

## **Ako so svojou firmou preraziť z priemeru na špičku**

Cesta od priemeru k špičke je dlhá a namáhavá, ale otvorená pre každú firmu. Rozhoduje firemná kultúra, kvalita ľudí a vzťahy medzi nimi, menší význam majú technológie, úspech brzdí egocentrizmus či časté zmeny stratégie. To sú hlavné závery knihy Z dobrého skvelé (Good to Great, HarperBusiness, New York 2001), v ktorej americký profesor manažmentu Jim Collins odhaľuje, ako sa z priemerných firiem stávajú najlepšie.

Aj päť rokov po vydaní patrí kniha medzi najpredávanejšie na Amazone, čo je najväčší on-line predajca kníh. Vyšla vo viac ako tridsiatich jazykoch, v apríli 2006 aj v slovenčine (Eastone Books, Bratislava).

Kniha nie je teóriou ani úvahou jednotlivca, ale výsledkom päťročného výskumu Collinsovho 21-členného tímu. Ten skúmal viac ako 30-ročný vývoj jedenástich amerických firiem, ktoré spomedzi 1435 v danom čase najväčších verejne obchodovaných spoločností ako jediné splnili prísne kritériá premeny z priemeru na špičku. Medzi nimi sú Gillette, Philip Morris alebo Kimberly-Clark. Autor ich porovnával s menej úspešnými konkurentmi a dospel k podrobnému popisu kľúčových faktorov, ktoré firmám umožňujú preraziť na vrchol.

### **Voľba správnych ľudí**

Na prvom mieste je potreba vybrať správneho šéfa. Mnohí by čakali, že to má byť človek autoritatívny, sebavedomý, egocentrický, vzbudzujúci rešpekt. Všetkých 11 úspešných firiem tento mýtus vyvracia - vo vedení mali človeka skôr nenápadného, skromného, so sklonom podceňovať seba a preceňovať okolie pri úspechu a, naopak, preceňovať seba a podceňovať okolie pri neúspechu. To je však len polovica pravdy. Každý z nich bol zároveň nesmierne húževnatý, zameraný na výsledky, vytrvalý, s nezlomnou vierou v úspech firmy, ktorý staval dokonca nad osobné záujmy.

Správni ľudia sú podľa Collinsa kľúčom k úspechu. Po výbere šéfa teda prichádza úloha obklopiť sa nimi a zároveň sa čo najskôr zbaviť tých nevhodných. Collins obe skupiny rozlišuje jednoznačne - správnych ľudí netreba motivovať, disciplínu a snahu byť čo najlepši majú v krvi. Naproti tomu motiváciu nesprávnych ľudí považuje za zbytočnú stratu času a energie. Môže to znieť kruto, Collins však vysvetľuje: "Kruté je, keď necháte ľudí celé mesiace alebo aj roky tápať v neistote a kradnete tak ich vzácny čas, ktorý by mohli využiť na hľadanie inej práce."

### **Hľadanie pravdy a stratégie**

Špičkové firmy sú na rozdiel od priemerných schopné vidieť pravdu a odhodlané jej čeliť, nech je akokoľvek brutálna. Nezakrývajú si pred ňou oči, ale snažia sa rozumieť príčinám problémov a veria, že sa s nimi dokážu vyrovnáť. Predpokladom pre poznanie pravdy je otvorená diskusia medzi zamestnancami. Priemerné firmy ju často nemali, pretože skĺzli do atmosféry strachu, keď sa zamestnanci báli povedať svoj názor.

Keď firma nájde správnych ľudí a naučí sa poznávať pravdu, prichádza čas na rozhodnutia o stratégii, teda v čom a ako má podnikáť. Collins zdôrazňuje - výber

Ľudí musí predchádzať výberu stratégie. Kvalitnú stratégiu totiž možno vytvoriť len v dlhých a často ťažkých diskusiách s kvalitnými ľuďmi. Collins tiež ponúka návod na jej nájdenie. Podľa neho sa nachádza v prieniku troch množín: 1. čo ľudí vo firme baví, 2. v čom môže byť firma najlepšia na svete, 3. čo firme prináša peniaze, resp. po čom je na trhu dopyt. Násť prienik môže trvať dlho - sledovaným jedenástim firmám to zabralo v priemere štyri roky.

### **Čo preceňujú manažéri**

Collins označuje za mýty viaceré zaužívané faktory úspechu. Napríklad fúzie a akvizície - ak firma nemá vnútorné zdroje rastu, vonku ich nikdy nenájde. Zbytočné sú tiež snahy o prevratné zmeny typu - od zajtra bude všetko inak, zmeníme stratégiu, najmeme nový manažment, rozbehneme reklamnú kampaň... Collins spochybňuje aj prínos diverzifikácie. Ak raz firma nájde prienik množín, ktorý jej ukáže stratégiu, má sa ho držať a nevybočovať do iných odvetví. Ako uvádza, jedinou výnimkou bola firma General Electric, ktorá našla svoj prienik práve v diverzifikácii.

Manažéri tiež často preceňujú význam technológií. Myslia si, že stačí kúpiť nové informačné systémy či vymeniť výrobné linky. Collins uznáva, že ide o dôležitý faktor. Každá zo špičkových firiem si osvojila jedinečnú technológiu, vždy však až po nástupe na cestu rastu. Technológia nebola ani v jednom prípade zdrojom úspechu, len ho urýchlila.

### **Odkazy pre Slovensko**

Tu sú niektoré z nich: k úspechu vedie viac pokory, menej egocentizmu. Výber užitočných ľudí je predpokladom úspechu, treba preto podporovať pružný Zákonník práce. Ľudia musia dbať o vlastnú disciplínu a pracovné nasadenie, v modernom svete totiž firmy nemajú čas, aby ich od základov vychovávali ku sklonu pracovať.

Vlády, nielen firmy by mali byť dôslednejšie pri hľadaní pravdy. Pravda je napríklad, že svetové ceny energií v posledných rokoch rastú. Ak ich chce vláda z politických dôvodov znížiť, zakrýva si oči pred realitou. Krátkodobo sa jej to môže podariť, po čase však bude nútená deformované ceny zvyšovať, a to v bolestných skokoch.

Pravda je aj to, že štát nemôže zaplatiť všetko, čo "bezplatne" spotrebujú jeho občania. Musí preto rozhodnúť o obmedzení produktov, za ktoré bude platiť. A presne o tom je čiastočné spoplatnenie vysokého školstva či diagnóz v zdravotníctve.

Ak chcú politici budovať dlhodobu dobré vzťahy s voličmi, mali by sľubovať menej, než očakávajú, že splnia. Aj najlepšie firmy často zverejňujú podhodnotené plány a pravidelne prekvapujú lepšími výsledkami. Krátkodobo tak síce strácajú, dlhodobu si však získavajú dôveru investorov, čím rastie ich hodnota.

### **Prečo ísť na špičku?**

Mnohým možno napadne otázka, načo treba byť na špičke, keď na slušný život často stačí ostať v priemere. Collins úplne na záver vysvetľuje: "Ak hľadáte odpoveď na túto otázku, pravdepodobne nie ste na správnom mieste... Začnite robiť niečo, na čom vám bude záležať tak veľmi, že v tom budete chcieť byť čo najlepší."

PETER GOLIAŠ

(Autor je analytikom INEKO. Článok je jedným zo série recenzií významných ekonomických kníh, ktoré sú súčasťou projektu INEKO podporeného Nadáciou SPP.)