



**STROJÍRENSKÉ
FÓRUM**

KRIZE JAKO SÍTO

Oddělí schopné podniky od těch ostatních.

Praha 24.11.2020



Ascalae spol. s r.o.
interim & turn around management

ANOTACE

Přednáška objasňuje, co to vlastně krize obecně je, jakými zákonitostmi se podniková krize většinou projevuje – a to jak při jejím postupném vzniku, tak i při jejím řešení.

Podniková krize je většinou vnímána pouze z pohledu ekonomického, případně obchodního či personálního, ale má i svůj výrazný rozměr mentální. Právě firmy, resp. jejich majitelé či managementy, kteří jsou dostatečně mentálně připraveni na možné změny ve svém okolí, na trhu, na změny vyvolané poptávkou či konkurencí, mají znatelný náskok před podnikateli, kteří jen pasivně reagují sledující s obavou změny udávající se v jejich okolí. Určitě nejde o jednoduchou situaci, ale na druhou stranu není neřešitelná. Vitalita, neboli chuť a schopnost přežít za každé situace je vlastností nejen živých organismů, ale jde i o vlastnost firem jako takových.

Cílem této přednášky je i posílit vědomí podnikatelů a managementů, že právě aktivní přístup v hledání nových příležitostí vzniklých v důsledku rozpadu relativně ustálených nebo do značné míry předvídatelných poměrů ve společnosti a na trzích před koronakrizí je šancí pro budoucí existenci firmy.

PŘEDSTAVENÍ



PETR KARÁSEK

CERTIFIKOVANÝ INTERIM & KRIZOVÝ MANAŽER



Ascalae spol. s r.o.
interim & turn around management

člen:



Česká Asociace **Interim Managementu**



**AUTOMOTIVE
INDUSTRY
ASSOCIATION**

PETR KARÁSEK

Profesní praxe, zajímavé projekty



ESSA Czech



LEGIOS



KOVOSVIT MAS
machine your future

Mendelova
univerzita
v Brně



... a řada dalších



KRIZE

Co to vlastně je?

- je nějaká **náhlá změna stavu**, kdy z vnějších nebo vnitřních důvodů dochází k narušení stability systému, je zpravidla doprovázena výraznou **nespojností vývoje**
- způsobuje **významnou nejistotu** budoucího vývoje či **ohrožení**
- **přestávají fungovat zaběhnuté postupy**,
- je doprovázena **nedostatkem něčeho potřebného** (k životu, k činnosti...)
- je doprovázena **nedostatkem relevantních informací** (nebo naopak chaosem neověřených či neověřitelných zpráv)
- v krizi **přestávají platit některá běžná**, zejména složitější **pravidla** chování a jsou nahrazována jinými, zpravidla jednoduššími až pudovými, někdy doprovázenými i **panikou a chaosem**.

OBEČNÁ PODNIKOVÁ KRIZE?

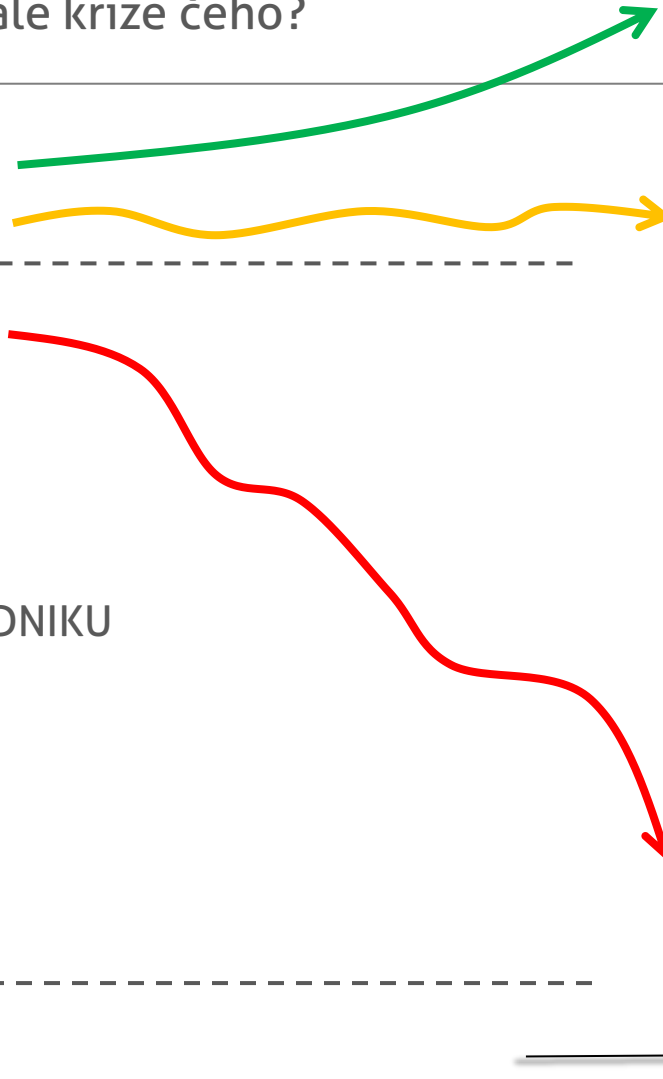
Krize – ale krize čeho?

○ UDRŽITELNĚ SE ROZVÍJEJÍCÍ PODNIK

○ STABILNĚ FUNGUJÍCÍ PODNIK

○ PROBLÉM VE FUNGOVÁNÍ PODNIKU

○ PŘEDLUŽENÍ, INSOLVENCE, ÚPADEK ...



OBECNÁ PODNIKOVÁ KRIZE?

Krize – ale krize čeho?

- UDRŽITELNĚ SE ROZVÍJEJÍCÍ PODNIK

- STABILNĚ FUNGUJÍCÍ PODNIK

- PROBLÉM VE FUNGOVÁNÍ PODNIKU

- krize **STRATEGIE**

- krize **PRODEJE, TRŽEB**

- krize **VÝSLEDOVKY**

- krize **ROZVAHY**

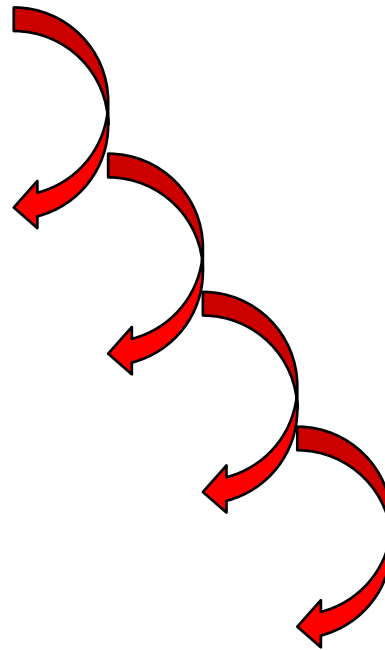
- krize **CASH FLOW**

- PŘEDLUŽENÍ, INSOLVENCE, ÚPADEK ...

OBEČNÁ PODNIKOVÁ KRIZE?

Krize – ale krize čeho?

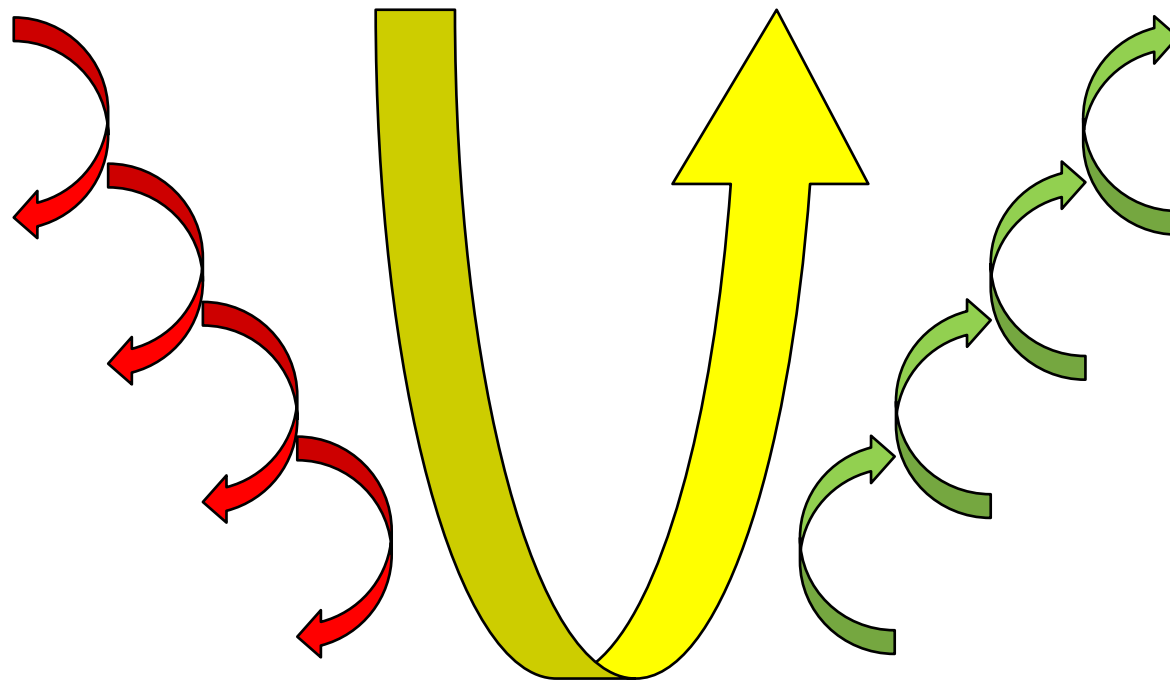
- krize **STRATEGIE**
- krize **PRODEJE, TRŽEB**
- krize **VÝSLEDOVKY**
- krize **ROZVAHY**
- krize **CASH FLOW**



OBEČNÁ PODNIKOVÁ KRIZE?

Krize – ale krize čeho?

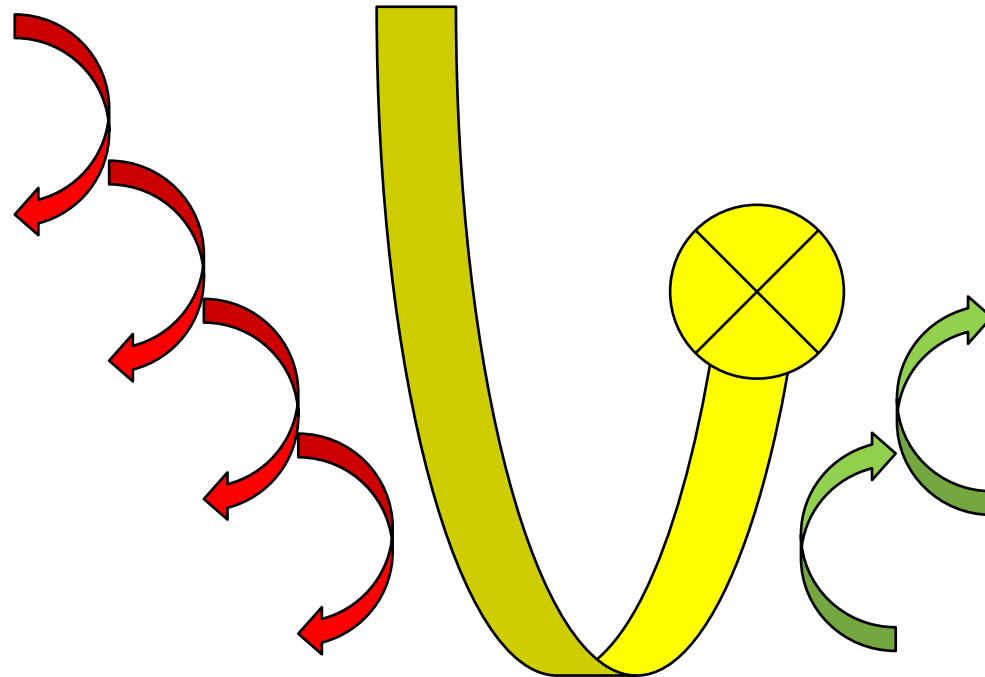
- krize **STRATEGIE**
- krize **PRODEJE, TRŽEB**
- krize **VÝSLEDOVKY**
- krize **ROZVAHY**
- krize **CASH FLOW**



OBEČNÁ PODNIKOVÁ KRIZE?

Krize – ale krize čeho?

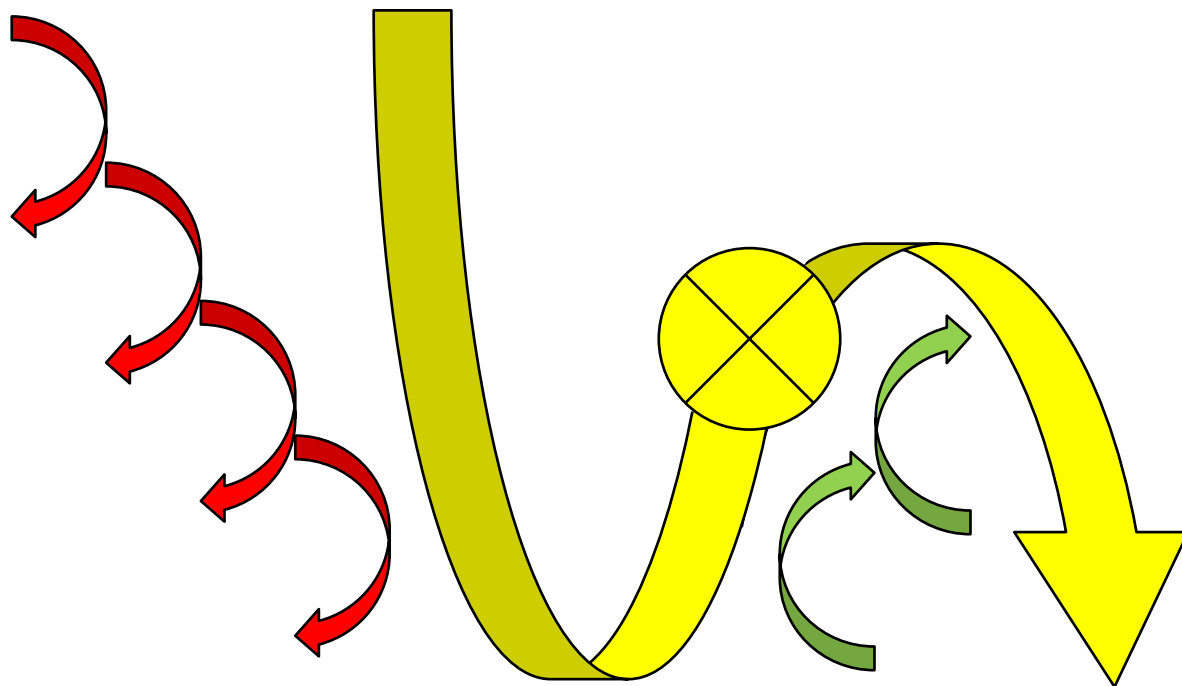
- krize **STRATEGIE**
- krize **PRODEJE, TRŽEB**
- krize **VÝSLEDOVKY**
- krize **ROZVAHY**
- krize **CASH FLOW**



OBEČNÁ PODNIKOVÁ KRIZE?

Krize – ale krize čeho?

- krize **STRATEGIE**
- krize **PRODEJE, TRŽEB**
- krize **VÝSLEDOVKY**
- krize **ROZVAHY**
- krize **CASH FLOW**



CO SE VLASTNĚ TEDY V DŮSLEDKU PANDEMIE STALO ?

→ **změnily / mění se podmínky** na trhu

- odběratelé / spotřebitelské chování
- dodavatelé, logistické řetězce

→ změnily se priority ve využívání zdrojů, **přístup ke zdrojům** (finance, suroviny, energie ...)

→ změnilo se **chování a jednání zaměstnanců**, jejich priority

→ mění se **pravidla pro život a podnikání** doslova ze dne na den

→ objevují se **nová rizika** ...

NEJVĚTŠÍ RIZIKA DLE PODNIKATELŮ

pro dobu „pokoronavirovou“

TOP 5 NEJVĚTŠÍCH ÚSKALÍ ROZVOJE PODNIKÁNÍ V POKORONAVITOVÉM OBDOBÍ roku 2021

(dle průzkumu HK ČR „Komorový barometr“, srpen 2020; 743 respondentů)

- 71% Riziko dalších mimořádných opatření vlády v souvislosti s pandemií
- 41% Náklady na pracovní sílu
- 31% Administrativní zátěž
- 30% Nedostatek kvalifikované pracovní síly
- 30% Přerušení dodavatelských řetězců

??? Kde je ale obava ze změny poměrů na trhu →

→ to podnikatelé nevnímají jako úskalí, hrozbu, riziko ???

CO SE VLASTNĚ TEDY V DŮSLEDKU PANDEMIE STALO ?

→ **změnily / mění se podmínky** na trhu

- odběratelé / spotřebitelské chování
- dodavatelé, **logistické řetězce**

→ změnily se priority ve využívání zdrojů, **přístup ke zdrojům** (finance, suroviny, energie ...)

→ změnilo se **chování a jednání zaměstnanců** jejich priority

→ mění se **pravidla pro život a podnikání** doslova ze dne na den

→ objevují se **nová rizika ...**

CO SE VLASTNĚ TEDY V DŮSLEDKU PANDEMIE STALO ?

→ **změnily / mění se podmínky na trhu**

- odběratelé / spotřebitelské chování
- dodavatele, logistické řetězce

→ změnily se priority ve využívání zdrojů, **přístup ke zdrojům** (finance, suroviny, energie ...)

→ změnilo se **chování a jednání zaměstnanců**, jejich priority

→ mění se **pravidla pro život a podnikání** doslova ze dne na den

→ objevují se **nová rizika** ...

AKTUÁLNÍ PODNIKOVÉ KRIZE V DOBĚ KORONAVIRU

Postupné fáze krize

1. fáze KRIZE - **okamžitá obranná reakce** na útok (hygiena a režimová opatření, operativní opatření ve výrobě ...)
2. fáze KRIZE – **boj o přežití** (mj. přepnutí na dispečerské metody řízení vč. detailního řízení cash-flow, rychlé úspory nákladů, pokusy o čerpání podpor a dotací, ...)
3. fáze KRIZE - **adaptace** na přetrvávající situaci („kreativní“ využití času, hledání dalšího zefektivnění režimu pro dočasné „přežití“, stále nedostatek relevantních informací pro dostatečný strategický nadhled) - *většina firem se aktuálně nachází zde – první obranné reakce proběhly a teď musí řešit co a jak dál*
4. fáze KRIZE – **řešení:**
 - i. **zotavení** (návrat k jakémusi předkrizovému „normálu“) nebo
 - ii. **strategický reset / restart** (nové podmínky na trhu a v podnikání obecně → příprava nové strategie, která není jen pokračováním předkrizové strategie, ale zcela novou strategií v nových podmínkách → **tedy flexibilně proaktivní !!! reakce**)

JAKÉ JSOU MOŽNÉ ZPŮSOBY REAKCE NA KRIZI

Co vyžaduje takováto reakce

- **AKTIVNÍ TAKTICKÉ** agilitu, rozhodnost, zkušenosti, možná i improvizaci
- **AKTIVNÍ STRATEGICKÉ** mentální odhodlání, znalosti / zkušenosti, zachování nadhledu
- **PASIVNÍ, REAKTIVNÍ** klid, trpělivost, vyčkávání, spoléhání se na něco
- **AD HOC, ZMATENÉ** nutkání rychle něco dělat, tlak odněkud
- **ŽÁDNÉ** nic

MENTÁLNÍ PŘIPRAVENOST NA VÝZNAMNÉ ZMĚNY

Obecně existují lidé (a tím i firmy) ...

- i. které každá výrazná změna v jejich okolí rozhodí, znejistí, zpomalí, znehybní ...
 - ii. kteří jsou schopni pružně reagovat i na náhlé změny v jejich okolí
 - iii. kteří změny v okolí sami iniciují a vytvářejí, případně je řídí, usměrňují
-
- i. ti první se změn obávají, vytěsňují je ze svého vědomí, **čekají na pomoc zvenčí, snaží se nic neměnit**
 - ii. ti druzí se umí ve změněném prostředí přirozeně pohybovat, **mění sebe**
 - iii. ti třetí jdou změnám naproti, a tím se snaží prosadit zejména na úkor těch prvních → tedy **mění sebe i své okolí**

ii. KTERÉ SUBJEKTY MAJÍ SCHOPNOST SE PRUŽNĚ ADAPTOVAT?

Které podniky na změny pružně reagují?

- jsou to podniky, které bez ohledu na koronakrizi neustále sledují vývoj a události ve svém okolí a pružně na ně reagují
 - jsou to podniky a jejich lídři, kteří hledají příležitosti, mezery bez ohledu na své dosavadní zaběhnuté zvyklosti a postupy
 - jsou to podniky, které neustále hledají hranice možného řešení nastalé situace, resp. v případně změněných podmínkách
 - jsou to podniky, které jsou schopny rychle měnit své postupy, procesy, organizaci, a to i s dopadem na uzpůsobení výrobků a služeb
 - jsou to podniky a jejich lídři, kteří jsou MENTÁLNĚ připraveni /nastaveni na neustálé změny a **chtějí jich využít k vlastnímu prospěchu**
-

iii. KTERÉ SUBJEKTY JDOU ZMĚNÁM NAPROTI ?

Které podniky změny iniciují?

- jsou to podniky, které bez ohledu na koronakrizi už dříve pochopily, že okolní svět, tedy i jejich trhy se mění a že musí neustále inovovat své produkty a služby
- jsou to podniky a jejich lídři, kteří chtějí aktivně ovlivňovat budoucnost (svoji i svého okolí)
- jsou to podniky, které neustále mapují své okolí (trhy, zákazníky, konkurenty, dodavatele, společnost obecně ...)
- jsou to podniky, které mají vlastní vývoj (produktů, ale i technologií a procesů, služeb ...)
- jsou to podniky a jejich lídři, kteří jsou **MENTÁLNĚ připraveni /nastaveni na neustálé změny a chtějí být jejich hybatelem**

CO JE SPOLEČNÉHO TĚMTO DVĚMA SKUPINÁM?

Tedy iniciátorům změn a pružně reagujícím subjektům

- **tyto podniky a jejich lídři jsou mentálně nastaveni na změny ...**
 - ... a to bez ohledu na přišedší konkrétní krizi**

- tyto firmy cíleně svoji připravenost budují
 - pracují dopředu s různými promyšlenými scénáři
 - nebo angažují do svých týmů lidi, kteří mají schopnost rychlé analýzy situací a pružného rozhodování, ev. kreativní improvizace

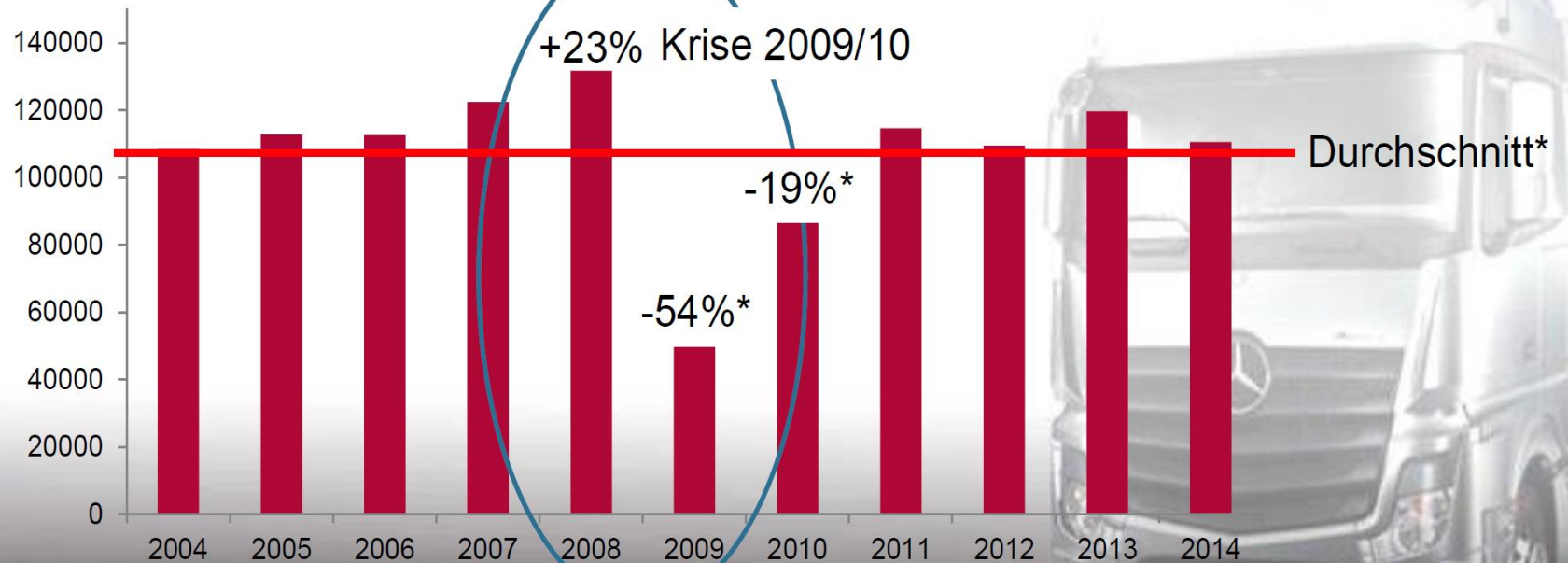
PŘÍKLAD - POUČENÍ Z KRIZOVÉHO VÝVOJE 2008-2010

u Daimler Trucks (zn. Mercedes)



Krisenzeiten brauchen Kriseninstrumente.

Programmbelegung Truck 2004-2014



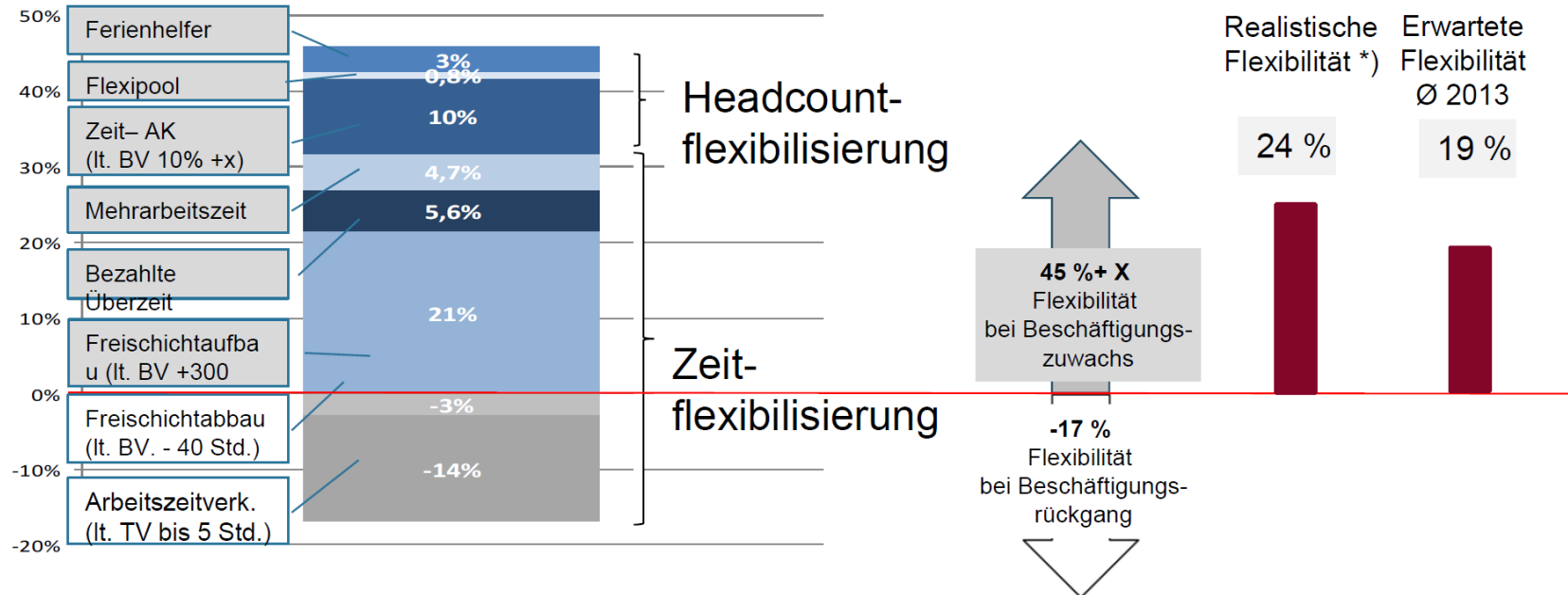
Euroforum Jahrestagung Trends in der NFZ-Industrie | München, 25. März 2015 | Michael Brecht

PŘÍKLAD - POUČENÍ Z KRIZOVÉHO VÝVOJE 2008-2010

u Daimler Trucks (zn. Mercedes)

Flexibilität. Ein Dauerthema.

Theoretische Flexibilität MP Werk Gaggenau (Stand: 6/2013)

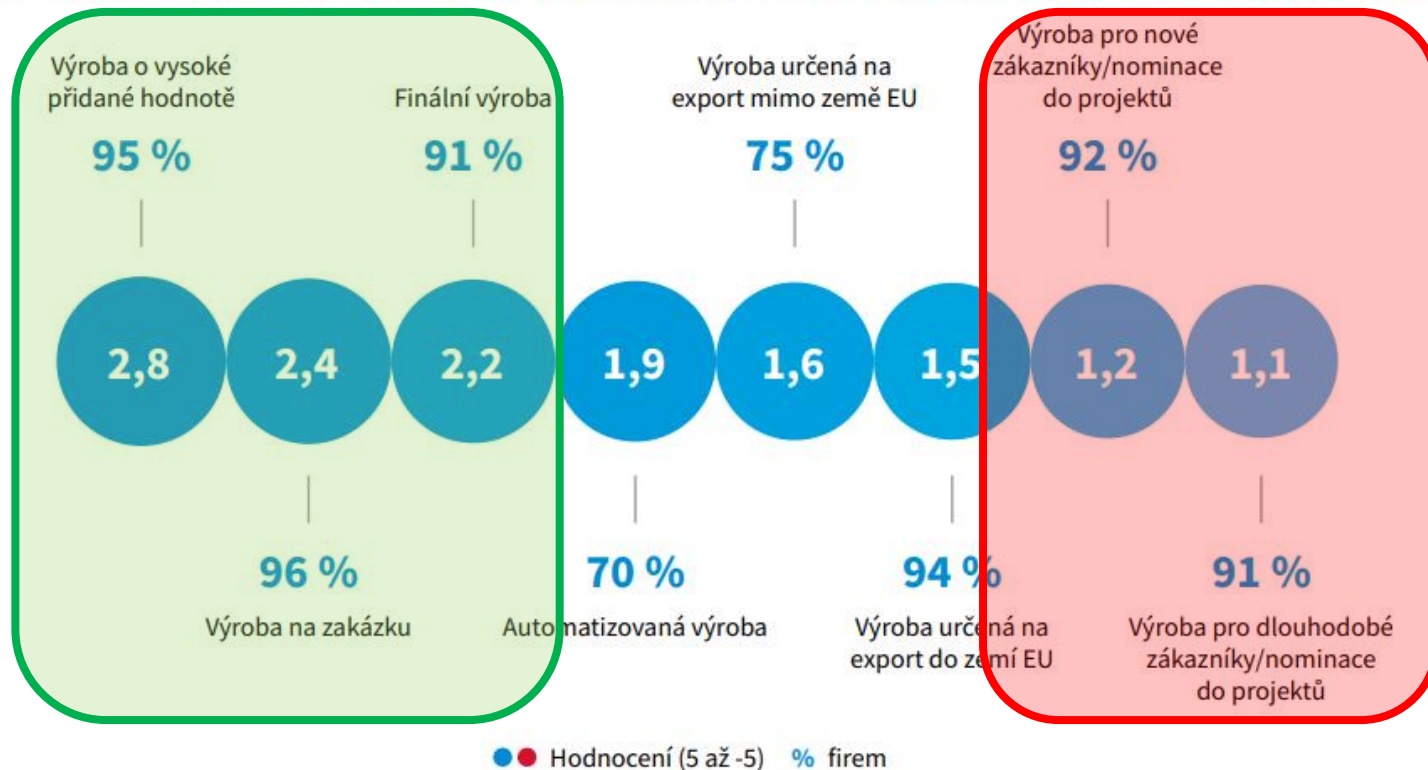


Die theoretische Flexibilität beträgt 45% + x bzw. -17%.
Somit beträgt die theoretische Gesamtelastizität 62% + x

22

JINÝ PŘÍKLAD - ROZLOŽENÍ PERSPEKTIVY ZISKU

KTERÝ TYP VÝROBY JE VE VAŠÍ SPOLEČNOSTI NEJVÍCE A KTERÝ NEJMÉNĚ ZISKOVÝ?



viz Studie českého strojírenského průmyslu H2/2019; ceec research

PŘIPOMENUTÍ

Postupné fáze krize

1. fáze KRIZE - **okamžitá obranná reakce** na útok (hygiena a režimová opatření, operativní opatření ve výrobě ...)
2. fáze KRIZE – **boj o přežití** (mj. přepnutí na dispečerské metody řízení vč. detailního řízení cash-flow, rychlé úspory nákladů, pokusy o čerpání podpor a dotací, ...)
3. fáze KRIZE - **adaptace** na přetrvávající situaci („kreativní“ využití času, hledání dalšího zefektivnění režimu pro dočasné „přežití“, stále nedostatek relevantních informací pro dostatečný strategický nadhled) - *většina firem se aktuálně nachází zde – první obranné reakce proběhly a teď musí řešit co a jak dál*
4. fáze KRIZE – **řešení:**
 - i. **zotavení** (návrat k jakémusi předkrizovému „normálu“) nebo
 - ii. **strategický reset / restart** (nové podmínky na trhu a v podnikání obecně → příprava nové strategie, která není jen pokračováním předkrizové strategie, ale zcela novou strategií v nových podmínkách → **tedy flexibilně proaktivní !!! reakce**)

AKTUÁLNĚ TEDY NASTÁVÁ 4. FÁZE KORONAKRIZE

STRATEGICKÝ RESTART

jako NOVÁ PŘÍLEŽITOST

ve změněných / nových poměrech

CO DĚLAT PRO STRATEGICKÝ RESTART

Náměty k úvaze

- 1. STABILIZOVAT PODNIK** → CASH FLOW → ROZVAHA (pohledávky, závazky, zásoby, úvěry ...) → VÝSLEDOVKA (náklady, náklady, náklady ...) → PRODEJ/TRŽBY ... + související opatření (stabilizace klíčových zaměstnanců, organizační podmínky ...)
- 2. POTVRZENÍ POSLÁNÍ, VIZE, CÍLE SMĚŘOVÁNÍ PODNIKU** (i v nastalých nových poměrech na trhu a ve společnosti) → toto je role vlastníků
- 3. ZMAPOVÁNÍ NOVÉ SITUACE V OKOLÍ PODNIKU, ZEJMÉNA NA TRHU** → jako informačního východiska pro další diskuse o restartu
- 4. POTVRZENÍ STÁVAJÍCÍHO** nebo **TVORBA NOVÉHO / MODIFIKOVANÉHO BYZNYS MODELU** (**co bude nadále konkurenční výhodou**, čím se prosadit, jaké jsou nové příležitosti, co naopak odříznout a opustit ...)

CO DĚLAT PRO STRATEGICKÝ RESTART

Náměty k úvaze

- 5. REVIZE / INOVACE STRATEGIE PRO BUDOUCÍ ROZVOJ** → klíčová a primární musí být marketingová strategie (market = trh) → tedy **KOMU – CO – JAK - ZA JAKÝCH PODMÍNEK** budeme prodávat a **PROČ** on to bude kupovat /upřednostňovat před ostatními nákupy
- 6. INTERAKTIVNÍ DOPRACOVÁNÍ VŠECH POTŘEBNÝCH DÍLČÍCH STRATEGIÍ** → obchodně-distribuční – služeb – technická – technologická – výrobní – nákupní – logistická personální – ekonomická – finanční – organizační - alianční
- 7. STRATEGIE ŘÍZENÍ RIZIK** → každá podobná krizová událost jako koronavirus způsobí diskontinuitu poměrů na trhu a ve společnosti → nestability v systémech → zvýšená míra různých rizik → je třeba s rizikem aktivně pracovat
- 8. STRATEGIE ZDROJŮ** → nutných k naplnění cílů → **PRIORITY** v činnosti → lidi, čas, finance

CO DĚLAT PRO STRATEGICKÝ RESTART

Náměty k úvaze

9. **OPONENTURA** připravených podkladů a návrhů (ev. posouzení variant)
10. **SCHVÁLENÍ** vybrané varianty klíčovými stakeholdery
11. **AKČNÍ PLÁN** → harmonogramy, odpovědnosti, milníky - měřicí body
12. **KOMUNIKACE, KOMUNIKACE, KOMUNIKACE** → vysvětlování **CO** zejména **PROČ**
13. neustálé **VYHODNOCOVÁNÍ** a případné **REVIZE** (v cyklu **P-D-C-A**)

KONEC

Děkuji za pozornost

Dotazy, komentáře, diskuse