NAHOTA ŘÍZENÍ

Petr Karban
archiv M.C.TRITON / Jan Rasch

Pandemie dusí byznys. Ale je to skutečně tak? V některých případech, kdy restrikce zavřely letiště, restaurace a hotely, je to nesporné. V mnoha dalších případech je pandemie jen částečným viníkem problémů, pouze dnes odhaluje včerejší chyby či nepřipravenost managementu. Potvrzuje to i Radoslav Tesař, spolumajitel konzultantské společnosti M.C.TRITON, která se mimo poradenství specializuje na dlouhodobé řízení firem.

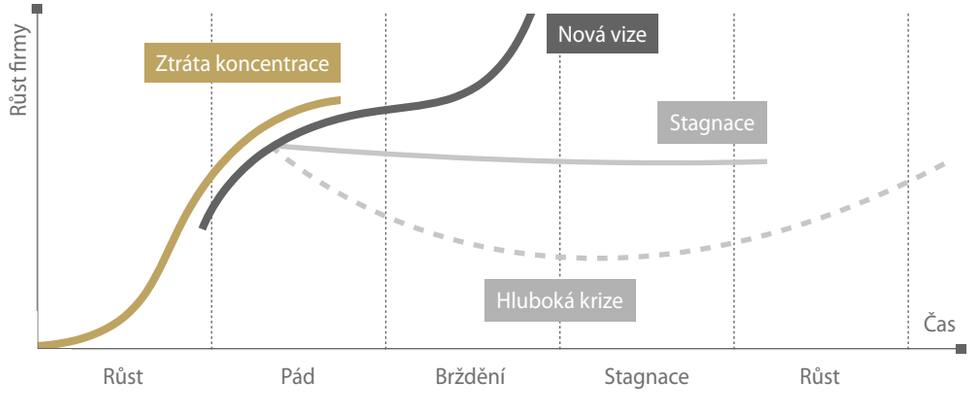
Co je, z vašeho pohledu seniorního manažera, charakteristické pro současnou situaci ve světě podnikání?
Za poslední půlrok mám reálnou osobní zkušenost ze čtyř různých segmentů. Byly to velké korporace, investiční společnosti, SME podniky i malé firmy, to jsou firmy s obratem milion měsíčně. První dojem je ten, že je úplně jedno, ve kterém segmentu jsem se pohyboval, mělo to společného jmenovatele. Jedna potíž vedle druhé a propojkou je ve všech případech ŘÍZENÍ. Málokdo si uvědomuje, že řízení zahrnuje spoustu disciplín a jak velký vliv má leader. A já ve chvílích, kdy s firmami řeším jejich problémy, vidím, kde to drhne. Když bych to měl nějak pojmenovat, první slovo bude kompetence a druhé postoj…

V jakém smyslu?
Kompetence znamená, jakou mám dovednost řídit ve všech souvislostech, postoj je pak definován odvahou a morálkou, tím, jak se k problémům stavím. Všichni známe S křivku. Dnes je většina společností, podle mého názoru 80 %, na sestupné dráze. Ono to ještě nemusí být vždy vidět, ale jedeme dolů. A většina společností nyní potřebuje velmi rychle a velmi cíleně nějakou skokovou změnu, která zastaví pád a nastartuje další trajektorii směrem vzhůru, další S křivku. Tak fungují dynamické firmy. Těch je ale menšina, ta většina jsou tradiční firmy a k současným problémům přistupují v drtivé většině s cílem někde ušetřit. Jenže ono už není kde brát. Takže to nestačí. Pád se zpomalí, když máte třeba ještě co prodat, ale to není změna, která vás vrátí na tu stoupající dráhu. Až nebude co prodat, budete stát drsné pravdě tváří v tvář. Ale to už bude pozdě.

Bavíme se o problémech s cash flow?
Přesně tak. Chybí financování. I banky jsou opatrné. Nevědí, jak to s jejich klienty dopadne, mají poměrně málo nástrojů, jak to řešit (myslím výkonnost klientů). A já vidím, že chybí odvaha to pojmenovat. Ještě víc mě ale překvapuje, že manažerům chybějí data. Jeden projekt mne přivedl ke klientovi, jímž je obrovská společnost, která má širokou řadu produktů. Jenže oni vůbec nevědí, který produkt jim vydělává a který prodělává. Nemají orientaci. Vidí tržby a výsledovku, ale to je málo. Nemají rychlá data a smysluplná data, která by jim pojmenovala stav. Střední firmy jsou na tom s finančním řízením ještě hůře.

TRADIČNÍ X DYNAMICKÉ FIRMY

„S-S" křivka – dynamické firmy snižují pád, zkracují dobu stagnace.
Tradiční firmy – reagují pozdě, dlouho stagnují, než opět naberou dech.



Neznají příčinu pádu?
Tu znají. Ale to samo o sobě mnoho nepomůže. Protože je velký rozdíl, jestli je u vás zákazník půl roku nebo pět let. Děláte různé akce (slevy) a balíčky, ale když nemáte správná data, vlastně vůbec nevíte, co, jak a proč funguje, protože ono je to poměrně složité. Je potřeba znát výtěžnost jednotlivých zákaznických skupin, mít k ruce reporty se skutečnou vypovídací hodnotou. Na jedné straně kalkulace produktů (většinou jsou jich desítky, dokonce stovky), na druhé straně „životnost" zákaznických segmentů. A ta pomalost… Velké firmy jsou přeprojektované, jede tam padesát projektů, ale nikdo neví, co který projekt přinese.

Velké korporace nemají reporty?
Mají, ale až moc a nikdo se v tom nevyzná. A všichni jsou otrávení z toho, co všechno musejí vyplňovat, ale ono je to k ničemu. Pak nastoupí nový generální ředitel, má spoustu otázek, protože je zvenčí a nikdo mu neumí odpovědět. To je tristní. A to tu ještě máme fenomén digitalizace. Která ovšem sama o sobě je k ničemu, musíte mít funkční systém, který dokáže sbírat a vyhodnocovat velká data a rychle je nabízet manažerům. Potřebujete rychlá data, abyste mohli reagovat. Nabídka IT řešení je na trhu obrovská, převyšuje poptávku a je problém si správně vybrat. To je další úskalí. Navíc není čas na tříletou realizaci za miliardu. Zkusme se vrátit a věřit zase selskému rozumu. A digitalizovat především směrem k zákazníkovi. Je tu v tomto smyslu i zajímavý fenomén, Marketplace – trendy jasně ukazují, jak bere tržní prostor e shopům. V tom bychom i my jako firma chtěli hrát nějakou významnější roli, pracujeme na tom, klientům toto řešení nabízíme.

Malé firmy jsou na tom stejně? Tam se většinou s daty pracuje jinak než ve vertikálních manažerských strukturách, které Ivan Baťka označuje za tichou poštu…
Tam je to ještě horší, nemají byznys plány, nemají porady, nemají manažery, kteří by měli cíle. Někdy mi dělá dost problém jim to vysvětlit – co je vlastně řízení. Jsou odborníci v core businessu, ale potom je to čirá intuice. Existují třicet let, teď frčí z kopce a ještě k tomu nemají vyřešeno nástupnictví.

V krizi na takové procesy asi není ta správná chvíle…
Potíž je v tom, že v krizi potřebujete řešit hodně věcí najednou – ale všechno jde. Ovšem když k tomu nemáte vyřešeno nástupnictví, nemáte ani legitimního lídra, který by mohl mít odvahu k té skokové změně. Mám klienta, střední firma s půlmiliardovým obratem. Majitel zemřel. Jsou tam dva synové, jeden je výrobní šéf, jeden je mimo byznys. A nikdo nemá odvahu ani kompetenci vymyslet nový obchodní model, který by je mohl zachránit. Či alespoň k situaci zaujmout nějaký konstruktivní postoj. S tím se potkávám velmi často.

Ono by to už stačilo, ale ještě vidíte nějaká negativa?
Střední management nedodává.

Uniká mi smysl těch slov…
Nemá schopnost nadhledu a má rezistenci ke změně, hlavně ve výrobních firmách. A s tím se top management trápí a bude trápit. Protože právě teď je nejvyšší čas ke změně. Ještě jeden pohled přidám, a to je obecně morálka v týmech. Spousta lidé zůstala doma, i když třeba nemuseli. Prostě zaujali postoj – podnikateli, vyřeš si to, jak chceš. A obávám se, že s těmi se budou firmy chtít poměrně rychle rozloučit.

Jinými slovy, problémů spousta, na všech úrovních…
To ještě není všechno. Řada firem žije ve velkých obavách, co jim nadělí zahraniční centrály, vývoj kurzu, mezinárodní situace. Naproti tomu je tu spousta investorů a velkých hráčů, kteří mají investiční apetit. Takže, jedeme na sáňkách dolů, nemáme kompetence a odvahu řešit problémy a jsou tu lovci, kteří se chtějí pustit do akvizic. Znám spoustu firem, které si najmou jednoho člověka, který to má zachránit, i my takové poptávky máme. Já na to nevěřím.

Na co věříte?
Na energii pěti až deseti lidí. Protože na skokovou změnu potřebujete megajouly. A potřebujete kompetence v různých specializacích. Mám klienta, velký hráč, chová se jako Real Madrid, vždycky si koupí toho nejlepšího hráče na ten který post. Jsou to nesmírně chytří kluci, velmi dobře spolupracují, ale nemají lidskou zkušenost s řízením lidí. Neměli se to kde naučit. Naštěstí si to uvědomují.

Řekli jsme si, že firmy jedou dolů. Kudy vede cesta vzhůru?
Buďme střízliví, ale odvážní. A vzpomeňme si, že existuje něco jako benchmark, best praktice, konkurenceschopnost, prostor na trhu, potenciál lidí. Na to já věřím. A buďme připraveni na to, že ještě nějaký čas pofrčíme dolů a přijde velký majetkový pohyb. Nákup, prodej a fúze bude fenoménem příštího roku. Ale protože jsme takoví manažerští doktoři, nabídnu několik konkrétních prášků na současnou nemoc. Mějme odvahu vidět čísla a rozhodovat se podle nich. Digitalizujme, ale s rozmyslem a hlavně směrem k zákazníkům. Snažme se skutečně řídit, s nadhledem, s lidskou moudrostí. Naučme se motivovat lidi a dát jim prostor. Pozor, to není totéž co benevolence. Motivujte a vytvořte prostor a lidé vám musí dodat přidanou hodnotu. Aby tohle všechno fungovalo, musíte se umět takovými lidmi obklopit. A to jde pouze tehdy, když budete důvěryhodní. Jako firma i jako její představitelé. Vlastně bych se nebál ani slova morálka.

Všechno, o čem jsme se bavili, je moře problémů, ale také moře příležitostí…
Cítíme to stejně, proto se chceme nyní jako firma nyní zaměřit na dlouhodobější řízení firem. Jak jsem už říkal, nevěřím na jednomužný interim management. To není o full time nasazení, ale o kompetencích, energii a vzájemné důvěře. Nabízíme sehraný tým různých specializací, který do firem vstoupí. Jeden člověk mnoho nezmůže. Můžete mít skvělého manažera, kterého si koupíte, ale kultura uvnitř ho obvykle semele. Už jsme vstoupili i do hry nákup, prodej firem a poslední novinka u nás je, že zakládáme investiční fond, v němž se chceme koncentrovat na výrobní firmy a firmy ve službách, přičemž nabízíme dlouhodobé řízení majetku. Fondů je hodně, ale věřím, že investici, spojenou s vlastním řízením, zatím nikdo nenabízí. ■