

ČERSTVÝ VÍTR FOUKÁ ZVENČÍ

„JAKMILE FIRMA DVA MĚSÍCE PO SOBĚ NEJEDE VE SHODĚ S PLÁNEM A BUDGETEM, ZAČNE JÍ ČÁST BYZNYSU ZADRŽÁVAT NEBO ZADOSTÁVÁ ZA KONKURENCÍ, NEMĚLA BY ČEKAT, ALE HLEDAT ŘEŠENÍ,“ ŘÍKÁ INTERIM MANAŽER JAROSLAV SKOTÁK, KTERÉHO SI FIRMY UŽ JEDENÁCTÝM ROKEM NAJÍMAJÍ JAKO EXPERTA NA PROJEKTOVÉ A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ.

Dočasní neboli interim manažeři do společností vstupují na omezenou dobu a pomáhají je zásadně posunout ke změnám, které samy nezvládnou. Externí manažeři zasahují tam, kde stávajícím manažerům chybí invence, dovednosti a zkušenosti nebo odvaha rázně zasáhnout, a přebírají provozní odpovědnost za jasně definovaný úkol – strategické projekty, velké změny, dočasné řízení a jakmile splní zakázku, odcházejí za jinou. Firma se tak může soustředit na každodenní chod.

„Pohled na angažmá externích pracovníků se za poslední dva roky proměnil. Dříve si firmy dočasné manažery najímaly na pomoc s růstem a expanzí. Dnes hledají odborníky na řešení krize nebo specialisty, kterých je na trhu málo,“ popisuje Jaroslav Skoták. Vzděláním ekonom má za sebou dvacetiletou kariéru v top managementu českých i nadnárodních firem a o krizovém a interim managementu přednáší na vysokých školách i podnikatelských fórech.

Náročný job a umění vypnout

Jako profesionální interim musím rychle navnímat zadání, motivovat zaměstnance, být flexibilní v řešení a také nést důsledky svých rozhodnutí. Na rozdíl od poradce, který firmě prodá radu a zmizí, já procesy osobně implementuju, takzvaně odmakám. I v tom je moje přidaná hodnota,“ říká s úsměvem Skoták, a zavzpomíná na moment, který ho při uzavírání jedné z mnoha zakázek příjemně šokoval.

„Majitel velké společnosti na mé práci při loučení ocenil, co nebylo v zadání. Říkal mi: to, co jste pro nás udělal, je fajn. Ale vy jste naše lidi zase naučil dělat. Děkuju vám za to,“ vypráví. Sám je při své misi zvyklý pracovat ve firmách i 12 a víc hodin denně a řešit věci, na které se prý ostatní manažeři bojí i pomyslet.

Energetickou i časovou náročnost jeho branže musí kompenzovat. Dřívější triatlonista se dnes spokojí třeba jen s procházkou lesem o samotě, ale největší relax je pro něj hokejová šatna a hovory o životě se spoluhráči. „Ale sociální sítě? Zapomeňte. Až v příštím životě,“ směje se.

Když interní zdroje nestačí

Majitelům společností Skoták doporučuje najmout si manažera nejdřív na měsíc. Nechat ho zpracovat analýzu firmy a návrh změn, a pak si ho vyslechnout. „Měl by prezentovat věci, které jsou ve firmě špatně. Pokud vám bude tvrdit, jak je vaše firma v super kondici, tak bych zpozorněl. Nesmí být populistický,“ vysvětluje Skoták.

Po prvním měsíci seznamování s vnitřními procesy, problémy a taky zaměstnanci nastávají tři zásadní fáze: realizace, zavádění procesů a dotahování. „Správný interim s vámi musí implementaci změn realizovat osobně. Dává do projektu novou energii, schopnost pracovat s lidmi v denním režimu a zavádět mnohdy nepopulární a bolestivá opatření.“

Jak ale poznat dobrého interima? Podle Skotáka neexistuje žádné měřítko – interim zkrátka ví. Když si ho pozvete na první schůzku a položíte mu konkrétní otázku, tak prostě ví. Protože už to zažil a odmakal.

OD INTERIMA SE OČEKÁVÁ STRATEGIE A VIZE. KRIZOVÝ MANAŽER SI ROVNOU SUNDÁ SAKO A VYHRNE RUKÁVY.

„Interim má odborné znalosti a dokáže se porovnat i s velkými úkoly, jako je reakce na zásadní změny v oboru, restrukturalizace firmy a modernizace jejího byznysu,“ vyzdvihuje Skoták praxí i studiem získané dovednosti. Mezi běžné zadání interim manažerů patří i převzetí role klíčového zaměstnance firmy a zároveň výběr nového, lepšího manažera na trhu.

Dočasní manažeři stále častěji pracují v malých týmech, do kterých si najímají specialisty na e-commerce, automatizaci, interní systémy a podobně. „Lépe tak zvládáme komplexní zadání i ve velkých firmách,“ říká pětáctýřicetiletý Skoták.

Samozřejmostí je podepisování smluv o mlčenlivosti, profesionalita a vzájemná důvěra.

„Když majitelé dosazují do exekutivního řízení najatého interim manažera, často se stává dočasným prokuristou. Tím se definuje naše pozice i vůči zaměstnancům,“ vysvětluje. Získat si lidi na svou stranu považuje za základ úspěchu. „Zásadní je komunikace od majitele i najatého experta. Interim bez spolupráce se zaměstnanci nedokáže nic.“

Bez zábran a osobních konfliktů

I přes empatický přístup nebývá manažer zvenku mezi zaměstnanci zrovna oblíbenou figurou. Přirozenou součástí práce je i ukončování pracovních poměrů klíčových lidí ve firmě. „Je to nutná daň. Jako interim nepracuji pro jednotlivce, ale pro firmu. Opatření bývají citlivá, nepopulární, vždy ale přínosná pro firmu. A tak to i musím vysvětlit zaměstnancům.“

Častou překážkou při řešení problémů bývá vztah majitelů s top manažery a klíčovými zaměstnanci. Po letech z nich bývají přátelé, tráví spolu dovolené. A tyhle osobní vazby se pak složitě přetrhávají, když to v byznysu drhne a je třeba změna. Skoták přiznává, že to bývají nejtěžší chvíle. A byť má po více než dekádě praxe hluboké znalosti napříč firemní problematikou, aby předcházel konfliktním situacím rád rozšiřuje dočasný tým o HR odborníka.

Pomoc pro všechny

Skotákovými klienty jsou nejčastěji výrobní či obchodní společnosti – stamilionové firmy, které mají desítky prodejních poboček a potřebují zvýšit rentabilitu, nebo větší korporáty s mnohamiliardovým obrátem, jejichž byznys se ocitá v problémech. „Naprostým standardem jsou interim manažeři v automotive sektoru,“ doplňuje Skoták.

Jedním z trendů jeho branže je v poslední době e-commerce. „Firmy řeší, jak snížit náklady, zavřít pobočky a otevřít e-shopy. Ovlivňuje to strukturu firmy, její ekonomiku, logistiku, výrobu.“

Specifické jsou start-upy, které mívají problém uřídit rychlou expanzi. A častými klienty jsou i zakladatelé rodinných společností, kteří se dostávají do věku, kdy by měli byznys předat. Jenomže neumí exekutivní roli opustit nebo nemají ve firmě správného nástupce.

Cena za výkon a ušetřené peníze

Cena za měsíce služeb najatých expertů bývá pro firmy často strašákem. Podle Skotáka zbytečně. Délka kontraktu závisí na velikosti společnosti, konkrétní zakázce a definovaných úkolech. Základ je devět měsíců, 15 měsíců je strop.

Zadání by mělo být konkrétní a detailní, aby byl výsledek co nejvíce měřitelný. Denní sazba interim manažera se pak pohybuje mezi deseti a dvaceti tisíci korunami. Další variantou je odměna za splněný cíl a také výplata procent z ušetřených prostředků, takzvané „success fee“.



„Firma za příchod dočasného manažera neplatí headhuntera, nekupuje auto, notebook, nedává benefity ani odchodné. Cena je to konečná. Interim je tak levnější nebo v nejhorším případě stejně drahý jako top manažer zaměstnaný na pracovní poměr. Dokáže ale firmám ušetřit nemalé prostředky v čase nesrovnatelně kratším než klasický manažer,“ dodává Skoták.

Interim jako záchrana před krizí

Jaký je rozdíl mezi interimem a krizovým manažerem? Ten první by měl zvládat krizi předjet. Působit může i ve zdravé firmě, která potřebuje jen popostrčit. Krizový manažer už bojuje s časem, zasahuje v době zásadní ekonomické nestability, odvrací hrozbu insolvence. „V interim managementu se od nás očekává strategie, vize, kterou pak naplňujeme. Jako krizový manažer si rovnou sundáte sako, vyhrnete rukávy a jdete obrazně řečeno házet lopatou,“ dodává Jaroslav Skoták.