

Terry Leahy

MANAGEMENT V DESETI SLOVECH

Zkušenosti muže,
který vybudoval TESCO

Z angličtiny přeložila Irena Grusová

Alison

Terry Leahy
Management in 10 Words

First published as Management in 10 Words by Random House Business Books, an imprint of the Random House Group Ltd

Copyright © 2012 by Terry Leahy

Terry Leahy has asserted his right under the Copyright, Designs and Patents Act, 1988, to be identified as the author of this work

Translation © Irena Grusová, 2013
Jacket design © Petr Foltera, 2013
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-262-8

OBSAH

Předmluva 7

Úvod 9

- 1** Pravda 19
- 2** Loajalita 49
- 3** Odvaha 75
- 4** Hodnoty 103
- 5** Jednání 133
- 6** Vyváženost 165
- 7** Jednoduchost 185
- 8** Štíhlost 209
- 9** Konkurenceschopnost 225
- 10** Důvěra 245

Závěr 263

Odkazy 269

Rejstřík 277

O autorovi 287

PŘEDMLUVA

Když jsem v sedmdesátých letech minulého století nastoupil do firmy Tesco jako nezkušený, avšak dychtivý adept práce marketéra, byl tento řetězec supermarketů v prostředí maloobchodního podnikání v Británii čímsi jako chudým příbuzným. S obtížemi se zbavoval své pověsti diskontního prodejce, prodával výlučně potraviny a neměl žádné prodejní jednotky v zahraničí. A ačkoli v osmdesátých letech zaznamenával prudký růst, v polovině let devadesátých stále výrazně zaostával za obry známými z britských hlavních tříd – Sainsbury a Marks and Spencer. Když jsem v roce 2011 z Tesca po 14 letech práce ve funkci generálního ředitele odcházel, firma byla zhruba šestkrát větší než obě uvedené společnosti. Dnes je firma Tesco třetím největším maloobchodním řetězcem na světě, provozuje více než 6 tisíc prodejen, působí ve 14 evropských zemích, ve Spojených státech a v Asii a má přístup k více než k polovině veškerého obyvatelstva světa, přičemž prodává – v kamenných obchodech a on-line – vše od cereálií po pojištění, od služeb mobilního operátora po banány, od oblečení po iPady milionům zákazníků týdně.

K takovému podnikatelskému obratu, který patří k nejpozoruhodnějším příběhům, jež se v britském byznysu odehrály, došlo díky kombinaci několika faktorů: vytrvalého soustředění na poskytování hodnoty zákazníkům v zájmu získání jejich loajality, neustálých inovací (například věrnostních karet, maloobchodních služeb, nových prodejních formátů) a především odhodlání zaměstnanců firmy dosáhnout úspěchu.

Neměl jsem v úmyslu psát knihu. Musím poděkovat Dannymu Sternovi, který mě povzbuzoval, abych myšlenky, jež jsem uvedl v řadě rozhovorů, rozpracoval do podoby knihy o managementu. Spolupracovat s editorem Nigelem Wilcocksonem bylo pro mne potěšením. Neustále mi dodával odvahy a já jsem žasl nad jeho schopností dodávat mým autorským snahám pevnou strukturu a styl. Nevím, jak bych poděkoval Georgeovi Bridgesovi: byl mou trvalou oporou, poskytoval mi neocenitelnou pomoc v podobě rad, návrhů a připomínek.

Jsem velice šťasten, že jsem pracoval v Tescu a že jsem mohl spolu-

pracovat s tak skvělými lidmi. Kdybych je měl všechny vyjmenovat, bylo by to na samostatnou knihu. A kdybych měl vybrat jen pár jmen, zbytečně a nerad bych se dotkl těch, které bych opomněl. Nedokážu ani vypočítat množství těch – jde jistě o stovky lidí – kteří mi během mé více než třicetileté práce pro firmu Tesco něčím pomohli. Většina mi poskytla nějakou drobnou laskavost; pomoc mnoha jiných pro mne měla zásadní význam; a někteří přátelé a kolegové mi věnovali celé roky trpělivé podpory a rádčovské pomoci.

Ze všech nejvíce musím poděkovat své ženě Alison a našim dětem Tomovi, Katie a Davidovi, od nichž se mi dostává jen lásky, podpory a radosti.

1 Pravda

Mají-li se organizace postavit tváří v tvář pravdě, počínají si naprosto příšerně. Je mnohem snazší definovat vlastní verzi skutečnosti a vzhledem k ní posuzovat své úspěchy i nezdary. Má zkušenost ovšem říká, že jak pro dosažení, tak i udržení úspěchu má pravda zásadní význam.

Postavit se tváří v tvář pravdě bývá bolestné. Přiznat sami před sebou, natož před druhými, že vaše výsledky nejsou tak dobré, jak by mohly být, že vynaložená investice se nevyplácí, že vaše firma ztrácí půdu pod nohama a že byste mohli odvádět lepší práci – jakékoli připouštění nedokonalosti či nedostatečnosti je nesnadné. A jakmile taková slova jednou přejdou přes vaše rty, objevuje se celá řada nejrůznějších otázek. Proč k tomu došlo? Co jste udělali špatně, že to dopadlo takhle? A co s tím uděláte? Změnit pracovní role, propustit některé lidi, provést restrukturalaci firmy? S tím vším bude pro vás – a s největší pravděpodobností i pro jiné – spojena nějaká změna. Změna je obtížná. A změna, k níž se přistupuje v důsledku vaší chyby, je obtížná dvojnásobně.

Podívat se pravdě do očí tedy vskutku není snadné jako sem tam do něčeho rýpnout, a jinak nechat věci tak, jak jsou. Samozřejmě, pokud vám dělá starosti vaše auto nebo nejste spokojeni se svým domem, je ve vašich silách se s takovými věcmi snadno vypořádat. Jde-li ovšem o práci, která nepřináší žádné výsledky, o firmu nebo o tým, jejichž výkonnost neustále upadá, jsou to záležitosti, které mohou narušovat vaši sebejistotu, věci, kvůli nimž se budete z duše užírat. Pocit neúčelnosti, přesvědčení, že byste měli dosahovat lepších výsledků, nejistota, čeho jste vlastně za celý den dosáhli, když navečer odcházíte z práce – to vše je demoralizující, deprimující a někdy i zdrcující.

Snad ještě horší je, když vnímáte, že všichni lidé ve vaší organizaci si myslí totéž: že nejnovější strategie nezabere, že takzvané indikátory výkonnosti jsou nesmyslné a že organizace ztrácí orientaci. Jak tomu ovšem nevyhnutelně bývá, nikdo nic takového nevysloví. Čím delší mlčení a ticho, tím obtížnější bude postavit se tváří v tvář pravdě a čelit následkům. Stále pravděpodobnější proto je, že se nakonec neudělá vůbec nic – dokud není na vše již pozdě.

Organizace všech druhů a všude na světě si počínají naprosto příšerně, mají-li se postavit pravdě tváří v tvář. Je mnohem snazší definovat vlastní verzi skutečnosti a vzhledem k ní posuzovat své úspěchy i nezdary. Vedení organizací prosévají a odfiltrovávají to, co nechtějí slyšet. Připustit problém by znamenalo nutnost přijmout nějaké nepříjemné rozhodnutí nebo vystoupit na poradě se stanoviskem, po jehož vyjádření přijdete o veškerou přízeň

2 Loajalita

Zasloužit si a udržet si loajalitu, to je nejlepší cíl, jaký si může jakýkoli podnik – a samozřejmě jakákoli organizace vůbec – vytknout. Základem úsilí o získání loajality je prastará myšlenka: odměňujete chování, které od druhých očekáváte.

Tržby, tržní podíl, spokojení zaměstnanci, dobrá návratnost pro investory, skvělá pověst: podniky stojí před řadou konkurujících si cílů. Všechny jsou důležité, ale které jsou nejdůležitější? To není jen hypotetická otázka. I když tomu bývá tak, že firma sleduje více žádoucích cílů, všichni manažeři jsou čas od času nuceni dávat jednomu cíli přednost před jinými. Obvykle nejde o žádné výslovné rozhodnutí, které by bylo přijato, řekněme, na poradě, nýbrž o rozhodnutí, k němuž bude takový manažer dohnán v záplavě každodenních činností. Vzhledem k těmto rozmanitým tlakům je nesmírně důležité mít jediný cíl, který zastřeší všechny ostatní a každému v organizaci poslouží jako kompas určující směr.

Nejlepším cílem každého podniku – a v podstatě jakékoli organizace – bezpochyby je získat a udržet si loajalitu – to je ten nejlepší cíl, jaký si mohou vytknout. Takový cíl lze zachytit v jednoduché otázce pokaždé, kdy je třeba přijmout nějaké rozhodnutí – ať jde o jakoukoli činnost či jakékoli odvětví: „Přinese nám takové rozhodnutí vyšší loajalitu lidí nebo ne?“ O loajalitě lidí vůči organizacím byla napsána velká řada prací. Tomuto tématu se zvláště věnoval Frederick Reichheld. Chápal, že loajalita je záležitostí lidí – všech lidí, kteří mají na činnosti podniku nějaký zájem – a že je to oboustranné pouto. Chcete-li získávat loajalitu zákazníků (a zaměstnanců), musíte být vůči nim za všech okolností loajální.

Základem úsilí o získání loajality je prastará myšlenka: odměňujete chování, které od druhých očekáváte. Pokud firma odměňuje chování, které vyžaduje její prosperita a růst, vyvolává to pozitivní reakci, jejímž výsledkem postupem času bude loajalita. Odměňovaným chováním může být usilovná práce zaměstnanců, jejich angažovanost a inovační přínosy, může jít o vynaložení dlouhodobé investice do podniku navzdory skutečnosti, že doba je obtížná a není pro investice nejpříznivější, nebo takovým chováním bude ochota znovu a znovu nakupovat vaše výrobky nebo využívat vašich služeb. Školy mívají loajální rodiče, firmy mohou mít loajální akcionáře, dobročinné organizace zase loajální dárcy, maloobchodníci stojí o loajální zákazníky. Společnou vlastností všech těchto skupin je to, že jsou ochotny podporovat příslušnou organizaci a že tato organizace jejich loajalitu odměňuje – ať prostřednictvím své výkonnosti, dividend nebo kvality služeb. Může jít o to, že firma v těžkých časech sníží ceny, popřípadě vynaloží dodatečné náklady

3 Odvaha

Dobré strategie musí být odvážné a troufalé. Lidé potřebují být konfrontováni s náročnými cíli, protože potom dokážou více, než si myslí. Cíle musí v lidech probouzet vzrušené nadšení, ale možná i trochu strachu. Ale především musí inspirovat a organizaci dávat možnost volby: buďme vysoce ctižádostiví, nebo zůstaňme takoví, jací jsme.

Mluví-li se o odvaze, lidé obvykle myslí na války nebo na nemoci – na hrdinské skutky pod palbou nepřítelů nebo na rozhodný odpor člověka bojujícího se smrtelnou nemocí. Obvykle je v takových případech na blízku smrt.

Odvaha proto není slovem, které by se běžně spojovalo s podnikáním nebo s řízením nějaké organizace. Když si představíte lidi sedící na poradách, lidi prodávající služby a zboží nebo lidi něco zhotovující, málokdy byste na ně mysleli s uznáním, že projevují odvahu.

Ačkoli můžeme považovat fyzické projevy neohroženosti za známky odvahy, řekl bych, že odvaha je ve skutečnosti fenoménem mentálním, spirituálním a morálním. Odvaha – tváří v tvář neznámému, riziku a odporu – znamená být si jist tím, že máte pravdu: jak pokud jde o faktickou stránku věci, tak i pokud jde o hodnoty. Máte racionální i emocionální jistotu, že děláte správnou věc. A jste-li si takto jisti, vaše možnosti jsou neomezené. A naopak, bez takové odvahy se drolí a rozpadají všechny vaše smělé záměry, jež se svou organizací máte, veškeré vaše dobré úmysly výrazně a trvalým způsobem ovlivnit životy lidí.

Krásně o této „morální odvaze“ psal vikomt Slim. Byl přesvědčen, že jen málo lidem je daná od přirozenosti, takže je nutné jí vyučovat. Většina lidí se jí učí v mládí od rodičů, učitelů nebo ve své náboženské obci. Jinak podle Slima její osvojení vyžaduje, aby dospělý člověk prošel „nějakou neobyčejnou emocionální zkušeností, něčím, co jej náhle a hluboce zasáhne“.

Neoznačil bych sám sebe jako člověka od přirozenosti odvážného. Ani zdaleka: jsem plachý a obezřetný. Do nějakého jednání se pouštím pouze tehdy, když jsem přesvědčen, že dobře chápu jeho možné důsledky a že jsem správně vyhodnotil rizika. Musím ale přiznat, že jsem puzen strachem ze selhání a přáním dosáhnout nejen jediného souboru cílů, nýbrž se přičinit o dlouhodobý úspěch. Prožít nezdár a přesto usilovat o smělé cíle, to je nepochybně projevem jisté formy odvahy.

Když jsem se v únoru roku 1997 stal generálním ředitelem firmy Tesco, neměli jsme jasné, zastřešující cíle, které by mohly dlouhodobě přispívat k realizaci našeho hlavního poslání. Všechna data, která nám zajišťoval program Clubcard, i všechna naše šetření nám jasně říkala, co zákazníci na místě a v daném okamžiku chtějí. Pohodlí nákupu, možnost v prodejnách

4 Hodnoty

Silné hodnoty jsou základem úspěšného podnikání. Pro manažery jsou čímsi jako záložní kotvou, tím, co udržuje jejich podnikovou loď ve správném postavení a je zárukou, že se neroztříští o skalní útesy, když nastane bouře. Hodnoty určují, jak se podnik chová, co považuje za důležité, co dělá, když je vystaven problému.

Lidé se často ve vzpomínkách vracejí k padesátým letům minulého století a k začátku let šedesátých, k době před nástupem minisukní a květinové mládeže, jako ke zlatým časům. Má kniha nikoli. Připomínám si tu dobu jako časy, kdy původ byl důležitější než zásluhy, kdy spousta lidí byla postižena nedostatkem ctižádostivých cílů.

Jedna věc však na té době byla dobrá, a ta se vytratila v průběhu šedesátých let: soubor hodnot, které určovaly, co je dobré chování. Ohled vůči druhým, bezúhonnost, vytrvalost, schopnost rozlišovat dobré od špatného – to jsou hodnoty, které mi vštípila katolická výchova. V chvatné snaze zbourat třídní bariéry a zbavit se dusivých tradic se tyto hodnoty poztrácely – aby byly nahrazeny morálním relativismem, vědomím, že všechno se smí. Ve snaze skoncovat s diskriminací jsme začali tolerovat vše.

Hodnoty jsou důležité pro podniky stejně jako pro společnost jako celek. Silné hodnoty jsou základem úspěšného podnikání. Pro manažery jsou čímisi jako záložní kotvou, tím, co udržuje jejich podnikovou loď ve správném postavení a je zárukou, že se neroztříští o skalní útesy, když nastane bouře. Jak zareagovat na konkurentovu překvapivou iniciativu, zda propustit určitého zaměstnance, zda investovat do konkrétního nového podnikatelského projektu: odpověď na nesnadné otázky, náplň bezesných nocí, lze nalézt snadno, když se člověk nezpronevěří souboru jasných a trvalých hodnot. Věrnost těmto hodnotám mimoto umožňuje vytváření a upevňování důvěry a sebedůvěry, je pojítkem mezi zaměstnanci, spojuje zaměstnance se zaměstnavatelem a zákazníky s firmou. Inspiruje zaměstnance, aby následovali své manažery, aby udělali něco navíc a pomohli svým kolegům, upevňuje loajalitu zákazníků.

Chování lidí je ovládáno spíše emocemi, jejich instinktivními reakcemi než rozumovou úvahou. Tyto emoce jsou často založeny na hodnotách a jsou hodnotami usměrňovány jako v případě ocenění lidí, kteří udělali správnou věc, projevení ohledu vůči ostatním, nezištné pomoci potřebným. Proč jsou tyto hodnoty důležité, může být i racionálně zdůvodněno, ale většina lidí by pravděpodobně řekla: „Že je správné tak konat, cítím někde uvnitř.“

Drew Westen ve své knize *The Political Brain (Politický mozek)* vyčítá politikům, že se „iracionálně oddávají racionalitě“.¹ Říká: „Pokud uvažujete o voličích jako o kalkulátorech propočítávajících užitek, jaký jim plyne

5 **Jednání**

Záměr nikdy nestačí.
Plány neznamení nic,
pokud nedojde k jejich
účinné realizaci.

Proč je tak obtížné prosazovat různé věci?“ bĕdují často politici. Přednĕst projev, vyhrát volby, zveřejnit programovĕ zásady – to je jedna vĕc: promĕnit oslazená slova ve skutečnost je nĕco űplnĕ jinĕho. Podnikovĕ manaĕeři nevystupují s projevy a neucházejí se o pŕízeň voličű ve volbách, ale mnozí z nich pocitűují tutĕž frustraci. „Podle našeho rozhodnutí mĕla být tato iniciativa spuštĕna již pŕed mĕsícem. Proč zatím vűbec k niĕemu nedošlo?“ Domnívají se, že pŕijmout rozhodnutí o tom, že se musí nĕco udĕlat nebo zmĕnit – rozhodnutí, s nĕmž mohou být spojeny nepŕijemné diskuse a debaty – je ta obtížná ĕást. Možná obtížná je, ale mnohem obtížnĕjší je skuteĕnĕ nĕco udĕlat.

Organizace, v nichž se šíŕí poryvy chaosu a zmatku, trpĕ řadou rűzných neduhű. Nejhorší z nich jsou dostateĕnĕ neujasnĕné poslání a absence strategie. Jejich projevem pak bűvají situace, kdy lidé horeĕnĕ „nĕco dĕlají“, protože žijí v iluzi, že ĕinnost a pokrok jsou totĕž. Tĕmĕř stejnĕ špatné je rozhodování opírající se o naprosto falešné a mylnĕ pojetĕ űĕelu a poslání organizace. Pak také existují organizace, v nichž je „pŕĕliš mnoho šĕfű“, které nikdo neřídĕ, protože v nich nikdo není povĕřen odpovědností. Nakonec se můžeme setkat s organizacemi, jejichž vedenĕ se soustŕĕďuje vűluĕnĕ na budování procesű a struktur, které zajištűují zhotovenĕ vűrobku nebo sluŕby – nikoli na plnĕní široce definovanĕho klĕčovĕho cíle, jenž pŕináší hodnotu pro zákazníky – a tak zapomínají, že skvĕlé vűrobky a skvĕlé sluŕby zŕĕdkakdy vytváŕejĕ skvĕlé podniky; naopak: jsou to skvĕlé podniky, které vytváŕejĕ skvĕlé vűrobky a skvĕlé sluŕby.

Zámĕř nikdy nestaĕí. Plány neznamenají nic, pokud nedojde k jejich űĕinnĕ realizaci. Ve dvacátých letech minulĕho stoletĕ se Herbert Austin, zakladatel firmy Austin Motor Company, pokusil napodobit pŕístup Henryho Forda k vűrobĕ automobilű a rovnĕž zavedl montážní linku. Problĕm spoĕíval v tom, že Austinovi dĕlníci byli placeni podle poĕtu vyrobených automobilű – „v űkolu“. Dĕlníci se soustŕĕdili na kompletování co nejvűššího možného množství vozű bez ohledu na rychlost, jakou se pohybovala vűrobnĕ linka. Jeden z dĕlníkű automobilky Austin na to vzpomínal:

Na práci bylo dost ĕasu. Pokud jste pracovali normálnĕm tempem, vydĕlali jste si dvĕ libry za tűden, a pak jste museli zrychlovat a zrychlovat, abyste si pŕišli

6 **Vyváženost**

Vyvážená organizace je organizací, v níž všichni, vedeni správným směrem, postupují společně vpřed, aniž by byli drceni molochem byrokracie.

Má-li být jednání efektivní, není důležité jen to, že každý musí vědět, co má dělat; stejně důležité je, aby všechna různá oddělení a všechny zainteresované pracovní skupiny spojily své úsilí k dosažení cíle. Jak dosáhnete toho, aby se vaše zásadní rozhodnutí promítlo do podoby jednání, jež je rozptýleno do mnoha, často velice drobných úkolů, které každodenně vykonávají a zajišťují tisíce lidí? Jak sjednotit všechny části organizace, vytvořit týmy a navzájem je provázat? Jak si management skutečně počíná při vedení organizace k dosažení jejích cílů?

Vezměte si například Slimův přístup. Když podněcoval loajalitu jednotlivých vojáků a mobilizoval jejich soustředění na jediný cíl – zničit nepřítele – z pozemních sil a letectva zároveň utvářel jednu údernou sílu, neboť narušoval tradiční loajalitu v rámci jednotlivých složek, myšlení zaměřující se slepě jen na vlastní útvar či specializaci. Když Slim popisoval okolnosti, za nichž jeho čtrnáctá armáda překročila řeku Iravadi, zdůraznil úlohu ženistů, kteří stavěli silnice a zpevňovali cesty, řidičů nákladňáků, kteří po těchto cestách jezdili, i mechaniků zajišťujících údržbu automobilů a vyzvedl, že všichni pracovali jako jeden brilantní tým. „Naprostě se ztotožnili s bojovými jednotkami; byli součástí, životně důležitou součástí týmu a byli si toho vědomi. Projevovali hrdost a postoje vojáků první linie, protože s nimi byli zajedno.“¹

Velkou výzvou pro každou velkou organizaci je vytvořit nejen cosi jako pouhý pocit společného kamarádství, vyvolat povědomí o společném směřování, nýbrž vytvořit jistý rámec, v němž každá osoba i každý tým mohou vykonávat své role způsobem, který považují za nejvhodnější. Takový rámec podněcuje iniciativnost a inovace, povzbuzuje lidi, aby přebírali odpovědnost za své činy, avšak především měří a usměrňuje pokrok tak, aby se priority jedné části organizace nedostávaly do rozporu s prioritami jiné části organizace. Taková organizace je vyvážená, je to organizace, v níž všichni, vedeni správným směrem, postupují společně vpřed, aniž by byli drceni molochem byrokracie.

Označit jednání nějaké osoby za „byrokratické“, to je jedna z nejhorších urážek, jaké se můžete dopustit – znamená to, že dotyčný je pomalý, necitlivý, neústupně trvající na pravidlech, směrnících a předpisech. Práce v byrokratické organizaci může lidem rychle přinést nepříjemnou zkušenost

7 **Jednoduchost**

Dosáhnout změny není v žádné vysoce dynamické a rychle rostoucí firmě snadné.

Mé řešení je velice prosté:
všechno zjednodušit.

Jednoduchost představuje nůž, jímž lze účinně přetnout spletnost všech životních problémů.

Každým dnem se náš svět stává složitějším. Velikost organizací se zvyšuje, technologie jsou stále výkonnější, sítě propojující firmy, národy a lidi jsou stále spleťtější. Vznik „megapolí“ v řadě míst rozvojového světa spolu s digitální revolucí znamenají, že stále více lidí žije rušným, hektickým životem v přehuštěném, přelidněném prostředí. Klimatická změna, informační systémy, rovnováha pracovního a rodinného života: zdá se, že výzvy, jimž jako národy, firmy či jednotlivci čelíme, budou již navždy stále složitější a složitější.

Lidé vedou rušnější a zaměstnanější životy a jsou navíc bombardováni informacemi a rozmanitými možnostmi výběru. Množství informací, které obsahuje všednodenní vydání listu *New York Times*, předčí objem informací, s nimiž se průměrný člověk žijící v Anglii sedmnáctého století setkal za celý život.¹ Typický supermarket ve Velké Británii má dnes v nabídce zhruba 40 tisíc položek; v roce 1950 to byly pouhé 2 tisíce položek.

A nijak sami sobě život neusnadňujeme. V souvislosti s tím, jak se zvyšuje velikost organizací – zejména státních – stávají se stále byrokratičtějšími a stále nepřehlednější jsou i jejich procesy. V systému Národní zdravotní služby (která se během pouhých padesáti let stala největším zaměstnavatelem v Evropě) vzrostl v období let 1999 až 2009 celkový počet zaměstnanců o 30 procent, zatímco počet manažerů vzrostl o 84 procent.² Byrokracie má tendenci promrhávat know-how, když se v jejím rámci vytvářejí impéria a léna, žárlivě střežící vlastní teritorium a odborné znalosti. Implementace změny – jakož i zjednodušování věcí – je v důsledku toho obtížnější. Devět vládních ministerstev v Anglii utrací více než polovinu svých rozpočtových prostředků prostřednictvím jim nejbližších orgánů s přenesenou pravomocí. Oficiální zpráva uvádí, že pokud jde o potřebné snižování nákladů, „ministerstva mají horší předpoklady k provádění potřebných dlouhodobých změn, částečně proto, že nedisponují dostatečnými znalostmi problematiky nákladů a rizik. Z našich dosavadních šetření vyplývá, že ministerstva si dosud nevytvořila nové nízkonákladové provozní modely. Ministerstva nemohou za vynaložené peníze zajišťovat dlouhodobou hodnotu, dokud nenajdou a neimplementují nové způsoby zajišťování svých cílů s trvale nižší úrovní nákladů.“³

A jak se zvyšuje velikost organizací všech typů, rostou i hory papírů

8 Štíhlost

Udržitelnost spotřeby závisí na tom, zda budeme žádat zboží a služby, které využívají méně přírodních zdrojů. „Štíhlé“ myšlení nás může přivést k „zelenému“ životu – kdy dokážeme udělat více s využitím méně zdrojů.

„Štíhlé“, „štíhlost“, to jsou slova, která zplodila celé odvětví manažerského poradenství. „Štíhlá výroba“ je systém, v němž jsou v zájmu vytváření větší hodnoty vytrvale a nepřetržitě eliminovány ztráty všeho druhu (procesní, materiálové, časové). Mottem „štíhlého“ výrobce je „méně je více“: větší výstup z menšími vstupy.

Dosáhnout více s vynaložením menších vstupů, něco zlepšit a zároveň to zlevnit, to se zdá být naprosto nemožné. Základním přístupem – „tradiční moudrostí“ – je domnívat se, že něco zlepšit můžete jen tehdy, když na to vynaložíte více peněz; nebo že něco zlevnit je možné jen za předpokladu, že někde něco uberete nebo že to neuděláte tak dobré jako dříve. Odrazem takového smýšlení je obvyklé chápání produktivity. Produktivita je definována jako určitý výstup z vynaložených vstupů. Jakou produktivní hodnotu jako výstup ze zdrojů vytvoříte, záleží na tom, co vynaložíte (například práci, kapitál, energii). Lidé z toho vyvozují, že výstup můžete zvýšit při vyšších vstupech, popřípadě že když snížíte vstupy, podobně bude ovlivněn i výstup.

V mnoha společnostech se takové smýšlení stalo součástí všeobecně přijímané moudrosti. Tím lze vysvětlit, proč se reformy veřejných služeb pokaždé utopí v bažině politického handlování. Říká-li jedna strana, že potřebujeme utrácet méně, druhá strana bude říkat, že to znamená, že se věci zhorší. To je nesmysl.

Posuďte dva příklady z britského veřejného sektoru. Prvním budiž budování nových škol. V roce 2003 byl představen plán, podle nějž by se měla každá střední škola v Anglii dočkat stavební modernizace a nového vybavení. Předpokládané finanční náklady 45 miliard liber z tohoto plánu činily vůbec největší vládní investiční program. Šlo o grandiózní úkol, přičemž do roku 2010 bylo dokončeno pouhých osm procent plánovaných prací.¹ Náklady programu mezitím vzrostly na 55 miliard liber. Po mnoha politických tahanicích byl program zrušen.

Přezkoumání programu odhalilo řadu problémů. Cílem celého programu například bylo dosáhnout „transformace vzdělávání“. Nikde ovšem nebylo jednoznačně definováno, co se tím vlastně míní: definice se různily, jedna například uváděla, že jde o „vytváření funkčních studijních prostředí“, jiná zase vytyčovala dramatičtější cíl, jímž mělo být vytváření ideálních škol-

9 **Konkurenceschopnost**

Konkurenti – a konkurenční jednání samé – jsou skvělými učiteli. Nečekejte, až se vaši konkurenti objeví na obzoru. Vyhledávejte je.

Z konkurence mají prospěch spotřebitelé. To není věta, kterou byste slyšeli často, neboť v různých kruzích začalo být slovo „konkurence“ považováno za neslušné. Pokud jde o mne, já konkurenci považuji za prospěšnou – prospívá nejen firmám, ale rovněž společnosti.

Ano, konkurence znamená, že tu jsou vítězové a poražení, a někdy se také může zdát, že výsledek není spravedlivý. To je, jak se říká, život. Lidé se nerodí stejní. A všechny snahy učinit je stejnými končí vždy utrpením nebo v horších případech krveprolitím. Vlády, které hodily přes palubu tržní ekonomiku a pokusily se svou cestu k prosperitě založit na plánování, dovedly své země obvykle k bankrotu. Již zesnulý Václav Havel, jenž vyrůstal v pochmurných letech komunistických vlád a později se stal prvním prezidentem České republiky, dospěl k témuž závěru:

...vždycky jsem věděl, že jediná fungující a vůbec možná ekonomika je ekonomika tržní... Jedině taková ekonomika je přirozená, má smysl a může vést k prosperitě, protože jediné ona odpovídá povaze života: život je ze samé své podstaty nekonečně a tajemně mnohotvárný, a tudíž žádným centrálním mozem ve své plnosti a proměnlivosti neobsáhnutelný a nenaplánovatelný.¹

A přesto, navzdory historickým poučením mnoho lidí pohlíží na trhy a na podniky, jež na trzích působí, s podezřením – a zejména na velké podniky. Velké podniky jsou často vystavovány kritice, že „si od společnosti berou více, než jí vracejí“. Úsilí o dosažení zisků tito kritici vnímají jako podezřelé: zisku, kterého dosáhne jedna firma, tvrdí, bývá vždycky dosaženo na úkor někoho jiného ve společnosti. Byznys je přinejlepším morálně indiferentní; a přinejhorším pak nemorální. Kritici říkají, že podniky jsou sobecké, neboť se úzce zaměřují na své vlastní zájmy a nemají žádný ohled na zájmy druhých. V životě musíte učinit zásadní rozhodnutí: buď budete dělat dobro pro druhé, nebo budete podnikat a sledovat své vlastní zájmy.

Jsem přesvědčen o tom, že konkurence a tržní ekonomika lidstvu prospívají. Rovněž chápu, že víru mnoha lidí v nedávných letech podkopalo neodpovědné jednání některých bankéřů, jejichž nerozumnost a chamtivost nezměrně poškodily argumenty ve prospěch konkurence a volných trhů. Jasná

10 **Důvěra**

Důvěra tvoří základ vedení. Když vám lidé důvěřují, cítí, že mohou své zájmy bezpečně svěřit do vašich rukou, a věří ve vaši vizi, ve vaše schopnosti, ve váš úsudek, ve vaši energii a ve vaše odhodlání dotáhnout věci do konce.

Posledním slovem na mém seznamu mělo být vedení. Silní vůdci vytvářejí skvělé firmy, jež dosahují omračujících úspěchů, a když odcházejí na odpočinek, bývají ověnčeni slávou. Nemůžete dosáhnout úspěchu, aniž byste měli dobré vedení. Polní maršál Montgomery napsal, že celou jeho „doktrínu velení“ by bylo možné shrnout jako „vedení“.

Má první zkušenost s vedením a s reálnou odpovědností – tu jsem získal, když jsem byl v roce 1992 vyzván, abych se stal marketingovým ředitelem – byla znepokojující. Vypadalo to a rozuměl jsem tomu tak, že Ian MacLaurin a David Malpas nemají představu, co se s podnikem děje, a že potřebují mou pomoc. Až do tohoto okamžiku jsem Ianovi a Davidovi vždy bezmezně věřil. Byli mými dobrými rádci. Vedli mě a já jsem se proto domníval, že na všechno znají odpověď. Náhle jsem pocítil děsivou tíhu odpovědnosti, poprvé jsem pocítil břemeno toho, že ke mně lidé vzhlížejí, abych je vedl. Byl to pro mne okamžik otřesu, jako pro syna, který si uvědomuje, že u něj jeho otec hledá pomoc.

Co ale je vedení? Vikomt Slim zastává názor, že vedení stojí na odvaze, vůli k moci, iniciativnosti, znalostech a nesobeckosti. Jak jsem o tom ale přemýšlel, dospěl jsem k závěru, že je zde jedna schopnost, kterou vůdci potřebují více než jakoukoli jinou – a tou je schopnost získat si důvěru. Důvěra tvoří základ vedení.

Nezískáte-li důvěru lidí, lidé mohou i tak být poslušni vašich příkazů – ale ve svém jednání mohou projevovat neochotu, lhostejnost a váhavost. Když vám lidé důvěřují, cítí, že mohou své zájmy bezpečně svěřit do vašich rukou, a věří ve vaši vizi, ve vaše schopnosti, ve váš úsudek, ve vaši energii a ve vaše odhodlání dotáhnout věci do konce. Takovou důvěru zakládá řada věcí, jichž jsem se již dotkl v dřívějších kapitolách: víra členů vašeho týmu v účel a poslání vaší firmy, ušlechtilost vašeho cíle, to, že lidé mohou sdílet vaše hodnoty, jejich ochota jednat v souladu se stanovenými postupy. V tomto bodě musíte získat jejich city, nejenom je přesvědčit rozumovými argumenty. Montgomery tvrdil, že „je důležité vědět, že bitvy se vyhrávají především v srdcích mužů... Britský voják reaguje na vedení tím nejpozoruhodnějším způsobem; a jakmile si jednou získáte jeho srdce, půjde za vámi kamkoli.“¹

Přesto si myslím, že spouště lidí uniká ještě jeden rozměr, který se týká

ZÁVĚR

Historie lidstva je historií organizací. Národy, firmy, městské státy, církve, dobročinné organizace, vojenské jednotky – schopnost lidí organizovat se přináší pokrok a prosperitu, ale i útisk a genocidu. Organizace nám dávají bohatství i chudobu, pravděpodobně i ve stejné míře. Měl jsem to štěstí, že jsem řídil velkou organizaci, která i tak ovšem tvoří jen drobnou tečku na plátně historie. Jsem však přesvědčen, že poučením, která jsem při tom získal a jež jsem se pokusil shrnout v této knize, by měla v následujících desetiletích věnovat pozornost každá organizace.

Rychle se zvyšující počet obyvatelstva a hrozba klimatické změny budou působit ještě větším tlakem na vzácné přírodní zdroje. Digitální revoluce vybavuje lidi informacemi a dává jim možnost široké volby, působí nejen zhroucení podniků, ale svrhává i vlády. Nástup Asie, který bude zřejmě dlouhodobý, je předzvěstí přesunu moci ze Západu na Východ, kde se rychle rozvíjí dynamická střední třída, překypující aspiracemi a sny.

Tito spotřebitelé, stejně jako spotřebitelé jinde na světě, se budou potřebovat orientovat na globálním trhu. Pro spotřebitele, kteří žijí ve světě, kde si mohou prohlédnout to, co si chtějí koupit, v prostředí on-line, a pak si to mohou zajít koupit do kamenné prodejny (nebo mohou postupovat obráceně), zhýčkané nepřebornými možnostmi výběru a bombardované informacemi, bude stále důležitější role značek. Silné značky nebudou ty, které jednoduše uspokojí hmotné a racionální potřeby spotřebitelů – které vyhoví kvalitou, cenou, snadností užívání a tak dále. K získání loajality zákazníků nebude například stačit jen pochopení, že lidé jsou dnes velice vytížení, že mají málo času, a snaha jim proto vyjít vstříc. Značky všech druhů budou potřebovat utvářet se svými spotřebiteli emocionální vazby, budou se muset vztahovat k jejich nadějím, snům a potřebám.

Dosáhnout v životě úspěchu a slušného postavení; poskytnout dětem lepší start do života, než jste měli vy; žít na bezpečném, klidném místě; vést zdravý a dlouhý život: všechny tyto tužby jsou staré jako lidstvo samo – avšak nároky globálních trhů, zvyšující se bohatství střední třídy a tlak na prostor budou jejich význam pravděpodobně zvyšovat. A jakmile se projeví

vliv tisíců lidí z Východu s dobrým vysokoškolským vzděláním na globální ekonomiku, zaměstnavatelé po celém světě budou ve stále vyšší míře vyhledávat ty nejvzdělanější a nejlépe připravené zaměstnance. Očekávejme, že školství se stane ještě významnějším a ještě úspěšnějším odvětvím, než je dnes. Ve vznikajících megalopolích nebo v těch částech světa, kde hustota obyvatelstva pravděpodobně výrazně poroste, budou lidé přikládat vyšší hodnotu vlastní bezpečnosti. Rostoucí populace a zvyšující se podíl starších lidí budou podněcovat rozvoj již dnes obrovského trhu zdravotnických služeb. Státní zdravotnické systémy budou patrně selhávat nebo se zhroutit úplně, což lidi přinutí a povede k tomu, že budou zvyšovat své výdaje za léky a za péči o vlastní zdraví.

Pozornost si zasluhuje i další trend, rovněž nijak nový: lidové protesty. Internet lidem poskytuje k organizování nesouhlasu, protestů či odporu mnohem účinnější prostředí, než měli k dispozici kdykoli v minulosti. Tato skutečnost nutí všechny organizace – ať jde o státy nebo o firmy – aby ještě mnohem pečlivěji zvažovaly důsledky určitých způsobů jednání v případech, jako jsou zvládnání ekologických katastrof, odměňování vrcholových vedoucích pracovníků nebo rozhodování o tom, zda někde postavit nové letiště nebo jak snížit veřejné výdaje. Šlápněte vedle a okamžitě na to zareagují tisíce lidí v prostředí on-line anebo rovnou vyjdou do ulic, aby odsoudili vaši značku, vyhlásili bojkot vašim prodejnám nebo – v ještě horším případě – vyvolali pouliční bouře.

Důležitým závažným faktorem jsou data. V roce 2010 podnikové organizace po celém světě uložily na datové nosiče více než sedm „exabytů“ nových dat, zatímco spotřebitelé sami uložili více než šest „exabytů“ dat: datový objem jednoho „exabytu“ odpovídá více než čtyřtisícnásobku informací, které jsou uloženy v knihovně amerického Kongresu.¹ Takových dat lze využít mnoha různými způsoby ke zvýšení produktivity. Větší transparentnost posiluje adresnou odpovědnost a zvětšuje šíři výběru, organizacím dovoluje sledovat vlastní výkonnost a učit se z ní, umožňuje jim přizpůsobovat své nabídky potřebám zákazníků nebo občanů. V podnikání, jak jsem již vysvětlil, data firmám přinášejí konkurenční výhodu: podle zjištění společnosti McKinsey může maloobchodní řetězec, který dokáže v maximální míře využít disponibilního množství dat, zvýšit své provozní marže o více než 60 procent.² S tím samozřejmě souvisejí závažné etické otázky, zda se nesetkáváme s něčím jako nástupem orwellovského státu „Velkého bratra“: kdo má přístup k těmto datům, jak jsou zabezpečena, jak byla získána a kdo je jejich vlastníkem?

Je jasné, že tyto změny přinášejí nové velké výzvy, ale jak jsem poznamenal na začátku, jsem optimista. Lidstvo je obdařeno tvořivostí, která si s podobnými výzvami v minulosti již poradila. Těžké následky nedávné globální finanční krize by neměly zakrýt fakt, že světová ekonomika nepřetržitě roste. Jak to vyjádřil Slim, „věci nikdy nejsou tak špatné – nebo dobré – jak se na první pohled zdá“.³

Zatímco minulost nám může poskytnout určitou útěchu, naše reakce na dnešní výzvy se nemůže omezit jednoduše na inovace a neotřelé myšlení. Potřebujeme se znovu podívat na to, jak sami sebe organizujeme – své firmy, služby, svá města. Více než kdykoli v minulosti organizace potřebují lidi, kteří nejsou jen motivováni k usilovné práci, ale dostává se jim rovněž volnosti k inovačním činnostem, k samostatnému myšlení a podstupování rizik, a jsou v těchto přístupech také podporováni. Potřebujeme kulturu, jež je otevřena změnám, a jednoduché systémy, které dokážou na změny snadno reagovat. A především, podnikové i jiné organizace, které jsou závislé na loajalitě zákazníků nebo občanů, by měly nejen disponovat kodexem společných hodnot, nýbrž by měly tyto hodnoty také uplatňovat v každodenním životě. Musí se umět postavit pravdě čelem, protože loajalitu a důvěru nelze založit na pohyblivých píscích lži a polopравd.

Jsem přesvědčen, že silnými a úspěšnými organizacemi budou ty, které budou vybudovány na těchto trvalých, jednoduchých zásadách, z nichž mnohé jsou odrazem samozřejmých životních pravd – tak zřejmých, a přitom tak často přehlížených či opomíjených. Budou rovněž nápomocny lidem při řešení přirozených lidských nedostatků, slabostí a selhání. Lidé se někdy obávají pravdy, vytyčování si odvážných cílů nebo konkurenčního nezdaru. Otravuje je zhotovování popisů procesů, plnění jednoduchých úkolů nebo soustředování se na podrobnosti. Přesto mají všechny tyto prvky zásadní význam pro úspěch.

Jsem si rovněž vědom toho, že existují širší kulturní důvody, proč bývají klíčové pravdy přehlíženy. Jedním z nich je orientace na krátkodobé hledisko. Vůdčí osobnosti – v byznysu, v politice, ve veřejném sektoru – se stále častěji zaměřují jen na nejbližší budoucnost: na následující přehled výsledků, na titulky zpráv příštího dne. Na tom není samozřejmě nic nového: pokušení, aby okamžitý zisk určoval rozhodnutí, se v podnicích projevuje již od dob, co existují trhy, a podobně jsou i politici strháváni lákadlem okamžité popularity k tomu, aby hodili za hlavu veškeré dlouhodobé plány. Důvodem, proč je dnes tento problém zvláště naléhavý, je naprostá snadnost a rychlost komunikace. Sociální média a možnost spotřebitelů navzá-

jem přímo komunikovat, ať žijí kdekoli na světě, vedou k tomu, že vedoucí představitelé všech organizací pocítují potřebu reagovat i na ty nejsubtilnější kritické výhrady a okamžitě zveřejňovat o své organizaci veškeré pozitivní zprávy.

Dalším z důvodů, proč se ony jasné pravdy propadají do zapomnění, je byrokracie. Jak jsem již výše řekl, byrokracie byla vytvořena k organizování lidí, aby dokázali realizovat specifické záměry. Byrokracie jsou proto odjakživa nástrojem kontroly. Jak ovšem organizace rostly, chapadla byrokracie začala dusit iniciativnost, nezávislost i důstojnost odborníků pracujících v předních liniích těchto organizací, zatímco je současně izolovala od jejich vůdců. Mezi řídicími pracovníky a lidmi, které řídí, dnes existuje propast, kterou nemůže překlenout žádná digitální technologie.

Následuje nedostatečné přesvědčení – pocit, že nesmíte říkat pravdu nebo prosazovat to, co považujete za správné, ze strachu, abyste někoho nevyvedli z rovnováhy. Předním příkladem je případ kapitalismu. Chyby a přehmaty (mírně řečeno) některých bankéřů a investorů nejenže uvrhly svět do recese, ale přišly rovněž vhod těm, kdo jsou přesvědčeni, že volné trhy, zisk a síla a moc spotřebitelů jsou ve své podstatě špatné. Zatímco kritici volných trhů hřímali od svých řečnických pultů, nikdo nenašel odvalu energicky a rázně vystoupit na obranu výhod konkurence nebo promluvit o jednoduchých pravdách o tom, jak firmy vytvářejí bohatství, na němž jsme my všichni závislí.

A to mě přivádí k té nejničivější tendenci ze všech: netečnosti a nevířivosti, nevědomosti, s nimiž kráčíme do bažin morálního relativismu. Posedlost tolerantností, přání vyhovět všem poskytují vůdčím osobnostem výmluvu, aby se mohly vyhnout obtížným, nepříjemným rozhodnutím. Bez kompasu v podobě jasného souboru hodnot bude příliš mnoho rozhodnutí přijímáno ze špatných důvodů. Slovem špatný míním morálně špatný. Byznys ani politika neexistují v morálním vakuu. Dělat správnou věc neznamená prostě jen dodržovat zákony, ale dělat dobrou věc pro ty, kteří pro vás pracují, jimž poskytnete své služby, i pro ty, do jejichž životů nějak zasahujete. Může to vést k nepříjemné finanční ztrátě nebo k propadu ve výzkumech veřejného mínění. Pokud jde ale o správnou věc, pokud se rozhodnutí zakládá na pravdě a – což je ze všeho nejdůležitější – pokud je odrazem společných mravních hodnot, potom přínosy přetrvávají všechny nesnáze.

Značná část toho, čemu se manažeři učí, postrádá tento smysl pro základní lidskost či neústupné soustředění na pravdivost. Čísla, a nikoli hodnoty vládnu podnikovému světu. „Dělání dobré věci“ se stává odvětvím

společenské odpovědnosti firem, oplývajícími dobrými úmysly, ale až příliš často zcela odtrženým od stylu myšlení podniků. Politici zase mluví o politice jako o „umění možného“. Sám tento výraz nese pachů poraženectví, sugeruje vědomí toho, co je správné, ale rovněž nedostatku vůle a odhodlanosti to prosadit.

Pravda, loajalita, odvaha, hodnoty, jednání, vyváženost, jednoduchost, štihllost, konkurenceschopnost, důvěra: tato desítka slov je odrazem mé zkušenosti s tím, co dělá organizaci dobrou. Předpokládám, že někdo by mohl být v pokušení přidat ještě jedenácté slovo: „štěstí“. „Drží se jej štěstí?“ Tak se údajně ptal Napoleon, když zvažoval, zda má povýšit nějakého důstojníka. Může se samozřejmě stát, že budete mít nějaký skvělý nápad, ale budete mít takovou smůlu, že s ním přijdete o zlomek vteřiny později než někdo jiný. Je pravda, že můžete přijít s bezvadným plánem, který ovšem naruší okolnosti, na něž nemáte nejmenší vliv – jako se nám to stalo ve Spojených státech, když hrozilo, že otevření našeho řetězce Fresh and Easy vážně poznamená finanční krize roku 2007. V prostředí, v němž je vám štěstěna nakloněna, nemusí mít malá chyba žádné následky, avšak tam, kde se na vás štěstí tolik neusmívá, může být nepoměrným způsobem vytržena.

Štěstí tedy hraje v našich životech svou roli a většina z nás bude mít zkušenost s jeho přízní i nepřízní. Důležité ovšem není to, jak se vlastně přihází či funguje, ale jak na ně budete reagovat. Přízeň štěstěny by měla v lidech probouzet odvahu vytěžit z ní co nejvíce. A její nepřízeň by měla probudit silnou touhu rychle se z ní vzpamatovat. Co je nejdůležitější, vědomí, že věci nepůjdou vždy tak hladce, jak byste si přáli, by vás mělo vést k tomu, že si osvojíte houževnatost, díky níž pak dokážete v obtížných dobách uchopit věc za správný konec.

Samozřejmě, ne všechno šlo během let, které jsem prožil v Tesco, tak, jak bych sám chtěl. Mohl bych hovořit o zpackaných marketingových kampaních, o situaci, v níž jsme dostatečně včas nerozpoznali nového konkurenta, o projektu informačního systému, který se nám vymkl z rukou – seznam, jak jsem již řekl, by byl dlouhý. Nedovolili jsme ovšem, aby nás příležitostný nezdar nebo zklamání svedly z naší cesty. Výsledkem bylo, že firma, která v roce 1992 s obratem 7 miliard liber s námahou uhájila místo třetího největšího řetězce supermarketů ve Velké Británii, byla v roce 2011 jedním z největších maloobchodních řetězců na světě, přičemž její obrat jen ve Velké Británii dosáhl hodnoty 44 miliard liber. V uvedeném období dále vstoupila na třináct nových národních trhů a na osmi z nich byla jedničkou nebo dvojkou.

A to je také důvod, proč „štěstí“ na můj seznam nepatří. Ne proto, že by neexistovalo, ale proto, že je příliš neuchopitelné, aby mohlo být někdy považováno za součást nástrojů řízení. V případě oněch deseti slov je tomu jinak. Jsou odrazem mých poznatků o tom, co dělá organizaci dobrou, a jsem přesvědčen, že mají univerzální použití.

Kdybych měl říci, které z těch deseti slov považuji za nejdůležitější, řekl bych, že je to „pravda“. Dobrat se pravdy o příčinách nějakého problému, a pak ji neskrývat; pravdivě odpovědět na otázku „co je posláním této organizace?“, nelhat sám sobě a druhým kolem sebe: hledat pravdu a pravdu říkat je nejen morálně správné, ale je to i základ úspěšného managementu. A často jsou zdrojem pravdy ti, kterým poskytujete své služby, vaši zákazníci. Naslouchejte jim a učte se od nich, řiďte se jejich radami, jakkoli to může být obtížné, a budete mít větší naději na úspěch. Je to tak jednoduché.

O AUTOROVI

Sir Terry Leahy (nar. 1956) nastoupil do společnosti Tesco ve třidvaceti letech, kdy se stal jejím prvním marketingovým ředitelem a odpovídal za přípravu a zavedení velice úspěšného věrnostního programu Tesco Clubcard. Jako generální ředitel společnosti (od roku 1997) vedl její expanzi do řady dalších odvětví, včetně poskytování finančních a pojišťovacích služeb a služeb mobilních telekomunikací, a rovněž i její vstup na nové teritoriální trhy, zejména v Asii a ve střední Evropě. Byl také jedním z prvních, kdo rozpoznal potenciál internetu při prodeji potravin.

Pod jeho vedením se společnost Tesco vypracovala z postavení druhořadé maloobchodní sítě v největší britský řetězec supermarketů a firmu skutečně globálního významu.

Terry Leahy, dnes považovaný za jednoho z nejlepších a nejúspěšnějších světových manažerů posledních desetiletí, byl v roce 2002 povýšen do šlechtického stavu. Je také nositelem řady oborových ocenění a uznání. Liverpoolský rodák a čestný občan města působí rovněž jako zvláštní poradce místního fotbalového klubu Everton.

Z funkce generálního ředitele společnosti Tesco odstoupil v únoru 2011 a v současnosti se intenzivně věnuje přednáškové a poradenské činnosti (jako poradce pracuje např. pro americkou investiční firmu Clayton, Dubilier & Rice), investuje do slibných podnikatelských projektů a angažuje se v řadě různých dobročinných organizací.

S rodinou dnes žije v Cuffley v Hertfordshire.

Terry Leahy

MANAGEMENT V DESETI SLOVECH
Zkušenosti muže, který vybudoval Tesco

Z anglického originálu *Management in 10 Words*, vydaného v roce 2012 nakladatelstvím Random House Business Books, přeložila Irena Grusová

V roce 2013 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 452. publikaci Edice Knihovna světového managementu. Sv. 35

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazbu zhotovil Ateliér IV.

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-262-8

www.mgmtpress.cz