

Paradoxně, když už strategové plánují nárůst, tak mezitím musí ještě propouštět tam, kde lidská síla nebyla dobře umístěna. A to proto, aby poté mohli na správných místech nabírat. Obecně je na trhu pozitivnější nálada.

”



FOTO LN FRANTIŠEK VLČEK

Krize smetla šéfy, kterým tým nevěřil

Banky budou hledat cesty, jak se lépe postarat o bohaté privátní klienty. Mezi vrcholovými manažery narůstá optimismus, spřádají plány na expanzi. Ovšem bude ještě trvat, než se to odrazí na trhu práce. Podle **Jana Bubeníka**, lovce vrcholových manažerů ze společnosti Bubeník Partners, je to logické. Nejdříve se musí propouštět, aby se mohlo nabírat.

PETR ŠVIHEL

LN Ještě loni jste říkal, že velká slabina českých manažerů je fakt, že se nenaucili prohrávat. Změnilo se to?

Spíš neměli možnost přijmout prohru jako součást života. Moje generace lidí okolo čtyřicítky se vezla na růstové vlně po revoluci, kdy tady byl velký neukojený hlad, především po spotřebním zboží. Řada lidí této generace teprve loni poprvé pocítila neúspěch. Několik z objektivních a někdo ze subjektivních důvodů. Někomu odumřel odběratel, protože špatně plánoval, a člověk přitom neudělal nic špatně. Přesto si to manažeri brali jako osobní prohru. Já říkal, že je to otázka ne toho, jestli prohra přijde, ale kdy přijde. Schopnost uvědomit si, že neúspěch nebo pokles trhu není konec světa, ale něco běžného. Myslím, že prohra, pokud používáme tento termín, patří k byznysu, sportu i životu. Je daleko důležitější, co si z toho vezmeme. Zkušenosti, které mám z dekady, po kterou dělám tuto práci, jsou, že nejzajímavější jsou pro klienty lidi, kteří už havarovali. Jestli svoji, nebo cizí příčinou, je celkem jedno. Důležité je, že se z toho dokázali poučit a dokážou předvídat.

LN Znamená to, že čeští manažerů jsou kvalitnější?

Řada z nich ano. Jsou kvalitnější, poprvé museli osekávat rozpočty. Na druhou stranu jsou teď poučenější a mají kapacitu, když jde ekonomika nahoru. Jsou minimálně zkušenější o to, že se jim to po-

vedlo a jak tu zatáčku vybrali nebo ne.

LN Hodně se říkalo, že Češi jsou stejně kvalitní jako západní manažeri. V korporátních strukturách to ale nebylo moc vidět. Nicméně zdá se, že se to poslední dobou mění. Budou Češi hrát hlavní roli v českém byznysu?

Je to stále velice individuální. Obecně tady ten trend je. Když je tady kvalitní lokální člověk, který dozrál na pozici, tak ho korporace nemají problém jmenovat. Otázka pasu v takovém případě opravdu nehráje roli. Naopak pokud mají dobrého lokálního manažera, který tady chodil do školy, má tady kamarády a rozumí situaci, tak je to výhoda. Očekával bych, že naše generace, která pomalu stárne, bude zabírat ještě větší počet na pozicích lokálních manažerů. Ale na druhou stranu to nebudou nikdy všichni. Češi jsou také jmenováni na posty generálních ředitelů v Rakousku. I mix na lokální půdě je zdravý. Byznys je světoobčan.

LN Mezi rokem 2009 a 2010 se v korporacích stahovali expati, protože byli příliš nákladní. Vrací se zpátky, když se ekonomika opět rozbíhá?

Ne nijak masivně. Probíhá klidná a normální obměna. Vracíme se jenom k něčemu, co je normální. Před krizí to bylo trochu nestandardní.

LN Na společnostech, které si najímají headhuntery, lze dobře rozpoznat, kde budou probíhat výměny šéfů, a tak i změny strategií, a vůbec tak lze poznat, kde se daří a trh ožívá a naopak. Kde bude podle vás letos nejrušnější?

Stále si myslím, že pojišťovnictví je zajímavé. Těsně před krizí nastoupilo několik nových hráčů a loni se objevila spousta nových generálních ředitelů u důležitých hráčů, kteří už udělali některé změny. Ale myslím, že na jejich rozhodnutí bude trh reagovat i letos a v pojišťovnictví bude dynamická situace.

Totéž platí i o stavebnictví, které bude muset reagovat na redukci veřejných zakázek. Bude záležet do určité míry na štěstí, s jakým vsadí na svoji kartu, a řadě těch, kteří byli závislí na státních zakázkách, dojde podkožní tuk. Lze vidět postkrizovou konsolidaci. I v automobilovém průmyslu, především v méně sofistikovaném, kde je vět-

ší náročnost na pracovní sílu. Například u kabelových svazků. Na druhou stranu je dobré, že neodcházejí vývojová centra a instituce, kde je větší přidaná hodnota. Doufejme, že to bude platit i nadále a že budeme schopni přitáhnout další hráče na trhu. Tady bude hodně záležet na tom, jestli se povedou a jestli se vůbec spustí reformy. Důvěra v to, že vláda a instituce budou korektní, probyznysové, srozumitelné a transparentní.

LN Očekáváte, že ve stavebnictví během letošního roku dojdou rezervy a začne se propouštět?

Pokud se nestane něco, o čem nevím, tak si myslím, že na konci prvního čtvrtletí a v průběhu druhého čtvrtletí budou někteří hráči propouštět. I když některé firmy už v průběhu krize propouštěly zásadně. Například Skanska dvanáct set lidí. Ještě tady jsou ale další adepti.

Nejzajímavější jsou pro klienty lidé, kteří už havarovali. Jestli svoji nebo cizí vinou je celkem jedno. Důležité je, že se z toho dokázali poučit.

”

LN Kterému sektoru se daří nejlépe? Kde se podle vás nejlépe odvíjí od krize?

Velice dobře se daří bankovníctví, a to i přesto, že se očekávalo, že zde bude hodně špatných dluhů v korporátním segmentu. Vypadá to, že očekávání bylo daleko pesimističtější. V některých případech jsou firmy na „jippece“ a uvidíme, jestli to jejich management nebo daný průmysl zvládne. Bude hodně záležet na tom, jak včas banky zmonitorují klíčové klienty a průmysly, kterým se rozhodly půjčovat. Obecně bankovníctví přežilo a systém je robustní a spolehlivý. Zde jsem byl pozitivně překvapený.

LN Na Slovensku během loňského roku vznikly tři nové banky –

Fio, AXA a Zuno bank. Letos se Zuno chystá vstoupit i do Česka. Může to něco způsobit na bankovním trhu?

Na Slovensku to bude mít hrozně zajímavou dynamiku. Tam je to ale z jiného důvodu. Agresivně tam vstoupila skupina Penta, která koupila bývalou Dexii, a šušká se, že má zájem o OTP. Tím pádem by vznikla banka, která má přes sto poboček, a ta by mohla začít prohnět tradiční kamenné banky. Také se šušká, že tam nastoupí Jan Rolo, který dělal šéfa Slovenské spořitelny, a že už se chystá i tým profesionálů z banky, kde předtím působil.

Také se šušká, že by měl odejít šéf Vubky (*úvěrová banka – pozn. red.*), a spekuluje se, kdo bude jeho nástupce. Je pochopitelné, že nový generál takového hráče, jako je Vubka, může mít svůj vlastní názor, do kterých produktů a segmentů vstoupit, a ostatní na to budou muset zareagovat. Do Slovenské spořitelny nově přišli tři Češi – Jozef Sikela, Jiří Huml a Martin Pilecký. Uvidíme, s jakou strategií přijdou. Na Slovensku je bankovní trh v podobné dynamice jako pojišťovací trh v Česku. Je tam relativně hodně změn na nejvyšších pozicích, jsou tam majetkové přesuny, které možná vytvoří dalšího silného a agresivního hráče, který když půjde s cenou dolů a vydrží, tak na něj budou muset ostatní reagovat.

LN Zajímavé je, že v porovnání se Slovenskem je český trh klidný. Jak to?

Tady ani nebyl veliký důvod. Nebyla tady žádná krize ani poplach, který by měl vést k výměnám. Ale v ČSOB se předělával tým a doplnilo ho několik lidí z KBC, nakoupili pro mě překvapivě i mladé lidi z poradenského trhu rovnou do představenstva. To byl překvapivý a čerstvý krok. Personálně zajímavě posílila i Raiffeisenbank. Rozšířila své vedení o lidi s mezinárodní zkušeností s českým původem. Posledních pár let neměla GE v nejužším vedení Čecha, a loni jim tam přišla nová HR ředitelka a myslím i nový šéf strategie. Stále se něco děje.

LN Z personálních oznámení se zdá, že se české banky připravují na soubor o drobné klienty. Bude zde docházet k větší dynamice trhu?

Většina bank se teď spíše soustředí na prémiový až privátní bankovní segment. Na ty úplně nejbohatší.

To je segment, který je u nás dlouhodobě ne vždy obslužen s kvalitou typu švýcarského bankovníctví. Z mnoha ohledů přestaly platit důvody, proč by lidé měli své peníze strkat do Švýcarska nebo do Rakouska, když máte možnost hovořit rodným jazykem s někým, kdo vám nabídne otevřenou architekturu, čili že vám netlačí jenom produkty svoji skupiny, ale máte možnost si vybrat z nejlepších produktů různých institucí. Jestli někdo pokrýje Česko odpovídajícím servisem, tak nasbírá relativně zajímavou klientskou skupinu. Masový segment je obslužený docela dobře a myslím, že tam udělat větší přesuny stojí relativně hodně peněz.

LN Headhunterská společnost Korn/Ferry zveřejnila své roční výsledky. Pochvalují si, že dosadili více generálních ředitelů. Odpovídá to i vaší zkušenosti?

Ano. Na krizi se reaguje tím, že pokud člověk selhal, tak ho musíte vyměnit. Pokud neselhal, tak mu dáte mandát expandovat, buď koupí další firmu, nebo mu dovolíte přivést další lidi, kteří mají na starosti nové projekty.

LN Markus Schwarz, šéf headhunterské společnosti Egon Zehnder, tvrdí, že manažeri se poučili z krize a dnes už myslí na zvyšování tržeb. Není tato pozitivní nálada v kontrastu s tím, že se stále masivně propouští a zvyšuje se nezaměstnanost?

Trendy v nezaměstnanosti mají vždycky zpoždění. Lidé mezitím přijdou na trh. Paradoxně, když už strategové plánují nárůst, tak mezitím musí ještě propouštět tam, kde lidská síla nebyla dobře umístěna, proto, aby poté mohli vůbec nabírat. Obecně je na trhu pozitivnější nálada. Manažeri jsou poučenější, lidé si zvykli na to, že je tady nějaká krize a že i přesto jde život dál. S tímhle tvrzením bych si dovolil souhlasit. Manažeri vědí, co dělají, a začínají spřádat plány na expanzi.

LN To koresponduje s dalším tvrzením. Headhunterská společnost Boyden zveřejnila článek o tom, že většina firem začíná spřádat plány na expanzi do jiných zemí. Nelze z toho ale vyzorovat, že se řídí heslem „nedaří se nám tady, zkusíme štěstí jinde“?

Ne nutně. Firmy, které nemají konsolidované své klíčové trhy,

většinou vykrvácely, když se řídily tímto heslem. Obzvláště když se snažily o aktivity na trzích, které byly kulturně složitější než ty, z kterých vzešly.

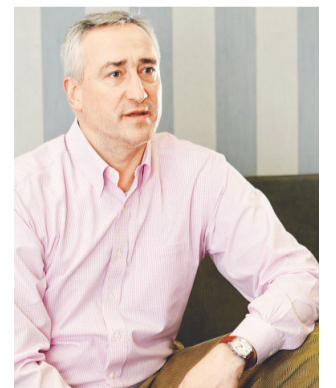
LN Co podle vás v byznysu ještě vzbuzuje optimismus?

Optimismu mi dodává, že klienti odlišují kvalitní a nekvalitní management a také dodavatele ve službách. Umí cenou odlišit kvalitního a nekvalitního dodavatele. U top managementu už nerozhoduje jenom plat. Ukázalo se, že direktivní armádní generál neměl v krizi mužstvo, o které by se opřel, protože mu nevěřilo. Ti, co vládli jenom strachem, nepřežili.

LN Těsně po volbách jsme se bavili o tom, že plno manažerů má chuť jít dělat do státní správy. Trvá to?

Já si myslím, že ne. Výrok Pavla Kohouta, že už nikdy nebude nic dělat zadarmo pro vládu, můžu podepsat. Je z toho cítit frustrace, že člověk, který je kompetentní a chce dát svoji znalost a zkušenosti k dobru vlasti, není vyslyšen. Poprosili ho, aby dal své zkušenosti k dispozici, a pak si jeho závěry často nikdo ani nepřečetl.

Lovce šéfů



Jan Bubeník

V letech 1999 až 2001 působil jako řídicí partner české pobočky globální headhunterské společnosti Korn/Ferry. Od roku 2001 je partnerem headhunterské společnosti zaměřené na střední a východní Evropu Bubeník Partners. Působil také v elitní firmě McKinsey jako konzultant pro průmysl.