

● Společnost-Headim pod vedením Jiřího Václavy má více než 20 let zkušeností v businessu a managementu. ● Podpořila přes 50 firem v ČR i EU a realizovala více než 150 podnikových projektů. ● Ve firmách působí 4 až 6 měsíců a pomáhá zvyšovat ziskovost i růst.



1000% CEO

Seznamte se s Jiřím Váchou, ostříleným Interim CEO, jenž přes den pomáhá firmám v nesnázích a v noci buduje technologické startupy.

Připravil VOJTĚCH SEDLÁČEK / Foto DAVID MARKOVIČ

● **Po revoluci se celá řada podnikavců pustila do vlastního businessu. Někoho divoké devadesátky semlely, řada podniků však funguje se stejným projektem i po třiceti letech. Jenže časy se mění, trh se vyvíjí a energie ubývá. Některé dosud prosperující společnosti tak začínají narážet na své limity. Cestou, jak firmě pomoci zpět do sedla, může být interim management, tedy dočasné nasazení zkušeného CEO, jakým je i Jiří Vácha ze společnosti Headim. Jeho pracovní náplň je jednoduchá, a přitom velice složitá. Společnostem sužovaným různými problémy pomáhá dostat se zpět do kondice, jejich majitele učí, jak delegovat vedení, případně radí, jak podnik co nejlépe prodat. Vácha sám sebe označuje za nového šerifa ve městě, který starostovi pomáhá vypudit desperáty škodící městu a zavádí nové zákony. Bílou košili a sako však občas mění i za černé tričko, a to v momentě, kdy posbírané poznatky ve svých startupech taví v nová softwarová řešení usnadňující chod firem. „Majitelé firem si často nepřipouští, že dělají něco špatně a že jim ujel vlak,“ říká Jiří Vácha.**

Sám sebe popisujete jako stoprocentního CEO.

Jak jste se k tomuto nastavení dostal?

Svou kariéru jsem začínal v zahraničním korporátu – a tam vás vycvičí. Firma podporovala a vzdělávala lidi, kteří chtěli uspět. Buď postupujete po kariérním žebříčku, přebíráte větší zodpovědnost a náročnější role, nebo to zabalíte. Hodně času jsem strávil na zahraničních stážích a několik let jsem pracoval v Itálii a Francii. Ve 35 letech jsem už řídil velký tým v Paříži. A pak si řeknete, že už není moc kam růst, a zkusíte na trhu uspět na vlastní pěst.

Měl jste tendence věci řídit už v mládí?

Neměl. Ale vždy jsem byl velký individualista. Rád jsem dělal věci sám, bez lidí okolo sebe, což platí dodnes. Neposlouchám žádné podcasty, moc nepoužívám sociální sítě ani nečtu knížky o úspěšných lidech. Podle mě takové věci člověku moc nedají.

Posledních 15 roků se věnujete interim managementu. Proč jste si zvolil právě tento segment?

Já se ve vedení firem realizuji. U svých startupů jsem vedoucí roli zkoušel předat, ale nesesedlo mi to – a nesesedlo to ani ostatním. Jsem už starý pardál, je mi 53 let, a obklopuji se lidmi s vysokými schopnostmi, kteří mají i odpovídající ego, a přesto nemají potřebu se se mnou přetahovat.

Vaše pozice ve společnosti Headim se dá parafrázovat jako transformační, restrukturalizační a krizový CEO. Co si pod tím představíte?

Zjednodušeně řečeno přicházím do vedení firmy ve chvíli, kdy se dlouhodobě potýká s problémy – jdou ekonomicky dolů nebo se zaseknou na mrtvém bodě a nerostou. V Německu a Rakousku je to běžná profese. Tamní majitelé, kteří mají společnosti 15 či 30 let a nevychovali si nástupce, jsou zvyklí ji předat dál a užívat si svobodu. U nás jsou ale majitelé firem hodně rigidní. Problémy se snaží řešit sami, často bohužel neúspěšně. Interim management jim nejenže vypracuje analýzu, ale také ji následně uvede do praxe. Tím se lišíme od konzultantů, kteří vytvoří 10 až 25 stránek toho, co má majitel udělat, a pak zmizí, aniž by na sebe vzali zodpovědnost za navrženou strategii.

Jak náročné na psychiku je neustále přecházet z jedné firmy do druhé, kde navíc řešíte jen samé problémy?

Je to náročné. Musíte naplnit cíle a zároveň ustát tlak majitele, jenž má velmi často tendenci dělat mikromanagement a brát vás jako výkonnou asistentku, která „mu to tam dává dohromady“.



S majiteli firem tedy nejste vyloženě sparing partneři?

Je to hodně o psychologii. Už při úvodní analýze poznám, zda si s tím daným člověkem vůbec sedneme. Pokud ano, snažím se domluvit, že mi vedení svěří, nebude se ve firmě zbytečně angažovat a já mu budu pravidelně předávat reporty. Několikrát jsem zažil spolupráci, kdy to velmi drhlo. Vymezené hranice majitelé často překračují, nechtějí měnit styl, jakým společnost desítky let vedli, a často si ani nepřipouští, že dělali něco špatně. Na druhou stranu jsou i firmy, kde vidíte, že se majitel chce něco přiučit, zajímají ho nové postupy a je takzvaně kooperativní. V takovém případě si umím představit, že vše řídím v jeho přítomnosti. Většina majitelů ale s obavami sleduje předání vedení někomu jinému – byť jen na krátkou dobu. Bojí se, že je někdo podvede, že dojde k nevratným zásahům do firmy, a proto si na nás obvykle nejprve shánějí reference.

Tak vznikla Tesyda, která vyvinula nástroj/platformu prediktivní analýzy, která manažerům pomáhá na základě jejich dat předpovídat budoucí obchodní nebo finanční vývoj.

Sbírat na vás reference ale není úplně snadné, že? Klienti se příliš nechtějí chlubit tím, že využili vašich služeb.

Přesně tak. Když se projekt podaří, je to jako bychom tam vůbec nebyli – veškerý úspěch se připisuje společnosti a jejímu vedení. Pokud se však situace nezlepší, říkají, že se pokusili oslovit profesionální management, ale ani ten s tím nepohnul.

Lze vůbec definovat nejčastější příčiny toho, proč se společnosti, jimž pomáháte, dostaly do problémů?

Hlavním problémem je stagnace ziskovosti. Firmy sice mohou vykazovat tržby, ale nemají prostředky na růst a investice. Kapitalismus je postavený na růstu. Pokud firma začne stagnovat a dva, tři, čtyři roky se neposouvá, nevytváří hodnotu, dividendu ani zisk, je to problém. Pokud neprodává a nevidíme žádný progres, je nutné zjistit, zda jde o chybu managementu, nebo o špatně nastavený produkt. Je potřeba identifikovat slabá místa, vymyslet strategii a tu následně aplikovat.

Kdy jindy vás ještě mohou zavolat?

Druhou možností je situace, kdy je potřeba změnový management. Ta nastává ve chvíli, kdy se majitel rozhodne, že už své společnosti nechce věnovat tolik času a chce vedení postupně předat – například svým potomkům.

Ti však často potřebují dohled a postupné zaučení. Případně se majitel rozhodne firmu opustit a je nutné postavit funkční management, který se obejde bez něj. Může se ale také stát, že chce společnost připravit na prodej. Máme mnoho projektů, kde majitelé chtějí zjistit, jakou má jejich firma hodnotu na trhu a komu by ji případně mohli nabídnout.

Jaký je nejčastější profil společností, do nichž vstupujete?

Je to segment SME (Small and Medium Enterprise – pozn. red.), tedy typickou cílovkou je podnik se 100 až 500 zaměstnanci.

Jaké situace jsou pro vás tzv. red flags?

Například když majitelé firmu popisují tak, že nikde není žádný problém. To už předem naznačuje, že se brzy objeví skryté potíže, o nichž nechtějí mluvit. Dalším varovným signálem je, když mě nechtějí pustit do detailnější analýzy. Ale podobných situací je více, obvykle už na základě vstupního rozhovoru poznám, zda do spolupráce jít, nebo raději odstoupit.

Sledujete své skóre úspěšnosti? Jaké procento projektů vytáhnete z problémů?

Dnes mohu říct, že všechny firmy, do jejichž vedení jsem na určitou dobu vstoupil, prosperují dál. Důležité je také uvědomit si, že ve chvíli, kdy ze společnosti odcházím, většina změn teprve začíná přinášet výsledky. Efekt tedy nemusí být okamžitý, ale v krátkém časovém horizontu firma růst začne.

Kolik firem přibližně odmítáte?

Řekl bych, že na čtyři odmítnuté projekty připadá jeden přijatý.

Je pro vás při rozhodování důležité i zaměření businessu dané firmy?

Dávám si pozor na to, aby šlo o obor, k němuž mám blízko, ale zároveň mi může přinést nové zkušenosti. Je to stejné, jako když přeseďte z auta do auta – pokud jste zkušený řidič, zvládnete to bez problémů. Jsem zběhlý v ekonomice, obchodě, marketingu i managementu. Klíčové však je vidět, že lidé ve firmě mají jiskru v očích.

Jak hluboko při analýze stavu firmy jdete v zaměstnanecké struktuře? Bavíte se s vedením, ale zajímá vás i pohled řadových zaměstnanců?

Určitě. Chodím přímo do provozu, navštěvuji výrobu, dělám si poznámky, měřím časy jednotlivých procesů, mluvím s mistry a zjišťuji, co je trápí. Často je to docela divoké – lidé mi někdy i nadávají, ale když se více poznáme, většinou svůj názor změni.

Jak dlouho trvá samotný léčebný proces firmy?

Záleží na složitosti jejich problémů. Většinou se pohybujeme v rozmezí šesti měsíců až roku a půl.

Zajímáte se o dění ve svěřených firmách i po vašem odchodu?

S majiteli si většinou vybuduji dobré vztahy, přestože bývají na začátku spolupráce dost napjaté. Lidé mi pak říkají, že ze mě neměli nejlepší první dojem. Při odjezdu je to ale obvykle přesně naopak. Takže ano, sleduji své bývalé klienty a jejich projekty dál.

Na mě přitom působíte celkem sympaticky. Berete tedy na sebe při práci určitou roli?

Snažím se být autentický, takže na nikoho nic nehraju. Přetvářka často spíše škodí. Nekřičím, ale jsem důsledný v plnění cílů a v tom, co od lidí očekávám. Pokud vidím, že někdo není kompetentní, chybí mu energie nebo se mu prostě nechce, sedneme si a řeknu mu to na rovinu.

Co vy a vyhoření? Neláká vás zůstat někde nastálo, kde to není jen o problémech?

Dělám to dlouho, ale upřímně? Jinde bych byl úplně marný (smích). Bylo by to krásné, ale po dvou letech bych tam jen seděl a přestal pracovat. Nakonec by musel přijít někdo jiný a vyhodit mě. Proto stavím i startupy – dávám do nich spoustu energie, ale vím, že za pár let prodám a nebudu v nich napořád.

Vy jste takových startupů úspěšně vyexitoval již několik. Nyní máte rozjeté dva nové, pojmenované Calkira a Tesyda. Na co se zaměřují?

Ve firmách, kterými procházím, často vidím, co jim chybí, a zjišťuji, zda takový nástroj existuje, kolik stojí a jak dobře je možné ho implementovat. Z toho přirozeně plyne řada nápadů. Jeden takový stál za vznikem Tesydy, jež vyvíjí nástroj pro prediktivní analýzu. Obchodnímu řediteli dokáže říct, u jakého produktu je největší šance, že o něj konkrétní zákazník bude mít zájem. Mou jedinou podmínkou bylo, že ho nerozjedeme v Česku, ale ve Velké Británii, pak v EU a nakonec v USA. Češi jsou v technologickém myšlení stále pozadu. Majitelé firem často pracují v Excelu, někteří dokonce stále používají čtverečkované papíry a při implementaci nových nástrojů se křížují. Proto jsem nechtěl ztrácet energii na místním trhu a naopak proniknout na trhy, kde jsou na inovace lépe připravení.

A Calkira?

Ta vznikla v reakci na naši nespokojenost se softwarovými platformami, které načítají faktury a přenášejí je do účetních systémů. Na trhu je několik podobných nástrojů, nicméně každý má své specifické nedostatky. Dnes nám velké firmy dokonce nabízejí možnost, abychom si to celé postavili sami – a ony to pak od nás za určitou sumu odkoupí.

Nabízí se otázka: jak to všechno stiháte?

Mojí silnou stránkou je organizace všech firemních aktivit, a navíc se obklopuji lidmi, díky nimž jsem ve svých startupech ten nejhoupější. Zakládám si na tom, že nesmím exekutivně pracovat – musím řídit, delegovat úkoly, hlídat strukturu, stanovovat cíle a hledat, co nefunguje. Do firem chodím v košili a saku, do startupu v černém tričku. Někdy slyším, že jsem nejstarší startupista v Praze, ale já jsem nadšený z této doby, která přináší nové možnosti. Spousta lidí se bojí budoucnosti, ale já jsem optimista.

To jako interim manager asi vlastně musíte – být optimista.

Na tom něco bude. ▲