

Finanční řízení v době krize – světlo nemusí být až na konci tunelu



Řešíte krizovou situaci vyvolanou celosvětovou pandemií. Řešíte již nyní, co a jak budete dělat po odeznění počítačové doby ohrožení? Máte již teď připraven plán, jak vyvést Vaši firmu z krize a znovu nastartovat růst? Už jste revidovali obsah Vašeho informačního systému, aby odpovídal novým potřebám? Máte na finančním oddělení toho správného business partnera?

V tuto chvíli se stávající management a vlastníci snaží řešit nastalou krizovou situaci vytvořením krizového štábu, operativním řízením na denní bázi, nastavováním speciálních provozů na klíčových pracovištích, krizovou komunikací se zákazníky a dodavateli. Pro většinu malých a středních firem je to bezprecedentní situace, žádné krizové plány připraveny neměly, opatření zaváděly a zavádějí pozdě a s chybami, inspiroují se z médií a od sousedů.

Součástí krizového štábu by měl být i profesionál z oblasti financí, ne pouze účetní ekonom. Každá firma potřebuje profesionálního finančního manažera, který je i zároveň jedním z business manažerů firmy, zná hlavní procesy, zákazníky i dodavatele a je součástí týmu, který naplňuje vizi. V době krize dvojnásob.

Malé a střední firmy v Česku vzhledem ke své velikosti nezaměstnávají dostatečně kvalifikované finanční manažery, tento nedostatek je na překážku minimálně pokud chce firma vyrůst, chystá větší koncepční změnu nebo pokud se musí vypořádat s krizí. Jedním z možných řešení je použít **službu FAAS (Finance as a service)** neboli si potřebný kvalifikovaný a zkušený zdroj pronajmout na dobu určitou stejně tak, jako se to využívá pro SW nebo datový prostor v cloudu. Po úvodní analýze může pronajatý finanční manažer pracovat na zadaných úkolech větší část i vzdáleně a být k dispozici pomocí digitálních prostředků (email, telekonference, videokonference, ...). Kolébkou služby FAAS je model

„Interim¹ managementu“, který vznikl koncem 70. let v Nizozemí jako reakce trhu na dlouhé výpovědní lhůty zaměstnanců a s tím spojené vysoké náklady na ukončení pracovního poměru. Společnosti si začaly najímat manažery na dobu dočasnou. Od 80. let se v západní Evropě Interim Management postupně stal běžným nástrojem zajištění dočasně chybějících lidských zdrojů s cennými manažerskými zkušenostmi a expertními znalostmi. Po pádu berlínské zdi v roce 1989 začalo vyspělé západní Německo půjčovat na dobu dočasnou odborné manažery svému nevyspělému východnímu dvojčeti, aby ho po stránce hospodářské ale i etické co nejdříve dohnalo. V současné době je to běžný model též v České republice, již v roce 2010 vznikla profesní asociace odborných interim manažerů CAIM, která v současné době sdružuje cca 60 členů. V celé ČR je odhadováno, že se interim managementem profesionálně zabývá cca 200 odborníků.

FAAS jako moderní způsob finančního řízení 21. století zahrnuje tři hlavní oblasti:

1. Transakční zpracování

Pro malé a střední firmy může být efektivnější pronajmout si ekonomický zdroj (účetní) a též ekonomický SW, který je uložen spolu s daty v cloudu. Malé firmy většinou nedisponují profesionálním řízením a správou IT, v tomto modelu je odbornost a bezpečnost dat plně poskytována správcem cloudu. Do systému přistupuje na dálku odkudkoliv jak outsourcovaný účetní, tak uživatelé z firmy. Účetní systém firma nevlastní, pouze data. A ty se dají snadno kdykoliv migrovat do jiného účetního systému. Firma také nemá žádné závazky k účetní síle, není to zaměstnanec, je to dodavatel. Dle úrovně počtu dokladů a transakcí lze flexibilně kupovat potřebný počet hodin od poskytovatele účetních služeb. **V době krize jsou pro přežití nesmírně důležité informace – správné a rychlé.** Outsourcovaný účetní se s vámi nebude přít, že účetní uzávěrka vždy byla 25. následujícího měsíce. Ví, co je to „fast close“ a výsledky společnosti jsou k dispozici 5. pracovní den nebo i dříve s přesností postačující pro manažerské rozhodování.

2. Podpora rozhodování

V tomto rozšířeném konceptu si lze pronajmout ekonomický SW na podporu rozhodování. Optimálně je to součástí podnikového informačního systému, který obsahuje jak zpracování finančních transakcí a účetnictví, tak i manažerské finance/controllers. Též si lze pronajmout chybějící ekonomický zdroj (controllera). Velké firmy mají samostatné oddělení controllingu, malé a střední české firmy většinou nemají samostatného zaměstnance na této pozici. Tato funkce buď zcela absentuje nebo ji zčásti a dle našich zkušeností většinou neodborně a bez potřebného ekonomického vzdělání a zkušeností supluje jeden z majitelů nebo hlavní účetní. Controlling není účetnictví. Podle průzkumu společnosti Hackett Group se náklady na controllera vrátí společnosti cca 21x. Poskytovatel funkce controllingu nemusí pracovat celý den 5 dní v týdnu, ale hlavně v době účetní závěrek, plánování a reportingu. Hlavní úkoly controllera jsou:

- Sestavení proveditelného plánu společnosti na základě cílů majitelů a vstupů z jednotlivých oddělení. Tento plán je důležitý proto, aby se firma semknula a představila si společnou budoucnost. V době krize je nutné revidovat a většinou i

¹ Interim (z latiny) znamená prozatímní

nahradit původní business plán novým krizovým plánem, který reflektuje nastalou krizovou situaci. Je nutné si stanovit nové, splnitelné cíle. Tento plán je potřeba sestavit rychle.

- Pravidelné revize změn předpokladů a aktualizace obchodních výhledů. Na základě výhledů obchodu aktualizovat finanční výhledy (náklady, výnosy, rentability, cash flow/likvidita, závazky, pohledávky, sklad, financování, ...). Tento proces výrazně **urychlí reakce managementu**, které se opírají o výhled na určité období, než aby se čekalo, až období skončí a účtárna potvrdí aktuální výsledky. Aktuální i výhledové položky z rozvahy a výsledovky má smysl aktualizovat měsíčně, protože i účetní závěrka je měsíční. V době krize má smysl aktualizovat výhledy obchodu a s tím spojené výhledy cash flow denně. Míra ovlivnění tržeb se výrazně zmenší. Firma o to více musí řídit na dennodenní bázi náklady, výši skladu a kreditní riziko.
- Manažerský reporting – poskytování takových informací, které majitelům a managementu říkají, jak hodně dobře nebo hodně špatně se jim daří naplňovat vizi majitelů a firemní strategii, jaké jsou trendy a kořenové příčiny výkyvů hlavních ukazatelů. **V době krize je nutné přes noc změnit obsah manažerského reportingu**, pro nově definované klíčové ukazatele i periodu (např. z měsíční na denní či týdenní). Příkladem ukazatelů v době pandemie může být trend počtu nakažených v oblasti firemních provozů, dodavatelů a zákazníků, absence zaměstnanců, zrušené objednávky, materiály zpožďující zakázky, cash flow forecast, nová nařízení vlády, ...
- Ad-hoc finanční analýzy – v době krize je nutné vážit každou korunu, tedy i počítat ekonomickou návratnost investic a nákladových celků. Stanovená doba návratnosti investic a větších nákladů se určitě zkrátí, firma určitě nebude v době ohrožení investovat do projektů s dlouhou návratností, ale naopak s velmi krátkou.

3. Finanční řízení a rozhodování

Malé a střední firmy většinou nedisponují profesionálním finančním ředitelem, tato funkce je stejně nedostatečně řízena jako v případě controllingu. Na západě je zaváděn pro malé a střední firmy koncept tzv. „finančního controllera“, který řídí účetnictví a controlling, neúčtuje, je to plnohodnotný ekonom, který pro rutinní ekonomické transakce v normálních dobách může postačovat. V době krize je odbornost a rychlost vším. Funkci nastavení a udržování koncepčního finančního řízení a rychlé reakce na nenadálé krizové situace v malých a středních firmách lze též outsourcovat. Externí finanční ředitel pomáhá primárně s těmito úkoly:

- Strategické směřování – „vytáhne“ z majitele jeho vizi a převede ji do písemné a měřitelné podoby. Na základě této vize odřídí vznik strategie a strategického plánu. Toto je nejdůležitější manažerské cvičení, v českých firmách v použitelné podobě většinou úplně chybí. V době krizové situace strategie krátkodobě nepomůže, ale když krizová situace pomine a je třeba se vypořádat s následky, **je aktualizovaná strategie jako rámec pro vznik krizového plánu nesmírně důležitá**. V dnešní „pandemické“ době je nutné mít pravidelně aktualizovaný krátkodobý krizový plán – PŘEŽÍT. Následně by měla být definována strategie ve dvou dalších fázích – OZDRAVENÍ a OPĚTOVNÝ RŮST.

- Řízení rizika – v době krize naprosto zásadní manažerský proces. Vyspělé firmy řídí riziko kontinuálně, proto překonání krizové situace je pro ně mnohem snazší a dopady menší. **V malých a středních firmách v ČR se dle našich zkušeností riziko koncepčně a kontinuálně neřídí**, proto tyto firmy teď mají velké problémy a dopady nemusí ani přežít. Firmy si nemohou většinou dovolit samostatného rizikového manažera. Tuto roli by měl plnit buď finanční ředitel nebo manažer kvality.
- Financování – Platí více než kdy jindy zlaté pravidlo „**cash is king**“, neboli přežije jen ten, kdo je likvidní. Dostatek likvidity stojí v podstatě na třech nohách. První noha je výkonnost firmy, ale ta v době krize velmi trpí, může dokonce likviditu oslabovat místo aby ji posilovala. Druhou nohou je řízení pracovního kapitálu. Nejsnáze lze ovlivnit placení závazků, ale ne donekonečna. Je nutné více než kdy jindy se pečlivě věnovat zásobám a snížit objemy jednotlivých komodit na minimální, ale ekonomicky bezpečné úroveň. Dále je kriticky nutné koncepčně nastavit řízení kreditního rizika a zlepšit proces vymáhání pohledávek. Třetí nohou likvidity je externí financování, které nabízí velké množství možností včetně využití státu, např. aktuální „Program Antivirus MPSV“. Na tyto činnosti hlavní účetní většinou nemá ani odbornost ani čas.

A co dalšího bychom mohli udělat po odeznění akutní krizové situace? Měli bychom se zamyslet, co důležitého jsme před krizí neudělali a mohli udělat a začít chyby minulosti napravovat. Věnovat se již jen podstatným, perspektivním a produktivním projektům, které jsou součástí nově revidované strategie. Odstavit nevýdělečné provozy. Ukončit neperspektivní investice. A naopak **rozjíždět inovativní a perspektivní investice, též s ohledem na „nový svět“, který po odeznění pandemie určitě nastane**. Udělat to, pro co jsme se v dobách relativního klidu neodhodlali a o čem jsme věděli, že by bylo správné, ale okolnosti na nás nevyvíjely dostatečný tlak. Každá krize je též příležitost. Po odeznění současné zdravotní krize bude svět náchylný ke krizi finanční, už nic nebude takové jako dřív. Jednou ze změn bude jistě i další prohloubení digitalizace a nových forem spolupráce ve všech sférách podnikání. Outsourcing finančních služeb FAAS je určitě jedna z nich.

Ing. Tomáš Rybička a Ing. Pavel Pačes

Autoři jsou praktikující [interim finanční manažeři](#), členové [CAIM](#) (České asociace interim managementu)