

# VIDEOFÓRUM TMA - panelová diskuze 22.4.2020

---

## Na co se nyní zaměřit v provozech firem?

→ Podíváme se na strategickou, finanční, právní i etickou oblast









1. **Současná krize** – co znamená a může znamenat pro podniky, **postupné fáze krize**
2. **Primární příčiny** podnikové krize – z důvodu odbytu, nákupu a logistiky, organizace a zaměstnanců, cash-flow a dalších
3. **Strategie pro úspěšné přežití, zotavení a restart** – co čeká podniky a co by měly dělat po odeznění nouzového stavu a epidemiologických opatření
4. **Praktické možnosti využití insolvenčního práva** – jak z pohledu věřitele, tak i z pohledu dlužníka; trvalé nástroje i dočasná právní úprava
5. **Morálka/etika při sanaci krize** – kde je hranice mezi využíváním schválených úlevových opatření a jejich zneužívání i na úkor ostatních podniků; role dříve vybudovaného vztahového kapitálu a vztahových rezerv



Czech Republic

# PŘEDSTAVENÍ PANELISTŮ

---

- **Petr Karásek**, krizový manažer, člen , viceprezident České asociace interim managementu , poradce prezidenta Sdružení automobilového průmyslu ČR , člen Rady vlády pro oblast silniční dopravy
- **Hana Mitkovová**, členka , poradce v oblasti bankovních a finančních služeb
- **Iva Hovadová**, certifikovaný interim manažer, členka výboru České asociace interim managementu , restrukturalizační manažerka, aktuálně interim ředitelka poprodejních služeb Tatra Trucks a.s.
- **Michal Zahradník**, partner DELTA legal, vedoucí pro oblast insolvenčí, věnuje se především obchodnímu právu, sporné agendě a nefinanční regulaci, člen 
- **Lukáš Mikeska**, restrukturalizační manažer, věnuje se především restrukturalizacím SME a vztahu dlužníků s bankovními věřiteli, člen , prezident Obchodní komory při Česko-korejské společnosti 
- **Ladislav Musil**, finanční krizový manažer, člen České asociace interim managementu 



Czech Republic

# KRIZE - co to je

---

- je nějaká **náhlá změna stavu**, kdy z vnějších nebo vnitřních důvodů dochází k narušení stability systému,
- 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**.



Czech Republic

# PŘÍČINY KRIZE

---

Možné hlavní příčiny (primární / sekundární):

→ problémy **ODBYTU**

→ problémy **DODÁVEK / LOGISTIKY**

→ problémy **PRACOVNÍKŮ / ORGANIZACE** - preventivní a povinné karantény, ošetřovné, odsun zahraničních pracovníků, nákazy, ...

→ problémy **CASH-FLOW** - prvotní vs. druhotná platební neschopnost

→ **OSTATNÍ** problémy – interní problémy - iracionální reakce zaměstnanců (panika), předkrizová zátěž - aktuální krize eskaluje již existující problémy – analogie k medicíně – *zdravý to přežije, nemocný se zanedbanými chorobami často už ne*



Czech Republic

# CÍLE PODNIKŮ

---

Co je / může být cílem podniků v dané situaci

- **majitelé vs. managementy**
- „**soukromé**“ podniky vs. **korporace**
- **obrana** nebo **útok** → tedy **záchrana**, co se zachránit dá nebo **příležitost k rozvoji?**
- **etika / morálka a právo** (využití či zneužití)

# 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:**
  - a. **zotavení** (návrat k jakémusi předkrizovému „normálu“) **nebo**
  - b. **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)



Czech Republic

# ČASOVÉ HLEDISKO ZOTAVENÍ - fáze ad 4

---

→ **okamžitá reakce** = „reaktivní“ strategie na období do ca 3 měsíců po ukončení podstatné části hygienicko/epidemiologických opatření

→ **krátkodobá strategie „zotavení“** na období ca 5-6 měsíců (např. 7-12/2020 ...)

→ **strategie na období prvního pokrizového roku** – tedy 2021 → již rozvojová ???, zpracovaná ve variantách (realistická, akceptovatelná jednotlivými stakeholdery a udržitelná)

→ **hledání nové/modifikace původní střednědobé strategie** ve svém oboru (podle oboru a jeho zvyklostí na období ca 3 max 5 let) → **využití krize jako příležitosti ke STRATEGICKÉMU RESTARTU**



Czech Republic

# ETIKA či MORÁLKA PŘI SANACI FIRMY

---

Který přístup převládne? **Kdo zvítězí v Darwinově souboji o přežití?**

**Mirek Dušín nebo Doug Badmen?**



Czech Republic



# SHRNUTÍ

(hlavní závěry z proběhlé diskuse)

---

1. **SVĚT/TRH PO KORONAVIRU BUDE JINÝ, NEŽ PŘE KORONAVIREM** → i když situace může různé segmenty zasáhnout odlišně (pozitivně, negativně, fatálně ...), tak nebude možné pro úvahy o budoucnosti podniků použít extrapolaci směřování/plánů podniku z předešlého období jen s určitým přerušením na několik „karanténních“ měsíců
2. Nová situace může být pro někoho problém, ale měla by se dát obrátit ve většině případů do nějaké příležitosti → **STRATEGICKÉHO RESTARTU** (v nových podmínkách na trhu)
3. Pro úvahy majitelů a managementů podniků je třeba, aby si zachovali dostatečný **STRATEGICKÝ NADHLED** a co nejrychleji se odpoutali od dispečerských či operativních metod řízení, které používali během prvních fází po vypuknutí pandemie
4. Pro konflikty mezi majiteli a managementy, které známe bohužel z předešlých období, nebude nadále prostor; naopak je třeba, aby při řešení krize a strategického restartu deklarovali, zejména vůči bankám, společný postoj



Czech Republic

# SHRNUTÍ (hlavní závěry z proběhlé diskuse)

---

5. Zásadní bude vztah podniků s bankami/věřiteli → **FÉROVÉ A OTEVŘENÉ JEDNÁNÍ BY SE MĚLO VŽDY VYPLÁCET**, protože na každou lež nebo zfalšované podklady se dříve či později přijde a pověst podniku u banky by mohla být dlouhodoběji poškozena
6. Banky budou při žádostech o nové úvěry určitě chtít vědět, **JAK SI SVOJI BUDOUCNOST PODNIKY PŘEDSTAVUJÍ A PLÁNUJÍ**, aby podniky předložily kvalitní návrhy realistických scénářů ev. s možnostmi flexibilního přepínání mezi nimi
7. Aktivní činnost podniků v řešení situace musí vycházet z vůle, nápadů a zdrojů podniků → **VYUŽITÍ VLÁDNÍ POMOCI BY MĚLO BÝT OPRAVDU JEN POMOCÍ, NIKOLIV CÍLEM**
8. Naopak od vlády by bylo vhodné požadovat posílení **PODPORY EXPORTU ČESKÝCH PODNIKŮ** a zjednodušení pravidel pro veřejné nákupy od tuzemských subjektů (mj. i z důvodů referencí)



Czech Republic

# SHRNUTÍ (hlavní závěry z proběhlé diskuse)

---

9. Byť si všichni panelisté přejí, aby podniky či jejich managementy nezneužívaly situaci a neuchylovaly se k neetickým způsobům jednání třeba i na úkor svého okolí, nastalá situace bude pravděpodobně velkým lákadlem pro různé „padouchy“
10. Postup managementů, při kterém se budou snažit dodržovat všechna platná pravidla je určitě možný (stávající právní úprava jim k tomu dává další možnosti – viz např. současné moratorium), ale bude jistě „energeticky“ náročnější → důležité bude všechny kroky a rozhodnutí (včetně informací dostupných v době rozhodování a zdůvodnění proč se rozhodly zrovna takto ) **DOBŘE DOKUMENTOVAT** pro případné budoucí spory
11. Pro vztahy podniků s okolím v krizovém období platí povinnost **KOMUNIKOVAT, KOMUNIKOVAT, KOMUNIKOVAT**

## 12. „CASH IS KING!“



Czech Republic