Když firma ztratí směr, nestačí rada. Musí přijít změna

Jaroslav Skoták patří k lidem, které si firmy nezvou ve chvíli, kdy chtějí potvrdit, že je všechno v pořádku. Přichází tehdy, když se pod povrchem začíná lámat důvěra, výkon, obchod nebo schopnost rozhodovat. Jako interim a krizový manažer vstupuje do prostředí, kde se potkávají tvrdá čísla, vztahy, ego, odpovědnost i odvaha říkat věci napřímo. V rozhovoru mluví o tom, proč samotná strategie nestačí, proč obchod rozhoduje o zdraví firmy a proč musí dobrý interim manažer umět nejen přemýšlet, ale také jednat.

Když přicházíte do firmy jako interim manažer nebo krizový manažer, často vstupujete do velmi citlivého okamžiku. Co bývá první signál, podle kterého poznáte, že firma nepotřebuje jen „poradit“, ale skutečně začít měnit způsob řízení?
Hodně napoví už to, kdo mě kontaktuje. Pokud je to vlastník, většinou cítí, že problém se netýká jen jedné části firmy, ale celku. Ředitel se často dívá na konkrétní oblast – klesající obrat, nefungující logistiku, výrobu, obchod nebo odchod klíčového člověka.

Velmi rychle si proto načítám stav firmy z dostupných zdrojů, dívám se na její vývoj a připravuji se na první jednání. Tam se ukáže, jestli firmě stačí jasný plán kroků, nad kterým budu dohlížet, nebo zda je nutné, abych do řízení osobně vstoupil a začal změny uvnitř firmy skutečně realizovat.

Obecně platí, že pokud vlastník vnímá situaci jako vážnou, má větší smysl přímá účast interim manažera než pouhá konzultace. Interim manažer do firmy nepřináší jen názor zvenčí, ale jiný řád, dynamiku, zkušenost a schopnost věci uvést do pohybu.

Vaše práce stojí hodně na důvěře. Majitel nebo vedení firmy vám musí na určitou dobu otevřít čísla, procesy, vztahy i slabá místa. Jak si takovou důvěru získáváte — zvlášť ve chvíli, kdy přicházíte zvenčí a často máte pojmenovat i věci, které nikdo uvnitř slyšet nechce?
Důvěra je obrovsky důležitá, vlastně zásadní. Nestačí k ní jen podpis NDA a smlouvy o spolupráci, i když to všechno samozřejmě tvoří nedílnou součást celého procesu. Jde především o důvěru ve schopnosti interim manažera. Ta z něj musí být cítit. Je to mix odborné znalosti, zkušenosti a také toho, čemu se dříve říkalo morálně-volní vlastnosti. A potom je tu komunikace. Opravdu velké množství komunikace. Není to floskule. Jsou to hodiny a hodiny každý den, kdy komunikujeme dovnitř firmy s lidmi, směrem ven k bankám, zákazníkům nebo dodavatelům a samozřejmě také k samotnému vlastníkovi.

Pokud vás klientovi doporučí někdo z jiné firmy nebo jiný vlastník, je to jednodušší. Jestliže mě klient osloví úplně „z davu“, protože o mně slyšel například v médiích, je zásadní, abychom si lidsky sedli. Platí to i opačně. Pokud bych cítil, že mě klient po odborné stránce vnímá pozitivně, ale lidsky si nesedíme, byl by to pro mě impuls zakázku hned na začátku zdvořile odmítnout. A pokud vlastník nebo ředitel nechce slyšet pravdu, neuslyší ji nikdy. Ani ode mě, ani z jiných úst. Pak by spolupráce neměla smysl. Klient si nás nezve proto, abychom mu říkali, co dělá dobře. Zve si nás proto, abychom pojmenovali, co v pořádku není a co nedělá dobře. To je naše role. To je naše profese.

Na webu zmiňujete, že nestačí jen analyzovat situaci, ale důležitá je i následná implementace změn. Proč podle vás tolik firem skončí u krásné strategie v prezentaci, ale už nedokáže změny skutečně převést do každodenní praxe?
Tohle je podle mě vynikající otázka. Já vůbec neříkám, že analýza situace, strategie a celková příprava na změny nejsou důležité. Jsou. A velmi. Ale tvoří jen polovinu celku. Dobře si všechno načíst, správně promyslet, připravit a odprezentovat je náročné a důležité. Jenže tím jsme stále pouze v polovině. Ta druhá část je samotná realizace. A ta bývá často ještě těžší než první fáze. Říkám, že dobrý interim manažer má hlavu a ruce – a oboje je připraven použít. Hlavu na vymyšlení řešení, ruce na jeho realizaci.

Důvodů, proč se následný krok nestane, je víc. Někdy se vedení změny nakonec zalekne. Jindy nemá schopnost převést plán do praxe. A právě k tomu je interim manažer vhodný. Přichází zvenčí a jde dělat. Teď, hned, bez zbytečných diskusí. To je často mnohem vhodnější než vše interně tak dlouho rozebírat, až se nakonec nestane nic.

Máte silné zkušenosti z e-commerce, retailu, logistiky i nákupu. Co dnes podle vás nejvíc rozhoduje o zdraví firmy — dobrý produkt, efektivní procesy, silný obchod, nebo schopnost rychle číst data a reagovat na realitu?
Tuto otázku dostávám velmi často. Zásadně platí, že ve firmě jde vždy o mix věcí. Od vstupu, tedy nákupu a dodavatelů, přes interní procesy, výrobu a logistiku až po výstup – obchod, zákazníky a podnikové finance. Kdo nevnímá firmu jako celek, kde všechno musí hrát jako orchestr, ten nakonec vždy doplatí právě na to, co přehlíží. Takže opakuji: je to mix.

Přesto existuje jedna oblast, kterou považuji za nejdůležitější. Platí to pro obchodní i výrobní firmy. Tou oblastí je obchod. Prapůvodcem většiny problémů ve firmě bývá nezvládnutý nebo špatně nastavený obchod, tedy obchodní oddělení.

Krize ve firmě často nevznikne ze dne na den. Bývá to spíš součet malých přehlížených varování. Které problémy podnikatelé podle vás nejčastěji podceňují, dokud už nezačne jít opravdu o čas?
Většinou jde o dlouhodobý problém. Výjimkou je situace, kdy vám ze dne na den odejde klíčový zákazník, který tvořil třeba čtyřicet procent obratu. Jinak se ale potíže skládají postupně. Zajímavý paradox nastává ve chvíli, kdy si vlastník problém začne uvědomovat. Často začne opravovat „jakoby všechno“, jen ne to, co je skutečně klíčové. Protože právě to bývá nejbolavější. Jenže výsledek přináší až odvaha sáhnout na podstatu problému a udělat i nepopulární opatření. Říkám tomu: neumývat čelní sklo, když nejede motor. Firma je soubor mnoha drobností, ale pokud se neřeší hlavní příčina, kosmetické změny ji nezachrání.

Vaše práce se pohybuje mezi tvrdými čísly a lidským faktorem. Jak důležité je při ozdravování firmy pracovat nejen s procesy, cashflow a výkonem, ale také s lidmi, jejich motivací, odporem ke změně a vnitřní kulturou firmy?
Je to přesně tak. Jde o kombinaci komunikace s lidmi – na desítkách, někdy stovkách porad, při schůzkách s jednotlivci i při práci přímo na jejich úsecích – a zároveň o neustálé podkládání všeho daty. Díváme se na minulost, sledujeme aktuální vývoj a podle toho nastavujeme další kroky.

Odpor ve firmě je vždy. Rozhodně ale neplatí, že přijdete do firmy a začnete „sekat hlavy“. To je úplně iluzorní představa. Naopak se snažíte současné pracovníky probudit z letargie a ze zajetých kolejí. Když lidé vidí váš vlastní příklad a způsob, jak firmu přetáčíte, může se úvodní odpor postupně změnit v něco úplně jiného. Najednou si řeknou: „Ty brďo, ono to dává smysl. Proč tomu Skotákovi vlastně nepomoct, když nám nepřišel ublížit, ale pomoct firmu zachránit?“ A pokud se vám tohle podaří, máte část lidí na své straně a můžete jít kupředu. Kdo přesto nechce jít s vámi, ten se začne postupně vyměňovat.

Skoták Consulting spolupracuje exkluzivně s advokátní kanceláří Staněk & partneři. V čem je pro klienta výhoda, když se byznysové, manažerské a právní řešení nepotkávají odděleně, ale vznikají v jedné strategické linii?
Dlouhodobě jsem hledal partnera, se kterým bych mohl vytvořit skutečně komplexní nabídku pro klienty. Firma totiž často nepotřebuje řešit jen management, obchod nebo procesy, ale také právní stránku věci – vlastnickou strukturu, holdingové nastavení, smlouvy, akvizice, prodej nebo fúzi.

Spolupráce s JUDr. Pavlem Staňkem mi v tomto směru dává velký smysl. Jsme profesionálně velmi silní každý ve své oblasti, ale zároveň k sobě lidsky pasujeme. A to je důležité. Klient díky tomu nedostává oddělené rady z různých stran, ale jedno strategické řešení, ve kterém se potkává byznys, právo i schopnost změny skutečně provést. Právě tahle kombinace je podle mě největší přidanou hodnotou. Klient ví, že se na jeho firmu nedíváme izolovaně, ale jako na celek. Komunikuje se dopředně, tedy my už říkáme klientovi co může očekávat a rovnou se na to připravujeme, sami si dopředu připravujeme scénáře, má to dynamiku a současně profesionalitu. Dáváme do trhu, ke klientům oba svá jména, své obličeje, za nic se neschováváme.

Gabriela Mlynka, foto: archiv