Vláda by se měla poučit z firemních krizí

Petr Karásek
autor: Matej Slávik

Petr Karásek, místopředseda České asociace interim managementu

27. 10. 2022 00:00 / 6 minut čtení

vláda průmysl krize

S kolegy z České asociace interim managementu jsme řešili krize v desítkách podniků a zažili stovky různých nelehkých situací, převážně v průmyslu. Nyní v souvislosti se zhoršujícím se vývojem hospodářství vidíme symptomy nastupující krize v celé řadě oblastí. Nejde jen o partikulární podnikové krize, ale bohužel o problémy celých odvětví průmyslu, dokonce i naše hospodářství čelí mnoha hrozbám. Energetické, dodavatelsko-logistické, migrační či spojené s válkou nebo inflací. Jak by měl stát na tuto zhoršující se situaci reagovat, jaké kroky by měl preventivně přijmout, aby se již zažehnuté problémy přinejmenším nezhoršovaly?

V péči záchranářů

Krizové řízení je disciplína sama o sobě. Přejímá zkušenosti třeba od záchranářů, hasičů či vojáků. Přestože jsme si všichni vyzkoušeli, že stát se nedá řídit jako firma, by bylo pošetilé, kdyby se řízení na úrovni vlády zříkalo dílčích zkušeností z jiných oborů. Logicky by tedy i zkušenosti z krizového řízení v podnikové sféře mohly být přínosem k vyřešení těchto krizí nebo alespoň zmírnění jejich následků.

Když krize nastane, nejdůležitější je, aby si klíčové osoby připustily, že jde skutečně o krizi. Že to není jenom nějaký přechodný problém. Že situace je vážná a musíme ji řešit razantně a odpovídajícími nástroji. Zpravidla ale ti, kteří jsou za vznik krize zodpovědní (že konali špatně nebo naopak že nekonali vhodně a včas), nejsou schopni dostatečné sebereflexe a neustále hledají pro sebe omluvy, výmluvy, situaci zlehčují či malují zdánlivě jednoduchá pseudořešení. Proto je třeba, aby do čela nastoupili lídři, kteří s příčinami nesnází nemají nic společného. Jejich dočasným a jediným úkolem je vyřešit krizi s co možná nejmenšími negativními dopady.

> *Místo toho, aby se stát maximálně soustředil na řešení krize, ztrácí čas se zákonem o ochraně netopýrů či smlouvou o sociálním zabezpečení s Brazílií.*

Druhým úkolem musí být rychlá analýza situace a odhalení kořenových příčin problémů. Je nesmyslné ostošest vylévat vodu z potápějící se lodi a nezjistit si, že dírou v trupu loď nabírá mnohem více vody, než jsme schopni vypumpovat. Ty příčiny je třeba nalézt bez ohledu na to, co si myslí majitel firmy, akcionáři, jejich příbuzní či další okolí. Inspirací pro vládu v tomto ohledu je analyzovat příčiny bez ohledu na politické vztahy, koalici či opozici, spojence, média či lobbisty. Průmysl i společnost to od ní očekává.

Třetím krokem je stanovení cíle, priority číslo jedna. Nelze chtít vyřešit všechno hned a najednou. Aktuálně je to nutnost zajistit pro obyvatele i průmysl dostatek dostupné energie na zimu. Bez politikaření, taktizování, bez ideologie. Vše ostatní tomu podřídit. Až dosáhneme tohoto primárního cíle, pak můžeme řešit další prioritu.

Krize má přednost před netopýrem

K naplánování postupných cílů slouží akční plán. Ten stanoví co teď, co potom, další pak a jiné vůbec. Při řešení krize máme omezené zdroje, a proto jimi musíme uvážlivě nakládat a neplýtvat. Nejde jen o peníze, ale i o čas a pozornost klíčových lidí. Věci, které neslouží k vyřešení krize a nejsou klíčové pro každodenní přežití, odsuneme až na období po překonání krize.

Petr Karásek

Pracuje jako nezávislý krizový manažer. Je místopředsedou České asociace interim managementu. Podílel se na restrukturalizacích řady významných českých průmyslových firem, například výrobce nákladních automobilů Tatra Trucks, strojírenské společnosti Škoda Transportation či výrobce technických tkanin Kordárna.

Přiznám se, že z pohledu krizového manažera úplně nerozumím programu jednání vlády i parlamentu v poslední době. Předpokládal bych, že tam budou jen otázky prioritního významu v souvislosti s aktuálními problémy, nikoliv třeba zákon o Antarktidě, autorský, o ochraně netopýrů, agenda o kulturních statcích v EU, o sociálním zabezpečení s Brazílií a podobně.

Součástí řešení krize podniku je i ukončení či urychlené přejednání obchodních smluv, které jsou v dané situaci pro podnik nevýhodné, ztrátové, rizikové. I přesto, že jsem zastáncem dodržování uzavřených dohod, pokud jde „o život“, musíte udělat všechno pro to, abyste se z takových závazků vyvázali. Není to snadné, ale je to nezbytné. S kolegy máme za sebou přejednání či ukončení desítek takovýchto nevýhodných smluv, a to i s velkými globálními korporacemi. Vláda by to měla udělat také. V první řadě to jsou smlouvy mezi ČEZ a Lipskou burzou. Stát je sice podepsal a je jejich garantem, avšak v každé kritické situaci – a vybavte si třeba příklad z bezpečnostního školení v letadle – se doporučuje, aby se zabezpečil nejprve každý sám a teprve potom, až když je sám v bezpečném režimu, aby se postaral o druhé.

Díky, ale nechceme

Nastavení priorit souvisí s formálním rámcem vnitřních předpisů. V podnicích existují desítky, spíše stovky vnitřních směrnic a podnikových norem. Bohužel vyvedení podniku z krize často řada těchto předpisů brání, protože nemůžete realizovat některé potřebné kroky rychle v duchu logiky a selského rozumu, aniž byste něco formálně neporušili. Proto je potřeba některé takové předpisy prostě dočasně vypnout a prostor pro řešení co nejvíce zjednodušovat. Pravomoc, kterou mají tyto formální předpisy, přidělit dočasně do odpovědnosti konkrétních manažerů, kteří jsou k tomu kompetentní a požívají důvěry. Musí rozhodovat odborně, ale rychle a nesmí se neustále bát, že jim někdo bude ex post vyčítat nějaká formální pochybení.

Předešlý bod vede k otázce sestavení týmu, který má podnik, potažmo stát vyvést z krize. Musí být z odborníků na jednotlivé oblasti řízení (ekonomika, výroba, nákup ...), ale současně musí mít i schopnosti a zkušenosti z řešení obdobných situací. Žádnou roli nesmí hrát příslušnost k rodině majitelů, vazby na různé skupiny akcionářů a podobně. Cílem je nalézt toho nejvhodnějšího člověka pro danou oblast. Rozumím tomu, že se koaliční vláda sestavuje v normální situaci podle určitých politických kritérií. Ale naše země není v normální situaci, je v několikanásobné krizi.

Posledním bodem je komunikace. V krizi je nejhorší nedostatek správných informací. Ministra průmyslu ale v poslední době skoro nebylo vidět, v podnicích už vůbec. Když mluvil, tak sporadicky. Pokud už vystoupil, tak zmateně a nepřesvědčivě. Neumí sdělit jasný plán: raz, dva, tři. Nedrží si své postoje konzistentně. Premiér přece nemůže očekávat, že za takovýmto „lídrem“ průmyslu podniky půjdou a budou ronit krev, slzy a pot. A že to bude třeba, je nasnadě.

Koncem loňského roku jsme jako profesní komora sdružující transformační a krizové manažery nabídli vládě předání zkušeností a určitých metodik úspěšně vyzkoušených v krizovém řízení.
Ve zdvořile zamítavé odpovědi bylo uvedeno, že vláda se zavázala do konce roku 2023 připravit revizi legislativy pro krizové řízení. No, snad nebude pozdě.