

NEJLÉPE ŘÍZENÉ FIRMY

ČESKA 2021



Rodinné podnikání

Které výzvy před rodinný byznys postavila koronakrize?

Lídři

Jak úspěšně vést lidi a řídit firmu v nejistých dobách?

Tajemství úspěchu

Dobře plánovat i jasně nastavit cíle a v dobách hojnosti myslet na zadní kolečka

Deloitte.
Private



**Vize. Hodnoty. Strategie.
Cesta. Trpělivost. Rodina.**

Poradenství pro rodinné firmy není
jen o byznysu. Klíčová je důvěra.

Jsme rádi, že jsme součástí vašich příběhů.

www.deloitteprivate.cz

OBSAH

06-09

Téma

Jak úspěšně řídit firmu
a vést lidi v době
chaosu a nejistoty?



12-15

Klub úspěšných

Seznamte se s držiteli titulu
Czech Best Managed Companies 2021.

16-17

Strategické řízení

Strategie je jako záchranná síť. Pružná
ovšem pouze tak, jak firma naslouchá
signálům trhu a jeho proměnám.

Nejlépe řízené firmy Česka – PŘÍLOHA HOSPODÁŘSKÝCH
NOVIN, 11. 06. 2021, ISBN 978-80-85378-91-7
Ředitel speciálních projektů Aleš Mohout • Art director
Jan Vyhnanek • Vedoucí speciálního obsahu Jan Záluský
(jan.zalusky@economia.cz) • Editorka Jana Hrabětová •
Layout Jan Stejskal • Grafika Jolana Petrliková •
Adresa redakce Pernero 673/47, 186 00 Praha 8 •
Tisk Moraviapress • Samostatně neprodejné • www.ihned.cz

EDITORIAL



Miroslav Svoboda

lídr programu Czech Best Managed Companies,
Deloitte Private

Druhý ročník programu Czech Best Managed Companies je za námi a já jsem rád, že jsme letos mohli potvrdit kvalitu řízení u 16 českých firem. A právě o nich je magazín, který držíte v rukou. Věřím, že jejich příběhy pro vás budou inspirací.

Firmy v Česku za sebou mají zatěžkávací zkoušku, která ještě zcela neskončila, ale v tuto dobu máme už více důvodů k optimismu než v době, kdy jsme se s nimi potkávali na našich workshopech. Jsou to ale právě oceněné firmy, které nakonec dokázaly krizi využít ve svůj prospěch. Nové obchodní modely, nové produkty, potvrzení správnosti dlouhodobé strategie, důraz na lokální soběstačnost, digitalizace procesů. To všechno jsou cesty, po nichž by se zcela určitě jednou vydaly, ale v důsledku pandemie k tomu došlo o něco rychleji.

Znovu se tak potvrdilo, jak moc je klíčové, aby firma byla silná v základních procesech – od strategie přes firemní kulturu, produktivitu, inovace až po finance a governance. Kdo tedy titul Nejlépe řízená firma získá, vyše směrem k veřejnosti signál, že je v tom, co dělá, opravdu dobrý, že je takzvaně silný v kramflecích. S takovou firmou se dá dlouhodobě počítat, a to je rozhodně pozitivní signál, který oceníte, ať už jste její dodavatel, zákazník nebo zaměstnanec.

Metodika programu Best Managed Companies propojuje globální zkušenosti s lokální praxí ve více než 35 zemích světa, včetně Česka, a firmám pomáhá na cestě k sebepoznání. Napomáhá 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. A ustály krize, které je obklopují.

Ve světě se ocenění pro nejlépe řízené firmy předává soukromě vlastněným společnostem již 28 let, v Česku letos podruhé. Rád bych touto cestou pogratuloval oceněným společnostem a popřál jim hodně štěstí na jejich další cestě. A současně srdečně poděkoval porotcům a partnerům programu. Přeji hodně štěstí, zdraví a odolnosti!

www.bestmanaged.cz

Partneři programu Czech Best Managed Companies

Deloitte.
Private


Czech Institute of Directors


citi


economia


GRAYLING
creating advantage


VSE


TECHNICKÁ
UNIVERZITA
V LIBERCI


I&S

O programu Best Man

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

ČTYŘI 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 obchodními odděleními a funkcemi společnosti.

Vedení svou strategii komunikuje 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.

aged 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 prostřednictvím dashboardů nebo jiného reportingu managementu umožňují přístup k datům, která potřebují.

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

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

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

Zohledňují zpětnou vazbu zaměstnanců při odstraňování překážek v produktivitě.

FIREMNÍ KULTURA

Firmy vytvářejí unikátní identitu společnosti.

Podporují diverzitu a rozvíjejí prostředí inkluze, čímž podporují výkonnost.

Oceňují úspěchy týmů i jednotlivců.

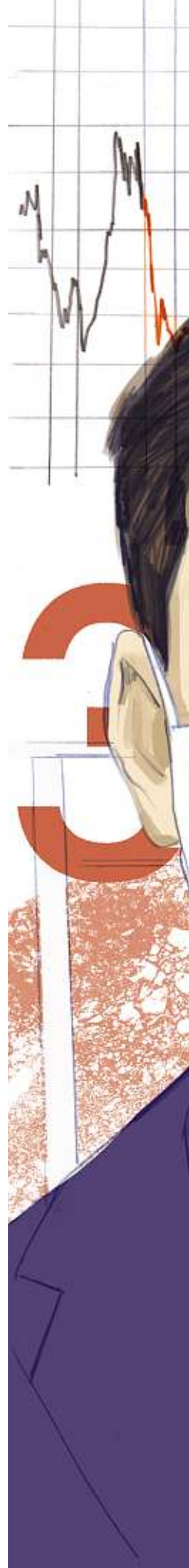
Vytvářejí prostředí, ve kterém mohou zaměstnanci jednoduše spolupracovat.

Zapojují se do aktivit se sociálním dopadem.

Ve vedení mají mladé i zkušené lídry.

Jak úspěšně řídit lidi a firmu v nejistých dobách?

Dvě třetiny malých a středních podniků v Česku tvrdí, že jim pandemie koronaviru ublížila. Plné třetině z nich poklesly zakázky, pětina musela omezit nebo přerušit podnikání, snížil se počet klientů a s ním i obrat a tržby. Vyplývá to z letošního průzkumu agentury IPSOS pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP).





J

ak devastující dopad měly události posledního roku a čtvrt na firemní prostředí v Česku ukazují nejenom výsledky průzkumu AMSP. Období chaosu a nejistoty, které pandemie přinesla, řada firem nepřežije, mnohé se z něj budou dlouho vzpamatovávat a na „předcovidová“ hospodářská čísla se jen tak nedostanou. Šéfové a manažeři společností byli v posledních měsících vystaveni často nejtěžší zkoušce svého profesního života. Měli svůj podnik provést obdobím nejistoty a neustálých turbulencí. Jednotný recept na přežití takové krize sice neexistuje, jsou ale pravidla a zásady, jejichž dodržování určitě pomůže.

Zásady přežití

O tom, které firmy přežijí „divoké“ a krizové doby, nakonec nerozhoduje ani velikost podniku, ani délka jeho působení na trhu. Lépe jsou na tom přirozeně firmy, které mají něčím zajímavý či unikátní produkt a vysokou marži. Větší šanci na přežití mají i firmy, které nemají tak vysoké fixní náklady a mají nízkou míru zadlužení. Podstatný je ale samozřejmě hlavně přístup vedení společnosti, s jakým se ke kritické situaci postaví.

Jak říká firemní sociolog a konzultant Vojtěch Bednář, má-li management zvládnout éru nejistot, musí být v prvé řadě kompetentní, což znamená dvě věci. Zaprvé musí rozumět problému, který řeší, tedy firmě, zadruhé pak musí rozumět i poměrům v ní, tedy lidem. Dobří manažeři by samozřejmě měli být schopni správně – a pokud možno rychle – rozeznat krizovou situaci a najít a uplatnit správné řešení. Musí mít přesnou představu o cílovém stavu, kterého chtějí dosáhnout. Podstatné ale také je, aby toto řešení byli schopni srozumitelně sdělit zaměstnancům, prosadit jej a zajistit, že celá firma pracuje jako celek. Podle Bednáře platí, že manažer je tím úspěšnější, čím více jsou lidé schopni jej přirozeně následovat. Pokud musí do prosazování své vůle investovat mnoho energie, chybí mu jinde a nejspíše právě tam, kde ji potřebuje nejvíce.

Komunikace se zaměstnanci je v těchto dobách extrémně důležitá i proto, že v krizi není snadné loajalitu odměnit finančně. Proto je třeba dávat lidem v podniku včasnou zpětnou vazbu a být k nim otevřený.

Složitou otázkou je samozřejmě propouštění v krizi. Zvlášť v současné situaci, kdy je na trhu stále nedostatek kvalitní pracovní síly a o dobrého zaměstnance musí firmy doslova bojovat. Tady je přirozeně zapotřebí, aby manažeři byli schopni rozpoznat, kteří zaměstnanci jsou pro firmu klíčoví – a ty udržet.

„Největším problémem ale nakonec nebývá to, že vedení v krizové situaci není ekonomicky nebo právně zdatné, ale že svou strategii, jakkoli dobře vymyšlenou a fundovanou, neumí prodat a stmelit všechny zaměstnance okolo své autority. Důsledkem je, že lidé jednají sice v dobrém úmyslu, ale nekoordinovaně a rozdílně. Zvládnutí krize to pochopitelně velmi komplikuje,“ vysvětluje Bednář.

Firmy pak v takové situaci obvykle sázejí buď na razantní prosazení nějakého dramatického kroku, nebo se snaží řešení problému svěřit do rukou externího dodavatele, čímž se zbavují odpovědnosti. „Obojí samozřejmě není ideální a má mnoho nežá-

doucích důsledků, i když na první pohled nemusí být vidět,“ dodává Bednář.

Kde se dělají chyby

V turbulentních a krizových dobách se manažeři často dopouští stejných chyb. Jak vysvětluje sociolog Bednář, nezřídka přeceňují vlastní možnosti a falešně se spoléhají na to, že firma „prostě udělá to, co se jí řekne“. V praxi přitom může implementace a vynucení opatření trvat mnohem déle než jeho navržení. „Problémem je také nepřesná představa o informovanosti. Management si myslí, že všichni zaměstnanci rozumí jeho krokům a vědí, proč se dělají a co je jejich cílem. Realita je přitom prakticky vždy opačná, a to dokonce i tehdy, kdy vedení podniká aktivní kroky k informování svých zaměstnanců,“ říká Bednář.

To samozřejmě přináší řadu problémů, ale je nutné kvůli tomu, že informování vytváří důvěru. A ta je nezbytná pro to, aby firma rychle reagovala a manažerské a ekonomické kroky byly vykonávány pokud možno okamžitě.

„Podobných problémů je mnohem více, nicméně všechny jsou řešitelné a hlavně všem je možné předcházet smysluplnou a cílevědomou prací s manažery i zaměstnanci, a to nejlépe ještě v „době míru“, tedy před tím, než krize propukne. Velmi hezky to ukázala probíhající pandemie; firmy, které ještě před ní investovaly energii a prostředky do zvládnutí interní komunikace, měly podstatně menší problémy například s prosazením hygienických opatření, která bylo nutné dodržovat, jejich zaměstnanci neměli problém s odstávkami, nepravidelnostmi v práci a zejména s nejistotou, která byla spojena s první vlnou pandemie,“ vysvětluje Vojtěch Bednář.

Všechny ekonomické příručky rovněž zdůrazňují, že pro přežití turbulentních dob je podstatné především rychle reagovat a být schopen se adaptovat na neustálý příval změn. Proto je pro každou firmu důležité mít co nejčerstvější informace. Například zákaznické reporty by měly být aktuální každý den, a ne třeba jen jednou či dvakrát týdně. Třeba už kvůli tomu, že na případný výpadek objednávek je dobré reagovat ihned a plánovat dopředu personální a výrobní kapacity.

A co je podstatné, ani v krizi by firmy neměly zapomínat na investice. V době krize a bezprostředně po ní totiž dochází ke značné změně spotřebitelského chování, které je nutné dobře mapovat a přizpůsobovat novým trendům. A právě proto je třeba i v těchto těžkých časech nešetřit na investicích do rozvoje.

Když firma v krizi roste

Tak jako každá krize i ta současná přinesla nejen zmar, ale i řadu příležitostí. Osm procent firem ve zmíněném průzkumu AMSP ostatně uvedlo, že jim pandemie pomohla. I v takovém případě ale platí, že management firmy musí nesmírně rychle reagovat, jinak může snadno propásnout slibnou šanci k růstu. Pozitivním příkladem firmy, která dokázala v pandemii uspět, je třeba společnost Pilulka, jež podniká v oblasti e-commerce.

Jak říká spolumajitel firmy Petr Kasa, po nástupu koronaviru, který přišel bez varování během několika dnů, musela Pilulka okamžitě reagovat na radikální změnu situace. „Bez jakékoliv přípravy byla poptávka po našich službách na násobku toho, co jsme plánovali pro vánoční sezonu. Museli jsme zavést

15

měsíců chaosu a nejistoty, které pandemie přinesla, vystavilo firmy zatěžkávací zkoušce, jež mimo jiné prověřila i kvalitu řízení firmy.

23%

firem muselo kvůli pandemii koronaviru omezit nebo přerušit svoje podnikání. Plná třetina firem, které zahrnoval letošní průzkum Asociace malých a středních podniků a živnostníků, pak musela využít finančních rezerv či úspor.

bezpečnostní opatření pro naše zaměstnance v první linii a samozřejmě zvýšit naše prodejní kapacity na maximum. Vše jsme ale zvládli, rozložili v čase a během několika týdnů jsme byli schopni nabízet spotřebitelům stejnou kvalitu služeb, na kterou byli zvyklí před pandemií. Krize nám pomohla znovu si uvědomit, že některé segmenty trhu, a především zákaznické chování, se mění rychleji, než jsme si dovedli představit," vysvětluje Kasa.

Podle Kasy se během pandemie ukázalo, jak nezastupitelná je role on-line služeb, a potvrdilo se, že svět se musí výrazně digitalizovat. „Současná situace urychlila trend on-linizace posledních let a firmy byly dohnány k tomu, aby dělaly rychlá a efektivní řešení. E-commerce trh se posunul na úplně novou úroveň, Češi skokově změnili své chování a chuť být on-line,“ říká Kasa. Chování spotřebitelů a občanů bude podle něj pravděpodobně poznamenáno, nebudou se chtít úplně vrátit do stavu jako předtím. Krize tak změnila naše chování na dlouhá léta.

Podle Petra Kasy platí, že chce-li firma bez větší úhony přežít období turbulencí a nejistoty, musí její vedení především vědět, kam má firma dlouhodobě směřovat. Tímto směrem ji pak musí vést a snažit se ve stejném duchu motivovat i myšlení lidí v týmu. „Stejně jako lidé ve složitějších situacích ukáží svůj charakter, stejně tak vyjdou v takových situacích na povrch více hodnoty firem a kvalita procesů,“ říká Kasa. Podle něj to bylo vidět i v posledním roce, kdy se v souvislosti s nastalou situací kolem koronaviru objevilo mnoho firem, 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. Vedení společnosti společně s manažery musí být nejen silné osobnosti a jít příkladem podřízeným, ale také by mělo mít dobrou intuici a vtušení,“ říká Kasa s tím, že něco se dá naučit, něco získá člověk praxí a zkušenostmi a některé vlastnosti musí mít jednoduše v sobě.

Když přes noc přijdete o polovinu tržeb

Podobnou zkušeností jako Pilulka si prošla i společnost Zásilkovna. Jak říká její zakladatelka Simona Kijonková, která je rovněž CEO skupiny Packeta, již Zásilkovna patří, rok 2020 byl jednoznačně nejnáročnějším v historii firmy. Hned na počátku koronakrize v Česku přišel pro společnost velký šok, když vláda v polovině března rozhodla o uzavření

maloobchodního prodeje. Většina výdejních míst Zásilkovny si totiž vyložila, že se toto rozhodnutí týká i jich, ačkoliv tomu tak nebylo. „Řada výdejních míst tak zavřela a 14. března jejich počet klesl na 1495, tedy na polovinu. Naše tržby se z hodiny na hodinu propadly o 50 procent. Nebyl žádný čas na přípravu, s nčím podobným jsme neměli žádné zkušenosti,“ vzpomíná Kijonková. Jak dodává, skupině Packeta velmi pomohlo, že její procesy fungují na digitální platformě na vlastním informačním systému, a jsou tak flexibilní. „Dokázali jsme díky tomu zapínat a vypínat různá nastavení, regiony nebo i celé země či dopravce. Packeta funguje v několika státech a v každém z nich byla provedena jiná opatření, na která jsme museli reagovat,“ říká Kijonková.

V Zásilkovně si moc dobře uvědomovali, jak podstatná je v takové krizové situaci komunikace, a tak spustili blog, pravidelně rozesílali vysvětlující newslettery, zakladatelka rovněž dělala streamované videorozhovory pro zaměstnance.

„Na zákaznickém servisu jsme v rekordním čase zprovoznili voicebot, na webu chatbot, spustili jsme poradnu pro naše partnery, e-shopy i výdejní místa na sociálních sítích. Komunikace běžela nejen v Česku, ale i v dalších zemích, kde působíme. Využívali jsme také influencery, YouTube nebo live streamy,“ doplňuje Kijonková.

Být jako chameleon

Jak zakladatelka Zásilkovny vysvětluje, pro úspěšné zvládnutí nejistého období je potřeba řada věcí. Jako první ale vždy platí, že je zapotřebí nikdy nic nevzdávat. „Musíte si připravit několik scénářů a snažit se předvídat. Podle toho, jakým způsobem se čísla a situace vyvíjí, pak víte, jaká rozhodnutí dělat. Důležité je také umět se rychle adaptovat na měnící se prostředí a požadavky. Často to vyžaduje i zcela výrazné změny ve vašem podnikatelském byznysmodelu. V byznysu je prostě nutné být tak trochu jako chameleon a dokázat se přizpůsobit jakékoliv situaci, jakou byla například i pandemie,“ říká Kijonková.

Během pandemie se jí osvědčilo sestavit krizový tým, se kterým připravila několik scénářů dalšího vývoje. „Je důležité dělat rychlá rozhodnutí a ta poté velmi rychle a otevřeně komunikovat a stát si za nimi. Nemlžit a nelhat se vám v krizi vyplatí dvojnásob. Velice nám také pomohlo mít veškeré systémy digitalizované, díky čemuž jsme mohli pružně reagovat na změny spojené s vládními restrikcemi,“ dodává Kijonková.

Jak řídit firmu v nejistých časech podle Simony Kijonkové

Klíčem k přežití jsou rychlá rozhodnutí

V krizi je dobré zřídit krizový štáb

Spolehnout se na svůj tým a požádat ho o pomoc

Všechny rychlé změny komunikovat otevřeně a férově k zákazníkům i zaměstnancům

V krizi je nejdůležitější komunikace – rozšířili jsme komunikační kanály na maximum

Cash je král

Odvaha, otevřenost, férovost

Nebát se dělat chyby a nepřijímat rozhodnutí

Nespoléhat se na pomoc zvenčí

 **BEST
MANAGED
COMPANIES**

**Získejte ocenění
Czech Best Managed Companies 2022**

Zaregistrujte svou firmu do 3. ročníku programu pro nejlépe řízené firmy Česka

www.bestmanaged.cz

Partneři programu:

 Deloitte
Private

 Czech Institute of Directors

 citi

 e.conomia

 VSE

 TECHNICKÁ
UNIVERZITA
VÁCLAVA
BRATRY

 ISIS

 GRAYLING
Leading Performance

REGISTRUJTE SE



text: Zuzana Keményová

foto: Lenka Bukačová

Hlavní bylo podržet lidi psychicky

Zaměstnanci zdravotnického AKESO holdingu byli v pandemii pod velkým tlakem. Manažeři za nimi ale denně chodili a jejich problémy řešili. Je dobře, že se mohu plně spolehnout na svůj management, který zvládá i krizové situace, říká šéf Zavalianis.



AKESO holding působí ve zdravotnictví, které pandemie velmi zasáhla. Co pro vás jako ředitele a manažera bylo nejtěžší?

Když loni v březnu přišla první vlna pandemie, mysleli jsme, že je to nejhorší situace, jaká může nastat. Pak přišla zima, leden, únor a březen letošního roku a situace byla ještě daleko horší. Nebyli jsme připraveni a nejtěžší pro mě i pro nás všechny byla neznalost problematiky. Nevěděli jsme, co je to za virus a co od něj můžeme čekat. Také nás všechny zmáhala velká únava a beznaděj. Beznaděj jsem cítil především u personálu, tedy u doktorů, sester, sanitářů, ale třeba i uklízeček a dalších zaměstnanců, kteří jsou nutní pro chod nemocnice. Dělali jsme opravdu maximum možného, abychom udrželi personál pokud možno v co nejlepší náladě.

A co konkrétního jste pro ně dělali?

Chodili jsme za nimi, mluvili jsme s nimi od rána do večera, ptali se na jejich problémy a ty problémy jsme okamžitě řešili. Zařídili jsme, aby zaměstnanci

měli všechny ochranné pomůcky a dezinfekční prostředky, aby se necítili ohroženi. Samozřejmě k tomu jsme jim ještě dali finanční odměny, ale ty nebyly zase tak důležité. Celou dobu jsme jim dávali všemožně najevo, že za nimi stojíme a že jsou v celém tom procesu velmi důležití a potřební. Krásně se u toho ukázal i charakter lidí. Když přišla tahle katastrofa, velká část personálu se semkla dohromady a dělala maximum pro to, abychom tu těžkou dobu společně zvládli. Byl jsem hrozně rád, když jsem viděl, jak silné humánní citění pracovníci ve zdravotnictví mají.

A povzbuzovat zaměstnance jste chodil i vy osobně?

Nechodil. Já jsem během pandemie uvízl pět měsíců na Kubě a nemohl jsem se vrátit, letecká doprava se zastavila. Takže za zaměstnanci chodili moji spolupracovníci z managementu a celé to zvládli beze mě. Jejich reakce na tu krizi byla vynikající. Položil jsem si otázku, jestli by to, kdybych byl v Česku, nějak pomohlo. A myslím, že ne. Člověk má často



pocit, že je nepostradatelný, a pak se ukáže, že jeho firma dokáže bez problému fungovat i v jeho nepřítomnosti. Myslím ale, že je dobře, když chodí firmy nevisí na jejím majiteli a firma dokáže spolehlivě běžet i bez něj.

Ale určitě jste na té Kubě seděl u internetu a všechno řídil alespoň vzdáleně, přes e-mail, telefon...

Ne, nic moc jsem neřídil. Nebyl jsem v Česku, nevěděl jsem, co přesně se tu děje, tak jsem nechtěl dělat chytrého. Mluvil jsem po telefonu s pár lidmi z firmy, ale celý chod jsem skutečně nechal na našem vedení.

Zmínil jste zajímavou věc: že jste zaměstnancům nemocnic přidali v pandemii na platu, ale že to nebylo zas tak důležité. Dá se tedy říct, že osobní zájem, povzbuzování a celkově pocit, že management se o zaměstnance zajímá, je víc motivující než finance?

Kdo by nechtěl peníze, že ano? Ale v té chvíli lidi potřebovali větší motivaci než jen vyšší číslo na výplatní pásce. Nikdo na počátku nevěděl, jak moc je ten virus nebezpečný a co s člověkem udělá. Nevěděli jsme, jak moc bude zabíjet. A lidský život za peníze nekoupíte. Skutečně nejdůležitější pro ně byla jistota, že za nimi stojíme a že jejich problémy okamžitě řešíme.

Udělali jste během tohoto roku nějakou chybu?

Ano, spoustu chyb. Nikdy jsme nezažili tak válečné období. Neměli jsme s tím zkušenost. Nebyli jsme na tak rozsáhlou a dlouhou pandemii dostatečně připraveni a ladili jsme to postupně, za chodu. Tedy přesněji řečeno, oni to ladili, moji spolupracovníci z managementu. Samozřejmě jsme byli před pandemií připraveni na válku, ale na konvenční válku. Nečekali jsme, že přijde válka atomová. Na první vlnu jsme tedy nebyli dostatečně připraveni a to považuji za pochybení. Samozřejmě po té první vlně jsme během léta koupili velké množství dýchacích přístrojů, připravili jsme lůžka, kyslík, ventilátory, zásobovali jsme se množstvím materiálu a ochranných pomůcek a druhou vlnu už jsme zvládli mnohem lépe.

Dá se říct, že nyní jste už připraveni na jakkoli silnou pandemii?

Především teď začínáme se stavbou nové nemocnice, která bude přímo specializovaná na pandemii. Máme stavební povolení, už jsme nastartovali bagry a jedeme. Za normálního stavu ta nemocnice bude fungovat standardně jako běžná nemocnice, ale je upravena tak, že ve velmi krátkém období, během pár dní, ji dokážeme přeměnit na infekční nemocnici. Za dva nebo tři dny budeme schopni nabídnout devadesát infekčních lůžek, pak za pár dní tři sta padesát těchto lůžek a za dalších pár dní sedm set lůžek pro infekční pacienty. To je naše příprava na další pandemii, která podle mě určitě přijde. Sice nevíme kdy, ale v historii vždy pandemie přicházely periodicky.

Kdy tu nemocnici budete mít hotovou?

Doufám, že do tří let.

Co vás jako manažera pandemie naučila?

Pochopil jsem, že nic neznamenejme. Nejsme všemocní a že stačí nějaký neviditelný virus, o kterém nikdo předtím nevěděl, a přitom nás může zlikvidovat. Pochopil jsem, že člověk by měl mít nadhled, vidět věci relativně. Vidím, že svět se mění a ne každý to psychicky zvládá. Zkrátka tahle doba nám připomněla, že nic moc neznamenejme. Takže jsem pochopil, že nemá smysl věci urputně plánovat, ale připravit se na situace, které mohou nastat. A jakmile přijdou, člověk musí být schopen v daný okamžik rychle reagovat. I když jsem studoval národohospodářské plánování, z pandemie jsem se poučil, že plánovat nemá zase tak velký význam. Můžete plánovat, co chcete, ale pak přijde okamžik, který nečkáte, a plány jsou ty tam. Najednou třeba zůstanete uvězněni na Kubě a nemůžete nic než čekat a podřídit se.

Sotirios Zavalianis

* 16. září 1965
v městě Markiniada
v Řecku

Vyrůstal v provincii Arta na západě Řecka a na střední školu chodil v hlavním městě Aténách.

V roce 1984 přijel do tehdejšího socialistického Československa v rámci stipendijního programu, v Praze vystudoval Vysokou školu ekonomickou.

Po studiích se vrátil zpět do Řecka, kde se společně založil firmu na zásobování lodí.

Po několika letech odešel pracovat do Polska a od devadesátých let začal působit opět v Česku.

Od roku 2000 se angažuje ve zdravotnictví, když získal podíl ve zdravotnickém zařízení Multiscan. Byl spolujednatel Mediscan Group v Praze. V roce 2002 otevřel radiologické centrum Multiscan v Pardubicích. V roce 2007 v rámci privatizace koupil nemocnici v Berouně a Hořovicích.

V roce 2018 sloučil veškeré své podnikatelské aktivity v Česku do AKESO holdingu a je jeho 100% vlastníkem. Do AKESO holdingu spadají například onkologické a radiologické centrum Multiscan v Pardubicích, Nemocnice Hořovice a Rehabilitační nemocnice Beroun.

Roční obrát AKESO holdingu dosahuje 4,2 miliardy korun a každý rok roste o 20 procent.

text: Jana Hrabětová

Nejlépe řízené firmy Česka

Program Czech Best Managed Companies, za nímž stojí společnost Deloitte, podporuje rozvoj podnikání a současně oceňuje přední soukromě vlastněné a řízené společnosti. Jeho cílem je vytvořit globální platformu podporující mezinárodní spolupráci a sdílení zkušeností těchto firem. Pro soukromé společnosti v České republice se program BMC otevřel v roce 2019. Seznamte se s těmi, které nesou titul Nejlépe řízená firma Česka 2021.

ABRA Software a.s.

Oblast působení: informační technologie (ICT)
Rok založení: 1991

Letos v květnu si technologická společnost ABRA Software, která začínala jako start-up dvou kamarádů, připomněla již 30. výročí svého založení. V době svého vstupu na trh ve svém portfoliu měla ekonomický software ABRA Plus. Dnes vyvíjí moderní informační systémy třídy ERP pro firmy všech velikostí a její systémy využívají desetitisíce zákazníků ve více než 50 zemích světa. Samostatné zastoupení má v České republice, na Slovensku a ve Švýcarsku a zaměstnává přes 150 osob.

AKESO holding a.s.

Oblast působení: zdravotní péče
Rok založení: 2017

Holding, jehož kořeny sahají do počátku 21. století, kdy vznikla společnost Multiscan Pardubice, poskytuje zdravotní péči v systému veřejného zdravotního pojištění. Zastřešuje například Nemocnici Hořovice, Rehabilitační nemocnici Beroun či onkologické centrum Multiscan Pardubice. Tzv. IBD centrum hořovické nemocnice zajišťuje léčbu cca 30 procent tuzemských pacientů s Crohnovou chorobou. Skupina, jejíž roční obrát dosáhl v roce 2020 čtyř miliard, zaměstnává zhruba 1700 lidí.

Gumex, spol. s r. o.

Oblast působení: gumárenství
Rok založení: 1994

Výrobky rodinné firmy, která v České a Slovenské republice aktuálně zaměstnává více než 150 lidí, jsou určeny zejména velkým podnikům z oblasti strojírenství, automobilového průmyslu, dopravy a stavebnictví. Nicméně ochota dodat včas a za dobrou cenu, byť jen minimální množství zboží, kterémukoliv zákazníkovi z ní činí firmu, která má mezi klienty i zaměstnanci velmi dobrý zvuk. Vedení společnosti si mimo jiné zakládá na odborných znalostech, fungujících procesech a neustálém vývoji.

Heluz cihlářský průmysl v.o.s. (Heluz Group)

Oblast působení: cihlářský a stavební průmysl
Rok založení: 1992

Rodinná firma vyrábějící cihly již bezmála 150 let, konkrétně od roku 1876, kdy Jan Řehoř postavil v Dolním Bukovsku první žárovou pec a z vytěžené hlíny vypálil první cihly. Rozvíjející se rodinnou tradici přerušil v polovině 20. století nástup komunistického režimu, který v roce 1950 cihelnu zestátnil. O více než 40 let později ji ale potomci zakladatelů získali zpět a vedení svěřili svému zeti, Vladimíru Heluzovi. Firma v současnosti zaměstnává 340 lidí.

Hestego a.s.

Oblast působení: strojírenství
Rok založení: 1995

Na počátku byl podnik o 30 zaměstnancích, kteří v pronajatých prostorách vyráběli ochranné komponenty pro pohyblivé součásti obráběcích strojů. Postupem času rostl jak počet zaměstnanců, tak metry výrobních ploch. Ty dnes dosahují výměry 12 000 metrů čtverečních a firma Hestego, pro niž pracuje 350 zaměstnanců, patří k nejvýznamnějším dodavatelům chytrých technických řešení na trhu. Jejím cílem je rozšířit své působení i za oceán – do USA či Asie.

INVENTI Group s.r.o.

Oblast působení: informační technologie (ICT)
Rok založení: 2011

Technologická a konzultační softwarová společnost, která vytváří řešení na míru pro velké a střední firmy i start-upy, získala před deseti lety své první zakázky ještě pod značkou Artin. V současnosti se výrazněji zaměřuje na vývoj vlastních služeb i produktů a dodávku komplexních softwarových řešení. Aktuálně pro ni na dvou pobočkách pracuje 220 „inventáků“ starajících se o 55 klientů. Kromě toho firma pořádá řadu bezplatných workshopů, přednášek a setkání určených i pro širokou veřejnost.

NWT a.s.

Oblast působení: ICT, biotechnologie, výroba plastů
Rok založení: 1992

Již bezmála třicet let se holding NWT řadí mezi nejvýznamnější technologické a inovační firmy Česka. Specializuje se na inovativní produkty a chytrá řešení. Pestré portfolio společnosti sahá od výstavby největších tuzemských skleniců přes realitní development až po 3D tisk. Vytváří IT řešení pro největší firmy na trhu, staví desítky hi-tech bytů a pasivních domů a investuje do nejzajímavějších technologií budoucnosti. Aktuálně pro ni v deseti divizích pracuje 225 zaměstnanců.

HIT Office s.r.o.

Oblast působení: potravinářství, administrativa
Rok založení: 1994

Česká rodinná firma, která je bezmála po tři desetiletí výrobcem archivačních a kancelářských potřeb, se v roce 2013 stala i producentem papírových obalů na potraviny, včetně výroby papírových kelímků. V nabídce tak má více než tisíc, respektive dva tisíce produktů sloužících zákazníkům na celém světě. Společnost HIT Office s.r.o., pro niž ve dvou závodech nyní pracuje 130 zaměstnanců, je součástí skupiny HIT Office Group, a.s., která zaštiťuje celkem deset obchodních značek a společností.

LIKO-S, a.s.

Oblast působení: stavební průmysl
Rok založení: 1992

Stavební firma stojící na rodinných základech, která se specializuje na „zelené stavění“. Mezi její produkty patří zelené střechy a fasády či kořenové čistírny, vyrábí také i posuvné a interaktivní stěny či posuvné příčky. Světovým unikátem pocházejícím z dílny společnosti LIKO-S, která aktuálně zaměstnává bezmála 250 lidí, je prototyp zelené budovy LIKO-Noe, využívající jen energie získané z přírodních zdrojů. Realizace objektu, pod jehož návrhem je podepsán ateliér Fránek Architects, trvala 27 dní.

Pilulka Lékařny a.s. (Pilulka.cz)

Oblast působení: farmacie
Rok založení: 2013

Pilulka Distribuce provozuje internetovou lékárnu Pilulka.cz, aktuálně největší zásilkovou lékárnu v České republice. Mobilní aplikace Pilulka je spotřebiteli nejlépe hodnocenou lékařskou aplikací provozovanou na českém trhu. V e-shopu nabízí jak léky, tak sportovní výživu či potřeby pro děti. Na území ČR také provozuje více než 140 kamenných lékáren. Počet zaměstnanců firmy v rámci Česka dosáhl 220, na Slovensku pro ni pracuje 56 lidí.

První chodská s. r. o.

Oblast působení: stavebnictví
Rok založení: 1991

Síť specializovaných prodejen střešních materiálů, jejíž centrála sídlí v Domažlicích, začala vznikat před více než třiceti lety. Dnes ji tvoří dvě desítky poboček rozprostřených po celé České republice, v nichž pracuje 140 zaměstnanců. Sortiment firmy je určen jak firmám, tak koncovým zákazníkům a zahrnuje veškeré střešní krytiny, střešní okna, izolace, plechy, okapy a další materiály pro střechy nebo podkrovní. Díky tomu patří První chodská ke třem největším dodavatelům střech v republice.

PSN s. r. o

Oblast působení: nemovitosti
Rok založení: 1991

Pod původním názvem Pražská správa nemovitostí začala firma působit na tuzemském realitním trhu před třemi desítkami let. Od roku 2019 už ve svém názvu nese pouze první tři písmena – PSN. Společnost, v současné době zaměstnávající 108 osob, se specializuje na nákup, pronájem a prodej nemovitostí, rekonstrukci nemovitostí, které má ve vlastnictví, a jejich prodej jako celku či po jednotlivých částech. Dlouhodobě vytváří vlastní portfolio nemovitostí v Praze, Pardubicích a Hradci Králové.

Servisbal Obaly s. r. o.

Oblast působení: obalová technika
Rok založení: 1993

Návrh, výrobu i potisk obalů na míru. Balicí stroje včetně realizace a servisu balicího pracoviště. To vše a mnohé další nabízí česká rodinná firma, pro niž v současné době pracuje 120 zaměstnanců. Sídlí v Dobrušce a jejich služeb v oblasti obalové techniky využívá více než 8300 společností – od výrobců skla až po automobilky. Kromě komplexního obalového řešení firma provozuje také e-shop Eobaly.cz, v němž nabízí standardní obaly a obalové materiály v režimu dodání do 24 hodin.

Titan – Multiplast s. r. o.

Oblast působení: zpracování plastů
Rok založení: 1997

Společnost zabývající se obráběním a dodávkami plastů širokému okruhu zákazníků disponuje třemi desítkami technologií na zpracování plastů. Podnik, který aktuálně dává práci 105 zaměstnancům, se podle cílových segmentů trhu dělí na čtyři divize: stavebnictví, průmysl, automotive, reklama a design. Skladem má přes 1000 tun materiálu a měsíčně vyřídí v průměru 1400 zakázek. Kromě Česka, kde vybudoval moderní Plastcentrum, působí prostřednictvím své dceřiné společnosti i na Slovensku.

Packeta s. r. o. (Zásilkovna.cz)

Oblast působení: logistické služby
Rok založení: 2010

Zásilkovna, český franšízový projekt, se za deset let vypracovala v jednu z nejúspěšnějších tuzemských společností, která poskytuje logistické služby pro internetové obchody ve 30 zemích Evropy. Aktuálně pro ni pracuje 1700 zaměstnanců. Uživatelům služby dnes v České republice slouží bezmála 6900 výdejních míst ve všech městech, která mají více než 1500 obyvatel. V roce 2020 Zásilkovna spustila službu nazvanou Mezi námi, umožňující fyzickým osobám posílat balíčky pomocí mobilní aplikace.

ZLKL, s. r. o.

Oblast působení: strojírenský průmysl
Rok založení: 1993

Závody lehkých konstrukcí Loštice (ZLKL), které aktuálně zaměstnávají cca 180 lidí, svým zákazníkům nabízejí širokou škálu strojírenských činností, konkrétně obrábění, lisování, svařování, povrchové úpravy, 3D kontrolu kvality a také vývoj a konstrukci. Produkty firmy míří především do nadnárodních koncernů, přibližně 60 procent výroby pak směřuje na export, zejména do Francie a Německa. Většina výrobků je použita v elektrotechnickém, vodohospodářském a automobilovém průmyslu.



Nejen pocta, ale i závazek

Co pro vás znamená titul Nejlépe řízená firma Česka? Zeptali jsme se třech držitelů ocenění pro rok 2020 i 2021 a jednoho nováčka



Simona Kijonková

Zásilkovna

Myslím, že interně se v týmu vnímáme kritičtěji, než nás posoudila odborná porota. Vidíme naše vlastní nedostatky a prostor ke zlepšení a to nás neustále žene kupředu. Uvědomovali jsme si, že obhájit loňské ocenění bude mnohem náročnější, protože procesy a řízení se snaží vylepšit i naše konkurence a zároveň nás porota posuzovala v roce, kdy jsme se v důsledku pandemie museli vypořádat s nepredikovatelným rychlým růstem a velmi nestandardní situací, což citelně ovlivnilo systém řízení a fungování celé skupiny. Účast v programu Czech Best Managed Companies pro nás byla cenná i v tom, že jsme systém řízení mohli diskutovat s někým zvenku. Setkání a diskuse s odborníky ze společnosti Deloitte pro nás byly důležitou zpětnou vazbou. Rosteme ročně o více než 100 procent a v takto vysokém tempu je někdy těžké se zastavit a podívat se na procesy ve firmě více do hloubky a z jiné perspektivy. To se nám díky programu podařilo. Vznikla z toho celá řada nových impulzů, jak naše interní procesy dále zlepšit a zefektivnit.



Petr Kasa

Pilulka

Je nám velkou ctí a zároveň i závazkem, že jsme i v druhém ročníku soutěže získali ocenění Nejlépe řízená firma Česka. Firemní strategie Pilulky je dlouhodobě postavena na podobných základech jako program Best Managed Companies, který je pro nás velmi cennou zpětnou vazbou.

Díky tomuto programu jsme si uvědomili důležitost a význam některých témat, na něž v naší firemní strategii klademe důraz. Ujistili jsme se, že naše dlouhodobé plány a cíle jsou dobře nastaveny a že se ubíráme správným směrem.

Věříme také, že ocenění Nejlépe řízená firma Česka vysílá vůči našim zaměstnancům i zákazníkům signál, že to, co děláme, děláme nejenom rádi, ale i dobře.



Sotirios Zavalianis

AKESO holding

Titulu si velmi vážím. Získání tohoto ocenění je dalším důležitým milníkem na naší cestě k poskytování zdravotní péče v České republice na té nejvyšší možné úrovni. V čele společnosti stojí lidé, pro něž je práce v AKESO holding součástí celého profesního života, toto ocenění tudíž i pro ně znamená potvrzení, že náš společný sen budujeme správným směrem. Loňský i letošní rok, který se točí kolem pandemie covidu-19, stvrdil ještě více soudržnost a týmovou spolupráci v rámci celého holdingu. Opětovné ocenění tímto titulem je tedy namístě. Dokázali jsme, že i během pandemie, která ochromila celý svět, dokážeme řídit společnost efektivně, řešit neobvyklé situace flexibilně a předvídat další vývoj. Pandemie naše vize a plány nezastavila, spíše posílila. Některé projekty jsme upravili tak, abychom byli v případě obdobné hrozby ještě lépe připraveni. Jsem přesvědčen, že se všem dalším budoucím výzvám dokážeme postavit čelem jako jeden tým, s odpovídajícím pracovním nasazením a chutí dělat věci lépe, než je standard, při zachování všech našich priorit.



Jaroslav Řasa

ABRA Software

Na myšlenku zúčastnit se letošního ročníku soutěže nás přivedl student, který v naší firmě pracuje na jednom z projektů. Líbí se mu jak firemní kultura, tak způsob, jak firmu řídíme. Přivedl k nám již dva nové zaměstnance a byl přesvědčený, že do této soutěže patříme.

V první chvíli jsme si říkali, že to zkusíme, abychom viděli, jak si stojíme. V interview nás pak velmi mile překvapilo, že všechny zkoumané oblasti máme ve firmě důkladně propracované v interních dokumentech, řídíme se jimi v běžném životě firmy a rozvíjíme je. Potěšilo nás, že naše životní zkušenost je blízká představě o výborně řízené firmě.

Zamyslel-li se nad tím, co porotu soutěže na naší firmě asi zaujalo nejvíce, pak to nespíše byla naše strategie a její rozpracování do běžného života firmy, kde všechny kroky směřují k jejímu naplňování. Dále i to, že každý zaměstnanec ji dobře zná a rozumí jí.

Věříme, že díky ocenění Nejlépe řízená firma Česka se k nám přidají další schopní lidé a děkujeme za ocenění práce nás i všech našich kolegů.

text: Hana Vacková

foto: Shutterstock

Flexibilní a pevná zároveň

Strategie je záchranná síť firmy. Pružná pouze tak, jak firma naslouchá signálům trhu a jeho proměnám, jak zná své hodnoty a jak pro ně zapaluje své zaměstnance.



Kvůli pandemii zavřené obchody mohly pro síť doručovacích míst Zásilkovna znamenat zásadní byznysovou brzdu. Tržby skupiny Packeta, která za Zásilkovnou stojí, se vloni s parálzou trhu z hodiny na hodinu propadly na polovinu. Mohlo to trvat dosud, pokud by se firma držela výhradně svých původních výdejních míst. Díky revizi strategie a její silné komunikaci dovnitř firmy i navenek se ale Packeta dokázala z roku na rok vyšplhat nad svá dosavadní maxima. Během prvního letošního kvartálu se její obrát mezitím zvýšil o 163 procent a její tržby přesáhly poprvé miliardu korun. Způsobila to jak nová samoobslužná výdejní místa Z-Boxy, tak i rozvoj byznysu na zahraničních trzích.

S krizovým scénářem i bez něj

Strategie má být sice pevným středobodem firmy, ale natolik flexibilním, aby byl schopný obstát, když přijdou změny. Této skutečnosti v průběhu posledního roku čelila snad každá firma. „V byznysu je nutné být tak trochu jako chameleon a dokázat se přizpůsobit jakékoli situaci, jakou byla například i pandemie. Přistupovala jsem k tomu jako k příležitosti a získala jsem díky tomu řadu nových

a cenných zkušeností,“ říká Simona Kijonková, zakladatelka Zásilkovny. Mezi ně patří například dělat rychlá a rázná rozhodnutí, zřídit krizový štáb a spolehnout se na svůj tým a požádat ho o pomoc. „Všechny rychlé změny je třeba komunikovat otevřeně a férově k zákazníkům i zaměstnancům. V krizi je nejdůležitější komunikace, rozšířili jsme proto komunikační kanály na maximum,“ říká Kijonková a upozorňuje i na důležitost mít peníze v hotovosti, nebýt se dělat chyby a nepříjemná rozhodnutí a hlavně nespolehat se na pomoc zvenčí. Zásilkovna totiž nemá žádné investory a musí se spoléhat jen na své vlastní zdroje.

Pandemie covidu-19 prověřila zdravé jádro firemních strategií. Technologická a konzultační softwarová společnost Inventi je na trhu deset let a koronavirová krize byla první, která ji postihla. Byli připraveni, a to i navzdory tomu, že neměli sepsané žádné krizové scénáře. Přesto dokázali v obratu růst až o 25 procent. Bylo to tím, že před třemi lety firma prošla zásadní změnou strategie a byla v ní pevně ukotvená. „Prvních pět let existence jsme velmi rychle rostli. Strategie byla postavená právě na potřebě růstu, a to proto, abychom se stali dostatečně viditelným subjektem na trhu,“ líčí začátek cesty

Čím víc je obsah strategie známý všem lidem ve firmě, tím lépe se ji podaří naplňovat.



k nové strategii Jan Kaštura, ředitel společnosti a jeden z jejích zakladatelů: „Po dalších dvou letech jsme se dostali do fáze, kdy už jsme byli tak velcí, že již nebylo možné fungovat bez procesů. Proces přitom pro nás do té doby byl spíš sprosté slovo,“ říká Kaštura. Změna strategie, kterou si tehdy označili jako tvorba Inventi 2.0, spočívala jak v zavedení procesů a zdigitalizování toho, co dosud zdigitalizované neměli, tak také v zavedení struktury. Změny v Inventi ale zahrnovaly i oblast personální a obchodní. V oblasti lidských zdrojů spočívaly v tom, že přestali využívat lidi na volné noze a otevřeli se spolupráci s konkurencí tak, aby dokázali dobře balancovat kolísavost zakázek. V obchodní strategii se Inventi poprvé otevřela zahraničním zakázkám, které jim dnes generují 60 procent obrátu.

Mezi těmi firmami, které na krizi plány měly, je strojírenská firma Hestego z Vyškova, specializující se na zpracování plechů. „V naší strategii jsme s možností krize počítali,“ říká Monika Šimánková, ředitelka firmy, která v první fázi čelila poklesu tržeb o třicet procent. „Krizový plán jsme okamžitě rozpracovali do konkrétní podoby podle aktuálního stavu věcí,“ uvádí Šimánková. V souladu se svou strategií vyvíjet a vyrábět inovativní produkty

Firemní strategie by neměla vycházet jen z hlav a zkušeností vedení firmy. Do její tvorby je třeba zapojit i nižší management, budoucí lídry, firemní specialisty a další klíčové zaměstnance.

podle aktuálních potřeb trhu se zaměřili na to, jaké příležitosti covid-19 přináší. Z úvah o tom, jaké nové tržní segmenty mohou vzniknout a jak se přerozdělí trh, vznikla produktová novinka – dezinfekční stoly. Hestego je dodalo v tisících kusech na úřady, do obchodů a různá veřejná místa.

Firemní hodnoty spojují

Koronakrizе ukázala, jak je potřeba, aby strategie byly aktuální a vycházely jak z momentální situace na trhu, tak i z firemních hodnot.

Jak často se společnosti revizi strategie věnují a jak její revizi přistupují? V mladší a dynamicky se rozvíjející skupině Packeta se strategie mění podle vývoje, růstu a také nových produktů, které firma zavádí. Změny se dělají na základě analýzy potřeb zákazníků, v níž Packeta dlouhodobě sleduje kvalitu doručování, reporting a spokojenost zákazníků. „Packeta je založena na tom, že hledá inspiraci v reálném životě a hlavně u zákazníků. Spousta našich projektů vzniklo jako zpětná vazba od zákazníků, kterým na trhu něco chybí. Například velmi úspěšnou službu pro zasílání zásilek „Mezi námi“ vymysleli sami zákazníci,“ vysvětluje Simona Kijonková.

Ve společnosti Hestego, která je zavedenou firmou – vznikla již v roce 1995 –, provádějí revizi standardně jednou za rok na společném workshopu. Předchází mu různé typy průzkumů trhu, ale i analýza spokojenosti zaměstnanců spojená s jejich návrhy na zlepšení firemní kultury a pracovního prostředí. Hestego vtahuje do změn nebo vývoje novinek i své zaměstnance. „To se nám osvědčilo. Jednoznačně pozitivně to ovlivňuje sounáležitost zaměstnanců s děním ve firmě,“ poznamenává Monika Šimánková.

To, že strategie nevychází jen z hlav a zkušeností vedení firmy, jednoznačně omezuje profesní slepotu. Do tvorby strategií se zapojuje i nižší management, budoucí lídři, firemní specialisté nebo další klíčoví zaměstnanci. Společně vytvářejí mnohem barvitější komplex silných stránek společnosti. Mladší generace a ve firmě v hierarchii níže postavení pracovníci dokážou přinést nové pohledy a spatřovat na trhu i ve firemní kultuře signály o budoucích nebo nových silných stránkách. Mohou tak pomoci identifikovat nové směry a potenciál firmy.

Klíčové je zapojení lidí

V dobře řízených firmách není strategie dokument odložený v zásuvkách ředitelských stolů. Čím víc je obsah strategie všem lidem ve firmě známý, tím lépe se jí podaří naplňovat. V Hestegu se osvědčilo převést strategii do kreslené podoby, obrázky jsou rozmístěné po celém podniku. Společnost Inventi má slogan „Všechno je o lidech“ a s touto hlavní hodnotou také pracuje vizuálně – každý nový zaměstnanec po nástupu do firmy obtskne svou dlaň na jednu ze zdí. Šířítelem strategie může být hlavní postava společnosti, která ke všem zaměstnancům promlouvá prostřednictvím interní komunikace. To je případ Packety a její zakladatelky Simony Kijonkové, která čas od času objíždí jednotlivá depa, účastní se různých firemních porad a komunikuje s lidmi přes on-line streamy. „Snažíme se, aby i skladníci cítili, že jsou součástí společnosti a podílejí se na jejím budování,“ říká Kijonková a dodává, že například o všech reklamních kampaních, které dělají, informují všechny zaměstnance. „Chceme, aby o nich celá firma věděla, aby věděla, proč je děláme a jaký je jejich přínos.“

Zdravá firma zvládne i krizi

Finance jsou klíčovým indikátorem úspěchu firmy – v jasných číslech ukazují, kde se firmě daří nebo kde jí teče do bot. Finanční ředitelky a ředitelé by jako první měli rozpoznat případné hrozby a skrze přehledný finanční reporting včas informovat další členy vedení.

Uplynulých dvanáct měsíců více než důkladně prověřilo kvality finančních manažerů. A to nejen schopnost odhalit riziko nebo novou příležitost, efektivně rozhodovat v nových situacích anebo zorientovat se v nepřehledných vládních nařízeních, ale také jasně a srozumitelně sdělovat a obhajovat své postoje.

Podle studie Deloitte CFO Survey 2021 mají po roce pandemické krize čeští finanční ředitelé opatrný optimistický výhled do budoucna a 57 procent dotázaných stále vysokou míru finanční a ekonomické nejistoty.

Přípravy na krizi probíhají v dobrých časech a právě loňský rok ukázal, kdo v dobách hojnosti myslel i na zadní kolečka – ladil svůj tým, piloval procesy a vytvářel rezervy. „Důležité je plánování a jasné nastavené cíle. S plány je však potřeba pracovat, průběžně je vyhodnocovat a sestavovat forecasty,“ říká Anna Koutská, ekonomická ředitelka cihlářské firmy Heluz.

Klíčem je cash flow

V době krize se ve většině firem stává primárním ukazatelem cash flow. Vedle zodpovědného řízení hotovosti a správně vybalancovaného pracovního kapitálu je však potřeba vzít v úvahu i jiné, nefinanční atributy, jako například riziko narušení dlouhodobých vztahů. Pokud firma přestane platit svému dodavateli včas, krátkodobě sice svou situaci vyřeší, otázkou však je, za jakou cenu.

Podle slov své ekonomické ředitelky zaznamenal Heluz určitý posun ve svém cash flow, nikoliv však kvůli opožděným platbám ze strany odběratelů. „Díky naší dobré finanční kondici jsme se na začátku pandemie rozhodli, že veškeré své závazky nebudeme hradit podle jejich data splatnosti, ale okamžitě po jejich přijetí. Snažili jsme se tak pomoci firmám, které se potýkaly s problémy s cash flow, a mnohé z nich to opravdu uvítaly,“ odhaluje velkorysé gesto Koutská.

Podobný krok učinil Titan – Multiplast, který zase vycházel vstříc odběratelům a prodlužoval splatnost tam, kde to bylo zapotřebí. Firma dodává a obrábí plasty a patří k těm šťastným, kterým uplynulý rok přinesl nové impulzy a také významný nárůst obrátů. Firma pružně zareagovala na poptávku po plexisklových přepážkách a obličejových štítech a k zákazníkům jich poslala více než třicet tisíc. Cash flow a dostatečná finanční likvidita při tom sehrály zásadní roli, neboť jde o obor, který se vloni potýkal s kritickým nedostatkem materiálu. Celosvětově v souvislosti s pandemií enormně vzrostla poptávka po transparentních plastech. Firma musela jednat velice rychle, nakontraktovat často neproověřené výrobce a rychle se rozhodnout, protože situace s dostupností se měnila v řádu hodin. Kdo byl schopný objednat a ihned zaplatit, uspěl. „Díky dostatečné finanční likviditě a správně řízenému cash flow jsme byli schopni především u nových zahraničních dodavatelů zaplatit za dodávky z větší části předem

místo standardně domluvených splatností a tím jsme si zajistili dostatek vysoce ceněného materiálu,“ říká Václav Heinrich, obchodní ředitel společnosti Titan – Multiplast.

Jasná pravidla

Na dlouhodobá jasně nastavená a poměrně přísná pravidla pro odběratele vsázejí při řízení cash flow v NWT, v uplynulém roce je navíc podpořili dalšími opatřeními: „Více jsme prověřovali zákazníky, zdůraznili jsme restriktce a v případě pohledávky po splatnosti jsme obratem vymáhali,“ říká Martina Vítková, finanční ředitelka NWT.

Firma je rozkročena přes více oborů a do jejího portfolia spadá například výstavba produkčních skleníků pro pěstování zeleniny, ovoce a květin, služby v oblasti energetiky nebo výstavby pasivních domů.

Investice

Podle zmiňovaného průzkumu Deloitte CFO Survey 2021, kterého se zúčastnila více než stovka českých finančních ředitelů, se jejich opatrnost projevuje v oblasti investic. Více než třetina respondentů očekává jejich snížení a podle reakcí dotázaných nemůžeme návrat k trendům z období před krizí letos očekávat.

Revize veškerých nákladů a investic je v krizovém období jistě nezbytná, nemusí však nutně znamenat jejich seškrtnání, jde spíše o nastavení priorit. Například pro výrobní firmy je investice do výrobních linek klíčová pro zajištění konkurenceschopnosti produktů. Inovace často stojí za úspěchem firem, které vyšly z krize posílené. „Výpadky objednávek jsme řešili navyšováním počtu vzorkování nových dílců a také jsme navázali nové vztahy,“ přibližuje svou zkušenost Jiří Brázdil, ředitel společnosti ZLKL, zaměřující se na strojírenskou činnost. Přechodem z výroby typových domů do modelu práce na zakázku řešili pokles poptávky v NWT a podle slov Vítkové se novinky netýkaly jen samotné výroby, ale také složení týmu.

Automatizace a digitalizace

Je stále zřetelnější, že jedním z klíčů k budoucnosti je navýšení automatizace, robotizace a digitalizace. K obdobnému závěru dospěli i v Titan – Multiplastu: „Díky zátěžové zkoušce jsme definovali, že pro další období bude třeba pokračovat v automatizaci výroby, a započali jsme kroky k výměně ERP systému za robustnější řešení,“ shrnuje čerstvou zkušenost Václav Heinrich. „Podporou odbytu nám byl v kritických chvílích i náš e-shop. Meziroční nárůst obrátu on-line platformy o více než 150 procent ukazuje na to, že investice do digitalizace dává smysl,“ dodává Heinrich.

57%

dotázaných
tuzemských
finančních ředitelů
po roce pandemické
krize stále
vnímá vysokou
míru finanční
a ekonomické
nejistoty.

Tipy a rady pro finanční ředitele



Jiří Brázdil

výkonný ředitel, ZLKL

Období menšího počtu provozních starostí lze využít k zavedení opatření vedoucích k vyšší produktivitě práce. Rozhodně doporučuji zaměřit se na kvantifikaci ekonomického dopadu jakéhokoli rozhodnutí a následně pečlivě vyhodnocovat. A každodenním extrémním nasazením vybudovat něco, co nezboří ani naplnění několika rizik zároveň.



Anna Koutská

ekonomická ředitelka, Heluz

Doporučuji zachovat si chladnou hlavu a nadhled a rozhodovat se na základě pečlivě posbíraných a analyzovaných informací. Za zcela klíčovou považuji komunikaci – uvnitř firmy, se zákazníky, s dodavateli. Získáte tak cenné informace, které vás mohou posunout dál. Snažte se držet strategických cílů, i když cesta k jejich dosažení nebývá přímá. A nebojte se chyb, právě z těch mnohdy získáme nejvíce zkušeností.



Martina Vítková

finanční ředitelka, NWT

V krizi se každá chyba víc prohloubí a je víc vidět, proto je třeba držet se procesů a být důsledný. Zajistěte je potřeba také více kontroly a určitě komunikovat a vysvětlovat, ať už navenek nebo dovnitř firmy. Nebát se udělat nepopulární rozhodnutí, jeho odkládání situaci jen zhorší. A myslet na to, že základem každé firmy a jejího úspěchu jsou především lidé.



Václav Heinrich

obchodní ředitel,
Titan – Multiplast

Velmi důležitým faktorem jsou zdravé finance bez úvěrového financování. Naši firmu v kritických chvílích podržela flexibilita, rychlost a systémový přístup. Každá krize je i příležitost – pokud se rychle rozpozná, umí být důležitým růstovým stimulem.

Inovátoři prověřili svou firemní filozofii

Inovace vyžadují kromě investice také otevřenou mysl a ochotu riskovat neúspěch. A právě firmy kráčející po stezce inovací se stávají lídry svého oboru.

Inovace vždycky brzdí lenost myšlení. Neschopnost vzdát se zavedeného komfortu a chvíli trpět, aby potom bylo lépe. Tak je to vždy, u někoho je perioda delší a někdo se s tím srovná rychleji,“ říká Libor Musil, místopředseda představenstva společnosti Liko-S, která je na inovacích přímo postavená. V době koronavirové museli některé novinky ve firmě zavést i přes odpor a poté vytrvale vysvětlovat důvody a vykreslovat obrázek budoucnosti, ke které míří. „Zase jsme se po letech utvrdili v tom, že se každá potíž dá zvládnout, když je vůle. Už dlouho jsme nebyli vystaveni pořádné zkoušce, kterou jsme nyní prošli. Opět si musíme zvyknout na svět, kde je možné, že se věci rychle změní a my můžeme přijít o všechno. To je dobrý hnací motor, předtím jsme již usínali na vavřínech,“ komentuje nedávné zkušenosti Musil.

Inovativnost jako součást firemní DNA

Inovativní firmy pohání kupředu celkové nastavení firmy a touha plnit přání zákazníků. „Dnes a denně naši lidé předkládají spoustu inovací. Sílu nám dává správný leadership, firemní hodnoty, promyšlená strategie a vynikající vztahy se zaměstnanci,“ sdílí svůj pohled na věc Jaroslav Řasa, zakladatel technologické společnosti ABRA Software, vyvíjející moderní informační systémy ERP.

Firemní filozofii považují za hnací motor všech inovací také v Liko-S. Tento pohled vznikl v dávnej době, kdy firma splácela dluhy a každý měsíc stála na okraji propasti. Tehdy přišli na to, že bez inovací se pořádné peníze vydělat nedají, a proto se kreativní myšlenky staly jejich každodenním chlebem. S nedávnými krizovými prožitky se dnes tato filo-

zofie lidem lépe vysvětluje a do firmy se vrátil pozitivní duch.

Každá iniciativa vítána

V rodinných firmách může s nápadem na zlepšení přijít obvykle kdokoliv a často jsou to přímo zakladatelé, kteří táhnou vývoj kupředu. „Turbo v inovacích je u nás sám majitel firmy Martin Šťastný, který má ve své kanceláři malou „laboratoř“, v níž osobně vymýšlí inovativní výrobky. Během pandemie zde vznikly například IQ chytré obaly, které je možné do sebe snadno připínat a odnést tak více porcí jídla najednou,“ říká Marek Šnajdr, marketingový manažer Hit Office, českého výrobce archivačních a kancelářských potřeb, který v roce 2013 rozšířil své portfolio také o papírové obaly na potraviny. Kromě vývoje nových produktů firma využila loňský rok k výstavbě nové skladové haly, kterou počátkem letošního roku uvedla do zkušebního provozu.

Podobný krok – investici do výstavby nové skladové haly – podnikla také společnost Servisbal Obaly, dodávající komplexní obalová řešení převážně z vlnité lepenky. Při její výstavbě prokázali značnou předvídatost, když s přípravou začali už před třemi lety. A ani obrovská nejistota loňského roku je od významné investice nedokázala odradit.

„Obalové materiály jsou velmi objemné a nikdo je tak moc nechce držet na svém skladě. Díky této investici budeme moci navýšit kapacitu skladů trojnásobně a zajistit pro naše zákazníky i vlastní e-shop eObaly.cz totální dostupnost zboží,“ říká ředitel společnosti Lukáš J. Horčíčka. Dnes je téma více než aktuální kvůli nedostatku vstupních surovin a prodlužujícím se termínům dodávek.



Cesta přes překážky

Zavádění novinek málokdy vede už od prvního nápadu přímo k cíli. Inovátoři se dostávají do slepých uliček, které je ale nesmí odradit. Loňský rok byl specifický a na tom, že řadu překážek českým podnikům postavila česká vláda svým chaotickým stylem řízení, vládne všeobecná shoda. Podniky tak musely být pořád ve střehu nejen vůči samotné nákaze, ale také vůči vládním činitelům. Energie a čas, jež vynakládaly na kompenzaci jejich přešlapů, pak někdy chyběly pro zavádění inovací.

„Pandemie bezpochyby urychlila naše rozhodování při nákupu nových strojů na výrobu papírových menu boxů. Najednou však vznikla otázka, jak dostat tyto nové stroje k nám do republiky v době, kdy se uzavíraly hranice. Poté co se nám tuto věc podařilo vyřešit, objevila se druhá zásadní překážka: nemohli přicestovat odborníci na zprovoznění nově zakoupených strojů. Dokázali jsme to jen díky mimořádnému nasazení a odhodlání našich zaměstnanců, kteří si i s tímto dokázali v rekordně krátkém čase poradit,“ říká Marek Šnajdr.

Co by nevzniklo nebýt koronaviru

Pandemická situace však dala vzniknout také mnoha novinkám, na jejichž vývoj bychom možná pár let čekali anebo by na ně vůbec nedošlo. Výrobci jednorázových obalů pocítili zvýšenou poptávku po obalech určených pro odnos hotových jídel.

„Reagovali jsme zavedením nových produktů jako například kapsy a kelímky na hranolky, burger boxy, boxy na nudle a další speciality asijské kuchyně a také jsme zavedli další velikosti u již zavedených výrobků,“ komentuje vývoj trhu Šnajdr a dodává: „Velmi nás těší, že vzrostlo také povědomí o našem papírovém kelímku bez plastů, který je stoprocentně recyklovatelný a kompostovatelný. Vnímáme citelný posun v myšlení spotřebitelů, kteří začali vyhledávat obaly bez plastů.“

Opatření zavedená v souvislosti s pandemií koronaviru na čas vyprázdnila mnohé kanceláře. Aby se lidé mohli vrátit do firmy a cítili se v práci bezpečně, v Liko-S vybudovali lehké průsvitné příčky mezi všemi pracovišti.

Krise prověřila interní procesy, firemní strategii a zároveň stmelila kolektiv, který táhl za jeden provaz.

V ABRA Software zase vybudovali studio pro semi on-line setkávání a změnili metodiku i celkový přístup, aby mohli zavést úplnou digitalizaci komunikace se zákazníky bez nutnosti osobního setkání. Součástí je také nadčasový vzdělávací portál, který dovoluje školit vzdáleně všechna témata. Vsadili i na intenzivnější interní komunikaci, aby zaměstnanci nepocítili odtržení od kolektivu a měli plnou podporu i v mimořádné době – vzniklo tak on-line ABRA Café.

Počín roku

Vedle zavedení samotných inovativních produktů či postupů považují české rodinné firmy za počín loňského roku také prověření interních procesů, revizi firemní strategie a stmelení kolektivu. „Nejcennější bylo, že jsme celým procesem prošli společně. V průběhu dalších náročných měsíců jsme díky tomu byli vnitřně sladění, táhli jsme za jeden provaz a neplýtvali energií na pochyby o našem cíli,“ oceňuje svůj tým Lukáš J. Horčíčka.

Slovy chvály nešetří ani Libor Musil, který by na pomyslný stupeň vítězů postavil tým, jenž ve firmě řídil protiepidemická opatření. Díky ohromnému zápalu, obětavosti a rychlé reakci po mnoho měsíců ve firmě nezaznamenali šíření nákazy. „Naši vývojáři dali dohromady lehké protiepidemické příčky, takže jsme všechny technicko-hospodářské pracovníky od sebe oddělili a oni se mohli vrátit z home officu na pracoviště. Obchodníci našli k zákazníkům nové digitální cesty a obzvlášť si cením reakce lidí na pobočkách, kteří byli celý rok odříznuti od centrály a s výborným výsledkem na sebe převzali veškerou odpovědnost,“ říká Musil.

„Největší radost ale máme z toho, že všichni nakažení kolegové jsou dnes zdraví a nikdo nemá trvalé následky. A také ze skutečnosti, že krize odhalila zdravé základy naší firemní kultury, kdy v době největšího vytížení táhla firma za jeden provaz a navzdory epidemii jsme nezavřeli firmu ani na jediný den,“ uzavírá Lukáš J. Horčíčka.

text: Zuzana Keményová

foto: Honza Mudra

Při krizi je nutné jednat. Nejhorší je čekat a nechat firmu umírat

Jiří Hnilica je expert na strategické řízení podniků a i letos zasedl v porotě BMC. Je přesvědčen, že už neplatí, že úspěch firmy určuje zisk nebo osobnost vlastníka. Do hry stále více vstupuje etika, udržitelnost nebo schopnost vyrovnat se s krizí.

Co všechno jste hodnotili?

Hodnocení do velké míry spočívalo v tom, jaké informace jsou firmy schopny samy o sobě poskytnout. Důležité bylo, jak firma umí popsat sama sebe, jak sama sobě rozumí. Zaměřili jsme se také na několik důležitých oblastí hodnocení, například jak firmy tvoří svou byznysovou strategii a jak ji komunikují. Dále jsme hodnotili, jak se firma zabývá produktivitou a inovacemi. A zajímala nás i firemní kultura, jak funguje management a v neposlední řadě i finanční výkonnost daného podniku.

Hrála roli i témata jako udržitelnost, ekologie nebo etické zacházení se zaměstnanci?

Jistě, to byla velmi důležitá kritéria. Zatímco dříve se kladl největší důraz na vlastníka firmy, nyní se hodnocení rozšiřuje na další skupiny, například dodavatele, zaměstnance a zákazníky firmy a vůbec celé prostředí, v němž daná firma působí. Strategie firem se nyní staví na základě domluvy se všemi stakeholdery, aby firma nikoho nepoškozovala a strategii s ostatními spoluvytvářela. Samozřejmě ne vždy je to jednoduché, protože každý sleduje jiný zájem. Ale když se managementu podaří nastavit podnikání tak, aby všichni byli spokojeni, je to win-win situace.

Dá se tedy říci, že udržitelnost, důraz na ochranu životního prostředí a etika je něco, co se dostává do popředí strategie tuzemských firem?

Určitě, je to výrazně silící trend. Určují jej i zákazníci, kteří pečlivěji sledují, jak se firma chová. I zaměstnanci mají své sociální sítě, jejichž obsah je veřejný. Nedá se

říct, že by na nich své firmy vysloveně pomlouvali, ale spoustu věcí o fungování firmy se z těchto zaměstnaneckých profilů dozvíte. Dnes už se nedá úplně utulovat, jak se podnik chová a jakou strategii razí. A také je zřejmé, že firma a její role ve společnosti se mění. Už neplatí, že žádáme, abychom ve firmě byli zaměstnanci, ale lidé se ptají, proč tu daná společnost je a čím je prospěšná. A na to firma musí reagovat.

O hodnocení diskutujete, nebo jen srovnáváte čísla v tabulkách? Mají jednotlivá kritéria různou váhu?

Základem hodnocení firem je určení jejich stupně rozvoje v jednotlivých oblastech řízení. Oceněné firmy musí být v drtivé většině oblastí nadprůměrné a v minimálně několika kategoriích přímo špičkové. Firmy a management na sobě musí cíleně pracovat, proto při rozhodování vycházíme zejména z jejich sebehodnocení potvrzeného například finančními výkazy a dalšími informacemi. S ostatními členy poroty o všem velmi živě diskutujeme. Padají různé návrhy, procházíme postupně materiály, které nám firmy zaslaly. Celé to má podobu jakési komisionální zkoušky.

Jak se v soutěži projevil pandemický rok 2020?

Samozřejmě že každá z firem tohle těžké období zmiňuje a popisuje, jak ji to postihlo. Bylo zajímavé sledovat, jak se jednotlivé firmy s pandemií vypořádaly, jestli se dokázaly se situací kreativně poprat anebo zda pandemii braly jako újmu, která se prostě stala a nedalo se s tím nic dělat. Některé firmy pojaly pandemii jako příležitost, které se chytily a která je posunula dál. Těžko se to ale srovnává, protože některá odvětví byla

zasažena více a některá naopak na pandemii – v uvo-
zovkách – vydělala. Pro některé firmy byla pandemie
doslova cesta k úspěchu.

Které typy firem kvůli pandemii trpěly a které naopak vynesla nahoru?

S nárůstem internetového prodeje se samozřejmě
velmi dařilo firmám podnikajícím v e-commerce.
Typicky různé rozvozní firmy a firmy na posílání
zásilek patří k oborům, jež výrazně rostly. Ani pro
ně to ale nebylo úplně jednoduché, protože rostly
možná až moc. Zvládat raketový růst nemusí být
pro management vždy snadné. Bylo zajímavé sledo-
vat, jak ten velký růst jednotlivé firmy řídí. Naopak
typicky firmy z oblasti pohostinství, turismus nebo
cestovky v krizi vysloveně padaly.

Co firmy z těchto oborů do přihlášky psaly? Stěžo- valy si, nebo popisovaly, jak krizi překonaly?

Bavilo nás pozorovat, jak firmy postupně přepracova-
ly svůj byznysmodel, přecházely do on-line prostředí
a mnohé z nich se skutečně dokázaly s danou situací
vyrovnat. Bylo pozoruhodné, že některé firmy situa-
ci pochopily velmi rychle a jiné nikoliv. Některé spo-
lečnosti se při začátku pandemie jednoduše zasekly
a čekaly, až se situace zlepší. Jiné hned v úvodu viděly,
že se jedná o dlouhodobý průšvih a že je potřeba s tím
začít intenzivně pracovat. Vymýšlely různé strategie,
jak se s danou situací vyrovnat, a přicházely s různými
zlepšeními. Například začaly nabízet dárky pro zákaz-
níky a všemožné poukazy nebo učily zákazníky, jak
nakupovat vybavení a pomůcky pro lékaře, kteří byli
v té době totálně nasazení.

Na vysoké škole učíte strategii řízení firem. Co bys- te radil firmám při příchodu nenadálé situace, jakou byla právě pandemie covidu-19?

Záleží na typu firmy, ale pokud bych to měl hodně zo-
becnit, určitě je nejlepší co nejdříve jednat. Je dobré
ihned omezit aktivity, které nejsou nezbytné. Je také
nutné připravit se na to, co by mohlo nastat, aby fir-
ma měla flexibilitu v situaci, kdy management bude
vědět víc. Já doporučuji se při začátku krize zhluboka
nadechnout, zhodnotit aktuální stav, spojit se s klíčo-
vými lidmi firmy a udělat si společný obrázek o tom,
kde se firma momentálně nachází a jaké má vyhlídky
do budoucna. A pak hned jednat. I když rozhodnutí
nebude ideální, je vždy lepší dělat alespoň něco než
nechat firmu umírat. Existují ale například zdravot-
nické podniky dodávající materiál pro těžké operace.
Jenže mnoho operací bylo zrušeno. Zrovna tyto firmy
tedy moc flexibility neměly, nemohly se rozhodnout,
že začnou vyrábět něco jiného, a nezbylo jim tedy nic
jiného než čekat. Na druhou stranu udělaly dobrý
krok v tom, že s problémy během pandemie počítaly
a měly finanční polštář. Ale toto jsou spíš výjimky.
V ostatních případech je vždy lepší jednat a – jak my
v našich kurzech říkáme – být rozumně paranoidní.
Tedy předvídat se strážlivým úsudkem.

Které konkrétní kroky firem vás v letošním hodno- cení coby porotce zaujaly?

Líbilo se mi, že pandemické období tlačilo firmy
do většího využívání digitálních technologií. Zamě-
stnanci se museli naučit komunikovat mezi sebou
na dálku a některé firmy to dovedly až k dokonalosti.
Jejich interní manuály a postupy pro zaměstnance
získávají zábavný, interaktivní a až herní formát. Fir-
my nacházejí nové způsoby, jak komunikaci využívat



šikovně a kreativně tak, aby ji zaměstnanci nebrali
jako další zátěž, ale jako výhodu, která jim pomáhá.
Pomocí technologií se naučily šířit firemní know-how
od těch, kteří vědí, k těm, kteří to know-how potřebují
v práci. Takhle gamifikace firem (technika marketingu,
která se snaží zvyšovat zájem zaměstnanců a klientů
pomocí užívání herních prostředků, herních designů,
herního myšlení a herních principů do neherních ob-
lastí – pozn. red.) mě velmi zaujala a potěšila.

Dělal některým firmám přechod do digitálního světa problémy?

Některým ano. Vedení je na práci v digitálním světě už
zvyklé, ale řadoví zaměstnanci připravení nebyli. Ma-
nagement tedy stál před velkým úkolem, jak nastavit
přechod na digitalizaci, aby fungoval ve všech patrech.

Je pro český byznys dobře, že se firmy musely v čase pandemie chtít nechtě digitalizovat?

Určitě je to dobře. Takhle doba nastínila směr, kterým
se bude byznys ubírat. Ukázala mnoho nových tech-
nologií nejen v digitalizaci, ale i v umělé inteligenci
a virtuální realitě. To vše jsou věci, které s nástupem
nové éry podnikání souvisí a je třeba se v nich posu-
nout dál. Je nutné neustále sledovat, co technologie
mohou podnikání dát. Dokážou totiž pomoci nejen
obchodu jako takovému, ale i zaměstnancům. Tech-
nologie mění celý pracovní trh. V některých oborech
postupuje rychle, v jiných pomalu, ale je potřeba jej
vnímat a reagovat na něj. Pracovní pozice se mění a to,
o čem teď učíme, musíme učit tak, aby to bylo využi-
telné i za dvacet nebo třicet let.

Jiří Hnilica

Prorektor pro
mezinárodní vztahy,
Vysoká škola
ekonomická v Praze

Na VŠE rovněž vede
katedru strategie.

Je zakladatelem Centra
pro rodinné firmy
na VŠE.

Specializuje se
na rodinné podnikání,
strategické řízení
a správu společností.

text: Miroslava Kohoutová

foto: archiv Liko-S a Gumex

Pro nastupující generaci je krize skvělou školou

Krize zvýrazňují výhody rodinného podnikání. Rodiny se během nich semknou, přizpůsobí situaci a rychleji přijmou opatření. Předání firmy nemusí být pak problém ani v době pandemie, stejně jako zatáhnutí za brzdu, když je ohroženo zdraví financí.

Zvedení rodinné firmy odchází po 30 letech její zakladatel. Informace, která by nikoho neměla překvapit, zvláště v době, kdy řada porevolučních podnikatelů dosahuje důchodového věku, a tudíž řeší otázku nástupnictví. Zvýšenou pozornost si ale vyslouží ve chvíli, kdy tento krok přichází během pandemie.

Jaké to je, předávat firmu v době jedné z největších krizí, si vyzkoušeli v Liko-S. Pandemie totiž firmu zastihla v počátcích procesu předávání vedení mladší generaci. V provozech se muselo denně improvizovat, nahrazovat chybějící pracovníky, povzbuzovat zaměstnance a starat se o jejich zdraví. „V podstatě jsme nevěděli, kdo bude příští den na pracovišti. Bylo to náročné a na tak důležitý projekt, jakým předání firmy je, jsme všichni měli velmi málo času. Operativa měla přednost před promyšlením strategických kroků. Mnoho souvislostí nám začalo docházet až v posledních týdnech před formální změnou funkcí. Zpětně jsme zjistili, že jsme několikrát témat opomenuli, a na poslední chvíli tak vznikaly velmi emotivní diskuse. V takových chvílích jsme několikrát zvažovali, že tento krok odsuneme,“ říká Jan Musil, syn zakladatele a od letošního roku předseda představenstva největší firmy rodinného holdingu. Jedním z důvodů, proč k předání došlo, byla snaha o zjednodušení struktury a vyjasnění pozic, které mělo právě v krizi pomoci.

Samotnému procesu předávání by neměla krize bránit ve chvíli, kdy jsou jednotliví aktéři na tento krok připraveni. „Pro nastupující generaci může být možnost zapojit se v kritickém období naplno do řízení skvělou školou. Lze si tak do budoucna vydobýt podnikatelské zásluhy i respekt před kolegy či zaměstnanci,“ domnívá se Lukáš Poddaný, specializující se v Deloitte Private na privátní klientelu a oblast nástupnictví. A dodává, že za pozitivní trend považuje i fakt, že proces nástupnictví v Česku ve stále větší míře probíhá úspěšně a profesionálně.

Řada firem sází na takzvanou rodinnou ústavu, soubor pravidel, v němž jsou popsány hodnoty a vize podniku do budoucna a který má firmám pomoci zorientovat se v problematice nástupnictví. Je tomu tak třeba ve společnosti Gumex, která je, stejně jako Liko-S, jednou z firem oceněných titulem Czech Best Managed Companies. Rodinnou ústavu si nechali majitelé s pomocí právníka sepsat před několika lety s cílem dát dětem příležitost a více je k firmě přitáhnout. „Předvést jim firmu na jiné úrovni, než jak ji vidí doma, když si o ní povídáme. Chtěli jsme jim tímto dokumentem říct: Děti, chceme vám Gumex ukázat jinak, než jej možná znáte. Naše firma pro nás není jen zdrojem peněz, ale je to především závazek a pro vás obrovská příležitost. My si umíme představit, že firmu bude řídit někdo, kdo nebude součástí rodiny. Záleží tedy jen na vás, jak budete dobří, a my tu příležitost dáme tomu nejlepšímu,“ popisuje princip ústavy Libor Sedláček, syn zakladatele a současný marketingový ředitel společnosti.

Krize posílila silné stránky

V dobách krize se jasně projeví, jak je firma řízená. Jak má nastavené procesy, jaká je její komunikační strategie, jaké jsou její vztahy v rámci odběratelsko-dodavatelských řetězců, jak ji vnímají zákazníci a v neposlední řadě i to, jaká je důvěra zaměstnanců ve vedení firmy. To vše určuje, jaká bude míra dopadu krize na firmu. Jestli se zastaví, udělá mnoho kroků zpět, nebo zda i z těžkých dob dokáže něco vytěžit. Tím něčím nemusí být generování zisku, ale i změna strategie nebo nové služby pro zákazníky.

Na rozdíl od ekonomických krizí, které dopadají na byznys postupně a firmy mají přece jen nějakou šanci na ně reagovat, ta koronavirová, které jsme svědky od loňského roku, se absolutně nedala předvídat. Přinesla řadu problémů, které historicky firmy nikdy nemusely řešit. Emocionálně vypjaté prostředí ovlivňovalo byznys, ale i rodinné vztahy.



▲ Lidé v Liko-S oceňovali, že majitelé firmy s nimi v krizi byli každý den v práci.

◀ V Gumexu jsou přesvědčení, že mají-li být stabilní základnou pro zákazníky, musí jí být především pro své zaměstnance.

„Pokud to situace umožňuje, neměly by se rodinné společnosti bát investovat do lidí a technologií a cíleně se tak připravovat i na stav po ‚covidové bouři‘,“ říká Lukáš Poddaný z Deloitte Private.

Na rodinné firmy, v nichž je hned několik členů rodiny závislých na výsledcích jedné společnosti, to přineslo obrovský tlak.

Na druhou stranu právě krizové doby mohou zdůraznit silné stránky rodinného podnikání. „Mezi ně tradičně patří adaptabilita, detailní znalost firemní struktury od prvního do posledního zaměstnance či produktu, rychlá komunikace a ochota přijímat rychlá rozhodnutí. Do palety drobných výhod můžeme zařadit i nižší fixní náklady v porovnání s nákladovou strukturou velkých společností,“ vypočítává Lukáš Poddaný. Podle něj jsou právě tyto vlastnosti efektivním nástrojem pro úspěšné zvládnutí krizí, a charakter rodinného podnikání je tak během nich považován spíše za výhodu. „Naopak riziko může představovat nízká diverzifikace produktů či služeb. Pokud pandemie takové produkty či služby přímo zasáhla, zbývá pro rodinný podnik jen malý manévrovací prostor. Samostatnou kapitolu pak tvoří rodinné podniky, které se při nástupu pandemie teprve etablovaly, měly sice potenciál ekonomického růstu, ale často byly finančně značně zatíženy a neměly dostatečný finanční polštář ani možnost rychle se přizpůsobit specifickým pandemické ekonomiky,“ doplňuje Poddaný.

Zasedá rodinná rada

Oceněné firmy na nečekanou krizi reagovaly po svém. V Liko-S vylepšili a zrychlili reporting tak, aby vždy měli on-line data pro případné operativní zásahy. „Každý den jsme věděli, jak na tom aktuálně jsme,“ říká Jan Musil. Podstatná byla i komunikace mezi členy rodiny, a to ve formě rodinné rady, která se pravidelně schází jednou měsíčně, má jasně danou agendu i pravidla jednání. „Často jsme si právě v krizi říkali, že ji odsuneme kvůli nějakým akutním provozním potížím, nicméně nakonec jsme si uvědomili, že tato jednání jsou v rámci řízení nejdůležitější. Pokud dobře nefunguje rodina, má to na byznys velký vliv a ten se v takovéto krizi ještě násobí. Také je důležité, aby bylo úplně jasné, kdo za co zodpovídá. Žádné šedé zóny v dělení odpovědnosti,“ říká Jan Musil. Podle něj je v krizových situacích výhodou, je-li vlastník firmy, který určuje dlouhodobou strategii, blízko provozu. „Zároveň si myslím, že i pro naše zaměstnance v první linii, kteří nemohli pracovat z home officu, bylo významnou psychickou vzpruhou to, že viděli majitele firmy každý den v práci a společně jsme na provezech čelili potížím. Tím, že je nás více členů rodiny, kteří se podílejí na vedení firmy, mohli jsme si role rozdělit a využít této společné síly a zároveň rozprostřít tlak, který vznikl z důvodů neočekávaných situací,“ je přesvědčený Musil.

Ke slovu přišla brzda

Podle Libora Sedláčka z Gumexu bylo v době pandemie nejtěžší zajistit přísun informací, aby se firmou nemohly šířit nepravdy, a být optimističtí i v době, kdy nastal útlum objednávek. Firma musela udržet dodavatelsko-odběratelský řetězec, nahradit zboží od dodavatelů, kteří nemohli v dané době vyrábět, operativně měnit logistiku. Nedílnou součástí řízení byly covid porady, na nichž se management scházel zhruba jednou za tři dny. Firma najednou musela řešit situace, které by jindy řešit nemusela. „Za normálních okolností se snažíme po malých krůčcích stoupat výš. Krizi poznáme tak, že místo věcí, které nás posouvají nahoru, řešíme takové ty úkroky stranou,“ zamýšlí se Sedláček. Zásadní rozhodnutí, které vloni museli v Gumexu udělat, se týkalo otevření nové pobočky v Hradci Králové. K tomu nakonec došlo a jedním z hlavních důvodů byla snaha o uklidnění zaměstnanců. „Je potřeba se na to dívat optikou toho okamžiku, nikoliv až dneška. Dnes vidíme, že firmě loňský rok moc neublížil, ale ve chvíli, kdy se celý svět tvářil, že je zkolabovaný, jsme věděli, že je to risk. Šlo o investici několika milionů a nikdo nevěděl, co vlastně bude,“ popisuje situaci Sedláček. „Nakonec jsme si řekli, že potřebujeme produkovat, nakupovat, prodávat a vyrábět. Tedy být stabilní základnou pro zákazníky. Pokud ale máme být takovouto základnou pro zákazníky, musíme být v první řadě základnou pro zaměstnance,“ dodává Sedláček. Z důvodu obav o budoucí zdraví financí v Gumexu vytvořili takzvanou majitelskou brzdu, umožňující snížit sumu pro rozdělení mezd, a to i přes to, že by majitelé mohli ke snížení odměn za výkon sáhnout i bez tohoto nástroje. „Chtěli jsme mít nástroj, který nám umožní snížit mzdy s jakýmsi vysvětlením. Nástroj, který našim zaměstnancům řekne, že ačkoli existuje tabulka odměňování, podle níž měli mít za svůj výkon určitou mzdu, tak jim ji nyní dát nemůžeme, protože je třeba myslet na to, co bude zítra,“ vysvětluje Sedláček. V Gumexu nakonec zatáhli za brzdu pouze v jednom měsíci a projevilo se to snížením minkových mezd o pouhé jedno procento.


Monika Zahálková

výkonná ředitelka ČBA, předsedkyně poroty

Úspěch krizi navzdory

Mnohé firmy dokázaly díky kreativité managementu i zaměstnanců vyjít z krize silnější a odolnější.

Celá česká ekonomika i společnost se v těchto dnech pomalu vzpamatovává z možná nejsložitějšího období své novodobé existence, poznamenaného opatřeními zavedenými v důsledku boje proti šíření covidu-19. Věřím, že to nejhorší máme už za sebou a život se s rostoucí proočkovanosť brzy vrátí do normálu.

Optimistický je ve svých výhledech i Makroprognostický panel České bankovní asociace, který tvoří přední ekonomové bank. Pro letošní rok odhaduje růst HDP ve výši 3,3 procenta a v příštím roce 4,3 procenta. Díky tomu by se Česká republika mohla na ekonomickou úroveň před vypuknutím pandemie dostat spolu s většinou evropských zemí už v příštím roce.

Firmy, které nebyly postiženy úředně nařízeným uzavřením provozu, prokázaly mimořádnou flexibilitu a také schopnost velkých procesních změn, díky nimž maximálně ochránily své zaměstnance, jejichž přítomnost na pracovištích byla nezbytná, a tam, kde to bylo jen trochu možné, se přešlo na home office.

Pandemie se ukázala jako mocný akcelerační technologické změny, digitalizace procesů a rozvoje e-komerce, která se pro mnoho firem v podstatě stala existenční záležitostí. Podniky ve zpracovatelském průmyslu, ale i v obchodě, se dokázaly vyrovnat i s četnými logistickými překážkami, souvisejícími především s poruchami a zdržením dodávek ze zámorí.

Vynucené omezení fyzického kontaktu se zákazníkem neznamenovalo přerušení obchodní činnosti, koneckonců v bankovním sektoru máme za sebou rekordní sezonu v hypotečním úvěrování, a byznys s firemní klientelou sice rostl pomalejším tempem, ale o nějakém zamrznutí úvěrů, jehož se po vypuknutí pandemie mnozí obávali, nemůže být ani řeči.

Excelentně řízené firmy se silnou rozvahou a finanční výkonností se nadále financují za podmínek, o nichž se v Česku ještě před deseti patnácti lety nikomu ani nezdálo, konkurence na trhu u bonitní klientely srazila přírážky na pár bazických bodů. To nepřekvapí nikoho, ale ráda bych připomněla, že banky své klienty neopouštěly ani v oborech, které utrpěly obrovským propadem tržeb – například v ubytovacích službách podle statistiky ČNB stoupl objem úvěrů meziročně do konce března 2021 o 11,2 procenta. Pomohly i státem garantované provozní úvěry. V těchto dnech se spouští zvláštní program zaručených investičních úvěrů, které by měly pomoci zejména malým a středním podnikům s restartem.

České firmy i banky potvrdily, že jejich silnou stránkou je „resilience“, což nechápu pouze jako odolnost a schopnost vyrovnat se s nepříznivými jevy, ale nakonec, díky kreativité managementu i zaměstnanců, vyjít z krize silnější.

Dostat se mezi laureáty programu Czech Best Managed Companies je opravdu velká pocta, a proto mi dovoluji závěrem všem oceněným co nejupřímněji pogratulovat.

Budoucnost patří těm, kteří mají ambice

Úspěšní majitelé českých firem vždy hledají cesty k zajištění růstu svých společností.

V Citi jim k tomu poskytujeme inovativní bankovní řešení po celém světě.

V České republice již 30 let pomáháme firmám obchodovat, investovat a růst doma i v zahraničí.

Jsme hrdým partnerem programu Best Managed Companies a blahopřejeme všem oceněným českým firmám.

www.citibank.cz

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 2022.

www.bestmanaged.cz

Partneři programu:

Deloitte.
Private


Czech Institute of Directors

citi

e.conomia

VŠE

 TECHNICKÁ
UNIVERZITA
V LIBERCI
www.utl.cz



GRAYLING
creating advantage