



ČESKÁ ASOCIACE
INTERIM MANAGEMENTU

KORONAVIRUS

PROFESIONÁLNÍ ŘEŠENÍ
FIREMNÍCH PROBLÉMŮ



Vyhodnocení průzkumu dopadů koronaviru na IM a komentáře členů výboru CAIM

20. května 2020

Cíl průzkumu: Zmapovat, jak dopady koronavirové pandemie na firmy ovlivňují práci interim manažerů v ČR

Termín průzkumu: 5. – 10. května 2020

Respondenti: IM - členové CAIM, zúčastnilo se 42 IM

Vyhodnocení průzkumu

- Obecně negativní dopady koronavirové situace na práci IM pociťuje většina respondentů (79%).
- Téměř polovina interim manažerů, případně jejich providerů, nepocítila zatím žádný nárůst po svých službách, třetina respondentů zaznamenala spíše pokles. Nárůst poptávky hlásí zhruba 20% respondentů.
- Pokud interim manažeři zaznamenali nárůst poptávky, převažovala role krizových či restrukturalizačních manažerů (56%).
- Poměr firem, které se dostaly do potíží kvůli koronaviru a které zatím potíže nemají, je podle našich IM zhruba 50:50.
- V práci IM převládá krizový/změnový (50%) a projektový management (43%).
- Naši IM působí převážně v roli externího interim manažera (48%), případně poradce/konzultant/kouč (29%).
- Jako hlavní problémy identifikovali interim manažeři v posledních týdnech v podnicích úbytek zakázek (29%), ale hned druhým nejzávažnějším důvodem byla neschopnost managementu podniku pružně přizpůsobit činnost podniku nastalým okolnostem (26%).
- Přístup bank hodnotí zhruba třetina IM zatím jako zhruba stejný, ale druhá třetina eviduje zpřísnění.
- O státní programy pomoci mají firmy zájem (60%), ale výsledky zatím převážně nejsou známé.

Komentáře členů výboru CAIM

Ján Dolejš

Zájem o IM se zřejmě zvýší, až bude jasné, jak se bude trh vyvíjet v dalších měsících. Ve společnostech, které se dostaly do potíží, se bude jednat o krizový interim management, případně o pomoc při transformaci, včetně pomoci se změnou strategie. Zde je výhodou IM, že má zkušenosti z více firem, případně oborů. Aby se změny staly trvalými v rámci společnosti, bude je potřeba rozpracovat a zavést do praxe formou dílčích projektů, pod vedením IM.

Dopady koronavirové pandemie závisí na oboru působení firmy a tím pádem také interim manažeři vnímají dopady podle toho, v jakém segmentu působí. Pokud se jedná o společnost, která má nastavené dlouhodobější dodavatelsko/odběratelské vztahy, tak se firma pravděpodobně dostane do problémů v delším časovém období. Pokud se jedná o společnost, která řeší například zavírání svých poboček, nebo má vztahy se zahraničím, tak ji pandemie ovlivnila okamžitě.

Je zajímavé, že IM působí v roli Poradce/konzultanta /kouče a je to druhý nejčastější způsob uplatnění. Je to celkem logické uplatnění, protože IM na rozdíl od „celoživotních“ konzultantů dává důraz na praktické zkušenosti, o které se může podělit. Zkušený IM v této roli nejenom konzultuje, ale může i intervenovat tj. může být katalyzátorem potřebných změn ve společnosti, protože se nemusí obávat popsat situaci po pravdě jaká je a v rámci různých tréninků usnadnit vnitropodnikovou debatu a komunikaci, která by jinak proběhla velice obtížně.

Co se týče chování bank, mám konkrétní příklad od mého klienta, společnosti s mezinárodní působností, trvale v černých číslech. Banka jim ze dne na den snížila úvěr o 50%, kvůli interní směrnicí. Z toho vyplývá, že financování bankou je dalším rizikem (kromě ztráty zakázek, problémy se subdodavateli, zahraničními pracovníky atd.), se kterým se společnosti musí vypořádat.

Slabý výsledek u využití a úspěšnosti státních programů ukazuje na neschopnost státu reagovat na vzniklou situaci. Ze zkušeností z podnikové praxe to ukazuje na neschopnost efektivní komunikace, neschopnost vytvářet efektivní řešitelské týmy (jaký kontrast s akademickou sférou, kde školy okamžitě vytvořily řešitelské týmy a přišli s řešením na tisk štítů, respirátorů i plicních ventilátorů) a také schopnost přijmout odpovědnost za výsledek. Místo toho vzniká spousta často protichůdných nařízení, která jsou těžko splnitelná, a z toho vyplývá, že i poměr získané a nezískané pomoci 50:50 je nepříznivý. Očekával bych, že počet neuspokojených žadatelů maximálně několik jednotek procent. Můžeme to porovnat s pomocí například německé vlády, kde po vyhlášení peníze přišly na účet firmám v řádech dní, bez dlouhého dokazování a plošně. Nutnost vyplňování a potvrzování různých skutečností ukazuje na minimální důvěru vlády v podnikatelskou sféru a také na alibismus státní moci.

Petr Karásek

Z teorie krizového řízení vyplývá, že podnikové krize mají jednotlivé vývojové fáze – na počátku je krize strategie, pokud není řešena, následuje krize prodeje, ta pak vyvolá krizi výsledovky, což se překlopí do krize podnikové rozvahy a terminálním stádiem je krize cash-flow. Aktuálně signalizované problémy s nedostatkem zakázek - tedy krizí prodeje - se většinou mohou promítnout až do krize cash-flow u menších a středních podniků v řádu několika měsíců, přičemž právě poslední krok z problémů s rozvahou (zásoby, pohledávky, závazky, rozpracovaná výroba ...) do akutní krize cash-flow nastává velmi rychle i v řádu jednotek týdnů. Bohužel řada majitelů a managementů středních a menších firem si toto nebezpečí zatím neuvědomuje, a proto není mentálně nastavena na nutné

preventivní změny. Tedy analýzu, proč se neprodává, a následně hlavně jaké možnosti obnovení prodeje se naskýtají, což jsou již úvahy ve strategické rovině.

Strategie podniku je vždy hledáním obchodních příležitostí v daných podmínkách trhu. Jenže ty se díky pandemii významně změnila, a proto předešlé strategie, byť v předkoronavirové době třeba velmi úspěšné, musí být rychle přizpůsobeny zcela novým aktuálním podmínkám. Kdo se dokáže lépe a pružněji na tyto nové podmínky adaptovat, ten uspěje. Kdo bude váhat a spoléhat, že se situace zase nějak vrátí do původních kolejí, u něj se může velmi rychle krize prodeje přeměnit až na krizi cash-flow. Volat krizové manažery až v tomto okamžiku bude poslední záchranou, která se ale ne vždy musí podařit.

Tomáš Krýsl

Je zajímavé, že přes 45% respondentů uvedlo, že nepracuje pro firmu, která se dostala do potíží primárně kvůli koronaviru. Ano, v potížích mohou být firmy z mnoha jiných příčin. Je ale potřeba si uvědomit, že opatření, která byla nařízena vládami prakticky všech zemí na světě, chod firem ovlivní v každém případě. Ať už je to poklesem zakázek, zpomalením cash-flow, nebo třeba problémy v logistice při dodávání výrobků, ale třeba i razantním nárůstem zakázek. To vše jsou efekty koronaviru, které firmy musí nějakým způsobem řešit prakticky ze dne na den. To jsou vše příležitosti pro interim manažery, nebo projektové manažery, kteří jsou schopni firmám pomoci okamžitě. Tento trend podle mě bude růst.

Největší procento respondentů uvedlo, že banky se chovají stejně jako dosud a 30% respondentů řeklo, že banky již své podmínky zpřísnily. Zde je potřeba si uvědomit, že banka existuje ne proto, že by měla na srdci pomoc podnikatelům v nouzi, ale proto, aby vytvářela zisk tím, že mimo jiné půjčuje podnikatelům peníze. To znamená, že v době, kdy se podmínky podnikatelského prostředí zhoršují, přibývá rizik, musí se banky, stejně jaké jakákoliv jiná společnost, chovat daleko obezřetněji. Jsem přesvědčen, že podmínky, za kterých budou banky podnikatelům poskytovat své zdroje, se zpřísní. Banky budou daleko detailněji zkoumat stav svých dlužníků, to už se ostatně děje teď.

Nedělal jsem si osobní průzkum, ale z těch několika případů, co jsem zaznamenal, usuzuji, že státní pomoc firmám v programu COVID I a II nebyla moc efektivní. Doufám, že to bylo spíš o procesu, ale u třech firem, se kterými jsem mluvil, i přes precizní vyplnění žádosti, došlo k jejímu zamítnutí. Bylo to stabilní firmy s dobrou kredibilitou, které byly krizí jasně ovlivněny, přesto byly jejich žádosti zamítnuty bez vysvětlení, a to až po déle než 30 dnech. Považuji za velmi důležité, aby stát byl schopen nastavit pravidla a procesy tak, aby právě v krizi, kdy firmy jednoznačně pomoc potřebují, protože jim jde, stejně jako státu, o udržení zaměstnanosti, pomoc přišla včas.