

★ **Leaders voice**
**Tomáš
Richter**
**GENERÁLNÍ ŘEDITEL
KASA.CZ A OBCHODNIDUM.CZ**

MANAGEMENT

Kašlete na „corporate identity“

Pokud vaši zaměstnanci neuvěří tomu, co říkáte, máte smůlu. Sebelepší vize vezme zasvě, pokud lidé nevědí, proč a za čím „mají jít“. Když se navíc právě spojujete s jinou firmou, definice vaší corporate identity, neboli firemní kultury, jim v tom může udělat spíš zmatek.

Poradenské firmy vám mohou dodat stostránkové manuály na to, jak má firma vypadat. Jenže stostránkové manuály nikdo nečte. Ani ředitelé, kteří si je objednali. Manuál může být vodítko, klíčem se osobní příklad.

Pojmů, které souvisí s corporate identity, je spousta. Nikdo přitom nebude hledat ve slovníku cizích slov, co daný termín znamená.

Podle naší loňské zkušenosti, kdy jsme spojovali několik internetových obchodů do jednoho holdingu, je rozhodující chování šéfů. Ti ukazují cestu nejbližším podřízeným – manažerům – kteří od nich leccos přebírají. Tedy i to, jak mluvit o firmě, jež nám ještě předevčírem konkurovala, ale dnes má stejného majitele jako my. Jestli chcete spojit několik firem a potřebujete, aby všichni lidé co nejrychleji začali fungovat podle nového scénáře, musíte přestat být ředitelem. Musíte se stát velitelem invazní armády, vůdcem, chcete-li.

Dobří velitelé, takoví, za kterými chtějí jejich lidé jít, totiž vyhrávají tím, že jdou příkladem. Ten se od



Jestli chcete spojit několik firem a potřebujete, aby lidé co nejrychleji začali fungovat podle nového scénáře, musíte přestat být ředitelem.

nich šíří až k tomu poslednímu vojákoví, na němž přitom nejvíc záleží. Poslední voják musí rozumět tomu, co vrchní velitel chce a zároveň věřit tomu, že by se vrchní velitel choval v zákopech stejně jako on. Je přitom úplně jedno, zda vrchního velitele někdy opravdu viděl. Důležité je, že věří tomu, že by pro něj velitel nasadil život.

Při slučování firem nejde o život, ale o důvěru. Bez skladníků si neporadíme, stejně jako oni si neporadí bez nás. To, oč jde nakonec nejvíc, je loajalita. Když chcete udělat cokoli zásadního, musí vaši lidé vědět, co a proč chcete udělat. A taky to, co jim to přinese. A to funguje nejenom při tak zásadních

změnách, jako je spojování konkurenčních firem. Takže jestli v létě zakázu zaměstnancům kraťasy a minisukně, nesmím sám přijít do práce v plážových pantofflech. Když se budu sám pařit v saku a kalhotách s pukem a neohrnu si hned po příchodu do kanceláře rukávy, jsem s nimi na stejné lodi. A jestli já budu mít klimatizaci, musí ji předtím mít všichni ostatní. Pak teprve můžu lidem předložit manuál corporate identity.

Ten ovšem nesmí mít sto stránek, ale jen pár bodů, které se vejdu na jeden list papíru. Corporate identity označuje firemní styl nebo kulturu. A to v praxi znamená především táhnout za jeden provaz.