

NEJLÉPE ŘÍZENÉ FIRMY

ČESKA 2020



Analýza

Co spojuje firmy, které se postupně dokázaly stát výjimečnými?

Vizionáři

Dobrý lídr je jako šachový velmistr, musí myslet několik tahů dopředu.

Trendy

Superpracovník se bude muset mimo jiné naučit efektivně spolupracovat s roboty.

Deloitte.
Private



**Roky plynou.
Značka zůstává.
Již 175 let**

Poradenství pro rodinné firmy není
jen o byznysu. Klíčem k úspěchu je důvěra.

V Deloitte Private si vážíme lidí, kteří vlastní pílí
dosáhli úspěchu. Rádi proto podpoříme i vás.

www.deloitteprivate.cz

OBSAH

06-09

Téma

Co spojuje společnosti, které se z dobrých staly výjimečnými?

14-15

Produktivita

Tím, co udržuje úspěšné společnosti dlouhodobě na špici, je schopnost rozvíjet inovace a vylepšovat efektivitu.



22-23

Společenská odpovědnost

Už dávno neplatí, že jen nadnárodní koncerny mají dobře zpracované CSR strategie a české si je dělají na koleně.

MAGAZÍN PROBYZNYS – PŘÍLOHA HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN, 25. 5. 2020. Ředitel speciálních projektů Aleš Mohout • Art director Jan Vyhnánek • Vedoucí speciálního obsahu Jan Záluský (jan.zalusky@economia.cz) • Editorka Markéta Prokšánová (marketa.proksanova@economia.cz) • Layout Jan Stejskal • Grafika Robert Paulů • Adresa redakce Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8 • Tisk Europrint • Samostatně neprodejné • <http://www.ihned.cz>

EDITORIAL



Miroslav Svoboda

lídr programu Czech Best Managed Companies, Deloitte Private

Máme za sebou první ročník programu Best Managed Companies v Česku, který oceňuje kvalitu řízení předních soukromě vlastněných společností. A současně známe první desítku českých firem, které si toto ocenění zaslouží.

BMC je globálně uznávaný program s více než dvacetiletou tradicí – klíčem k zisku ocenění je absolvování workshopu, takzvaného labu, založeného na propracované metodice, která firmám pomáhá na cestě k sebepoznání i k tomu, aby odhalily své silné a slabé stránky a ověřily si, že jejich strategie a systémy řízení jsou dostatečně silné na to, aby obstály v konkurenčním prostředí.

Během workshopů jsme byli svědky toho, jak dobře může fungovat propojení vlastníka firmy s profesionálním managementem a jak moc jsou pro ně klíčoví zaměstnanci, kteří se podílejí na rozvoji značky. Podniky vědí, že v dnešní době musí nastavit své procesy tak, aby přilákaly co nejvíce talentů a ty si udržely.

Ocenění BMC dává veřejnosti signál, že firma je v tom, co dělá, opravdu dobrá. Směrem k zaměstnancům i zákazníkům. Dává jistotu, že se s ní dá dlouhodobě počítat. A to je rozhodně signál, jehož se vyplatí držet. O to více nyní, kdy firmy bez rozdílu čelí důsledkům globální pandemie koronaviru. Silná strategie a odolnost vůči externím vlivům jsou teď více než kdy jindy klíčové.

My ale věříme v působivý příběh oceněných. V jejich management a v nastavené procesy, které jim pomohou překonat současnou situaci a následky z ní vyplývající. A pochopitelně nejen jim.

Rád bych poděkoval partnerům, porotcům, přihlášeným firmám a všem, kteří se do programu v Česku zapojili, a pogratuloval oceněným firmám. Právě jim se věnuje tento speciál, který může být návodem, jak se stát nejlépe řízenou společností. A také možností, jak si ověřit, zda jsou firemní procesy a strategie nastaveny tak, aby zvládly i situace podobné současné krizi.

Partneři programu Czech Best Managed Companies

Deloitte.
Private


Czech Institute of Directors



e.conomia



 TECHNICKÁ
UNIVERZITA
V LIBERCI
www.tul.cz



O programu Best Managed Companies

Porota složená ze sedmi odborníků hodnotí v programu Czech Best Managed Companies kvalitu řízení soukromě vlastněných firem. Co musí podniky prokázat?

4 PILÍŘE, KTERÉ MUSÍ PODNIKY SPLŇOVAT, ABY ZÍSKALY OCENĚNÍ NEJLÉPE ŘÍZENÁ FIRMA

STRATEGIE

Firmy jasně formulují své cíle a definují vizi a misi na podporu naplňování plánů společnosti.

Provádějí průzkum trhu, aby mohly každý rok stanovit své priority

Zapojují do vývoje strategie celý tým vedoucích pracovníků i generaci budoucích lídrů.

Jejich procesy vývoje strategie jsou měřitelné v určitém časovém období.

Celková strategie se propisuje napříč jednotlivými obchodní odděleními a funkcemi společnosti.

Vedení komunikuje svou strategii jasně a výstižně. Do komunikace zapojuje všechny úrovně managementu a zaměstnanců.

PRODUKTIVITA A INOVACE

Společnosti monitorují a řídí své zdroje, aby zvýšily efektivitu a svou hodnotu.

Monitorují a řídí organizační struktury, procesy a systémy v reálném čase.

Managed Companies

ŘÍZENÍ A FINANČNÍ VÝKONNOST

Společnosti si zajišťují robustní systém řízení zavedením poradních výborů, vlastnickou kontrolou, formálními periodickými poradami.

Používají klíčové metriky na měření a řízení své strategie.

Jak roste ochota firem podstupovat riziko, některé si alokují část svého EBITDA do ročního reinvestování do společnosti.

Udržují silné vztahy se všemi skupinami zainteresovaných subjektů (dodavatelé, zákazníci, banky), aby zajistily finanční stabilitu.

Mají robustní systémy finančního výkaznictví, které včas generují přesné a relevantní reporty.

Využívají pokročilé systémy a procesy, jež umožňují managementu přístup k datům, která potřebují, prostřednictvím dashboardů nebo jiného reportingu.

Sledují a vyhodnocují technologické trendy a jejich dopad na hodnotu zdrojů firmy.

Zaměřují se na sladění silných stránek zaměstnanců s odpovídajícími pracovními úkoly.

Zavádí metriky pro měření a oceňování vysoce efektivních zaměstnanců a týmů.

Zohledňují zpětnou vazbu zaměstnanců při odstraňování překážek v produktivitě.

Firmy vytvářejí unikátní identitu společnosti.

FIREMNÍ KULTURA

Podporují diverzitu a rozvíjejí prostředí inkluze, čímž podporují výkonnost.

Oceňují úspěchy týmů i jednotlivců.

Vytvářejí prostředí, ve kterém mohou zaměstnanci jednoduše spolupracovat.

Zapojují se do aktivit se sociálním dopadem.

Ve vedení mají mladé i zkušené lídry.

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?





V

íce než půl století patří la společnost Walgreens k průměrným americkým firmám, jejichž ziskovost se mezi ostatními ničím nevymykala. 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 jídlem, se postupně rozrostlo v řetězec restaurací a drogérií. 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 drogérií 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 plaší 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. Tvrdošíjně 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 chodem podniku věnovat, přišel jeho rychlý úpadek. Mezi lety 1986 a 1995, kdy sfúzovala s jednou konkurenční firmou, kumulované výnosy jejich 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 většinouve plaší 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 neuvedlo 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 jasnou 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 neuvedli 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 umísťla politika v zemi a rodina.

83%

podnikatelských subjektů investuje do modernizace firmy.

Zdroj: průzkumy Ipsosu a AMSP ČR

**CZECH BEST
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

 SBS

REGISTRUJTE SE



text: Hana Vacková

foto: HN - Jan Andreas

Strategie je pro firmu klíčová

„Byla to cenná příležitost zaměřit se spolu s celým širším vedením firmy na to, jak stabilní jsou naše základy,“ hodnotí přínos prvního ročníku programu Czech Best Managed Companies Ladislav Brázdil ze ZLKL, jedné z oceněných společností.

Tabule přes celou stěnu zasazená místnosti posetá stovkou popsaných lepicích barevných papírků. Tak vypadal výsledek řízené diskuse, kterou vedli zástupci Deloitte postupně v pětadvaceti firmách. Jednou z těch, které poznámky na papírkách přetavily v ocenění Nejlépe řízená firma Česka, byla ZLKL. Rodinná firma sídlící v Lošticích v Olomouckém kraji, která se věnuje více než 25 let strojírenské výrobě, je jednou z deseti oceněných prvního ročníku programu. Jaká byla cesta k certifikátu, popisují Petr Michalík, partner Deloitte, který workshop v ZLKL a dalších několika firmách vedl, a Ladislav Brázdil, generální ředitel a majitel ZLKL.

Jak probíhalo setkání ve firmách a co jim předcházelo?

Petr Michalík (PM): Na začátku Deloitte a partneři programu Czech Best Managed Companies oslovili firmy, které splňovaly základní požadavky a měly předpoklady, aby v soutěži uspěly. Současně se podniky z trhu mohly registrovat i napřímo. Všichni zájemci pak vyplnili základní údaje o společnosti. Potom jsme ve firmách zorganizovali workshop strukturovaný dle metodiky Best Managed Lab. Jde o interaktivní program na dvě až tři hodiny, během něž jsme postupně probrali každý ze čtyř pilířů řízení firmy – strategii, produktivitu a inovace, firemní kulturu a řízení a finanční výkonnost. Ve všech oblastech se stanovily příklady dobré praxe a defino-

valy silné stránky firmy a oblasti, ve kterých se lze ještě dále zlepšovat.

Ladislav Brázdil (LB): Na workshopu jsme měli možnost zhodnotit, jestli své podnikání děláme dobře. Je třeba říct, že hodnotitelé zdůrazňovali především pozitiva. ZLKL má dobré ekonomické výsledky, ale byť rosteme hodně – v posledním roce meziročně o 30 procent –, stále si uvědomujeme, že jsme na začátku. Nelze vycházet jen z krátkodobých výsledků.

Objevili jste během workshopu i nějaká negativa?

LB: Moc si jich nepamatuji. Workshop byl vedený tak, aby spíš motivoval. Byla to řízená diskuse, v níž jsme se dobírali shrnutí společně. Jinak my dobře víme, kde nás tlačí bota.

Nic vás nepřekvapilo?

LB: V podstatě ne. Jsme zvyklí na audity, především výrobní a zákaznické, takže jsme už leccos za celou dobu našeho podnikání odhalili. Na druhou stranu jsme ale takový audit, který se odehrával v komplexu celého vedení, nikdy neměli.

PM: Vedeme firmy tak, aby si jejich zástupci skutečně kritická místa pojmenovali sami. Workshop uzavírá shrnutí, kdy seniorní pracovníci Deloitte porovnávají situaci ve firmě s příklady globální nejlepší praxe a naší poradenské praxe. Po letošním ročníku máme navíc k dispozici i české příklady, tedy lokální pohled.

Stačil vám původně naplánovaný čas?

PM: Téměř nikdy, nezřídka se workshop protáhl díky zájmu vedení i na více než čtyři hodiny. Zástupci společností nás často ještě brali na prohlídku firmy.



Kdo se workshopu účastnil?

PM: Za Deloitte to byli seniorní pracovníci – partneři a odborníci ze všech oblastí, kterým se věnujeme – z daní, auditu, práva, consultingu i finančního poradenství. Náš tým doplňoval ještě zástupce Citibank. U společností jsme trvali na tom, aby se workshopu účastnilo vždy více lidí než jen nejužší vedení. Pouze s finančním a generálním ředitelem bychom se do takové šíře a hloubky informací nedostali.

LB: To na programu oceňujeme nejvíc – byla to příležitost sejít se v širším okruhu vedení nad základními tématy firmy a jejich zhodnocením. Se mnou se schůzky zúčastnili mí dva synové, mladší syn Jiří v pozici výkonného a finančního ředitele, starší syn Ladislav, který je projektovým manažerem a specialistou na dotace, snacha Martina jako vedoucí HR a dlouholetá členka vedení Vladana Navrátilová na pozici představitelky managementu.

Workshopem to ale nekončilo.

PM: Společnosti na základě toho, co jsme u nich probrali během pár hodin, připravily písemnou přihlášku. Tu jsme s nimi ještě konzultovali a případně je naváděli k dopracování či doplnění. Pak následovalo vyhodnocení nezávislou porotou, což již byli experti mimo Deloitte. Ti pak vybrali ty, které oceníme.

Pane Brázdile, proč jste se do programu přihlásili?

LB: Celá léta vyhledáváme různé soutěže, dobře slouží ke zviditelnění, protože ukazují kvalitu a hodnoty firmy. Máme titul TOP Odpovědná firma roku 2017, Inovátor roku 2014, Český lídr Olomouckého kraje, jsme na seznamu největších rodinných firem

podle časopisu Forbes. Ocenění BMC si ale vážíme nejvíc – nejde v něm totiž jen o aktuální ekonomické výsledky, ale zahrnuje i témata strategie a systémů řízení, což je pro firmu základ. Pokud je v těchto oblastech dobře postavená, dokáže v různých krizích přežít a dobře na ně reagovat. Účast byla náročná a ne všechny společnosti prošly, takže certifikát není dán automaticky jen za účast. Ale ukáže až čas, jaký punc bude program mít. Doufám, že Deloitte úroveň a náročnost udrží. Dalším důvodem naší účasti bylo i to, že se orientujeme na zahraniční obchod, kterému by certifikát od mezinárodní společnosti mohl pomoci.

Proč Deloitte program pořádá? Hledá tak klienty?

PM: Chceme pomoci firmám posunout jejich podnikání a pomoci jim identifikovat jejich potenciál. Tím posouváme i sami sebe. Je to pro nás příležitost nahlédnout do podnikání lokálních firem a posílit pozici českých značek na trhu.

Takže je to CSR aktivita?

PM: Dalo by se to tak říct. Firmám pomáháme ujasnit si, zda cesta, jakou si nastavily, je správná a kde se mohou dále rozvíjet.

Prošli jste 25 firem, vyšly z diskusí nějaké trendy?

PM: Firmy trápil nedostatek lidí, především zaměstnanců srdcařů. Je důležité mít dobrou HR strategii a počítat s tím, že se vše může rychle změnit. Vždy je dobré být připravený na změny. Ti, kteří mají efektivně nastavené procesy a schopný management, zvládnou jakoukoliv situaci. Právě silná strategie a odolnost vůči externím vlivům jsou teď klíčové.

Best Managed Companies

Program Nejlepší řízená firma pořádá poradenská společnost Deloitte ve světě už 27 let. V Česku se konal letos poprvé. Účastnilo se ho 25 firem, z nichž certifikát získalo deset. Deloitte jim v rámci následných akcí umožní networking, a to jak mezi sebou, tak mezi oceněnými zahraničních kol. Programu se mohly účastnit jen společnosti bez zahraničního kapitálu, které nejsou na burze. Deloitte do programu zval především rodinné firmy. Chce totiž podpořit lokální podnikání a shromáždit příklady dobré praxe vzešlé přímo z českého trhu. Ten je specifický absencí delší historie rodinného podnikání.

Best Managed Lab nemá zúčastněné firmy zkoušet, shodují se Petr Michalík z pořádající společnosti Deloitte (na snímku vlevo) a Ladislav Brázdil ze ZKLK, která je jednou z firem oceněných certifikátem. „Workshop byla řízená diskuse, v níž jsme se dobírali shrnutí společně. Především nás to mělo motivovat k další práci,“ říká Brázdil.



text: Libor Akрман, působí v magazínu Peak.cz

foto: Shutterstock

Základem řízení musí být vize



Dobrý lídr je jako šachový velmistr, musí v rámci strategického řízení myslet několik kroků dopředu. Důležité je vždy vizionářské a kreativní myšlení. Na strategii je nutné neustále pracovat.

Postavte se realitě – takové, jaká je. Nikoliv jakou byla nebo jakou si přejete, aby byla.

Před několika týdnů zemřel Jack Welch, manažerská legenda a bývalý šéf společnosti General Electric, který během několika desítek let posunul koncern mezi nejvýnosnější firmy světa. Toho dosáhl díky svým manažerským schopnostem, mezi které rozhodně patřilo i strategické řízení. Welchův osobitý přístup k řízení ostatně charakterizuje jeho citát: „Pokud jde o strategii, méně hloubejte a více pracujte.“ I díky této myšlence, jíž se řídil, ho v roce 1999 jmenoval časopis Fortune manažerem století.

Bez strategie to nejde

Jak už bylo řečeno, ani Welch, ani manažeři, kteří chtějí svou firmu dovést k úspěchu, se časem strategickému řízení nevyhnou. Co si ale pod tímto termínem představit? Obecně lze říci, že strategické řízení zajišťuje, aby organizace fungovala podle předem naplánovaných, dlouhodobých cílů, a zároveň takové řízení umožňuje jejich dosažení.

Samotné strategie lze vnímat z několika úhlů, na což upozornil ve své knize Strategie úspěšného podniku ekonom Zdeněk Souček. Na jedné straně například v případě podniku, který patří akcionářům, by měla strategie odpovídat jejich cílům, tedy dobré investici, která jim přináší dividendy.

„Důležité je vždy vizionářské a kreativní myšlení, které umí propojovat současnost s možnými budoucími scénáři,“ podotýká profesor Vysoké školy ekonomické Jiří Hnilica, který na VŠE vede katedru strategie a je i zakladatelem Centra pro rodinné firmy.

V tomto směru se zájmy akcionářů do jisté míry podobají zájmům rodinné firmy, kdy i její členové chtějí mít z podniku pravidelný příjem. Přístup ke strategii ale může být odlišný. „Úspěšná rodinná firma dokáže šikovně využít rodinu jako svoji konkurenční výhodu, ať už jde o hrdost, důvěru, sdílenou vizi nebo ochotu pracovat nad rámec vymezených povinností. Nicméně budování vztahu rodiny k podnikání je třeba řídit minimálně stejně jako podnikání samotné, včetně strategie,“ říká profesor Hnilica, který je také porotcem programu Czech Best Managed Companies.

Zisk není vše

Jedním ze základních cílů strategie podniku by mělo být vytvoření jeho dlouhodobé konkurenceschopnosti v lokálním prostředí, ale s tím, jak se svět byznysu globalizuje, by tento cíl měl být celosvětový.

To potvrzuje i Martina Vítková, finanční ředitelka a spolumajitelka zlínského holdingu NWT. „V průběhu let jsme zjistili, že nejdůležitější částí strategického řízení je především exekuce strategie. To zahrnuje nejen samotný proces tvorby strategie, ale i její následné překlopení do byznysplánu společnosti, vyhodnocování strategického řízení a komunikace plánování a strategie napříč celou společností.“

Vedení jakékoliv firmy si musí ujasnit, co chce opravdu dělat a čeho chce dosáhnout. „Jedině tak lze identifikovat pro podnik či organizaci vhodné příležitosti, hrozby, její silné a slabé stránky,“ upřesňuje Hnilica. Podnik se pak díky tomu dokáže se svými výrobky či službami prosadit a dosahovat přiměřeného zisku.

Důležité je vizionářské a kreativní myšlení, které umí propojovat současnost s možnými budoucími scénáři.

I když ten nemusí být vždy hlavním cílem, což potvrzuje Martin Kasa, spolumajitel lékáren Pilulka.cz: „Nikdy jsem nepodnikal pro peníze, ale pro vizi, která je základem strategie. Právě vizi, kde bude obor a firma za pět let, považuji za nejdůležitější a k tomuto cíli měnit trh, firmu a myšlení lidí v týmu se snažím směřovat.“

Důležitým prvkem úspěchu strategie je také existence poptávky, přičemž je potřeba, aby manažer rozlišoval mezi poptávkou běžnou a strategickou, poptávkou autonomně vznikající a tou, kterou podnik chce právě pomocí své strategie vytvořit.

„Náš obor se v příštích letech zásadně změní a my chceme být jako tvůrci této proměny u toho. Největším hnacím motorem je pro mě zákazník, který už dnes čeká nové a lepší služby, a já vím, jak budou za pár let vypadat a jak mu je nabízet,“ říká Kasa.

Dobry lídr je umíněný a tvrdohlavý

Postava Jacka Welche je příkladem toho, že i pro samotné strategické řízení je důležitá osobnost, jež dokáže strategii prosazovat. Podobným příkladem lídra a zároveň vizionáře byl třeba Steve Jobs, který postavil na nohy firmu Apple, z níž je dnes také jedna z nejceněnějších společností světa.

Welch, Jobs i další lídři svoje strategie opírají právě o vizi, kterou navíc dokázali přenést na své spolupracovníky, aby na ní aktivně spolupracovali. Takový vůdce však musí být na jedné straně člověk nejen odvážný, ale i dostatečně tvrdohlavý a umíněný, aby za svou vizi bojoval.

S postupujícími trendy v podobě nástupu nových technologií, digitalizace a automatizace navíc dochází k proměnám většiny oborů, což klade i na samotnou strategii čím dál vyšší nároky. „Nové technologie umožňují konkurovat napříč obory a soupeři číhají i tam, kde to dříve nebylo možné,“ podotýká Hnilica.

Zatímco ještě před půlstoletím mělo strategické plánování, které řízení předchází, promyšleno jen zlomek podniků, dnes je situace výrazně jiná. V podstatě lze říci, že se bez něj neobejde žádná firma – pokud tedy chce být úspěšná. Navíc je na strategii nutné pracovat neustále. Oproti minulosti je však tato kontinuální práce do jisté míry jednodušší díky množství dat. Navíc jejich zpracování a nové vyspělé nástroje je pomáhají analyzovat v krátkém čase, díky čemuž se z nich dá učit a vyhnout se chybám.

I v případě analýzy je důležité rozeznat úroveň dat. U malé firmy dává smysl zabývat se jimi spíše v menším měřítku. „Žádná vize, žádný dlouhodobý cíl nemůže uspět bez vědomí, proč dělám právě to, co dělám,“ podotýká Vítková a dodává, že žádná strategie nemůže uspět, pokud není správně vyhodnocována.

Také proto by lídr měl myslet několik kroků dopředu. Včetně toho, že si dokáže představit různé scénáře dalšího vývoje, který velmi často nebývá lineární. Jako současná situace s pandemií koronaviru nebo nečekaný propad cen ropy. To jsou situace, které nelze předvídat, ale je třeba na ně reagovat. Na to ostatně spoléhal i několikrát zmíněný Jack Welch, který mj. tvrdil: „Postavte se realitě – takové, jaká je. Nikoliv jakou byla nebo jakou si přejete, aby byla.“

text: Michal Večeřa

foto: iStock

Inovace a efektivita jsou spojené nádoby

Tím, co udržuje úspěšné společnosti dlouhodobě na špici, je schopnost rozvíjet inovace a vylepšovat efektivitu. Velkou roli v neustálém zdokonalování hraje jak vnitrofiremní kultura, tak propojení podniku s vnějším prostředím.

Snad na všech odborných konferencích můžeme zaslechnout, že kdo neinovuje, ten neroste a riskuje zánik firmy. Inovace a efektivita se postupně zařadily mezi nejvíce recitované mantry ve světě byznysu. Každý chce, aby jeho podnik byl úspěšný. Příklady velkého úspěchu motivují, ale také vyvolávají pochyby: můžeme vůbec něco tak náročného a komplexního zvládnout i v našem týmu?

Jakákoliv snaha o vylepšení sebou přináší nutnost změn, které většinou bývají menší a postupné. Přinášíme inspiraci firm oceněných v programu Czech Best Managed Companies, které na hledání nových cest postavily svoji filozofii.

U lidí vše začíná i končí

Umět získat a udržet lidi s talentem je jedním ze základních předpokladů pro efektivní fungování týmu a budování inovativního prostředí. Zároveň je také kultura podněcující nápady tím, co kvalitní zaměstnance láká a dále ve firmě drží. Podle generálního

ředitele Citibank pro Českou republiku Michala Nebeského jsou pro inovace důležité lidé s netradičním pohledem na daný obor.

Ty sdružuje Citibank v globální síti vlastních inovačních laboratoří, které se zaměřují na vývoj nových technologií. „Základem efektivního fungování inovačních laboratoří je správný výběr zaměstnanců. Většina z nich pochází z mimobankovního prostředí, se zkušenostmi ze start-upů, výzkumných nebo vzdělávacích institucí. Rozdílná zkušenost pracovníků napomáhá k přinášení netradičních řešení a přelomových pohledů na obchodní modely, technologie a způsoby komunikace,“ vysvětluje Nebeský, poradce programu Czech Best Managed Companies.

Důležitým zdrojem nových nápadů jsou také ti, kteří se na zaměstnání v oboru teprve připravují, tedy studenti. Těm firmy během stáží poskytují cenný vhled do praxe, jenž na českých školách stále ještě není standardem. Společnosti si tak vychovávají budoucí zaměstnance, kteří vstupují do týmu s povědo-

„Když se ze zákaznicka značky stane její fanoušek, je ochoten za vyšší kvalitu zaplatit také vyšší cenu.“



mím o jeho možnostech i nárocích. To potvrzuje i Jan Smola, ředitel společnosti Heluz cihlářský průmysl. „Z hlediska vědomostí je u absolventů vidět připravenost. Školy je ale nedokážou naučit schopnosti komunikace, tedy umět prodat svůj nápad v týmu. Máme dobrou zkušenost s těmi, kteří se o praxi zajímají už během studia a nebiflují se jen informace, jež je dnes už snadné dohledat,“ říká a doplňuje, že jeden ze stážístů se u nich ve firmě prosadil a nyní je vedoucím technických poradců.

Udělejte ze zákazníka fanouška značky

Byznys je ekosystém, v němž prosperují ty značky, které umí zajistit efektivní oboustrannou komunikaci mezi firmou a klientem. Je tedy nezbytné v záplavě všeho, co chceme zákazníkům sdělit, nezapomenout také správně naslouchat. „Je důležité mít jak krátkodobé akční úkoly, tak i dlouhodobé cíle, kam by se procesy měly posunout. Snít o budoucnosti, tak jako naši zákazníci sní o svém pohodlí,“ nastiňuje filozofii vylepšování služeb spo-

„Pokud chceme inovovat, musíme počítat se spoustou slepých uliček. Je také potřeba otevřenost mysli a kreativita – tedy schopnost spojovat zdánlivě nespojitelné,“ říká Jan Smola z firmy Heluz cihlářský průmysl.

lečnosti Speed Lease její generální ředitel František Pačes. Pro globálního poskytovatele pronájmů vozidel a operativního leasingu pod značkou Sixt je sledování spokojenosti klientů dokonce důležitější než měření zisku. Vychází z přesvědčení, že pokud se ze zákazníka značky stane její fanoušek, je ochoten za vyšší kvalitu zaplatit také vyšší než běžnou cenu.

Pro získávání zpětné vazby od klientů mohou sloužit různé kanály – od osobního kontaktu až po sofistikovaný sběr dat a softwarové vyhodnocování indexů spokojenosti. Například Citibank provádí komunikaci s firemními zákazníky na několika úrovních. Jedná se o cílený průzkum mezi klienty, komunikaci bankéřů s finančními manažery a zpětnou vazbu od klientů v rámci zákaznického servisu.

„Podněty jsou pečlivě vyhodnocovány a následně zpracovány do řešení, která často mají jinou podobu, než firmy čekají. A právě tady je důležitá fáze komunikace a edukace, ve které se snažíme společností představit nové myšlenky a způsoby, jak dělat věci jinak a lépe. Výsledkem je pak inovace nejen v poskytování služeb ze strany Citibank, ale také v interních procesech a systémech firmy. Naši zásadou je, že nechceme prodávat zákazníkovi produkt, ale chceme spolu s ním najít řešení pro jeho konkrétní potřeby,“ vysvětluje Michal Nebeský.

Vyplatí se nekomplikovaná struktura vedení

Přestože je potřeba počítat na cestě ke zlepšení s nezdary, je také nutné snažit se chyby minimalizovat. Důležité proto je rozvíjet ty nápady, které mají největší potenciál ve výsledku podpořit strategické cíle. Tedy vědět, co má být výsledkem inovace, a pomocí kritického myšlení vyhodnotit, jestli k němu daný nápad směřuje.

Je ale třeba neplést si takový postup s linkováním kroků, které mají ke změně vést. „Pokud chceme inovovat, musíme počítat se spoustou slepých uliček. Je také potřebná otevřenost mysli a kreativita – tedy schopnost spojovat zdánlivě nespojitelné. Myslím si, že snaha definovat cestu, jak se chceme k inovaci dostat, nevede k vymýšlení nějakých převratných novinek. Pokud nápad na začátku splňuje jeden z našich cílů, snažíme se jej podporovat a hledat optimální a také zaplatitelné řešení,“ říká Jan Smola a dodává, že během tohoto procesu vzniká také řada nápadů, které není aktuálně možné zaplatit. Ty se pak podle něj musí schovat do šuplíku a počkat, až se vyvinou technologie nebo budou některé zdroje dostupné.

Funkčnost mnohých inovací přitom otestuje až reálné uvedení do praxe. V tomto ohledu mají velkou výhodu firmy s nekomplikovanou organizací. Čím méně je kroků v rozhodovacích procesech, tím rychleji je management schopen vyhodnotit výsledný efekt inovací a stanovit další směřování.

„Vzhledem k velmi ploché organizační struktuře jsou nápady z první linie kontaktů se zákazníky nebo i užitavatelí našich služeb implementovány v rozsahu dnů až jednoho měsíce. Rozhodování je velmi rychlé díky vysoké flexibilitě nejvyššího managementu. Vyšší a střední management je ve společnosti více než deset let, proto jsou díky cenným zkušenostem některé procesy měněny nebo aktualizovány reálně i v hodinových termínech,“ uvádí Petr Kosmák, obchodní ředitel Speed Lease.

text: Markéta Prokšánová

foto: iStock

Nejlépe řízené firmy Česka

Deloitte už 30 let pomáhá v Česku významným společnostem s jejich rozvojem. V globálním programu Best Managed Companies oceňuje kvalitu řízení soukromě vlastněných firem včetně jejich managementu. A letos byl vůbec poprvé spuštěn také v tuzemsku. Představujeme vám první desítku společností, které získaly titul Czech Best Managed Companies.

AKESO holding

zdravotní péče
rok založení: 2017

Firma poskytuje zdravotní péči v systému veřejného zdravotního pojištění. Zastřešuje například Nemocnici Hořovice, Rehabilitační nemocnici Beroun nebo onkologické centrum Multiscan Pardubice. Společnost měla za rok 2019 obrát tří miliardy korun a zaměstnávala 1700 zaměstnanců. V nemocnicích, které má holding v portfoliu, se loni hospitalizovalo 35 tisíc lidí, narodilo se téměř dva tisíce dětí a na ambulantní návštěvu přišlo 800 tisíc pacientů.

Heluz

cihlařský průmysl
rok založení: 1992

Heluz je rodinná firma, která vyrábí cihly od roku 1876. Tehdy Jan Řehoř v Dolním Bukovsku postavil první žárovou pec a z vytěžené hlíny vypálil první cihly. Z výrobků podniku vznikly domovy pro tisíce lidí, které díky trvanlivosti využily další generace. Pečlivě zpracované cihly jsou tak odolné, že i přes stáří mnoha desítek let dodnes slouží k rekonstrukcím venkovských usedlostí. Firma patří mezi tři největší výrobce zdicích systémů na našem trhu.

Liko-S

stavební průmysl
rok založení: 1992

Jediná stavební firma v Česku se specializací na „zelené stavění“. Jejich produkty, jako jsou například zelené střechy, fasády i kořenové čistírny, umí kombinovat a tím zajišťují přírodní tepelnou stabilizaci budov. Dále se specializují na interiérové příčky a posuvné a interaktivní stěny. Jejich vrcholem je vývojové centrum Liko-Noe, které zvládli postavit za 27 dní. Jde o experimentální zelenou budovu, která pracuje s energiemi z přírodních zdrojů.

NWT

ICT, biotechnologie, výroba plastů
rok založení: 1992

Holding NWT patří už více než 25 let mezi nejvýznamnější technologické a inovační firmy Česka. Specializuje se na inovativní produkty a chytrá řešení. Pestré portfolio společnosti sahá od výstavby největších tuzemských skleníků přes realitní development až po 3D tisk. Vytváří IT řešení pro největší firmy na trhu, staví desítky hi-tech bytů a pasivních domů a především investuje do nejzajímavějších technologií budoucnosti.

Packeta (Zásilkovna.cz)

logistické služby
rok založení: 2010

Zásilkovna je ryze český franšizový projekt. Za devět let se vypracovala na jednu z nejúspěšnějších společností v Česku, která poskytuje logistické služby pro internetové obchody ve 30 zemích Evropy. K letošnímu roku přepravila přes 35 milionů zásilek, aktuálně provozuje přes 3200 výdejních míst v Evropě a spolupracuje s více než 26 tisíci e-shopy. Letos spustila novou službu Mezi námi, která umožňuje fyzickým osobám posílat balíčky pomocí mobilní aplikace.

Pilulka Lékárny (Pilulka.cz)

prodej léků a léčiv
rok založení: 2013

Pilulka Distribuce provozuje internetovou lékárnu. Pilulka.cz je největší zásilkovou lékárnou v Česku. Mobilní aplikace Pilulka je nejúspěšnější a nejlépe spotřebiteli hodnocená lékárenská aplikace na českém trhu. V e-shopu nenabízí jen léky, ale také sportovní výživu nebo potřeby pro děti. Provozuje také více než 140 kamenných lékáren v Česku. Sami zakladatelé říkají, že nedělají pouze klasickou farmaci, ale do odvětví přinesli digitalizaci.

PSN

nemovitosti
rok založení: 1991

Firma PSN na českém trhu s nemovitostmi působí již od roku 1991, původně jako Pražská správa nemovitostí. Od roku 2019 už jen jako společnost PSN. Dlouhodobě vytváří vlastní portfolio nemovitostí v Praze, Pardubicích a Hradci Králové. K bydlení nabízí jak prostory ve standardu shell & core, které si může klient upravit podle vlastních představ, tak kompletní jednotky ve standardu fit-out k okamžitému nastěhování. Firma se specializuje na nákup, pronájem a prodej nemovitostí, rekonstrukci nemovitostí, které má ve vlastnictví, a jejich prodej vcelku či po jednotkách.

Titan - Multiplast

zpracování plastů
rok založení: 1997

Společnost se zabývá obráběním a dodávkami plastů širokému okruhu zákazníků. Disponuje asi 30 technologiemi na zpracování plastů. Podnik se dělí na čtyři divize podle cílových segmentů trhu: stavebnictví, průmysl, automotive a reklama a design. Za měsíc firma vyřídí 1400 zakázek, skladem má přes 950 tun plastových polotovarů ve formě desek, tyčí nebo profilů. Kromě Česka podnik působí i na Slovensku, kde už 14 let má dceřinou společnost.

Speed Lease (Sixt.cz)

autopůjčovna
rok založení: 1995

Mezinárodní autopůjčovna Sixt podniká v oblasti pronájmu vozidel. Poskytuje jak dlouhodobé pronájmy vozidel s délkou trvání více než 12 měsíců (tzv. operativní leasing), tak i krátkodobé pronájmy (obvykle do 30 dnů). Vozový park autopůjčovny Sixt čítá široké spektrum automobilových značek: Smart, Škoda, Audi, Mercedes, Seat a další. Sixt nabízí kromě standardních služeb autopůjčoven také full service leasing, fleet management anebo limousine service či pronájem auta s řidičem.

ZLKL

strojírenský průmysl
rok založení: 1993

Závody lehkých konstrukcí Loštice zákazníkům nabízí širokou škálu strojírenských činností, konkrétně obrábění, lisování, svařování, povrchové úpravy, 3D kontrolu kvality a také vývoj a konstrukci. Dodávají především do nadnárodních koncernů, jako jsou Emerson a Siemens. Přibližně 60 procent výroby směřuje na export, hlavním odbytištěm jsou Francie a Německo. Většina výrobků se použije v elektrotechnickém, vodohospodářském a automobilovém průmyslu.

 **CZECH BEST
MANAGED
COMPANIES**



text: Jana Niedermeierová

foto: iStock

Doba superpracovníků

Trh práce mění robotizace a automatizace i rozmach alternativních forem práce od zkrácených úvazků po nárůst spolupráce s externisty. Firmy se proto musí naučit, jak se těmto trendům co nejlépe přizpůsobit.

V Česku působí jen málo firem, které podíly na zisku vyplácejí nejen společníkům a akcionářům, ale také svým zaměstnancům. Jednou z nich je výrobce plastových materiálů Titan-Multiplast. Províze ze zisku dostávají obchodníci firmy i zaměstnanci na pozicích, které obchodní tým podporují a podílejí se na výkonu společnosti. Je to jeden z kroků, který podniku pomáhá udržet si kvalitní pracovníky.

I díky unikátnímu přístupu k HR a motivaci zaměstnanců se Titan-Multiplast zařadil mezi nejlépe řízené firmy v Česku. Získal ocenění v programu Czech Best Managed Companies, který organizuje poradenská firma Deloitte. Podle jejího průzkumu je znakem nejúspěšnějších podniků mimo jiné i správně nastavené odměňování, založené na výkonnosti.

To zavedla společnost Titan-Multiplast i ve výrobě. Všichni zaměstnanci jsou tak odměňováni s ohledem na výkon firmy a výsledky svého oddělení nebo výrobního úseku. Pracovníci podniku, který sídlí v malé obci u Jablonce nad Nisou, mají navíc v regionálním srovnání nadprůměrné mzdy.

Firmě se přitom i díky kvalitnímu řízení podařilo v době krize výrazně zvýšit obrát. Rychle a flexibilně zareagovala na rostoucí poptávku po ochranných přepážkách a dalších prostředcích na ochranu proti koronaviru a začala je ve velkém dodávat do lékáren, na pumpy, úřady i do obchodů a bank.

Odměny i benefity na míru

Ale zpět k odměňování. V krizi jsou firmy často rády, když jim stačí peníze na výplaty. Pandemie ovšem nepotrvá věčně. A v dlouhodobém horizontu platí, že jedna unifikovaná forma odměn dnes nemusí stačit. Podle studie firmy Deloitte Trendy v oblasti lidského kapitálu to souvisí i s generační obměnou a rozmachem alternativních způsobů práce, jako kratší úvazky či větší spolupráce s externisty.

„K odměňování je potřeba přistupovat s velkou otevřeností a ochotou experimentovat a přizpůsobit se individuálním potřebám konkrétní skupiny lidí,“ uvádí manažerka HR poradenství společnosti Deloitte Marcela Provazníková.

A dodává, že podobně by měly firmy přemýšlet i o benefitech. Ve snaze získat konkurenční výho-

du v době nedostatku lidí na trhu práce jim firmy nabývaly nejrůznější benefity od flexibilní pracovní doby přes bezplatné obědy až po neomezenou dovolenou. Představa, že tím uspokojí očekávání všech zaměstnanců, ale může být mylná. I benefity by se tedy měly přizpůsobit potřebám různých skupin.

Dalším trendem je dle studie Deloitte stále větší důraz na smysluplnou práci a lidský přístup. Hlavně mladí lidé chtějí mít pocit, že nejsou jen ozubeným kolečkem v soukolí. Tímto směrem se v přístupu k zaměstnancům vydala i logisticko-technologická společnost Zásilkovna, která je další z firem oceněných titulem Czech Best Managed Companies.

„Základem spokojenosti je, aby zaměstnanec opravdu vnímal smysl svojí práce. Naše firma roste pod rukama a posun je vidět nejen na jejich výsledcích, ale i na rozvoji jednotlivých kolegů. Důležité je i to, aby pracovníci sdíleli naši vizi,“ říká Tomáš Křestan, HR ředitel společnosti Zásilkovna.

Rychlá reakce na pandemii díky digitalizaci

Během pandemie Zásilkovně hodně pomohlo také to, že procesy firmy fungují na digitální platformě s vlastním informačním systémem. Díky tomu dokázala úspěšně zvládnout množstevní výkyvy a flexibilně reagovat na různé změny. Umožnilo jí to také během rekordně krátké doby převést většinu zaměstnanců na home office a řídit práci na dálku.

Pružně se krizové situaci přizpůbil i výrobce cihel Heluz, který rovněž získal ocenění Czech Best Managed Companies. „Už před pandemií jsme hojně využívali moderní komunikační nástroje. Měli jsme tak vybudovanou infrastrukturu pro práci na dálku a jen jsme tuto formu spolupráce zintenzivnili,“ líčí personální ředitelka firmy Heluz Ivana Schořovská.

U řady firem došlo během krize ke zpomalení či zastavení provozu, což je ideální příležitost pro podporu zaměstnanců ve vzdělávání, na které by třeba jindy neměli tolik času. Právě vzdělávání je podle průzkumu Trendy v oblasti lidského kapitálu jedním z nejdůležitějších témat pro české personalisty. Svět se vyvíjí velmi rychle a téměř v žádném oboru se pracovníci neobejdou bez celoživotního učení.

„Vzdělávání by se mělo stát přirozenou součástí každodenních aktivit zaměstnanců. K tomu mohou



sloužit i digitální technologie. Aktuální situace jen potvrzuje, jak důležité je transformovat vzdělávací nástroje do virtuálního prostředí a současně systematicky pracovat na rozvoji zaměstnanců tak, aby byli na takové změny připraveni," říká Provazníková.

Vzdělávání svých pracovníků se intenzivně věnuje i firma Heluz. „Chceme našim zaměstnancům poskytnout prostor pro další rozvoj a kariérní postup. V minulém roce jsme spustili vzdělávací projekt jak pro topmanagement formou individuálního koučinku, tak pro vedoucí pracovníky ve výrobních, kde cílíme na měkké dovednosti, aby naši manažeři dokázali dobře řídit a motivovat své podřízené," popisuje personální ředitelka Ivana Schořovská.

Nábor ve vlastních řadách

Program interního vzdělávání nabízí svým zaměstnancům i společnost Titan-Multiplast. „Důležité je dát jim možnost osobního rozvoje a kariérního růstu, aby ve firmě viděli dlouhodobou perspektivu," říká jednatel firmy Lukáš Horn.

Kvůli horší dostupnosti kvalitních pracovníků na trhu práce nabízí firma pozice ve výrobě na složitějších strojích a technologiích primárně stávajícím zaměstnancům. Stejně tak obsazuje pozice obchodníků lidmi, kteří nějakou dobu strávili na nižších pozicích ve výrobě jako předáci nebo programátoři.

Nábor z řad vlastních zaměstnanců je podle studie Deloitte jedním z dalších trendů v HR prostředí. „Stávající zaměstnanci jsou skvělými adepty, kteří

mohou zaplnit těžko obsaditelná místa. Z našeho výzkumu ale vyplývá, že pro zaměstnance je často jednodušší najít si novou pozici mimo stávající firmu. Jedním z hlavních důvodů je neochota manažerů své podřízené posouvat. Přitom právě posun v rámci firmy a učení se novým věcem hrají důležitou roli pro udržení pracovníků ve firmě," uvádí konzultantka společnosti Deloitte Andrea Černá.

Zapojení intelektu a minimalizování rutiny

Ze studie Trendy v oblasti lidského kapitálu také vyplývá, že dochází k posunu od práce k takzvané superpráci. Vzestup umělé inteligence, robotiky a automatizace mění pracovní pozice i způsob, jakým lidé pracují. To ostatně zažívá i společnost Heluz. Díky inovacím ve výrobním procesu se snaží docílit maximální efektivity s minimálním využitím fyzické práce.

„Pomáhá nám to nejen zlepšovat kvalitu a snižovat náklady na výrobu, ale současně nabídnout příjemnější prostředí našim zaměstnancům s větším zapojením intelektu na úkor fyzické práce. Naším cílem je využít jejich kreativitu a minimalizovat rutinní operace," popisuje Ivana Schořovská.

Tyto změny dříve či později zasáhnou většinu podniků, které dle odborníků z firmy Deloitte budou muset zcela přenastavit pracovní pozice a jejich náplň. Od zaměstnanců budou vyžadovat nejen měkké a tvrdé dovednosti, ale i schopnost zvládat naráz řadu úkolů, které vykonávali lidé na různých pozicích, a efektivně spolupracovat s roboty a dalšími technologiemi.

91%

českých společností považuje téma smysluplné práce a posílení sounáležitosti zaměstnance s firmou za důležité. Pouze polovina z nich je však na tento trend připravena.

73%

fírem si myslí, že robotizace nezpůsobí redukci pracovních míst, ale bude mít zásadní dopad na obsah práce samotné.

88%

společností se domnívá, že zásadním elementem úspěchu v příštích letech bude upuštění od hierarchického fungování a naopak posílení role týmů.

Zdroj: Průzkum poradenské společnosti Deloitte Trendy v oblasti lidského kapitálu 2020

text: Libor Akrman, působí v magazínu Peak.cz

foto: iStock, Reuters



Důležitá je multifunkčnost

Správný finanční ředitel musí mít mezioborový přesah, stejně tak cit pro pochopení záměrů a potřeb ostatních – nejen akcionářů.

V krizi „sekají“ náklady, v dobrých časech spolurozhodují o investicích – i tak by se dala shrnout činnost finančních ředitelů. Protože „každá lidská činnost se nakonec projeví v číslech“, jak tvrdil již proslulý podnikatel a král obuvi Tomáš Baťa. Finance jsou v podnikání jednou z nejdůležitějších oblastí, jestli ne vůbec tou nejdůležitější, bez ohledu na to, v jakém oboru firma či podnik působí. Právě přes finance totiž může společnost vidět, zda je, či není ve své činnosti úspěšná.

Navíc finanční data vedení společnosti, popřípadě jejím vlastníkům, jasně ukazují veškeré dopady jejich rozhodnutí. Někomu se může zdát, že nastavení firmy a její finanční sledování je složité, ale ve skutečnosti to zas tak náročné není. Byť aktuální doba po pandemii, která zasáhla celou českou a světovou ekonomiku, klade i na finanční ředitele velké nároky.

Doba koronavirová

Hospodářská komora i některé další instituce již na konci března odhadovaly, že důsledky pandemie koronaviru budou horší než finanční krize v roce 2009. Podle bleskového šetření komory z půli března,

do kterého se zapojilo přes 1300 českých podnikatelů z řad jejích členů napříč obory a regiony, dolehla preventivní opatření už na více než 80 procent z nich. A je pravděpodobné, že čím déle se útlum podnikání protáhne, tím vyšší bude procento postižených.

Největší část podniků očekává pokles tržeb o dvě až čtyři pětiny oproti tomu, co by utržily bez dopadů koronaviru. I proto lze očekávat, že následky budou muset řešit v první řadě finanční ředitelé. Nejen kvůli výpadku tržeb, ale také kvůli neproběhlým či zpožděným platbám směrem k dodavatelům, či naopak od odběratelů.

A to všechno i přesto, že stát slibuje masivní podporu ekonomiky a pomoc podnikatelům, aby škody byly co nejnižší. Ať už to bude finanční podpora v oblasti mezd a platů či odklad některých povinností, které firmy vůči státu mají.

Bez lidí to nejde

Pokud tedy budou chtít firmy v dnešní ekonomicky náročné době uspět – a dost možná, že řada z nich bude muset řešit i existenční otázky –, musí umět reagovat rychle a přesně.



„Za každým číslem musíte vnímat především lidi – a firma a její řízení nejsou jen o číslech, ale hlavně o práci s lidmi,“ říká Martina Vítková, finanční ředitelka NWT.

Nynější doba po nejtvrdších opatřeních proti koronaviru, jež zasáhla celou ekonomiku, klade na finanční ředitele velké nároky. Největší část podniků očekává pokles tržeb o dvě až čtyři pětiny. Lze tedy očekávat, že následky budou muset řešit v první řadě finanční ředitelé.

Základní předpoklad je mít skutečně kvalitní informace, podle nichž se můžete rozhodovat.

„Finanční ředitel je první, kdo by měl umět identifikovat hrozby a zároveň poskytovat jednoduchý, ale srozumitelný finanční reporting pro ostatní členy vedení. Základním pravidlem, kterým je třeba se řídit, je transparentnost a komunikace, být nepřijemných věcí,“ říká Monika Zahálková, výkonná ředitelka Czech Institute of Directors a předsedkyně poroty Czech Best Managed Companies.

Klíčovou roli v životě každé firmy hraje lidská složka, ať už se jedná o vedení, vlastníky či tým lidí, kteří jsou kostrou firmy. „Za každým číslem musíte vnímat především lidi – a firma a její řízení nejsou jen o číslech, ale hlavně o práci s lidmi. Bez znalostí lidí v podniku i celého prostředí společnosti a firemních procesů vám ani sebelepší byznys inteligence nepomůže,“ dodává Martina Vítková, finanční ředitelka zlínské společnosti NWT.

Jenomže žádní lidé nemohou fungovat bez peněz. Dala by se nalézt celá řada příběhů firem, které nestály na zdravém finančním základu a postupně se dostaly do problémů. To se týká zejména menších firem a živnostníků, kteří nemají věci kolem financí rádi, protože jde zpravidla o tabulky plné čísel

a o grafy. Praxe i častá selhání však ukazují, že se bez těchto dat neobejdou.

Časová i technická náročnost plánování na základě čísel a grafů však hraje klíčovou roli u plánovacího procesu bez rozdílu velikosti firmy. Ať už se jedná o délku nebo přesnost finančního a v podstatě i strategického plánování. Pokud tedy chtějí firmy v dnešní ekonomicky náročné době uspět, musí umět reagovat bleskurychle a přesně, což jim umožňuje rychlý rozmach nových technologií.

Digitalizace dat přinesla do finančního řízení celou řadu „zbraní“, díky nimž lze potřebná čísla o úspěšnosti získat dříve, než lusknete prsty. Okamžitý přístup k datům totiž umožňuje jejich zpětné vyhodnocování i možnost odhadu budoucího vývoje, což jsou ideální předpoklady pro dobré finanční řízení.

Role se stírají

„Základní předpoklad je mít skutečně kvalitní informace, na základě kterých se můžete rozhodovat. Například my jsme si vyvinuli vlastní byznys inteligence nástroje, a vidíme tak veškeré informace ze všech našich zařízení on-line,“ podotýká Milan Rufer, generální ředitel Akeso holdingu.

Samozřejmě vždy bude záležet na velikosti firmy, a tedy i míře finančního řízení. U velké korporace, kde pracují stovky až tisíce lidí, by finanční ředitel neměl řešit, zda není lepší ušetřit na papírových utěrkách v kuchýnkách pro zaměstnance. Naopak by se měl dívat na celou firmu s určitým nadhledem a rozumět kromě finančních toků třeba i produktu, který podnik vyrábí či s nímž obchoduje.

Naopak v případě menší firmy se klidně mohou i stírat rozdíly mezi jednotlivými rolemi managementu. „Postavení finančního ředitele se více liší podle velikosti a struktury firmy. V našem případě menší firmy jsme všichni více multifunkční a to také očekávám a dostávám od svého finančního ředitele,“ potvrzuje Max Skala, šéf Pražské správy nemovitostí (PSN), která je jedním z největších hráčů na českém realitním trhu.

Trendem je multifunkce

Do jisté míry tak Skala naznačuje trend, kam se nejen role finančního manažera ubírá. Globalizace podnikání a ekonomiky jako celku totiž klade na lidi z managementu tlak, aby rozuměli nejen „svému šálku kávy“, ale chápali podnikání své firmy také v souvislostech jako jeden celek.

Kromě finančních záležitostí tak musí rozumět také trochu obchodu, provozu skladů nebo třeba i výstavbě. Mezioborový přesah, stejně jako cit pro pochopení záměrů ostatních se stávají čím dál více nezbytnou výbavou správného finančního manažera.

„Jsou postaveni před řadu otázek a žádná správná odpověď přitom neexistuje,“ říká Ladislav Šauer, líder CFO Programu Deloitte a dodává: „Je potřeba činit složitá rozhodnutí a přesně vědět, jak v daném okamžiku postupovat, což je leckdy těžší, než se zdá. Dobré řešení pro jednu firmu může být pro jinou ne realizovatelné. Správné rozhodnutí se neobejde bez zkušeností a dostatečného všeobecného přehledu.“

Minulostí je doba, kdy finanční ředitel mohl mít víceméně izolovanou pozici, kdy jen hlídal plnění plánu. Současný CFO musí být u všech důležitých rozhodnutí, která se ve firmě dělají. „Měl by mít touhu neustále podnik zlepšovat a svým řízením napomáhat nejen k lepším ekonomickým výsledkům, ale hlavně ke zlepšování firmy,“ dodává Vítková z NWT.

text: Zuzana Keményová

foto: Liko-S, iStock



I Češi už jsou profíci v CSR

Už dávno neplatí, že jen nadnárodní koncerny s matkami na Západě mají dobře zpracované CSR strategie a české si je dělají na koleni. I tuzemské podniky mají profesionálně připravené koncepty ekologie i třeba práce pro komunitu.

Poslat pár desítek tisíc do dětského domova nebo čas od času uspořádat charitativní běh už dávno nestačí. Zatímco ještě před pár lety bylo firemní CSR celkem rozmlžený pojem a znamenalo to spíše nahodilé, ne příliš promyšlené dobročinné akce, dnes už i firmy v Česku vnímají svou společenskou odpovědnost mnohem vážněji a pečlivě promýšlejí své strategie. A také se už zdaleka nezaměřují jen na charitu, ale na mnohem více oblastí. „Větší i menší, globální i lokální firmy nyní mnohem více pracují s celým kontextem CSR. Zdaleka už tedy neřeší jen sociální rozměr – ať už směrem k zaměstnancům nebo ke komunitě, v níž působí –, ale zohledňují i ekonomický a environmentální pilíř,“ říká Alena Líšková, CSR manažerka platformy Byznys pro společnost, zaměřující se právě na společenskou odpovědnost firem.

Rozpočty, které mají podniky určeny například na dárcovství, rozvoj komunity nebo podporu zapojování zaměstnanců, se podle Líškové

nijak dramaticky nemění, zůstávají víceméně stabilní – a to i v aktuální době koronaviru. To, co většinu firem spojuje, je dlouhodobost filantropické podpory. Nejedná se tedy o jednorázové nahodilé akce, jejichž prospěšnost je jen krátkodobá, ale o strategie s mnohaletým plánem, které už mají potenciál změnit něco k lepšímu.

Řadu z nich v dnešní době spojuje to, že reagují na nastalou situaci a podporují například lidi v první linii, tedy integrovaný záchranný systém. Ať už nápoji nebo cukrovinkami jako například Pivovary Staropramen či Nestlé, anebo podporují domácí výuku dětí darováním počítačů či připojením k síti.

Coca-Cola Česká republika třeba nabízí své nápojové automaty jako zdroj roušek a zároveň podporuje neziskový sektor. „Unipetrol nabízí pohonné hmoty, Škoda Auto dává k dispozici vozy pro distribuci potřebných věcí, firmy jako Plzeňský Prazdroj a další stojí za iniciativou na podporu podnikání v pohostinství,“ vyjmenovává Líšková.

„Chceme vzbudit zájem dětí o technickou výuku a umožnit jim vyzkoušet si manuální práci. V našem výrobním závodě je učňovské pracoviště, které je pod dohledem jednoho z našich nejlepších řemeslníků. Studenti z VOŠ Vyškov zde pravidelně prochází praxí,“ říká předseda představenstva firmy Liko-S Libor Musil.

České firmy o svých CSR aktivitách více přemýšlejí. Už se nezaměřují jen na charitu, ale myslí i na další oblasti.



„Do té doby, než jsme získali ocenění Odpovědná firma roku, jsme ani nevěděli, že děláme CSR,“ říká Martina Brázdilová ze ZLKL.

Firmy investují do prospěšných inovací

„Zároveň lze říci – a to je skvělé –, že firmy stále častěji investují do iniciativ, které umožňují směřovat významné prostředky do inovací vedoucích ke snížení spotřeby energií, emisí a energetické náročnosti, a tedy k naplňování závazků Zelené dohody pro Evropu,“ podotýká Králíková. Například producenti nápojů investují do inovací v ekologických obalových materiálech, pivovary snižují spotřebu vody při výrobě piva a firmy sídlící ve velkých kancelářských budovách zase instalují úsporné LED osvětlení, přestože se jim investice vrátí až za několik let.

Zajímavostí také je, že i ryze české firmy, které v zahraničí nemají své matky, od nichž by se mohly inspirovat, už svým CSR strategiím věnují velkou pozornost a mívají je podrobně promyšlené. „A u globálních podniků je naproti tomu v dlouhodobých strategiích mnohem více rozeznatelná reflexe lokálních souvislostí, což je výborné. Mimo jiné i proto, že je tak jejich strategie mnohem uvěřitelnější z pohledu zdejších zapojených lidí,“ zdůrazňuje Králíková.

Liko-S investuje do komunity i ekologie

Jednou z takových ryze českých firem je i výrobni a stavební společnost Liko-S ze Slavkova u Brna. Vyrábí a vyrábí dělicí stěny a příčky, montuje haly, zelené fasády nebo zelené střechy. Je to zároveň jedna z firem oceněných v programu Czech Best Managed Companies. Liko-S se ve svém CSR zaměřuje na dvě hlavní oblasti – děti a přírodu. Místním školám dodává výpočetní techniku do výuky a vedle toho sponzoruje vybavení dílen na základní škole a na učňovských školách. „Chceme vzbudit zájem dětí o technickou výuku a umožnit jim vyzkoušet si i manuální práci. V našem výrobním závodě je učňovské pracoviště, které je pod dohledem jednoho z našich nejlepších řemeslníků. Studenti z VOŠ

Vyškov zde pravidelně prochází praxí,“ přibližuje předseda představenstva firmy Liko-S Libor Musil. „Několikrát ročně také provádíme záky naším podnikem a děláme pro ně školení o hospodaření s penězi a o tom, jak funguje firma,“ dodává Musil. Ročně do těchto aktivit investují okolo 750 tisíc korun.

Slavkovská společnost, která se v poslední době do povědomí lidí dostala hlavně tím, že postavila první průmyslovou halu s živou zelenou fasádou, se CSR aktivitám věnovala vždy. V posledních pěti letech do této oblasti směřuje několiknásobně více peněz i energie. „Uvědomujeme si stále více svoji úlohu v regionu. Nečekáme, až za nás někdo něco zařídí a vylepší, ale sami se do zlepšování pouštíme. Jsme rodinný podnik a naše rodina cítí odpovědnost za region, ve kterém žijeme,“ uvažuje Musil.

I proto ve svém okolí vysadili více než dvě stovky stromů, založili dvě jezírka u areálu, vystavěli zahradu se vsakováním vody a otevřeli úplně novou divizi, která se zabývá úpravou staveb na nové klimatické podmínky. Do této divize investovali už více než dvacet milionů korun. Cílem je přesvědčit architekty a investory, aby začali stavět budovy, které nevysušují okolní přírodu a neškodí zdraví lidí.

Sám cítí, že ohlas veřejnosti na jejich aktivity se zvyšuje a lidé je oceňují. „Pomáhá nám to jak v náboru šikovných lidí, tak v naší podnikatelské pověsti u obchodních partnerů,“ shrnuje Musil.

ZLKL otevřela firemní školku pro veřejnost

Další oceněnou firmou je i ZLKL z Loštice na Olo-moucku. Je to rovněž rodinný podnik, který se věnuje obrábění, lisování nebo svařování. Jak vedení podniku říká, v rámci společenské odpovědnosti dělají mnoho aktivit už dlouho a zcela přirozeně. „Jen jsme vždy nevěděli, že se jedná o tento pojem. To až později, když jsme získali ocenění Odpovědná firma roku,“ říká Martina Brázdilová, manažerka personalistiky a marketingu.

Už je to osm let, co funguje jejich firemní mateřská škola, která je přístupná i veřejnosti. Učí angličtinu a také používá alternativní, waldorfskou pedagogiku. Letos ji podnik musel dokonce rozšířit, aby uspokojil další zájemce. Školka vznikla i díky projektu Slaďování rodinného a pracovního života, v jehož rámci chtělo ZLKL podpořit všechny zaměstnance pečující o osobu blízkou. „V rámci tohoto projektu vznikly aktivity, jako je práce z domu v případě potřeby, například nemoci, zkrácené úvazky, postupné začleňování maminek vracějících se z rodičovské, byl také zvolen firemní ombudsman. Vše to máme doposud,“ vyjmenovává Brázdilová.

Podnik také podporuje zájmové aktivity v mikroregionu, zaměřil se hlavně na sportovní aktivity dětí a mládeže. Myslí i na dospělé tenisty či šachisty a spolky okolo koní. Dává dary na plesy škol i sdružení, úzce spolupracuje s Integrovanou střední školou technickou v Mohelnici, která si díky darům vybavila část nové učebny. Ale nejde jen o peníze vložené do komunity. ZLKL prošla mnohými certifikacemi a už jen proto, aby je získala, musela správně nastavit odpadové hospodářství. Nyní chce postavit nové výrobní plochy, jejichž součástí budou i zelené střechy, díky nimž nebude třeba tolik používat klimatizaci.

text: Jana Niedermeierová

foto: Shutterstock

Jak využít nespokojenost?

V globálním světě je pro prodejce zboží a poskytovatele služeb čím dál těžší se odlišit. Vyhrává ten, kdo dokáže klientům nabídnout něco navíc, třeba doplňkové služby, řešení na míru nebo příjemný zážitek z nákupu.

Zdravotnický holding Akeso testuje objednávkový systém, který pomocí algoritmů naplánuje pacientovi co nejvíce vyšetření během jedné návštěvy nemocnice. Zkouší i robota s umělou inteligencí, který může bavit lidi v čekárně, rozptylovat malé pacienty a v budoucnu třeba plnit i roli recepční. I díky inovacím v péči o pacienty dosahuje firma dlouhodobě vysoce nadprůměrného skóre v metrice zvané Net Promoter Score. Podle té by nemocnice z holdingu doporučilo dalším lidem 90 procent jejích stávajících klientů. Za úspěch se přitom pokládá jakýkoliv výsledek nad 30 procent.

Akeso je jednou z firem, které získaly titul Czech Best Managed Companies pro nejlépe řízené firmy v Česku. Ocenění uděluje poradenská společnost Deloitte v rámci stejnojmenného programu na rozvoj firem. Jedním ze společných znaků těch nejúspěšnějších podniků je podle průzkumu Deloitte právě důraz na potřeby a hodnoty klientů a inovace v této oblasti. Proaktivní přístup teď oceněným firmám pomáhá mimo jiné také lépe zvládat krizi.

Vzhledem k obrovské globální konkurenci téměř ve všech oborech mají dnes zákazníci daleko vyšší nároky než v minulosti. Zároveň mohou snadno sdílet či vyhledat reference na jakýkoliv produkt či službu. Tlak na jejich spokojenost a vytváření pozitivní zákaznické zkušenosti se tak zvyšuje.

„Zpětná vazba je klíčovým marketingovým i produktovým nástrojem a firmy mají díky moderním technologiím mnohem větší možnosti, jak ji získávat a dále s ní pracovat,“ popisuje viceprezident Svazu průmyslu a dopravy ČR Radek Špicar, který je jedním z porotců Czech Best Managed Companies.

Důležitá je práce s negativní zpětnou vazbou

Firmy podle něj o zákazníka a zakázky stále častěji soutěží. Díky práci se zpětnou vazbou a zákaznickou zkušeností přitom mohou získat konkurenční výhodu. „Pokud jsou na základě analýzy potřeb svých klientů schopné jim nabídnout doplňkové služby nebo třeba řešení na míru, zajistí jim to další růst,“ uvádí Špicar.

František Vlček, ředitel pro procesy, kvalitu a efektivitu ze společnosti Akeso holding, říká, že obzvlášť důležité je dobře pracovat s negativní zpě-

nou vazbou. Firma, která provozuje například nemocnice v Berouně a Hořovicích nebo onkologické a radiologické centrum Multiscan Pardubice, tak věnuje stížnostem velkou pozornost.

„Změření víme, že máme extrémně vysokou míru spokojených pacientů, ale tato informace nás nikam dál neposune. Naopak případná kritika je pro nás příležitost služby dál vylepšovat,“ podotýká Vlček.

Zdravotnictví podle něj přitom není zrovna typickým odvětvím, kde by se zákaznická zkušenost prosazovala. Pacient totiž není klient, za zdravotní služby sám neplatí a často si je ani sám nevybírá. „Důležitá je pro nás proto spolupráce s praktickými lékaři a specialisty, kteří v nás musí mít důvěru, aby nás pacientům doporučovali,“ říká Vlček.

Do řízení celé firmy Akeso se promítá přístup zvaný patient-centred care, tedy orientovaný na pacienta. „Chceme se o něj starat kompletně od začátku do konce. Snažíme se proto, aby nemusel na jedno vyšetření k nám a na další do jiného zařízení a aby nemusel přijít pětkrát, ale třeba jen jednou. Chceme mu zjednodušit život, aby mohl absolvovat vše na stejném místě ve stejný čas,“ líčí Vlček a dodává, že obzvlášť v době šíření koronaviru a rizika nákazy v nemocnicích to pacienti skutečně oceňují.

Nikdy nekončí úkol pro celou firmu

Cílem je podle něj v nemocnicích pacienty nejen co nejlépe léčit, ale také zajistit, aby se tam cítili dobře a důstojně. „Abychom měli spokojené klienty, musíme jim nabízet služby na úrovni v příjemném prostředí a mít personál, který s nimi dokáže dobře komunikovat a porozumět jim. Celé to proto začíná už výběrem kvalitních zaměstnanců. Při hodnocení pracovníků se díváme i na jejich komunikační dovednosti a na to, jaké mají vztahy s pacienty i kolegy,“ líčí majitel Akeso holdingu Sotirios Zavalianis.

Zaměstnance vnímá jako klíčové pro zlepšování zákaznické zkušenosti i Martin Kasa, spolumajitel skupiny Pilulka, která provozuje on-line i kamenné lékárny v Česku, Rumunsku a na Slovensku. Pilulka je další firmou, jež získala ocenění Czech Best Managed Companies.

„Zákazník je a bude vždy na prvním místě. Cílem managementu je, aby důležitost zákaznické zku-



šenosti rezonovala všemi odděleními, a to nejen těmi, která jsou přímo ve spojení s klienty. Dopad na kvalitu finální služby má každý zaměstnanec společnosti,“ je přesvědčený Kasa.

Práce se zpětnou vazbou a zákaznickou zkušeností podle něj není nic jednorázového, ale nikdy nekončící úkol pro celou firmu. „Důležitý není ani tak jednorázový výsledek nějakého měření či šetření, ale jak se vyvíjí v čase,“ říká spolumajitel skupiny Pilulka Martin Kasa.

Pandemie koronaviru přitom firmě přinesla zne- nadání až dvojnásobný objem objednávek. To vyžadovalo rychlou optimalizaci procesů a kapacit. Díky kvalitnímu řízení se ale společnosti podařilo tyto změny ve fungování úspěšně zvládnout.

Rozhodují maličkosti

Pokud chce být firma love brandem, rozhodují podle Kasy i maličkosti. „Hezká ukázka je hodnocení uživatelské zkušenosti s mobilními aplikacemi v obchodě Google Play. Zatímco dva největší on-line lékárenští konkurenti mají hodnocení kvality aplikace 3,5, respektive 3,8, a státní úřad dokonce 2,4 z pěti možných bodů, Pilulka.cz má 4,8 bodu z pěti. Nespíme na vavřínech, chceme pět z pěti. A takto přistupujeme ke všem službám,“ popisuje Martin Kasa.

Na zpětné vazbě od zákazníků je postavena i další z firem oceněných titulem Czech Best Managed Companies – logisticko-technologická společnost Zásilkovna. „Pravidelně vyhodnocujeme znalost značky, zkušenosti našich zákazníků formou dotazníků i veškerou zpětnou vazbu od příspěvků na sociálních sítích a diskusních fórech přes e-maily až

Firmy pravidelně vyhodnocují zkušenosti svých zákazníků formou dotazníků i veškerou zpětnou vazbu od příspěvků na sociálních sítích a diskusních fórech přes e-maily až po recenze na internetu. Na základě těchto připomínek se potom snaží zlepšit, a někdy dokonce pomohou ke vzniku nových služeb.

po recenze. Na základě toho připravujeme případné podklady pro zlepšení našich služeb,“ vysvětluje Milan Šmíd, marketingový ředitel skupiny Packeta, která Zásilkovnu vlastní.

Firma dělá i hodnocení výdejních míst a řidičů. Díky tomu zjistila, že zákazníci například trápí, že řidiči občas jezdí pozdě. A začala to řešit. Měří i reakční dobu na dotazy klientů a zjišťuje důvody, proč se někteří z adresátů odhlásili z databáze, na kterou firma zasílá newslettery. Stejně tak sbírá zpětnou vazbu od e-shopů, a to především prostřednictvím svých obchodníků.

Výdej bez obsluhy i doručování do kufru

Na základě požadavků od zákazníků spustila firma například službu Mezi Nami, která umožňuje doručování zásilek mezi fyzickými osobami. „Impulzem pro její vytvoření bylo přání našich zákazníků a franšízantů, aby si mohli zásilky sami posílat. Podobně jako u našich dalších služeb jsme mysleli především na to, aby byl celý proces maximálně jednoduchý, pohodlný a levný,“ říká Milan Šmíd a dodává, že za necelý rok od spuštění služby přes ni společnost přepravila téměř 700 tisíc zásilek.

I díky tomu, že zákazník je ve firmě středem všeho dění, se podle něj skupině Packeta v roce 2019 podařilo zvýšit obrat meziročně o 60 procent a počet přepravovaných zásilek o 84 procent.

Své služby chce Zásilkovna zlepšovat i nadále. Do vývoje nových technologií hodlá investovat vyšší desítky milionů korun. Společnost například plánuje otevřít bezobslužné výdejny, na vybraných výdejních místech zavést módní koutky nebo spustit doručování do kufru auta.



Naděžda Petrů

vedoucí katedry ekonomie a managementu na VŠFS a členka poroty programu Czech Best Managed Companies

Z otce na syna

To, že v Česku zažíváme v rodinném podnikání nástupnický boom, plyne z demografických faktů. První generace porevolučních podnikatelů dosahuje důchodového věku a snaží se najít způsob, jak předat vedení podniku další generaci. A nejde jen o vedení, ale také o to, jakou formou vypořádat majetek.

Otázka zní, jak, zda vůbec a kdy. Jestli podnik nástupníkům darovat – proti této strategii mluví přísloví „lehce nabyt, lehce pozbyl“, které říká, že snadno nabytých věcí si člověk neváží a většinou o ně velmi rychle přijde. Nebo zda podnik následovníkům prodat – v tom případě za jakých podmínek, jak vypořádat původní společníky nebo děti na chodu podniku se nepodílejí. Problematika není jednoduchá, souvisí s oceněním majetku, značky, socioemocionálních hodnot a podobně.

Odchod zakladatele je komplexní a časově náročný projekt. Vyžaduje intenzivní plánování strategie předání managementu i majetku, know-how, kontaktů. Pokud chce zakladatel maximalizovat úspěšnost svého odchodu, je potřeba, aby se na něj dobře připravil.

Musí mít nastaveny procesy spojené s odchodem zohledňující veškeré osobní, obchodní, finanční, procesní, právní a daňové aspekty. Strategie odchodu by měla obsahovat též marketingovou strategii související s budováním značky rodinného podniku a pozitivní vnímání nástupníka.

Každý rodinný podnik je však jedinečný a neopakovatelný. Na to, jak jej předat, neexistuje žádný přesný, jednoznačný návod, který by krok po kroku provedl všechny rodinné firmy v Česku nástupnickou strategií. Podnik dělají lidé a ti jsou různí, rodinné podniky jsou rozdílně velké, je v nich zaměstnán různý počet rodinných příslušníků, podnikají v odlišných odvětvích, na různých trzích, proto i nástupnická strategie je v každé takové společnosti jedinečná, neopakovatelná.

Ze zkušeností majitelů, kteří tímto procesem již prošli nebo jím právě teď procházejí, je možné zobecnit doporučení pro řízení nástupnické strategie, klíčové faktory pro realizaci úspěšného nástupnictví.

Základní principy nástupnického procesu jsou:

- Začněte plánovat včas – to je asi pět až osm let před očekávaným předáním řízení. Na nástupnictví je nutné pohlížet jako na samostatný projekt – tedy má svou vizi, cíle, formulovanou písemnou strategii včetně časových milníků a zodpovědností.
- Průběžně je vhodné budovat pozitivní vztah dětí k podnikání, k odpovědnosti vůči rodinnému podniku, rodinnému know-how.
- Neopomeňte význam vzdělávání nástupníka. Především by měl být odborník na dané odvětví, ale musí umět a znát základy managementu, marketingu, finančního řízení, průběžně se připravovat na roli (spolu)vlastníka. Měl by být schopen pracovat s rodinným bohatstvím – tzn. vyrůstat v přesvědčení, že je nezbytné ho rozvíjet a že se předává další generaci vždy v lepší kondici.
- Nástupník bude mít svoji vlastní představu o tom, jak bude podnik řídit. Je vhodné připravit nová pravidla řízení firmy, ale též pravidla řízení rodiny. Vztahy je dobré formalizovat prostřednictvím rodinných rad, rodinné ústavy či podmínek svěřenského fondu.
- Do přípravy nástupnictví je vhodné zapojit i zaměstnance podniku, o procesu a jeho průběhu by měli být informováni významní zákazníci, dodavatelé i důležití lidé spjatí s vaším byznysem a regionem, ve kterém podnik působí.
- Počítejte se vznikem konfliktů, lze jim předejít nebo je řešit otevřenou komunikací. Tam, kde je konflikt emocionálně vyhrocen, je možné zapojit mediátora.
- Zakladatel by měl mít před svým odchodem představu o tom, co bude dále dělat, jakými soukromými finančními prostředky bude disponovat a jakou formou bude majetek převeden.

Nástupníci, kteří jsou ochotni podnik převzít, jsou si ve většině případů vědomi odpovědnosti vůči rodině, zaměstnancům i okolí podniku. Jsou srozuměni s tím, že proces předávání je dlouhodobým projektem. Že bude nutné řídit změny, inovace, investice, rizika, konflikty, expanzi podniku na zahraniční trhy, nastavit novou podnikovou kulturu, vypořádat se s trendem digitalizace a Společnosti 4.0.

Budoucnost patří těm, kteří jsou na ni připraveni

Jsme hrdým partnerem programu
Czech Best Managed Companies.
Gratulujeme všem oceněným firmám!

Úspěšní majitelé českých firem vždy
hledají cesty k zajištění růstu svých
společností. Citi jim k tomu poskytuje
inovativní bankovní řešení po celém světě.

www.citibank.cz

citi

Welcome what's next



Úspěch tkví v promyšlené strategii Nejlépe řízené firmy ji mají

Efektivně nastavené procesy a schopný management dokáží zvládnout i nečekané situace. Prověřte sílu své firemní strategie, připravte se na další změny. Porovnejte se s nejlepšími firmami dle globálních Best Managed standardů.

Využijte možnosti předregistrace do dalšího ročníku Czech Best Managed Companies 2021.

www.bestmanaged.cz

Partneři programu:

Deloitte.
Private


Czech Institute of Directors

citi

e.conomia

VŠE

 TECHNICKÁ
UNIVERZITA
V LIBERCI
www.tul.cz

