

Špatní ředitelé – Příběhy lidí, kteří nezvládli vedení velkých firem a krizové situace

I ty nejsilnější firmy dokážou zničit

PETR ŠVIHEL, ONDŘEJ LINC
DAVID TRAMBA

PRAHA Finský výrobce mobilních telefonů klesá ke dnu. Jeho provozní ztráta za druhé čtvrtletí letošního roku byla téměř půl miliardy eur. Generální ředitel Nokie Stephen Elop má co dělat, aby se bývalá technologická pevnost nerozpadla jako hrad z písku. Důvod problému je jasný – jeho předchůdce ve funkci Olli-Pekka Kallasu. Muž, který dostal výpověď loni na podzim, byl prostě špatný šéf.

Vypráví se o něm úplně fantastické příběhy. Například údajně před

několika lety potopil projekt dotykového telefonu se slovy, že tohle stejně nikdo nebude chtít koupit. Tým, který přístroj připravoval, následně přešel k Applu a ten na trh prorazil s dotykovým telefonem iPhone, který ovládl svět.

Stejně tak prý Olli-Pekka nařídil celofiremní dovolenou v letních měsících. Přesně ve stejný čas se zaměstnanci Applu nestačili otáčet, aby dokázali dodat dostatečný počet telefonů pro své zákazníky.

Dobrý šéf firmu pozvedne, špatný ji dokáže zruinovat. Dvanáct let trvalo americké automobilce General Motors, než se vzpamato-

valo po špatných rozhodnutích Rogera Smitha, který firmu vedl do roku 1990.

Po Hušákově potopa

Loterijní společnost Sazka je na počátku podobné cesty. Její dlouholetý generální ředitel nejdříve dokázal společnost postavit na nohy. Vše se obrátilo po stavbě obří multifunkční arény v Praze.

Podle původních plánů měla její výstavba stát 2,5 miliardy korun, podobně jako u srovnatelných hal v zahraničí. Skutečné náklady se však vyšplhaly na víc než trojnásobek této částky. Vinou rostoucích

splátek dluhopisů, kterými Sazka sportovní arenu profinancovala, zbývalo stále méně peněz pro akcionáře.

Aleš Hušák pak začal vynikat v nové disciplíně – svalování viny na vnější okolnosti. Z potíží Sazky tak vinil stát, dravé finanční skupiny, proradné bankéře nebo „konkurzní mafii“.

V lednu skončila firma s téměř šedesátiletou historií v insolvenčním řízení a koncem května soud prohlásil konkurz na její majetek.

Aleš Hušák je typickým příkladem manažera, který je sice schopný, ale jeho vlastní ego ho ovládlo

do té míry, že to vyústilo v pád společnosti, kterou vedl.

Kvůli IQ sem, kvůli EQ ven

Obrovské ego stálo i za pádem Francouze Jeana-Marie Messiera, který se rozhodl vytvořit mediální impérium z vodohospodářské firmy. Ignoroval špatné výsledky i obrovské dluhy a společnost se 150letou historií málem položil.

Jaké jsou nejčastější chyby generálních ředitelů? Stejnou otázku si položil psycholog z Harvardu Daniel Goleman, který provedl rozsáhlý průzkum mezi 900 manažery, kteří dostali během krize výpověď. Uká-

že se, že funguje jednoduché pravidlo: šéfové jsou najímáni pro své konkrétní zkušenosti a vysoké IQ, ale propouštěni pro nedostatky emocionální inteligence. S tímto průzkumem se ztotožňuje i český headhunter Jan Bubeník ze společnosti Bubeník Partners.

„Generální ředitelé jsou propouštěni, protože se ukáže, že neumí vést lidi. Nemají kontextuální inteligenci, což znamená, že nedokážou svoje znalosti efektivním způsobem používat. Nedokážou přesvědčit lidi, aby je dobrovolně následovali, a to je hrozně důležité,“ říká Jan Bubeník.

Aleš Hušák
SAZKA



Co si nadrobil, to si také beze zbytku snědl

Právnik Aleš Hušák se stal generálním ředitelem a předsedou představenstva Sazky v roce 1995 spíše náhodou. Zkrátka byl ve správnou chvíli na správném místě. V obou funkcích však zakořenil tak důkladně, že se stal prakticky neodvolatelným.

Jeho odvolání z funkce požadovala již na jaře 2004 ministryně školství Petra Buzková. „Na Hušáka nesahejte, má naši plnou důvěru! Na novou halu jsme pyšní,“ vzkázali akcionáři vládě. Z funkce generálního ředitele jej sesadil až letos v červnu insolvenční správce Josef Cupka. Předsedou představenstva zůstává dodnes.

Hušákově a Sazce zlomila vaz stavba předražené sportovní haly v Praze-Libni. Akcionáři Sazky, tedy sportovní a tělovýchovné svazy, Hušáka drželi ve funkci i v letech, kdy příjmy ze Sazky klesaly kvůli splácení haly směrem k nule.



Sazka se změnila v unikátní společnost. V běžné akciové společnosti se šéf více či méně bojí, aby jej akcionáři neodvolali. To rozhodně nebyl případ Sazky. Předseda Českého svazu tělesné výchovy Pavel Kořan a další bossové sportovních sdružení se báli Hušáka. A odkývali mu i řadu ztrátových investic, například do pořízení sázkových videoterminálů.

Aleš Hušák vždy uměl problémy odvodnit vnějšími okolnostmi. Z potíží vinil stát. Útočil také na finanční skupiny, proradné bankéře a „konkurzní mafii“.

Proslul je též jeho uzavírání dohod s bývalými soupeři. Investiční skupina Penta patřila mezi „nájezdníky“, kteří se chtěli do Sazky probít díky skupování dluhů. Navzdory špatným vztahům z minulosti se Hušák v únoru s Pentou dohodl na společném postupu. Proti síle finančních skupin PPF a KKCG, které odkoupily pohledávky od Vítkva, však Hušák s Pentou měli jen malou šanci uspět.

Zbytek příběhu je známý. V lednu skončila Sazka v insolvenčním řízení a koncem května soud prohlásil konkurz na majetek firmy. Následovat bude rozprodání majetku. Sportka a další loterie tak zřejmě pád Sazky přežijí, ale pod křídly jiné společnosti a pod vedením jiného šéfa. **dtr**

John Sculley
APPLE



Muž, který vystrnadil Stevea Jobse z Applu

Podle mnohých se John Sculley zapsal do historie nejhorším personálním rozhodnutím, jaké kdy padlo. Za jeho působení na postu šéfa technologické společnosti Apple odešel z firmy její vizionářský zakladatel Steve Jobs. Člověk, na jehož zdraví závisí cena akcií firmy a který je považován za téměř nenahraditelného.

Odsoudit Sculleho ale může být nespravedlivé, protože se dostal do centra mocenské bitvy, za kterou by se nemusely stydět ani středověké královské dvory.

V roce 1983 byl Sculley na svém vrcholu. Za sebou měl mimořádně úspěšnou marketingovou akci „Pepsi Generation“, díky které se podařilo přesvědčit lidi, že pít slazené limonády je otázkou stylu, a Pepsi rostla na úkor Coca-Coly. Steve Jobs, v té době mladíček, ho přesvědčoval, aby šel dělat šéfa Applu, rostoucí technologické firmy. Sculley ale nechtěl, na pozici šéfa PepsiCo byl spokojený. Jobs ale Sculleho udolával několik týdnů svými přednáškami a vizemi, až se ho nakonec zeptal: „Chceš stále prodávat slazenou vodu, nebo změnit svět?“

Netušil, že Steve Jobs potřeboval člověka, který nerozumí počítačům, aby byl na něm závislý a neměnil směr, který Jobs udával.

Časem ale začal vztah mezi Sculleym a Jobsem drhnout a skončilo to tím, že Jobs ze společnosti odešel poté, co ho Sculley v roce 1985 zbavil téměř veškeré odpovědnosti a rozhodovací moci. Sám pak důsledně dodržoval Jobsovou strategii.

Sám Sculley v pozdějších rozhovorech zpětně přiznával dvě chyby: rozhodnutí pro špatné procesory do počítačů na doporučení dvou techniků a fakt, že neoděšel z firmy dříve.



„Chtěl jsem Apple opustit. Představenstvo mě ale poprosilo, abych zůstal. Tak jsem zůstal a oni mě vyhodili,“ říká Sculley a dodává: „Co jsem se naučil v technologických firmách, je, že v tomto odvětví je velice, ale velice tenká čára mezi úspěchem a neúspěchem. Je to byznys, ve kterém musíte neustále riskovat a neustále žijete na této hraně mezi úspěchem a prohrou.“ **pes**

Tony Hayward
BP



Šéf, ze kterého PR specialista nikdy nebude

Nástupci ve vedení společnosti budou mít obtížný úkol napravit dědictví, které po sobě Tony Hayward zanechal,“ prohlásil massachusettský kongresman Edward Markey. V jistém smyslu nemohl být dále od pravdy – Haywardův nástupce Robert Dudley totiž vylepšil reputaci ropného těžařského gigantu BP už jen tím, že se ujal vedení společnosti.



Hayward se stal výkonným ředitelem v roce 2007. Firma tehdy nesla stigma v podobě smrti 15 lidí při výbuchu rafinerie katastrofu v dějinách USA. Místo toho v Texasu a řešila problémy s unikající ropou na Aljašce. Je zvláštní, že se z této situace Hayward nepoučil a neodnesl si více zkušeností.

22. dubna minulého roku došlo k výbuchu na těžební plošině Deepwater Horizon. Zemřelo 11 lidí a do moře začaly okamžitě unikat miliony litrů ropy. Po týdnech neúspěšných pokusů o ucpání vrtu bylo jasné, že jde o nejhorší ekologickou katastrofu v dějinách BP a několika ruskými vyjádřil pokoru a účast lidem z postižených oblastí, proslul svými extrémně nešťastnými výroky.

„Jasně že spím,“ řekl například Hayward na otázku novinářů, zda ho katastrofa nebudí ze sna. Tím jeho prostořekost nekončí. „Mexický záliv je velká plocha. Množství ropy, které uniká do moře, je relativně malé oproti objemu celého oceánu,“ prohlásil bezelstně. Jednou si dokonce postěžoval, že by „chtěl zpátky svůj normální život.“

Vrcholek bylo, když na veřejnost prosáklý informace, že si uprostřed probíhajících záchranných prací odskočil na závod plachetnic, kterého se účastnila i jeho loď. Hayward se raději stáhl a záchranné operace začal řídit již zmíněný Robert Dudley. Hayward ale neoděšel s prázdnou. BP mu přiznalo roční plat ve výši 1,045 milionu liber, zároveň ho vedení „uklidilo“ do správní rady společnosti TNK-BP, což je ruská divize založená BP a několika ruskými oligarchy. Spolupráce s Rusy ale v tuto chvíli vážně. Jedno je však jisté. Slovy personálního šéfa Bílého domu Rahma Emanuela: „Tony Hayward rozhodně neudělá druhou kariéru jako PR specialista.“ **lin**

Richard Fuld
LEHMAN BROTHERS



Unikátní bilance: pád největší banky a finanční krize

Každou noc se probouzím a přemýšlím. Co jsem mohl udělat jinak? Mohu vám říct, že tato bolest mi zůstane do konce života.“ Tak se za největší americký bankrot, který málem položil celý finanční systém, omlouval před Kongresem Richard Fuld, bývalý šéf bývalé investiční banky Lehman Brothers.

Fuld byl šéfem jedné z největších finančních institucí na Wall Street od roku 1994. Lehman Brothers dokázal provést obdobím asijské finanční krize, později byl však zlákan fenoménem zvaným finanční deriváty. Konkrétně šlo o takzvané credit default swaps (CDS), cenné papíry, kterými se investoři pojišťovali proti možnému bankrotu dlužníka.

Původně měly tyto instrumenty sloužit bankám, aby u velkých transakcí nemusely ukládat stovky milionů dolarů na rezervní účet, jak vyžadovali regulátoři. Jenže bankéři postupně přišli na postup, jak lze „riziko“ prodávat téměř u čehokoliv. Nejvíce se CDS chytly u hypoték. Cena domů v USA stále rostla a zdálo se, že není možné prodávat. Již na konci roku 2007 bylo zřejmé, že celý systém nemůže fungovat. Šéfové mnoha bank včetně Fulda však na varování nereagovali. A například Stan O'Neal z banky Merrill Lynch celému byznysu prý moc nerozuměl, stačilo mu, že sypal peníze. Finanční domy tak vydělávaly miliardy dolarů a správní rady odsouhlasily generálním ředitelům rekordní odměny. Podle odhadů BBC si Fuld od svého nástupu přišel na neuvěřitelných téměř půl miliardy dolarů.



Když bylo jasné, že Lehmanové potřebují pomoc, odmítl Fuld některé nabídky na odkup majetku. Zdály se mu totiž příliš nízké. Situace však začala již příliš daleko a peníze musel začít shánět i samotný ministr financí USA. Bylo však již málo času, trhy ovládla panika a 15. září 2008 banka Lehman Brothers zbankrotovala.

Fuld, dříve přezdívaný Gorila z Wall Street, dnes pracuje v malé firmě s neprůhlednou majetkovou strukturou jako burzovní makléř. Část majetku převedl na svou ženu, aby o něj nepřišel v případných soudních sporech. **lin**

Jean Marie Messier
VIVENDI



Z vodárenské firmy k mediálnímu gigantu a zase zpět

Jean-Marie Messier byl v době největší slávy odpovědí Evropy na to, že ve zdejším světě chybí mladí, dynamičtí a sebevědomí šéfové. Messierovi, který si sám dal přezdívku „Mistr světa“, rozhodně nechyběly ambice – chtěl dobýt mediální trh. Svůj sen začal uskutečňovat v roce 1996, kdy se stal šéfem francouzské firmy Compagnie Générale des Eaux (CGE). Ta od dob Napoleona III. zajišťovala dodávky vody pro města Lyon a Paříž, od svého oboru se mírně odchýlila až v 80. letech, kdy přibýlo ještě odpadové hospodářství, stavebnictví a energetika.



Messierovi trvalo jen pár let, než z CGE udělal druhou největší mediální korporaci po Time Warner a firmu se 150letou tradicí přejmenoval na Vivendi. Skoupil hollywoodské studio Universal, mnoho telekomunikačních společností a rozjel několik televizních kanálů. Na většinu obchodů si samozřejmě musel půjčit obrovské částky. Messier byl velký zastáncem účetního ukazatele EBITDA, pomocí kterého se vykazuje zisk před zdaněním a odečtením úroků. Důvod je prostý: u Vivendi nebylo na první pohled zřejmé, o jak zadluženou společnost jde.

Problémy se naplno odhalily v roce 2001 poté, co na akciových trzích došlo k prasknutí takzvané internetové bubliny. Investoři přestávali věřit technologickým firmám, a jelikož jádro Vivendi tvořily přesně tyto podniky, tržní hodnota korporace spadla o 80 procent. Nemohla počítat ani s pomocí francouzské vlády. S politiky se totiž Messier dříve rozešel ve zlém, když francouzskou kulturní výjimečnost označil za mrtvou, a kromě spojenců přišel také o dotace pro filmový průmysl.

Messier si ještě stihl odsouhlasit zlatý padák ve výši zhruba 20 milionů dolarů a v roce 2002 společnost s miliardovými dluhy opustil. Později byl v USA a ve Francii obviněn z oklamání investorů a nelegálního ovlivňování hodnoty akcií. Soud stále ještě probíhá.

Nástupce Messiera začal s rozsáhlou restrukturalizací, dříve nakoupený majetek prodával a přivedl Vivendi zpět k ziskům. Messier si založil poradenskou firmu. **lin**