

Povolání oživovač

Mají firmu na to,
aby nastartovali váš byznys.
Ale pro každého dělat
nebudou

Jméno Reného Poruby dnes něco řekne už jen zasvěceným. Necelý rok, mezi lety 2011 a 2012, vedl Ředitelství silnic a dálnic (ŘSD). Dnes dělá vlastní byznys. Je jedním z těch, kteří začali v tuzemsku rozvíjet nový obor. Pracovní by se popis práce manažerů, jako je on, dal popsat termínem oživování byznysu.

OD STÁTU KE STÁTU

„Když začínáme nějaký projekt, nejsme vůči šéfovi firmy pod takovým tlakem, jako jsou za měšťnanci. Můžeme mu říci holá fakta,“ popisuje René Poruba. Práce externích manažerů začíná tím, že si projdou data a čísla firmy, která má zájem rozvíjet svůj stagnující nebo upadající byznys. Pak sestaví body, podle nichž se bude postupovat. „Jako bývalý šéf státní organizace se zkušeností ze soukromé sféry vím, že jsem měl na starost hlavně operativu. Na řešení koncepčních věcí zbývalo málo času. Šéfové firem, které dorostou do určitého objemu, jsou na tom stejně. Musejí ji přebudovat, nebo se začne zadrhávat,“ popisuje.

Šéfem Ředitelství silnic a dálnic byl René Poruba jen devět měsíců. Do funkce ho přivedl tehdejší ministr dopravy Pavel Dobeš z Věcí veřejných. Návrat zpět do soukromé sféry byl pro Porubu o to těžší. Bárta i ŘSD přitahovali pozornost policie a dodnes mu to sem tam někdo připomene.

Přesto si vzal René Poruba zkušenost ze státní sféry za svou. Jako člen České asociace interim managementu (CAIM), která sdružuje takzvané interim (tedy dočasné) manažery, si dal za úkol naučit státní správu a samosprávu využívat „oživovače byznysu“. Nyní pracuje jako externí manažer v akciové společnosti Praha 10 - Majetková spadající pod městskou část. Firma se stará o městský majetek - reklamní plochy i horskou chatu. „Museli jsme stanovit vnitřní rozpočet firmy, nenašel jsem, že by ho v minulosti někdy měla. Museli jsme stanovit organizační strukturu, zkrátka začít od základních věcí,“ popisuje svou práci.

A ukázalo se i několik překvapení. Například onen Horský hotel v Janských Lázních vypadá podle smlouvy jako nevýhodná in-

vestice. Jak už v závěru roku upozornil týdeník Euro, radnice Prahy 10 vybydlený hotel koupila bez výběrového řízení za téměř padesát milionů a ani po nalití dalších desítek milionů korun se nepodařilo uvést jej do standardu 21. století. Provozovateli zařízení posílá navíc městská část peníze i za své školáky, kteří tam za čerstvým vzduchem neprijedou.

Dost chaotickým projektem byly také farmářské trhy. Pro prodejce neexistovala jasná pravidla ani ceník. I to se nyní mění. A Praha 10 - Majetková se nově chystá vzít pod svá křídla privatizaci bytů formou elektronických aukcí, někdejší zlatý důl na „vedlejší příjmy“, který měly až dosud na starost externí firmy.

AGENT 007

Jiří Jemelka má na startování firem vlastní podnik. Na rozdíl od Reného Poruby necílí na státní sektor, ale na české malé a střední podniky s obrátem od 50 do 250 milionů. V týmu má deset lidí a coby majitel firmy je z nich paradoxně nejmladší. O své práci mlu-

JAKO AGENT 007.
Podle Jiřího Jemelky je mise manažerů, kteří přicházejí restartovat firmy, podobná úkolům tajných agentů. Musejí se rychle zorientovat a najít řešení v nelehké situaci.



50 procent

celkové pracovní síly bude letos v USA dodáno pomocí interim managementu, týká se to vrcholných manažerů, ale třeba i šéfů týmů či projektů.

15 tisíc

interim manažerů působí v sousedním Německu. U nás je jich zatím jen pár stovek.



MANAŽEŘI PRO STÁT. Státní správa a samospráva by se neměla bát využívat externí manažery, říká bývalý šéf Ředitelství silnic a dálnic René Poruba.

JAK SE RESTARTUJE BYZNYS

I v byznysu „oživovačů“ firem je několik úrovní. Lidé z firmy Jiřího Jemelky třeba nejsou klasickými krizovými manažery, kteří přebírají odpovědnost za celou firmu a po odeznění krize ji odevzdají zpět majiteli. Do firmy přicházejí po dohodě jen několik dní v týdnu nebo v měsíci a kontrolují plnění stanovených úkolů. Každý z jeho konzultantů má zhruba tři takové projekty zaměřené na obnovu firem. Přesto jejich práce prvky krizového řízení má. Stejně jako koučinku, i když o klasický koučink se nejedná. „My je nemotivujeme, spíše je kopeme do zadku,“ přirovnává s nadsázkou Jiří Jemelka.

Takzvané „poskytování manažerských kapacit na předem dohodnuté období“ se označuje termínem interim management. Podle České asociace interim managementu v tuzemsku působí maximálně několik stovek takových manažerů, přitom v sousedním Německu jich je kolem patnácti tisíc, v Nizozemsku dokonce kolem pětaticeti tisíc. Je velmi pravděpodobné, že i u nás jejich počet v příštích letech vzroste. Důvodem bude mimo jiné i generační obměna a předávání firem. Právě nyní totiž dozrávají první porevoluční podnikatelé do důchodového věku. Najatí manažeré jim mohou připravit firmu pro nové pokolení, zařídit restrukturalizaci před prodejem nebo ji rovnou pod smlouvou vést. CAIM by ráda zavedla obor interim managementu také do osnov některé z vysokých škol, což by mohlo nárůstu počtu těchto manažerů rovněž pomoci.

Podnikatel Tomáš Pastrňák je předsedou asociace. Jeho firma pomáhá zejména ve strojírenských, energetických a stavebních společnostech. Podílela se například na restrukturalizaci Papírny Aloisov nebo společnosti ACF-Cz, kde se podařilo udržet výrobu i v insolvenčním řízení a továrna po prodeji novému vlastníkovi funguje dodnes.

Papírna Aloisov byla v roce 2009 v konkurzu. O rok později se jí ujala firma Tomáše Pastrňáka. Tehdy měla záporný hospodářský výsledek, nulové investice a obrát 140 milionů. V roce 2012 už měla místo 98 zaměstnanců jen osmdesát a obrát 172 milionů. Když v roce 2013 krizová mise končila, obrát pře-

» ví jako o misi agenta 007. „Někde mě vysadí, já se musím rychle zorientovat a najít řešeni,“ říká.

Tvrdí, že je věřící člověk, a tak projekty i lidi do týmu vybírá citem. Rozhoduje prý pokora a slušnost. Manažera, který zákazníkovi na první schůzce tykal, k sobě do firmy nepřijal.

Funguje to ale i z druhé strany. Když jeden z jeho zákazníků přijel na pátou schůzku pátým sportákem, Jiří Jemelka se ho ptal, kolik má aut. Dostalo se mu odpovědi, že prý neví. „Vy také nevíte, kolik máte ponožek, ne?“ hájil se prý majitel firmy. Ze spolupráce nakonec sešlo. „Bylo mi jasné, že by to nefungovalo. Těhle firmě bych pomoci nedokázal,“ říká.

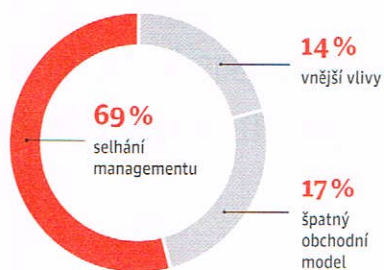
A to je právě klíč k fungování „oživovačů“ firem. Musejí přesvědčit majitele, aby se vzdal svých starých zvyků a části pravomocí a svěřil je externistům. Pro většinu z nich to není jednoduché. Svou firmu budovali často téměř tři desetky let a jsou s ní pevně srostlí.

„Firmy i majitelé jsou různí, problémy bývají ale často shodné. Většinou jde o špatné cash flow, špatně fungující obchodní část podniku a nejasně rozdělené kompetence,“ popisuje Jemelka. Důvod je ten, že majitelé firem bývají dobří ve svém oboru, ale management a ří-

zení nezvládají. „Majitel si třeba koupí auto s tím, že brzy dostane zaplacené faktury. Pak stačí malé zdržení a firma je najednou v potížích. Nebo když se jim snažíme vysvětlit, že by měli vynaložit pár tisíc měsíčně na marketing a PR, myslí, že jsme se zbláznili,“ popisuje.

Pokud se „oživovači“ na pravidlech s majitelem dohodnou, zpravidla sepíší jakýsi jízdni řád, podle něhož postupují. Po analýze problémů přicházejí na řadu zaměstnanci. Těm se v první fázi zpravidla uleví. Jsou rádi, že se uvolní atmosféra a najdou se příčiny drhnutí rozvoje firmy. S externími manažery obvykle mluví otevřeně a ti se od nich často dozvědí více o praktickém provozu než od majitele. Pak ale přichází druhá fáze. Zaměstnanci si uvědomí, že můžou být také ohroženi. „My nepřicházíme s cílem lidí propouštět. Zaměstnanci jsou pro růst firmy důležití. Po rozkrytí problémů se ale může ukázat, že někdo konkrétní za ně může nebo že některé pozice jsou přebytečné a jiné zase chybějí,“ říká Jiří Jemelka.

Za dobu podnikání má za sebou on a jeho tým zhruba sto projektů. Úspěšnost růstu není a ani nemůže být stoprocentní, nicméně dosahuje 75 procent.

PŘÍČINY POTÍŽÍ

Zdroj: studie EY 11/2014

Sedmdesát procent firem nemá jasnou strategii do budoucna. Majitelé bývají také často odtrženi od reality a nechtějí slyšet špatné zprávy o své společnosti.

sahoval 180 milionů a do firmy se investovalo 18 milionů.

I z pohledu předsedy CAIM mají firmy v potížích společné znaky. Jsou to osobní vazby bránící zásadním změnám, nedostatek vlastního kapitálu nebo neexistence obchodní strategie. Podle jeho zkušeností nemá jasnou strategii do budoucna 70 procent firem. Majitelé bývají také často odtrženi od reality a nechtějí slyšet špatné zprávy o své společnosti. Tomáš Pastrňák patří zároveň k zakladatelům akciové společnosti Restrukturalizační Agentura. Ta má za cíl poskytnout firmám finance od soukromých

investorů a pomoci jim v restartování byznysu.

Tuzemský trh externích manažerů je zatím příliš malý na to, aby z něj vzešla tvrdá data. Studie ze sousedního Německa jim nicméně věští dobré časy. Podle tamní organizace interim-x.com využívá různých forem interim managementu 63,2 procenta firem, což je meziroční nárůst o čtyři procenta. Využití kapacit interim manažerských firem bylo pak 74 procent. Zhruba třicet procent společností hledalo u manažerů pomoc s růstem, 26 procent si je najalo na krizové řízení. Nejvíce měl po manažerech hlad automobilový

průmysl a nejčastěji šli manažeři do obchodních oddělení společností. Čísla pocházejí ze sběru dat v roce 2013.

Trend je velmi silný i v USA. Zhruba 30 až 50 procent celkové pracovní síly bude letos v USA dodáno pomocí interim managementu. Nejde vždy o vrcholné manažery, ale třeba o technology výroby nebo šéfy týmů či projektů.

Oslovení čeští manažeři mají vesměs velká očekávání. I když... nic jiného se od nich asi ani čekat nedá. Víru v úspěšnou budoucnost musejí mít v popisu práce. ●

PETR WEIKERT • weikert@mf.cz

artesa
SPOŘITELNÍ DRUŽSTVO

echte své peníze **růst**

až **3,40 %** ročně

Vyšší úročení v porovnání s bankami, ale stejnou ochranou vkladů

Termínované vklady v Kč a v EUR s pevnou úrokovou sazbou

Unikátní možnost zhodnocení členského vkladu

Členský vklad znamená větší podíl na zisku, vyšší majetkovou účast v družstvu a také více hlasů na osobu při hlasování na členské schůzi.

Stáňte se členem spořitelního družstva a začněte využívat výhody členství.

www.artesa.cz | 800 128 836



Nově vklady i v EUR

