



Autor: Ing. Jiří Šmíd

j.smid@volny.cz, 608 73 55 26

1990 Ekonomická fakulta VŠB Ostrava
Interim manažer od 1999

Krizové řízení
Vyjednávání pod tlakem
Stabilizace situace
Stanovení strategie
Realizace změn



*„Nestačí vymyslet, je to
třeba i udělat.“*

Proč to nedopadlo?

aneb Privatizace na třetí pokus

Praha 31.10.2017

Jiří Šmíd



Stručný popis situace a společnosti

- výroba textilního zboží trvající více jak 100 let
- **koncem 90. let vstup strategického rakouského kapitálu z oboru** s motivací získání výroby v Evropě, namísto dovozu levného zboží z Asie.
 - výroba levného zboží s nízkou přidanou hodnotou
 - potlačení perspektivního výrobního programu
 - minimální vývoj nových výrobků, technologické zaostávání
- **ztráty trhů, odchod kvalitních lidí** (ti si odnášejí know-how a vytvářejí přímou konkurenci, zejména ve zboží s vyšší přidanou hodnotou)
- **zhoršování finanční situace → KONKURZ 2009**
- následně prodej novým finančním investorům, kteří dále pokračují bez zásadních změn v činnosti podniku, ale ...

Zadání pro interim manažera

- *„Pojďte nám říct, co se ve firmě děje. Všichni nám tvrdí, že je vše v pořádku, ale nemáme žádné číselné informace a neustále musíme firmu dotovat“.*
- *„Aktuálně po nás chtějí další peníze. Potřebujeme vědět, pokud je tam dáme, jestli to bude už skutečně naposled a firma nám začne konečně vydělávat“*

Stav při vstupu Interim manažera

- téměř 2 roky nefunkční účetnictví
- ještě v říjnu nebylo podané daňové přiznání DPPPO za minulé zdaňovací období
- nefunkční řízení zakázek ve výrobě
- zaměstnanci neměli vyplacené mzdy za pět měsíců, dostávali jako „naturální plnění“ výrobky, které se snažili dál prodat
- závazky po lhůtě vůči OSSZ téměř 2 mil. Kč
- závazky po lhůtě ke zdravotním pojišťovnám více než 1 mil. Kč
- paralyzované obchodní oddělení - žádnou podporu od zbytku firmy, zavalení denní operativou suplující nefunkční informační systém

Kroky IM k udržení chodu společnosti

- urychlené zprovoznění alespoň části účetnictví – saldokonto pohledávek, sklady hotových výrobků, nedokončená výroba
- stabilizace a řízení CF podle důležitosti plateb
- dohoda s OSSZ na režimu snižování závazku
- zastavení výplaty mezd ve výrobcích
- týdenní režim splátkování mezd
- přenastavení procesů v obchodní činnosti – důraz na skutečný prodej
- řízený výprodej skladů

Nejdůležitější část práce IM

➤ intenzivní **komunikace** s majiteli...

... aby **uvěřili** informacím interim krizového manažera,

... udělali si **reálný obrázek** o skutečné situaci společnosti

.... a mohli **se rozhodnout**, co dál

Strategické rozhodnutí majitelů na návrh IM

- ukončení výroby ve stávající podobě
- hledání partnera, který by koupil know-how, patenty, značku, ...
- zmenšení využívané plochy
- urychlená příprava uvolněných prostor pro jiné využití/odprodej

Stav při skončení mise IM

po 11 měsících

- zbývající výroba včetně části zaměstnanců přecházela pod nového majitele, který koupil značku, technologie, sklady, ...
- funkční účetnictví
- zaměstnanci, kterým byl ukončen pracovní poměr, měli v plné výši vyplaceny všechny dlužné mzdy včetně odstupného
- zaměstnanci, kteří zůstali v pracovním poměru (správa budov/areálu, účetní, ...) měli funkční splátkování mezd

Stav při skončení mise IM

po 11 měsících

- část areálu byla prodána, část pronajata, zbytek areálu připravován k obdobnému využití
- závazky vůči OSSZ staženy na cca 200.000 Kč, malé zdravotní pojišťovny vyplacené, s VZP byl uzavřen splátkový kalendář
- firma neměla žádné závazky z obchodního styku po lhůtě splatnosti

Aktuální stav dnes

- Nový majitel značky rozšiřuje sortiment, otevřel další šicí dílnu, vyvíjí nové materiály a výrobky s vyšší přidanou hodnotou (s využitím vhodných mezer/výklenků na trhu)
- Všechny nemovitosti byly prodány, slouží již novým účelům
- **Investoři, pro které pracoval IM, odvrátili hrozící fatální investiční ztrátu a sanovali svoji pozici**

Chyby na začátku projektu

- **Nereálný podnikatelský plán**
- **Finanční investoři ve firmě ponechali vedení, které pod minulým majitelem přivedlo firmu do konkursu**
- **Finanční investoři spoléhali se na své stálé spolupracovníky (IT, obchodníky, ...), kteří ale neměli zkušenosti s řízením podniku v této specifické situaci ani s jejím oborem**

Doporučení pro investory v podobné situaci

- Nechat si zpracovat posouzení projektu od nezávislých odborníků se zkušenostmi z praxe, kteří dokážou posoudit reálnost předkládaných záměrů
- Najmout si nezávislého experta-manažera, který má zkušenosti s řízením firem v krizi/konkursu a s přechodem společností pod nové majitele

Děkuji za pozornost