmi potřebné pro úspěch záchrany firmy bylo zdůrazňováno zejména **kvalitní vzájemné vyjasnění si očekávání a cílů mezi zadavateli a krizovými manažery**
- Důležitým katalyzátorem úspěchu je pak **vybudování vzájemné důvěry mezi majiteli firem a krizovými manažery na bázi partnerství**
- Z toho vyplynulo, že kvalitního krizového interim manažera není možné považovat ze strany majitelů firmy za jakéhosi pouhého správce firmy nebo prostého vykonavatele jejich přání a pokynů
- Ústředním bodem, kolem kterého je třeba spolupráci všech osob a institucí při záchraně firmy vystavět, je **kvalitně předem připravený a všemi klíčovými stakeholdery odsouhlasený restrukturalizační plán, který je pak respektován** manažery i majiteli včetně kontroly jeho dodržování a postupu
- Bohužel zatím se krizoví manažeři nemohou spoléhat na dostatečnou a včasnou přípravu půdy pro jejich činnost ze strany bank, byť by to i bankám a věřitelům obecně mohlo být velmi prospěšné

ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z PANELOVÉ DISKUSE

- V citovaném zahraničí (D, A, IT) se jeví vstup krizových manažerů do statutárních pozic firem v problémech jako vcelku běžný, ale je to dáno zřejmě již **ustálenějším a předvídatelnějším prostředím problematiky řešení insolvencí** (a právní problematiky s tím související), oproti situaci v ČR a SR
- Působení krizových manažerů přímo ve statutárních orgánech může posílit pozici krizových manažerů vůči dalším stakeholderům, včetně obchodních partnerů bank i vlastníků ...
- ... ale na pozitivní výsledek krizového řízení to také nemusí mít žádný vliv, přičemž i zástupce bankéřů se přiklonil spíše k zapojení krizových manažerů mimo statutární pozice
- Na druhou stranu **pro výkon kvalitní činnosti krizového manažera jsou evidentně důležitější jiné záležitosti (praxe, odbornost, bezúhonnost...)**, než je potřeba ho včetně jeho osobního majetku „zatáhnout“ do již existujících problémů firem → lékař může také úspěšně vyléčit pacienta, aniž by nutně musel být nakažen stejnou chorobou