

Některé firmy se z jejich působení vzpamatovaly desítky let. Jiné dokonce zkrachovaly

# neschopní, slabí či hamižní manažeři

Stejně tak se může stát, že se na pozici generálního ředitele dostane člověk, který na tento post prostě nemá schopnosti.

„Nezřídka se stává, že skvělí odborníci jsou povyšováni až do chvíle, kdy se dostanou na pozici, kterou lidsky nezvládnou.“ aplikuje na šéfy Murphyho zákon Jan Bubeník.

Za takovýto typ generálního ředitele se dá označit například Steve Ballmer z Microsoftu, za jehož nekvalitního působení společnost ujel vlak. Není to lídr a vizionář, který dokáže odhadnout nové trendy a zpeněžit je jako jeho předchůd-

ce Bill Gates. Pod tlakem okolností, které si žádaly rychlé řešení, se zhroutil i šéf japonské společnosti Tepco Masataka Šimizu. Ten se proslavil tím, že v rozhodující chvíli nedělal nic. Když japonskou atomovou elektrárnu, která patří jeho společnosti, poškodilo ničivé zemetřesení a tsunami, Šimizu se pouze krátce omluvil a zmizel z očí veřejnosti. V tradičně hierarchicky uspořádané japonské firmě to způsobilo nevidaný zmatek a chaos v rozhodování ohledně likvidace následků rozsáhlé jaderné havárie.

Stejně tak i bývalý šef Nokie se dá označit za člověka, který se do-

stal na pozici, která vyžadovala více, než byl schopen dát.

## Pomatení vizionáři

Dalším typem špatných šéfů jsou nebezpeční vizionáři. John Sculley, bývalý šef Applu, který vystřídil Steva Jobse, obdivovaného lídra, to popsal jasně. „V této branži je velice, ale velice tenká hranice mezi úspěchem a prohrou.“

To je příklad Rogera Smitha, bývalého šefa automobilky General Motors. Ten mimo jiné rozjel projekt GM 10, který byl označen za nejhorší americkou průmyslovou katastrofu. Plánem bylo vytvořit

nové modely vozů střední třídy. Ve finále však GM prodělal na každém autě, které prodalo, 2000 dolarů. Když se Smitha zeptali, proč byl projekt takový debakl, odpověděl: „Nevím, je to strašná záhada.“

„Ve většině případů dělá generální ředitel strategická rozhodnutí o budoucím směřování společnosti a rozhoduje se na základě trendů a předpokládaného chování trhu. To jsou neúplné informace. To, že se někdy tato rozhodnutí ukáží jako mylná, patří k zodpovědnosti generálních ředitelů, kterou nesou,“ říká Jiří Moser, řídicí partner poradenské společnosti Pricewater-

houseCoopers a dodává, že skutečné profesní chyby, vzniklé až už z nedbalosti, přemíry ctizádosti či ignorování základních ekonomických pouček, by měly být v zájmu akcionářů včas řešeny.

## Šéf a jeho lidé

Podle Jiřího Mosera je naprosto klíčové, aby si generální ředitel sestavil důvěryhodný tým. „Generální ředitel je odpovědný za chod celé firmy. Protože osobně samozřejmě nemůže zastávat všechny činnosti, musí se spolehnout na lidi, kterými se obklopí. Chybovat může tím, že si zvolí ty nesprávné.

Nebo ty správné nedokáže dostatečně motivovat,“ říká Moser.

Další častou chybou pak může být snaha o krátkodobé zisky na úkor dlouhodobé prosperity.

„Kolik ředitelů se ve svých životopisech chlubí, že se postarali o růst firmy v řádu desítek procent, a když se odvětví nedařilo, přešli jinam? Období nejistoty a krize by však bylo právě projevem jejich manažerských schopností,“ dodává Moser. Současným trendem je však podle odborníků tlak na co největší možný růst firmy a okamžité výsledky na úkor dlouhodobé perspektivy.

Jaroslav Tvrdík  
ČSA



## Trafika pro pana ministra? Křeslo ředitele aerolinek

Byl jednou jeden ministr obrany. Vláda potřebovala peníze na obnovu země po povodních, a tak proškrtala mimo jiné i rozpočet jeho resortu. Ministr se našel a podal demisi, vzal ji zpět a poté podal znovu. Zmíněný ministr se jmenoval Jaroslav Tvrdík.

Vláda v čele s Vladimírem Špidlou přemýšlela, kam s Tvrdíkem. Původní plány instalovat jej do čela Aera Vodochova nebo správy letišť narazily na odpor. Nakonec vláda odvolala uznávaného generálního ředitele Českých aerolinií Miroslava Kůlu a v září 2003 dosadila Tvrdíka – bez výběrového řízení – na uvolněné křeslo.

Tvrdík přivedl do firmy své známé, vesměs bez odpovídajících zkušeností v oboru. Výrazně navýšil platy i počet manažerů a nakoupil pro ně luxusní auta. Začal také utrácet desítky milionů korun za poradenské služby a přemýšlel o masivní expanzi – například o převzetí českého charterového přepravce Travel Service nebo maďarského Malevu. Nic z toho nevyšlo.



Rok 2004 byl z pohledu ČSA ještě ziskový. V roce 2005 se však již plně projevil negativní dopad Tvrdíkovy působení v čele firmy. Skutečná ztráta přesáhla 800 milionů korun a manažeři ji zčásti zamaskovali prodejem jednoho letadla a změnou v odpisech. Na konci zmíněného roku již začaly pro sesazení Tvrdíka volat tradičně vlivné odborové svazy.

Na jaře roku 2006 konečně vláda v čele s Jiřím Paroubkem rozhodla o odvolání Tvrdíka z funkce. Ale její volba také nebyla šťastná. Tvrdíka nahradil Radomír Lašák, který měl sice zkušenosti s vysokými manažerskými posty ve společnosti ČEZ a v bankovníctví, ale v letecké dopravě se příliš neorientoval.

Začalo tím smutné období, kdy ČSA přežívají jen díky prodeji nadbytečných letadel, nákladní dopravy, cateringu, budov a dalšího majetku. Když došel majetek, musel nastoupit stát, který v roce 2009 zachránil ČSA úvěrem a následně navýšením základního kapitálu. Tvrdíkovy z dobnéslavného působení v čele aerolinek zbyla přezdívka „Luftjarda“, kterou pro něj vymyslel Miroslav Kalousek. dtr

Carly Fiorinová  
HP



## Po její rezignaci akcie okamžitě začaly růst

Carly Fiorinová byla první ženou, která stanula v čele jedné z 20 nejbohatších společností na světě. Šéfku firmy Hewlett-Packard byla jmenována v roce 1999 a rozhodně se nedá říci, že by byla nevyraznou osobností. Chtěla z HP udělat technologického lídra, do loga společnosti začlenila slovo invent – v překladu vynalézeč či vymyšlel.

Její působení ve firmě je však dnes proslulé z jiného důvodu než přinášení inovativních výrobků na trh; totiž velmi hlasitým sporem s akcionáři i správní radou. Fiorinová měla vizi, které se nehodlala vzdát – odkoupit jednoho z konkurentů, společnost Compaq. Se svým plánem však tvrdě narazila. Proti sloučení se postavil zejména Walter Hewlett, syn jednoho ze zakladatelů HP a člen nejvyššího vedení. Fiorinová vinil z toho, že vše dělá kvůli vlastnímu prospěchu – akvizice jí údajně měla zajistit milionové odměny.

Hewlett také argumentoval nelogičností obchodu. Spojením HP a Compaqu měl vzniknout druhý největší výrobce počítačů, to vše ale v době, kdy toto odvětví začínalo ztrácet. Fiorinová si nicméně prosadila svou a v historii IT odvětví byla odsouhlasena rekordní fúze za 25 miliard dolarů. Potvrdily se však Hewlettovy obavy.

Firmu fúze příliš nenastartovala, začala ztrácet také ve Fiorinovou prosazovaných inovacích. Firma musela šetřit a propustila 25 tisíc zaměstnanců – většina z nich přešla do konkurenčního Intelu či IBM. Spory se správní radou se postupně staly neúnosnými a v roce 2005 Fiorinová na post generální ředitelky rezignovala.



Hodnota akcií, která během jejího působení klesla o 50 procent, po oznámení začala stoupat. Akcionáře Fiorinová rozzařila ještě jednou, když si protlačila odstupné přes 21 milionů dolarů. Později se dala na politickou dráhu, neúspěšně kandidovala do senátu za republikány. Během kampaně na ni nenechala nic suchou ani vnučka dalšího zakladatele Arianna Packardová. „Něco málo o Carly Fiorinové vím, sledovala jsem ji totiž, jak téměř zničila firmu mého dědečka. Její působení v HP byla katastrofa,“ řekla Packardová. lin

Steve Ballmer  
MICROSOFT



## Šéf, který jako by vypadl z teleshoppingu

Perličky potu stékající po tváři, překřvená hlava a vyvalené oči, ale hlavně až extatický řev a poskakování připomínající spíš blázna než generálního ředitele. Takový je výtět hlavních zbraní Stevea Ballmera, jak přesvědčit své zaměstnance a vzbudit v nich nadšení pro práci.

Steve Ballmer převzal post šefa Microsoftu po vizionářském Billu Gatesovi. V nezáviděníhodné situaci se rozhodl svoji mysl nastavit do trvale pozitivního módu.



Microsoft je prostě v Ballmerových nekritických očích nejlepší, a to i přesto, že ztrácí v řadě ohledů na konkurenty.

Akcie firmy se propadají. To je první a nejpádňější důvod. Za vlády Ballmera Microsoft odpadl z čela technologického pelotonu. Momentálně je v takové pozici, že horko těžko a hlavně drazo dohání konkurenci. Za 8,5 miliardy dolarů například letos koupil Skype, neznámějšího operátora internetového telefonování. Analytici se předháněli v tom, kdo dá více najevo své překvapení z toho, proč Microsoft za Skype zaplatil tak astronomickou částku.

O tabletech, na kterých momentálně konkurenční Apple výrazně bohatne, se Microsoft vyjádřil jako o trendu, který rychle přejde. A se svým mobilním operačním systémem se Microsoft nedokázal pořádně dostat na lukrativní trh chytrých telefonů. Musel se proto spojit s Nokii, finským výrobcem mobilních telefonů, který se snaží chytit druhý dech. Spolupráce ale zatím připomíná dva ztrouchnivělé stromy, které se zapřely jeden o druhý a do jejichž zřícení zbývají jen okamžiky.

Letos v březnu Ballmerovi poslal zatím nejvážnější vzkaz David Einhorn, manažer hedgeového fondu, který je velkým investorem Microsoftu. „Ballmer je největší přebytek na skladě jménem Microsoft,“ nechal se Einhorn slyšet.

Objevují se také hlasy zevnitř Microsoftu i odvětví, že Ballmer je příliš zaseklý v minulosti a už nedokáže firmu v tomto desetiletí, které je označováno za postpočítačovou éru, vést. V Microsoftu je ostatně jeden ze služebně nejstarších zaměstnanců. pes

Masataka Šimizu  
TEPCO



## Práce podle hesla „kdo nic neudělá, nic také nezkazí“

Neúspěšní a neschopní šéfové se většinou zviditelní tím, že se snaží až příliš. Prezident japonské elektrárenské společnosti Tokyo Electric Power Company (Tepco) Masataka Šimizu se „proslavil“ naopak tím, že neudělal nic.

Tradičním znakem japonských společností je přísná hierarchická struktura. Šéf zkrátka musí rozhodovat o všem aspoň trochu důležitém. Ale co dělat v případě, kdy nejvyšší manažer zmizí a je v případě potřeby nedostupný?

Přesně tento problém nastal v Japonsku letos v březnu po ničivém zemetřesení a vlnách tsunami. Přírodní živly poškodily jadernou elektrárnu Fukušima Daiči, systém záložního chlazení selhal a po sérii výbuchů unikla do ovzduší i do oceánu radioaktivita. Svět zaznamenal nejvážnější jadernou katastrofu od exploze v ukrajinském Černobylu.

Šimizu se krátce po havárii objevil na tiskové konferenci, kde se Japoncům za jadernou katastrofu omluvil. Poté 66letý šéf koncernu Tepco zmizel.

Ve společnosti následně zavládl naprostý zmatek a rozhodování ve firmě se zadrželo. Místo toho, aby vedení japonské elektrárenské firmy systematicky řešilo krizovou situaci ve Fukušimě, přicházela pomalá a zmatečná rozhodnutí. „Co se to tam, sakra, děje?“ postěžoval si rozčilený japonský premiér Naoto Kan.

Později Šimizu nastoupil do nemocnice, trpěl prý vysokým krevním tlakem. Podle kritiků se zde spíš schovával před odpovědností. Hodnota akcií společnosti Tepco se během tří měsíců po havárii propadla o více než 90 procent až na pouhých 159 jenů. Pod tlakem veřejnosti a investorů nakonec musel Šimizu na konci června rezignovat a opustit firmu.



Dnes už bývalý ředitel energetické firmy byl přítom v jejich řadách veteránem. Šimizu ve společnosti Tepco pracoval od svých 23 let, nejvyšší manažerskou pozici zastával od června 2008. Mimořádně jeden ze Šimizuových předchůdců ve funkci musel v roce 2002 rezignovat poté, co vyšlo najevo falšování zpráv o bezpečnosti jaderných elektráren. dtr

Olli-Pekka Kallasvuo  
NOKIA



## Tricet let práce pro Nokii, a žádný vděk

Přesně tři dekády pracoval pro finského výrobce mobilních telefonů Olli-Pekka Kallasvuo. Pro něj osobně to znamená více než polovina života, dokonce svou současnou ženu potkal v práci. Ursula Raninová je bývalá právnička Nokie.

Během své dlouholeté kariéry vystoupal až na pozici generálního ředitele, do které byl jmenován v roce 2006. V té době byla Nokia na vrcholu. Každý používal její telefony a nebyl problém si od kohokoli půjčit nabíječku na výrobky její značky.

Během jeho čtyřletého působení se ale všechno změnilo. Přišly telefony s dotykovými obrazovkami a Nokia najednou nedokázala držet krok a přicházet s vlastními nápady.

Těžké problémy a rozpolcenost zažívala i s operačními systémy svých telefonů. Využívala jich hned několik, čímž mátlala své zákaznický a sama prodávávala peníze na drahém vývoji. Stejně tak nedokázala využít potenciálu firmy, která prodává nejvíce mobilů na světě. Přestože Nokia měla a má vlastní obchod, na kterém lze dokupovat software, málokdo ho využíval.



Na internetu navíc koluje historka, že telefony s dotykovými obrazovkami a možnost stáhnout si do nich rozličné programy, které začala prodávat americká společnost Apple a zcela s nimi změnila trh s mobilními telefony, původně vyvíjela Nokia. Právě Olli-Pekka měl tento projekt zastavit, protože pro něj neviděl žádnou cílovou skupinu.

Olli-Pekkovy výsledky ale nijak neoslavy akcionáře společnosti. Představenstvo se podle svých slov rozhodlo dát firmě nový „impulz“. Poprvé v její více než stoleté historii dosadilo na pozici generálního ředitele člověka, který není z Finska. Olli-Pekka tak loni na podzim skončil po čtyřech letech působení ve funkci šefa Nokie.

Skutečný rozměr problémů vyplývá na povrch až nyní. Firma ztrácí na prodejích, tržbách i čistém zisku. Nový šéf má co dělat, aby se bývalý finský výstavní štít nerozpadl a patriotičtí Finové nezačali společnost v houfch opouštět. pes