

Krizi je možné zvládnout, když víte jak

KONSTRUKCE

ODBORNÝ ČASOPIS PRO STAVEBNICTVÍ A STROJÍRENSTVÍ



O krizovém managementu a opatřeních, která budou muset po odeznění pandemie koronaviru řešit stovky a stovky českých firem, jsem si povídal s Petrem Karáskem, viceprezidentem České asociace interim managementu a zkušeným krizovým manažerem, který vedl krizovou záchranu automobilky Tatra a dalších strojírenských firem.

Průmysl hlásil počínající nástup recese již koncem loňského roku. Zaznamenali jste již před koronavirem zvýšený zájem firem o vaše služby?

Z pohledu krizového managementu a restrukturalizací podniků bylo období konce loňského roku asi podobné, jako v roce předešlém. Nyní se řada kolegů v aktuální situaci angažuje jakýmsi mentoringem některých majitelů nebo manažerů podniků, a pokud vím, tak z podstatné části jsou tyto prvotní rady, zkušenosti a doporučení předávány nezištně.

Ta největší poptávka po pomoci krizových a restrukturalizačních manažerů teprve přijde s tím, jak podniky začnou po ukončení epidemiologických opatření a nouzového stavu postupně mapovat svoji situaci a zjišťovat skutečný dopad této koronavirové patálie na svoji činnost.

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 mj. 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 problémy 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 nebudou schopni efektivně zvládat. 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 zkušenostem z řešení celé řady podnikových krizí, mají krizoví manažeři mnoho doporučení a inspirace pro majitele nebo managementy podniků, jak si v krizi počínat či jak se připravit na její jednotlivé vývojové fáze nebo na období po skončení akutního období.

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

Hovoříte o tom, že je potřeba jednat s chladnou hlavou a bez emocí... Nemůže toto přinést chybu v rozhodnutí, například zbavení se klíčových lidí?

Naopak. Jednání s rozmyslem a nadhledem by mělo oproti unáhlenému rozhodování v rozčilení nebo panice pravděpodobnost zásadního omylu snižovat. Samozřejmě platí, že klíčové lidi si musí každá firma chránit v každé situaci.

Dokument jste nazvali Krizové řízení podniků a koronavirus. 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 předprodejní servis popisuje náhradní možnosti přejímek výrobků a plnění. Následující kapitoly jsou věnovány nákupu, logistice, organizaci výroby či poprodejním 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 projevit 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 následujícím (do konce roku 2020). Inventura by měla analyzovat všechny smluvní sankce, pokuty apod. za nedodání, dodání po termínu, problémy se zprovozněním dodaných zařízení/předprodejním 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 nezbytně nutné v každém projektu i za současné situace pokračovat, nebo zda je efektivnější projekt po dohodě s externím partnerem pozastavit.

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.

Pro obor stavebnictví bylo stále specifičtější velké množství cizinců, kteří na stavbách pracovali. Ti jsou nyní pryč a návrat je nejistý. Jak můžete poradit zde?

Toto je zcela nová situace pro všechny. Nicméně před několika roky jsem ve svém okolí zaznamenal velký úprk pracovníků z oboru strojírenství do gastronomie a pohostinství. Není vyloučeno, že se tyto vyučení strojaři v této situaci budou (muset?) vracet zpět ke své původní profesi. Problémy celé ekonomiky určitě budou působit

na trh práce a pravděpodobně zvýší počet nezaměstnaných. Otázkou je, zda a do jaké míry budou tito použitelní na místa zahraničních pracovníků, kteří odjeli domů. Ostatně si nemyslím, že se významná část z nich nebude chtít po určité době uklidnění situace vrátit.

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

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 si vytipovat 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/provoz. Vytvořit několik alternativ budoucího vývoje je vhodné nejen z pohledu personálního, ale také pro stav hospodaření a peněžní 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.

Lze říci, že v době, která firmy čeká, je potřeba jasného velení, resp. částečné omezení „demokracie“ ve firmách?

Jasně a přímé řídicí vztahy a komunikace jsou nutností v každé náročné a nepřehledné situaci. To je tisíciletá zkušenost z oblasti vojenství nebo řešení katastrof. Když se potápí parník, na nějaké dlouhé diskutování prostě není čas. Každý musí v dané situaci jasně vědět, co má dělat, kdo za co odpovídá, kdo co řídí. Ostatně demokracie se nikde jako nástroj pro řízení podniků obecně neosvědčila ani v nekrizových situacích. Výjimky mohou existovat u nějakých hodně kreativních oborů a menší skupinky členů týmů, ale jakmile je třeba neustále efektivně řešit priority výkonu/termínů, kvality a peněz (výnosů/nákladů), tak o tom se asi hlasovat nedá.

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 mj. byli dotazováni, jakou cestu pro vyhledání či doporučení krizového manažera by upřednostňovali. Nejvíce z oslovených by hledalo krizového manažera prostřednictvím profesních organizací, kde se takoví manažeři sdružují, 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.

Jak může firma rozpoznat kvalitního krizového manažera od toho s pochybnou úrovní? Je dobré si vybírat krizové manažery podle toho, zda mají referenci v oboru průmyslu či stavebnictví? Může stavební firmu vyvézt z krize manažer, který zachraňoval například zemědělské družstvo?

Každý dostatečně erudovaný krizový manažer by měl mít znalosti a zkušenosti ze tří oblastí. Krizového řízení (jakožto specializace obecného managementu), dále by měl být odborně připraven ve své odbornosti nebo odbornostech (finance, logistika, nákup, výroba...) a nakonec by se měl umět orientovat v oboru svého klienta (strojírenství, automotive, stavebnictví...).

Ta druhá podmínka – tedy odborná připravenost, je neoddiskutovatelná. A pak tedy je možnost se stát krizovým manažerem v určitém oboru tím, že se kvalitní manažer z daného oboru dovzdělá v oblasti krizového řízení (třeba i od zkušenějších kolegů na nějakém projektu), nebo se krizový manažer z jednoho oboru dodatečně seznámí s oborem novým. Obě cesty jsou možné a v praxi běžné.

Vyhledání dobrého krizového manažera je podobné, jako u jakékoliv jiné specializované pozice. Tedy nejlépe na základě referencí, doporučení, osobní známosti nebo z profesních organizací. Česká asociace interim managementu již několik let certifikuje interim manažery, což by mělo být určitou zárukou kvality.

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 pojmut. 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.

<https://konstrukce.cz/aktuality/krizi-je-mozne-zvladnout-kdyz-vite-jak-440>