



# Čističi na objednávku

## Nájemní zachránci firem pronikají do Česka. Tatrovka je prvním velkým úspěchem

**K**dyž loni utíkal Pavel Cesnek z ukrajinského Luhansku, vyprovázela ho střelba. Jeho džob, příznačně pojmenovaný „krizový manažer“, dostal tehdy poněkud trpký rozměr. Dnes se léčení nemocných firem nevěnuje. Sedí nastálo zaměstnán v klidné kanceláři na Václavském náměstí. Jeho zkušenosti ale nejlépe ilustrují život externích manažerů - skupiny lidí milujících adrenalin, se kterými se budou tuzemští byznysmeni setkávat čím dál častěji.

### AŽ NA DŘEŇ

„Vždycky mě bavilo řešit problémy, od kterých ostatní utíkali. V Rusku a na Ukrajině jsem se naučil, že všechno má vždycky řešení,“ vypráví Pavel Cesnek. Ukrajinská fabrika Luhanskteplovoz na výrobu lokomotiv zaměstnávala přes sedm tisíc lidí a jistě směřovala ke dnu. Pavel Cesnek měl v té době čerstvé zkušenosti ze záchrany sibiřské továrny na elektromotory a majitelé luhanského závodu si ho najali, aby i jim po-

mohl z krize. „Byla to největší výzva v mém profesním životě. Co do počtu potíží i velikosti továrny. Zahrnovala celý výrobní proces už od slévárny,“ popisuje.

Jako najatý manažer musel začít dělat věci, které nejsou příliš populární. Nicméně to k jeho práci patří. Propustil na tisíc pět set lidí, ořezal výdaje a do roka firma na tržbách vyrostla o osmdesát procent. „Vlastně to šlo docela rychle. Lidé pochopili, že to buď půjde s nimi, nebo bez nich. A brzy dobré výsledky pocítili i na výplatě. K završení celého procesu chybělo půl roku,“ říká.

Ojedinelé boje v oblasti Luhansku časem přešly v regulérní pouliční válku. Když se strhla přestřelka i před jeho domem, vzal svého psa a zbytek noci strávili na matraci v chodbě. Druhý den Pavel Cesnek rozdál instrukce, podepsal plné moci a z Ukrajiny odjel. „Věřil jsem, že se za dva měsíce vrátím, ale mylil jsem se,“ říká dnes už trochu smutně.

Továrna, kterou postavil na nohy, nyní nefunguje. Je zakonzervovaná a lidé se do ní »



**TOTÁLNÍ OBRAT.** Pokud Petr Karásek skutečně dotáhne obrat kopřivnické Tatry do konce, podaří se mu něco, co krizoví manažeři obvykle nedělají. Totální změna strategie.



**VŠECHNO JDE.** „Vždycky mě bavilo řešit problémy, od kterých ostatní utíkali. V Rusku a na Ukrajině jsem se naučil, že všechno má vždycky řešení,“ říká Pavel Cesnek.

» vrátí nejdříve na jaře. Je ale velmi nepravděpodobné, že firma naváže na svůj někdejší úspěch. Většina jejího odbytu šla totiž do Ruska, které je postiženo sankcemi. „Dodnes mi lidé volají, jestli pro ně nemám práci. Když můžu, vyjdu jim vstříc. Byli neuvěřitelně pracovití,“ vzpomíná Cesnek.

Koneckonců i on dostává nabídky z Ruska, aby šel zachraňovat tamní firmy. Stále místo ve společnosti Noen mu ale vyhovuje. A to i přesto, že je tu regulérním ředitelem, žánym krizovým manažerem.

Být „potulným manažerem“ v Rusku a na Ukrajině bylo pro Cesneka druhou vysokou školou. „Když dáte tady někomu úkol, můžete předpokládat, že ho splní. Čím víc jdete na východ, tím víc roste pravděpodobnost, že se nic dít nebude, pokud se tím sám nebudete aktivně zabývat. Musíte jít do extrémního detailu a být iniciátorem veškerých změn. Musíte sbírat informace po výrobě, bavit se s dělníky, mistry a konfrontovat je s informacemi, které dostáváte od jejich nadřízených. Když se zeptáte dělníka, řekne vám všechno,“ popisuje.

Drsné jednání samozřejmě patří k jeho profesi. Přece jen vyhazovat tisíce lidí z práce není kratochvíle pro každého. Horší to ale bývá s firmami a institucemi, které se historicky naučily odsávat z rozpočtu velkých fabrik. „Nějaké výhrůžné esemesky a telefonáty jsem měl. Ale to musí člověk hodit za hlavu. Nesmíte se bát. Ochranku

jsem nikdy nechtěl. Dokonce jsem sám řídil auto,“ říká.

#### TA, CO NEZNÁ BRATRA

Většinu případů zachraňování potápějících se podniků ale výhrůžky a kulisa pouliční války neprovázejí. Asi nejznámějším tuzemským příkladem je společnost Tatra. Petr Karásek přišel továrnu zachraňovat pár týdnů před kolapsem. „Ten pacient byl v umělem spánku, v kómatu,“ přirovnává svoji profesi k lékařské praxi.

Problémy Tatrovky šly prý hodně do hloubky, některé až desítky let nazpět.

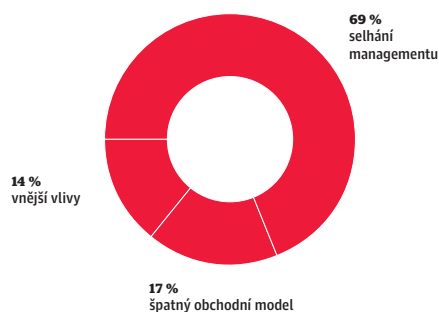
„Slabá místa se mění. Aktuálně je to nedostatek kvalifikovaných lidí do výroby. Když hledám právníka, mám plný stůl životopisů, ale seřizovače najít nemůžu,“ říká interim manažer Tatrovky Petr Karásek.

„Vlastníci se rychle měnili a prodeje padaly dolů. Viděl jsem tam frustrované lidi, kteří se už několikrát s fabrikou nadechli k vzestupu, a vždycky se zklamali,“ popisuje.

Nový život Tatrovky začal exekucí a založením firmy Tatra Truck, která převzala aktivity původní společnosti. Situace ale byla složitá. Banky nechtěly podniku půjčovat, do té doby tam utopily kolem miliardy korun.

#### FIRMY V MALÉRU

Příčiny potíží společností



Zdroj: studie EY 11/2014

Vlastníci tak museli sáhnout do svých peněz a výrobě pomoci. „Byl to začarovaný kruh. Nevyrábělo se, nenakupovalo. Museli jsme to začít rozmotávat, ale nejdříve jsme od majitelů museli získat jejich vízi, nebo alespoň slib, že se podniku nezboví,“ vzpomíná Karásek. Akcionáři museli také slíbit, že si dva roky z Tatrovky nevezmou žádné peníze. „A že do toho nebudou mluvit. Měli ale samozřejmě právo věci kontrolovat nebo všechno zastavit. Za volantem auta také nesedí dva řidiči,“ doplňuje.

Pak následovalo klasické kolečko - analýza problémů a sestavení akčního plánu s 350 body na první rok. Muselo se změnit

vnitřní fungování firmy, Tatrovka dostala za úkol také upravit výrobu. „Za třicet let zmizelo šedesát značek nákladních aut. Trh dnes ovládá pět konsorcií. My jsme nemohli na jejich hřišti bojovat,“ říká Petr Karásek.

Firma tak začala vyrábět vozy, které jsou specifické a nemají na trhu konkurenci velkých korporací. Například agrotahače. Tatra navíc unifikovala konstrukci, aby měla jedno-



## 35 tisíc

interim manažerů působí podle asociace CAIM v Nizozemsku. V Česku to jsou stovky.

## 30 až 50 procent

celkové pracovní síly bude letos v USA dodáno pomocí interim managementu. Nejde vždy o vrcholné manažery, ale třeba o technology výroby nebo šéfy týmů či projektů.

## 54 procent

společností v Německu má zkušenost s najímáním manažerů, před deseti lety to bylo 24 procent.

dušší a levnější výrobu. Kabiny a motory začala nakupovat, vyrábět je nemělo smysl. Naopak některé typy podvozků se ukázaly zase jako výhodný prodejní artikl.

Dvouletá záchranná mise Petra Karáska je nyní u konce. Zaučuje svého nástupce a uděluje poslední rady majitelům. Firma za dobu působení jeho týmu neuvěřitelně vyrostla. V roce 2012 měla objem tržeb za prodané vozy 531 milionů, letos to budou už 3,5 miliardy korun. Hrubý zisk očekává v objemu kolem čtyř set milionů. Začaly jí věřit i banky a firma opět staví svůj závodní tým pro Rallye Dakar.

Tatra má přesto své slabiny. „Slabá místa se mění. Aktuálně je to nedostatek kvalifikovaných lidí do výroby. Když hledám právníka, mám plný stůl životopisů, ale seřizovače najít nemůžu,“ říká Petr Karásek. Tatrovka by po jeho odchodu měla prý podporovat domácí zákazníky, nepodnikat žádné riskantní projekty a zisky investovat do rozvoje. „Pacient jde do domácího léčení. Ale ještě není tak silný, jak to může na první pohled vypadat,“ používá své lékařské přirovnání.

### NOVÁ BYZNYS VLNA

Pavel Cesnek i Petr Karásek jsou krizoví manažeri. Jejich profese spadá do kategorie takzvaného interim managementu. Jde o časově omezené najímání lidí nebo týmu, kteří mají firmu nebo některý z jejích projektů vyvést z krize, případně vylepšit či přetvořit. Jejich práce může být jak výkonná, tak jen poradenská. V podstatě jde o něco podobného, jako když televizní kuchař Zdeněk Pohlreich radí majitelům restaurací, jak zlepšit svůj byznys.

Na české poměry jde stále o neobvyklou věc. Zatímco zde působí jen zhruba několik stovek takových manažerů, v Německu je jich 15 tisíc a v Nizozemsku, kde trend v 70. letech začal, mají 35 tisíc manažerů. Ale v Česku, stejně jako v zahraničí, dál poroste počet „interim manažerů“ i firem, které s jejich službami mají zkušenosti. Začal totiž boom předávání rodinných firem, což je pro najaté manažery příležitost. Trend podporuje i duch doby. „Množství pozic v ekonomice bude menší, dochází k centralizaci. Budou

volní lidé se zkušenostmi a budou drazí. Nezaplatíte si finančního ředitele na celou jeho kariéru, ale na konkrétní úkol, třeba překlenout kritické období s bankami,“ předpovídá Pavel Cesnek.

Podle Tomáše Pastrňáka z vedení asociace interim managementu CAIM začíná být trendem i využívání externích manažerů státní správou, ačkoli v Česku to zatím neplatí. „Celý tento obor je u nás ještě na začátku. Byli bychom radši, kdyby majitelé firem chtěli pomoci k většímu růstu, ale obvykle přijdou, až když chtějí řešit krizi,“ popisuje.

Podle jeho zkušeností nemá sedmdesát procent firem, pro které pracoval, jasnou strategii do budoucna. Majitelé bývají také často odtrženi od reality a nechťejí slyšet špatné zprávy o své společnosti. „Dokonce jsme byli ve firmě, kde raději zrušili porady. Zaměstnanci jsou pak demotivováni. Naopak když se s nimi někdo baví, berou to jako úspěch,“ uvádí Pastrňák praktické zkušenosti.

Všichni manažeri se pak shodují, že nejdůležitější na jejich práci je umět mluvit s majitelem firmy. V zásadě je to boj o ego. „Manažer nemůže počítat hodiny strávené v práci a musí nést veškerou odpovědnost. Počítá s tím, že může kdykoli skončit, ale do té doby musí mít stoprocentní důvěru akcionářů,“ říká k tomu Vladimír Větrovský, konzultant a interim manažer.

Než se najímání manažerů v Česku rozšíří, bude se muset podle manažera Víta Buchty změnit přístup firem. „Na začátku projektu se tady ptají, kolik takový manažer stojí, že by prý rádi, aby byl levný. Úplně nejraději by ho zaměstnali načerno. Na konci mise dostanete v zahraničí zaplacenou. Tady začnou vaši práci zpochybňovat,“ popisuje zkušenosti z praxe.

K práci létajících manažerů patří nadstandardní odměna, ale také to, že mohou být i několik měsíců bez práce, pokud nemají zakázku. Asociace CAIM chce v budoucnu dokonce protlačit interim management jako obor na některé z tuzemských soukromých vysokých škol. Zájem o něj pravděpodobně bude. Tedy pokud k povinné výbavě manažera nebude patřit neprůstřelná vesta. ●

PETR WEIKERT • weikert@mf.cz

CENTRAL  
GROUP

Nejprodávanější  
luxusní byty v centru

POSLEDNÍ ETAPA  
V PRODEJI

Praha 3 – Žižkov  
Residence Garden Towers

- Unikátní nové byty se spoustou zeleně, nádhernými výhledy a nonstop recepce s bezpečnostním kamerovým systémem
- Jen 8 minut tramvají na Václavské náměstí, docházková vzdálenost na metro a k obchodně-zábavnímu centru Atrium Flora
- Dokončení v červnu 2016, stále ještě možnost volby dveří a podlah u většiny bytů
- Možnost odkladu platby – stačí zaplatit jen 10% z ceny po podpisu smlouvy a zbytek až 1 rok od nastěhování
- V nabídce také 3 komerční prostory 422 m<sup>2</sup>, 303 m<sup>2</sup> a 292 m<sup>2</sup> k prodeji nebo pronájmu

\* Detailní podmínky  
na [www.central-group.cz](http://www.central-group.cz)

MOŽNOST VYUŽÍT  
HYPOTÉKU CENTRAL GROUP  
se sazbou jen 1,89% ročně\*

6 nových lokalit  
od podzimu

☎ 226 222 222

[www.central-group.cz](http://www.central-group.cz)