

INTERVIEW HN

JOHN CAMILLUS, profesor University of Pittsburgh

# Čeští manažeři získávají zdravé

Zuzana Luňáková

www.lhned.cz/lunakova

PRAHA, 7. 1. 2008

Když mají firmy jako GE či IBM problém, volají Johna Camilluse. Tento americký konzultant už poradil se strategií byznysu sedmdesáti firmám z žebříčku 500 největších společností světa časopisu Fortune a jako profesor americké University of Pittsburgh předává rady i studentům.

**HN: Radíte největším společnostem z Fortune 500 a spolupracoval jste s firmami z Evropy, Asie i USA. Jaké jsou mezi jednotlivými zeměmi rozdíly?**

Evropské společnosti se více drží určitých hodnot – ať už »zeleňých« nebo partnerských v byznysu. Ve svém myšlení jsou navíc mnohem globálnější. Perfektní příklad je Unilever. Bere nápady a inovace ze všech zemí, ode všech kultur a dokáže je využít.

Amerika je příliš soustředěná na sebe. Máme turnaje v americkém fotbalu, baseballu a nazýváme je mistrovství světa, i když je to jen pro Ameriku. Toto se projevuje i v byznysu. Evropské společnosti jsou zkrátka více citlivé na globální problémy.

**HN: Je rozdíl i v manažerech?**

Dříve platil zažitý stereotyp, že američtí manažeři jsou sebevědomé jedničky a nikdo na ně nemá. Naopak třeba Indové nebo Češi byli ti skromní, co k nim vzhlíželi. To se ale mění a už to tolik neplatí. Já mám třeba diplom z Harvardu. Říkalo se, že kdo má diplom odtud, ví vše a je nejlepší. S celkovou globalizací a konkurencí výborných manažerů z jiných zemí se ale i toto mění. Perfektní příklad je společnost Sharp. Celá firma je téměř »paranoidní« z toho, že její konkurence bude lepší. To je dobře, jsou pak otevření inovacím, debatám a celé společnosti se daří dobře.

Zdravé sebevědomí je ale v každém případě užitečné a na něj mají nyní našlápnuto právě třeba čeští manažeři.

**HN: Co je obecně problém českých manažerů, je-li nějaký?**

Místo takového toho stereotypu – jsem na tomto místě, měl bych tedy dělat to a to, by měli zkusit vykouknout z ulity a začít myslet jinak. V českých společnostech je komplikovaná hierarchie a lidé místo toho, aby přemýšleli nad tím, co mají dělat, přemýšlejí, co po nich firma



chce, aby dělali. To může být často problém.

**HN: Má na to vliv třeba i školní systém a to, jakým způsobem se studenti naučí myslet?**

Stejně jako v Indii i v Česku se dost často studuje proto, aby se uspělo u zkoušek, vše je zaměřeno

na strukturu. Naopak na nejlepších školách v USA je nejdůležitější, jak přemýšlíte o problému. Například na University of Pittsburgh je polovina studentů z cizích zemí. Všiml jsem si, že třeba asijské studenty jsou přesvědčeni, že když budou nejlepší u zkoušek, dostanou nejlepší práci. To se ale

nestane. Záleží i na tom, jak se jim daří ve společnosti, co dělají mimo školu a podobně. To pomáhá rozumět lépe životu i byznysu. Je velmi důležité, aby student mohl už při škole navázat spolupráci s firmami. Podílet se na jejich projektech, zapojit se do jejich akcí a porozumět tomu, co je skutečný

byz  
skoHN:  
do  
a bu  
tisi  
U  
ho  
ce.  
lýč  
te t  
poř  
než  
pro  
zkr  
jejíHN:  
ny č  
Č  
ale  
kva  
ván  
chc  
těž  
a d  
jso  
pro  
hó  
Vše  
gul  
ekoHN:  
je t  
ten  
tedy  
čes  
su?  
Č  
nu  
du.  
kult  
tad  
svo  
ve s  
jen  
v Č  
bud  
Lid  
ale,  
i na  
v pi  
česHN:  
pro  
tém  
nos  
rupJ  
ní c  
my  
na  
inov  
mo  
kudHN:  
kter

University of Pittsburgh

# získávají zdravé sebevědomí



FOTO: HN - ZUZANA ŠMALEROVÁ

byznys. To by mělo nabízet více škol.

**HN: V Česku ale není zatím zvykem do vzdělání investovat. Změní se to a bude stále více lidí platit třeba stálice za tituly MBA?**

Určitě i tady budou lidé do svého vzdělání investovat mnohem více. Už nyní je to lepší než v minulých letech a rozdíl je vidět. Poroste to i nadále. Například v Asii jsou poplatky za MBA desetkrát vyšší než v jiných školách, ale nemáme problém naplnit třídu. Lidé si zkrátka uvědomili, jak tím rostou jejich šance na uplatnění.

**HN: Jaké jsou obecně největší slabiny českého byznysu?**

Český byznys má velký potenciál, ale to, co ho stahuje zpět, je byrokracie. Ať už se to týká daní, papírování nebo čehokoliv jiného. Když chce někdo začít podnikat, má to těžké, ještě těžší je firmu si udržet, a dokonce i s ukončením živnosti jsou tady velké problémy a mnoho papírování. Všechny tyto regulace zpomalují ekonomiku.

**HN: Říkal jste, že je tu ale velký potenciál – co jsou tedy silné stránky českého byznysu?**

Česko má jednu velkou výhodu. Každý je obklopen množstvím kultury a to je jedinečné. Například tady jde na operu i sekretářka se svou rodinou. To je něco, co by se ve světě nestalo. V USA tam chodí jen vyšší vrstva společnosti. Život v Česku je celý hodně umělecký, od budov přes hodníky po oblékání. Lidé co tu žijí, si toho nevěšmou, ale je to tak. Tato kultura je vidět i na manažerech a projevuje se v prostředí byznysu. Největší síla českého byznysu je proto v lidech.

**HN: Nedávno mezi českými firmami proběhl průzkum, podle kterého má téměř třetina z nich osobní zkušenosti s vydíráním. Je vydírání a korupce problém všech zemí?**

Je to světový problém, který mění celou ekonomiku. Největší firmy z Fortune 500 se sice soustředí na to, aby vydělaly peníze, byly inovativní, ale všechny mají stejná morální pravidla. A je jedno, odkud jsou.

**HN: Je morálka rada číslo jedna, kterou firmám dáváte?**

Ještě když jsem studoval, platilo, že nejdůležitější je strategie, která je neměnná. Dnes se v určitých společnostech strategie mění po třech či šesti měsících. Třeba v IBM. Když jsem s ní spolupracoval před lety, byla to čistě počítačová firma, která příliš s nikým nespolupracovala. Jejich strategie se ale změnila. Dnes má největší zisky z consultingu a snaží se spojit s tolika společnostmi, s kolika je to jen možné. Strategie se změnila, technologie i produkty také, ale hodnoty firmy zůstanou.

**HN: A jaké jsou vaše další nejčastější rady?**

V USA před deseti lety platilo, že nejdůležitější jsou akcionáři. V některých zemích to však platí dodnes. Soustředění se hlavně na akcionáře už ale přivedlo mnoho firem ke krachu. Opět uvedu příklad – **Westing House** byla pittsburská firma, která byla v jednu dobu na stejné úrovni jako GE.

„  
**Česko má velkou výhodu: každý je tady obklopen množstvím kultury. Ta je vidět i na manažerech či v byznysu.**

Soustředila se ale pouze na spokojenost akcionářů a zisk – a dnes už neexistuje. Naopak GE v pravý čas vyměnilo vedení a nový ředitel přikázal, ať se firma zaměří nejvíce na zákazníky. Pak budou spokojeni i akcionáři. Dnes už

ale platí, že na vrcholu pozornosti by měli být zaměstnanci. Ti se postarají o akcionáře i zákazníky.

**HN: Co byl nejtěžší problém, který jste ve své kariéře musel řešit?**

Pracoval jsem v mezinárodní společnosti z Chicaga. Její lidé si neuvědomovali, že účetní informace není to, co by měli dostávat manažeři. Ekonomické informace a účetní informace jsou dvě různé věci. Účetní informace sice řeknou nějaká čísla, jestli výsledky rostou, nebo ne, ale to je vše. Jsou historické, nepočítají potenciální hodnotu, příležitosti ani nic takového. To všechno dává velmi špatné podklady k tomu, jaká je skutečná cena produktu a jak dělat ekonomická rozhodnutí. Upozornil jsem tu chicagskou firmu, že musí rozdělit všechny údaje tak, aby manažeři mohli dělat svá rozhodnutí a hlavně aby používali přímé náklady místo fixních nákladů. Oni mě tehdy obvinili, že to dělám, abych je zničil.

strukturu. Naopak na nejlepších školách v USA je nejdůležitější, jak přemýšlíte o problému. Například na University of Pittsburgh je polovina studentů z cizích zemí. Všiml jsem si, že třeba lepší studenti jsou přesvědčeni, když budou nejlepší u zkoušek, stanou nejlepší práci. To se ale

nestane. Záleží i na tom, jak se jim daří ve společnosti, co dělají mimo školu a podobně. To pomáhá rozumět lépe životu i byznysu. Je velmi důležité, aby student mohl už při škole navázat spolupráci s firmami. Podílet se na jejich projektech, zapojit se do jejich akcí a porozumět tomu, co je skutečný