

# ČAS DLUHŮ



**Ve Státech hráli finančníci letadlo, my s ním teď musíme**

Kolikrát jsi prošel krizí, tolikrát jsi manažerem, říká významný český „headhunter“ **JAN BUBENÍK (40)**. Navíc je toho názoru, že pohled na pády burz a strmý růst nezaměstnanosti v nás vyvolal přirozenou potřebu po očistě hodnotového žebříčku. Věří, že se společnost dokáže poučit a vyjít z krize odolnější a zodpovědnější. Že po krizi přichází katarze, věděl už řecký dramatik Aischylos, jenže ten trval na tom, že ještě předtím nás potká katastrofa.



## ouzově přistát

**Vybíráte firmám lidi do významných řídicích funkcí. Jak se ve vašem podnikání projevuje současná ekonomická krize?**

Firmy ztrácejí zakázky, přestávají vydělávat, končí expanze a začíná boj o přežití. Je poptávka po lidech, kteří dokáží udržet firmu při životě. **Například?**

Jedna velká banka po nás chtěla ředitele pro Slovensko, který měl

řídít její růst z kanceláře ve Vídni. Ale teď zjistili, že z Vídně je to pro ně moc drahé. Krize těžce zasáhla i realitní společnosti. Ty donedávna hledaly pořád další lidi, dnes seškrtaly stavy alespoň o 30 procent. Jen se podívejte na to, co se dnes děje v Orku, kde propustili dvě stě lidí najednou a jejich akcie jsou téměř bezcenné papíry. Pak mají, jak známo, spoustu problémů firmy, jež

◀ **Česká ekonomika stoupala rychleji než lidé, kteří ji měli vést**

jsou hodně závislé na cyklických trzích: což je typický automobilový průmysl. Dosud jsme profitovali z toho, že na trh do střední Evropy přicházeli pořád další a další hráči. My jsme jim stavěli celý top management, šest ředitelů, od generálního až po marketingového. To skončilo. Ne že by dnes firmy přestaly potřebovat management, ale všechny původní scénáře zahodily, teď malují jiné. Namísto finančního ředitele, jenž by dokázal přivést firmu na burzu, je poptávka po takovém, který by ji dokázal seškrtat na úplné gró, ořezat náklady, aniž by celou firmu zahubil. Postarat se o to, aby - jestliže všichni ostatní zhubnou o třicet kilo - oni pokud možno zhubli jen o deset. Mluvím samozřejmě o zisku.

**Přítom ještě před rokem jste si v jednom rozhovoru stěžoval na nedostatek lidí ...**

Tehdy bylo běžné, že i na ředitele, kterého vyhodili, už venku čekala fronta firem. Zoufale potřebovaly kohokoli, kdo měl hlavu, dorozuměl se cizí řečí a měl aspoň základní zkušenosti s vedením nějakého podniku. Na našem trhu s manažery chybí generace otců a dědů. Do těch starších se po revoluci téměř nikomu nechtělo investovat - učit staré psy novým trikům. Výsledkem je, že většina českého managementu jsou dneska pětatřicet- a pětadvacetiletí lidé. Expanze české ekonomiky byla tak velká, že noví kvalitní a vzdělaní lidé schopní něco vést nedorůstali dostatečně rychle. O Čechy a o Slováky byl navíc veliký zájem ještě i na východ a na jih od našich hranic, protože jsme byli stále o krok napřed před Balkánem a před Ruskem či Ukrajinou. U nás byli ti kulturně nerelevantnější, nejzkušenější a jazykově nejvybavenější manažeři, kteří si navíc prošli transformací ekonomiky. Už to nebyli pionýři slepých uliček. Když jste mezi ně vysadil Američana, jenž vyšel ze strukturovaného, zralého prostředí, nezažil komunismus ani transformaci, okamžitě se ukázalo, že nechápe, proč se tu lidi chovají jinak, než je zvyklý. Češi to naopak chápali velmi dobře, dokázali se rychle zorientovat a najít klíč k místnímu prostředí. **Ale právě teď, během krize, musí starší generace firemních „kapitánů“ chybět dvojnásob, jako nositel zkušeností, ne?**

Přesně tak. Znáám jednoho člověka z anglosaské země, který tu

vede velkou realitní firmu. Říkal mi, že tohle je už jeho čtvrtá krize. A taky jako první poznal, že se blíží. A začal své nemovitosti zlevňovat dávno před konkurencí, takže je stihl včas prodat. Ostatní zaváhali a teď už na ně nezbyla koupěschopná poptávka. Tahle několikanásobná zkušenost v něm vypěstovala určité instinkty a naučila ho rychle rozeznat příznačné rysy nemocné ekonomiky.

**Tak jak se s tím naši „nezkušení“ ekonomičtí vůdci vyrovnají?**

Myslím si, že teď nastala chvíle, kdy se budou kovat nová silná jména, nové značky. Značky institucí, jež přežily, ale i šéfů, kteří z toho vyšli silnější, než předtím. Ukáže se, jak se lidsky vyrovnali s nutností propustit část zaměstnanců - zda s nimi předtím mluvili, jestli jim nabídli alespoň nějakou pomoc. Protože spousta těch, kteří jsou a budou propouštěni, nezavinila problémy, s nimiž se teď jejich firma potýká. Ještě loni jim třeba jejich zaměstnavatel udílel medaile a vyplácel odměny za to, jak jsou skvělí, pracovití a úspěšní. Jenže službu, kterou poskytovali jakkoli skvěle, už dneska nikdo nepotřebuje, protože odběratel zkrachoval. **Neznamená to ale, že i ti krizoví ředitelé, o něž je dnes zájem, budou po krizi nepotřební?**

V některých případech ano. Někteří jsou skvělí v osekávání, ale nemají dlouhodobou vizi. Je to ovšem složitější: občas se mě někdo ptá třeba na to, kdo je podle mě nejlepší finanční ředitel v ČR. To je přece bláznivá otázka! Vždy hledáte toho nejlepšího pro jedno jediné místo. Pro jednu konkrétní fabriku v konkrétním bodě v čase a důležité je, jak moc prostoru a jaké nástroje k tomu dostane. A jestli umí to, co je v tu chvíli nejvíc potřeba. Podle toho si namalujete siluetu ideální postavy a hledáte někoho, kdo s ní co nejlépe splyne.

**Někteří šéfové světových firem si začali odříkat mimořádné odměny, jež mají ve smlouvách, jiní si okázale snížili plat třeba na jeden dolar. Děje se to i u nás?**

Pokud někdo investorům prodělá kařata, jako se to stalo třeba v Orku, bylo by zvrhlé, kdyby si nechal ještě vyplatit bonus. Slyšel jsem, že krachující pojišťovna A.I.G. vyplatila svému top managementu a dalším zaměstnancům přes šest set miliónů dolarů ve speciálních odměnách. Z peněz, jež dostala od vlády na svoji záchranu, jako motivaci, aby jim neodešli. Přítom je jasné, že tu pojišťovnu nedostal do průšvihů nikdo jiný →



„Teď nastala ta chvíle, kdy se budou kovat nová silná jména, nové značky,“ říká Jan Bubeník

než top management. To mi přijde jako skutečná úchylnost.

**Nebo jak krachující Merrill Lynch vyplatil vybraným zaměstnancům přes tři a půl miliardy v odměnách ...**

... a neřekl to lidem z Bank of America, která je právě kupovala. **Ale ta největší poptávka po krizových manažerech - osekávácích asi teprve přijde, že?**

Rekl bych, že se poptávka zvedne někdy koncem jara, počátkem léta. Až dojde i na velké korporace, které se budou muset rozhodnout pro změnu kursu. Už teď po nás banky chtějí někoho, kdo by uměl dirigovat restrukturalizaci nebo vést vymáhání pohledávek. Protože bankám se dosud vzorní a hodnověrní klienti přes noc proměňují v neplatiče. V divokých devadesátých letech banky mívaly své speciální útvary, jež se neplatiči zabývaly, ale ty byly v posledních, spořádaných a bohatých letech obvykle rozpuštěny, protože je nikdo nepotřeboval. Maximálně po nich zbylo jakési zakrnělé jádro, které se zabývalo monitorováním dlužníků.

**V Americe se do situace masivně vložil stát: půjčuje zadluženým**

**automobilkám, de facto znarodnil část bankovního sektoru. Jak velkou státní intervenci čekáte u nás?**

Mám z toho, přiznám se, trochu obavu. Bojím se bankovního socialismu, kdy na finanční trh vstoupí politici, kteří mají úplně jiné zájmy než investor. Pro ně je důležitá veřejné mínění, to, že za měsíc budou volby. Já bych byl raději, kdyby stát hrál významnější roli v přípravě příznivějšího prostředí, třeba snížením daní, případně nabídl lidem nějaký příspěvek na vzdělání, rekvalifikaci nebo třeba i na nákup nějakého zboží. Stát by měl zůstat u systémových záležitostí, jež by lidi motivovaly k určitému jednání. Chápu, že zasáhne, když hrozí pád celého finančního systému, ale byl bych opatrný.

**A co investice do infrastruktury jako Roosevelt ve třicátých letech nebo Obama dnes? Dát nezaměstnaným práci na stavbách mostů, dálnic ...**

Pokud je to něco, co by společnost stejně potřebovala, pak to podle všech ekonomických pouček, jež jsem četl, v podstatě dává smysl. Jde jen o to, aby se veřejné peníze zase nerozkradly, aby ten

most nevyšel nakonec sedmkrát draž, než je obvyklé.

**Je tady nějaký velký rozdíl v tom, jak ta krize probíhá u nás a v Americe?**

Musíme si uvědomit, že ve střední Evropě je to daleko více krize důvěry než krize likvidity. Banky se bojí půjčovat - klientům i sobě navzájem -, aby jim nezůstal černý Petr. Takže oběživo je, ale neobíhá. V systému neproudí krev. Tedy u nás. V Americe to zase fungovalo jako ta ruská matřjoška. Šlo o to, kolik „vrstev“ zprostředkování, tedy obalů, bylo mezi původním, nekvalifikovaným dlužníkem - jenž, ač neměl, dostal třeba velkorysou půjčku na dům - a konečným vlastníkem cenného papíru. U nás tyhle finanční produkty vázané na hypotéky beznadějných dlužníků našťástí moc nebyly.

**Jak to?**

My jsme si něco trochu podobného zažili v devadesátých letech. Banky půjčovaly kdekomu a jakýmkoli způsobem, a navíc v prostředí, kdy půjčené peníze ještě nešlo efektivně vymáhat. To vedlo k tomu, že u nás pár bank zkrachovalo. V podstatě jsme o etapu napřed. Náš bankovní sektor na roz-

díl od Ameriky jsme si my, daňoví poplatníci, už jednou vyčistili. Jen naši nezodpovědní dlužníci nebyli malí nezaměstnaní chalupníci kdesi z amerického zapadákov, ale Soudkové a Stehlíkové. Lidé, kteří od počátku jasně neměli na to, řídit firmy, jež se jim dostaly do rukou. Žádná rozumná banka jim neměla nikdy půjčit. A vedle nich tu byli jiní lidé, kteří si půjčovali už s vědomím, že peníze nikdy nevrátí. Banky na ně tehdy moc nemohly, nebylo prostě nastaveno potřebné právní prostředí. Navíc banky vlastnil stát, čili politici si nemohli dovolit nelít do nich další peníze. Docházelo k politickým absurditám, kdy pravicová ODS s thatcherovskou rétorikou bránila privatizaci bank a živila celý ten jejich zkorumpovaný systém „erárních“ peněz.

**Například?**

Například Jan Kollert ze státní Komerční banky takhle půjčoval peníze svému kamarádovi Chvalovskému a Baraku Alonovi, což byly v podstatě normální podvody. Ale jakou měl motivaci mimo trestní stíhání, aby se choval jinak? Věděl, že by mu museli dokázat úmysl. Ty banky se u nás nako-

nec privatizovaly proto, že v nich už nebyly de facto žádné peníze. Takže sociálním demokratům vlastně nezbylo nic jiného než je nabídnout někomu, ať si je vezme. Což je další absurdita: po letech, kdy vládla pravice, levicovní sociální demokraté konečně privatizují bankovní sektor. Celý význam slov „pravice“ a „levice“ se u nás stihl dokonale pomíchat.

### Stála na počátku naší české bankovní krize v devadesátých letech neznalost, nebo záměr?

Oboje. Tady žádné komerční bankovníctví pochopitelně neexistovalo, měli jsme Státní banku československou a lidi, kteří v ní pracovali. Všichni se učili komerční bankovníctví za pochodu. A do toho vstoupily postavy, jako byl Viktor Kožený, který komerční bankovníctví dobře znal z Ameriky. Tihle hráči se rychle zorientovali v tom, kde všude nechal náš systém otevřené dveře. Dneska se hodně spekuluje, jestli některé dveře v zákonech nezůstaly otevřené schválně, jestli tomu všemu třeba nenapomohl Dušan Tříška, jehož bratr na tom skvěle vydělal. (Dušan Tříška, bývalý náměstek ministra financí a hlavní „otec“ kupónové privatizace. Jeho bratr Aleš Tříška se stal krátce poté spoluzakladatelem společnosti Motoinvest, již se během kupónové privatizace podařilo ovládnout a následně vytunelovat řadu investičních fondů – pozn. aut.)

Netroufám si říct, jak to bylo. Ale už tehdy u nás působili různí poradci ze zahraničí, kteří tato nebezpečí vnímali a varovali před nimi. Otázka zní, proč jim ti, již řídili budování našeho finančního

**JAN BUBENÍK** byl jedním ze studentských vůdců listopadové revoluce v roce 1989. V témže roce se stal v 21 letech historicky nejmladším poslancem tehdejšího Federálního shromáždění ČSSR, poté poslancem České národní rady. Záhy ovšem na mandát rezignoval, aby dokončil studia na univerzitě. V letech 1996–1999 pracoval ve společnosti McKinsey & Co, od roku 2000 byl jmenován jednatelem pražské pobočky headhunterské společnosti Korn/Ferry. V lednu následujícího roku jej společně s poslancem a exministrem Ivanem Pilipem zatkl na Kubě při návštěvě místních disidentů. Oba byli obviněni z podvrtné činnosti a přípravy povstání a strávili v kubánském vězení celkem pětadvacet dní. Posledních osm let Jan Bubeník vede vlastní personálně-poradenskou společnost Bubeník Partners. Je ženatý, má dvě děti: Matildu a Matouše.

ho systému, nenaslouchali. Ale zaplatěná věc se alespoň pár věcí povedlo, jako třeba prodej Škodovky, díky němuž tu máme alespoň autopřemysl. Škodovka odstartovala efekt sněhové koule: začala hledat ve svém okolí lokální dodavatele součástí, jež vyučila technologiím a kontrole kvality, protože její šéfové věděli, že i tak to vyjde levněji. A tihle dodavatelé časem zesílili a osamostatnili se a začali dodávat dalším automobilkám. A nakonec se u nás vytvořila tak vyspělá síť výrobců, až to přitáhlo Toyotu, Peugeot, Hyundai a tak dále. Taková koncentrace je pochopitelně skvělá ve fázi růstu. Ovšem když začne ekonomika stagnovat, je to pak o to strmější pád.

### Prý se účastníte projektu, který by poskytoval něco jako terapii pro manažery zasažené krizí.

Oslovil mě psycholog Eduard Hilšer, jestli bych nechtěl spolupracovat na projektu poradny pro manažery. Znovu je to o tom, že u nás lidé nemají možnost konfrontovat to, co zažívají, se zkuš-

nostmi svých služebně starších kolegů, rodičů, učitelů ... Ti lidé ztrácejí sebedůvěru, z kariérního pádu si odnesli pocit, že někde udělali obrovskou chybu. Tenhle pocit se pak často dodatečně přenesl i do partnerských vztahů, takže mají pocit, že selhali podruhé. Je to jako spirála ustavičného pádu. **V čem jsou manažeri v životních prohrách jiní?**

Jejich specifikum je v tom, že jsou sami sobě diktátory úspěchu, úspěchu, jenž se musí neustále rozpínat a růst. Lidé z generace, která tvoří většinu manažerů, se u nás zatím jen předháněli v oslnivosti své kariéry. Neumějí prohrávat, protože nedostali příležitost zjistiť, co to prohra je. Donedávna byl bez práce jen ten, kdo udělal opravdu velký průšvih. Takže ti, již jsou dnes nezaměstnaní, se často nedokážou zbavit pocitu velkého osobního selhání, i když za to ve skutečnosti nemohou. Proto je tohle období zkouškou ohněm, v němž se vypálí trvalé značky. Je to jako v tom příběhu letadla, které ne-

dávno přistálo v New Yorku na řece Hudson. Protože, jak si vlastně definujeme úspěch? V případě cestovního letadla asi tak, že včas vzlétne a včas a bezpečně doletí na místo určení. Z tohoto hlediska byl let, jenž skončil v řece, naprosté fiasko. Ale jeho pilot se stal jakousi „obchodní značkou“ bravurního zvládnutí krizové situace. Kdybyste měli sebemenší podezření, že se může něco stát, chtěli byste, aby vaše letadlo vedl tenhle pilot, nebo někdo, kdo ještě ani nepotkal turbulenci? Na klidném moři jsme všichni docela dobří kapitáni.

### O lidech z vedoucích funkcí se toho hodně namluví: jsou to workoholici, agresivní kariéristé posedlí soutěživostí a úspěchem. Co jim zbude, když jim tohle někdo sebere?

Spousta lidí v top managementu odkládala založení rodiny, celou svoji identitu spojila s kariérou. A teď stojí v prázdně. Rodina je důvod, proč rozložit smysl života do více míst. Mého otce například vyhodili po osmašedesátém z vysoké školy, kde učil. A on ten svůj pedagogický přetlak, potřebu dělit se o zkušenosti a vychovávat, například na svoje tři syny. Paradoxně byl tenhle jeho vyhazov něčím, co nám hrozně moc prospělo, celou rodinu to ohromně stmelilo. Lidé, kteří mají rozumné rodinné zázemí, mají mnohem víc šancí přežít. Případ mého otce je důkazem, že měřítkem úspěchu není pokaždé všechno vyhrát, ale – jako je to v Darwinově teorii – vědět, že dlouhodobě nejúspěšnější nebývá ten nejsilnější a nejchytřejší. Je to ten, jenž se uměl nejlépe přizpůsobit. x

**NOVÁ  
SCÉNA  
REFLEXU**

Šašek a královna  
(B. Polívka a Ch. Poulain)  
Divadlo na provázku

Gazdina roba  
(D. Veškrnová)  
Divadlo na Vinohradech



Revizor  
(I. Trojan)  
Dejvické divadlo

**POZOR! POSLEDNÍ  
MOŽNOST OBJEDNÁNÍ**

Cyrano z Bergeracu  
(J. Hanzlík)  
Divadlo na Vinohradech

**NABÍDKA POUZE  
PRO PŘEDPLATITELE**

Objednávejte na [www.predplatne.reflex.cz](http://www.predplatne.reflex.cz)



hrát kvalitní divadlo

**Výborná  
divadelní  
představení  
1983 - 2000**

**REFLEX**