

text: Petr Kain

ilustrace: Toy Box

Jak z dobré firmy udělat výjimečnou

Co spojuje společnosti, které se z dobrých dokázaly stát výjimečnými? Jaké vlastnosti a schopnosti musí mít jejich šéfové? Jací by měli být jejich zaměstnanci? A jaký systém a hodnoty takové firmy vyznávají?





Více než půl století patří la společnost Walgreens k průměrným americkým firmám, jejichž ziskovost se mezi ostatními ničím nevykalo. V roce 1975 se ale událo cosi, co z této dobré společnosti udělalo společnost výjimečnou. Kdo by

1. prosince onoho roku investoval do akcií firmy, k 1. prosinci 2000 by dosáhl dvakrát většího výnosu, než jaký za tu samou dobu měly akcie technologické superstar Intel, pětikrát vyššího výnosu, než jaký měly akcie General Motors či osmkrát vyššího výnosu než akcie McDonald's. Jak je možné, že do té doby průměrná společnost dokázala v následujícím čtvrtstoletí předčít některé z nejlépe řízených firem světa? Odpověď je vlastně banální. Její šéf se nebál udělat radikální a pro mnohé ostatní představitele firmy naprosto nepředstavitelnou změnu.

Walgreens, které začalo jako malý krámk s jídelm, se postupně rozrostlo v řetězec restaurací a drogerií. V 70. letech minulého století se do jeho čela dostal pravnuke zakladatele firmy Charles R. „Cork“ Walgreen, který si po důkladné analýze uvědomil, že společnost potřebuje od základu proměnit model svého fungování.

Na jedné z porad vedení „Cork“ Walgreen oznámil: „Teď udělám pomyslnou tlustou čáru. A za pět let už pro nás restaurační činnost bude naprosto uzavřenou kapitolou.“ Jak později popisoval jeden z účastníků porady, nastalo ticho, že by bylo slyšet spadnout špendlík. Nebylo divu. Společnost Walgreens měla tehdy po celých Spojených státech na 500 restaurací, které přispívaly výraznými zisky k celkovému hospodářskému výsledku firmy. Nešlo ale jen o byznysovou stránku věci. To, co „Cork“ Walgreen požadoval, bylo pro mnoho lidí v podniku emocionálně těžko stravitelné. Zavřít restaurace znamenalo odstříhnout se od dlouholeté rodinné tradice sahající až k samotným počátkům společnosti. A mimo jiné i přestat vyrábět mléčný sladový koktejl, jenž ve Walgreens vymysleli a který byl proslavený po celých Spojených státech.

„Cork“ Walgreen ale chtěl, aby jeho firma byla ve svém oboru nejlepší. Když na základě pečlivých analýz zjistil, že v restauračním byznysu se mu to velmi pravděpodobně nepovede, zvolil si oblast, kde by to možné bylo. A skutečně se mu to podařilo. Během následujících let se ze společnosti Walgreens stala nejrychleji rostoucí síť samoobslužných drogerií ve Spojených státech. Cesta k tomuto úspěchu byla samozřejmě složitá a klikatá, důležité ale je, že se na ni Walgreens díky radikálnímu rozhodnutí svého šéfa vůbec vydalo.

Tento příklad názorně ukazuje, že k přeměně dobré firmy ve společnost výjimečnou je kromě jiného zapotřebí, aby měla výjimečného šéfa. V čem ale vlastně ona výjimečnost spočívá? A co kromě skvělého šéfa vlastně charakterizuje výjimečné společnosti? Před lety se to pokusil zjistit Jim Collins, původně profesor na Stanford University Graduate School of Business, posléze především autor knih o managementu. Společně se svým týmem vzal seznam pěti set největších podniků, který každoročně zveřejňuje časopis Fortune, a analyzoval výsledky všech začleněných firem mezi lety 1985 až 2000. Většina z nich za oněch 15 let svou výkonností překonala průměr trhu. Collins a spol. si nakonec vybrali jedenáctku

těch vůbec nejvýkonnějších a podrobně se podívali na to, jak fungují. Jejich zjištění byla v mnohém překvapivá. Například přišli na to, že šéfové těchto firem nebyli většinou extroverti toužící po záři reflektorů, ale naopak dosti plašší muži, kteří publicitu nesnášeli.

Něco takového je dost nečekané, ačkoli extrovertů a introvertů je na světě zhruba stejně, řada výzkumů doložila, že v manažerských funkcích naprosto dominují extroverti. Jenže jak prokázal nejen Collins, ale i autoři dalších studií, introvertní manažeři mají řadu předností. Nedávný výzkum Francesky Ginové z Harvardovy univerzity a Davida Hoffmana z Univerzity Severní Karolíny prokázal, že extroverti mohou být úspěšní, vedou-li kolektiv pasivních zaměstnanců. Jakmile jsou ale pracovníci proaktivní, nezávislí a nebojí se vyslovit svůj názor, dostávají se s extrovertními šéfy do konfliktů. Introvertní manažeři naopak podobný kolektiv vedou daleko efektivněji, protože jsou empatičtí a dokážou naslouchat.

Jak říká ředitel firmy Heluz cihlářský průmysl Jan Smola, šéfové firem musí nejen umět naslouchat, ale také srozumitelně definovat úkoly a cíle, aby každý věděl, co, jak a proč má dělat. „Šéf by také měl mít vizi a současně schopnost změnit strategii v okamžiku, kdy se situace zásadně změní. Tvrdošijně trvat na strategii zvolené v jedné situaci a neschopnost se přizpůsobit novému stavu věcí je cesta špatným směrem. Přesto mnozí šéfové a manažeři nemají dostatek odvahy změnit své původní rozhodnutí a vydat se jiným směrem,“ vysvětluje Smola.

„Šéf musí být hlavně výborný systematik, musí mít jasnou vizi a musí být schopen ji předat – za kormidlem nemůže stát někdo, kdo mění směr dvakrát denně. Také to musí být srdač, nadšený a touha po výsledcích jdou vždy z vrchu. Firma je o lidech, ale ti musí mít možnost opřít se o systém. Všechny dlouhodobě úspěšné společnosti jsou na systému postaveny,“ domnívá se Martina Brázdilová, senior manažerka personalistiky a marketingu ve společnosti ZLKL. Manažeři pak podle ní musí být schopni tento systém následovat a podílet se na jeho tvorbě. A teprve když všechny úseky firmy fungují opravdu dobře, může být podnik skutečně výjimečný.

Z hlediska dlouhodobého fungování společnosti je rovněž podstatné, že skromní vůdci firem také dokážou lépe připravit své nástupce, aby byl podnik i po jejich odchodu skvělý. Což je něco, co naopak šéfové, kteří veškerou odpovědnost za chod podniku nesou na svých ramenou, nedokážou. Typickým příkladem může být příběh firmy Teledyne, kterou založil v roce 1960 muž jménem Henry Singleton. Z malého podniku vybudoval díky desítkám akvizic během pár let firmu, která se dostala do třetí stovky v žebříčku pěti set nejlepších firem časopisu Fortune. Potíž byla v tom, že Singleton podcenil otázku nástupnictví, společnost vedl i v době, kdy mu bylo hodně přes 70 let, aniž by se příliš staral o to, kdo přijde po něm. Když se v polovině 80. let přestal každodenním chodu podniku věnovat, přišel jeho rychlý úpadek. Mezi lety 1986 a 1995, kdy sfúzovala s jednou konkurenční firmou, kumulované výnosy jejích akcií (tedy výnosy po reinvestování dividend) zaostaly za průměrným výnosem ostatních amerických akcií o 66 procent. Jinak řečeno, Singleton se sice stal skvělým podnikatelem, při budování výjimečné firmy ale zcela selhal.

Úspěšní a výjimeční šéfové sice byli většinouvé plašší a často introvertní, to samo o sobě ale jako předpoklad pro úspěšné vedení firmy přirozeně nestačí. Jak Collins zjistil, šéfové úspěšných pod-

54%

českých manažerů zažívá mírně zvýšenou nebo velmi vysokou míru stresu.

85%

manažerů firem, které se podle výzkumu Jima Collinse dokázaly přeměnit z dobrých ve výjimečné, mezi pěti nejdůležitějšími faktory pro přeměnu své firmy vůbec nevedlo technologie.

niků se také vyznačovali buldočí vůlí a až nečekanou skromností. Když se věci ve společnosti dařily, připisovali to často vnějším vlivům, když se něco pokazilo, brali odpovědnost na sebe a nevymlouvali se na smůlu. Průměrní, dobří šéfové to dělali přesně naopak. Výjimeční vůdci měli rovněž schopnost obklopit se těmi nejlepšími lidmi. Kdo pro ně bude pracovat, bylo dokonce důležitější otázkou než to, co bude dělat. Některé firmy dokonce po válce nabíraly inženýry, vědce a další schopné lidi, aniž by pro ně měly konkrétní pracovní pozici. Firmy vsadily na to, že tihle elitní zaměstnanci si práci v jejím rámci zvládnou najít sami. Jakkoli to někomu může znít bláznivě, skutečně to fungovalo.

Jak zásadní jsou pro firmy zaměstnanci, si ostatně moc dobře uvědomují i české společnosti. „Každá firma, která chce být úspěšná, musí vsadit zejména na své zaměstnance. Kapitál a technologie jsou v dnešním globálním světě snadno dostupné všem. To, jestli se vám podaří je efektivně využít, záleží na myšlenkách, produktech a strategiích, které vymýšlejí právě šikovní a schopní lidé,“ říká Jan Smola, ředitel firmy Heluz cihlářský průmysl. Jak zdůrazňuje Jiří Hnilica, prorektor pro mezinárodní vztahy a informační systémy na VŠE a porotce programu Czech Best Managed Companies, podstatné rovněž je, aby každý zaměstnanec věděl, jak osobně přispívá k naplňování strategie podniku. „I proto je klíčové, aby firma měla jasno a ve společnosti sdílenou strategii,“ říká Hnilica.

Jak v rámci svého výzkumu Jim Collins k překvapení mnohých také zjistil, skutečně úspěšné firmy nepřeceňovaly význam technologií. Plných 85 procent manažerů společností, které se z dobrých staly skvělými, technologie vůbec neuvvedli mezi pěti nejdůležitějšími faktory pro přeměnu dobré firmy ve skvělou. To ale samozřejmě neznamená, že by technologie zavrhovali. Jen je nepovažovali za faktor, který by sám o sobě zaručoval úspěch. Zároveň ale platilo, že když se nějaká technologie skutečně ukázala být pro budoucnost byznysu podstatná, výjimečné firmy patřily k těm prvním, které ji používaly.

Správný lídr se také přirozeně nesmí bát dělat vlastní rozhodnutí. Musí mít schopnost a hlavně zodpovědnost rozhodovat ve věcech, které jsou pro fungování firmy klíčové. Základní pravidlo (a to nejen v byznysu) zní, že lidé odpustí svému šéfovi různé chyby, těžko mu ale prominou ztrátu odvahy v momentech, kdy ji sami nemají.

Skutečnost, že šéf musí být vzorem, zdůrazňuje i výkonná ředitelka Czech Institute of Directors

Monika Zahálková. „Myslím, že základem je respekt, odbornost a slušné chování. Důležité je umět své lidi ‚nakazit‘ nadšením a vírou pro nové a lepší věci, které ovšem musí všem zúčastněným dávat smysl. Udělat z dobré firmy výjimečnou stojí energii, čas a velké nasazení,“ říká Zahálková.

Skutečnou kvalitu společnosti může odhalit i nenadálá krize, třeba i ta současná, související s pandemií nového typu koronaviru. „Koronavirus samozřejmě přináší mnoho výzev ekonomických, netřeba je rozvádět, ale mimo jiné byl zkouškou péče o zaměstnance. Dovolili jsme lidem zůstat doma s dětmi, když jim zavřeli školu? Umožnili jsme jim pracovat z domova? Nabídlí jsme jim pomoc v materiální nouzi? Na tyto otázky si každá firma musí uvážlivě odpovědět, protože až krize zcela odezní, může zůstat bez zaměstnanců nebo může v jejich očích stoupnout, být za cenu ekonomických ztrát,“ říká tisková mluvčí společnosti Akeso holding Petra Horáková. Jak ale zdůrazňuje, funguje to i obráceně. „V krizi rychle poznáte, kdo je oporou týmu a kdo se veze, kdo je ochoten něco obětovat a kdo ne,“ říká Horáková. V takovém okamžiku je důležité umět se s těmi nesprávnými lidmi rychle rozloučit. Protože jak píše Jim Collins ve své knize Jak z dobré firmy udělat skvělou: „Nechat nesprávné lidi se flákat bez užitku je nefér vůči všem správným lidem, neboť jim musí nevyhnutelně připadat, že kompenzují nedostatky nesprávných lidí. A co je horší, může to odhánět ty nejlepší lidi.“

Jak upozorňuje spoluzakladatel společnosti Pilulka.cz Martin Kasa, stejně jako lidé i firmy v krizi prokážou svůj charakter. „Například v souvislosti s nastalou situací kolem koronaviru se objevilo mnoho podniků, které s vidinou rychle vydělaných peněz nabízely roušky a respirátory za mnohonásobně vyšší cenu, než je běžné. Výjimečná firma nikdy nezneužívá slabosti a nikdy nemá krátkodobé cíle. Naopak staví na dlouhodobých hodnotách,“ říká Kasa.

A platí ještě jedno: skutečně výjimečná firma nikdy nesmí zapomenout na své zákazníky. „Podnikání, zejména dlouhodobé záměry, není v prvé řadě o maržích, nýbrž o spokojenosti zákazníků. Ti totiž přináší firmě dlouhodobý prospěch, jsou věrní a vracejí se. Obecně proto platí, že by přání zákazníka mělo být na vyšší příčce než jeho peněženka. Se zaměstnanci je to stejné. Když je zaměstnanec uznáván jako člověk pracující pro firmu, a nikoliv jen jako pracovní nástroj k dosažení profitu, svým nadšením udělá pro firmu více, než jen co by dělat měl,“ říká generální ředitel autopůjčovny Speed Lease Sixt Česko František Pačes.

76%

českých manažerů nejvíce stresuje práce. Na dalším místě se umístila politika v zemi a rodina.

83%

podnikatelských subjektů investuje do modernizace firmy.

Zdroj: průzkumy Ipsosu a AMSP ČR

**BEST
CZECH
MANAGED
COMPANIES**

**Získejte ocenění
Czech Best Managed Companies 2021**

Zaregistrujte svou firmu do programu
Czech Best Managed Companies 2021

www.bestmanaged.cz

Partneři programu:

Deloitte.
Private

 Czech Institute of Directors

 citi

e.conomia

 VŠE

 TECHNICKÁ
UNIVERZITA
V LIBERCI

 ISIS

REGISTRUJTE SE

