

Prognostický klub ČMA

ŘÍZENÍ FIREM V DOBĚ KRIZE

se souvisejícími informacemi

interim management
exekutivní činnost spol. Skotak Consulting

/ Praha, 6.9.2023

/ Krizové řízení firem, Krizový management ve firmách

/ Ing. Jaroslav Skoták, MBA

/ Anotace

- V různých firmách vznikají různé problematiky.
- Ale jedno mají společné – nejsou dílem náhody, ale jsou kauzální – mají příčinu a následek.
- A jedno naopak společné nemají – mohou vznikat z vnitřních příčin stavu společnosti, a nebo z vnějších příčin, ovlivněním okolím, politikou, segmentem trhu, modernizací odvětví a řadou dalších. A ač by se mohlo zdát (a bývá to tak často vnímáno), že vnitřní příčina je horší, opak je pravdou. Vnější příčinu v „ruce nedržíte“, zatímco vnitřní ano.
- Jsme ve velmi složité době, která historicky nemá mnoho srovnání. Proto pomoc od externího odborníka není výrazem neschopnosti, ale naopak výrazem osvícenectví vlastníka nebo ředitele společnosti, kdy si svůj směr vedení a řízení ověří z úhlu pohledu odborníka, který řešil již desítky nestandardností.

/ Co je krize

- Náhlá změna stavu, kdy z mnoha příčin dochází k narušení stability systému
- Krizi lze chápat i jako časové období života firmy, během kterého se firma dostala do nepříznivé situace a dochází k poklesu (zpravidla) jejího tržního potenciálu, určitě však výkonu a klesající příjmové křivky, která obvykle nedokáže krýt výdajovou křivku



/ Základní informace

- je doprovázena nedostatkem relevantních informací, nebo naopak chaosem neověřených či neověřitelných zpráv
- přestávají fungovat zaběhnuté postupy, přestávají platit některá běžná, zejména složitější pravidla chování a jsou nahrazována jinými, zásadně jednoduššími pravidly, někdy doprovázenými i panikou a chaosem
- **VNITŘNÍ PŘÍČINY KRIZE**
 - způsobené interními faktory nevhodným řízením / rozhodováním
 - neexistujícím systémem řízení rizik
 - organizační, personální, finanční příčiny (chyby, neznalost)
- **VNĚJŠÍ PŘÍČINY KRIZE**
 - způsobené globálními aspekty
 - přírodními katastrofami atd.
 - hospodářská krize celková
 - hospodářská krize dílčího sektoru

/ Projevy krize

problémy OBCHODU /
ODBYTU – snížení
poptávky, vypadnutí
strategického
odběratele, omezení
distribuční sítě

1

2

problémy DODÁVEK /
LOGISTIKY – nedostatek
materiálu, dodavatelské
problémy, řetězová reakce,
kdy nedodávky od
zasmluvněných dodavatelů
přeruší naši výrobu

/ Projevy krize

problémy CASH-FLOW
- prvotní a druhotná
platební neschopnost,
zde zvláště na tuto
skutečnost poukazují

3

4

problémy PERSONÁLNÍ - stav
pracovníků, mzdové dopady,
nutnost úpravy pracovníků
okamžitě v reakci na
výpadek dodávek.

Ale očekávám otázku, co
dělat, když mám polovinu
pracovníků na OČR...?

/ Projevy krize

MIX uvedeného, kdy se jednotlivé problematiky řetězí a dochází k zacyklení celého procesu

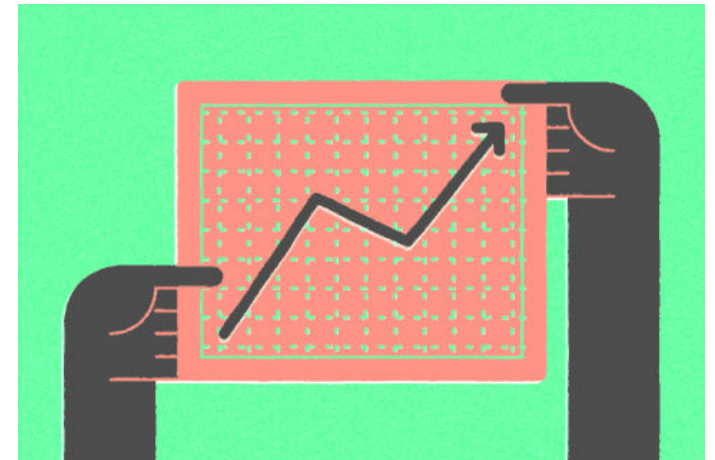
– stoupají mi náklady (např. tím, že si více a více půjčuji peníze na zajištění funkčnosti podniku), ale současně mi stále klesá nebo zůstává konstantně nízká odbytová křivka (protože krize je obvykle proces v řádu mnoha měsíců až let, tedy dlouhý proces)



/ Včasné odhalení krize

- Systém včasného odhalení krize
- Pro úspěšné zvládnutí krize je důležité včasné odhalení signálů přicházející krize.
- A kdy konat?

Ihned



Plánovaný budget versus realita

Prosím, zde neplatí, že počkáme, jak se situace bude vyvíjet!

/ To úplně nejdůležitější

- Pokud u tohoto slidu zůstaneme až do konce, nic se nestane, zde je to nejdůležitější...

Krizové řízení je soubor činností, kdy pominutí jedné z nich může a vysoce pravděpodobně bude mít fatální dopad na celek, i když ostatní dělám dobře!



/ Krize a Tým

- Jak konat?
- Vždy v týmu!
- A jaký je to tým?
- Tři mušketýři!
- Ale ani ti nebyli tři, ale čtyři
- Athos – ředitel financí
- Aramis – ředitel obchodu
- Porthos – ředitel výroby
- D'Artagnan – Interim ředitel / mentor / supervizor / kouč / moderátor / exekutivní CEO / prokurista / krizový manažer a řada dalších poloh spolupráce



/ Interim může pomoci

- Najměte si externího specialistu, který vás celým procesem provede
- Na krizi je právě Interim manager velmi vhodným doplňkem ve firmě
- Má nesrovnatelně větší zkušenosti s touto problematikou a současně větší odstup od dění ve firmě před krizí

/ Co je Interim management

- Interim Management je dočasné působení manažera na předem dohodnutou dobu s pevně danými úkoly a cíli.
- Interim Management v tomto smyslu je krátkodobé nasazení zkušeného a vysoce kvalifikovaného manažera pro řízení změn ve firmě, projektové řízení nebo krizový management, který je odbornostně nad rámec možnosti stávajícího personálního osazení společnosti.
- Interim Management se dále dělí na dvě varianty :
 - a) Substituční manager
 - b) Projektový, změnový, krizový manager

/ Co je Skotak Consulting

- Primárně se zaměřujeme na exekutivní řešení pomoci středně velkým společnostem a firmám, které vykazují určité vnitřní nestandardnosti.
- Jedná se například o ekonomickou a provozně-výrobní problematiku, a to včetně kroků následujících po samotné restrukturalizaci.
- Například přivedeme investora, nebo navrhujeme a zrealizujeme prodej či fúzi společnosti.

/ Reálné příklady z praxe

<https://polar.cz/porady/manazeri-v-akci/manazeri-v-akci-24-11-2022-17-38>

/ Děkuji za pozornost

/ Jsem vám k dispozici na :

604 221 963

jaroslavskotak@seznam.cz

www.skotakconsulting.cz