

Živím sa zlými firmami

Ak zistím, že spoločnosť v problémoch môže byť úspešná, kúpim ju.

Bratislava - „Živím sa zlými firmami. Keď nájdem takú, ktorej sa nedarí, snažím sa zistiť, či by sa jej mohlo dať. Ak áno, tak firmu kúpim,“ povedal o sebe na úvod diskusie o pilieroch úspešného biznisu spoluzakladateľ M. L. Moran Václav Novák. Zdôraznil, že pri kúpe sa riadi dvomi otázkami: Ako sa na tom dá zaradiť, a v čom má konkurenčnú výhodu. „Ak sa na tom zarobiť nedá, tak do toho nejdem. Ak áno, tak je nepochybné, že som na to neprišiel sám. Vtedy musím zistiť moju konkurenčnú výhodu. Nechodím do boja, aby som mal modriny, ale aby som vyhral.“

Na konferencii Biznis Fórum sa zamerával na tri štádiá vo vývoji firmy: kríza likvidity, kríza výkonnosti a kríza stratégie.

Kríza likvidity

V tejto fáze sa podľa Václava Nováka treba zaoberať čisto peniazmi, pretože tie sú pre biznis najdôležitejšie. „Firma nikdy nezomrie na stratu, ale na nedostatok peňazí. Preto prvé, čo jej musíte zabezpečiť, je kapitál,“ upozorňuje.

Zabezpečiť firme peniaze pritom zvládne aj človek, ktorý o čisto firmom biznise nič nevie. Nevymýšľa totiž nový dizajn, neotvára nové pobočky, ale tvrdí ide po peniazoch. Václav Novák to potvrdzuje na vlastnej skúsenosti. Má za sebou vyše 20 projektov, no o technickej stránke firiem nič nevedel. Jednoducho to nepotreboval vedieť.

Pozná však veľa firiem, ktoré aj napriek úspešným nápadom skončili, pretože im došli peniaze na ich realizáciu. „Skvelých nápadov bez peňazí je veľa a na začiatku sme úspešní všetci, ale my potrebujeme byť úspešní na konci. Úspech tvorí koniec príbehu, nie začiatky,“ dodáva.

Kríza výkonnosti

Do tejto fázy môže firma postúpiť, až keď vyriešila problém s peniazmi, a teraz sa snaží zabezpečiť, aby mala peniaze aj v budúcnosti. Dôležité pre výkonnosť firmy je podľa Václava Nováka to, aby bola správne riadená. Čo to znamená v praxi? Firma musí vedieť vyrobiť. „Nemyslím vyrobiť fyzický ingot alebo poisťovaciu zmluvu, to nie je žiadna veda, to vie každý. Aby ste sa niekam posunuli, tak to musíte vedieť vyrobiť za náklady. Keď máte pod kontrolou náklady, musíte mať



Firma nikdy nezomrie na stratu, ale na to, že nemá peniaze, tvrdí Václav Novák.

Snímka: HN/Peter Mayer

Kto je Václav Novák

Spoluzakladateľ a senior managing partner M. L. Moran. Vo svojej profesijnej praxi sa venuje krízovému manažmentu. Robil na vyše 20 projektov. Medzi tie najvýznamnejšie patria rekonštrukcia skupiny Expandia vrátane e-banky, reštrukturalizácia holdingu Vítkovice či príprava záchranného plánu ČSA.

pod kontrolou kvalitu, pretože lacný produkt, ktorý je nekvalitný, si nikto nekúpi dvakrát. A to maximálne, kam sa v budovaním výkonnosti môžete dostať, je, že skracujete čas,“ vysvetľuje manažér.

Dosiahnuť toto všetko pritom podľa neho nie je ľahké, potrebujete len všeobecnú znalosť z biznisu a využiť to, čo ľudia vedia o svojom odbore. „Sústružník vám povie, čo sa s tým sústruhom robí, právnik vám povie, ako sa zostavuje zmluva s klientom,“ hovorí. Jeho prácou pritom v tomto štádiu je, aby nielen firma vedela, ale aj ľudia chceli. Čiže nadchnúť ľudí pre tú prácu.

Kríza stratégie

Cieľom stratégie vo firme je podľa Václava Nováka zabezpečiť jej nesmrteľnosť, „pretože opakom smrti - zániku firmy, nie je život, ale nesmrteľnosť“. A na to potrebujete

mať dosť peňazí, výkonnosť a správne sa rozhodnúť o správnych veciach v správnom čase a so správnymi ľuďmi.

Na to, aby ste si určili pre seba správnu stratégiu, mali by ste si odpovedať na dve základné otázky: Odkiaľ mi pôjdu tržby, prečo a s akým rizikom. Odkiaľ mi pôjdu marže, prečo a s akým rizikom. „Ak si robím obchodnú stratégiu firmy predávajúcej vianočné strojmčky na konci novembra, a som nadšený, ako mi tržby rastú, tak to nemôžem aplikovať na ďalšie tri kvartály, pretože som si neopovedal na to, s akým rizikom,“ demonštruje s úsmevom na príklade.

Ak teda nájdete odpoveď na to súčasne - odkiaľ, prečo a s akým rizikom vám idú tržby a marže, potom môžete hľadať odpoveď na to budúce - odkiaľ, prečo a s akým rizikom vám pôjdu tržby a marže.

Vladimír Vanko

Slováci vynikajú ako lídri, Česi zas ako manažéri

Luděk Pfeifer, zakladateľ a partner najväčšej poradenskej spoločnosti M.C. TRITON

Radiť českým i slovenským manažérom. Ktorí sú teda lepší?

Myslím si, že väčšina Slovákov vo vedúcich pozíciách má tendenciu skôr k líderskému prístupu - pracovať s emóciou, pracovať výrazne s ľudskou stránkou, tendenciu strhávať. Kým väčšina Čechov skôr stavia na procedurálne nástroje, na techniky, najroznejšie pomôcky, na racionálnu stránku. Čiže rozdiel je možno v prevahе racionálneho a emotívneho prístupu. U nás prevláda emotívny, líderský prístup, u nás zas racionálny, manažerský prístup.

čomu, tým trhovým príležitosťami, bude firma prosperovať, tak to nie je reštrukturalizácia. To je zmiešanie kariet či boj o záchranu. Kľúčom reštrukturalizácie je naozaj to, pozrieť sa na trh a zistiť, kde pre firmu ležia príležitosti a ako sa k nim dostať.

Vy ste sa začali rozširovať do Ruska. Tam sú tie príležitosti, o ktorých hovoríte?

Západný trh je presýtený, málo výkonný a potenciál rastu, nákupe, čohokoľvek, je veľmi malý. Na druhej strane ten ruský je veľký



“

Slovenskí manažéri pracujú s emóciou, pracujú výrazne s ľudskou stránkou a majú tendenciu strhávať.

Pomôckami myslíte powerpoint?

Mám na mysli riadenie prostredníctvom nástrojov, ako sú výkazy, tabuľky, fakty a ich vyhodnotenie. Čiže taký ten prístup fakty, zistenie, ich interpretácia, rozhodnutie. Zatiaľ čo na Slovensku je to podstatne rýchlejšie. Vidím pred sebou nejakú skutočnosť, mám víziu a intuitívne sa rozhodujem, kade ďalej.

A v čom si nechávajú viac radiť?

Na českej strane je to skôr otázka zdokonalenia tých techník, aby boli ešte lepšie, ešte účinnejšie, aby pomáhali k ešte väčšej transparentnosti, efektívnosti. Na Slovensku je skôr dopyt po práci s ľuďmi, komunikačné platformy, ako lepšie dostať vize do firiem, ako lepšie komunikovať.

Sú ochotnejší prijať radu úspešných manažerov či skôr neúspešných?

Paradoxne je jednoduchšie radiť neúspešným, pretože v tom neúspechu si uvedomujú, že ich omína topánka. Kým úspešní sú zaslepení úspechom a nevidia, že i napriek úspechu sa dajú robiť veci inak a môžu sa posunúť inam. Samozrejme, nájdete výnimky na oboch stranách.

Po kríze sa vo firmách čoraz viac skloňuje reštrukturalizácia. Tiež ste ňou prešli. Ako ju treba správne robiť?

Podstatné je vždy najštr perpektívu firmy na trhu. Ten kľúč je vždy mimo firmy, je vždy na trhu. Môžem osekávať náklady, privádzať nových ľudí, refinancovať, ale kým javne nevidím, vďaka

a nenasýtený. Čiže s čimkoľvek tam pôjdete, tak pri troške šikovnosti uspejete. Potenciál dopytu, potenciál trhu je obrovský. Samozrejme, je to spojené s inými rizikami - určitou netransparentnosťou trhu, administratívnu náročnosťou, no to sú okolnosti, ktoré firmy podstupujú, pretože im nič iné nezostáva. Pretože je to kľúč, ktorý otvára dvere na trh s obrovským potenciálom.

Ako sa bude podľa vás v najbližších rokoch vyvíjať trh?

Čaká nás minimálne rok recesie. V nasledujúcich sa oživenie dostaví v náraste jednotiek percent, veľmi rýchly boom nás nečaká. Navyše oživenie bude selektívne. Niektoré komodity poviac rýchlejšie: rýchloobrátkový tovar, luxusný tovar, voňčiasové aktivity. Potom budú komodity, ktoré porastú pomalšie, ako napríklad stavebníctvo či niektoré služby. Čiže prídeme pomalé, veľmi selektívne oživenie a vo finále recesie ešte silní pohľtia malých, čím sa trh prečistí. (van)

Najlepší finanční agenti za rok 2012

Asociácia finančných sprostredkovateľov ocenila najlepších finančných agentov minulého roka. V troch kategóriách - poisťenie, hypotéky a investície, si prvenstvo odniesli spoločnosti Fincentrum, OVB Allfinanz Slovensko a PARTNERS GROUP SK.



POISŤENIE

OVB Allfinanz Slovensko
Najlepší samostatný finančný agent v sektore poisťenia alebo zaistenia, prijímania vkladov a doplnkového dôchodkového sporenia.

OVB obhájila prvenstvo v kategórii poisťenie. „Najväčšiu zmenu oproti minulému roku vnímam v snahe poisťovateľov zameriavať sa viac na poisťovanie rizík ako šetrenie na dôchodok cez kapitálové alebo investičné životné poisťenie,“ hovorí Jaroslav Vonkomec, predseda Predstavenstva OVB (na snímke). Túto tendenciu vníma pozitívne a vidí ju ako návrat ku koreňom poisťenia. Spoločnosť v tomto roku plánuje viaceré aktivít v oblasti poisťenia. Chce napríklad pripraviť rozšírenie počtu rizík, na ktoré môžu byť ich klienti krytí.



HYPOTÉKY

Fincentrum
Najlepší samostatný finančný agent v sektore poskytovania úverov.

V minulom roku sprostredkovalo Fincentrum úvery v objeme 236 miliónov eur. A to i napriek tomu, že trh úverov na bývanie medziročne klesal. „Napriek negatívnejmu vývoju na trhu sme zaznamenali v sektore úverov medziročný progres, rovnako ako aj v ostatných segmentoch sprostredkovania. Progres bol dostatočne veľký na to, aby nás vynesol na prvú priečku. Dovoliť si tvrdiť, že v tomto roku sa nám podarí úspech obhájiť,“ hodnotí ocenenie Marian Repka, predseda predstavenstva a riaditeľ Fincentrum Slovensko (na snímke vľavo).



INVESTÍCIE

PARTNERS GROUP SK
Najlepší samostatný finančný agent v sektore kapitálového trhu.

„Kapitálový trh na Slovensku nepovažujeme za nasýtený. Vidíme v tomto smere stále veľký potenciál,“ komentoval ocenenie generálny riaditeľ PARTNERS GROUP SK Juraj Juras (na snímke). Firma obhájila prvenstvo z minulého roka. Podpisali sa pod to historicky najlepšie výsledky, keď jej tržby za rok 2012 dosiahli 17,7 mil. eur. „Myslím si, že naše prvenstvo v tomto segmente je logickým vyústením dodržiavania zásad správnej tvorby portfólií pre klientov,“ povedal Juras. Najväčšie objemy predaja smerovali k ich najväčším partnerom Pioneer Investments a AXA. (van)