RSM

E-BOOK

EKONOMICKÝ ROLLERCOASTER

10 STABILIZAČNÍCH KROKŮ

které vám pomohou přežít divokou jízdu dalších měsíců

Předmluva

Dobrý den,
také máte pocit, že na Česko zasedla blbá nálada a nejen mezi podnikateli se šíří překvapivý pocit, že naše země nevzkvétá? I pro mě bude start druhé půlky roku méně optimistický než jindy. Už teď je jasné, že ta ekonomická chronická rýma bude výrazně složitější a přinese na psychiku náročné symptomy.

Přetrvávající vysoká zaměstnanost a s tím i rostoucí cena práce při klesající produktivitě. Šetřící firmy i domácnosti. Vychládající trh s fúzemi i akvizicemi. A do toho rostoucí frustrace podnikatelů, že stát jako by rezignoval na to situaci opravdu řešit.

Nicméně v RSM nepatříme mezi ty, kteří hází flintu do žita – naopak. Dali jsme s vedoucími oddělení a dalšími manažery dohromady přehled **stabilizačních kroků, které by si měl projít každý CEO, jednatel nebo předseda představenstva**. Nejen že vám pomohou snížit vaše rizika vůči ekonomickému vývoji, ale také dají pevné základy pro růst.

Když se totiž kolem neděje nic, vyhrává ten, kdo má jasnou vizi. Následující dva tři roky možná budou v celé řadě věcí vystřízlivěním. Ale my se teď chystáme na to, abychom za pět nebo deset let neztráceli. A to je výzva hodná pravých byznysových osobností.

Tak věříme, že právě toto je to nejlepší, co se dá v dané situaci dělat.

Monika Marečková
řídící partnerka poradenské sítě RSM CZ & SK

10 STABILIZAČNÍCH KROKŮ

Obsah

1 Stavba intervenčního týmu a definice stabilizačního balíčku 5
2 Revize strategie: scénáře vývoje a jasné parametry 7
3 Finanční analýza podniku a optimalizace cash flow 8
4 Financování a jeho revize 9
5 Investice do digitalizace a bezpečnost dat 10
6 Prověření aktuálních dodavatelsko-odběratelských možností 11
7 Snížení energetické náročnosti 12
8 ESG 13
9 Komunikace se zaměstnanci 15
10 Pokračování v růstu 16

SPOJTE SE S NÁMI!

Monika Marečková, řídící partnerka RSM CZ & SK

Monika.Mareckova@RSM.cz
https://www.linkedin.com/in/monika-mareckova/
rsm.cz

1

Stavba intervenčního týmu a definice stabilizačního balíčku

Řada firem před koncem letošního roku sestavovala na úrovni managementu „intervenční týmy“, které měly být připraveny řídit firmu v době krize. A přestože k jejich plnému nasazení většinou nemuselo dojít, neznamená to, že by dnes neměly své uplatnění. Naopak. Jen by měla být jejich podoba výrazně jiná.

Firmy namísto rychlé transformace pod tlakem čeká běh na dlouhou trať a tomu by měla být uzpůsobena i skladba lidí, kteří se budou podílet na strategickém řízení – spíše než na rychlé a pružné rozhodování by při jejich sestavování měl být kladen důkaz na schopnost analýzy a transformace. Protože právě to je věc, která většinu firem v následujících měsících rozhodně čeká.

Intervenční tým „maratonců“ nemusí nutně kopírovat manažerskou strukturu. Naopak do něj mohou být nominováni i zaměstnanci mimo nejvyšší management, kteří jsou však zodpovědní za strategické pozice nebo mají důležité know-how – například v oblasti digitalizace nebo implementace nových technologií a příležitostí, jako je AI nebo ESG.

> Namísto rychlé transformace čeká firmy běh na dlouhou trať.
> Tomu by měla být uzpůsobena i skladba lidí, kteří se budou podílet na strategickém řízení.
>
> Monika Marečková,
> řídící partnerka RSM CZ & SK

Větší rozprostření týmu napříč celou firmou navíc zajistí, že se řadoví zaměstnanci nebudou cítit odstřižení od rozhodování manažerů a budou mít sami větší osobní motivaci podílet se na změnách a implementaci přijatých opatření.

„Do týmu by se firmy neměly bát kromě managementu zapojit také klíčové pracovníky a srdcaře napříč odděleními. Každý tým by měl chápat složitost a ve výsledku i závažnost situace a dostat prostor pro svou iniciativu. Bez široké podpory se totiž jakákoli opatření nebo klíčové změny v procesech implementují složitě a neefektivně,“ zmiňuje **Monika Marečková, Managing Partnerka RSM CZ & SK.** *„Z mého pohledu je navíc naprosto klíčové, aby tým nebral nadcházející měsíce jen jako dobu, kdy se firma brání před dopady ekonomické situace. Naopak – veškeré změny by se měly řešit spíše na úrovni příležitostí.“*

Jedním z prvních kroků intervenčního týmu by pak měla být příprava stabilizačního balíčku, který bude vycházet z nejrealističtějšího scénáře s výhledem na jeden a dva roky. Jeho cílem by mělo být v krátkodobém horizontu maximálně zefektivnit procesy celé společnosti. Součástí bývá především analýza stávajícího stavu, vytipování nadbytečných nebo neoptimalizovaných procesů, analýza nákladů a marketingového mixu.

Klíčové je také zaměřit se na marži. Právě ta slouží v době krize jako první nárazové pásmo pomáhající v rámci cashflow získat operační prostor. Samozřejmostí by mělo být snižování úvěrového zatížení, o kterém bude ještě řeč.

> Stabilitu a klid do týmů přinese jasná mzdová strategie. Musí být srozumitelná a postavená na základech, na které se bude možné spolehnout i za pár měsíců.
>
> Jiřina Kovaříková,
> Head of Payroll RSM CZ

S ohledem na specifickou podobu českého pracovního trhu by samostatnou kapitolu měla tvořit mzdová strategie. Musí být pro týmy srozumitelná a postavená na základech, na které se budou moci jednotliví pracovníci spolehnout i za pár měsíců. Mimochodem – podle našeho jarního průzkumu chybí v současnosti mzdová strategie každé čtvrté firmě.

„Součástí strategie v oblasti lidských zdrojů je i tvorba personální strategie včetně mzdového plánu. Příprava na několik základních scénářů – zvyšování mezd, jejich zafixování nebo propouštění pro optimalizaci jednotlivých týmů. To vše je klíčové,“ **říká Jiřina Kovaříková, Head of Payroll RSM CZ.**

2

Revize strategie: scénáře vývoje a jasné parametry

Jaké bude z pohledu strategického managementu největší nebezpečí následujících měsíců? Pravděpodobně „rozhodovací paralýza“, kterou vleklé krize obvykle přináší. V následujících měsících totiž nemusí nutně dojít ke zlomovým momentům, které by byly jasnou zprávou o nadcházejícím vývoji – spíše naopak. Situace bude pravděpodobně připomínat bezvětří, ve kterém je velice složité najít správný směr další plavby. Bude snadné ztratit nadhled a místo dlouhodobého trendu překotně sledovat ty krátkodobé, které však často mají velice nízkou intenzitu i životnost. A točit se v kruhu na místě ve chvíli, kdy je z něj naopak třeba co nejrychleji zmizet.

Management by tedy měl jako jednu z prvních věcí spolu se svým „intervenčním týmem“ vytipovat hned několik scénářů, jakým směrem se může jejich byznys a trh ubírat. Standardní prognóza by měla zahrnovat vývoj v rozsahu 12 a 24 měsíců s výhledem na 5 let. Každý scénář musí mít jasně nastavené indikátory, které spustí předem naplánovanou akci. Podobně jako kontrolky poplachu aktivují sérii opatření.

Scénáře vývoje musí mít jasně nastavené indikátory, které v pravý čas umožní předejít rozhodovací paralýze. Podobně jako kontrolky poplachu aktivují sérii opatření.

Monika Marečková,
řídící partnerka RSM CZ & SK

Může se například jednat o pečlivě napočítaný práh, při kterém je nutné začít redukovat počet lidí ve firmě, omezovat provoz nebo zcela zastavovat výrobu. Stejně tak je potřeba vědět, kdy je nutné kvůli cashflow začít shánět externí financování a do jaké míry je možné firmu zatížit drahým úvěrem. V daný moment můžou kroky působit možná ukvapeně nebo radikálně, čas jim však ve většině případů dá za pravdu.

Strategie by navíc měla být transparentně komunikovaná napříč firmou, aby měla dlouhodobě důvěru všech týmů a každý rozuměl tomu, proč se firma chová právě takto.

„Je žádoucí počítat i se vznikajícími ‚okny příležitostí‘ a využít je pro svůj růst. To je ostatně jeden z velkých nedostatků krizového managementu v Česku – zaměřuje se téměř výhradně na tlumení dopadů a využívání příležitostí většinou nemá jako prioritu,“ zmiňuje **Monika Marečková.**

3

Finanční analýza podniku a optimalizace cash flow

Hloubkovou finanční analýzou podniku a vyhodnocením efektivity procesů by měla pravidelně projít každá společnost. Skutečnost však bývá pochopitelně jiná a až 80 % firem v Česku vychází při svém strategickém rozhodování z rámcových, neúplných nebo dokonce neaktuálních dat o svém vlastním byznysu. Situace bohužel není jiná ani letos – kdo nemusel loni nebo na začátku roku projít zásadní změnou svého podnikání, ten totiž s největší pravděpodobností do zásadnějších interních auditů neinvestoval.

Jenže přesný přehled o aktuální finanční kondici není třeba mít pouze v krizových momentech. Naopak se velice dobře hodí na dobu dlouhodobé ekonomické nejistoty, jaká pravděpodobně leží před námi. Pouze tak firma ví, jak silné dopady na ni budou mít různorodé střídající se projevy stagnace nebo krize.

V době dlouhodobé ekonomické nejistoty je dobré zvážit úpravu účetní osnovy tak, aby zajišťovala potřebné informace o finanční kondici společnosti.

Rudolf Hájek,
Senior Manager znalecké kanceláře RSM CZ

Možností, jak analyzovat finanční stránku podnikání, je pochopitelně celá řada a liší se i v návaznosti na úroveň digitalizace jednotlivých podniků. Pokud firma nemá vlastní pravidelně aplikovanou metodiku, měla by se v prvních krocích zaměřit na analýzu finančních procesů včetně účetnictví, logistiky, CRM, provozu nebo lidských zdrojů. V rámci účetnictví je na místě zvážit například úpravu účetní osnovy tak, aby skutečně zajišťovala potřebné informace o finanční kondici společnosti.

„Výsledkem by měly být nejen informace o aktuální finanční kondici podniku a identifikace největších rizik s návrhem jejich řešení, ale především příprava cashflow na neklidnou dobu. To bude totiž s výkyvy na trhu vystaveno velké zatěžkávací zkoušce,“ zmiňuje **Rudolf Hájek, Senior Manager znalecké kanceláře RSM CZ.**

4

Financování a jeho revize

Naprosto zásadním elementem úspěchu se stane vhodně vyřešené financování. Vysoké úrokové sazby se totiž mohou velice snadno stát kamenem, který začne stahovat ke dnu i do té doby dobře fungující byznys. A je paradoxní, že zdaleka ne všechny firmy využívají ty nejvhodnější finanční nástroje.

Nebojte se klidně znova otevřít diskuzi, jestli se nevyplatí přejít na financování v eurech.

Martina Nekvindová,
Transfer pricing manager RSM CZ

V rámci auditu by tedy firma měla zjistit možnosti refinancování stávajících dluhů nebo využití nových finančních instrumentů. Případně je možné pracovat s restrukturalizací stávajícího dluhu nebo zahájit aktivní jednání s věřiteli u projektů, které mají pro příští měsíce negativní prognózu růstu.

V mnoha případech se navíc vyplatí znovu otevřít diskusi, zda se firmám nevyplatí přejít na financování v eurech – a to přesto, že ani kurzy stanovené Evropskou centrální bankou nejsou již tak výhodné jako v minulosti.

Bez povšimnutí by pak nemělo zůstat ani vnitroskupinové financování, které by mělo odrážet tržní úroveň úrokových sazeb pro daný typ financování. „*I v případě vnitroskupinového financování je třeba dbát na dodržení principu tržního odstupu. Úrokové sazby u nových skupinových půjček by měly odrážet finanční zdraví dlužníka, dobu splatnosti, zajištění a jiné*,“ zmiňuje **Martina Nekvindová, Transfer pricing manager RSM CZ**.

5

Investice do digitalizace a bezpečnost dat

Jednoduché pravidlo říká, že v krizi uspějí ti, kteří jsou schopni se stejných výsledků dobrat efektivněji. A efektivní provoz je jedním z hlavních cílů digitalizace procesů. Každá koruna vložená do automatizace a zefektivnění procesů má jasně vyčíslenou návratnost, a i malé kroky mohou mít zásadní efekt.

V Česku je přitom pro digitalizaci procesů obrovský prostor. Celé dvě třetiny firem totiž stále fungují bez zásadnějšího zapojení digitálních nástrojů nebo pouze s dílčími nástroji, které však nejsou propojené s daty jiných oddělení. U necelé poloviny z nich spolu sice jednotlivá řešení zvládnou komunikovat prostřednictvím API a dílčí procesy lze automatizovat, chybí však centrální systém pro kompletní vyhodnocování dat a procesů. Ten má pouze 15 % českých podniků.

Samotná implementace digitálních nástrojů je sice proces na dlouhé měsíce, nikdy však není pozdě s ní začít. Navíc v případě firem, které dohání technologický dluh, může být efekt až skokový.

> Jak chráníte data se budou stále častěji zajímat vaši odběratelé nebo dodavatelé. Bezpečnost se tak musí stát nedílnou součástí digitální transformace.
>
> Karel Fišnar,
> Head of Cloud Solution & Services RSM CZ

„Otázkou není, zda se mají firmy vydat směrem digitalizace svých procesů – je jasné, že v budoucnu se bez nich zkrátka a dobře neobejdou. A čím více budou mít kolem sebe konkurence, která dokáže díky datům fungovat efektivněji, tím křehčí pozici na trhu budou mít,“ vysvětluje **Karel Fišnar, Head of Cloud Solution & Services RSM CZ.** *„Pro malé a střední podniky je navíc vypsána nová dotace na digitalizaci, která svým záběrem a zacílením může oslovit právě ještě váhající firmy anebo společnosti, které se doposud do podobných změn nepouštěly převážně z finančních důvodů.“*

Firmy zároveň nesmí zapomínat na bezpečnost – už jen kvůli tomu, že riziko zcizení dat nebo hackerských útoků se již několik let v řadě zvyšuje. Ochrana dat a erudice uživatelů se tak musí stát nedílnou součástí digitální transformace. Zajímat se o ni stále častěji budou také jednotliví partneři, včetně odběratelů nebo dodavatelů.

6

Prověření aktuálních dodavatelsko-odběratelských možností

Následující měsíce mohou dále měnit dodavatelsko-odběratelské řetězce. Na vině bude řada známých faktorů, jako je pokračující válka na Ukrajině, která má zásadní dopady na obchodování v regionu, a také příchod zimy a potenciální druhé kolo energetických otřesů. Vynechat však není možné ani pokračující nevyzpytatelnost dopravy z Asie nebo pády dodavatelů, kteří neustojí úvěrové zatížení. A podceňovat není možné ani rostoucí roli ESG, která ve střednědobém horizontu zamíchá kartami.

Jaký dopad bude mít na vaše partnery dlouhotrvající krize, pomůže určit například jednoduchý skóring.

Zuzana Kubíková,
Head of Management Consulting RSM CZ

Důležitým krokem je proto vytvořit seznam kritických dodavatelů a zaměřit se na trendy a faktory, které mohou vzájemné vztahy ovlivnit – například ve formě jednoduchého skóringu. Pro většinu z kritických dodavatelů je na místě hledat případné alternativy. Zejména u těch, kterým hrozí zdražování nebo dokonce zastavení výroby z důvodu růstu cen energií.

A důležitou roli bude hrát i posilování vztahů jak s dodavateli, tak s odběrateli. U těch klíčových není od věci vzájemně prodiskutovat možný vývoj situace a případně rovnou nastavit pravidla pro postup v momentě, kdy se jedna nebo druhá strana dostane do problémů s plněním svých závazků.

„V době krize je klíčová vaše komunikace jako jednotlivce i jako firmy. V době neveselých zpráv pomůže posilovat důvěryhodnost a umožní srozumitelně komunikovat vůči všem zainteresovaným stranám,“ zmiňuje **Zuzana Kubíková, Head of Management Consulting RSM CZ.**

7

Snížení energetické náročnosti

Cena energií se zejména pro výrobní firmy stala jednou z nejméně předvídatelných vstupních položek, bez kterých se zároveň neobejdou. Klíčové je proto analyzovat procesy podle energetické náročnosti a sestavit jejich priority pro případ, kdy bude nutné spotřebu energií omezit. Pokud v zimě přijdou potíže, není možné se spoléhat na schopnost vlády sanovat náklady tak, jako tomu bylo doposud.

Samozřejmostí je proto identifikace cenových prahů, které například u výrobních firem mohou určovat smysluplnost pokračování provozu společnosti, aby byly výrobky konkurenceschopné a firma zároveň výrobu nedotovala. U služeb je pak klíčové vytvořit mechanismus, který umožní jejich ceny promítat do koncové ceny a nesnižovat si příliš marži.

Je klíčové vytvořit mechanismus, který umožní ceny energií průběžně promítat do koncové ceny a nesnižovat si příliš marži.

Jiří Skotnica
Head of Valuation RSM CZ

Kromě výroby by se měly firmy zaměřit na místa, kde je možné energie šetřit. A to i v menším množství: opatření by se měla týkat i spotřeby energií v kancelářích nebo spotřeby pohonných hmot ve firemních vozových parcích.

V rámci postupu je možné pracovat hned s několika modely, které se postupně v praxi ověří (například změřit spotřebu v době letních dovolených a zjistit, jakou roli může hrát v rámci energetických úspor přesun zaměstnanců na home-office). Samozřejmostí by se pak mělo stát eliminování fantomové energie – tedy zbytečné neefektivní spotřeby. Klasickým příkladem může být osvětlení či vytápění nebo naopak chlazení prostor ve chvíli, kdy zůstávají prázdné.

„Energetický audit je možné provést poměrně rychle a zkušenost z praxe je taková, že se vždy najde prostor na dílčí vylepšení stávajících opatření. Často je nutné firmy na základě auditu postavit před hotovou věc – doba levných energií skončila, za současné situace si můžete dovolit čerpat zhruba takovéto jejich množství. Jak upravíte svůj byznys plán, aby vše vycházelo? A nevyplatí se zainvestovat do částečné soběstačnosti?" uvádí **Jiří Skotnica, vedoucí znalecké kanceláře RSM CZ**.

8
ESG

Nejprve co nejjednodušeji – co je to ESG a proč by vás mělo zajímat? Ve zkratce se jedná o snahu nastavit na trhu novou byznysovou etiku a vyvíjet na firmy tlak, aby byly environmentálně a společensky uvědomělé. V naprosté většině ESG pokrývá faktory, kterým se firmy zcela běžně věnují, jen se je nově musí naučit deklarovat ve formě takzvaného ESG reportu.

Ten bude zajímat především banky, nicméně ptát se na něj budou i klienti a pravděpodobně se jím budou stále častěji řídit i dodavatelé, zájemci o zaměstnání či investoři. Investice do udržitelných firem totiž budou trendem následujících let. Podkladem se stane reportingová povinnost – tentokrát nefinančních dat. Podléhat však budou podobným auditům jako ta finanční.

Nyní jsou mezi takzvanými povinnými k „nefinančnímu vykazování“ emitenti, jejichž investiční cenné papíry byly přijaty k obchodování na evropském regulovaném trhu, pokud překročí kritérium průměrného počtu 500 zaměstnanců dle § 32f zákona o účetnictví, jejich okruh se však bude rozšiřovat. Ale protože důležitou součástí ESG parametrů je i etický dodavatelský řetězec, povinnost „nefinančního vykazování“ se ve své podstatě dříve či později dotkne naprosté většiny firem. Jinými slovy – ty, jež report musí sestavovat povinně, nebudou chtít vstupovat do obchodních vztahů s firmami, které svou společenskou odpovědnost nedeklarují.

Je přirozené, že řada firem se bude ptát, zda ESG pojmout jako formalitu nebo brát vážně. Druhá varianta je pochopitelně pravá cesta – firmy, které se budou v oblastech ESG posouvat, se totiž po právu dostanou do vyšší byznysové ligy. To je ostatně celý princip ESG – oddělit ty, kteří podnikají eticky, udržitelně a zodpovědně k životnímu prostředí i společnosti od zbytku.

> Součástí ESG parametrů je i etický dodavatelský řetězec, povinnost „nefinančního vykazování“ se ve své podstatě dříve či později dotkne naprosté většiny firem.
>
> Zuzana Kubíková,
> Head of Management Consulting RSM CZ

Jak se tedy na příchod ESG nejlépe připravit? Především – není to věc na pár týdnů. Začněte tím, že sestavíte vnitřní ESG tým, následně je třeba identifikovat oblasti, kde je

potřeba výrazně zlepšit svůj přístup. Zároveň je třeba zmapovat, které třetí strany (především partnery nebo dodavatele) budete muset do ESG reportu také zahrnout.

Následně je třeba identifikovat ukazatele, které bude firma v rámci ESG reportovat. A teprve na základě této datové analýzy, následném nastavení strategie a jejím vyhodnocení může vznikat pravidelný reporting.

„Vím, že české firmy jsou většinou k nejrůznějším reportingům skeptické a mají tendenci je kvůli tomu podceňovat nebo vnímat jako zbytečnou administrativní zátěž. Doporučuji, aby ESG braly jako příležitost zamyslet se nad tím, co dělat lépe. Jsme na prahu nové éry a ESG je třeba brát jako velkou příležitost, která, pokud bude správně využitá, může přinést nejen více příležitostí na trhu, obchodních partnerů, financování, ale i nové produkty, služby a v neposlední řadě nové talenty," zmiňuje **Zuzana Kubíková, Head of Management Consulting RSM CZ.**

Důležité je se ESG nebát. Hraje u něj velkou roli zdravý selský rozum a jeho závěry mají šanci spojovat myšlenky napříč celou firmou.

Anna Pačesová,
Head of Corporate Services RSM CZ

„Důležité je se reportingu nebát. Je to naštěstí jeden z těch případů, kde velkou roli hraje zdravý selský rozum a jehož závěry mají šanci spojovat myšlenky napříč celou firmou. Všichni přece chceme žít kvalitnější, šťastnější a spravedlivější život, kde jsou potřeby lidí i přírody dlouhodobě v rovnováze – a to je hlavním cílem celého ESG snažení, byť se to tak na první pohled nemusí zdát," souhlasí **Anna Pačesová, Head of Corporate Services RSM CZ.**

9
Komunikace se zaměstnanci

Jasné podmínky je potřeba nastavit i při jednání se zaměstnanci. Firma musí umět ve svém přístupu zkombinovat dva protichůdné přístupy – asertivitu a empatii. Na jednu stranu nemůže vycházet vstříc veškerým požadavkům svých lidí, na druhou stranu však musí chápat, jak moc se náklady domácnostem zvýšily a že Češi zažívají největší propad životní úrovně za posledních 30 let. A podle průzkumu RSM z jara se ukazuje, že naprostá většina z nich je nespokojená s tím, jak firmy dokázaly tyto dopady kompenzovat.

Ve vztahu mezi zaměstnanci a vedením společnosti je otevřená a upřímná komunikace naprosto nezastupitelná. Vedení společnosti musí umět jasně a srozumitelně komunikovat svou vizi a jaké kroky bude činit pro její naplnění. Management by měl být schopen dát zaměstnancům, kteří projeví zájem, možnost se aktivně podílet na směřování firmy.

Klíčové je nastavit plán otevřeného informování o tom, jaké parametry a procesy pomáhají firmě dlouhodobě čelit ekonomickým dopadům i jak si stojí při jejich plnění. Mělo by být otevřeně komunikováno, jakým způsobem budou lidé v následujících měsících odměňováni a jak bude firma kompenzovat jejich rostoucí náklady.

Podle jarního průzkumu RSM se ukazuje, že naprostá většina zaměstnanců není spokojená s tím, jak firmy kompenzují dopady inflace.

Radana Hartošová,
Recruiter RSM CZ

Řešením rozporu mezi tím, co si zaměstnanci přejí a co si firma může finančně dovolit, může být revize zaměstnaneckých benefitů. Populárními se vedle stálic, jako jsou stravenky nebo benefitní karty, mohou stát třeba výhodné zaměstnanecké půjčky, dlouhodobé rozvojové a vzdělávací programy, zajištění spolehlivých finančních konzultantů nebo třeba možnost zaměstnaneckých akcií u projektů, které potřebují zavázat své kmenové zaměstnance.

„A samozřejmostí musí být výrazný obrat v interní komunikaci. Management musí zaměstnancům dávat jasně najevo, že s nimi v rámci partnerského přístupu počítá a zajímá se o jejich názory i pocity. Otevřená komunikace s možností zpětné vazby od zaměstnanců výrazným způsobem snižuje riziko, že management nepodchytí vznikající problémy,“ míní **Radana Hartošová, Recruiter RSM CZ.**

10

Pokračování v růstu

Nepsané pravidlo říká, že v krizi není možné stagnovat. Byznys buď stoupá, nebo klesá. I proto by se firmy neměly zaměřovat pouze na identifikaci negativních scénářů, ale také vytvořit sadu postupů, jak využít nově se rodící příležitosti.

Dobře připravené společnosti jsou často schopny převzít roli méně odolné konkurence a v neklidných dobách skokově růst. Kdo najde ve složitých měsících recept na úspěch, ten bude působit jako magnet pro celý svůj tržní ekosystém. Úspěchy jsou navíc klíčové pro morálku týmu, který potřebuje v neklidných dobách vidět světlo na konci tunelu. Promarněná příležitost má navíc v krizi výrazně větší dopady.

> Smiřme se s tím, že jiné to teď nebude. A dělejme maximum z toho, co se dělat dá. Prostor pro růst je vždy, to jen podmínky se mění.
>
> Monika Marečková,
> řídící partnerka RSM CZ & SK

V praxi to znamená také schopnost reagovat svými produkty a službami na měnící se poptávku. Umět pracovat s cenou a celkově reagovat úpravami marketingového mixu – například hledáním nových odbytišť u nových skupin zákazníků nebo odběratelů.

„Na krizi se lze dívat dvojím způsobem. Buďto jako na hrozbu, nebo jako na příležitost. Firmy, které během krize nezabřednou do pouhého hašení požárů, ale zvládnou i vidět za horizont, přemýšlet kreativně a otočit problémy v přednosti, vyjdou z krize ještě silnější,“ zakončuje **Monika Marečková.**

E-BOOK
10 STABILIZAČNÍCH KROKŮ

Kolektiv autorů: Monika Marečková, Jiřina Kovaříková, Jiří Skotnica, Rudolf Hájek, Karel Fišnar, Martina Nekvindová, Radana Hartošová, Zuzana Kubíková, Anna Pačesová
Šéfredaktor: František Brož

Vydalo RSM CZ & SK v roce 2023

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
AUDIT | TAX | CONSULTING

RSM