



## ČESKÁ ASOCIACE INTERIM MANAGEMENTU

---

# ZÁCHRANA ČESKÉ EKONOMIKY OČIMA KRIZOVÝCH MANAŽERŮ

Výstupy z odborných diskusí v rámci námětového cvičení, které provedli zkušení krizoví a restrukturalizační manažeři sdružení v České asociaci interim managementu (nezávisle na dalších subjektech a časově ještě před vyhlášením vládního „ozdravného balíčku“). Jedná se o souhrn potřebných opatření a kroků vycházejících z osvědčených postupů, metodiky krizového řízení a komplexního strategického přístupu k řešení krizových a předkrizových situací ekonomických subjektů.

### A/ Je třeba využívat Hlavní zásady a postupy krizového řízení, kterými jsou:

1. **Rychlá komplexní analýza situace** (pragmatická, bez vlivu emocí, politiky ...), **oddělení urgentních od neurgentních záležitostí** (z pohledu potřeby vyřešení dané problematické situace)
2. **Generování návrhů řešení/opatření** (bez jakékoliv emotivní, politické či vztahové autocenzury – tedy návrhy všech možných řešení, která vedou k cíli)
3. **Prioritizace dle důležitosti jednotlivých opatření**
4. **Příprava několika možných komplexních variant/scénářů**
5. **Výběr nejvhodnější doporučené varianty/scénáře řešení** (na základě kvantifikace přínosů/nákladů/rizik) včetně **oponentního posouzení** a doplněné o konkrétní **komunikační strategii** pro vybranou variantu
6. **Projednání se všemi skupinami stakeholderů, finální schválení**
7. **Výběr vhodných lídrů a sestavení týmů pro realizaci, motivace všech účastníků k co nejefektivnějšímu plnění**
8. **Příprava detailních akčních plánů s osobní odpovědností** jednotlivých lídrů za každý bod a s jasně stanovenými podmínkami/termíny/milníky/ očekávanými výsledky plnění
9. **Spuštění realizace, důraz na dotahování výsledků a efektivní komunikaci**
10. **Neustálé zpětnovazební vyhodnocování plnění akčních plánů, případné korekce**

---

+420 733 161 779

✉ info@caim.cz

🌐 www.caim.cz



## ČESKÁ ASOCIACE INTERIM MANAGEMENTU

---

### **B/ HLAVNÍ PŘEDPOKLADY OZDRAVENÍ A ZÁCHRANY ČESKÉ EKONOMIKY:**


Je potřeba zaměřit veškeré síly na:


- i. **Stanovení a odsouhlasení priorit**, tedy **státního zájmu** a efektivního postupu i s využitím zásad krizového řízení
- ii. **Posílení ekonomiky a průmyslu** jako klíčového odvětví ekonomiky ČR **generujícího přidanou hodnotu a potřebné výnosy/finanční zdroje**
- iii. **Úspory, zamezení plýtvání či zbytečného maření energie/zdrojů** a stabilizace rozpočtu

#### **ad B/i. STANOVENÍ A ODSOUHLASENÍ PRIORIT vycházejících ze státního zájmu a efektivního postupu i s využitím zásad krizového řízení**

- V krizových, ale i předkrizových situacích je potřeba dočasně využívat **osvědčené principy krizového řízení**, přičemž základem je důraz na **co nejrychlejší a nejefektivnější výsledek a soustředění se na hlavní/ podstatné priority a potlačování formalistických překážek činnosti**.
- V případě českého hospodářství je třeba stanovit, **co je státním zájmem**, a vhodnou komunikací je nezbytné **získat pro něj podporu** (nebo alespoň neutralitu) všech zúčastněných skupin (stakeholderů).
- V dané situaci nelze věnovat plnou pozornost a energii naprosto všem přáním a požadavkům. Proto **je třeba v souladu se státním zájmem nastavit priority a věnovat dostupné zdroje primárně těm vybraným** a neplýtvat energií na nepodstatné věci.
- **Priority je třeba stanovovat v zájmu celého státu**, nikoliv jen vlády či specifických skupin. Státní zájem musí být rozložen/delegován na úroveň jednotlivých odvětví/ministerstev včetně zmíněných priorit (scénáře, akční plány); důvodem je **přehlednost, jasná a nedělitelná odpovědnost a kontrolovatelnost**.
- Při stanovování strategie je třeba sestavit i **plán rizik** (např. surovinová, energetická, dodavatelská – viz např. Čína, logistická, mimotarifní bariéry dovozu, lobbying koncernů a monopolů proti zájmům ČR apod.).
- Je nezbytně nutné **zavést osobní odpovědnost** státních úředníků za výsledek jejich práce, zejména všech vedoucích (revidovat zákon o státní službě, který ve své aktuální podobě zabetonoval možnosti efektivního manažerského řízení státních institucí).
- V rámci řízení je důležité i **osobním příkladem lídrů** podporovat kvalitu, iniciativu, osobní odpovědnost v jednání občanů, podnikatelů a podniků jako součást společenských hodnot.
- S efektivitou hospodářství souvisí i **schopnosti lídrů v čele státních institucí a společností** (příspěvkových i obchodních), kde je zapotřebí angažovat skutečné praxí ověřené odborníky a opustit praxi „trafik“ pro politické spřízněnce (představenstva, dozorcí a správní rady atp.).

---

 +420 733 161 779

 [info@caim.cz](mailto:info@caim.cz)

 [www.caim.cz](http://www.caim.cz)



## ČESKÁ ASOCIACE INTERIM MANAGEMENTU

---

### ad B/ii. POSÍLENÍ EKONOMIKY A PRŮMYSLU jako klíčového odvětví ekonomiky ČR generujícího přidanou hodnotu a potřebné výnosy/finanční zdroje

- **K obratu nepříznivého trendu vývoje hospodaření se nelze pouze prošetřit.** Hospodaření musí být založeno na dostatečném **generování přidané hodnoty**. Šetření je důležitým prvkem, zejména tam, kde se zbytečně hodnoty maří, kde určitá činnost brzdí efektivitu ekonomiky, aniž by to bylo dostatečně vyváženo jinou hodnotou (ochrana života, zdraví apod.).
- Je potřeba maximálně využít a posílit **zejména to, co stát** (jeho lidé a podniky) **aktuálně nejlépe umí produkovat a nabízet, v čem jsme dobří, konkurenceschopní** (dovnitř k uspokojení svých potřeb, ale zejména navenek pro efektivní export, na jehož základě lze importovat jiné důležité produkty a služby).
- Pro oživení ekonomiky v souladu s definovaným státním strategickým zájmem je nutné podporovat (nefinančně) rozvoj hlavních pilířů naší ekonomiky zejména odbouráváním bariér, omezováním byrokracie, zjednodušováním legislativy a odmítáním regulací EU nevhodných pro náš průmysl.
- **Musí se hledat a budovat exportní možnosti všude, kde to je pro ČR vhodné a výhodné** (po vzoru Francie, Itálie, Německa a dalších států, které si v praxi samy nedávají v exportu žádná ideologická omezení). S tím souvisí i identifikace a intenzivnější využívání synergie a fungujících ekonomických prvků se sousedními, resp. podobnými zeměmi.
- Je nutné **podpořit a navýšit export produktů a služeb s vyšší přidanou hodnotou** a tím i snížit relativní závislost na exportu polotovarů s nízkou přidanou hodnotou do Německa nebo přes německé firmy dále.
- V aktuální situaci je nezbytně nutné všechna rozhodnutí vlády podřídit **klíčové roli financí**; tedy řídicím faktorem musí být resort financí, **motorem příjmů** pak v našich současných podmínkách **průmysl!**
- Je potřeba vytvořit takové prostředí, aby podniky (i domácnosti) měly **dostupné a stabilní energie** (elektrina, plyn, teplo/otop, voda) **na cenové úrovni odpovídající zdrojům a možnostem ČR**. Dostatek cenově odpovídajících (konkurenceschopných) energií je základ, bez kterého nelze hospodářství (jakékoliv entity) nastartovat nebo zrychlit.
  - Zvážit/prověřit a případně provést **odpoutání cenotvorby el. energie od německého modelu** (souvisí mj. s decouplingem a lipskou burzou), omezit vliv spekulací s emisními povolenkami.
  - Připravit novou energetickou koncepci a postavit ji na co nejrychlejší stavbě jaderných bloků a **do té doby na přechodném doplnění potřeb** (nad rámec energie produkované stávajícími zdroji a OZE) z **ekologizovaných tepelných elektráren** využívajících domácí suroviny.
  - Nerozšiřovat výrobu el. energie a tepla na bázi dovozů fosilních surovin s nestabilní cenotvorbou (např. plyn nebo uhlí dovážené z jiných kontinentů).
  - Znovu zvážit rozhodnutí o ukončení dobývání energetických surovin na území ČR v kontextu aktuální surovinové, energetické a bezpečnostně-politické situace.

---

+420 733 161 779

✉ info@caim.cz

🌐 www.caim.cz



## ČESKÁ ASOCIACE INTERIM MANAGEMENTU

---

- Pro efektivnější chod ekonomiky lze doporučit každý půlrok **snížit počet předpisů a nařízení** pro oblast podnikání např. o 5% (tj. snížit maření energie v komplikovaném systému).
- Dále by se mělo více **dbát na praktickou regulaci monopolů a oligopolů**. Zpřísněním kritérií pro tuto oblast stát podpoří střední a malé firmy a více ochrání ekonomiku před lobbistickým vlivem silných korporací.
- K efektivitě chodu státu patří i razantní **zrychlení tempa digitalizace a podpory nových technologií**. Zde lze doporučit mj. okamžité úpravy odpisových tabulek pro tuto oblast.
- Současnou rigiditu ekonomiky je třeba také oživit **zpružněním trhu práce** (uvolnit pravidla pracovního trhu; mj. umožnit výpověď bez udání důvodu s odstupňovaným odstupným apod.).
- V oblasti nákupů pro strategické oblasti (např. typicky pro obranný či energetický průmysl) **preferovat domácí výrobu, zejména systémovou finalizaci těch produktů**, k jejichž výrobě má ČR dostatečné předpoklady (kolová i pásová pozemní technika, funkční celky energetiky atp.). V případě systémů a produktů, pro jejichž výrobu a finalizaci nemá ČR dostatečné předpoklady preferovat společné vývojovo-výrobní projekty s podobně zaměřenými zeměmi. V případě přímých nákupů ze zahraničí trvat na lokálně generované přidané hodnotě (nikoliv jen podílu ceny!) ve výši min. 50% (adekvátně známému *Buy America Act*).
- Všechna opatření, změny a kroky je potřeba posoudit z hlediska vlivu na konkurenceschopnost průmyslu a republiky. Žádným krokem, byť důležitým, se **nesmí snížit konkurenceschopnost českého průmyslu**. Tuzemské podniky by neměly mít horší podmínky pro podnikání než zahraniční firmy a zejména sousední státy.

### ad B/iii. ÚSPORY A STABILIZACE ROZPOČTU, zamezení plýtvání či zbytečného maření energie/zdrojů

- V každé složitější době je potřeba **plánovat rychle a pružně** dle aktuálního vývoje situace. Proto na základě zkušeností z dynamicky se vyvíjejících situací by bylo vhodné přechodně upravit/zkrátit rozpočtové období na „**rolovací**“ s půlroční periodou upřesňování - za účelem rychlejší zpětnovazební reakce.
- Zkušenosti z krizového řízení vyžadují razantní **zvýšení osobní odpovědnosti** za vývoj situace v jednotlivých oblastech, a hlavně za výsledky při dosahování nastavených cílů, parametrů, termínů a kvality. Tedy **každá jedna položka státního rozpočtu musí být vždy v zodpovědnosti jednoho konkrétního ministra vlády** (tj. de facto zrušit nepřehlednou nezávislost rozpočtových kapitol různých ústavů, úřadů a dalších státních institucí).
- **Vše je třeba směřovat k vyrovnanému rozpočtu** (s výjimkou konkrétních dlouhodobých investic, které mají kvantifikovatelnou ekonomickou návratnost) - **SPOTŘEBOVAT LZE JEN TOLIK, NA KOLIK SI VYDĚLÁME!!!** Paušálně by bylo vhodné dočasně **zrušit princip nedotknutelnosti tzv. mandatorních výdajů**, a i tyto výdaje v rámci projednávání rozpočtu parametrizovat dle priorit s respektem k principu vyrovnaného rozpočtu.

---

+420 733 161 779

✉ info@caim.cz

🌐 www.caim.cz



## ČESKÁ ASOCIACE INTERIM MANAGEMENTU

---

- Na výdajové straně je velmi osvědčené, pokud **úsporná opatření zahájí lídři a vedoucí primárně u sebe jako motivační příklad pro ostatní** (např. v podobě výzvy k dočasnému „dobrovolnému“ omezení si platů všech vládních a ústavních činitelů vč. soudců a všech vedoucích na všech úrovních státních institucí plošným stropem například na hodnotu trojnásobku průměrných mezd dle ČSÚ).
- Každé šetření v nepříznivé ekonomické situaci je třeba zahájit v prvním kroku rychle/okamžitě, tedy **plošnými redukcemi, např. snížením rozpočtu na všechny provozní výdaje jednotlivých kapitol** v zodpovědnosti ministrů o 10% / období 12 měsíců.
- Tím je třeba vytvořit tlak na **zjednodušování a zlevňování agendy** úřadů a omezení placených externích služeb.
- Je nutné **přehodnotit všechny investiční výdaje a seřadit je dle priorit** („pod sebe“); čarou oddělit ty, které je možné z vyrovnaného rozpočtu daného období pokrýt, a ty, které zůstanou „pod čarou“ odložit; půjčit si pouze na investice, které mají jasně kvantifikovatelnou návratnost.
- Jako naprosto nezbytné ke zpřehlednění ekonomiky je třeba **zrušit veškeré finanční dotace, granty, pobídky, a rovněž i nesystémové daňové úlevy**. Teprve poté se ukáže, kde daná entita skutečně vydělává a kde prodělává. Dotace narušují férovou soutěž a vytváří nebezpečnou návykovost. S tím souvisí i plýtvání penězi na finanční spoluúčast u dotací z EU na podnikání a na zbytné věci (cyklostezky, rozhledny, památníky...). Naopak dotace mohou přinést povzbuzení **na podstatné aktivity ve státním zájmu** (např. infrastruktura, lokálně pro ČR vhodná energetika, vzdělávání).
- Ze zkušeností s řešením podnikových krizí lze rovněž doporučit **přehodnocení uzavřených smluvních vztahů na úrovni státu a státních institucí** s prioritizací dle dopadu na státní rozpočet a přejednání případných nevýhodných podmínek pro stát.
- Na příjmové straně určitě stojí za diskusi primární zamyšlení se nad tím, **kde v rámci stávajících sazeb daní a odvodů unikají finanční prostředky**:
  - tedy **odstranit naprostou většinu daňových výjimek**,
  - zvýšit důslednost kontroly **předávacích cen / transfer prices** u nadnárodních firem
  - důsledně **vymáhat placení daní u nadnárodních poskytovatelů služeb** (Google, Microsoft ...)
  - znovu částečně vrátit EET - u výrazně rizikových oborů s platbami v hotovosti nebo u daňových recidivistů
  - s tím souvisí i **přehodnocení smluv o zamezení dvojího zdanění s tzv. daňovými ráji** a motivace v ČR působících firem danit doma.
- **Daňovou optimalizací** tuzemských firem patřících do nadnárodních korporací negativně ovlivňující daňové příjmy státu je nutno **redukovat**, například **částečným/dodatečným daňovým odvodem nezávislým na formálně vykázaném zisku** (po „optimalizaci“), ale na základě jiných kritérií, která více odpovídají vykonané aktivitě/práci v tuzemsku (obrat či zapsaná aktiva apod.). Je to sice technický pohled, proti kterému by se určitě s využitím

---

+420 733 161 779

✉ info@caim.cz

🌐 www.caim.cz



## ČESKÁ ASOCIACE INTERIM MANAGEMENTU

---

různých argumentů nadnárodní korporace bránily, ale jejich počínání není vždy a plně ve prospěch české ekonomiky a ta by se proti tomu měla účinně vymezit.

- Diskuse o navýšení progresu u daní z příjmů fyzických osob a znovuvrácení tzv. superhrubé mzdy je třeba podložit **dostatečně kvantifikovanými podklady**.
- Podobné úvahy by měly nastat i v případě daní majetkových - zvýšení daní z nemovitostí u nemovitostí určených k podnikání (staveb) a také výrazně u bytů/domů neobsazených obyvateli s trvalým pobytem v nich (investiční a spekulativní nemovitosti).
- Jednoznačně je nutné **zvýšení poplatku za používání silnic a dálnic výrazným zvýšením mýtného** pro nákladní vozy nad 3,5 t, zejména pro tranzit (opotřebení silnic roste exponenciálně se zatížením náprav; nákladní vozy „spotřebovávají“ silnice tedy o několik řádů více, než osobní).
- **Je žádoucí se také zamyslet nad stupněm zákonné ochrany těch nezodpovědných věřitelů**, kteří v okamžiku poskytování úvěru vědí (nebo by měli vědět), že tyto finance dlužníkovi neslouží na rozvoj nebo udržitelné provozování jeho byznysu, ale třeba na „vytloukání klínu klínem“ u evidentně neživotaschopných podnikatelských aktivit či pouze na konzumní spotřebu u fyzických osob. Problémy s vymáháním pak zbytečně brzdí ekonomiku a zhoršují i sociální situaci určitých skupin obyvatel, kterou stát musí nějak nákladně sanovat.
- V situacích firem, které jsou ve velmi napjaté finanční tísní, se řeší i důležitá úloha, kde a jak získat dodatečné finanční zdroje v podobě potřebných provozních úvěrů. Nejlépe se dají získat u těch stakeholderů, které se podaří přesvědčit o správnosti postupu řešení krize. V případě státu by tedy nebylo od věci pokusit se získat **dočasné překlenovací zdroje od občanů**, které se podaří o smysluplnosti opatření k vyřešení problematické situace přesvědčit a **vydat státní dluhopisy pro občany ČR**. Využít tak části velkých úspor obyvatelstva, a naopak jim nabídnout zajímavé uložení jejich finančních aktiv, případně zavést část výplat zaměstnanců, zejména státní a veřejné správy, ve státních dluhopisech a tím je motivovat na zájmu o efektivní fungování státu.
- České republice by prospělo **zavedení školného** na vysokých školách (diferencovaného dle v.u. státního zájmu, případně odpouštěného v případě časového závazku práce v ČR) a měli bychom motivovat mladé lidi k tomu, aby neodkládali nástup do ekonomiky na pozdější věk (tedy nástup do prvního „plnohodnotného“ zaměstnání) a tím nezhoršovali deficit důchodového systému.
- Je potřeba výrazně **redukovat přebujelý systém nárokových sociálních dávek** (např. převést na výplatu za veřejně prospěšné činnosti odpovídající schopnostem daných osob) a snížit úniky z tvorby HDP na úkor simulování a zneužívání pracovní neschopnosti některými nepoctivými jedinci či skupinami (znovu zvážít zavedení karenční doby a zvýšení pravomoci revizních lékařů, resp. zvýšený dohled nad vydáváním a kontrolou pracovní neschopnosti).

---

+420 733 161 779

✉ info@caim.cz

🌐 www.caim.cz



## ČESKÁ ASOCIACE INTERIM MANAGEMENTU


---


### C/ EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Zkušenosti ukazují, že velkou slabinou v procesu připravovaných a realizovaných změn a opatření je komunikace. Ta má přitom hlavní vliv na pochopení, motivaci a společenskou podporu všech kroků, a zvláště těch nepopulárních. **Komunikaci je potřeba věnovat větší pozornost** a postavit ji na relevantních a ověřitelných argumentech. Pro dosažení zlepšení je potřeba zavést **cíleně řízenou komunikaci po vzoru krizové komunikace**, tedy zejména uplatňovat tyto zásady:

- V problémovém či krizovém období je potřeba **koordinovat komunikaci** (tedy např. vlády) **z jednoho místa** (nemohou si ji dočasně určovat ministři nebo vedoucí samostatných institucí státu sami).
- Komunikace by se měla připravovat, plánovat, vyhodnocovat a přizpůsobovat; při každé významnější změně/opatření/rozhodnutí je potřeba **sestavit a aplikovat komunikační plán**, zvolit vhodné komunikační nástroje a platformy a připravit se na rizika/kritiku/negace.
- Komunikace musí být součástí řízení problémové situace/ev. krize a musí prolínat všechny klíčové oblasti; cílem je podpořit jednotlivé realizované činnosti a včas **eliminovat dohady, domněnky, negativní reakce**.
- Je stěžejní **komunikovat upřímně, pravdivě a adekvátně** a docílit **průběžné a nezkresované seriózní komunikace s veřejností** (všemi skupinami tzv. stakeholderů); **vysvětlovat adekvátním a srozumitelným způsobem připravovaná i realizovaná opatření**.
- V komunikaci by se nemělo **polevovat ani při smršti kritiky**, naopak pokračovat ve vysvětlování a argumentování; nepřipouštět pochybení, pokud není podložené, evidentní a opodstatněné.
- Zavést **co nejširší řízené využívání osvědčených komunikačních platforem a nástrojů** a hledat nové možnosti. Např. měla být vytvořena speciální webová stránka k důležitému tématu, kde je prostor vše vysvětlit, dát argumenty, grafy, čísla, odpovídat na dotazy atd.); mj. i tím si zajistit dostatečnou zpětnou vazbu. Bylo by užitečné zavést pravidelnou komunikační platformu ve veřejnoprávních médiích (ČT, ČRo) např. 15 min./ týden, kde by premiér nebo pověřený člen vlády na týdenní bázi (bez zprostředkovatelů) srozumitelně vysvětloval kroky vlády veřejnosti.
- Je důležité **ověřovat a vyhodnocovat** si pochopení jednotlivých opatření a komunikačních nástrojů.

---

 +420 733 161 779

 [info@caim.cz](mailto:info@caim.cz)

 [www.caim.cz](http://www.caim.cz)



## ČESKÁ ASOCIACE INTERIM MANAGEMENTU

---

### ZÁVĚR

Pohled krizových a restrukturalizační manažerů sdružených v České asociaci interim managementu na vývoj české ekonomiky a jejich soubor možných opatření na zlepšení vychází z praktických zkušeností z krizového řízení nebo turnaround stovek podniků a jiných složitých situací. Nejedná se o vyčerpávající návod, který má ambice napravit měsíce a roky chybných nebo nedostatečných kroků vlád. Může však sloužit jako doporučení nebo alespoň inspirace pro dosažení obratu nepříznivého trendu a odvrácení krize české ekonomiky.

Za tým krizových a restrukturalizačních manažerů České asociace interim managementu dokument zpracovali

**Ing. Petr Karásek, MBA, LL.M**, certifikovaný interim manažer

a **Ing. Bc. Jana Dronská, MBA**, certifikovaná interim manažerka

Námětového cvičení na téma možností řešení složité ekonomické situace českého hospodářství se svými vstupy a podněty podíleli tito členové CAIM:

**Ing. Iva Hovadová, MBA**, certifikovaná interim manažerka

**Jan Hrabánek, MBA**

**Ing. Pavel Jaša**

**Mgr. Kamil Komenda, MBA, LL.M**, certifikovaný interim manažer

**Ing. Pavel Kotajný, CSc., MBA, LL.M**, certifikovaný interim manažer

**Bc. Václav Korcan**, certifikovaný interim manažer

**Ing. Leoš Kutner, MBA**

**Mgr. Jari Makkonen**

**Ing. Dalibor Petrů**, certifikovaný interim manažer

**Ing. Jiří Schneller**

**Ing. Michael Skalický, Ph.D., MBA**


**Ing. Jaroslav Skoták, MBA**


**Ing. Jiří Šmíd**, certifikovaný interim manažer

**Mgr. Radka Šušková**

**RNDr. Jaroslav Vojtěchovský**, certifikovaný interim manažer

---

 +420 733 161 779

 [info@caim.cz](mailto:info@caim.cz)

 [www.caim.cz](http://www.caim.cz)

Spolek je zapsán v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, VS/1-1/80 350/10-R