

The logo consists of two red, stylized 'M' characters placed side-by-side.

PRŮMYSLOVÉ SPEKTRUM

Technický měsíčník pro Českou republiku a Slovensko
Listopad 2018 | číslo 11 | CZK 75 | EUR 2,60 | ISSN 1212-2572

www.mmspektrum.com – odborné strojírenské zpravodajství

A portrait of a middle-aged man with a beard and short hair, wearing a light blue shirt and a dark jacket, smiling slightly. He is positioned in the lower-left quadrant of the cover.

KOMPONENTY PRO STAVBU STROJŮ PREDIKTIVNÍ ÚDRŽBA

PŘÍBĚH | RADOMÍR ZBOŽÍNEK: NEBOJTE SE VÝZEVI
NÁZORY | FÓRUM VÝROBNÍCH PRŮMYSLNÍKŮ
TRENDY | POKROČILÉ FORMY ÚDRŽBY STROJŮ
REPORTÁŽ | OHLÉDNUTÍ ZA VELETRHY MSV A AMB
STRATEGIE | MEZIGENERAČNÍ SPOLUPRÁCE
VZDĚLÁVÁNÍ | PŘÍKLADY TÁHNOU



„Krise podniku není stav, kdy je předlužen a nedokáže hradit své závazky. To hovoříme o jeho poslední fázi, kterou nazýváme krizí cash flow. Vše v naprosté většině začíná krizí strategie,“ říká jeden z průkopníků krizového řízení v ČR Petr Karásek.

MM Science Journal – indexovaný v citační databázi

Scopus

KRIZOVÝ MANAŽER NENÍ HROBNÍK FIREMNÍHO POKROKU ŘÍKÁ PRŮKOPNÍK KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ PETR KARÁSEK

PhDr. Iva Ruskovská

Na závěr letošního seriálu o krizovém řízení publikovaného v MM Průmyslovém spektru jsme požádali jeho autora Petra Karáska o rozhovor. Rozhodli jsme se svým čtenářům nabídnout jiný úhel pohledu. Podíváme se na řešení krizí očima majitelů a manažerů firem, kteří si kladou otázky a rozhodují se, proč a zda využít schopnosti a dovedností krizových manažerů.

Rozhovor | www.mmspektrum.com/181122

MM: Budu citovat jednoho úspěšného českého manažera, který mi řekl: „Podle mě každý špičkový manažer musí být zároveň i krizovým manažerem. V řízení a chodu všech společností se střídají dobré časy s horšími. A s tím musí každý dobrý manažer počítat.“ Co na to říkáte?

odborně vzdělán, jednak proto, že má dostatečnou praxi a z ní vyplývající potřebné diagnostické i léčebné zkušenosti. Čím více mu specifických případů „projde rukama“, tím větší by měl mít zkušenosti. Vašemu respondentovi tedy přeji, aby nemusel nikdy vyhledat specializovaného onkologa, zrovna tak jako krizového

děli průzkum mezi majiteli firem, manažery, firemními poradci, právníky a bankéři. Na otázku „Pokud byste se v situaci firemní krize rozhodli vyhledat krizového manažera, jak a kde byste ho začali hledat?“ podstatná část majitelů podniků zvolila odpověď, že by oslovila přímo někoho, kdo je v oblasti krizového řízení všeobecně známý, případně by majitelé využili doporučení svých známých, právníků a bankéřů. Možnost vyhledat krizového manažera na internetu nebo prostřednictvím nějakých personálních agentur by zvolila jen velmi malá část majitelů podniků. V případě respondentů ze skupiny právníků, bankéřů a poradců by majitelům tuto variantu vyhledávání krizového manažera doporučilo jen marginální procento z nich. Ti naopak doporučovali využít cíleně profesních organizací, asociací či komor sdružující dané odborníky.

Nejdůležitějším kritériem pro vyhledávání krizového manažera v tomto průzkumu, který byl, mimo jiné, také prezentován na Restrukturalizačním fóru v České národní bance, byla jednoznačně praxe z krizového řízení. Tedy zda hledaný manažer už prošel dostatkem podobných případů a má s jejich řešením zkušenosti, a to jak kladné, tak i záporné. V následné diskuzi zaznělo, že právě určité negativní zkušenosti jsou ceněny nejvíce. Důvodem je to, že z nich se odborníci nejlépe poučí pro budoucí případy tak, aby se jich mohli příště vyvarovat. Dalšími kritérii při výběru byly reference,



Ing. Petr Karásek, MBA, LL.M., vystudoval Vysoké učení technické v Brně a podnikovou ekonomii na britské Sheffield Hallam University. Absolvoval studium pracovního, obchodního a korporátního práva na Masarykově univerzitě. Od roku 2001 se věnuje problematice krizového řízení, kde dosáhl významných úspěchů. Je členem mezinárodní asociace TMA Global, která je zaměřená na řešení finančních krizí a úpadku obchodních společností. V současné době zastává funkci viceprezidenta České asociace interim managementu.

Ing. Karásek: Více než 15 let se zabývám problematikou restrukturalizací a je o mně známo, že řešení krizí ve firmě přirovnávám k léčbě nemocného pacienta. Proto má váš respondent určitě pravdu v tom, že v běžných situacích si musí každý majitel či manažer s drobnějšími krizovými stavy umět poradit sám. Podobně jako si každý člověk musí umět poradit se svými běžnými nemocemi – nachlazením, podvrknutím či drobnější oděrkou. Nicméně jsou nemoci, se kterými už musíme k praktickému lékaři. A nikdo asi nepochybuje, že k léčení závažných nemocí nebo rozsáhlých zranění je nutné vyhledat specialistu. Jednak proto, že tento specialista je pro danou oblast léčení patřičně

manažera. Nicméně jsem přesvědčen, že pokud je rozumný a zjistí, že těžkou nemoc není schopen vyléčit sám, bez prodlení vyhledá specialistu, protože jinak by riskoval život. Bohužel, v případě podniků někteří majitelé či manažeré do poslední chvíle věří, že i se zásadnější krizí podniku si musí umět poradit sami. I v tomto případě riskují život, ten firemní.

MM: Když se majitel firmy rozhodne využít služeb krizového manažera, podle jakých kritérií by ho měl vybírat?

Ing. Karásek: Před několika lety jsme v rámci České asociace interim managementu prová-

bezúhonnost a etika a možnost rychle se zapojit. Samozřejmě to byl do určité míry i obor působení. Naopak cena za službu, předešlá praxe v zahraničí či působení v nadnárodních poradenských firmách byly na škále priorit upozaděny.

MM: Představte si – krizový manažer přichází do společnosti, aby provedl náročnou restrukturalizaci. Ořeže náklady, propustí lidi, omezí nákupy nebo nakupuje jen to nejlevnější, zredukuje marketing, přestane investovat a vyhledávat nejlepší a nejdražší lidi atd. Zajímá mě, jestli po takovém „zásahu“ ještě společnost bude

schopna fungovat dál a v jaké kvalitě. Jak v době, kdy mají firmy nedostatek odborných, především technických pracovníků, redukuje stavy zaměstnanců a zároveň stavíte nové, schopné týmy a nastavujete nové motivační systémy?

Ing. Karásek: Obávám se, že vaše otázka vykresluje krizového manažera jako řezníka, destruktora a hrobníka dalšího pokroku. To je velmi zkreslená představa. Krize podniku totiž není jen ta fáze, kdy je podnik předlužen a není schopen hradit své závazky. To je až ta poslední fáze, krize cash flow. Tu předchází krize rozvahy a před ní je krize výsledovky. Ještě dříve se projevuje krize prodeje a vše v naprosté většině začíná krizí strategie. Strategie jak v marketingové, obchodní, výrobní, technické, nákupní, personální, finanční, ale i alianční podobě, včetně krize strategie řízení rizik a dalších.

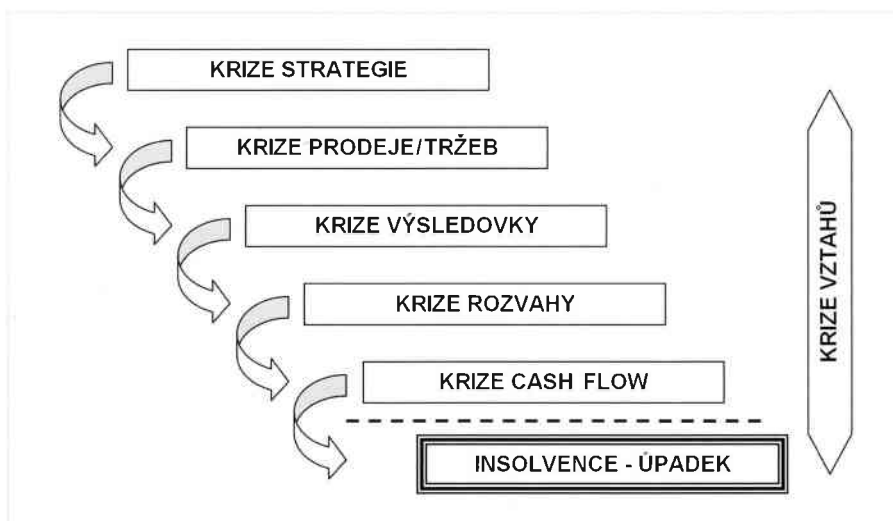
Odbourání nezbytných nákladů, a naopak prodej některých zbytných aktiv (zásob, budov, strojů atd.), je jeden z nástrojů, jak z části řešit fázi krize cash flow. Ale v naprosté většině případů by ani nalití dalšího značného objemu peněz do nedobře fungujícího podniku situaci dlouhodobě nevyřešilo. Pokud podnik není optimálně strategicky nasměrován a pokud není jeho provozní fungování dobře naladěno, pak by dodání těchto finančních zdrojů, ať už z odprodeje některých zbytných aktiv, nebo z dodatečných úvěrů, dopadlo asi tak, jako byste vylili studenou vodu na rozpálená kamna. Zasyčelo by to, chvíli by nebylo vidět přes hustou páru, ale problém by se stejně nevyřešil.

Proto je třeba při každém řešení krize analyzovat kořenové příčiny, proč se do problémů podnik dostal. A tyto příčiny je třeba odstranit. Často mají počátek právě v nesprávně nastavené či vybalancované strategii a podcenění rizik. Někteří podnikatelé či manažeři se brání a argumentují mi, že kvůli operativě nemají na pravidelné analyzování a řízení vůbec čas.

Tedy práce restrukturalizačního, změnového nebo česky běžně nazývaného krizového manažera je mnohem pestřejší než práce onoho zmiňovaného „řezníka“. Ano, když je potřeba něco skutečně „odříznout“ a je racionálně odůvodněna nezbytnost tohoto kroku, krizový manažer se toho musí ujmout bez emocí a s naprostou profesionalitou, čehož je pochopitelně a bohužel málokdo z insiderů v dané situaci schopen. Ale zrovna tak musí umět krizový manažer připravit podhoubí pro další rozvoj podniku pro období, až akutní krize pomine.

MM: Jaký výstup by měl majitel firmy očekávat na závěr mise krizového manažera ve své firmě?

Ing. Karásek: U některých vážných nemocí nebo závažných úrazů lékaři nehovoří o naprostém uzdravení, ale o dosažení solidní kvality dalšího života. Některé krize, zejména ty, které začínou být řešeny pozdě, už nelze zcela vyřešit návratem do posledního ideálního stavu



„Krise podniku není jen fáze, kdy je podnik předlužen a není schopen hradit své závazky. To je až ta poslední fáze, krize cash flow. Tu předchází krize rozvahy a před ní je krize výsledovky. Ještě dříve se projevuje krize prodeje a vše v naprosté většině začíná krizí strategie,“ říká Petr Karásek.
Zdroj: Petr Karásek

v období před tím, než kořeny krize vůbec vznikly. Často to tedy souvisí s nutností změny zmíněné strategie. Některé firmy musí změnit obor, změnit zapojení do vertikální spolupráce s odběrateli a zákazníky, změnit celý svůj byznys model apod. Někdy je to spojeno i se změnou vlastnické struktury. Představa, že těžce krizově nemocnou firmu pošle vlastníci do jakéhosi krizového špitálu a za nedlouhou dobu z ní vyjde zdravý, svěží podnik v plné síle, a ještě to

nebude majitele skoro nic finančně ani vztahově stát, přičemž za všechna případná rizika při léčení bude plně odpovědný primář špitálu a ze svého je bude případně i sanovat, je samozřejmě úsměvná. Je to velká nadsázka, ale v reálné formě se s podobnými představami každý zkušený krizový manažer nejménou setkal.

MM: Za svoji dlouholetou praxi jste působil jako krizový manažer v mnoha firmách. Kde se restrukturalizace nepodařila?

Ing. Karásek: Zatím mně ani týmům, se kterými jsem pracoval, nezůstal žádný pacient tak říkajíc na stole. Je pravda, že jsme po prvotních zjištěních museli několika málo klientům narovinu sdělit, že není v našich schopnostech daný podnik zachránit. My jsme v daný moment neviděli žádnou cestu, jak z dané situace ven. Ve dvou případech jsme se zpětně dozvěděli, že už na záchranu podniku bylo opravdu pozdě. Majitel propásl vhodný čas. V jednom případě hrála asi roli ješitnost, v druhém spíše nevědomost až naivita.

Větší starosti nám však dělají podniky, u kterých se podaří akutní problémy vyléčit a následně je předat zpět do péče vlastníků s doporučeními, jak má doléčování probíhat, čeho by se měli ještě po určitou dobu vyvarovat, případně čeho by se měli vyvarovat už navždy, aby se jim problémy nevrátily. Bohužel s těmito radami někteří majitelé zacházejí stejně jako většina nás mužů zachází s doporučením lékaře v propouštěcí zprávě z nemocnice. Jakmile nás přestanou obtěžovat akutní problémy a necítíme přímé ohrožení a bolest, na rehabilitace, diety, léky a další doporučení rychle zapomínáme do té doby, než se nám problémy znovu ozvou. Naprostě stejné je to u některých firem. A nás pak mrzí, když vidíme, jak se v uzdravené a solidně nastartované firmě zase začínají



Petr Karásek se nechal inspirovat legendou českého podnikání Tomášem Bařou a při případné krizi doporučuje: „Bařa říkal nebát se a nekrást. Hospodářskou krizi považoval za výsledek mravní bíd. Doporučení a prevence jsou velmi jednoduchá: odvaha a kreativita, morálka jak v osobním, tak podnikatelském životě, zdravý selský rozum, péče o rozvoj lidí, neustálé učení se z vlastních chyb a dostatečná pokora.“

objevovat staré nešvary, mikromanagement majitelů, vytěsnění strategického řízení pod tlakem operativy, nedodržování nastavených vnitřních pravidel atd. Občas se snažíme majitelům v takových případech přátelskou radou naznačit, že nedělají dobře. Ale často to nikam nevede.

○ to více nás těší, když můžeme zůstat v kontaktu s majitelem nebo managementem uzdravené firmy. Občas se s nimi setkat, rozebrat vývoj situace a poskytnout jim nezávislý pohled zvenčí. Tato skupina je naštěstí početně největší, a kupodivu některé podniky se do ní dostaly až poté, co si bolestně prošly zkušeností skupiny předešlé.

MM: Bliží se konec roku 2018. Jak vy jako krizový manažer nahlížíte na současnou kondici českého průmyslu?

Ing. Karásek: Našinec si teprve v okamžiku, kdy opustí Českou republiku, většinou uvědomí, jak se nám zde v mnoha oblastech dobře daří. Český průmysl nevymíjaje. Samozřejmě přitom vidíme i mnoho problémů a příležitostí k tomu, aby věci fungovaly ještě lépe. Tato schopnost kritického vnímání je důležitá, ale nesmí znamenat, že vše budeme vidět kolem sebe jen černě.

Jsmo nejprůmyslovější země Evropy, naše ekonomika je založena z podstatné části na exportu, a to převážně průmyslového zboží a souvisejících služeb. Máme bohatou tradici svého průmyslu a i přes katastrofální kotrmelce českého školství po roce 1989 máme stále ještě ve srovnání s ostatním světem dobrou úroveň kvalifikace lidí.

Problémem začíná být struktura českého průmyslu. Z ekonomického pohledu se viditelně přesouvá tvorba marží a schopnost ovlivňovat přidanou hodnotu z oblasti výroby produktů do oblasti marketingu, prodeje, vývoje a konfigurace výrobků a do oblastí souvisejících služeb. A v samotné výrobě je tím rozhodujícím místem pro úspěch, tedy i odměnu za něj v podobě zisku, finální výroba výrobků.

Bohužel řada našich průmyslových podniků je zapojena do podnikatelských i dodavatel-sko-odběratelských struktur právě mimo tyto uvedené perspektivní oblasti. Vyrábějí často polotovary, mnohdy ani ne dle vlastního vývoje. Často je to kvůli rozhodnutí nadnárodních vlastníků nebo neschopnosti vyjednat férověji vybalancované dodavatelské smlouvy, které nemají potenciál pro tvorbu zdrojů na vlastní udržitelný růst, na investice do rozvoje lidí, technologií, infrastruktury či procesů. Ne-



Petr Karásek má bohaté technické, obchodní i manažerské zkušenosti z dlouholetého působení ve společnostech vyrábějící dopravní prostředky. Např. v Karose Vysoké Mýto (dnes Iveco Czech Republic), kde začínal jako konstruktér podvozků autobusů, posléze působil jako zástupce hlavního konstruktéra. Po roce 1990 budoval samostatné prodejní oddělení firmy a po vstupu strategického partnera, společnosti Renault, zodpovídal za veškeré obchodní a poprodejní aktivity firmy v pozici obchodního ředitele.

sou velká rizika, ale ta nejsou kryta odpovídajícím profitem.

Zmíněné, ne zcela vhodné postavení našeho průmyslu ve světové dělbě práce, resp. relativně malý počet finálních výrobců při současném významu průmyslu pro českou ekonomiku a společnost, obecně přináší národohospodářská rizika, se kterými si budou muset české vlády poradit. V tom jim Evropská unie nepomůže. S trochou nadsázky a analogie bych mohl říci, že český průmysl se aktuálně nachází na prahu stadia krize strategie. Doufám, že se tato fáze nepřeklopí do některé z dalších krizových fází.

MM: Na začátku tohoto roku řekl bývalý guvernér České národní banky Miroslav Singer pro MM Průmyslové spektrum, že nemusíme sdílet skepsi a obavu některých ekonomů z případné další velké hospodářské krize. Také nemáte obavu? Mohl byste mi dát jako majiteli firmy, který se krize obává, pět zásadních jednoduchých doporučení, jak se na ni připravit?

Ing. Karásek: Baťa říkal nebát se a nekrást. Hospodářskou krizi považoval za výsledek mravní bída. Použijí-li tedy inspiraci tímto naším známým podnikatelem, doporučení jsou jednoduchá.

Odvaha a kreativita – to znamená neustálé hledání nějakých nových cest, řešení jak někomu pomoci splnit jeho potřeby a přání, dostatečný rozhled a nadhled.

Morálka jak v osobním, tak podnikatelském životě – bez poctivosti vůči okolí i vůči sobě se nedá nikam dojít. Lidé bez morálky umírají opuštěni a s výčitkami, lidé s morálkou odcházejí ze světa vnitřně naplněni tím, že někomu nebo něčemu poctivě napomohli.

Zdravý selský rozum, nepřeceňování sil a rozumné řízení rizik – řádný hospodář vždy zvažuje s chladnou hlavou více alternativ a neustále myslí na zadní kolečka, nemůže sázet vše jen na jednu kartu, notabene pod vlivem toho, co se zrovna píše v médiích nebo co tvrdí politici.

Péče o rozvoj lidí kolem sebe – žádná lidská činnost se neobejde bez spolupráce, žádný podnik bez lidí. Oni jsou tvůrci hodnot a jejich motivace posouvá podnik kupředu. Pouze penězi se motivace ani rozvoj lidí nahradit nedají.

Neustálé učení se z vlastních i cizích chyb a dostatečná pokora – k tomu už není co dodat.

MM: Děkuji vám za rozhovor a přeji co nejvíce pacientů, kteří se chtějí uzdravit. ■

Co je to interim management?

Interim management je dočasné poskytnutí manažerských kapacit. Společným znakem interim managementu je nasazení externího zkušeného profesionála v situacích, kdy firma ve svých vnitřních zdrojích nemá dostatečné dovednosti a kapacity, nebo není vhodné či možné hledat pro danou pozici trvalého kandidáta.

V ČR působí v této oblasti CAIM (Česká asociace interim managementu), která je přední českou organizací sdružující interim manažery.

Zdroj: CAIM