

## Případová studie

Jarvis plc. je podnik, který měl vysoký růstový potenciál a který snadno přitahuje kapitál. Od skromných začátků, kdy měl jako stavební firma obrát 10 milionů £, Jarvis rychle rozšířil svou působnost na železnici - rekonstrukce a údržba, údržby silnic a výrobky pro dálnice a odkoupil významný podíl ve třech významných tratích metra v Londýně. Když přišla nabídka projektů veřejného a soukromého sektoru ve stavebnictví ve Velké Británii, Jarvis viděl tuto oblast jako příležitost k růstu. V roce 2002 společnost zvýšila svůj roční obrát na 1,1 mld. liber, zatímco cena akcie vzrostla na 575£/akcie.

Avšak na jaře 2004 se Jarvisu stal jiný příběh. Díky železničnímu neštěstí byla vznesena otázka kvality jeho služeb. Stavební divize se začala propadat do ztráty. Výroba zbrusu nových materiálů na výstavbu silnic se snažila dohnat tuto ztrátu a vydělat alespoň na pronájmy, jenže náklady na nové sídlo bylo téměř dvojnásobné než současné tržní nájemné. Majitel se rozhodl vyměnit management firmy. Ve chvíli, kdy byl Steve Norris, bývalý britský ministr dopravy, byl zvolen ředitelem, byla společnost plně v prodlení splácení půjček, bylo to v průměru 60 dní po splatnosti i v placení svých dodavatelům, bylo málo peněz v bance. Roční provozní ztráty byly 189 milionů liber a cena akcií klesla na 79£/akcie. Norris uznal, že dramatická změna je nezbytná k zajištění přežití společnosti. V červnu 2004, po pohovorech několik možných firem o pomoc, si vybral AlixPartners, známou firmu, zabývající se restrukturalizacemi, v čele s Ericem Simonsem. Zatímco většina firem připravovala strategii, jak získat větší tržní podíl, Jarvis potřeboval vůdce, který ví, jak řídit v době hluboké krize.

V této fázi bylo potřeba provést okamžitě:

- ve spolupráci s firemními investičními bankéři identifikovat hlavní činnost, kolem kterého by se nová společnost zaměřila, určit plán na likvidaci zbytku;
- Ujistit se o včasnosti a spolehlivosti předpovídání cash flow a jeho řízení, a
- Otevřít komunikaci s firemními subjekty – jejich zákazníky, věřiteli, obchodními partnery a zaměstnanci – abyste jim dodali důvěru, pokud jde o budoucí směřování společnosti.

Do 45 dnů byl učiněn významný pokrok v řešení těchto úkolů. Věřitelé se dohodli na poskytnutí provozního úvěru 25.000.000 liber. Dalšího pokroku bylo dosaženo ve splňování těchto vymezených úkolů. Navíc, přesprávních 90 dnů společnost využila úvěr poskytnutý úvěr dostatečně k dokončení devíti zakázek. Za stejné období bylo odstraněno 24.000.000 liber z provozních nákladů. Začala analýza aktiv společnosti, aby se potvrdila jejich budoucí životaschopnost.

A tak v říjnu - pouhé čtyři měsíce po vstupu zapojení AlixPartners - byl učiněn pokrok ve formě nové vize společnosti, nové budoucnosti a plánu, jak se tam dostat. Pro příštích několik měsíců, byla pozornost zaměřena na tři aktivity nového kritického úsilí:

- Zajištění finančního mostu až k prodeji 146 milionů liber ze svého vlastnictví linek metra v Londýně;
- Odstranění dalších 30 milionů liber z provozních nákladů pro budoucnost společnosti ve své prognóze;
- Zvýšení podílů akcionářů na 120 milionů liber nových prostředků k naplnění prognózy a pokrytí deficitu ve zbývajících 14 velkých zakázkách. Bez tohoto financování bylo pravděpodobné, že budou zpožděny.

Příběh Jarvis tehdy nebyl zcela dokončen jen krizovým manažerem. Práce zůstala na dokončení restrukturalizace vedlejších operací a pokračoval v budování budoucnosti pro klíčové obchodní činnosti. Kromě toho dluhy za akcie byly pravděpodobně odloženy na později, v roce 2005.

V poměrně krátkém časovém období, AlixPartners ustálil operace pro další zákazníky, dodavatele a zaměstnanců, restrukturalizoval rozvahy společnosti a strukturu nákladů, zajistil

silnější ekonomickou platformu pro poskytování dalšího zboží a služeb. Vedlejší operace byly ukončeny ekonomicky zodpovědně pro zákazníky, dodavatele a zaměstnance, nebo prodávány konkurentům. Věřitelé a akcionáři, kteří čelí ekonomické vyhlídce pro jejich investice, byli více optimističtí než při tradiční platební neschopnosti či likvidaci, která se jim nabízela a to pouhých 7 měsíců po působení krizového manažera.

**Z pohledu zainteresovaných stran - zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, věřitelů a akcionářů - jakou hodnotu krizový manažer přinese?**