

Krizoví manažeři sestavili doporučení pro firmy, jak zvládnout krizi v důsledku koronaviru



Česká asociace interim managementu se rozhodla svými zkušenostmi přispět k ochraně firem a české ekonomiky před dopady koronaviru.

Přicházející problémy totiž mohou být značné a pro některé podnikatele a podniky likvidační. Tým krizových manažerů vytvořil dokument s osvědčenými postupy i praktickými radami pro firmy a udržení jejich hlavních činností. Co všechno obsahuje, o tom hovořil Petr Karásek, viceprezident České asociace interim managementu a zkušený krizový manažer, který vedl krizovou záchranu automobilky Tatra a dalších strojírenských firem.

Tým krizových manažerů České asociace interim managementu pod vaším vedením vytvořil soubor doporučení pro firmy, aby se mohly připravit na přicházející krizi a zvládnout ji. Co vás k tomu vedlo?

Celá společnost, včetně podniků, se nyní dostává v důsledku epidemie koronaviru do nestandardního, pravděpodobně až krizového stavu. Životy a zdraví lidí mají maximální prioritu, ale bohužel vládní opatření vyvolávají, a ještě i dále budou vyvolávat, sekundární negativní dopady mimo jiné i na podniky. Problémy jedněch podniků v rámci dodavatelského řetězce pak budou následně způsobovat problémy podniků dalších, čímž se budou negativní dopady multiplikovat. K tomu ještě přibývají potíže s hladkou přeshraniční dopravou zboží a materiálu.

Je třeba, aby si majitelé a managementy v těchto dnech uvědomili, že opatřeními na dennodenní operativní bázi situaci v podniku už efektivně zvládnout nebudou schopni. Nastává krize a je třeba s chladnou hlavou vzít tento fakt na vědomí a podle toho se začít chovat. My máme zkušenosti a považovali jsme za důležité je nyní nabídnout ve prospěch podnikání a české ekonomiky. Díky odborným znalostem, a zejména praxi z řešení celé řady podnikových kolizí mají krizoví manažeři mnoho doporučení a inspirace pro majitele nebo týmy podniků, jak si v krizi počínat či jak se připravit na její jednotlivé vývojové fáze nebo na období po skončení akutního období.

Dokument jste nazvali Krizové řízení podniků a koronaviru. Co obsahuje, na co jste se zaměřili?

Náš tým krizových manažerů zpracoval svá doporučení pro firmy, zejména výrobní, do 16 kapitol, z nichž každá pojednává o významném podnikovém procesu nebo činnosti. Kapitola

věnovaná obchodu například popisuje, jak lze zabránit škodám z neplněných kontraktů v důsledku virové nákazy, kapitola plánování zakázek do výroby popisuje tvorbu jednoduchých scénářů, další kapitola zaměřená na expedici a předprodejný servis popisuje náhradní možnosti přejímek výrobků a plnění. Následující kapitoly jsou věnovány nákupu, logistice, organizaci výroby či poprodejným službám a servisu. Obsáhlými kapitolami jsou ekonomika a finance, péče o pracovníky a interní a externí komunikace v krizové situaci atd. Důležitá sdělení jsou také uvedena v obsáhlém úvodu, který shrnuje základní principy krizového managementu – tedy jak v dané situaci organizovat týmy, jak komunikovat, zásady vedení, principy kontroly v této situaci a také se věnuje nutnosti krizového plánování, a to i přes poměrně hektický vývoj okolní situace.

Na co by měly firmy myslet nebo pohlídat si teď na začátku, jaké problémy přijdou jako první?

Bohužel musíme počítat s tím, že dopady úbytku pracovníků v důsledku karantén nebo dopady chybějících materiálových vstupů nebo pomalejší součinnosti dalších subjektů se mohou projevat s velkou intenzitou (samozřejmě podle oboru činnosti a míry provázanosti na další podniky).

V dokumentu se zájemci mohou dovědět například to, že dosavadní plány a výhledy mnoha firem jsou pravděpodobně už teď nereálné, ale bez plánování činnosti by nastal chaos ještě větší, proto je třeba je nahradit plány novými – krizovými. V každém podniku ale nemůže být profesionální krizový manažer. Řešením je, že se stávající management seznámí s důležitými principy a postupy krizového řízení a ty v rámci svých schopností a možností aplikuje. Může tím předejít ještě závažnějším problémům a danou situaci sám vyřešit.

Pro firmy bude důležité, aby si udržely své zákazníky i dodavatele. Co jim můžete poradit?

Mezi hlavní kroky krizového řízení by měla patřit rychlá inventura všech kontraktů a smluv, podle kterých by měl podnik plnit během období krize a v období po ní následující (do konce roku 2020). Inventura by měla analyzovat všechny smluvní sankce, pokuty apod. za nedodání, dodání po termínu, problémy se zprovozněním dodaných zařízení či předprodejným servisem apod. Zvláštní pozornost by měla být věnována tomu, zda a jak je ve smlouvách ošetřena tzv. vyšší moc. Každopádně je potřeba zvážit priority, například zda je nezbytné nutně v každém projektu i za současné situace pokračovat, nebo zda je efektivnější projekt po dohodě s externím partnerem pozastavit.



Petr Karásek, viceprezident České asociace interim managementu, přednáší na různých seminářích a předává své zkušenosti

Co se týče dodavatelů, je velmi pravděpodobné, že s postupující krizí se začnou projevovat výrazné problémy v zásobovacím řetězci, zejména v případě přeshraničních dodávek. Určitě nebudou výjimkou tzv. kaskádovité výpadky v dodávkách, kde přímý dodavatel nebude schopen dodat včas kvůli problémům svých subdodavatelů. Proto je třeba si udělat rozvahu potřebných dodávek a co nejdříve začít jednat s dodavateli o co nejrychlejší vytvoření dostatečných zásob klíčových vstupů.

Pak asi budou následovat také finanční potíže. Dá se jim nějak předejít nebo připravit se na ně?

Nejdůležitějším bodem pro zachování chodu firmy v období největší nejistoty je zajištění dostatku finančních prostředků na hrazení závazků společnosti. Naše doporučení je proto zaměřit se na možnost odložení splátek úvěrů, navýšení provozního financování, jednání s dodavateli a také institucemi o možnostech pozdější platby nebo splátkování závazků. Vládní opatření mohou firmám pomoci, ale bude tam určitá časová prodleva a ne všechny nástroje mohou být vhodné; záleží na oboru podnikání i konkrétní situaci firmy.

Před příchodem koronavirové epidemie jsme se potýkali s nedostatkem lidí na trhu práce. Jak teď mají firmy zvládnout, že část lidí musí být doma?

V personální oblasti je důležité vytipovat si klíčové pozice, které musí být obsazené, a jaké pozice jsou postradatelné (např. kontrolní, duplicitní, projektové apod.). Je dobré si udělat představu, jak vyrábět za předpokladu snížení počtu pracovníků z důvodu karantény nebo odchodu zahraničních pracovníků o 20 % nebo 50 % a při jakém

výpadku už by bylo vhodné úplně zastavit danou výrobu či provoz. Vytvořit několik alternativ budoucího vývoje je vhodné nejen z pohledu personálního, ale také pro stav hospodaření a peněžních prostředků. Musím zmínit také zásadní roli komunikace. Ve všech firemních činnostech je v krizové situaci důležitá rychlá a jasná komunikace, a to jak uvnitř firmy, tak i navenek s ostatními subjekty, zákazníky, dodavateli, úřady.

Jak případně nějakého zkušeného krizového manažera najít? Může s tím pomoci vaše asociace interim managementu?

Před několika lety proběhl v České národní bance v rámci Restrukturalizačního fóra TMA průzkum mezi majiteli podniků, manažery, bankéři, právníky, poradenskými společnostmi, a ti byli kromě jiného dotazováni, jakou cestu pro vyhledání či doporučení krizového manažera by upřednostňovali. Nejvíce z oslovených by hledalo krizového manažera prostřednictvím profesních organizací, kde se takový manažer sdružuje, dále prostřednictvím známých a kolegů, a také by oslovovali někoho, kdo je obecně v oboru krizového řízení známý, publikuje, přednáší atd. To jsou možné cesty. V České asociaci interim managementu máme několik desítek manažerů z celé ČR, část z nich se přímo zabývá krizovým managementem.

Je jasné, že většina firem nebyla na tuto situaci připravena. Jak to vidíte, zvládnou všechny ty problémy?

Náš materiál je samozřejmě jen shrnutím základních doporučení, protože na dvou desítkách stran nelze celou problematiku krizového řízení podniků obsáhnout. Ale na druhou stranu většina českých manažerů a majitelů firem má schopnost se rychle orientovat i ve složitých situacích a pomoci si z téměř každé šlamastiky. Hlavně komunikujte!

Kde zájemci najdou váš soubor doporučení?

Dokument Krizové řízení podniků a koronaviru je volně dostupný na stránkách asociace www.caim.cz.

Připravila Jana Dronská

Česká asociace interim managementu (CAIM) sdružuje interim manažery a osoby, které interim management využívají nebo zprostředkovávají. Jejím posláním je rozvíjet tuto formu managementu, a pomáhat tak českému podnikatelskému prostředí v různých potížích. Šíří osvětu o principech, výhodách a možnostech interim managementu a snaží se zvýšit jeho prestiž a úroveň v ČR.

Sodexo Benefits vyčlení na pomoc restauracím až 150 milionů korun

Sodexo v reakci na fatální dopady současných opatření na gastronomický sektor připravilo záchranný finanční program, který by provozovatelům restaurací měl pomoci obnovit provoz. Poskytne jim okamžitou finanční zálohu, ze které se bude postupně strhávat hodnota proplacených stravenek.

„Restaurace jsou pro nás klíčovými partnery, a proto pro ně připravujeme program finanční pomoci, který nastartujeme hned, jak se provoz otevře. Bude fungovat v podstatě jako půjčka formou zálohy. Pomůžeme tak provozovatelům restaurací v začátcích, kdy budou mít největší finanční problémy,“ vysvětlil Daniel Čápek, generální ředitel Sodexo Benefits.

Restaurace patří v aktuální situaci k nejohroženějšímu segmentu vůbec. Dle dat Sodexo Benefits je propad plateb stravenkovými karta-

mi oproti standardnímu období v restauracích přibližně 90 %. Pro spoustu z nich to bude likvidační.

Stravenkové zálohy začne Sodexo poskytovat ve chvíli, kdy budou restaurace znovu otevřeny. Partnerská restaurace může získat zálohu až do výše 80 % toho, co v posledních měsících provozu průměrně proplácela ve stravenkách. Tato služba bude bezúročná a bude se vyrovnávat každý měsíc dle proplacených stravenek. Restaurace mohou žádat o zálohu opakovaně. V prvním měsíci po znovuotevření restaurací je Sodexo připraveno poskytnout až 50 milionů korun. Program je naplánován na šest měsíců a společnost předpokládá, že restauracím půjčí až 150 milionů korun.

Společnost navíc restaurace podporuje i komunikačně, především ty, které nově nabízejí rozvoz nebo výdejní okénko. Aby k nim lidé našli snáz cestu, Sodexo přidalo filtr pro rozvoz

a výdejní okénko do svého vyhledávače provozoven. „To nejmenší, co můžeme udělat, je dát uživatelům našich karet vědět, že mohou podpořit své oblíbené podniky alespoň touto cestou,“ sdělila Tereza Knířová, manažerka komunikace Sodexo Benefits. Do akce se již zapojilo více než 650 restaurací s výdejním okénkem a jejich počet neustále roste. Všechny je možné najít na webové stránce www.muypass.cz.

Sodexo Benefits je v současnosti největší poskytovatel stravenek a stravenkových karet v České republice s nejširší sítí provozoven. Jeho partnerskou síť tvoří více než 32 000 míst.

Sodexo program finanční pomoci restauracím v číslech:

- 80 % průměrného proplaceného objemu ve stravenkách za poslední měsíce provozu, maximálně však 100 000 Kč, si může půjčit partnerská restaurace, která se zapojí do programu od Sodexo Benefits,

- 6 měsíců program poběží od znovuotevření restaurací,
- až 150 000 000 Kč vyčlení Sodexo na pomoc restauracím, přitom v prvním měsíci poskytne až 50 milionů korun.

Od roku 1992, kdy Sodexo vstoupilo na český trh, poskytuje všem 2000 zaměstnanců skupiny v ČR služby, které zlepšují kvalitu každodenního života. Sodexo nabízí firmám i institucím služby v oblastech zaměstnaneckých benefitů, motivačních programů a řešení pro veřejnou správu, ať už prostřednictvím elektronických karet a poukázek na stravování a volný čas, dárkových poukázek, nebo systému na správu benefitů Cafeteria. Dále pak i služby v oblasti komplexních řešení na míru u klienta (firemní restaurace a širokou škálu služeb facility managementu – správy budov, údržby mechanických zařízení a elektro, revizí, projekt managementu, úklidu a administrativních služeb). (tz)