

# Poučení z předchozích krizí

aneb Jak připravit SME podnik na příchod krize,  
aby se nestala fatální...

## Příběh ESSA CZECH spol. s r.o.

Restrukturalizační fórum TMA  
Česká národní banka, Praha 6. 11. 2018

Iva Hovadová



# Autor: Iva Hovadová

- Člen výboru České asociace interim managementu
- Nezávislý interim manažer a konzultant
- Restrukturalizace, krizový a rozvojový management, procesní řízení, zlepšování výkonnosti společností, analýzy fungování, podnikové strategie, management obchodu a služeb
- Úspěšné restrukturalizační projekty - TATRA TRUCKS, Legios Loco, ESSA Czech atd.

+ 420 606 611 660

[iva.hovadova@seznam.cz](mailto:iva.hovadova@seznam.cz)



# Představení společnosti

## ESSA CZECH spol. s r. o. Úvaly

od 10/2018 Tawesco Automotive s.r.o.

- Založení společnosti v r. 1998 jediným španělským majitelem
- Současný vlastník a strategický investor - česká společnost
- Obrat 750 mil. Kč
- Počet pracovník cca 150



# Představení společnosti

- **Výrobní program** - lisované a svařované komponenty vč. povrchových úprav pro automobilový průmysl, výroba náhradních dílů
- Dodavatel významných evropských automobilových výrobců osobních i nákladních vozidel
- Logistika do cca 20 evropských výrobních závodů
- Kvalifikace dodavatele - Tier 1



# Dopady globální krize 2008 - 2010 na podnik

- **Globální pokles zpracovatelského průmyslu**, významný dopad na automotive segment a navazující subdodavatele automobilových součástí
- **Pokles prodejů automobilů** v celoevropském měřítku, ve Španělsku o 50 %, finanční problémy způsobily odprodej španělské části skupiny
- **Převzetí jmění zanikající společnosti v České republice** ze stejné skupiny v důsledku fúze sloučením (bývalá lisovna Avia)
- Zhoršení **přístupu k úvěrům**, zastavení obchodního podílu bankou
- Snaha o profitování na vysoce konkurenčním trhu pouze **nabídkou nízkých cen**

# Od krize ke krizi aneb vývoj situace 2011 - 2016

- V období mezi krizemi je majitel lokalizován v zahraničí, většina strategických rozhodnutí i obchodních aktivit se odehrává ve Španělsku mimo podnik, kvalitní management ve firmě chybí, **organizace a řízení firmy je kriticky neefektivní**
- Nastavená **vize a strategie není udržitelná** z dlouhodobého horizontu
- Ze strany zákazníků je zřejmý **neúměrný tlak na snižování cen**, není nastavena cenová politika
- Probíhá **zkreslování účetních informací** o skutečném stavu společnosti a jejím hospodaření
- Neprobíhá efektivní **komunikace s externími stakeholdery**

# Druhá krize a její vývoj

- Přelom roku 2016/2017 - začátek dramatického vývoje situace směřující ke krizi cash-flow
- Vyhlášení **moratoria** (platného od 12/2016 po dobu 90 + 30 dnů), dalších 30 dnů fungování firmy bez ochrany moratoria (nikdo neposlal podnik do insolvence ani nenavrhl konkurz)
- 2-4/2017 složitá **jednání původního a nového majitele** pro zabezpečení kontinuity produkce
- **Zahájení insolvenčního řízení, dlužnický návrh reorganizace, schválení** soudem a věřiteli
- Vstup **českého investora**, využití účelové společnosti SPV do převodu na nového majitele
- 3-7/2017 krizové řízení interim manažery asociace CAIM (Hovadová, Karásek, Karkovský, Korcan, Maroušek, Musil, Vojtěchovský) s cílem udržet výrobu, zajistit dodávky zákazníkům, motivovat odcházející zaměstnance a ochránit vlastníka
- Nastavení **tollingového systému** financování



# Výsledek reorganizace 2017/2018

---

- **Provozní stabilizace jako výsledek krizového řízení (3-7/2017)** - systém výrobního procesu, logistiky, obchodních aktivit, nastavení finančních toků a standardizace účetnictví, narovnání vztahu s bankami a stakeholdery, stabilizace demotivovaného personálu
- Získání provozního **kapitálu od nového investora** (zejména formou tollingu)
- Nastavení **krátkodobé strategie a cílů** společnosti
- **Standardizace jednotlivých procesů** a znovuzískání potřebných certifikací
- Splnění **reorganizačního plánu, ukončení insolvence** - obnovení důvěryhodnosti mezi obchodními partnery a dalšími spolupracujícími subjekty - 8/2018



# Poučení z krizového vývoje: Kořenové příčiny krize

---

- Přístup a chování **vlastníka**
- **Nerealistická** a z dlouhodobého horizontu **obtížně udržitelná strategie**
- Dlouhodobě neefektivní **obchodně-ekonomický model**, nabídka nejnižších cen bez ohledu na reálné náklady
- **Sled dvou krizí** v krátkém časovém intervalu
- Chybějící **efektivní systém řízení firmy** a controlling
- Neexistující **systém řízení rizik**

# Poučení z krizového vývoje: Role majitele

---

- Nastavit vlastnickou **vizi** srozumitelnou a akceptovatelnou všemi stakeholdery
- Zabezpečovat a podporovat **neustálý udržitelný rozvoj** společnosti, investic, procesů, zaměstnanců
- Nastavit **corporate governance** a angažovat kvalitní **výkonné manažery** ve vedení společnosti vč. adekvátních kompetencí
- V případě krize angažovat **včas interim krizové manažery** a systém řízení přizpůsobit vývoji situace
- Uvědomit si/připustit skutečnost, že podnik se nachází v krizi

# Poučení z krizového vývoje: Role managementu

---

- Existence managementu schopného v rámci nastavených kompetencí samostatně a efektivně řídit společnost
- Rozpracovat vrcholovou strategii do jednotlivých dílčích **strategií** (výrobní, obchodní, výrobní, nákupní...)
- Poskytovat vlastníkovi **zpětnou vazbu** i **oprávněnou odbornou oponenturu**
- Nezakrývat skutečnou podstatu problémů či zkreslovat reálné informace
- Využívat systému dlouhodobého i krátkodobého **plánování a controllingových nástrojů**

# Poučení z krizového vývoje: Role zákazníků/odběratelů

---

- Dostatečně, pravidelně a efektivně **komunikovat**
- Požadovat reálné **cenové i obecné podmínky** (neúměrně vysokými nároky a tlakem na cenové podmínky „nezabíjet“ své dodavatele)
- **Nastavit rezervy** pro nepředvídatelné situace
- Realizovat a následně vyhodnocovat pravidelné **zákaznické audity**
- Nastavit **system řízení rizik** a včas reagovat na **rizikové faktory**
- Systematicky zajišťovat **alternativní dodavatele** zejména pro klíčové komodity

# Doporučení: Čeho se napříště jednoznačně vyvarovat

---

- **Nesystematického způsobu řízení** bez nedostatečně připravené a revidované vize i strategie
- **Ekonomicky nepodložených rozhodnutí** majitelů a investorů, bez fungujícího obchodně-ekonomického modelu není firma schopna přežít, natož se dále rozvíjet
- Realizovaných **obchodů „za každou cenu“**
- **Dvě krize stačí, třetí už může mít fatální důsledky...**

# Příběh ESSA naštěstí neskončil...

## ...ale toto poučení z krize je u konce.

---

*Insolvence byla z obchodního rejstříku vymazána, problémy byly postupně vyřešeny,  
firma komplexně funguje, dnes již pod novým názvem  
Tawesco Automotive.*



Děkuji za pozornost

