



# Firemní chirurg

# T

Tvrdí o sobě, že je něco jako „laskavý diktátor“. Je jedním z nejzkušenějších krizových manažerů a zachraňuje průmyslové podniky na pokraji bankrotu. Klíčem je to, že se nebojí rychle dělat změny.

**Potkal jste určitě řadu špatných manažerů. Co podle vás dělá manažera dobrým manažerem?**

Nejdůležitějším úkolem manažera je získat a udržet schopné lidi! Pak je důležité, aby zajistil, že lidé pouze neplní úkoly, ale dosahují cílů. Líbí se mi i definice mého společníka pana Nováka – dobrý manažer je ten, který dokáže, že ostatní lidé sami chtějí dělat to, co on po nich chce.

**Znamená to tedy, že dobrý manažer by měl především umět lidi motivovat?**

Ano, mluvím však především o té pozitivní motivaci. Tu negativní moc neuznávám. Ne že by nefungovala, ale myslím, že pozitivní motivace dostane z lidí násobně víc než ta negativní. Lidé jsou nejvýkonnější, když svoji práci berou jako formu seberealizace. Pak jí dávají svou hlavu i čas. Na seberealizaci nemají příliš vliv peníze, nedá se zaplatit.

**Co mají všichni krizoví manažeré společného?**

Cest k úspěchu je nekonečně množství a každý krizový manažer volí tu svou. Nakonec se však počítají výsledky a je jedno, jak se k nim dojde. Zda půjdete tvrdou nebo měkkou cestou, přes inovace a vývoj nebo naopak řezání nákladů či zvyšování

produktivity. Každý má jiný styl a jiný způsob, jak lidi motivovat, jak je najít, přesvědčit a strhnout na svou stranu. Jediná věc, která je všem krizovým manažerům společná, je to, že dovedou zajistit spoustu změn v krátkém čase.

**Jaký přístup kromě té pozitivní motivace volíte vy?**

Management chápu jako práci s energií. Když přijdu do firmy, které se nedaří, má menší podíl pozitivní energie a narůstající podíl entropie (míry neuspořádanosti). Pak se řídím druhým termodynamickým zákonem. Ten říká, že entropie nemůže nikdy klesnout. Takže když manažer nedělá nic, systém neuspořádanosti narůstá. K tomu, aby se firmě nedařilo, tedy stačí nedělat nic. Jako manažer musím zajistit větší množství pozitivní energie a minimalizovat entropii – to způsobí zlepšení firmy. Snažím se uplatňovat to, čemu se říká „laskavý diktát“.

**Čím se jako laskavý diktátor vyznačujete?**

Chovám se k lidem slušně, s respektem, ale trvám nekompromisně na tom, co chci. Na začátku totiž není tolik prostoru pro diskusi a nekonečné rozebírání věcí. Výhodou je, že nejsem v tu chvíli pilotem formule 1, který se musí rozhodovat ve zlomcích vteřiny. Mám čas na promyšlení, ale i tak musím rozhodnutí udělat ze dne na den. Krizový management je období válečného stavu, jste v první frontové linii a tam jde demokracie stranou. Postupně je ale třeba zahrnovat do rozhodování i níže postavené lidi ve firmě. Krizový manažer se věnuje rychlému řízení spousty změn. V rozvojovém managementu máte víc

**ZDENĚK ŠMEJKAL JE NĚCO JAKO DOKTOR, KTERÝ LÉČÍ FIRMY V KRIZI. SÁM ŘÍKÁ, ŽE PRVNÍ FÁZE ZÁCHRANY ŽIVOTA PODNIKU JE JAKO MÍT PO BOURAČCE ČLOVĚKA NA OPERAČNÍM STOLE. POMOHL UŽ LECKOMU, TŘEBA I HOLDINGU VÍTKOVICE.**

času a větší prostor pro případné chyby. Když se něco nepovede, máte možná slabší kvartál, ale nebojujete o přežití.

#### Co jsou první kroky ve špatně fungující firmě?

Když přijdeme do firmy, děláme si rychlou analýzu, jací lidé jsou na jakých postech. Většinou to je tak, že třetinu lidí necháváme, třetinu povýšíme a se třetinou se musíme rozloučit, protože generují více entropie než té pozitivní energie. Jde o to, aby na začátku přišlo množství pozitivní energie, které tu entropii přebije. Pak je to o nastavení, kam má firma směřovat, a o komunikaci směrem dovnitř i vně firmy.

#### Máte nějaký recept na to, jak správně vyhodit člověka?

Společně s Václavem Novákem jsme za dobu našeho podnikání propustili celkem asi šest tisíc lidí. Je dobré, pokud to daný člověk sám předem pochopí. Myslím, že každý má v práci dostávat upřímnou zpětnou vazbu, lidí před vyhazováním to pak nemůže překvapit. Je zodpovědností manažera udržovat dobrý vztah s podřízeným a je špatně, když člověk z firmy odchází naštvaný. Manažeři jsou odpovědní za to, že odchod člověka co nejméně poškodí vnitřek firmy. To je něco, co se ne vždy povede.

#### Ještě vám vadí, když někomu dáte výpověď?

Už mě to tolik netrápí. Jako každá věc i tohle se dá naučit. Celou situaci usnadňuje, když jsem přesvědčený, že daný člověk firmě nepřináší hodnotu. S takovým se rozloučit musím a chci. To se dělá snadněji. Musí to být ale fér. Rozlišuji mezi tím, zda daný člověk firmě škodil, nebo ho firma jen přerostla a nebyl schopný se dostatečně rychle vyvíjet. K takovému člověku přistupuji jinak. To první je vyhazováním s veškerou manažerskou symbolikou, zatímco to druhé je propouštění.

#### Společně s panem Novákem jste zachránili přes 25 firem. Jaké byly počátky v nehorší kondici?

To byly Vítkovice a Technistone. Ve Vítkovicích se při našem příchodu nevyplácely výplaty, zastavovala se výroba, firma byla předlužená, ztrátová a neplatila dodavatelům. Z 20 miliard dluhů jsme udělali pět, z dvoumiliardové záporné EBITDA 500 milionů pozitivní, z pohledu cash flow jsme všechny závazky platili včas a měli k dispozici cca 400 disponibilních zdrojů.

Technistone byl podobný, i když menší, také neměl cash a neplatil dodavatelům, byl předlužený a vysoce ztrátový, a navíc s investičním dluhem. Při 450 mil. tržeb prodělával na EBITDA marži 80 mil. Dnes směřujeme k jedné miliardě tržeb a děláme necelých 200 mil. pozitivní EBITDA. Firma vyváží do 70 zemí na světě a patří mezi nejlepší z pohledu R&D. Letos jsme dokončili investici za necelých 400 mil. Kč a firma nemá žádný investiční dluh.

#### Jak jste v těchto dvou firmách postupovali?

V principu velmi podobně. Nejprve je zapotřebí poskládat základní tým lidí a zajistit provozní financování - ve Vítkovicích jsme vymysleli finančně-právní konstrukci provozního financování, kterou jsme nazvali Tolling. V podstatě jde o jakýsi finanční bypass. Pak je zapotřebí ořezat náklady až na kost a eliminovat skluzby všeho druhu, zejména ty směrem k zákazníkovi. Zadlužení jsme v obou případech vyřešili formou reorganizace. Ve Vítkovicích to byl doposud největší nebo jeden z největších

reorganizačních procesů ve střední a východní Evropě a v Technistonu zase nejrychlejší. Řešení krize nesmí nikdy spoléhat na zvýšení tržeb, řešení musí vždy existovat uvnitř firmy.

#### Do Vítkovic jste zamířil velmi mladý. Měl jste obavy nebo strach?

Když jsem se stal místopředsedou představenstva Vítkovic, bylo mi 28 let. Měl jsem tedy odpovědnost za celou finanční restrukturalizaci. Když jsem do Vítkovic vstupoval, neměl jsem co ztratit. Byla to nabídka, která se neodmítá. Ačkoliv jsem zažil i pár bezesných nocí, Vítkovice jsem si užil. Je velký rozdíl, jestli za výsledek zodpovídáte z pozice jedničky, tedy CEO, nebo dvojky. V Technistonu jsem byl v pozici CEO a to „bolelo“ neporovnatelně více než ve Vítkovicích. Jinak ale obavy samozřejmě mívám. Mám ale štěstí, protože jsem vnitřně nastavený tak, že největší výkony podávám pod tlakem. Myslím, že nikdo v takové situaci nemůže být takový flegmatik, aby neměl obavy, že se to nepovede.

#### Jak jste si vydobyl respekt ve Vítkovicích, kde jste šéfoval o hodně starším manažerům, než jste byl vy sám?

Tak v prvé řadě jsme měli štěstí, protože Vítkovice dříve dodávaly zakázky pro armádu a firma byla historicky i tak organizovaná až polovojensky. Když jsme něco rozhodli na představenstvu, tak se to i poměrně rychle uskutečnilo. Všichni byli zvyklí poslouchat. To samotné procesy změny usnadňovalo. Obecně má ale leadership pět úrovní. První představuje formální pozice, druhou vztahy s konkrétními lidmi, na třetí úrovni vás lidé následují pro to, co jste pro danou organizaci udělali, čtvrté dosáhnete, když se zajímáte o lidi a jejich vlastní rozvoj, a konečně u páté vás lidé následují pro hodnoty, jaké zastáváte a se kterými se ztotožňují. V první úrovni vás lidé následují, protože musí, v ostatních, protože chtějí. Zajímavé na tom je, že s každým konkrétním člověkem můžete být na jiné úrovni. A to je cesta, aby vás lidé akceptovali i přes váš nízký věk.

#### Kdy víte, že můžete firmu jako krizový manažer opustit?

A jsme opět u té energie. Je to ve chvíli, kdy se dostaví pocit, že když do firmy přestanu dávat energii já osobně, bude součet energií ostatních lidí výrazně převyšovat entropii a firma se již sama bude dále rozvíjet a zlepšovat. Jinak zvládnutí krize by mělo trvat zhruba kolem roku, rozhodně ne déle než dva.

#### Jak snášíte stres a únavu po tak dlouhou dobu?

Krizový management nejde dělat dlouho. Nemůžete dělat 20 projektů za 20 let, protože to neuvěřitelně vyčerpává a opotřebovává, a to jak fyzicky, tak psychicky. Ze začátku pracuji i o víkendech a ve firmě občas i přenocovávám. Je to dřina, ale z toho pocitu intelektuálního vítězství, když se to povede, žiju hodně dlouho. Mám štěstí, protože práh psychické bolesti mám pravděpodobně posunutý dál než většina lidí.

#### Jako krizový manažer se zaměřujete na průmyslové podniky. Proč zrovna na ně?

Jakmile je za firmou komín, systém vydrží víc. Jak se říká: malé děti a špatné firmy vydrží víc, než si dovedeme představit. V průmyslových podnicích jsou lidé loajálnější. Jsou tam klíčoví lidé, kteří firmu neopustí ani v těžkých obdobích. Na nich to stavíme. Vydrží s námi setrvačnost, než se změny projeví a vývoj firmy se obrátí k lepšímu. Například ve virtuálních

firmách je loajalita lidí mnohem nižší a zachránit je je mnohem těžší, protože se nemáte o koho opřít.

#### Máte raději zachraňování firmy v krizi, nebo rozvoj dobře našlápnutého byznysu?

Obě fáze jsou intelektuálně zajímavé. Mě osobně krizový management baví, a to zejména v té první fázi, kdy jde o akutní záchranu života firmy. Je to jako mít člověka po bouračce na operačním sále. Čím dál více mě ale vnitřně naplňuje i rozvojová fáze, kdy musím hledat konkurenční výhodu firmy na trhu. Krizi řídlím většinou z pozice krizového manažera, ale rozvoj už dělám výhradně z pozice akcionáře.

#### Jak provést změnu, aby byla co nejúspěšnější?

Nejdůležitější ze všeho je příběh, který přinášíte a představujete. Ten musí být smysluplný pro zaměstnance a akceptovatelný pro vnější okolí firmy. Změna je tedy udání směru, správné obsazení rolí, strhnutí lidí na svou stranu a pak už to je manažerské řemeslo. Hlavní je vědět, kam jdu a čeho chci svými rozhodnutími docílit.

#### Kristýna Dlasková

kristyna.dlaskova@economia.cz



#### Zdeněk Šmejkal (45)

Je absolventem Ekonomické fakulty Technické univerzity v Ostravě a získal MBA na Nottingham Trent University ve Velké Británii, poté nějaký čas strávil v USA. V roce 2000 založil s Václavem Novákem společnost M.L. Moran. Byl členem představenstev mnoha firem, které M.L. Moran restrukturalizoval. Také působil v rekodifikační komisi úpadkového práva při Ministerstvu spravedlnosti ČR.