

Zaměřte se na výsledky

Jde o vytváření opakovatelných, trvale udržitelných procesů ve vaší firmě, jež znovu a znovu podněcují ke zvyšování výkonnosti. Většina firem čas od času narazí na nějaké překážky, pokud však důsledně uplatňujete pět lekcí, o kterých jsme se zde zmínili, ve vaší společnosti se zakoření správné způsoby chování. Po určité době se tyto způsoby chování stanou firemní kulturou. *Kultura* je poměrně nadužívaným výrazem, my jej však používáme, když hovoříme o správných manažerech, kteří jsou zvyklí zpochybňovat zavedený stav věcí, vycházet z faktů, podnikat konkrétní kroky a podněcovat k takovému chování v celé své organizaci.

Nevíme, jaké uvažování dnes převažuje ve vašich firmách. Z našich zkušeností však silně vyplývá, že příliš mnoho společností lpí na minulosti a není připravených na současnost – o budoucnosti ani nemluvě. V současném podnikatelském prostředí, výrazně ovlivňovaném PE firmami a dalšími aktivními investory, se vyžaduje *výkonnost*. Poptávka je po *vytváření hodnoty*. Výsledky, které jsou jen průměrné (či horší), nikoho neoslolí.

Většina z toho, co vede k výsledkům, byla již popsána v předchozích kapitolách:

- Definujte celkový potenciál
- Sestavte plán
- Zrychlete výkonnost
- Získejte talenty
- Ať se kapitál zapotí

V této závěrečné kapitole přidáme pět dalších receptů, díky kterým se vaše firma intenzivně zaměří na výsledky.

Vytvořte opakovatelný postup

V posledních letech se napsalo poměrně hodně o „učících se organizacích“. Podle našich zkušeností ty nejlepší PE firmy jsou skvělými příklady takových organizací. Vytvoří svou teorii celkového potenciálu, vytvoří z ní plán, testují jej, sledují jeho plnění, zjišťují, co nefunguje, přizpůsobí jej a posunou dál. Tyto PE firmy jsou čím dál lepší v tom, co dělají, ať už v rámci dané firmy nebo odvětví. Vytváří úspěšné mechanismy fungování, které (1) mohou opakovat v rámci firmy a (2) replikovat mimo firmu.

Nemusíte však být PE firmou, abyste dosáhli této opakovatelnosti. Často citujeme společnost Nike jako příklad veřejně obchodované společnosti, která do svého obchodního modelu zakořenila neoblomnou opakovatelnost. Firma Nike začínala jako výrobce basketbalové obuvi a postupem času se transformovala na lifestylovou společnost. Za tímto přerodem byl velmi konkrétní, opakovatelný model, který firma Nike použila při vytváření svého plánu a který znovu a znovu využívala, když se pouštěla do dalších sportů – běhání, volejbalu, tenisu, basketbalu, fotbalu

či golfu. Nike neprve zaujme vůdčí pozici v sektoru sportovní obuvi na cíleném trhu. Poté rozjede výrobu sportovního oblečení, jež podporují ti nelepší sportovci – jako například Tiger Woods, díky jehož smlouvě na 100 milionů dolarů v roce 1996 Nike dosáhla potřebné viditelnosti, kterou potřebovala pro produkci golfové výstroje a doplňků. Expandování do nových kategorií umožňuje firmě vybudovat nové distribuční sítě a získat dodavatele. Pak začne sytit trh vybavení s vyšší marží, v případě golfových holí nejprve typ iron a posléze driver. Nakonec Nike rozjede globální distribuci. Aby tato firma dosahovala stálého růstu, soustředila svou produkci v poslední době do několika klíčových sportovních kategorií: mužské posilování, ženský fitness, běhání, basketbal a fotbal.

Vyhledávání nových oblastí a jejich obsazení s „novým, ovšem souvisejícím“ plánem, je klíčovou součástí zaměření na výsledky. Ty nejlepší PE firmy to dělají neustále – ale jak vyplývá z příkladu firmy Nike, můžete si tak počínat i vy.¹⁷

Vyžadujte odpovědnost

Nehovořili jsme zatím o šéfech firem, kteří jdou „opačným“ směrem: to znamená od řízení PE firem k řízení firem tradičních. Když tito lidé začnou prozkoumávat nové prostředí, nejčastěji od nich slýcháme, že nikdo za nic neodpovídá, což však není všechno. Samozřejmě že vrcholový management nese nejvyšší zodpovědnost. Čím silnější je tento tým, tím je pravděpodobnější, že se veškerá odpovědnost šíří až do těch nejzazších kanceláří. Nešťastným

výsledkem příliš často bývá, že určité iniciativy a někdy dokonce celé divize nemají jediného manažera, který by se cítil zodpovědný za dosažené výsledky. Není divu, že v takových organizacích se řeší spíše důsledky než příčiny.

Jak jsme již uvedli, u nejlepších PE investorů je toto nemožné. Vrcholoví manažeři musí přesouvat zodpovědnost na tu nejeftektivnější úroveň, což se ve většině případů netýká vás. (Generální ředitelé, jak oni sami často říkají, nemohou „dělat všechno“). Šéfové vašich obchodních jednotek musí cítit, že právě oni zodpovídají na dosažené výsledky. Lidé, kteří mají na starosti jednotlivé iniciativy a jejichž jména jsou u daných úkolů v rámci plánu, musí cítit totéž.

Jak zjistili šéfové firem jdoucí „opačným“ směrem, tento typ odpovědnosti není až tak běžný ve veřejně obchodovaných společnostech, často je tomu však prostě proto, že význam odpovědnosti nebyl náležitě zdůrazněn. Peter Brabeck posílil nedávno odpovědnost v Nestlé tím způsobem, že eliminoval jak kategorie pracovních míst, tak jejich popisy. „Říkám svým lidem: Toto je naše struktura. Chci, abyste 50 procent svého času trávili tím, co máte dělat, a dalších 50 procent tím, že mi budete říkat, jak *vy* můžete přispět k vytváření hodnoty,“ uvedl.¹⁸

Počíná si tak bez ohledu na funkce a organizační úrovně a šíří tento přístup až do těch nejnižších pozic v konkrétních továrnách, ve kterých eliminoval supervizory a pověřil zaměstnance, aby sami sledovali své výkony a vytvářeli vlastní plány zlepšení. Funguje to? Během posledního desetiletí produktivita zaměstnanců společnosti Nestlé vzrostla téměř o 20 procent a náklady na prodávané výrobky klesly z 52 na 41 procent.

Brabeckovo úsilí o neustálé zlepšování chodu firmy vychází přímo z vize naplnění celkového potenciálu v podobě zvyšování provozní výkonnosti a z následného plánu. Mějte na paměti, že vize celkového potenciálu ani plán *nikdy neztratí na platnosti*. Jen se během vývoje dané firmy ožívují a aktualizují.

Komunikujte

Vaším úkolem ve funkci generálního ředitele je řízení. I když řídíte svou organizaci směrem ke změnám, berete na sebe veškeré břímě úsilí o to, aby to mělo smysl pro všechny zúčastněné. Platí to zejména ve chvílích, kdy se „všechno zdá být dobré“ a v organizaci není atmosféra naléhavosti, vy se přesto rozhodnete, že od „uspokojivé, ovšem nedostatečné výkonnosti“ je třeba dojít k naplnění „celkového potenciálu“, jak jsme o tom již hovořili. Lidé vždy lépe reagují na neplánované změny – vyplývající z krizí či pohrom – než na změny plánované.

Vaším úkolem je jim vysvětlovat, proč obvyklý způsob podnikání již nefunguje a proč změny vedoucí ke zlepšení jsou tím nejlepším plánem pro všechny. V některých případech to znamená formální zakotvení mnoha aspektů, které ve vaší organizaci již fungují. V jiných případech jde spíše o revoluci než o evoluci. Disponuje vaše organizace zásadami, úsilím a nehmotnými cíly? Jistěže ano. Mají vaši lidé své osobní cíle a ideály? Určitě. Vaším úkolem je vysvětlovat, proč usilujete o změny, a přesvědčit své lidi, že organizace má *mnohem větší šanci* dosáhnout svých cílů díky těmto změnám. Můžete to vyjádřit jakýmkoli způso-

bem, jenž vyhovuje vaší firmě i vašemu osobnímu stylu. Společně vytvoříte více pracovních míst a příležitostí. Vy můžete nabídnout více autority a vyšší finanční odměny pro jedince, kteří *opravdu vytvářejí hodnoty*. Podle našich zkušeností lidé reagují s ohromnou energií a nadšením na *takovou* nabídku.

A kreativních nástrojů pro opakování tohoto vašeho poselství je více než kdykoli dříve. Mnoho zdatných šéfů firem se naučilo kombinovat nejnovější technologie s přímým kontaktem s lidmi. Někteří vytvářejí speciální intranety pro sledování pokroku při plnění iniciativ obsažených v plánu a rozesílají e-mailová hodnocení. Jiní komunikují prostřednictvím telefonu a telekonferencí; a další přidávají vizuální naléhavost a nadšení ke zvláštním sdělením prostřednictvím videokonferencí a interakcí tváří v tvář během setkání v kancelářích a továrnách. Každý z těchto způsobů komunikace může účinně povzbuzovat k nadšení z dané vize celkového potenciálu a souvisejícího plánu změn.

Ti nejlepší komunikátoři nacházejí nové a odlišné způsoby, jak sdělit svou vizi změn a její konkrétní kroky co nejširšímu internímu publiku. Považují to pochopitelně za jeden ze svých nevyznamnějších úkolů a neúnavně se snaží toto své poselství šířit.

Staňte se výrazným příkladem

Jaké viditelné kroky můžete podniknout, chcete-li zdůraznit, že vaše firma už nikdy nebude taková, jakou dosud byla? Jaké změny můžete právě dnes prosadit, jež budou mít jak vysoce symbolickou hodnotu, tak reálný dopad?

Můžete se stát výrazným příkladem pro svůj tým, tak jako nový šéf jedné tradiční průmyslové firmy, která se potácela nad propastí. Pod vedením nového šéfa byly odstraněny dveře kanceláří („aby lidé spolu museli komunikovat“). Několik podnikových rad, které se pravidelně scházely, bylo zrušeno. Nový šéf a jeho manažerský tým svolávali mítinky, kdykoli potřebovali něco prodiskutovat – a tyto mítinky byly krátké, upustilo se od tradičních, celodenních mítinků, pořádaných každých šest týdnů. A nový šéf pravidelně navštěvoval všechny hlavní provozy a kanceláře, zatímco jeho předchůdce zůstával zavřený ve své kanceláři. Každý z těchto konkrétních úkonů fungoval jako signál: *věci budou od nyníška fungovat jinak*. A to se také dělo. Lidé v rámci celé organizace si nového způsobu chování všimli a začali se jím řídit.

Resetujte standardy

Resetování standardů souvisí s prosazováním stanoveného plánu a s úsilím o dosahování konkrétních výsledků ve vaší organizaci. Vyspělé PE firmy *neustále* posouvají hranice svých cílů tak, aby vedly k vyšší výkonnosti a lepším výsledkům.

Jak jsme již uvedli, PE firmy nás často žádají, abychom provedli nový audit majetků, které vlastní. Proč? Především se chtějí ujistit, že jejich současné plány nepozbyly na platnosti – což znamená obranný postoj. Kromě toho, a to je zřejmě ještě důležitější, chtějí se ujistit, že jim neunikají žádné příležitosti, jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti. Z těchto auditů často vyplynou přesně takové příležitosti.

Mějte na paměti, že cílem není sestavit rozpočet. Cílem je naplnění „celkového potenciálu“. A to jsou velmi odlišné mety!

Výsledkem bývá *reset* – většinou nejde o změnu směrování, ale posílení současných aktivit. Víme-li, jak se dostat z bodu A k bodu A+, *vydáme se* tímto směrem. Zdůrazníme toto téma v závěru.

Úkol na pondělní ráno: Zaměřte se na výsledky

Vytvořte opakovatelný model.

Vyžadujte odpovědnost.

Komunikujte.

Staňte se výrazným příkladem.

Resetujte standardy.