

Doba „Postkoronavirová“ přichází – možná rizika, příležitosti a jak na ně reagovat z pohledu finančního řízení firem

Postupem času začíná být stále zřejmější, že epidemii zvládneme relativně dobře a blíží se také znovuotevření obchodů a provozoven a také náběh výroby v podnicích a s tím souvisejících služeb. Kdy tento moment nastane a pro který segment hospodářství je dnes ještě neznámé, to však ale neznamená, že bychom se na něj neměli s předstihem připravit.

Rád bych proto přispěl pohledem z pozice specialisty na finanční řízení firem a interim manažera.

Nyní již k rizikům, která by se v tento moment či ve dnech následujících mohla projevit:

- 1.** Předně si myslím, že bychom se měli na koronavirovou epidemii, jakkoli je to těžké, dívat nejenom jako na čisté neštěstí, ale také v ní hledat příležitosti k dalšímu rozvoji a růstu.
- 2.** Na hodnocení, jak jsme koronavirovou epidemii zvládli a co se udělalo špatně a jak to by to mohlo být uděláno lépe resp. rychleji je nyní ještě příliš brzy. Co je však podle mého názoru zjevné, je neustálé porušování jednoho ze základních pravidel krizového managementu a to „Komunikuj“. Z vyjádření profesních komor, managementů podniků a bank plyne, že s nimi nejsou návrhy důležitých opatření projednávány a oni se o nich nezdědky dozívají během tiskových konferencí vlády a navíc dochází ke značným změnám mezi verzí návrhu veřejně prezentovanou a nakonec schválenou. Předpokládám bych proto, že podobné chování bude pokračovat a nejistota tím pádem také. Je tu tedy značné riziko náhlého uvolnění platných opatření a z toho plynoucí potřeby co nejdříve obnovit podnikatelskou činnost a toto obnovení činnosti také profinancovat.
- 3.** Jak již bylo mnohokrát podnikateli zmíněno, nyní je doba, kdy opravdu platí „Cash is the King“. Bohužel, nejasnosti v rozsahu a čase finanční pomoci poskytnuté podnikatelům ze strany státu jsou přítomné i zde. Jsem přesvědčen o tom, že pro nadcházející fázi bude klíčové, jak podnikatelské subjekty zvládnou náběhovou fázi po uvolnění restriktivních opatření. Komu se to podaří a dostane se na trh dříve a s plným portfoliem produktů a služeb, může na úkor konkurence zvýšit svůj podíl na trhu a alespoň částečně tak kompenzovat výpadek příjmů v důsledku nouzového stavu.
- 4.** Peníze jsou sice králem, ale není možné zapomínat nebo podceňovat na ostatní firemní zdroje – materiální nebo lidské, které je potřeba udržet a / nebo obnovit. Podílel jsem se na likvidaci škod po povodních ve výrobní farmaceutické společnosti v roce 2002 a 2013 a mohu podle svých zkušeností prohlásit, že největší těžkosti se zajištěním zásob se projevovaly právě v době rozběhu výroby. Stejně tak se nejvíce psychických problémů u zaměstnanců projevilo v době 3–6 týdnů po povodni, což se přesně krylo s dobou, kdy bylo potřeba každé ruky.

Pro minimalizaci těchto rizik bych navrhol následující opatření:

1. Pokládám za nutné prověřit platnost současné vize, mise a strategie společnosti. Ano, jistě bude spousta námitek, že na to není vhodná doba, není na to čas atd. Já však neznám mnoho příkladů, kdy jindy by se podobná revize měla dělat než nyní – podmínky se v mnoha oblastech podstatných pro tvorbu strategie mohly výrazně a dlouhodobě změnit. Součástí revize by měl být i finanční plán do konce tohoto roku spolu s plánem cash flow. Pokládám za nutné, aby vznikl ve spolupráci s klíčovými útvary ve společnosti (nákup, výroba, prodej, řízení kvality, výzkum a vývoj), protože to je klíčové pro zachování jeho reálnosti. Dále doporučuji vypracování minimálně několika variant pro různé možnosti vývoje situace – pesimistická, realistická, optimální – a periodicky je pak porovnávat se skutečností a případně zpřesňovat.
2. Tím jsme se dostali na úroveň operativního řízení. Zde bych, v souladu s imperativem dneška „Cash is the King“ doporučoval vypracovávání týdenních plánů cash flow s výhledem na 1–3 měsíce a jejich pravidelnou týdenní aktualizaci. Samozřejmě záleží na oboru, v němž společnost podniká. Je třeba si uvědomit, že pokud bylo řízení likvidity čistě v rukou finančního oddělení, bez velkých nároků na spolupráci a informace od dalších lidí a oddělení ze společnosti, situace se nyní téměř jistě změní.
3. Podle mých zkušeností nedostatek komunikace a nedostatečné a nefunkční procesy netrápí jen naši vládu a státní instituce, ale i mnoho našich firem. Je a v nastávajících dnech a měsících bude jedním z prvořadých úkolů managementu nastavit komunikaci a procesy ve firmách tak, aby byly zajištěny aktuální priority firmy – a touto prioritou bude zajištění likvidity. Velice často by pomohlo jen jasné vyjádření vedení ve smyslu „zajištění dostatečné likvidity je pro nás, pro celou firmu, pro každé oddělení, pro každého člověka klíčové, musíme tomu podřídit vše“, není možné, aby kdokoli například opakovaně ignoroval požadavky finančního oddělení s výmluvou „nemám na vás čas, mám telefon“. V některých společnostech, i když jich doufám bude menšina, bude nutné zapojit finance do běžných rozhodovacích procesů a porad ve větším rozsahu, než bylo dosud zvykem. Toto téma je nutné řešit minimálně jednou týdně na hlavní poradě, pokud je situace s financováním napjatá, tak na denní bázi.
4. Samozřejmě, že tato situace staví každého, tedy i finance, před nové výzvy. Doporučoval bych financím uskutečnit následující:
 - a. sestavit si seznam vstupních informací, které urgentně potřebují, a to ve formě checklistu
 - b. seznámit s tímto checklistem vedení a podrobně mu vysvětlit, co, proč, kdy a od koho nebo kterého oddělení budou potřebovat a požádat vedení o jeho schválení
 - c. setkat se s každým člověkem nebo oddělením, od kterého budou potřebovat informace a vysvětlit, co, proč, kdy budeme potřebovat za informace a že je to prioritou schválená managementem firmy
 - d. pokud to mu tak dosud nebylo, určit zodpovědného člověka nebo tým zodpovědného za plány likvidity a za pravidelnou aktualizaci finančních plánů
 - e. diskutovat nad možnými scénáři vývoje na poradách managementu a informace takto získané použít pro zpracování variant finančního plánu.

- f. s plány likvidity a aktualizovanými finančními plány pravidelně seznamovat management, optimálně na týdenní bázi, vyhodnocovat jejich soulad s realitou a reagovat pružně na změny situace
 - g. počítat i s možnou druhotnou platební neschopností odběratelů – prověřovat, pokud to lze, stabilitu dodavatele a poskytovat zálohy na služby a materiál velmi opatrně
5. Velkou otázkou bude zajištění optimální struktury materiálních zdrojů – podle mého názoru nebude možné vše jen jednoduše objednat a počkat, až dodávka dorazí, jako tomu bylo dříve. Myslím, že pokud dojde k náhlému, a tak trochu překvapivému restartu hospodářské aktivity, může nastat dlouho nevídaný převis poptávky nad nabídkou, jako tomu bylo po povodních 2002. Zde bych pokládal za nutné kontaktovat dodavatele a zarezervovat si požadované materiály již nyní. Pokud to již neproběhlo dříve, hledat na trhu náhradní dodavatele ke stávajícím dodavatelům. To samé se týká i služeb souvisejících s náběhem podnikatelské činnosti. Pokud se již nyní zjistí problémy v plnění, ať již v kvalitě, množství nebo v ceně, je nutné je promítnout do finančního plánu.
6. Nyní se dostáváme k asi k nejobtížnější otázce – k zajištění optimální struktury personálních zdrojů. Finanční plán spolu s plánem výroby a personálním plánem by měl i zde dát odpověď na otázku, co si firma může finančně dovolit a podle toho je nutné i řídit počet interních a externích pracovníků. Zde bych doporučoval, jakkoli to je pro všechny zúčastněné tvrdé a nepříjemné, s případnou redukcí personálních nákladů neotálet. Jestli bude možné dosáhnout udržitelných nákladů dohodou o snížení odměňování na určitou dobu nebo bude nutné přikročit k propouštění, záleží na podmínkách konkrétního podniku.
7. Podle mých zkušeností čím více nepopulárních kroků musí management dělat, tím více roste role včasné a pravdivé komunikace managementu dovnitř i vně firmy. Krizová komunikace je disciplína sama o sobě a pokud si nevíme rady, je vhodné obrátit se na experta na tuto oblast. Hlavní cíle je samozřejmě uklidnit všechny zúčastněné a snížit hladinu stresu ve firmě. V klidnějších situacích ale i zde stačí nastavit pravidelnou komunikaci firmy – formou mailů, porad, klidně i informace zveřejněné na nástěnce. Důležité je „nezamknout se do kanceláře“, ale komunikovat a uklidňovat osazenstvo firmy. Důležité je nezapomínat i na zpětnou vazbu, formou mailu, kam je možné psát otázky a zajisti na ně odpovědi a pro anonymní dotazy a připomínky klidně i zřízením fyzické schránky na písemné podněty. Finanční plány by pak měly sloužit jako jeden z hlavních podkladů pro tuto komunikaci.
8. A hlavní rada na závěr – zkusme se na vše, co se nyní děje, dívat ne jako na čiré zlo a neštěstí, ale jako na příležitost ke změně k lepšímu, jakkoli je to těžké.

V Praze 14/4/2020

Zpracoval:

Ing. Dalibor Petru

K Remízku 412, 252 50 Vestec

GSM: +420 603 820 276

dalibor.petru@centrum.cz

www.daliborpetru.cz