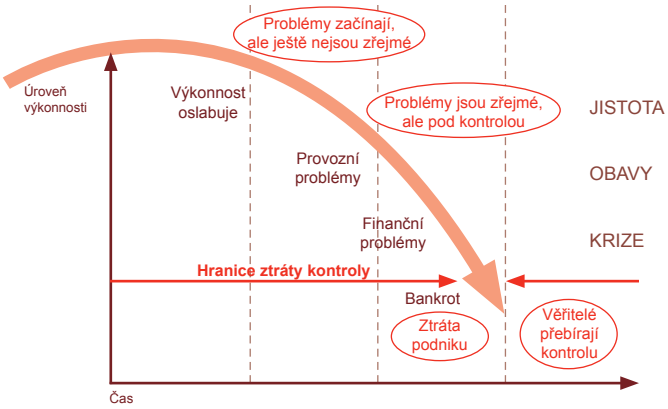
PRICEWATERHOUSECOOPERS

Desatero ke zvládnutí **krize**

Firma v hospodářském cyklu



V nejisté a nestabilní době je nutné činit náročná rozhodnutí a dělat je včas. Přinášíme vám deset tipů, které vám pomohou soustředit se na klíčové zdroje hodnot a největší rizika vašeho podnikání. V budoucnu uspějí ti, kdo budou dobře připraveni využít příležitostí v okamžiku, kdy hospodářství začne zase růst.

Krátkodobě	**1. Analýza: Jak na tom doopravdy jste?**	V době hospodářského poklesu „míříte na pohyblivé cíle“. Je proto kritické vycházet z přesných analýz reálné situace, a nikoli ze sebelepších odhadů.
	2. Výkonnost: Jednejte rázně, ale na základě spolehlivých dat	Pro úspěšné hráče je typická flexibilita a pohotovost. Více než kdy jindy teď potřebujete mít k dispozici kvalitní a včasné manažerské informace a vhodné indikátory výkonnosti.
	3. Náklady je třeba řídit, nejen snižovat	Zaměřte se na zvýšení provozní efektivity. Šetřete v konkrétních a zdůvodněných oblastech spíše než plošně na všem.
	4. Hotovost, hotovost, hotovost	Většina společností zažívá v době poklesu finanční problémy. K úspěšnému zvládnutí krize je nutné minimalizovat dluhy a pohledávky a zajistit maximum hotovosti na účtech.
Středně — a dlouhodobě	**5. Uvažujte dlouhodobě, krize jednou skončí**	Z krátkodobého hlediska jste stabilizovali hotovost a minimalizovali náklady. Z dlouhodobého hlediska musíte udržet zdroje růstu a konkurenceschopnosti.
	6. Připravte se na možná rizika	Období hospodářského poklesu zvyšuje tlak na plnění obchodních cílů a dosahování zisků. Věnujte dostatečnou pozornost řízení rizik, zejména prevenci podvodného jednání.
	7. Nezapomeňte na daňové a právní důsledky	Daňové plánování může zásadním způsobem ovlivnit vaši hotovost a ziskovost. Cokoli se rozhodnete udělat, má daňové dopady, a tedy dopady na váš zisk.
	8. Komunikujte	Uvědomte si, jak pokles ovlivní subjekty, které mají vztah k vašemu podnikání, a snažte se pochopit jejich postoje a potřeby.
	9. Kde vzít finance?	Některé zdroje financování pro vás mohou být zbytečně nákladné či mohou příliš omezovat vaši flexibilitu.
	10. Uvědomte si hodnotu svých lidí	V období krize je pro vaše zaměstnance zásadní pravidelný přísun srozumitelných informací. Identifikujte klíčové zaměstnance a připravte pro ně vhodné motivační programy.
Jak na to?	**Profesionální tým**	V časech růstu a stability společnosti zpravidla neudržují tým specialistů na řízení krizových situací. V okamžiku náhlého zvratu však mohou tyto kompetence a kapacity citelně chybět.

1. Analýza: Jak na tom doopravdy jste?

V době hospodářského poklesu „míříte na pohyblivé cíle“. Je proto kritické vycházet z **přesných analýz** reálné situace, a nikoli ze sebelepších odhadů.

Co je skutečným zdrojem hodnot vašeho podnikání a jak to bude ovlivněno recesí? Máte k dispozici komplexní informace, které vám umožní objektivně vyhodnotit vaše silné a slabé stránky, vaši tržní pozici a citlivost vašeho podnikání na vnější vlivy (cena zdrojů apod.)? Co musíte udělat, abyste minimalizovali dopad krize? Budete se soustředit na klíčové zákazníky, změníte dodavatele, omezíte výrobu či upravíte cenovou politiku?

Při analýze své tržní pozice a možností reakce se soustřeďte zejména na

- **obchodní partnery** (banky apod.): Mají správné informace o vaší situaci a záměrech?
- **konkurenci**: Změní charakter svých produktů a služeb, sníží ceny nebo naváže strategická partnerství s jinými dodavateli? Jaké jsou její silné stránky? Hrozí vám nepřátelské převzetí?
- **zákazníky:** Upřednostní levnější varianty produktu, budou nakupovat menší množství téhož výrobku či služby nebo budou hledat zcela nové alternativy? Jsou nějaké rozdíly mezi jednotlivými klientskými segmenty?
- **dodavatele:** Máte výhodně nastavené smluvní vztahy? Existují na trhu alternativy?

Na základě kvalitních dat vypracujte **několik scénářů** pro vývoj financí, provozu a lidských zdrojů, které zohlední možné dopady hospodářské krize na váš podnik. Buďte připraveni je flexibilně upravit podle vývoje na trhu a průběžně analyzovat své strategické možnosti.

Jak vám můžeme pomoci?

Pomůžeme vám analyzovat vaši současnou situaci i možnosti vývoje, přehodnotit vaši strategii, zdroje financování, provozní řízení i řízení lidských zdrojů.

2. Výkonnost: Jednejte rázně, ale na základě spolehlivých dat

Pro úspěšné hráče je typická flexibilita a pohotovost. Více než kdy jindy teď potřebujete mít k dispozici **kvalitní a včasné manažerské informace** a vhodné **indikátory výkonnosti** (KPI - Key Performance Indicators).

Z historie je zřejmé, že společnosti, které dokázaly získat i v době poklesu, byly ty, které jednaly rozhodně, dokázaly mobilizovat své vnitřní zdroje a využít momentální nejistoty, slabosti či pomalé reakce svých konkurentů.

- V době krize potřebujete silné vůdce – máte na klíčových pozicích ty správné lidi?
- Dosahujete maximální produktivity práce? Jaké máte vnitřní rezervy a jak jich využít?
- Jaké máte vnitřní možnosti pro zvýšení marží?

Získejte maximum užitku ze svých výdajů. Z hlediska výkonnosti je důležité stanovit omezený počet transparentních a jednoznačných indikátorů výkonnosti (KPI), které budou relevantní pro současnou situaci a podpoří vytváření hotovosti – nespoléhejte se na indikátory, které byly významné v době růstu.

Jak vám můžeme pomoci?

Pomůžeme vám soustředit se na klíčové hodnoty vašeho podnikání a zajistit maximální výkonnost. Zaměříme se na rychlé zdroje růstu i dlouhodobé přínosy a pomůžeme vám nejen přestát dobu poklesu, ale být připraveni na růst, jakmile se podmínky trhu zlepší.

3. Náklady je třeba řídit, nejen snižovat

Zaměřte se na zvýšení **provozní efektivity**. Šetřete v konkrétních a zdůvodněných oblastech spíše než plošně na všem.

Nejrychlejší cestou je přísná **kontrola náboru nových lidí a omezení výdajů**, které nepřispívají k rozvoji nebo udržení podnikání a jejichž zrušení neohrozí vaši hlavní činnost.

Analýza ziskovosti musí být založena na alokaci přímých i nepřímých nákladů ke konkrétním produktům a službám. Umožní vám rozhodnout, které aktivity je možné ukončit nebo odložit, jak nově nastavit ceny, obchodní podmínky apod.

- Které **produkty, zákazníci a distribuční kanály** vytvářejí, nebo naopak snižují hodnotu? Nešetřete na ziskových produktech a klientech, ale zajistěte si jejich loajalitu. Naopak je zbytečné investovat do produktů a služeb, které přinášejí jen zanedbatelný zisk.
- Vyhodnoťte **strukturu nákladů** a užitek plynoucí z jednotlivých typů výdajů. Úspor můžete dosáhnout zefektivněním procesu nákupu a pracovních postupů a omezením plýtvání.
- Zaměřte se i na zaměstnance a **podpořte úsporné chování**.
- Nezapomeňte na **provozní kapitál**, jehož řízení vám může přinést řadu úspor.

Jak vám můžeme pomoci?

Pomůžeme vám vyhodnotit efektivitu nákladů na jednotlivé produkty a zákazníky, zefektivnit vaše výdaje a nalézt objektivní pohled na úsporná opatření. Nabídneme vám zkušenosti s tím, jaké krátkodobé a dlouhodobé dopady mají různé možnosti úspor.

4. Hotovost, hotovost, hotovost

Většina společností zažívá v době poklesu finanční problémy. K úspěšnému zvládnutí krize je nutné **minimalizovat dluhy a pohledávky** a zajistit maximum hotovosti na účtech.

Řízení hotovosti musí být vaší prioritou, neboť jinak nebudete schopni **dostát svým závazkům**, což nevyhnutelně vede k insolvenčnímu řízení.

- chraňte svou likviditu a trvejte na včasných platbách ze strany zákazníků
- přehodnoťte finanční toky, zdroje financování a výdaje
- sledujte, jak si podnik stojí ve vztahu k finančním i nefinančním závazkům
- udržujte minimální množství zásob
- využijte možností, které nabízí faktoring

Efektivní **řízení pracovního kapitálu** může omezit vaši závislost na věřitelích a snížit finanční náklady a riziko ztrát v důsledku zastarávání zásob či nevymahatelných pohledávek. Zvažte strategie jako:

- přísnější kontrola úvěrů a motivace zákazníků k včasným platbám
- odměňování obchodníků v okamžiku realizace platby, nikoli za uzavření obchodu
- placení faktur až k datu splatnosti, pokud za včasnou platbu nezískáte konkrétní výhody

Přehodnoťte své smlouvy s bankami a dalšími věřiteli – jsou pro vás za dnešních podmínek výhodné? Pečlivě monitorujte své hospodářské výsledky a finanční závazky a pravidelně a otevřeně komunikujte se zainteresovanými stranami – nejhorší jsou nečekaná překvapení.

Jak vám můžeme pomoci?

Pomůžeme vám zefektivnit řízení pracovního kapitálu, přehodnotit dodavatelsko-odběratelské vztahy, určit priority a podpořit generování hotovosti pro vaše podnikání.

5. Uvažujte dlouhodobě, krize jednou skončí

Z krátkodobého hlediska jste stabilizovali hotovost a minimalizovali náklady. Z dlouhodobého hlediska musíte udržet **zdroje růstu a konkurenceschopnosti**.

Hospodářská recese vám dává příležitost dlouhodobě zefektivnit vaše podnikání. V okamžiku, kdy jste eliminovali zbytné náklady, máte možnost nastavit systém nákladů tak, aby byl dlouhodobě efektivní.

Dlouhodobě je snižování nákladů založené na co nejkratší návratnosti. Větší podíl variabilních a menší podíl fixních nákladů zvyšuje vaši odolnost v období hospodářské recese. Změna podnikového modelu, včetně přehodnocení cílových trhů, struktury produktů a služeb, možností outsourcingu či centralizace, transformace informačních systémů či odměňovacích plánů, vyžaduje pečlivou analýzu, dostatek času a podporu zainteresovaných stran. Nezapomeňte na možnosti, které nabízí daňová optimalizace.

Myslete na **budoucnost**, nezabývejte se jen nadcházejícím čtvrtletím.

- Nepřestávejte inovovat a investovat do oblastí, které budou zdrojem vašeho budoucího růstu.
- Nezapomeňte na podporu své značky.
- Období poklesu vytvářejí velmi zajímavé příležitosti pro cenově výhodné fúze a akvizice s vysokou návratností investice. Pro úspěch takové transakce je třeba finanční zajištění, flexibilní rozhodování jakož i specifické dovednosti a zkušenosti s vynucenými odprodeji majetku.

Jak vám můžeme pomoci?

Poskytneme vám objektivní pohled na vaši situaci a možnosti a navrhneme dlouhodobě udržitelný obchodní a provozní model. Vyhodnotíme efektivitu případného outsourcingu, informačních systémů či odměňovacích plánů. Pomůžeme vám monitorovat a realizovat výhodné fúze či akvizice, které podpoří váš budoucí růst. Provedeme analýzu očekávaného vývoje vašeho odvětví, abyste byli připraveni na budoucí strategické směřování vaší společnosti.

6. Připravte se na možná rizika

Období hospodářského poklesu zvyšuje tlak na plnění obchodních cílů a dosahování zisků. Věnujte dostatečnou pozornost řízení rizik, zejména **prevenci podvodného jednání**.

- Investice do proaktivních opatření jsou nižší než ztráty v důsledku podvodného jednání.
- Vaši zaměstnanci musí být schopni odolat rizikům jako korupce (např. za účelem splnění obchodních cílů), zkreslování finančních výsledků či falšování dokumentace potřebné pro financování.
- Pokud již k takové situaci došlo, zvažte všechny důsledky své reakce z hlediska morálky zaměstnanců, i pokud jde o možnost náhrady škody (např. prostřednictvím pojištění pro případ podvodu či trestního nebo občanskoprávního řízení).
- Zabezpečte, aby odcházející zaměstnanci nezneužili vaše důvěrné obchodní informace a abyste po jejich odchodu měli přístup ke všem relevantním informacím souvisejícím s jejich dosavadní prací.

Jak vám můžeme pomoci?

Analyzujeme pravděpodobná rizika a pomůžeme vám zavést preventivní opatření, jakož i plán na reakci v případě kritické situace.

7. Nezapomeňte na daňové a právní důsledky

Daňové plánování může zásadním způsobem ovlivnit vaši hotovost a ziskovost. Cokoli se rozhodnete udělat, má **daňové dopady,** a tedy dopady na váš zisk.

- Daňové plánování je důležité v každé době, o to více v době, kdy společnosti hledají možnosti úspor nákladů a kladou zvýšený důraz na řízení cash flow.
- Úspory mohou přitom být realizovány nejen v oblasti daně z příjmů právnických osob, ale také v oblasti daně z příjmů fyzických osob či sociálního a zdravotního pojištění. Četné možnosti pro úspory nabízí s ohledem na svou povahu také oblast daně z přidané hodnoty.
- Při daňovém plánování se zaměřte nejen na daňovou povinnost na úrovni jednotlivých společností ve skupině, ale na optimalizaci celkové daňové zátěže skupiny. Zvláštní pozornost věnujte situacím, kdy některé společnosti ve skupině mají ztráty, zatímco jiné vykazují daňovou povinnost.

Jak vám můžeme pomoci?

Pomůžeme vám najít možnosti jak snížit vaši daňovou zátěž nebo odložit vznik daňové povinnosti. Umožníme vám využít znalostí a zkušeností našich odborníků s ohledem na všechny přímé a nepřímé daně.

8. Komunikujte

Uvědomte si, jak pokles ovlivní subjekty, které mají vztah k vašemu podnikání, a snažte se pochopit **jejich postoje a potřeby**. **Vnímání situace** je často důležitější než skutečný stav věcí, a proto je důležité, abyste s nimi udržovali otevřenou a pravidelnou komunikaci. Jde zejména o:

- vlastníky
- zaměstnance
- zákazníky
- úřady
- věřitele
- dodavatele
- média
- právníky

Věrnost vašich klíčových zákazníků i zaměstnanců může být zásadním způsobem ovlivněna tím, jak s nimi komunikujete. Nepřesné, neúplné či pozdě poskytnuté informace mohou mít zásadní vliv na jejich postoj a mohou ohrozit vaši životaschopnost. Zejména v době, kdy peněz není nazbyt a loajalitu nemůžete odměnit finančně, je kvalitní komunikace, včasná zpětná vazba a otevřenost základem vašeho úspěchu.

Jak vám můžeme pomoci?

Pomůžeme vám identifikovat klíčové subjekty a zajistit kvalitní komunikaci. Nezaujatý pohled třetí strany dodá vaší komunikaci potřebnou důvěryhodnost.

9. Kde vzít finance?

Některé zdroje financování pro vás mohou být **zbytečně nákladné** či mohou příliš omezovat vaši flexibilitu.

Jakkoli se zdá, že v současné situaci je téměř nemožné refinancovat bankovní úvěry, mohou společnosti, které dokážou generovat hotovost a mají kvalitní plán dalšího vývoje, využít řady možností – a to jak ve vztahu k bankám, tak pokud jde o **alternativní možnosti** jako financování s využitím vlastního kapitálu či leasing.

Analyzujte dostupné možnosti a zhodnoťte, jaká forma financování je vhodná pro váš podnik včetně daňových a dalších dopadů. Pro poskytovatele financí je také důležité **důvěryhodné ověření vaší ekonomické situace** a výhledů, např. ze strany uznávaného auditora.

Nejrychlejší peníze jsou každopádně ty, které neutratíte. Ze všeho nejdříve se proto zaměřte na možné **interní zdroje** financí.

Jak vám můžeme pomoci?

Analyzujeme vaši situaci a navrhneme vhodné zdroje financování. Ověříme vaši ekonomickou situaci – pozitivní výrok uznávaného auditora zvýší vaši šanci na získání financí ze strany bank a dalších institucí.

10. Uvědomte si hodnotu svých lidí

V čase krize je pro vaše zaměstnance zásadní pravidelný přísun srozumitelných informací. Identifikujte **klíčové zaměstnance** a připravte pro ně vhodné motivační programy. V období poklesu je velmi náročné motivovat zaměstnance a udržet jejich produktivitu na potřebné úrovni. Ze všeho nejdřív musíte najít klíčové pracovníky, kteří jsou kritičtí pro váš budoucí úspěch, a zajistit, že je během krize neztratíte.

- Vědí, že vám na nich záleží a jaká je jejich role?
- Můžete využít jejich schopností jinak než dosud?
- Podporují vaše výkonnostní a odměňovací programy aktuální potřeby?
- Rozumí vaši zaměstnanci novým opatřením?

Jakkoli třeba musíte omezit nábor, nezapomeňte, že dnes můžete snadněji a levněji než kdy jindy získat **kvalifikované pracovníky**, kteří budou zdrojem vašeho budoucího růstu. Propouštění zaměstnanců či rušení pracovních míst je pouze jednou, nikoli jedinou možností, jak se vypořádat s dopady hospodářského zpomalení. Zvažte všechny alternativy, které vám ve vztahu k zaměstnancům umožňuje zákon. Zvažte také daňové a právní **důsledky** snižování stavu zaměstnanců.

Jak vám můžeme pomoci?

Pomůžeme vám určit klíčové zaměstnance, zajistit adekvátní komunikaci a vhodně nastavit systém odměňování a řízení výkonu. Přidružená advokátní kancelář Ambruz & Dark, advokáti, v.o.s. vám pomůže ošetřit pracovně právní záležitosti.

Jak na to?

V časech růstu a stability společnosti zpravidla neudržují tým specialistů na řízení krizových situací. V okamžiku náhlého zvratu však mohou tyto kompetence a kapacity citelně chybět.

Jak vám můžeme pomoci?

- Nabízíme vám naše znalosti a zkušenosti s **řízením projektů** či jejich částí, s řízením krizových situací v celé jejich šíři, s analýzami situace a zajištěním maximální efektivity při minimálních nákladech.
- Jsme připraveni převzít plnou míru **odpovědnosti** za úspěch projektů a za dosažení cílů, které si stanovíte. Jsme zvyklí pracovat jako součást týmů našich klientů. Můžeme s vámi spolupracovat jak krátkodobě na omezeném projektu, tak při dosahování dlouhodobých cílů.
- Vedle přímého řízení projektů a souvisejících poradenských služeb nabízíme i průběžnou **podporu** a pomoc vedení společnosti a jeho týmu při realizaci potřebných projektů vlastními zdroji.

Spoluprací s námi získáte víc, než vynaložíte. Podle charakteru projektu stanovíme pevné hodinové sazby, fixní cenu za projekt, či kombinaci obojího. Velmi efektivní je také odměna založená na míře úspěšnosti projektu a na dosažení výsledku (success fee).

Zeptejte se nás, pokud potřebujete informace, podporu či služby v těchto oblastech:

- daňová optimalizace a plánování
- strategické a provozní plánování
- řízení a snižování nákladů
- řízení pracovního kapitálu
- řízení hotovostních toků
- provozní řízení
- řízení rizik a prevence hospodářské kriminality
- zefektivnění finanční funkce
- optimalizace procesů
- restrukturalizace podniku
- insolvenční řízení
- získávání finančních zdrojů
- oceňování
- hloubkové prověrky (due diligence)
- právní aspekty
- nezávislé ověření hospodářského stavu/výkonnosti podniku

Kontaktujte naše odborníky

Petr Smutný
ředitel v oddělení Zvyšování výkonnosti podniku
petr.smutný@cz.pwc.com, 251 151 215

David Borkovec
ředitel v oddělení Daňových a právních služeb
david.borkovec@cz.pwc.com, 251 152 561

Kateřina Halásek Dosedělová
manažerka v oddělení Poradenství při transakcích
katerina.halasek-dosedelova@cz.pwc.com, 251 151 293

Katarína Smrčeková
senior manažerka v oddělení Poradenství pro lidské zdroje
katarina.smrcekova@cz.pwc.com, 251 151 632

www.pwc.com/cz

© 2008 PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. Všechna práva vyhrazena.
„PricewaterhouseCoopers“ označuje českou společnost PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o., či dle kontextu síť členských společností PricewaterhouseCoopers International Limited, z nichž každá je samostatným a nezávislým právním subjektem.

PRICEWATERHOUSECOOPERS