

„Neil Giarratana radí výkonným ředitelům, jak přežít ve skutečném světě. Jeho rady vycházejí z více než 30 let zkušeností v této pozici. Mnohé z jeho kritických postřehů a doporučení jsou protknuty humorem a ironií, vždy má však na paměti nejdůležitější předpoklad úspěchu výkonného ředitele – spojení neústupnosti a pečlivosti ve vedení společnosti a jejích zaměstnanců.“

ALAN HASSENFELD, PŘEDSEDA VÝKONNÉHO VÝBORU SPOLEČNOSTI HASBRO, INC.

PRIORITY



ŘEDITELE

OVLÁDNĚTE UMĚNÍ,
jak
PŘEŽÍT NA VRCHOLU

NEIL GIARRATANA

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být rozmnožována, uložena v rešeršním systému nebo dále předávána, a to v jakékoliv formě, jakýmkoliv způsobem, elektronicky, mechanicky, kopírováním, nahráváním a podobně, bez předchozího písemného souhlasu vydavatele. Osoba, která by učinila jakékoliv neoprávněné kroky v souvislosti s touto publikací, může být vystavena trestnímu stíhání a vymáhání náhrady za způsobenou újmu.

CEO Priorities © 2010 Neil Giarratana. Original English language edition published by Career Press, 220 West Parkway, Unit 12, Pompton Plains, NJ 07444 USA. All rights reserved.

Původně vyšlo jako CEO Priorities

Obálka © Ty Nowicki
Překlad © Jan Kolář, 2014
© Nakladatelství ANAG, 2014
ISBN 978-80-7263-897-0

Obsah

Úvod · 9

Všechny cesty nevedou k cíli · 11

Když něco prodáváte, dělejte to, jak se má · 35

Nabízenou hodnotou firmy jste VY · 61

Jak získat odznak schopného vedoucího · 89

Zpomalovače · 99

Složité situace, obtížná rozhodnutí · 135

Vaši lidé – duše a jediná síla společnosti · 155

Předpoklady – pouze ty a nic víc · 177

Předvídání, zmírňování a předcházení provoznímu zhroucení · 197

Závěr · 218

O autorovi · 220

Rejstřík · 221



Úvod

Chtít uspět jako výkonný ředitel je úctyhodný cíl, ale k jeho dosažení si musíte svou pozici nejprve udržet. V roce 2010 byla průměrná délka funkčního období výkonného ředitele ve Spojených státech kratší než pět let na rozdíl od konce devadesátých let, kdy byla delší než devět let. I když odchody do důchodu a do jiných společností vždy ovlivní tuto statistiku, je jasné, že výkonný ředitel dnes žije v mnohem složitějším světě s pouhými dvěma jistotami – nejistotou a změnou. Diskontinuita pramenící z častých změn ve vedení v konečném důsledku narušuje schopnost organizace prosazovat udržitelnou, vítěznou strategii. Podívejte se na žebříček časopisu *Fortune 500* v téměř jakémkoliv dvacetiletém období a zjistíte, že 40 % společností nepřežilo jako samostatné, nezávislé subjekty.

Cílem této knihy je přenést vás do skutečného světa přežití výkonného ředitele a ukázat vám způsoby, jak se vyhnout řadě nebezpečných nástrah a případně je umět překonat. Můžete zvýšit své šance uspět jako výkonný ředitel a prodloužit funkční období nad rámec současného „průměru přežití“ výkonného ředitele.

Když víte, jak to na ulici chodí, můžete na ní přežít navzdory jejím nelítostným výzvám. Doufám, že vám tato kniha pomůže rozvinout „obchodního ducha“. V uskutečnění nejlepších zájmů vedoucím pracovníkům často brání ty nejjednodušší otázky. Nejen že je těchto prostých problémů bezpočet, ale jejich příčiny jsou často tak dobře skryté, že nadělají škodu ještě dřív, než si vůbec uvědomíte, že existují.

Proto není tato kniha teoretickým pojednáním o obchodních plánech, procesech, postupech nebo nejnovějších a nejúžasnějších obchodních modelech. Je to soubor vlastních a prověřených postřehů výkonného ředitele. Koncipoval jsem ji jako průvodce pro nové i stávající vedoucí pracovníky a pojednává o tom, jak se vyhnout řadě skrytých nášlapných min při budování jasné organizační struktury a zavádění vítězné strategie.



KAPITOLA PRVNÍ

Všechny cesty nevedou k cíli

Když se stanete výkonným ředitelem společnosti, získávají na naléhavosti a praktické hodnotě čtyři kritické oblasti odpovědnosti. Těmi jsou stanovení základních hodnot, programové prohlášení, pokroková strategie a vyjádření vize společnosti. Pokud se chcete stát úspěšným výkonným ředitelem, budete muset nejen dokonale ovládat tyto složky, ale také efektivně předat jejich obsah klíčovým skupinám společnosti, to znamená akcionářům, představenstvu, zaměstnancům, zákazníkům a dodavatelům. Zaměřím se přímo na tyto oblasti a budu hovořit o jejich nejdůležitějších aspektech v tvrdých podmínkách každodenního provozu firmy.

Obchodní filozofie: pro Sokrata tu není místo

Na situaci, ve které se nacházíte, není nic choulostivého. Vaši osobnost zná každý, kdo vás dosadil do stávající pozice a s kým udržujete kolegiální vztahy. Vždycky jste přesně věděli, kde stojí vaše obchodní filozofie - na prvním místě. Zůstáváte-li věrní sami sobě a svým zásadám, pociťují to, ať už přímo, či nepřímo, i ostatní díky síle vašeho záměru a vaší osobnosti.

Ve svém programovém prohlášení dnes většina seriózních společností uvádí, jaké postoje zastává a co je jejich smyslem. Někdy jsou tato prohlášení příliš okázalá a obsahují výrazy jako „nejúspěšnější



počítačová společnost“ nebo se v nich objevují nejasné odkazy na „vytváření hodnot“. Ať už si o těchto jazykových cvičeních myslíte cokoliv, *každé seriózní* programové prohlášení musí zmiňovat mimo jiné základní hodnoty, kterými se bude společnost řídit při realizaci své strategie. Právě tady by se měly vaše osobní kvality protínat s filozofií společnosti. Základní obchodní hodnoty plní funkci firemní filozofie. Prohlédněte si prohlášení několika známých společností, které to ve svých obchodních filozofiích myslí s prosazováním základních hodnot vážně:

- „Vysoké morální normy představované těmito hodnotami očekáváme od zaměstnanců na všech organizačních úrovních.“
- „Součástí naší obchodní filozofie jsou hlavní hodnoty, které se skutečně a viditelně promítají do naší firemní kultury.“
- „Naše společnost se zaměřuje na zákazníka a reaguje na změny, protože chápeme, že hodnoty a kvalita řídí naše rozhodování.“
- „Přijímáme odpovědnost za své činy. Neustále vyhodnocujeme naše obchodní procesy, abychom podporovali uživatelsky přívětivé prostředí, které zvyšuje spokojenost zákazníků a zaměstnanců.“
- „V podnikání se řídíme svými zásadami.“

Kolikrát už jste slyšeli vysoce postavené vedoucí pracovníky odříkávat: „Dokud budu výkonným ředitelem a budu odpovědný za tuto společnost, budeme dodržovat tyto zásady. Můj nástupce si to může dělat po svém, ale pokud jsem tu já, platí tato pravidla.“ Zní to panovačně, ale vyjadřuje to základní představu o klíčové roli filozofie výkonného ředitele ve společnosti. *Závisí na ní mnohé. Má rozhodující vliv na fungování a dodržování základních provozních hodnot společnosti.*

Při nástupu do nové funkce možná zjistíte, že společnost už svoji obchodní filozofii má. Nejspíš byste nepracovali tam, kde se otevřeně hlásí k hodnotám a cílům, jež jsou v rozporu s těmi vašimi. Jestli jsou podle vás ve filozofii rozporu nebo by se některé její části měly vylepšit, pak to bude vaším prvořadým úkolem. Většina vašich zaměstnanců, zákazníků a dodavatelů bude toto jednání vnímat jako chvályhodné a jako krok správným směrem, pokud bude konstruktivní. Přesto ale není rozšíření nových myšlenek nebo filozofie do celé společnosti snadným úkolem. Jak

často asi uvidíte, že se zaměstnanci při čekání na oběd zastaví, aby si přečetli programové prohlášení vyvěšené na nástěnce v jídelně?

Často se stává, že filozofický popis osobních nebo společností podporovaných názorů a hodnot mívá nejasný charakter a pro zaměstnance je složité se s ním ztotožnit. Vyvolává otázky jako: „Co tím mysleli?“ nebo „Co bych tu měl vlastně dělat, když chtějí, abych byl poctivý/hrdý/morálně odpovědný?“, případně „Jak se to promítne v mé každodenní práci a v životě?“

Vezměte si kupříkladu poctivost vůči zaměstnancům a zákazníkům. Jak dáte osobně najevo, že jste věrní těmto hodnotám? Můžete postupovat tak, že zformulujete to, co považujete za poctivou dohodu, na jejímž základě budou mít obě strany prospěch z jednoho konkrétního konečného výsledku. Ale rozumějí zaměstnanci tomu, co slovo poctivý znamená pro ně a jejich práci, i když uvidí vaše trvale poctivé jednání? Požádejte deset lidí, aby napsali, co znamená poctivý v souvislosti s obchodem, a dostane se vám deseti různých odpovědí. I kdybyste dokázali najít definici, které každý porozumí a ztotožní se s ní, stále stojíte před problémem, jak posoudit, do jaké míry se tato definice poctivosti ve vaší společnosti každý den praktikuje.

A co zásadovost? Co znamená pro lidi ve vaší společnosti? Věříte, že jste zásadoví, a očekáváte, že se společnost bude v podnikání rovněž řídit svými zásadami. Z vašeho popudu je v prohlášení o obchodní filozofii uvedeno, že společnost bude bez výjimek jednat a řídit se danými zásadami. Ale jak dosáhnete toho, aby se tato slova stala živoucí mantrou, a ne jen bezduchým konceptem?

Při pohledu na společnosti s *úspěšnými* obchodními filozofiemi je nad slunce jasné, že právě zaměstnanci hrají zásadní roli při určování toho, zda se ve společnosti respektují a dodržují obchodní hodnoty a záměr. Klíčem je, aby *věděli*, a ne se jen dohadovali, že jsou ceněni, respektováni a významně přispívají k úspěchu. Rovněž je třeba, aby měli možnost podílet se na něm a být za to odměněni konkrétní finanční odměnou a oceněním jejich úsilí. Pokud jako podílník nebo člen vrcholového managementu neustále zdůrazňujete skutečnost, že je společnost úspěšná, protože důsledně staví své lidi a základní obchodní hodnoty a názory na první místo, uvidíte, že zaměstnanci budou usilovat o to, aby se i jejich kolegové řídili těmito principy.

Podpora takového názoru a přesvědčení zaměstnanců je jednou z nejvyšších priorit vás jako výkonného ředitele. Měli byste využít roční hodnocení výkonnosti, vnitřní komunikační kanály, firemní školení a orientační porady, abyste zdůraznili důležitost obchodní filozofie společnosti. Když budete trvale podporovat důvěru v základní hodnoty společnosti, vytvoříte tím nezbytný předpoklad pro seriózní a úspěšné prosazování její obchodní filozofie. Nezapomínejte, že vybudovat si dobré jméno a pověst trvá roky, ale tyto ceněné kvality lze zničit jediným velkým pochybením v jednání společnosti.

Zatímco zaměstnanci hrají zásadní a ústřední roli v obecném respektování a dodržování obchodních hodnot a záměru společnosti, odpovědnost leží vždy na vás. Jste stejně důležitým faktorem. Jste to vy a vedení, které prosazujete jako výkonný ředitel, chování, k němuž inspirujete a které očekáváte, a hodnoty, jež jsou klíčovou hnací silou pro přijetí a realizaci obchodní filozofie ve vaší společnosti. Jste to vy, kdo „sedí v čele“ společnosti a ovlivňuje její provoz.

- Pokud jste hrdí na to, čeho společnost dosáhla, řekněte to. Buďte pyšní.
- Pokud si myslíte, že je konstruktivní kritika součástí jakékoliv diskuze v rámci společnosti, pak před ní nezavírejte vlastní dveře.
- Pokud si myslíte, že by měl mít každý možnost podílet se na úspěchu společnosti, pak zaveďte postupy, aby tomu tak skutečně bylo (každý přispívá, každý z toho těží).
- Pokud si myslíte, že by vše ve vaší organizaci mohlo a mělo být otevřené diskusi, pak se můžete bez lítosti vzdát minulých rozhodnutí, která již nemají význam pro budoucnost.

Strohými prohlášeními, která měla podpořit vaši firemní filozofii, jen *ztratíte* sympatie lidí. Váš osobní příklad toho, jak získáváte zákazníky a jejich oddanost společnosti svým jednáním v rámci těchto základních hodnot a zásad, bude přínosem a *přesvědčí* lidi, aby se sami těmito hodnotami řídili při své každodenní práci. *Přesvědčí je* poctivost a rozvaha při řešení interních personálních nebo provozních problémů. *Přesvědčí je*, když budete s hrdostí hovořit o řemeslné zručnosti při výrobě výrobků. *Přesvědčí je*, když budete klást důraz na politiku vaší organizace, jejíž

podstatou je neustálé zlepšování kvality výrobků. *Přesvědčí* je, když vyjádříte nesouhlas při zjištění odchylky od základních hodnot společnosti. *Přesvědčí* je vaše těžká, ale nezbytná rozhodnutí, včetně přímého a včasného propuštění zaměstnance ze společnosti, když hrozí narušení integrity její filozofie.

Stručně řečeno, existují dva základní faktory pro upevňování přijetí a prosazování obchodní filozofie společnosti:

1. Jděte příkladem a udávejte tón tím, že se budete sami řídit zásadami a základními hodnotami stanovenými v obchodní filozofii společnosti.
2. Vytvářejte vůči společnosti a jejím obchodním hodnotovým cílům pozitivní přístup vyjádřitelný slovy „jsme cenným aktivem naší společnosti“, a to jak u manažerů, tak i u zaměstnanců.

Abyste získali představu, jak důležité tyto faktory jsou, podívejte se na jejich přínos z druhé strany rovnice. V tomto negativním příkladu bychom to nenazvali vedení příkladem, ale *ničení příkladem*. Každý, kdo je svědkem takového jednání, uvidí člověka jdoucího špatným příkladem. Myslíte si, že lidé jsou tu jen proto, aby dělali svou práci, a vy a manažeri byste je měli vést jen výjimečně (být aktivní, jen když se objeví provozní problémy)? Myslíte si, že je negativismus, včetně užívání slov jako hloupý k popisu výkonnosti zaměstnanců, správnou cestou, jak podpořit pozitivní přístup ke společnosti a jejím zásadám? Myslíte si, že pojmy jako hrdost, zásadovost nebo inovace nevyžadují z vaší strany další komentáře nebo podporu?

Pokud chcete, aby se vaši zaměstnanci důsledně orientovali na aktivní přístup a stejně silně na něj reagovali, pak si zapamatujte: Nejen, že standard určujete, ale sami jím *jste*.

Morální aspekt vztahů se zákazníky ve vašem programovém prohlášení

Když jsou vaši prodejci v terénu a prodávají, mohou na některé sliby, které dali při uzavírání obchodu, zapomenout, sotva vyjdou ze dveří. Každý zákazník ví, že žádný vztah zákazník/společnost se neobejde bez chyb nebo problémů, které stojí jak vás, tak jeho peníze. Ztráta sice nemusí být vysoká, ale tyto situace mohou pro zákazníka znamenat i daleko výraznější a dlouhodobé náklady, například možnou ztrátu dobrého jména nebo dokonce přijde o své vlastní zákazníky v důsledku pochybení vaší společnosti.

Jak v takové situaci snížíte nejen krátkodobý finanční dopad, ale také případný trvalý, dlouhodobý dopad včetně ztráty zákazníka? Připravíte se na ni *dlouho dopředu*.

Zajistěte, aby všichni zaměstnanci, ať už přicházejí se zákazníky přímo do styku či nikoliv, nejen chápali důležitost základních hodnot společnosti, ale rovněž se jimi řídili v každodenní práci. Musejí pochopit, že když společnost prodává výrobek nebo službu, přebírá také morální odpovědnost za spolehlivou funkci. Někteří výkonní ředitelé to označují termínem „dobrá praxe“. Samozřejmě, jedná se o dobrou obchodní praxi, ale „s něčím navíc“ – a v tom je právě ten rozdíl mezi dobrými vztahy se zákazníky a výjimečnými prodejními a nákupními vztahy s vašimi zákazníky. Pro ilustraci předpokládejme, že zjistíte, že se mohou u malého počtu (méně než 1 %) dílů v dodávce, kterou jste právě odeslali zákazníkovi pro plánovanou výrobu, vyskytnout technické problémy. Okamžitě ho na to musíte upozornit. Vysvětlení samo o sobě nestačí. Nejprve pošlete dodávku nových dílů, a to bez zeptání a ještě předtím, než zákazníka telefonicky upozorníte. Nebo například vaše nákupní oddělení zjistí, že by mohlo dojít ke zpoždění dodávky materiálu, který je nezbytný pro výrobu konkrétního dílu určeného pro jednoho z vašich zákazníků. Nečekejte, co se stane – jedněte. Okamžitě na to zákazníka upozorněte, aby mohl provést změny ve výrobě nebo plánech dodávek. Pokud se rozhodne, že na dodávku *počká* a uvidí, pak je to pro vás přijatelné. Svou morální povinnost vůči němu jste splnili.

Ve třetím případě předpokládejme, že vaše společnost zapříčinila závažný problém v zákaznické firmě. Jedním z nejúčinnějších způsobů, jak ukázat, že berete tento problém vážně, a také zabránit případným negativním krokům ze strany zákazníka, je, že ho vy a odpovědný prodejce navštívíte. Řada zákazníků totiž nečeká, že se bude výkonný ředitel zabývat takovými každodenními problémy, proto svým postupem dokážete, že jste seriózní a osobně se podílíte na okamžitém vyřešení problému. Nemyslete si, že zákazníci (a zaměstnanci) nebudou pozitivně hodnotit vaši návštěvu a pomoc, kterou jste jim poskytli, když se budou potkávat se svými kolegy z odvětví.

Pokud budete o vztahy se zákazníky pečovat tímto způsobem, získáte dobré jméno i jejich důvěru.

Dalším přínosem skutečnosti, že vaše společnost klade důraz na význam morální odpovědnosti a dodržování těchto základních hodnot, je, že si budete moci k dobrému jménu u svých zákazníků přičíst spoustu „kladných bodů“. Taková pověst vám určitě pomůže, když se v budoucnu případně objeví závažnější problémy. Je nepravděpodobné, že zákazník pak bude jednat přehnaně, nebo dokonce přestane se společností obchodovat. V průběhu obchodní spolupráce s vámi si zvykl na jistý způsob, jakým společnost přistupuje k jeho firmě, a nezapomene na něj ani ve chvíli, kdy se stane něco nepříjemného.

Odměňování prodejního týmu

Variabilní složku příjmů obchodní organizace rozdělte na tři typy plateb – měsíční, čtvrtletní a roční platby podle výkonnosti. Každá z nich má konkrétní cíl. Měsíční odměny se vztahují k prodejním jednotkám nebo výnosům z prodeje dosaženým v průběhu aktuálního měsíce, čtvrtletní odměny se váží na několik hlavních strategických prodejních cílů společnosti během roku a roční odměny nebo bonusy jsou podmíněny zajištěním celkové výkonnosti společnosti v aktuálním roce a přípravami pro příští rozpočtový rok.

Prodejci uvítají stálý přísun výplat v průběhu celého roku. Zaprvé jim poskytuje okamžitou odměnu, o kterou usilují. Okamžité finanční ocenění toho, co dokázali, spouští pozitivní emoce při opětovném dosažení stejné výkonnosti. Tato

koncepce rovněž velmi šikovně obrací jejich soustavnou pozornost v průběhu celého roku na různé cíle, za něž nesou primární odpovědnost. Vyžaduje to, aby ve správný okamžik a účinným způsobem vynaložili úsilí potřebné k dosažení těchto cílů v daném období.

Efektivní management prodeje

Pod pojmem „vést“ si obchodní manažeři často představují „kancelář“, a proto v ní tráví spoustu času. Ale ti dobří *nemarní* většinu svého času za stolem; jsou v terénu, pomáhají svým týmům, ať už přímo, nebo nepřímo, získat potřebné údaje a dokázat odhadnout optimální prodejní potenciál společnosti. Kvalitní obchodní manažeři si dokáží vybavit kanceláře a provozy svých největších zákazníků, protože je znají a spolupracují s nimi. Vyžadujte alespoň takovou míru nasazení bez ohledu na náročnost administrativy. Pracujte na tom, aby jejich administrativní zátěž byla co nejmenší, a dostaňte tyto lidi do terénu.

„Controlling prodeje“ je slovní spojení, které se někdy používá k označení způsobu měření efektivity obchodního managementu. Jedná se o nesprávné pojmenování s negativním nádechem. Na úrovni finančního nebo jiného oddělení je „controlling“ výstižným popisem daného procesu. Nemusíte však používat stejný výraz pro prodejce, kteří jsou obecně citliví na to, když jim ostatní lidé stojí za zády a dohlížejí na jejich výkonnost. Controlling je nezbytný, ale rozhodně to není zrovna motivační výraz.

V managementu prodeje založeném na výkonnosti je obzvlášť důležité věnovat pozornost následujícím dvěma způsobům zjišťování kvality.

Získávání nových zákazníků a odpovědnost za střednědobou výkonnost

Podívejte se pozorně na jakoukoliv společnost a její ambice zvýšit prodej a nejspíš uvidíte potřebu rozšířit a posílit základnu kupujících zákazníků. Ve většině společností zůstávají noví zákazníci v kategorii nových pouze v roce, kdy se „připojili“. V následujícím roce se noví, rok staří zákazníci ztrácejí v databázi standardních zákazníků a už netvoří samostatnou kategorii, nejsou předmětem samostatných analýz jejich stávajícího podílu na růstu prodeje společnosti. Vaším cílem by mělo být, abyste byli schopni pomocí vhodných měřítek a srovnání posoudit výkonnost obchodní skupiny (jednotlivě a celkově) při získávání a udržení vysoce kvalitních nových zákazníků. Bez takových informací nemáte možnost si ověřit, zda se noví zákazníci stali efektivní součástí silnější zákaznické základny, kterou se snažíte pro společnost vybudovat.

Dále jste efektivně *dosáhli* toho, že jste zbavili prodejce případných budoucích závazků pracovat výhradně s těmito novými zákazníky a začlenit je mezi ty dlouhodobě kupující. Někteří z vašich prodejců se však tohoto úkolu zhostí, protože znají hodnotu svých nových zákazníků, o které tak dlouho a tvrdě usilovali. Budou je chtít využít a vydělat si tak své odměny. Ale většina bude uvažovat spíše v rovině okamžitých výsledků. Společnost potřebuje určitý počet nových zákazníků, tak tady jsou. Nezapomínejte na starou pravdu: Pokud se to nehodnotí nebo se nikdo nedívá, obvykle to nikdo neudělá.

Noví zákazníci stojí společnost neskutečné množství času a peněžních a lidských zdrojů. K uzavření prvního obchodu vedly časté a opakované návštěvy. Je jasné, že získávání nových zákazníků je důležité pro kvantitativní a kvalitativní *růst* vaší zákaznické základny. Tvoří nově vznikající část budoucí základny výnosů. Je proto důležité, aby společnost sledovala nové zákazníky po dobu *minimálně tří let*. To znamená, že musí sledovat srovnávací data výkonnosti jednotlivých zákazníků v průběhu daného tříletého období. Konkrétně je nutné sledovat:

- celkový počet nových zákazníků v prvním roce v porovnání s jejich počtem na konci druhého a třetího roku,

Lidé a informace ovlivňují jak předmět obchodu, tak šance na úspěšné vyjednávání.

Snažte se co možná nejlépe porozumět tomu, jaké motivy nebo případné tlaky vedou prodávající k vyjednávání. Zjistěte, jak silné jsou, které z nich považují za nejdůležitější a kterých se budou ochotni vzdát, jakmile přijde na tvrdé smlouvání. Mají svůj finanční nebo emocionální práh bolesti, a pokud ano, kde? Při přípravě na jednání se vžijte do role protější strany jednacího stolu.

Snadno se to řekne, ale hůř udělá. Tato analýza je však základním předpokladem, abyste měli šanci při vyjednávání uspět. Existuje samozřejmě řada způsobů, jak zjistit, co si protistrana myslí, a proč oni sami nebo jejich investiční bankéři vůbec sedí u jednacího stolu. V zásadě ze stejného důvodu jako vy – chtějí uzavřít obchod. Ale přikládají zcela jinou váhu osobám, které jsou nebo nejsou ochotné ke kompromisu, mají zcela odlišnou osobnost, jako body zvratu vnímají jiné chvíle, jinak chápou vlastní program jednání i jeho časová omezení. Pokud nevíte, v čem rozdíl mezi vámi spočívají, a nemůžete v souladu s nimi plánovat taktiku, není to zrovna nejlepší předpoklad pro úspěšné vyjednávání a uzavření obchodu.

Máte několik možností, jak tyto znalosti získat. Co se týká lidí z protistrany, možná už některé znáte, a pokud ne, určitě najdete někoho, kdo je zná, a budete si s ním (pokud vám to důvěrnost vyjednávání umožňuje) o nich moci pohovořit. Tón e-mailů a další komunikace s vámi určitě také napoví, s kým máte co do činění, stejně jako seznam otázek ke konkrétním tématům, který vám mohli zaslat. Jejich veřejná prohlášení, dokonce na toto téma, ale určitě k celé řadě jiných záležitostí, vám rovněž pomůže s vytvořením potřebného obrázku. Shromažďování údajů o společnosti, o jejích silných a slabých stránkách i možných důvodech a motivaci k uzavření obchodu, znalost její minulosti při jiných podobných obchodech jsou všechno činnosti, které by pro vás neměly představovat větší problém.

Musíte přesně vědět, co chcete koupit, proč to chcete koupit, kolik toho koupíte a jak za to zaplatíte.

Tyto body si ujasněte ještě předtím, než se pustíte do vyjednávání. Možná to považujete za standard, ale není to tak docela pravda. Vaši právníci již měli možnost přečíst si předběžnou smlouvu, kterou jste mohli podepsat ještě před zahájením

vyjednávání, a poradit vám v jejích jednotlivých bodech. Ale jsou to přece jen právníci, za chod společnosti zodpovídáte vy. Takže se ujistěte, že jste si dokonale zapamatovali svou část pro vyjednávání a podložili ji spolehlivými daty a analýzou. Možná víte, proč chcete koupit to, co vám nabízejí, ale součástí vaší práce je ujistit se, že vše, co máte v úmyslu koupit, je uvedeno na podrobném seznamu v kterékoliv smlouvě, kterou podepíšete, a také doloženo dokumentací o nepopiratelném vlastnictví. Ujistěte se, že přesně víte, co *není* součástí obchodu. Příliš mnoho kontraktů ztroskotalo na tom, že i když se jednalo o nejlépe připravené smlouvy od odborníků, nebylo tak docela jasné, co a s jakými právy se vlastně převádí na nového majitele.

Nezapomeňte si taky stanovit pevný rámec s maximální cenou, již jste ochotni zaplatit. Musíte vědět, *proč* je tato částka taková, jaká je. Mimo to byste si měli předem ujasnit, jaké další výhody nebo soubor výhod budete požadovat u každého navýšení ceny na každém dalším stupínku pomyslného žebříku vyjednávání.

Ujistěte se, že existuje shoda v provozní a přidané hodnotě mezi tím, co nyní jako společnost máte, a tím, co byste mohli získat. To znamená, že si musíte vytvořit podrobné modely a přesné výpočty všech příslušných provozních a strategických synergií a také toho, jaký dopad bude mít případný obchod na zaměstnance vaší společnosti.

Předem promyslete několik kreativních možností financování a ujistěte se, že jejich krytí je *stoprocentně* zajištěné předtím, než zahájíte vyjednávání nebo předložíte jakoukoliv obchodní nabídku. Vědět, že máte finanční zdroje a můžete skutečně uzavřít obchod, je nesmírnou výhodou a je to pro vás psychicky důležité, když vstupujete do konečné fáze debaty. Znamená to, že jste připraveni uzavřít obchod a máte k tomu i prostředky.

Buďte připraveni vstát a odejít od stolu.

Bez ohledu na úsilí vynaložené v dobré víře nemusíte pokaždé uspět. Vyjednávání se stane těžkopádným; ztrácí náboj. Do jednací místnosti se vplížily pochyby. Možná byly vzneseny požadavky, které nebyly součástí původní dohody. Příčinou problému můžete být i vy sami, vaše snaha, možná až přehnaná, dosáhnout mnohem lepších podmínek. Ale pokud jste v roli kupujícího a možnost, že vám

z případného uzavření obchodu poplynou větší výhody, se rapidně snižuje kvůli požadavkům ze strany prodávajícího, buďte připraveni odejít z místnosti a od obchodu odstoupit. Není to nic, o čem byste se měli rozhodnout z uraženosti, ve vzteku nebo ze zlosti. Spíš byste měli dát na samém počátku vyjednávání jasně najevo, v jakých zásadních bodech vy a společnost neustoupíte. Pokud byste měli v kterékoliv chvíli pocit, že se tyto limity nedodržují nebo se posouvají, pak byste měli od dalších jednání ustoupit. To je hranice, kterou musíte vytyčit.

Samozřejmě se může z vaší strany jednat o taktiku při vyjednávání nebo hůře – o závažné narušení procesu vyjednávání. Ať už je důvod jakýkoliv, jasně to ukazuje, za jakých podmínek dojde k uzavření obchodu. Pak už je na obou stranách, zejména na vaší, pokud jste vyjednávání přerušili, najít cestu zpět k oživení procesu.

Zaměřte se na provedení hloubkového právního auditu, jinak se může stát, že uzavřete nejhorší obchod svého života.

Kolikrát už jste slyšeli o tom, že proběhl právní audit, uzavřel se obchod, a pak se objevila celá řada negativních skutečností? Ať už se o účetních nebo finančních analytících říká cokoli, nejsou to lidé z provozu; může jim uniknout řada věcí, kterých byste si vy, kdybyste osobně procházeli knihy nebo navštívili veškerá zařízení, která jsou předmětem prodeje, s největší pravděpodobností všimli. Nezáleží na tom, o jak velký obchod se jedná, musíte se na něm podílet osobně. Bez ohledu na časová omezení se nenechte tlačit do situace, kdy vše jen proletíte a schválíte. Pokud něco vy nebo vaši lidé přehlédnete, může se z potenciálně velmi výhodného kontraktu stát nejhorší obchod vašeho života. Pokud se cokoli v rámci obchodu stane zátěží, odstupte. Využijte precizně formulované doložky, jež je součástí vámi podepsané předběžné smlouvy a umožňuje vám od obchodu odstoupit.

KAPITOLA PÁTÁ

Zpomalovače

Pohybujete se v prostředí, které nemá vždy stejný charakter ani není bez nebezpečí. Každý den nesvítí slunce. Jsou různá období, takže přijdou i chvíle, kdy by ani psa ven nevyhnal. Nicméně jako výkonný ředitel musíte být člověkem do nepohody, musíte se s tím umět vyrovnat a pracovat a překonávat vše, co vám jednotlivé chvíle přinesou. Takže si vyhrňte rukávy a posviťte si na některé složité otázky nebo situace, jež vyžadují nejen vaši přítomnost, ale musíte se jim postavit přímým a někdy i nelehkým způsobem.

Politika vlivu a palácové revoluce: Hunové jsou za branami

Doposud jste možná měli při řízení jiných společností volnou ruku. Sužovalo vás relativně malé množství problémů s vaším vrcholovým managementem a politické boje ve společnosti téměř neprobíhaly. Nyní stojíte před zcela jinou situací, která přesně prověří vaše schopnosti. Konkurence není jedinou výzvou. Nejspíš se ve chvíli, kdy první den ve funkci výkonného ředitele otevřete dveře své kanceláře, najdou ve společnosti lidé, kterým se budete vnitřně protivit, nebo vás budou dokonce nenávidět a budou usilovat o váš rychlý odchod ze společnosti. Přestože je taková situace spíše výjimkou než pravidlem, není těžké uhodnout, že v určitém okamžiku vaší kariéry se



bohužel s takovým typem nepříznivé reakce na váš nástup do funkce výkonného ředitele setkáte.

Nejen že vás tito lidé nenávidí (nebo přinejmenším odmítají), ale již začali proti vám verbovat i ostatní ze společnosti, které chtějí mít na své straně. Mašinerie se rozjede daleko dříve, než zasednete k novému pracovnímu stolu.

Jejich reakce na vaši přítomnost ve společnosti může mít několik důvodů:

- O funkci usiloval někdo jiný, nedostal ji a po „hlubokém zamyšlení“ dospěl k závěru, že se ve výběrovém řízení objevily vážné nedostatky. Jeho naděje byly zmařeny a ne jeho vinou. Na někoho musí padnout odpovědnost, a protože největší prospěch z nedokonalého systému máte vy, stáváte se automaticky hlavním terčem.
- Problémem může být očekávaný styl vašeho vedení nebo vaše domnělé plány. Nikdo vlastně neví, co budete dělat, jak budete jednat, ani jakou politikou se budete řídit, přesto to každý „tuší“ a také „tuší“, že to bude zlé, a proto se tomu musí rychle učinit přítrž.
- Někdo ve společnosti vás zná z jiné pozice nebo jiné firmy. Setkal se s vámi, když jste stoupali vzhůru po žebříčku, a vzpomínky na vás jsou pro něj téměř noční můrou. Možná pro vás dokonce dříve pracoval, a ať to bylo, jaké to bylo, jednou to rozhodně stačilo (a vy si možná myslíte totéž).
- Panuje obava, že si s sebou přivedete nový tým a nahradíte část současného managementu. Může jít o některé z lidí z vaší předchozí společnosti, nebo o úplně nové pracovníky zvenčí.
- Váš skutečný nebo údajný životní styl – nebo jeho domnělá podoba či publicita s ním spojená – se může některých lidí ve společnosti dotknout.
- Zdá se, že jste natolik odlišní od předchozího oblíbeného vedoucího, že to nemůže přinést nic dobrého. Další možný útok na vaši osobu je, že přicházíte z jiného odvětví a nechápete, o co „v našem byznysu a kultuře“ vlastně jde.

S největší pravděpodobností byste mohli bez většího přemýšlení pokračovat ve výčtu dále.

Prvním krokem při řešení problému samozřejmě je vědět, že nějaký máte. Je možné, že na potíž ve funkci nového výkonného ředitele narazíte bez ohledu na to, jak kvalifikovaní, zdvořilí, sympatičtí, inteligentní nebo kultivovaní jste. Možná si myslíte, že nastupujete do funkce, kde vás čekají obvyklé věci jako boj s konkurencí, reorganizace a rozšíření trhu pro vaše výrobky a služby. Třeba si říkáte, že jestli díky svým povahovým rysům a svému charismatu dosáhnete vítězství v těchto oblastech, získáte zároveň podporu rebelů z řad zaměstnanců. Realita je ale úplně jiná – s některými ze svých lidí jste se už ocitli ve válce. A je jim jedno, co uděláte.

Tito lidé potřebují vědět, že bitva je na spadnutí.

První krok: identifikujte je a sledujte

Co si myslí, co dělají? Jaký je jejich vliv? Jaké konkrétní kroky podnikají, aby podkopali vaši autoritu? Jak si vyložíte nebo posoudíte nepodložené fámy o jejich „šancích“ vám skutečně uškodit?

Druhý krok: vypořádejte se s nimi

Možná si myslíte, že se naladíte na stejnou vlnu, pokud využijte svého kouzla osobnosti, ale to je mylný předpoklad. Jakmile víte, o koho jde, a vyzkoušeli jste svůj šarm, s největší pravděpodobností zjistíte, že jste ničeho nedosáhli, jen na čas překryli otevřenou ránu. Platí to zejména v případě, kdy je důvodem jejich nevráživosti závist, protože jste práci získali místo nich nebo na jejich úkor. Některé vaše kroky snad problém zamaskují nebo vás jej dočasně zbaví, ale měli byste si uvědomit, že kdykoliv klopýtnete nebo budete procházet slabším obdobím, tito lidé se nejspíš vrátí v plné síle. Ať už se zakrytou, nebo otevřenou ránou. Mohou udeřit během vaší slabé chvílky a ještě vás přitom potopit třeba tak, že poběží za některým z členů představenstva s jakoukoliv „špínou“, kterou na vás našli. Jsou nebezpeční.

Nelamte si hlavu, že musíte být opravdu tvrdí, pokud se s něčím takovým setkáte; zvykněte si na to. Možná máte raději běžné starosti, protože se dají v klidu a snadno vyřešit, ale tady – a v každé podobné situaci, kdy jde o přežití – je to buď, nebo. Není žádná střední cesta. Za takových okolností je třeba rozhodnosti.

Pokud vám tato rada připomíná staré rčení „když nejsi mým přítelem, jsi mým nepřítelem“ nebo „když nejsi mým nepřítelem, jsi mým přítelem“, nejste daleko od pravdy. S největší pravděpodobností ale budete věnovat část svého drahocenného času těmto otázkám, místo abyste řešili provozní problémy nebo pracovali na růstu společnosti. Abychom si rozuměli, nestojíte o žádného „přítakávače“, který jen slepě plní vaše příkazy. Právě naopak. Potřebujete dialog, věcnou kritiku a nové nápady.

Nechcete zákeřné narušení vyvolané několika rebely a jejich osobními útoky. Tyto problémy nevyřešíte hned na začátku funkčního období, s největší pravděpodobností vás budou provázet dlouhodobě. Takže si nelamte hlavu pochybnostmi o ztrátě času. Je to součást vaší práce. Pokud se ve společnosti objeví nějakí „Hunové“, musíte se o ně postarat a jít dál.

Podívejte se na to v souvislosti s provozními problémy. Lidé, kterým se nelíbí vaše vedení nebo jej odmítají, zčásti ohrožují vaši práci. Když si nyní uděláte čas a postavíte se problému čelem, přímo pomůžete růstu společnosti tím, že zvýšíte šance na dosažení úspěchu budoucích plánů. Dlužíte to vašim akcionářům, lidem ve společnosti – a především sobě.

Dvoufázový proces identifikace a skoncování s negativními faktory je proaktivní, ne pasivní. Po celou dobu působení ve funkci výkonného ředitele musíte být ve střehu a sledovat, jak na vás lidé reagují, a současně věnovat dostatek času, abyste je posoudili. Když se s nimi chcete vypořádat, musíte podniknout přímé kroky, které jsou často konečné. Protože každý ví, že nejlepší obranou často bývá útok, musíte využít výhody preventivního úderu. Po identifikaci musíte jednat, ne váhat.

Když budete tyto lidi odhalovat, řiďte se jak fakty, tak intuicí. Co vám oboje napoví o tom, komu můžete věřit, koho můžete ovlivnit a kdo už si vsadil na to, že vás donutí k rezignaci?

Jasná volba v procesu identifikace

O některých problémových lidech v organizaci budete vědět nejspíš okamžitě, v první řadě o těch, kdo usilovali o vaši pozici nebo se dostali do užšího výběru. Jak vám podali ruku, když jste přišli na první schůzku konanou hned první den?

KAPITOLA SEDMÁ

Vaši lidé – duše a jediná síla společnosti

Slýcháte to zase a znovu. Vést společnost a její zaměstnance znamená vědět, co mají a nemají rádi, znát jejich emoce, sebevědomí, citlivá místa, nadání, jejich rozsáhlé zkušenosti, minulost, ambice, jednotlivé agendy a také míru rizika, jež hrozí při špatném šikování vašich zaměstnanců před další bitvou. Každý z nich u vás hledá vedení, dobrý nápad, varovný prst a klid v době stresu nebo závažných obtíží. Co je ale navzájem a také s vámi *spojuje*, je styl vedení, který uplatňujete. Zájem je magické slovo. Podívejte se na výhody, jaké vám *tento* způsob vedení přináší.

Přijímání a propouštění: jak se vydat správným směrem, když jste na nesprávném místě

Přijali vás, abyste obnovili, revitalizovali a přerozdělili majetek společnosti obchodující se spotřebním zbožím dlouhodobé spotřeby, kterou již několik let sužuje pokles prodeje a ztráty. Provedli jste svůj vlastní audit společnosti, vypracovali podrobnou SWOT analýzu (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby), nechali si své rady pro sebe, dokud jste nezískali ucelený a vyvážený obrázek společnosti a nezjistili, co je třeba udělat – a to rychle. Hlavní prioritou



je vybudování organizace, se kterou můžete vyřešit ty problémové oblasti, které v minulosti krátkodobě či dlouhodobě bránily růstu a tvorbě výnosů pro akcionáře. Čas hraje v každém případě proti vám. Máte schéma organizace, ale kde jsou lidé?

Některé z nově vytvořených pozic snadno okamžitě obsadíte, protože už ve společnosti máte vynikající lidi, kteří jsou plně kvalifikovaní. Stávají se automaticky vašimi „správci“. V úvahu byste měli vzít také ty, kteří si za předchozího vedení nevedli údajně tak dobře. Váš předchůdce vám řekl, že „tyhle lidi“ budete muset nejspíš vyměnit. S podobnými věcmi už jste se setkali, slyšeli o nich a dobře víte, že tito lidé v minulosti mohli vyjádřit rozdílné názory nebo se například vyskytly problémy s vedením mezi výkonným ředitelem a jeho lidmi z vrcholového vedení, jež mohly být příčinou takového tvrzení. Takže si každého proklepnete a vytvoříte si *vlastní* názor. Zjistíte, že jsou tu tací, kteří prokázali, že *jsou* schopní, efektivní a plní dobrých nápadů. Často se stává, že vedoucí pracovník při jednom způsobu vedení a v jedné konkrétní situaci společnosti nepodává výkony adekvátní svým schopnostem, a proto může utrpět jeho pověst a objevit se kritika jeho výkonnosti. Ale jakmile se ocitne v jiném prostředí, pod novým vedením, může se dynamika jeho výkonnosti snadno změnit. Ať už je to z jakéhokoliv důvodu, a jedním z nich může být i „nový začátek“ ve společnosti nebo třeba váš otevřenější způsob vedení, odkryli jste dříve podceňovaný manažerský talent. Určitě to pomůže při obsazování pozic ve vašem organizačním schématu a zároveň ušetříte peníze i čas.

Ve společnosti jste se snažili najít také talentované zaměstnance s potenciálem, jimž byste mohli svěřit hned několik klíčových pozic, jež potřebujete obsadit. Nalezli jste několik zajímavých lidí, kteří by se podle vás na takovou práci hodili. Pokud si ale nic nenalhávejte, víte, že vy i společnost potřebujete lidi, kteří se do toho pořádně opřou. Bohužel, i když by mohli být zajímavými a perspektivními kandidáty pro budoucí rozvoj, nemusí být pracovníci, které jste objevili na sekundární nebo terciární úrovni organizace, vhodným řešením vašich aktuálních potřeb. Přesto se možná v této skupině najde někdo, koho se rozhodnete zařadit do schématu. Bude vědět, že jste urychlili jeho postup, ale věříte, že do své pozice rychle doroste.

OHLASY NA PRIORITY ŘEDITELE

„Neil Giarratana napsal pronikavou a působivou knihu, která překračuje hranice obvyklých klíšé a obecných tvrzení a nabízí nastupujícímu nebo nadějnému výkonnému řediteli podrobný akční plán, jak se zorientovat, zavést nové strategie a změnit zažité modely a kulturu. Neil nesl břemeno pozice výkonného ředitele desítky let a přichází s realistickými a praktickými radami, jak zvládat každodenní složité situace, s nimiž se výkonný ředitel střetává.“

STEPHEN P. KAUFMAN, ODBORNÝ ASISTENT NA EKONOMICKÉ FAKULTĚ HARVARDOVY UNIVERZITY
A BÝVALÝ VÝKONNÝ ŘEDITEL A PŘEDSEDA PŘEDSTAVENSTVA SPOLEČNOSTI ARROW ELECTRONICS, INC.

„Skutečně výjimečná kniha o vedení firmy, protože se zaměřuje na kritické a praktické otázky a také otázky týkající se chování, se kterými se budete jako vedoucí pracovník setkávat a na něž nenaleznete odpověď v žádné z teorií podnikání, v žádném z obchodních modelů v knize nebo časopise o podnikání, ani v prestižních programech MBA.“

FRED STEINGRABER,
BÝVALÝ PŘEDSEDA PŘEDSTAVENSTVA A VÝKONNÝ ŘEDITEL SPOLEČNOSTI A. T. KEARNEY

KLÍČ K TOMU STÁT SE ÚSPĚŠNÝM VEDOUCÍM PRACOVNÍKEM

Kniha PRIORITY ŘEDITELE vás přenese do kanceláře výkonného ředitele a věnuje se klíčovému oblaku, které musíte bravurně a s důvtipem ovládat, a podrobně vysvětluje, jak na to. Neil Giarratana je autorem knihy plné poutavých, překvapivých a věcných informací, jež doplňuje řadou příkladů ze své více než třicetileté zkušenosti vedoucího pracovníka.

Získáte do začátku rady, které vám pomohou:

- Ukončit rozvratnou kancelářskou politiku
- Urychlit vývoj nových výrobků
- Zvládnout špatné čtvrtletí
- Vyhnout se nerozumným předpovědím zisků
- Využít morální odpovědnost jako konkurenční výhodu
- Omezit stinné stránky nadšení
- Úspěšně realizovat změny ve firemní kultuře
- Zavést nový obchodní model

NEIL GIARRATANA prožil 32 let jako výkonný ředitel v různých průmyslových odvětvích, například kosmetickém, hračkářském, kožedělném a výroby zboží dlouhodobé spotřeby. Jako vedoucí pracovník vedl společnosti v Evropě (hovoří plynně německy a francouzsky) a ve Spojených státech. Na Stanfordově univerzitě získal bakalářský titul v oboru mezinárodních vztahů a na ekonomické fakultě Harvardovy univerzity titul MBA.

