

Dostaňte firmu z červených čísel. POMÔŽE KRÍZOVÝ MANAŽÉR

Hrozí vašej firme konkurz, výrazná strata tržového podielu alebo „len“ potrebujete zaviesť dôležitú zmenu? Riešením je najmä skúseného krízového manažéra, ktorý vám s tým pomôže.

Hlavné znaky firmy v kríze

Každá firma sa môže z času na čas dostať do problémov, ktoré ohrozujú jej každodenné fungovanie. Ak sú však problémy viditeľné v zhoršení výhľadových predajných indikátorov, ako je napríklad počet objednávok, klesajúci počet otvorených

obchodných rokovaní alebo predložených ponúk, treba zbystriť pozornosť. Problémom sa môže javiť aj slabá zásoba pripravovaných produktových inovácií či výrazné zhoršenie hospodárskej situácie na trhu odberateľov alebo negatívne zmeny na hlavných dodávateľských trhoch. Vtedy už treba povolať do spoločnosti krízového manažéra, ktorý vám situáciu za pomoci nastavenia jasných pravidiel pomôže zvládnuť.

„S nepriaznivou situáciou vo firme môže veľmi úzko súvisieť aj odchod kľúčových manažérov či zamestnancov, s ktorými odchádza aj dôležité know-

how, zhoršenie finančných výsledkov, úverové, leasingové či poisťné zaťaženie a neschopnosť znižovať jeho výšku. Na situáciu tiež vplyva nepriaznivo sa vyvíjajúci cash flow, klesajúca úroveň hotovosti, rastúci objem záväzkov po splatnosti a zároveň rastúca úroveň pohľadávok po splatnosti, narastajúci objem nepredaných zásob,“ objasňuje Michal Lukáč, Manager pre Digital & Technology z poradenskej spoločnosti Amrop. Môže to však byť aj príchod nových technológií do určitého segmentu, ktorým firma nebude schopná konkurovať, respektíve jej neschopnosť



Krízový manažér môže byť poslednou záchranou vašej firmy pred krachom.



Pri každej pracovnej pozícii je dôležité, aby bol každý post obsadený schopným profesionálom.

držať krok s rýchlou technologickou rozvojom na danom trhu.

Kedy povolať manažéra na pomoc?

S prizvaním krízového manažéra by ste za určitých okolností nemali dlho váhať. Podľa Michala Lukáča štandardne platí, podobne ako v mnohých iných prípadoch či situáciách, že spoločnosti ho privolajú na pomoc až ako poslednú možnosť. „Určite však treba konať skôr – najneskôr vtedy, keď niektorý z vyššie uvedených faktorov naznačuje negatívny vývoj v spoločnosti. Krízového manažéra možno privolať v prvom kroku ako konzultanta či poradcu na zhodnotenie situácie. Až na základe toho sa firma môže rozhodnúť, či si situácia skutočne vyžaduje krízového manažéra, alebo či určitými opatreniami možno zabrániť

zisk

Na trhu pôsobí viacero krízových poradcov. Ako si správne vybrať?

- Krízový poradca je krízový preto, že **disponuje komplexnými znalosťami a schopnosťami** na to, aby danej firme pomohol dostať sa z krízy.
- Musí **mat' skúsenosti s leadershipom, biznisom a financiami**. Jedínny spôsob, ako posúdiť, či je poradca pre firmu užitočný, sú jeho **skutočne podrobné referencie**.
- **Ak za ním vidieť projekty, ktoré doviedol do úspešného konca**, takýto poradca je na nezaplatenie. Nie zriedka sa stáva, že ho ozdravená firma priláka a stane sa jej novým CEO.

tomu, aby sa kríza naplno rozvinula,“ spresňuje konzultant. V každom prípade však platí, že krízový manažér nemá byť lojálny voči majiteľom firmy, v ktorej rieši krízu, ale oni spolu s ním musia byť lojálni k spoločne dohodnutému postupu, plánu, ako krízu vyriešiť.

Rýchlo a disciplinovane – tak prebieha spolupráca

Spolupráca s krízovým manažérom býva v praxi spravidla náročná. Jeho úlohou je vedieť sa rýchlo rozhodovať, teda vedieť, čo podporiť alebo utlmiť, aby firma nepriehádzala o ďalšie peniaze. Ako prezrádza Ivan Rusko, krízový a transformačný manažér s viac ako 20-ročnými skúsenosťami v danej oblasti, každý majiteľ firmy, akcionár, alebo výkonný manažment, sa pri jeho príchode musí pripraviť na ➤

aplikáciu náročnejšieho manažérskeho štýlu – rýchleho a disciplinovaného. „*Biznis mítingy sú o číslach a dátach. Majú jasnú štruktúru a časový harmonogram. Nepripravenosť členov manažmentu na mítingoch je neakceptovateľná. Zmena prístupu z ‚prinášania problémov‘ na ‚prinášanie riešení‘ musí byť rýchla, rádovo v dňoch,*“ objasňuje Rusko.

Kto sa nedokáže prispôbiť, odchádza. Rizikom sú podľa Ivana Ruska takisto manažéri, ktorí zahlcujú faktami a zdôvodňujú, ako sa veci nedajú robiť novým spôsobom, teda efektívnejšie a úspornejšie. „*Ak sú to kľúčoví zamestnanci disponujúci excelentným know-how, obchodnými kontaktmi a skúsenosťami, má zmysel s nimi pracovať a poskytnúť im čas na adaptáciu. Pokiaľ to tak nie je, personálna zmena je nevyhnutná. Týmto vytváram jednak precedens pre partnerov a jednak definujem pravidlá hry a ‚vykolíkujem rámeč ihriska‘, na ktorom sa bude hrať,*“ dodáva Rusko.

Zabudnite na negativizmus a porazenectvo

Ako hovorí Michal Lukáč, krízový manažér musí od začiatku preukázať sebadôveru, že má situáciu plne pod kontrolou a vie, čo je potrebné robiť. „*Zároveň musí vyslať jasný signál smerom k zamestnancom, aby vedeli, čo sa od nich očakáva, a vysvetliť im zreteľne, aká je situácia a čo sa bude diať. Akýkoľvek problém musí riešiť okamžite, pretože jeho ignorovanie alebo odsúvanie môže krízu ešte zhoršiť alebo vyvolať novú krízu. Je potrebné, aby so zamestnancami komunikoval čo najčastejšie, aby cítili, že je tam pre nich, a aby im dodával sebadôveru. Nesmie pripustiť negativizmus, porazenectvo a ‚blbú náladu‘.*“

Už od začiatku musí mať krízový manažér jasný plán, ako chce danú krízu riešiť, v akej postupnosti bude nasledo-

Krízový manažér musí od začiatku komunikovať nielen s manažmentom, ale aj s okolím firmy.

vať prestavenie jednotlivých procesov a systémov. Musí mať však pripravené aj alternatívne plány a flexibilne reagovať

zisk

Aké budú trendy ohľadom krízového manažmentu vo firmách:

- **Príprava na krízové situácie je dôležitá a schopnosť byť pripravený na ňu**, včas zachytávať signály o jej možnom nástupe, bude čoraz dôležitejšia. Z tohto pohľadu **narastá dôležitosť identifikácie rizík a prípravy scenárov na riešenie kríz** v súvislosti s konkrétnymi rizikami.
- Dnes sa okrem obvyklých rizikových momentov firmy musia dokázať vyrovnáť aj s novou realitou, **ktorú predstavujú sociálne médiá**. Prostredníctvom nich sa môžu veľmi rýchlo rozšíriť aj dôležité a citlivé informácie zvnútra firmy a dokonca môžu zapríčiniť vznik krízovej situácie.
- **„Kyber bezpečnosť“** je ďalším dôležitým nastupujúcim rizikom, ktoré môže spôsobiť krízu a firmy sa na to musia pripraviť. Zároveň je potrebné brať do úvahy, že **očakávaní okolia na komunikáciu**, obzvlášť v čase krízy, sa zvyšujú, takže príprava na takéto situácie bude čoraz dôležitejšia.

Zdroj: Amrop

na meniacu sa situáciu. Nemenej dôležité však podľa Lukáča je, že od začiatku a počas celého transformačného procesu musí komunikovať aj s okolím firmy – od majiteľov, zákazníkov, dodávateľov až po médiá a na všetkých fórach vysvetľovať, aká je vo firme situácia.

Riešenie každodenných starostí

Je bežné počuť, že každodenné drobné problémy firmami sú tým, čo bráni venovať sa koncepčným veciam... Ako to teda zmeniť? Podľa Michala Lukáča z Amropu

šikovný krízový manažér musí v prvom rade nastaviť realistické zrkadlo danej firme, nastaveným procesom i ľudom. „*Zároveň platí, že ak má schopnosť vnímať veci*

čových pracovníkov, dokáže bezbolestne a prirodzene poukázať na veľa problematických či boľavých miest. Kľúčových

ľudí by mal čo najlepšie spoznať, aby ich získal na svoju stranu.“ Ak sa mu to podarí, nesmie sa nechať uchláchniť, ak ho, povedzme, pochvália a ak okamžite súhlasia s jeho zisteniami či pohľadom na vec. Pokiaľ pochopili, čo ich trápi, majú záujem a snahu a len im v tejto oblasti chýba mentor, mal by sa tejto roly zhostiť, spájať ich do tímov, dávať im úlohy a požadovať ich plnenie.

Najčastejšie typy opatrení krízového manažéra

Veľmi tiež záleží na tom, v ktorej fáze životného cyklu sa konkrétna firma nachádza. Mnoho ľudí si krízového manažéra predstavuje podľa Michala Lukáča ako nejakého záračného liečiteľa. Avšak tak, ako na všetky choroby neexistuje nijaký univerzálny liek, ani na krízový manažment neexistuje univerzálny krízový manažér. „*Aj z našej takmer tridsaťročnej poradenskej praxe poznáme rôzne typy krízových manažérov, mnohých osobne. Každý z nich sa hodí na odlišné úlohy v rozličnej fáze života firmy. Jeden sa napríklad sám hrdo definuje ako ‚metla‘. Príde do spoločnosti, zanalyzuje jej aktuálny stav a čo najskôr zredukuje najvypuklejšie náklady. Vo výrobe spoločnosti, ktorá mala povedzme päťsto zamestnancov, bude do pol roka pracovať tristo ľudí a výrobné portfólio bude nastavené iba na produkty s najvyšším ziskom,*“ objasňuje Lukáč.

Ďalší na to ide opatrnejšie, napríklad aj preto, že v minulosti pôsobil ako finančný riaditeľ. „*Ten si vytvorí menší tím spolupracovníkov, a tak sa do firmy na určitý čas nechajú ‚najať‘ viacerí. Venujú sa systematicky od financií cez celý tzv. value stream všetkému, čo s firmou súvisí. Ich hlavné opatrenie vyplýva z kvalitnej analýzy nielen finančných, ale všetkých tokov a procesov existujúcich v spoločnosti,*“ konštatuje konzultant zo spoločnosti Amrop. Aby vôbec mali možnosť realizovať svoje predstavy, musia si najprv získať dôveru čelného predstaviteľa firmy, prípadne jej akcionárov. Iný typ krízového manažéra, ktorý kladie dôraz na ľudí, príde a zameria sa na spoznávanie a hodnotenie konkrétnych ľudí a východisko z krízy vidí najmä v spolupráci s nimi. ■

Autor: redakcia Zisk manažment