



▼ HEADIM JAKO SPECIALISTA NA INTERIM MANAGEMENT ZA POSLEDNÍ ROKY POMOHL 30 SUBJEKTŮM. ▲ NA ZÁKLADĚ SVĚHO KNOW-HOW JIŘÍ VÁCHA A PETR SOBŮTKA ŘÍDÍ DVĚ AŽ TŘI FIRMY NAJEDNOU. VE VŠECH JSOU PŘITOM FYZICKY PŘÍTOMNI. ▼

Začínáme tam, kde majitelé firem končí

Firma **HEADIM** vznikla v době zmítané ekonomickou i geopolitickou krizí, přesto se jí za pár let podařilo stát se vyhledávanou kapacitou na exekutivní a strategický management. Jak si v době úpadku zachovat chladnou hlavu? Co dnes pálí malé i střední podniky? A proč se hysterie nevyplácí?

Připravila: Anežka Špátová / Foto: Ondřej Pýcha

Jiří Vácha a Petr Sobotka jsou úspěšní podnikatelé, dlouhodobí přátelé i kolegové. Před více než dvěma lety se rozhodli své zkušenosti z exekutivního řízení firem posunout dál a založili HEADIM. Do svého loga si zvolili motiv hlavy rádce, který si i ve vypjatých situacích a krizových časech zachovává chladné uvažování. O jejich schopnosti řešit krize s přehledem už ví své desítky technologických a výrobních firem. Přidanou hodnotou jejich podnikání je odvaha. Kromě tvorby analýz a odvážných plánů jdou sami s kůží na trh. Nelehké změny aktivně s majiteli řeší, účastní se firemních porad, vytrvale diskutují, a když je třeba, potíže firmy řeší i mimo zasedačky – třeba nad půllitrem piva. Jednoduše neodchází, dokud není hotovo.

HEADIM jste založili na začátku roku 2020, tedy těsně před pandemií.

Jiří: Tehdy jsme seděli v jedné plzeňské restauraci. Byl únor a s Petrem jsme se domluvili, že HEADIM tak, jak ho máme v hlavě, je do budoucna zajímavá podnikatelská příležitost, takže se jí chopíme. V únoru jsme tedy založili firmu a hned v březnu přišel lockdown a půl roku se nikam nesmělo. Do prvních realizací jsme se tedy pustili až po rozvolnění.

Byl tehdy vstup do nového projektu s ohledem na světové dění strategickým tahem?

Petr: Když jsme seděli v lockdownu doma a mohli se na firmu dívat jen na papíře, tak jsme to tak rozhodně neviděli. Později se ale ukázalo, že naše intuice byla správná. S Jirkou už jsme něco zažili, dlouho podnikáme, pracovali jsme na různých pozicích v mezinárodních firmách i v top managementu. Nejsme úplná ořezávátka, klienti nás tedy znali. V rámci HEADIM jsme začali s menšími firmami, pak jsme se dostali do větších společností a dnes pracujeme i pro investiční skupiny, velké výrobní firmy a technologické start-upy.

Jaké výzvy vám covid jako externím ředitelům přinesl?

Jiří: Na začátku pandemie jsme zachránili nejednu firmu. Oslovil nás například majitel, který se nám svěřil, že má strach, že jeho společnost novou situaci neustojí, ale je rozhodnutý ji držet nad vodou do poslední chvíle. Provedli jsme analýzu podniku a řekli jsme mu: vy teď firmu uzavřete, propustíte polovinu lidí, zbavíte se veškerých aut a zbytečností a pak jsme schopni vám pomoci. Po velkých diskuzích akceptoval naši strategii razantních kroků a firmu držel s minimem lidí. Nakonec sám uznal, že pokud by to tehdy neudělal, společnost by pohřbil.

Nyní startuje znovu, chodí mu objednávky, opět je ve fázi růstu. Jeho konkurence, která nepostupovala v zachovných opatřeních tak rychle, po covidu skončila.

Petr: Radikální úsporná opatření tohoto typu se samozřejmě musí vést v racionální linii, nesmí být ukvapená. Pořád pracujete s lidmi, a když změny uděláte příliš razantně, tak se vám to v budoucnu vrátí. Jakmile vypustíte špatnou komunikaci a zahájíte hysterii, tak první, kdo vám začne odcházet, jsou ti nejlepší. Zůstane vám jen průměr a podprůměr. Vy si ale potřebujete zachovat klíčové lidi.

Kolika firmám už jste takto pomohli?

Jiří: Kolem třiceti subjektů. Aktuálně máme rozjetých osm projektů a přibíráme tři další. Petr je v současné době externím obchodním ředitelem ve třech firmách. Někde mají jednoho obchodního ředitele celý život, my jsme na základě našeho know-how v jedné osobě schopni řídit dvě až tři firmy, aniž by nás to zatížilo. Ve všech firmách jsme přitom skutečně fyzicky přítomni, chodíme na porady, děláme strategická rozhodnutí, řídíme týmy nebo komunikujeme s obchodními partnery klienta. U jiných firem zase zastáváme roli mentora. Ale HEADIM samozřejmě není jen o nás dvou – máme tým lidí, se kterými spolupracujeme a jsou odborníky na finance, lidské zdroje nebo třeba informační a komunikační technologie.

”

Radikální úsporná opatření se musí vést v racionální linii. Když změny uděláte příliš razantně, vypustíte špatnou komunikaci a zahájíte hysterii, tak první, kdo vám začne odcházet, jsou ti nejlepší.

“



V čem se specializace HEADIM liší od ostatních poradenských firem?

Jiří: V Česku působí velké množství poradenských firem, které zpracují analýzu a majitelům doporučí, co mají udělat. To je ale jako kdybyste chtěla pomoci se cvičením a trenér vám vypracoval cvičební plán a pak už nechal na vás, jak si se cviky poradíte. My vymyslíme plán a ten následně taky implementujeme. Poradenstvím tedy začínáme a pokračujeme strategickým exekutivním managementem přímo ve firmě. Doslova jdeme s kůží na trh a zůstáváme, dokud se nepodaří vyřešit všechno, co jsme si na začátku nastavili.

S jakými potížemi se na vás firmy obracejí?

Jiří: Působíme především v oblasti řízení a rozvoje obchodu a prodeje. Naším typickým klientem je tedy firma, která potřebuje zvýšit ziskovost, obrat, nabrat nové zákazníky, zvýšit efektivitu zaměstnanců, expandovat na nový trh, uvést nový produkt nebo změnit vlivem vývoje trhu produktové portfolio. Začátek nové spolupráce probíhá obvykle tak, že mi zavolá majitel továrny s 300milionovým obratem a říká mi: „V příštím roce bych se chtěl dostat na obrat 400 milionů.“ My na základě jeho vize posoudíme potenciál firmy, jeho obchodní zázemí a zázemí továrny, trh, profil zákazníků a postavíme plán, který majiteli předložíme a prodiskutujeme ho. Pokud si strategii společně odsouhlasíme, začnou exekutivní práce a příští rok firma oněch 400 milionů udělá. Může se ale taky stát, že po revizi majiteli řekneme, že bez systémových změn a expanze na nové trhy nic nezvládneme nebo nárůst nebude tak velký, jak si představuje.

Jak dlouho taková cesta k cíli trvá?

Petr: Od třech do dvanácti měsíců, někdy i rok a půl. Záleží na velikosti projektu.

Diskuze o systémových změnách může být velmi citlivé téma. Nakolik zručným psychologem člověk musí při vaší profesi být?

Petr: Už když strategii vymyslíme, musíme brát v potaz, jestli je konkrétní firma na plánované změny vůbec připravená. Velice pečlivě volíme, čím začneme a jak strategii firmě nabídneme, aby vůbec měla šanci na úspěch a zaměstnanci si k ní nevytvořili rezistenci. Je to opravdu chůze po tenkém ledu.

Jiří: Musíme se dobře vyznat v osobnostech lidí a adekvátně vyhodnotit, na co s kondicí své firmy mají a na co už nemají.

”

Majitelé firem mají často po letech podnikání klapky na očích a nejsou schopni vidět reálnou situaci na trhu ani uvnitř vlastního businessu.

“

Petr: Zásadní je si na začátku pečlivě nastavit vzájemná očekávání a říct si, zda jsme schopni je splnit. Nejsme kouzelníci, kteří lusknou prsty a přes noc se firma kompletně změní. Naše práce je dlouhodobá a tvrdá a klient nám na cestě za svým cílem musí být vytrvalým partnerem.

Na začátku každého projektu provádíte komplexní analýzu. Co všechno potřebujete o podniku vědět?

Jiří: Zajímá nás celková kondice firmy, její slabé a silné stránky, potenciál jejich zaměstnanců, trhu, zákazníků, produktů. To všechno posoudíme, což trvá týden až tři týdny, a na základě získaných informací vytvoříme plán. Výstupy představíme majitelům a navrhneme jim možnou cestu. Nerad to říkám, ale majitelé firem mají často po letech podnikání klapky na očích.

Čím to?

Jiří: Napadá mě takové přirovnání: mohu být dvacet let ženatý a myslet si, že mám svou ženu zcela navnímanou. Vím, co chce, jak žije, jaké má koníčky. Pak mi ale jednoho dne odejde s jiným mužem jen proto, že mi některé informace utekly a on je přečetl lépe. Proto je role externích ředitelů tak důležitá. Otevrou vám oči a uvidíte věci, které jste dříve neviděli nebo jste jim nepřikládali patřičnou důležitost.

Vy jste sbírali profesní zkušenosti ve velkých nadnárodních společnostech. Jak vás připravily na tuto práci?

Jiří: Na nadnárodních korporacích vnímám dvě pozitivní věci – brutálně tlačí na váš rozvoj a naučí vás pracovat systematicky. Pokud jedno z toho nezvládnete, shoříte jako papír.

Petr: Práce v korporátu může být pro spoustu lidí dobrá celoživotní kariéra, já jsem ale věděl, že chci zkusit něco jiného. Začal jsem proto pomáhat s rozvojem malým a středním podnikům a start-upům, u nichž nebývá výsledek hned viditelný. Ve středních podnicích už obvykle dostanete velkou volnost, což je jejich přidaná hodnota, ale i ona volnost by měla mít své hranice. Když změny dobře naplánujete, firma najednou začne dýchat a pociťte to i na obratu. To jsou chvíle, kdy mě moje práce fakt baví.

Existují nějaké obecné předpoklady, které člověk musí splňovat, aby mohl být dobrým dočasným ředitelem nebo interim manažerem?

Petr: Musí mít rád změny. Nesmí mu vadit spadnout do bahna. Musí být schopný orientovat se v chaosu. Naším denním chlebem je řešení krizových situací, v nichž se ocitáte pod extrémním tlakem a nikdo vám nepomáhá. Na začátku si musíte tým naklonit na svou stranu, musíte být silná osobnost, přesvědčit lidi o svém know-how a kompetentnosti. Jestli jste dobrým interim manažerem, zjistíte až ve chvíli, kdy opouštíte dokončený projekt. Můžete totiž propadnout sentimentu, když vás majitel začne lámat, ať zůstanete nastálo. Takových nabídek jsme s Jirkou měli spoustu a možná by to bylo i krásné, ale pokud zůstanete – nic proti tomu – tak nejste ten správný interim manažer. Toho pravého totiž baví rozjíždět pořád nové projekty.

”
**Problém nastává,
 když v jakékoliv krizi
 propadnete hysterii.
 V situacích, jako je ta
 současná, je zásadní od
 problémů podstoupit
 a stanovit si plán
 A, B, C i D.**
 “

Když firmy po úspěšném splnění cílů opustíte, zajímáte se, jak se jim dál vede?

Jiří: S klienty udržujeme velmi dobré vztahy, a pokud jejich firma řeší další projekt, změnu nebo růst, tak nás většinou zvou ke konzultaci. Když teď pojedou do Ostravy, Plzně nebo Liberce, tak vím, že tam všude mám klienty, ke kterým mohu přijít. Probereme jejich situaci, zajdeme na kafe, na pivo – jednoduše se rádi vidíme.

S jakými potížemi se aktuálně malé a střední podniky nejčastěji potýkají?

Jiří: Z pohledu zaměstnanců je to určitě tlak na růst mezd. Často za námi chodí majitelé firem, protože jejich lidé přestávají mít na splácení hypoték a chtějí vyšší platy. V České republice máme hodně nízkou nezaměstnanost, takže si podnikatelé své lidi nemohou tak úplně vybírat. Dalším velkým tématem současnosti jsou samozřejmě ceny energií. Podniky hledají, kde uspořit, a nachází se v situaci, v níž nikdy nebyly. Jejich majitelé váhají, zda firmu prodat, nebo investovat do expanze.

Petr: Problém nastává, když začnete hysterčit kvůli cenám energií nebo kvůli krizi obecně. V situacích, jako je ta současná, je zásadní od problémů podstoupit a říct si, co budete dál dělat. Musíte mít plán A, B, C, D a přesně vědět, co uděláte, když na konkrétní plán přijde řada. My jsme schopni takové plány vytvořit a majitele firem uklidnit.

Máte pro malé české podniky nějakou radu, jak tuto neklidnou dobu ustát?

Jiří: Poradil bych jim, aby měli otevřenou hlavu, aby se nebáli využívat i jiné zdroje informací, aby konzultovali svá témata s odborníky a diskutovali i s jinými lidmi než jen s okruhem svých blízkých. A aby to nevzdávali. Naší intenzivní práci jsme zjistili, že většina malých a středních podniků v České republice má potenciál růst, a to i přes aktuální ekonomické složitosti. Pokud je majitel osvětlivý člověk a rozhodne se firmu posunout, tak se to téměř vždy podaří.

Petr: Svět se neustále mění a pro přežití je klíčová schopnost adaptace. Od roku 2009 jsme byli svědky neustálého ekonomického růstu, ale teď se najednou začíná měnit paradigma a majitelé mají ve svých firmách lidi, kteří jsou zvyklí, že věci doposud fungovaly tak nějak samy. Teď ,to‘ ale samo fungovat nebude. Nastal nejvyšší čas obrátit se na profesionály, kteří jsou schopni vám poradit a posunout vaše podnikání dál. ▲