

Jaroslav A. Jirásek / Jan Preclík / Jan Příklad

Manažeri se hvíčkem II

**Jak řídí úspěšní čeští manažeri
na prahu 21. století**

Management Press. Praha 2008

www.mgmtpress.cz

© Jan Preclík a kol., 2008
Cover design © Petr Foltera, 2008
Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-179-9

Obsah

Úvod (<i>Jan Preclík a kol.</i>)	7
Český management na prahu 21. století. (<i>Bořivoj Frýbert</i>)	10
USPĚLI V NADNÁRODNÍCH KORPORACÍCH	17
Jan Mühlfeit , Microsoft	19
Zdeněk Burda , Skanska, a. s.	25
Rudolf Černý , IVECO Czech Republic	30
Zbyněk Eiselt , TietoEnator, s. r. o.	34
Miloslav Chlan , LYCKEBY AMYLEX, a. s., Horažďovice	39
Pavel Kafka , Siemens ČR	44
Jitka Pantůčková , Komerční banka, a. s.	49
Tomáš Šabatka , MYLLYKOSKI CORPORATION	54
ZACHRÁNILI UPADAJÍCÍ FIRMY	59
Viliam Sivek , EuroAgentur Hotels & Travel, a. s.	61
Josef Blecha , FEZKO, a. s., Strakonice	66
Jiří Dostál , Kovohutě Příbram nástupnická, a. s.	70
Jan Hůda , Rybářství Třeboň, a. s.	74
Pavel Juříček , Brano Group, a. s., Hradec nad Moravicí	78
František Kulovaný , BAEST, a. s., Benešov	82
Petra Škopová , CHOVSERVIS, a. s., Hradec Králové	86
Vlastislav Šos , Olympik Garni, a. s., Praha	90

MANAŽEŘI SE LVÍČKEM II

VYBUDOVALI NOVÉ PROSPERUJÍCÍ FIRMY	95
Ladislav Macka , Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.	97
Miloslav Čermák , SNĚŽKA, v. d., Náchod	102
Miloš Filip , PREFA KOMPOZITY, a. s., Brno	106
Zbyněk Frolík , Linet, s. r. o., Želevčice	110
Antonín Koníček , KOVOKON Popovice, s. r. o.	114
Vladimír Mráz , Kooperativa, pojišťovna, a. s.	118
Jaroslav Nožička , KOBIT, s. r. o., Jičín	122
Karel Šatera , Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky	126
ÚSPĚŠNĚ ŘÍDÍ FIRMY V ČECHÁCH	131
Jiří Cienciala , Třinecké železářny, a. s.	133
Vladimír Feix , Český porcelán, a. s., Dubí	137
Petr Fejk , Zoologická zahrada hl. m. Prahy	141
Petr Horyl , Vysoká škol báňská – Technická univerzita Ostrava	145
Jana Kozáková , TANEX PLASTY, a. s., Jaroměř	149
Josef Krůžela , Lázně Luhačovice, a. s.	153
Vratislav Kulhánek , AAA Auto Group N. V.	158
Ludmila Petráňová , ČEPS, a. s., Praha	162
Martin Roman , ČEZ, a. s., Praha	166
V České republice jsou ještě další vynikající a úspěšní manažeři (<i>Jan Preclík</i>)	171
Pokročili jsme kupředu ke globálnímu rozměru a znalostní transformaci (<i>Jaroslav A. Jirásek</i>)	179
Výsledky soutěže Manažer roku 2003	194
Výsledky soutěže Manažer roku 2004	197
Výsledky soutěže Manažer roku 2005	200
Výsledky soutěže Manažer roku 2006	204

Úvod

Publikace navazuje – časově i obsahově – na *Manažery se lvíčkem*, vydané nakladatelstvím Management Press v roce 2003.

Přestože tato kniha je v zásadě koncipována ve stejném duchu jako první kniha, je zvýšen důraz na kvalitativní parametry práce českých manažerů. Vedle standardních hospodářských ukazatelů jsou u manažerů hodnoceny jejich přístupy k environmentální odpovědnosti, k regionálním odlišnostem a problémům a také jejich vztah k sociálně pracovnímu prostředí zaměstnanců. Zvyšuje se tlak na komplexní odpovědnost manažerů za společenský přínos a chování jak firem, které řídí, tak i za jejich přínos osobní.

Z podnětu České manažerské asociace (ČMA) a Řídícího výboru soutěže Manažer roku (ŘV MR) a se souhlasem všech 33 vynikajících manažerů se autoři, Prof. Jirásek, Ing. Preclík a Mgr. Příkryl, dohodli s nakladatelstvím Management Press vydat *Manažery se lvíčkem II*. Termín vydání byl podřízen soutěži Manažer roku, která bude slavit v dubnu 2008 své 15. výročí. Zároveň bylo dohodnuto, že součástí knihy budou i špičkoví a dlouhodobě úspěšní manažeři, kteří sice neprošli soutěží Manažer roku, ale jejich pracovní výsledky jsou stejně vynikající jako výsledky těch, kteří si vavříny ze soutěže Manažer roku odnesli.

Naše země prošla prvotními úskalími vstupu do Evropské unie. Museli jsme reagovat na nejnovější evropské podmínky. Silně se nás dotkla mobilita lidí na trhu práce, rostoucí vliv globalizace a nových metod manažerské práce. Manažeři v Čechách se náhle ocitli tváří v tvář nové realitě. A bylo jen na nich, jak obstojí. A právě o těch, kteří tento křest ohněm úspěšně zvládli a hrdě dál obhajují své dobré jméno, je tato kniha.

MANAŽEŘI SE LVÍČKEM II

Pravidla soutěže se za posledních 5 let změnila. Do soutěže byla zařazena nová, významná kategorie – TOP 10, do které Národní komise v tajném hlasování vybírá deset nejlepších a nejúspěšnějších manažerů, mužů i žen, bez ohledu na velikost firmy a její parametry a odvětví. Vítěz nebo vítězka této kategorie se stává Manažerem roku. Pokud je to muž, stane se Manažerkou roku žena, která se umístí mezi finalisty nejvýše. Pokud zvítězí žena, titul Manažer roku se muži neuděluje. Další novinkou je, že se uděluje cena nakladatelství ECONOMIA; oceněného manažera vybírají redaktoři tohoto nakladatelství.

Aby byla tato kniha po obsahové stránce kvalitní a pokud možno objektivní, potřebovali autoři širokou podporu. Proto upřímně děkují ČMA a jejímu prezidentovi Ing. Mackovi, dále předsedovi ŘV MR Ing. Frýbertovi a členu ŘV MR Ing. Šubrtovi, nakladatelství ECONOMIA a osobně PhDr. Štolbovi za spolupráci a poskytnutí podkladů.

Po celou dobu přípravy a zpracování této knihy poskytoval Manažerský svazový fond potřebné informace, technické a administrativní zázemí, zkrátka vše, co autoři potřebovali. I jeho pracovnícím, a obzvláště řediteli PhDr. Holubovi a jeho zástupci Dr. Lukovičovi, patří naše uznání a dík.

Nakladatelství Management Press bylo vstřícné a velkorysé. Za to jsou autoři jeho řediteli panu Pavlu Novotnému a jeho spolupracovníkům vděční.

Manažeři, kteří řídí firmy v České republice, jsou postaveni před velkou výzvou a mají velkou odpovědnost. Synergie společenských potřeb a cílů, sociálně pracovních vztahů a podnikatelských zájmů vlastníků je velmi složitá a flexibilní alchymie. Je na nich, jak si to uvědomí a dokáží se s tím vyrovnat.

Tato kniha má tři cíle:

- seznámit veřejnost s těmi nejlepšími manažery,
- poděkovat manažerům za jejich práci,
- inspirovat současné a budoucí manažery k následování.

Až se bude v budoucnu hodnotit to, co jsme od roku 1989 dokázali, jistě na tom budou mít podíl ti manažeři, kteří v České republice budovali společnosti a řídili je. Jejich podíl na úspěšnosti naší země je významný. Za jejich práci jim s přáním mnoha dalších úspěchů věnujeme tuto knihu.

*Za autorský kolektiv
Ing. Jan Preclík, M. I. M.
leden 2008*

Český management na prahu 21. století

Po pěti letech od prvního vydání knihy *Manažeři se lvíčkem se nám ve snaze dodržet kontinuitu informací dostává do rukou další publikace, která zahrnuje období let 2002–2007. Pokračuje tak představování osobností, které svými výkony, kulturou vedení lidí a práce, společenskými kontakty, odbornými znalostmi ukazují ostatním cestu. Tato kniha umožňuje poučit se z příkladů úspěšných a zakládá tradici vydávání publikací, které na sebe budou časově navazovat a vždy v období 5 až 8 let ukáží na určité prvky vývoje v českém managementu nejenom pro vytvoření historie, ale pro vyvození potřebných závěrů týkajících se budoucích snah o změny v systémech manažerské práce. I když si nemůžeme být vždy jisti, kam se svět podnikání a managementu ubírá, měli bychom porozumět tomu, odkud vycházíme a co se odehrálo v minulosti. Retrospektivní pohled na trendy a praxi v řízení může být poučný pro dnešek a inspirativní pro budoucnost.*

Není náhodou, že se v letech 1998–2005 odehrál kvalitativní přelom v práci českých manažerů. Toto významné období a změna století zkopírovaly i změny v uspořádání české hospodářsko-ekonomické scény, včetně vztahu mezi podnikatelskými subjekty a státem a hlavně vztahu mezi firmami a těmi, kteří plně odpovídají za podnikatelskou strategii rozvoje společností, tzn. vrcholovými manažerskými týmy. Prokázal se i cit manažerů pro prostředí a podmínky, v nichž pracují. Manažeři se brzy naučili nespoléhat se na politické klima a podmínky, které jsou vytvářeny ve prospěch podnikání, ale začali se spoléhat jak na potenciály lidí, s nimiž spolupracují, tak na nastavování variantních řešení, která jim umožní za různých podmínek vést své firmy a seskupení k podnikatelské

prosperitě. V počátečních letech 21. století se výrazně vymezili představitelé a tvůrci vlastnických a podnikatelských strategií a vlivem vlastnického uspořádání bankovního sektoru, včetně finančních institucí, se rovněž vymezil okruh manažerů, kteří pracují na smlouvy, nevlastní podíly v řízených či navazujících firmách a jejich jedinou snahou je efektivnost, tvorba přidané hodnoty, růst firmy a dobrá inovační politika. Na druhou stranu se vytvořil i menší okruh těch, kteří v postavení manažerů byli vlastníky, resp. spoluvlastníky firem, a jejichž aktivity zahrnovaly jak realizaci vlastnické, tak podnikatelské strategie.

Přelom tisíciletí je vždy velmi významným mezníkem a nutí k bilanci, která pak slouží k výzvám období následujícího. Protože první roky 21. století na trendy minulých desetiletí předchozího století navazují, chtěl bych se pokusit pro období, které zahrnuje tato kniha, shrnout, co z rozhodujících trendů, které hýbaly světem managementu, zůstalo a bude dále používáno v českých podmínkách. Jde o čtyři hlavní manažerské trendy – portfoliové matice BCG, Total Quality Management (totální řízení jakosti), reengineering, plánování a forecasting. Některé z nich ve vývoji ustrnuly, přestože mají mezi manažery stále své příznivce, ale ukazuje se, že jsou pro období začátku 21. století z různých důvodů méně aktuální. Pro naši manažerskou praxi tak stále zůstávají dva okruhy a jedna velká výzva. Těmito dvěma okruhy je reengineering, který byl skvělý po teoretické stránce, ale často velmi špatný po stránce praktické, který však v našich podmínkách má stále velkou výhodu v tom, že může při správné aplikaci napomoci firmám zbavit se aktivit, které nejsou efektivní, a najít štíhlé formy, které navíc lépe reagují na změny okolních podmínek ať již v České republice nebo hlavně v globalizované ekonomice. Druhým okruhem je plánování a forecastování. Přestože si plně uvědomuji, že umět plánovat je vzácné a je to málo se vyskytující dovednost, chtěl bych zdůraznit potřebnost plánování ve vztahu ke strategii rozvoje daného podnikání. I v současném období je nutné zajistit, aby strategie i taktiky vytvářely základní směry plánů. Aby poskytovaly rámec pro pláno-

vání a byly východiskem pro vypracování provozních taktik a ostatních manažerských aktivit. Pokud manažeři chtějí strategie realizovat efektivně, musí je spolu se všemi předpoklady jejich úspěšné realizace sdělit všem, kteří by je měli znát, a musí mít jistotu, že zpracované plány podporují a odrážejí vytyčené strategie a základní cíle. Manažeři musí také pravidelně strategie revidovat, vyvíjet je pro podmínky neurčitosti a musí se ujistit, že organizační struktura podniku je v souladu s plánovacím programem.

Velkou výzvou pro manažery je produktivita znalostí, tj. pracovat chytřeji, nikoli usilovněji. Učinit znalosti produktivními je nesporně výzvou a zatím nevíme jak je měřit, posuzovat a metodicky uchopit. Domnívám se, že v současné době neexistují osvědčené recepty jak dosáhnout vysoké efektivnosti v řízení, či jedinečné metody jak vytvořit vysokou přidanou hodnotu na pracovníka. I navzdory těmto obtížím řada osobností českého managementu nachází v kompilaci dostupných metod i ve svých osobních postupech, dovednostech a znalostech cestu k tomu, jak být úspěšným.

Již v první knize *Manažeři se lvíčkem* se objevily trendy v růstu kvality českých manažerů, který byl prokázán jejich přijetím do řady klíčových manažerských míst ve firmách se zahraniční majetkovou účastí nebo v nadnárodních firmách, až po velmi silné nadnárodní hráče světové ekonomiky. Je potřeba si povšimnout, že řada vrcholových manažerů je ve svém manažerském postavení již delší období, což prokazuje nejenom jejich kvality, ale i růst jejich manažerských dovedností, a umění prosadit se i v nadnárodních korporacích, akvizicemi a strategickými rozvojovými projekty, které týmy specialistů podpoří a jejichž realizace zajišťuje rozvoj a úspěšnost dané korporace. Současně je velmi významným jevem i to, že se čeští manažeři plně zařadili v interkulturním prostředí těchto korporací, umějí správně využívat a podporovat vztahy a identity uvnitř korporací a jejich odborné i jazykové znalosti splňují podmínky, které na ně kladou jak vlastnícké, tak manažerské struktury. Nelze však zapomenout ani na manažery, kteří pracují ve středních a malých firmách. Tím, jak řídí a ovládají tyto společnos-

ti, ale hlavně tím, jak řídí týmy a inovační politiku, zajišťují jejich dynamický růst. Jde o řadu firem, které mají jak vlastnické, tak manažerské obsazení české. Jejich produktová tvorba a inovační programy, včetně jejich realizace, zajišťují vysokou dynamiku nejenom růstu, ale i rozšiřování obchodu v různých regionech světa.

Nebylo by odpovědné vidět a hodnotit pouze klíčové úspěchy a změny českého managementu a nezastavit se u toho, co v prvních letech 21. století práci manažerů ovlivňuje a bude nesporně ovlivňovat i v dalším období. Jde o oblasti, které doposud nejsou systémove řešeny, a zřejmě i politická garnitura, která na ně může mít vliv, si neuvědomuje, jak vážné problémy mohou tyto oblasti způsobit do budoucna. Koneckonců tyto problémy se vyskytují už v dnešní době. Jedním z nich je stále se snižující počet technologicky procesně vzdělaných odborníků na profese konstruktér, projektant, technolog, ale tím pádem i na pozice středního a vyššího managementu; tam by zákonitě měli z předchozích funkcí „vyrůst“. Zárodky tohoto problému lze spatřit již na středních školách výukou předmětů, jako jsou matematika, fyzika, chemie, kvalitou jejich výuky a vedením žáků k tomu, aby tyto předměty byly pro ně zajímavé, perspektivní a aby je chápali jako nutnost a potřebu, nikoli jako nezbytný přívěšek školní výuky. Máme nedostatečné systémy podpory technických, technologických vysokých škol a univerzit, jejich výukových plánů, chybějí kvalitní vyučující. Spojení vysokých škol a univerzit s podnikatelskými subjekty je málo efektivní a je nedostatek chytře orientovaných programů podporovaných státem. Tento jev je o to víc nebezpečný, že v sobě zahrnuje velké časové zpoždění, tzn. že změna kvality současného systému se může úspěšně projevit za 20 až 30 let. A znalostní ekonomiku si bez takového typu lidí nelze představit. Nelze předpokládat, že progresivní inovační politiky, přípravu inovačních programů a jejich realizaci může dobře zvládnout netechnologický a netechnický management a to již proto, že v celém inovačním procesu vzniká řada kritických rozhodovacích bodů, kde jak vrcholoví manažeři, tak střední management musí mít odpovídající znalosti k tomu, aby v tomto kritickém bodě rozhodli

správně a špatné rozhodnutí je nezavádělo do slepých uliček. Import těchto vůdců je z mnoha důvodů v rozsahu, který je podnikatelskými subjekty požadován, nereálný.

Druhým okruhem, na němž se musí významně podílet vrcholoví manažeři v kterékoli firmě, která chce dále růst a prosperovat, je přísun vhodných lidí s velkým potenciálem růstu a výkonnosti na strategické pozice v managementu. Ten je v současné době nedostatečný a ve spojení s uvedenými systémovými nedostatky v přípravě technologicky a procesně zaměřených manažerů narůstají problémy obsadit volná klíčová manažerská místa, což značně omezuje potenciál růstu firem. Management talentů nebude na potřebné úrovni, pokud bude chybět hluboce zakotvená angažovanost a podpora vrcholových manažerů. Řada převážně liniových manažerů ujišťuje, že příprava manažerů je pro ně vysokou prioritou. Na otázku, kolik konkrétních manažerů připravují na další kariéru, však často odpovídají vyhýbavě. Konkrétní příprava pak musí být založena jednak na zadávání malých i větších podnikatelských projektů, které talentovaní a schopní manažeři musí řešit, jednak na řízení kompetentních projektů, kde je nutné připravit jim odpovídající, nikoli však přehnané, podmínky a jejich růst pak zajišťovat dovedením těchto podnikatelských záměrů do cíle. Tento proces přípravy a ověřování talentovaných manažerů na konkrétních projektech firmě umožní umístit správné lidi se správnými znalostmi a dovednostmi na správná místa a ve správný čas. Pokud se takovouto přípravou talentovaný manažer nezaujme a nevzbudí se u něj pocit seberealizace a vůle obětovat svůj volný čas pro stmelení a motivaci řízeného týmu a růst společnosti, za něž jako vrcholový manažer odpovídá, pak přibude více těch, kteří se spokojí s průměrností a na druhé straně s klidem a soukromím, které jim takové postavení přináší.

Soutěž Manažer roku, která se každoročně vyznačuje kvalitou portfolia finalistů, ukazuje, že česká manažerská obec má osobnosti, které snesou plné srovnání se svými kolegy v jakékoli vyspělé ekonomice. Je to velmi povzbuzující, ale nelze se s tím spokojit.

Vyhledávat manažerské talenty je povinností jak vysokých škol a univerzit, tak všech aktivních manažerů, kteří svou profesi mají rádi a přes řadu obětí, které musí denně přinášet, jsou schopni dosahovat velmi kvalitních výkonů. Systém výběru a přípravy manažerských talentů pak logicky zajistí pokračovatele jejich úspěšné práce, růst kvalitních osobností českého managementu a efekt pro firmy, které řídí, i pro stát, který z prosperujících firem tvoří významnou část svého rozpočtu.

Ing. Bořivoj Frýbert
čestný prezident ČMA