



Přežít těžké časy bez trvalých následků znamená nepropadnout panice

RNDr. Martin Ohlídal, MBA

**My všichni bychom měli být y
poučení nedávnou historií a
zocelení zápasem s posilující
korunou, rostoucí cenou ropy či
nedostatkem kvalitních
pracovních sil.**

▣ *ALE JE TOMU SKUTEČNĚ TAK?*

Problémem je, že naše historická paměť je krátká, zkušenosti omezené a řadu potíží jsme zatím víceméně pasivně přetrpěli nebo překlenuli ne vždy zcela systémovými kroky.

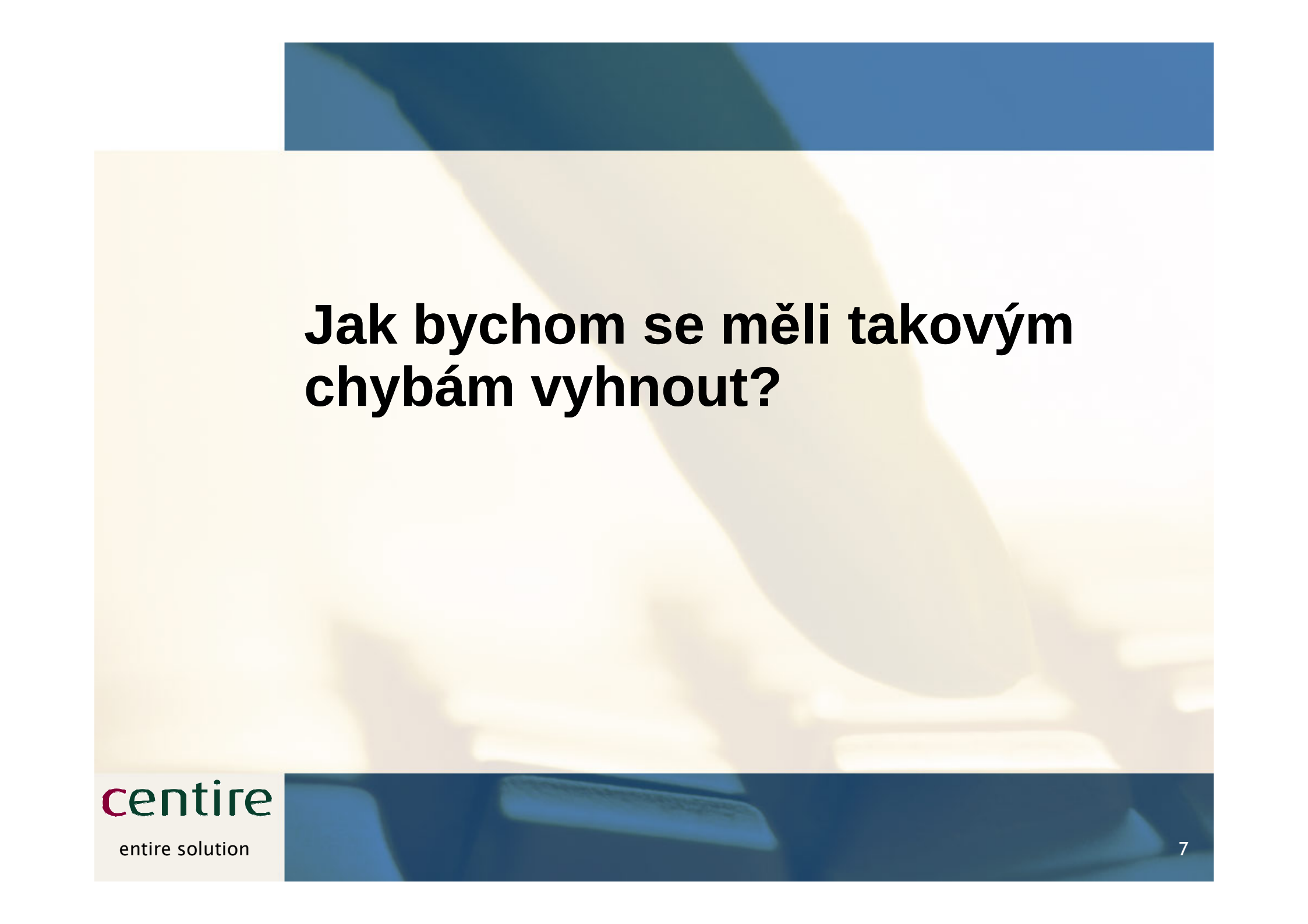
**Problém je, že jen matně tušíme
odkud může přijít rána a proto
naše panika roste lineárně s
délkou čekání a množstvím
nepříznivých zpráv.**

Vedení instinkty děláme chyby.

- ▣ Nejmenovaná výrobní společnost s významným podílem zahraničního kapitálu dodávající na trh komponenty pro automobilní průmyslu.
- ▣ Dlouhodobě ignorovala signály specifické pro automobilní sektor a jeho letité potíže.
- ▣ Při příležitosti prvního zpomalení produkce ve Škoda Auto Mladá Boleslav okamžitě začala jednat.
 - ▣ (Je dobré vědět, že Škodovka měla v prvním pololetí enormní nárůst produkce a současné redukce fakticky korigují objemy do hladiny stále ještě celoročně převyšující rok 2007.)
- ▣ Rušení outsourcingových smluv a stahování výroby zpět do vlastního závodu.
 - ▣ zdůvodnění:
 - "Potřebujeme vlastní výrobou pokrýt naše fixní náklady".
- ▣ Firma se tak rázem stala tím, kdo krizi nepředchází, ale uvádí do praxe.
 - ▣ lze očekávat, že všichni dodavatelé postižení reálnou ztrátou zakázek se začnou zcela racionálně chovat podobně.

Nikdo si přitom nedal práci ani na to zodpovědět následujících několik otázek:

- Jak se projeví stažení outsourcingů, které byly nákladově výhodné na celkové cenové konkurenceschopnosti firmy?
- Jak se projeví přenesení výroby od specializovaného outsourcera do vlastní výroby na kvalitě konečného produktu?
- Co je lepší? Ospravedlňovat fixní náklady nebo je rozumně optimalizovat?



**Jak bychom se měli takovým
chybám vyhnout?**

Rozumnou přípravou na příchod ekonomické recese je aktivní řízení vnějších rizik i vnitřních rizik postavené na pochopení našich priorit.

Vyhnout se amatérským chybám můžeme dobrou přípravou

- ▣ Potřebujeme mít jasno v tom, co stojí za to držet a chránit.
- ▣ Potřebujeme znát naše „deformační zóny“.
- ▣ Potřebujeme identifikovat naše slabá místa.

Abychom věděli kam lze ustupovat , a kudy postupovat vpřed.

V rámci chladnokrevné přípravy je dobré nezapomenout, že...

- Kostrou každé firmy jsou její **procesy**.
- Na tyto procesy jsou vázáni **klíčoví zákazníci** a dodavatelé.
- Na tyto procesy jsou napojeni konkrétní a pro firmu **důležití zaměstnanci a jejich znalosti**.
- K těmto procesům se pojí vaše **kritické výnosy** a náklady.

Každá společnost může tyto procesy použít hierarchii, která usnadní rozhodování.

- ▣ luxury
- ▣ nice to have
- ▣ needed for safety
- ▣ required by law
- ▣ needed for business

Čím větší společnost tím neprůhlednější je nahlížení na to, který proces je který.

- ▣ Individuální zájmy uvnitř firmy dokáží dělat divy.
- ▣ Skupinová politika umí dokonale přeházet logiku uvažování velké části firmy.
- ▣ Dlouhá historie někdy zamlží podstatu nánosem změn.
- ▣ Objektivní pohled může i bolet.

- ▣ Správná kategorizace umožní vytvoření "deformačních zón".
- ▣ Procesní pohled umožní vidět prioritní směry absorpce nárazu.

Na tyto procesy jsou vázáni klíčoví zákazníci a dodavatelé.

- Váš dodavatelský řetězec je resp. může být největším nástrojem aktivní bezpečnosti
- Je nezbytné identifikovat partnery, se kterými je potřeba komunikovat v předstihu.
- Je nutné otevřeně zjišťovat jejich očekávání a jejich plány v případě krize.
- Je dobré hledat a připravovat společné krizové scénáře.

Na tyto procesy jsou napojeni konkrétní a pro firmu důležití zaměstnanci a jejich znalosti.

- Vaši lidé jsou schopni Vám pomoci vyvažovat vaše problémy více, než byste předpokládali.
- Společnosti, které se razantním způsobem rozhodnou snižovat náklady a propouštět zaměstnance zažívají obvykle šok. (medicína ví, že na šok lze i zemřít)

Vaši lidé jsou velmi citliví na vhodnou a včasnou komunikaci.

- Potřebujete identifikovat lidi – **nositele klíčového know how.**
- Potřebujete znát ty, **kdo v týmech tvoří atmosféru** a mínění o firmě.
- Potřebujete zvýšit **vzájemnou důvěru** mezi společností a jejími zaměstnanci a to jde jedine formou otevřené komunikace.
- Potřebujete mít vytvořeny efektivní komunikační kanály pro případy **krizové komunikace.**

K těmto procesům se pojí vaše kritické výnosy a náklady.

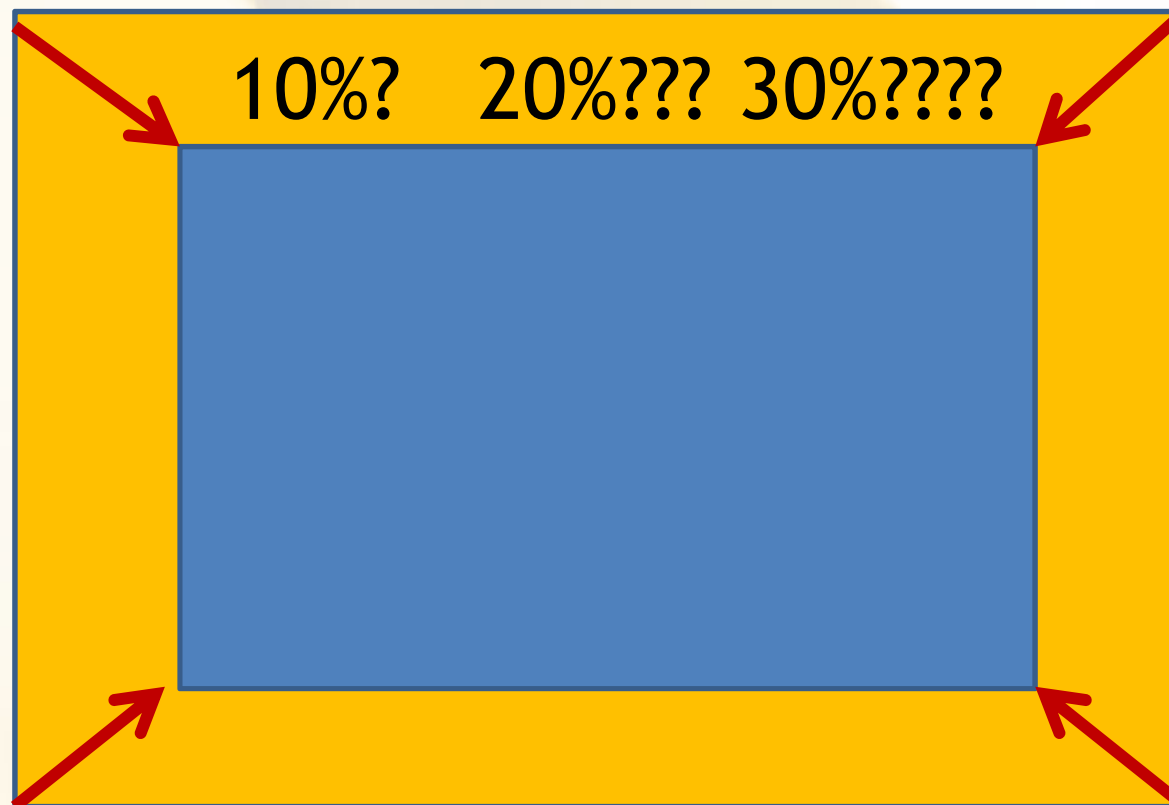
- Realistická znalost skutečných proporcí v nákladech a výnosech Vám umožní dělat racionální rozhodnutí.
- Pohled na vaše firemní procesy přes optiku výnosů a nákladů vám ukáže silná a slabá místa.

A víte, které to jsou?

Co nám to přinese?

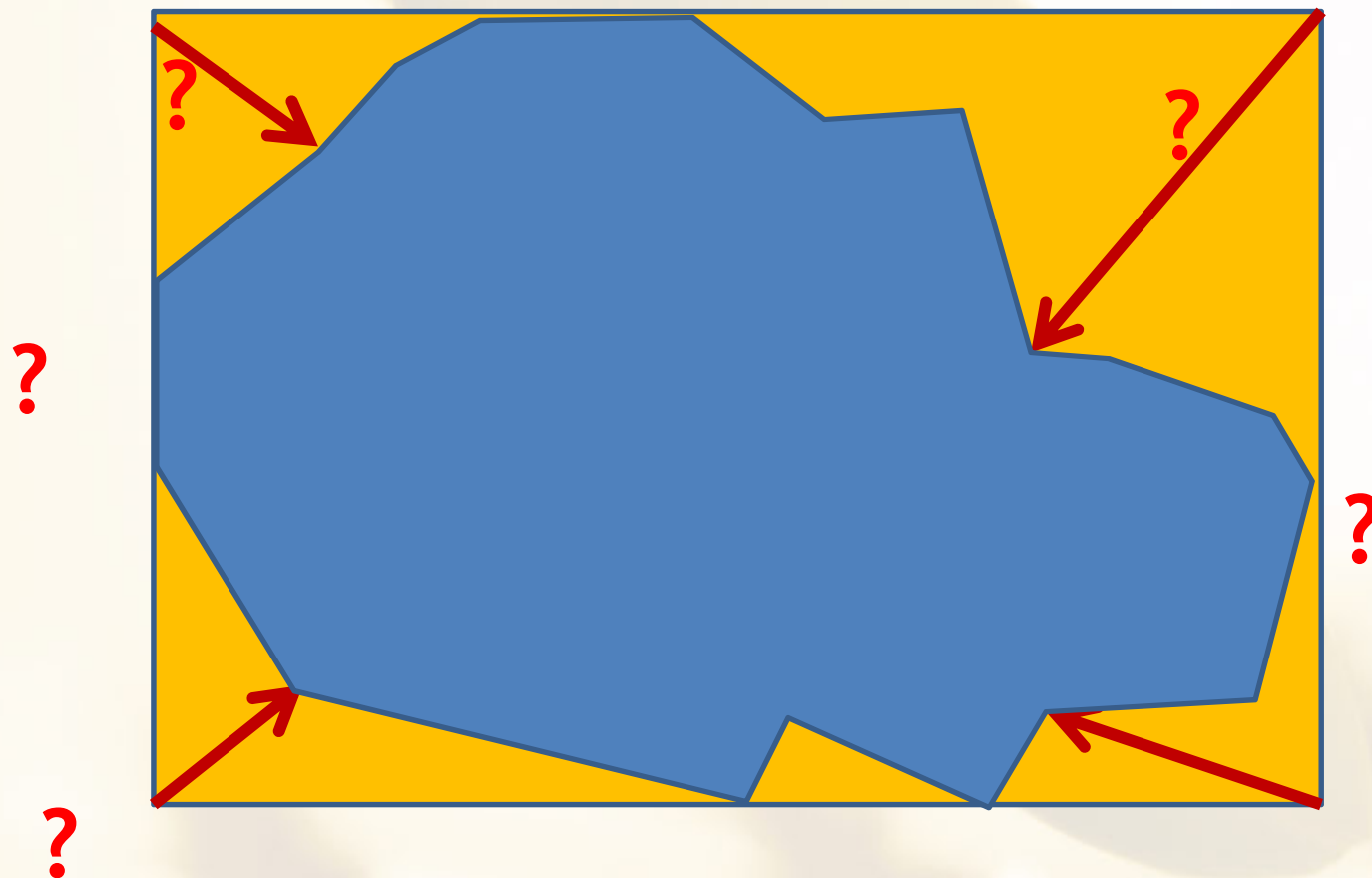
- ▣ Včasné a vhodně zpracované priority umožní firmě strukturovaně reagovat a ustupovat tam, kde bude později nejjednodušší návrat,
- ▣ Předem připravené „deformační zóny“ či ústupové scénáře umožní neztratit více než je pro danou situaci nezbytně nutné.
- ▣ Samo zlepšování kondice firmy by mělo vytvářet prostředky, které dále dokážete využít.
 - ▣ Pouhá redukce nákladů nevytváří nic.
 - ▣ Každý z ozdravných kroků musí být připraven a naplánován s předem definovaným cílem: " Co nám to přinese?"
 - ▣ Pokud je jediným přínosem pouhá dočasná úspora nákladů, je pravděpodobné, že příštím krokem bude zase jenom šetření nákladů, nikoliv ozdravení a pozdější rozvoj firmy.

Všichni se bojí toho, že poptávka klesá.



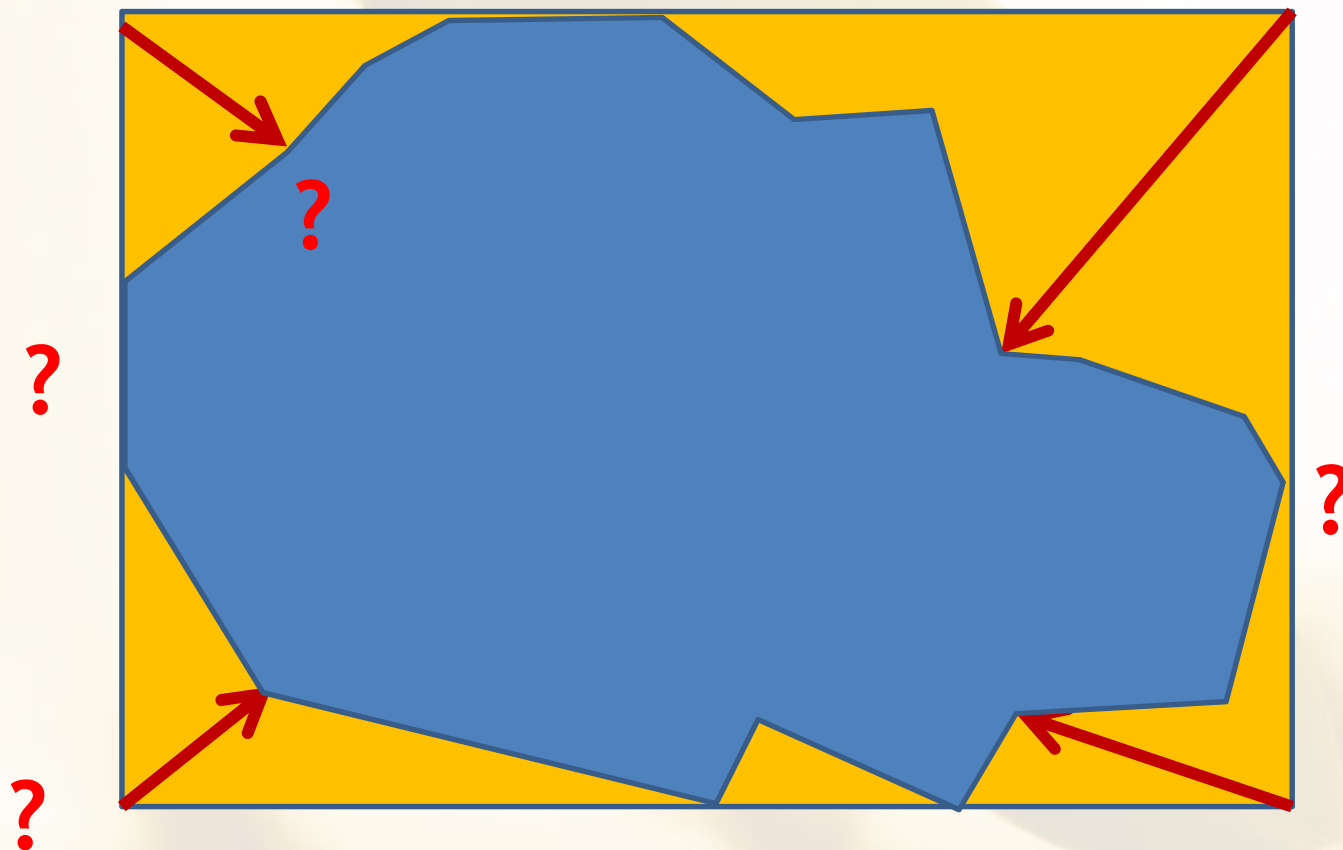
Ale trh se neztrácí!!!!!!!!!!!!!!

Pokles poptávky nejsou daně,



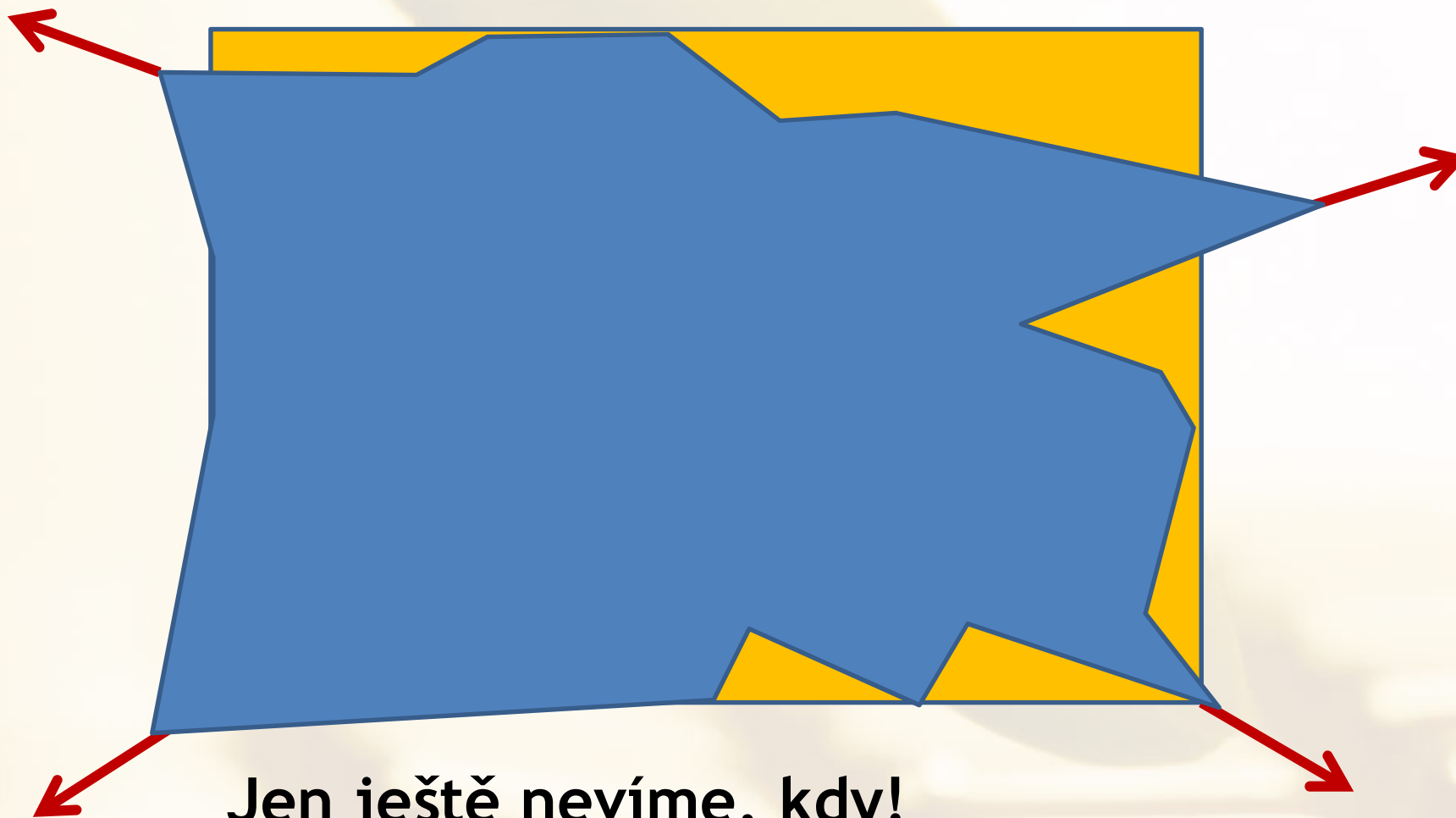
Netýká (nemusí) se všech!!!!!!!!!!!!

Na čem závisí komu poptávka klesne?



Jak moc to dokážeme ovlivnit???

Všichni víme, že jednou se situace obrátí!



Jen ještě nevíme, kdy!

Proto se musíme ptát,“

- ▣ Čím (jak) si udržíme naše zákazníky?
- ▣ Čím (jak) získáme zákazníky naší konkurence?
- ▣ Čím (jak) se připravíme na to, aby nás konjunktura nezaskočila?



- ▣ Zůstat strnule stát a čekat, co se stane je jiný druh panického chování!
- ▣ Nedejte se!