

# Budujeme novou společnost podle nejlepších zkušeností

Rozhovor s Patrikem Cholevou, finančním ředitelem společnosti Skanska Poland

**Když jste před lety nastupoval na pozici CFO Skansky v ČR, uvedl jste, že jedním z důvodů volby byly švédská kultura a styl práce. Jak se tehdy lišila firemní kultura u nás a ve Skandinávii?**

Dramaticky. Byl konec roku 2008. Už tehdy měl management Skansky ve Stockholmu společné kanceláře, prosklené zasedačky a otevřenost byla cítit z každého jednání. Hned při přijímacím pohovoru ve Švédsku jsem věděl, že mi tato společnost a kultura budou pasovat. Skanska v ČR byla tehdy úplně jiná. Měla více než 20 různých právních entit a všechny s totálně odlišnými kulturami, zvyky a zájmy.

**Co se vám na firemní kultuře a způsobu řízení společnosti ve Skandinávii nejvíce líbí?**

Totální transparentnost, otevřenost a důraz na hodnoty, jako jsou etika, bezpečnost při práci či spolupráce. Nejde jen o krátkodobý zisk, ale o dlouhodobé chování se na trhu a ve společnosti. Heslem je Profit with purpose. Zároveň zde neplatí klasický hierarchický režim, ve Skandinávii si zakládají na prolínání všech vrstev. Více se diskutuje o nalezení nejlepšího řešení. Na druhou stranu, Skandinávie není jeden stát, vidím jasné rozdíly mezi střídmým Švédskem, blízkým Norskem, zvláštním Dánskem i vzdáleným Finskem.

**Podarilo se vám za dobu působení v české pobočce tuto situaci změnit?**

Věřím, že jsme posunuli firemní kulturu blíže k sever-skému modelu. Od sloučení všech společností do jedné přes vytvoření společných týmů a cílů až po vybudování značky patřící k nejtransparentnějším společnostem na českém či slovenském trhu. Skanska dnes patří i k nejzodpovědnějším společnostem v oblasti environmentu, udržitelného rozvoje či vztahu k zaměstnancům. Témata jako diverzita, inkluze či etika jsou běžně akcentována. Nicméně tato práce nikdy nekončí, musíte neustále posouvat laťku výše.

**Od roku 2017 působíte na pozici CFO společnosti Skanska Poland. Proč jste se ocitl zrovna v Polsku?**

Polsko je zajímavá země se vším všudy. To se odráží samozřejmě i ve firmě. Polská Skanska se z premianta skupiny stala téměř největším bohem. Proto byl povolán

tým z různých zemí Skansky, aby restartoval celou firmu. V managementu jsou kromě mě i Švédové, Brit, Ir a dva Poláci. Provádíme kompletní změnu. Neděláme úpravy, spíše budujeme novou společnost podle našich nejlepších zkušeností z ostatních zemí.

**Jaká je situace co do firemní kultury a způsobu řízení?**

Firemní kulturu měníme úplně z gruntu. Kultura totiž byla jednou z příčin úpadku. Firma byla příliš homogenní, zahleděná do sebe a svých dřívějších úspěchů. S představou, že „naš polský trh je unikátní a naše produkty jsou jedinečné, musíte nám věřit“. Bohužel to tak není, polský trh je docela standardní a důvěru si musíte zasloužit. Na druhou stranu, řízení Poláků je jiné než Čechů. Zjednodušeně mohu říct, že Polák na první místo dá srdce a pak až rozum. U Čechů je to naopak.

**Jak se dá z pozice finančního ředitele měnit firemní kultura? A je to vůbec úkol pro CFO?**

Samozřejmě. CFO je členem nejvyššího vedení a je pozorován lidmi, jak se chová, co říká a zdůrazňuje. Nesmí kázat vodu a pít víno, jestli chce mít důvěru ve firmě a něco požadovat. Podle správných hodnot se musí chovat nejen v práci, ale i osobním životě.

**Nakolik je firemní kultura ovlivněna trhem, zákony a dalšími rozdíly daných zemí? Co vás v tomto ohledu nejvíce trápí?**

Myslím, že podmínky v jednotlivých zemích ovlivňují chování ve firmách – a platí to i naopak. Tak jako jsou rozdíly mezi zeměmi, třeba mezi Švédskem a Českem, tak jsou i rozdíly ve firmách. Existují ovšem i výjimky, kdy se firma nechce chovat jako stádo, ale má větší ambice.

*Provádíme kompletní změnu. Neděláme úpravy, spíše budujeme novou společnost podle našich nejlepších zkušeností z ostatních zemí.*

## Patrik Choleva

Executive vice president a CFO ve společnosti Skanska Polsko. Předtím pracoval jako CFO ve Skanska Česko/Slovensko/Maďarsko/Rumunsko a CFO v JMP a DS ze skupiny innogy (RWE). V roce 2012 získal titul CFO roku. Byl členem dozorčích rad řady společností i vědecké rady MU ESF. Vystudoval Slezskou univerzitu v Karviné, MBA získal od City University of Seattle, LLM od Nottingham Trent University. Účastnil se speciálních kurzů v IMD Lausanne či London Business School.

Mezi ně patří i Skanska jak v Česku a na Slovensku, tak v Polsku. Chceme být tvůrci i lídry trhu nejen v oblasti profesionálního stavění a developmentu, ale i ve firemní kultuře, respektu jednoho k druhému či propagování etiky v byznysu. Věřím, že i tyto naše kroky povedou k tomu, že i Česko bude příjemnější zemí pro život a byznys.

### **Nakolik firemní kulturu ovlivňuje nástup moderních informačních a komunikačních technologií? Je jejich vliv z vašeho pohledu spíše negativní, nebo pozitivní?**

Je zřejmé, že komunikace i efektivita práce se zrychlují díky těmto technologiím. Takže se tomu nemůžete vyhnout. Pro mě je to pouze tradiční střet generací, kdy ta starší nad tím kroučí hlavou a nová mladá to vnímá jako skvělý nástroj. Nemluvě o nejmladší generaci, která nepoznala nic jiného, a proto vůbec nerozumí diskusi. A dopad na firemní kulturu? Podle mě to závisí i na struktuře lidí, které máte. Jestliže jsou ve firmě zastoupeny všechny generace, je potřeba volit mix od osobního setkávání, papírových zpráv i interního systému založeného na principu sociálních sítí.

### **V poslední době se u nás hodně hovoří o zpomalení ekonomiky, někdo se dokonce zmiňuje o blížící se recesi, či dokonce krizi. Jaká je v tomto ohledu situace v Polsku?**

Krizí se všichni rádi straší. Nevěřím, že nějaká velká v nejbližší době přijde. Zpomalení ano, to jsou ekonomická pravidla platná desítky let. A Polsko? Ekonomika roste strašně dlouhou dobu, ani krizi spojenou s Lehman Brothers zde pomalu nepoznali. Četl jsem, že za posledních dvacet let Polsko udělalo progres vůči ostatním zemím jako za předchozích pět set let. V Polsku spíše bankrotují firmy proto, že nezvládají svůj růst.

### **Jak podnikání Skansky ovlivňuje rostoucí tlak na „energetickou pasivitu“ budov? V ČR se firma prezentovala jako společnost, která je v tomto ohledu vždy o krok napřed...**

Naším cílem je realizovat projekty s téměř nulovými dopady na životní prostředí. Chceme být pro zákazníky předním dodavatelem environmentálně šetrných řešení a poskytovat přidanou hodnotu v podobě nejmodernějších zelených inovací. Už dnes posuzujeme životní cyklus našich dodávek, produktů a technologií. A to jak ve výstavbě, vývoji, tak v údržbě. Máme řadu expertů ve všech jednotkách Skansky po celém světě a navzájem si vyměňujeme nejlepší řešení.



### **Jaké jsou vaše nejbližší cíle?**

Začínám třetí a poslední rok v polské jednotce, kde realizujeme naši strategii CityBuilder, kterou jsme se současným managementem připravili pro Polsko. Mimo jiné osobně nastavuji proces pravidelných kvartálních i měsíčních setkání s projektovými manažery přes celou společnost, kde probíráme efektivitu jednotlivých projektů i směřování celých oblastí. Cílem je potvrdit rok 2019 jako rok obratu ve výkonnosti a předvídatelnosti.

### **Co vám přináší členství v Klubu finančních ředitelů? Nakolik je pro vás využitelné při působení na polském trhu?**

Díky členství jsem blízko nejlepších lidí z oboru, na setkáních se navzájem inspirováme novými řešeními, která jsou často univerzální pro každou zemi. Na setkání se řeší i témata přesahující hranice. Navíc jsem členem Rady klubu, kde mám možnost diskutovat o strategii a směřování. Takže členství vnímám velmi pozitivně. €