



NAVIGÁTOR

ZÁJEM O BNS 4.0
JE OBROVSKÝ

02

STRATEGIE
DAVIDA LEVINGERA

06

STUDENTI SE UČÍ
S BNS-LUDUS

10

VÁCLAV NOVÁK: ROZVOJ ZNAMENÁ MÍT V TÝMU SKVĚLÉHO UMĚLCE A SCHOPNÉ ŘEMESLNÍKY

O Václavu Novákovi se ve světě byznysu mluví jako o nejslavnějším krizovém manažerovi. Mezi společnostmi, které zachránil, patří takoví velikáni, jako jsou například ocelárny Vítkovice. Pomáhal také restrukturalizovat ČSA. Jak však sám tvrdí, už dávno krizovým manažerem není. Teď se věnuje rozvoji a má k tomu i své osobní důvody.



Jako krizový manažer jste si vydobyl slávu, proč už to neděláte?

Je to dřina. Jakmile něco dokončíte, vyberete si další společnost a zase je to dřina. Doplatil jsem na ni svým zdravím. Vědomě jsem si 30 let huntovale tělo, práce mě hodně vyčerpávala a potřeboval jsem energii, tu jsem si bral z jídla. A jídlem jsem také léčil stres. Pak jsem se dozvěděl, že mám zhoubný melanom v oku a zbývá mi možná jen trochu života. Udělal jsem z toho další krizový projekt - studoval jsem a pro lékaře jsem si připravil dvě stránky plné otázek. Tehdy jsem se začal věnovat jen sám sobě a dal si cíle, stejně jako jsem to dříve dělal ve společnostech, které jsem zachraňoval. Nemoc jsem překonal a v současnosti se věnuji rozvoji - pracovní i v rámci svého vlastního já. Člověk sice nikdy neví, jak to bude zítra, ale mně se v principu daří. A kdyby to nešlo dobře, zase se rád stanu krizovým manažerem.

Co považujete pro rozvoj firmy za nejdůležitější?

Musíme předcházet tomu, co se stane. Úžasně to vystihl Wayne Gretzky, který řekl, že všichni jezdí tam, kde je puk, a on jezdí tam, kde puk bude. Ta odpověď je docela jednoduchá a já mám rád jednoduchost. Vždycky hledám způsob, který je tak jednoduchý, abych mu porozuměl já i všichni, kdo v té firmě jsou. Jen tak tomu, co chci dělat, budou se vši pravděpodobností věřit.

Jde však v dnešním světě, který na nás chrlí ze všech stran informace, dělat něco jednoduše?

Albert Einstein řekl: „Celý svět se skládá z hmoty, energie a informací. Systém je tehdy kvalitní, obsahuje-li hodně uspořádané energie a na jeho řízení je potřeba málo informací.“ To jsou mimořádně chytré věty. Ať už

pokračování ze str. 1



mluvíme o filharmonii, státu, sportovním klubu, restauraci nebo jakékoli firmě, je to vždy stejné – snažím se hledat způsob, jak řídit systém s co nejméně informacemi. Já se nechci zabývat komplikovanými věcmi, kterým nerozumím. Chci řešit to, co dokážu pochopit bez toho, aby to negativně ovlivnilo, co pochopit nedokážu.

V jedné z firem, kam jsem přijel, jsem četl výborné motto: „Deset tisíc kusů je deset tisíc kusů, v 7 hodin ráno je v 7 hodin ráno a v průšvihů je v průšvihů.“ Mně to přijde jako naprosto jednoduchý způsob, jak i tomu nejposlednějšímu člověku ve firmě vysvětlit, že dodavatelská spolehlivost je absolutně klíčová k tomu, abychom vydělali peníze a nemuseli si půjčovat na ztráty, které generujeme.

Když se ale vrátíme ke Gretzkému, realizace té jeho odpovědi však už jednoduchá není. Protože nikdo neví, kde ten puk bude. Snažíme se v čase, který se pro nás neustále zkracuje, rozhodovat tak, abychom se trefili tam, kde budeme.

Vaše přednáška na mezinárodní konferenci o podnikovém řízení BND 2019 se jmenovala „Role CFO v době Industry 4.0“. Co tedy ta doba vyžaduje po finančním řediteli?

Já se snažím všechno dělit na pět kategorií – je to jednoduché, protože máme pět prstů na ruce. Když jsou čtyři, vím, že něco chybí, a když jich je šest, něco určitě přebývá. Do pěti kategorií mám rozdělené i lidi ve firmě.

Do nejužší kategorie patří ti, kteří jsou schopni generovat vlastní víru. Přestože ji nelze úplně kvantifikovat, je základem. Příkladem může být například Winston Churchill. Ve svých slavných projevech 28. května 1940 na zasedání vlády a ani pak 4. června v rozhlasu ale neřekl nic konkrétního. Přesto vládní činitelé vstávali a tleskali a šli za ním. A veřejnost také. Winston Churchill prostě věřil, že nepřítel porazí, i když úplně nevěděl jak. Neuváděl, kolik vojáků do války pošle, neuváděl čas ani to,

jaké zbraně použije. Byl typickým příkladem nositelem víry a tito lidé jsou velmi důležití.

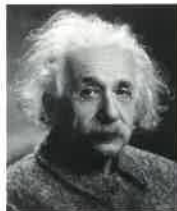
Další skupinou jsou vizionáři. Ti jsou také důležití, protože víra samotná nás ještě nikam nedovede. Vizionáři určují směr, kterým ta víra půjde. Pak jsou lidé, kteří dokáží z té vize (něčí nebo vlastní) definovat strategii, tj. jak se tam, kam chceme, dostaneme a jaké k tomu zvolíme prostředky. Přeneseno do prostředí firmy, právě to jsou CFO. Ve zkratce lze tedy říci, že akcionář nebo majitel firmy a CEO by měli být ti nejlepší umělci, kteří v prvním případě přenášejí víru a v druhém vizi. Všichni ti další jsou řemeslníci a ten nejlepší z nich by měl být CFO, který dá víře a vizi strategii. Ti nejlepší z těch, co dokážou definovat strategii, by měli být schopni vlastních cílů a ti nejlepší z těch, kteří nejsou schopni vlastních cílů, by měli být schopni využívat ty správné prostředky. To je management.

Zmínil jsem Churchilla, ale stejně bych mohl jmenovat i Alexandra Velikého, leccos o něm víme a obdivujeme jeho schopnosti. I on patřil mezi umělce.

Takže klíčem k dosažení úspěchu jsou umělci?

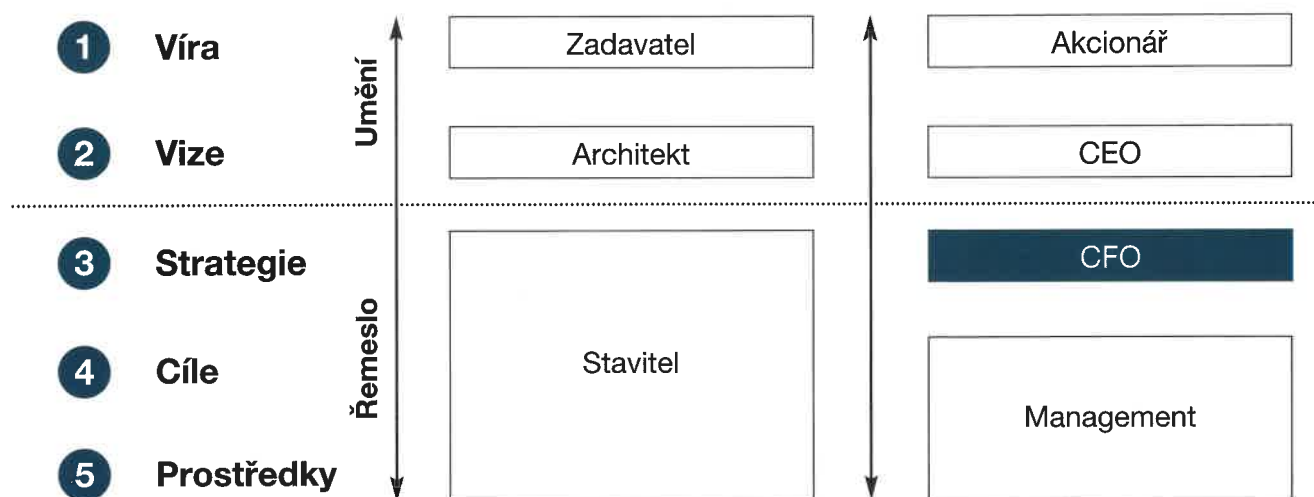
Jejich schopnosti obdivujeme, protože jsou vidět a zůstávají historicky stejné. Co se však mění, je řemeslo, protože je odrazem technologického pokroku. Všichni známe Napoleona, ale už moc nemluvíme o tom, že prohrál, protože mu došli koně. Mám rád historii, a když ji studujete, zjistíte, že příčinou každé prohry ve válkách bylo to, že došly zdroje. A války, které nikdo neprohrál a strany se musely dohodnout, skončily proto, že zdroje došly všem.

Jestli mám vyhrát, musím mít k dispozici ty nejlepší řemeslné nástroje doby. A pokud je nemám, prohrál jsem. Nemůžu si myslet, že budu stát u rýsovacího prkna a vyvinu to nejlepší auto, aniž použiju nové systémy, které jsou k dispozici. Mohu to auto namalovat, mohu si vymyslet, co by mělo umět, ale v konečném důsledku potřebuji pro jeho konstrukci nové



„CELÝ SVĚT SE SKLÁDÁ Z HMOTY, ENERGIE A INFORMACÍ. SYSTÉM JE TEHDY KVALITNÍ, OBSAHUJE-LI HODNĚ USPOŘÁDANÉ ENERGIE A NA JEHO ŘÍZENÍ JE POTŘEBA MÁLO INFORMACÍ.“
ALBERT EINSTEIN

Role CFO v době Industry 4.0



nástroje. Když je nebudu mít, udělá to někdo jiný a rychleji. Nové nástroje jsou důležité, protože snižují jednotkovou cenu a zvyšují užitnou kvalitu výrobku.

Tedy umělec v roli CEO vytvoří vizi a nejvyšší řemeslník CFO má na starosti dát jí reálné obrysy, najít ty správné zdroje. Které to však jsou?

Z pohledu finančního ředitele je nutné investovat do produktu, firma, která to nedělá, nemá dlouhodobě šanci. I tady pak ale ještě existují dvě možnosti - evoluční inovace anebo revoluční invaze. V té první nedělám nic jiného, než že stále svůj produkt vylepšuji. Když však budu jen vylepšovat, nic dalšího neudělám. A na druhou stranu, proč mám vsadit všechno tzv. na žárovku, když svíčka ještě hoří?

Takže úkolem pro finančního ředitele je vyvážit, co dát do Ebitdy a co do budoucí marže. Musí to mít zpracované tak, že když se ho někdo zeptá, zda máme investovat, nebo ne, zda máme vzít tuto zakázku, nebo ne, budu mít odpověď k dispozici v tak krátké reakční době, že se konkurence ještě nestáčí vzpamatovat. Pak totiž mohu zvolit větší cenu, protože dodavatelská rychlost a spolehlivost má hodnotu té marže. Finanční útvar tedy musí mít k dispozici model, ve kterém bude výhled a informace pro rozhodování. CFO je tedy ten nejdůležitější řemeslník a musí používat řemeslné nástroje, které dovolí získat konkurenční výhodu v čase a marži.

To je obrovský úkol, jaké předpoklady takový CFO musí splňovat? Absolutně klíčová je ochota jít do konfliktu, a to dokonce v době, kdy krize není ještě přímo před námi. Je zapotřebí jít do konfliktu s tím, co se stane. Protože, když se teď nestane nic, pak se určitě něco stane. A to něco bude smrt. Na to, abychom zemřeli, stačí nedělat nic. CFO má být člověk, který jde s dobou a je ochoten jít do konfliktu. Pokud takový není, je jedno, že je to chytrý a slušný člověk, musím ho vyměnit. Já nemám rád

moderní technologii, ale musím využívat řemeslné nástroje, které doba nabízí, to se zastavit nedá.

Často říkáte, že se z každé firmy dá udělat high tech...

Jsem o tom přesvědčen. Ale musím mít k dispozici projekt, který je funkční, nemusím hned trvat na tom, že vydělá peníze. V první fázi to není důležité, protože když ten projekt nebude chodit, mohu zapomenout na to, že by někdy nějaké peníze vydělával.

Další věc je nadchnout pro ten projekt lidi - mít kvalifikované lidi je velká konkurenční výhoda. Když projekt funguje, není důvod, proč by se nepovedlo mít lidi. Klíč je v tom citátu od Alberta Einsteina, který jsem zmiňoval na začátku. Musíme chtít systém, který obsahuje hodně energie, to znamená, že lidé jsou nadšení a vzdělaní. Dále je vše organizované, tj. má to nějaký jasný směr. A potřebuje to málo informací k řízení, protože je vše digitalizované jako na palubní desce Rolls-Royce, kde vidím skutečně jen to, co potřebuji.

A to je celé.

Václav Novák je spoluzakladatel a senior managing partner M.L. Moran, získal MBA na University of Phoenix a je absolventem Univerzity Karlovy v Praze. Byl předsedou nebo členem představenstev všech společností, ve kterých on nebo M.L. Moran působil. Je rovněž členem Vědecké rady Vysoké školy ekonomické v Praze a člen NERV.

Podívejte se také na záznam z přednášky Václava Nováka na BND 2018 na YouTube INEKON SYSTEMS.