

JACK & SUZY WELCH




O BYZNYSU
A KARIÉŘE

a jak v nich vítězit

 GRADA®



JACK &
SUZY &
WELCH



O BYZNYSU
A KARIÉŘE

a jak v nich vítězit

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické, audiovizuální či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

*Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Jack Welch, Suzy Welch

O byznysu a kariéře

a jak v nich vítězit

Přeloženo z anglického originálu knihy Jacka a Suzy Welchových *The Real-Life MBA. Your No-BS Guide to Winning the Game, Building a Team, and Growing Your Career*, vydaného nakladatelstvím HarperCollins Publishers, New York, USA, 2015.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers.

Copyright © 2015 by Jack and Suzy Welch

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6239. publikaci

Překlad Ivana Sýkorová

Odpovědná redaktorka Mgr. Martina Němcová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí

Počet stran 240

První vydání, Praha 2016

Vytiskla tiskárna CPI Moravia Books s.r.o., Pohořelice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2016

ISBN 978-80-271-9229-8 (ePub)

ISBN 978-80-271-9228-1 (pdf)

ISBN 978-80-247-5825-1 (print)

OBSAH

O AUTORECH	9
PODĚKOVÁNÍ	11
ÚVOD	15

První část

BYZNYS JE HRA

1	JAK ZAJISTIT, ABY PRÁCE NEBYLA JEN ÚMORNÝM KOLOTOČEM	23
1.1	Maximální a důsledný soulad	25
1.2	Soulad v praxi	26
1.3	Důsledky zajistí funkčnost systému	33
1.4	Taktika – začněte ještě dnes	35
1.4.1	Vžijte se do kůže zaměstnanců	36
1.4.2	Staňte se hlavním propagátorem významu mise	38
1.4.3	Odstraňte lidem z cesty překážky	39
1.4.4	S radostí dejte najevo, že máte v genech velkorysost	40
1.4.5	Mějte na paměti, že práce musí být zábava	41
2	KDYŽ DOSTANETE RÁNU, POUČTE SE A ZLEPŠETE SE	45
2.1	Stav nouze (téměř)	47
2.1.1	Nefňukejte a snažte se ránu ustát	49
2.1.2	Pevně se držte toho, co děláte nejlépe	50
2.1.3	Budte posedlí faktory nákladů, výkonů a růstu a nechte se vést čísla ...	52
2.1.4	Přepracujte strategický proces	54
2.1.5	Reálně přehodnoťte organizační architekturu společnosti	58
2.1.6	A konečně: obávejte se produktivněji	60

3	NASTARTUJTE RŮST	63
3.1	Nezaujatý pohled	65
3.2	Soustřeďte, nerozměňujte	68
3.3	Inovovat může každý	71
3.4	Zadávejte úkoly lidem s odpovídajícími předpoklady	73
3.5	Aktualizujte systém odměňování	76
3.6	Interní konkurence	77
4	GLOBALIZACE: JE TO KOMPLIKOVANÉ	81
4.1	Je náš globalizační projekt založen na principu win-win?	82
4.2	Vysíláme zaměstnance, kteří mají nejdůležitější potřebnou vlastnost –prozíravost?	86
4.3	Posuzujeme rizika reálně?	89
4.4	Využíváme plný potenciál zahraničního podniku?	92
5	JAK PŘEKONAT STRACH Z FINANCÍ	95
5.1	Nakolik jsme zdraví?	97
5.2	Všechno je v rovnováze	101
5.3	Vítejte v kuchyni	102
5.4	Všechno je relativní	104
5.5	Zatlačte a prověřte	106
6	JAK VYUŽÍVAT MARKETING	109
6.1	Léty prověřené... stále platí	111
6.2	Místo, místo, místo	113
6.3	Peníze a rozum	115
6.4	Show začíná	116
6.5	Marketing není izolovaný ostrov	121
6.6	Marketing zahrnuje i B2B	123
6.6.1	Společnosti musí udržovat velmi, velmi osobní vztahy se svými Zodběrateli a v tomto směru vyvíjet maximální úsilí	123
6.6.2	Vše, co dnes v B2B marketingu podnikáte, musí vycházet z pečlivé analýzy kapacity a možností ve vašem oboru	125
6.6.3	Mějte strach z Amazonu	126

7	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ: VÍTEJTE V KOLOSEU	129
7.1	Jak se připravit na bouři	132
7.1.1	Budujte si dobrou pověst dřív, než to budete skutečně potřebovat	133
7.1.2	Zajistěte si masivní veřejnou podporu prostřednictvím více kanálů, a to i tehdy, když právě nepotřebujete sdílet nic extra důležitého ...	134
7.1.3	Nedopusťte, abyste krizi nechtěně vyvolali svým přístupem k propouštěným zaměstnancům	135
7.1.4	Pevně se držte jediné jistoty, že i tato situace pomine	136

Druhá část

ZÁLEŽÍ NA TÝMU

8	VEDENÍ 2.0	139
8.1	Pravda a nic než pravda	141
8.2	Dividendy důvěry	146
8.3	Budování důvěry v reálném čase	149
9	SESTAVOVÁNÍ SKVĚLÉHO TÝMU	157
9.1	Základy náboru	158
9.2	Místo, ze kterého se neodchází	163
9.3	(Ne tak docela) příšerná dvojka	166
9.4	Nová koncepce řízení lidských zdrojů	169
10	GÉNIOVÉ, TULÁCI A ZLODĚJI	173
10.1	Otevírání černé skříňky	175
10.2	Udržujte nadstandardní kontakty	179
10.3	Obří vysavač	183
10.4	Paralyzující strach	186

ZÁLEŽÍ NA VÁS

11	JAK MÁM NALOŽIT SE SVÝM ŽIVOTEM?	193
11.1	Schůzka s osudem	194
11.2	Víc než jen životní styl	202
11.3	Vaše volba	205
12	JAK SE DOSTAT Z PASTI	209
12.1	Proč kariéra stagnuje	210
12.1.1	Nestačí jen plnit očekávání, musíte je předčít	215
12.1.2	Dobrovolně přijměte náročný úkol	217
12.1.3	Získejte si stoupence	218
12.1.4	Držte krok s technologiemi	219
12.1.5	Mějte reálnou představu o mentorech	222
12.1.6	Mějte všechny rádi	224
13	NIC NEKONČÍ, DOKUD NENÍ KONEC	227
13.1	Do pekla a zpátky	228
13.2	Nová uniforma	231
13.3	Po oslavě na rozloučenou	233

O AUTORECH



Jack Welch začínal svou kariéru u společnosti General Electric v roce 1960 a v roce 1981 se stal osmým předsedou představenstva a generálním ředitelem. V roce 2000 ho časopis *Fortune* vyhlásil „manažerem století“. Po odchodu ze společnosti GE v roce 2001 napsal Jack Welch svou autobiografii *Jack: Rovnou k věci*, která se stala světovým bestsellerem. Druhý světový bestseller *Cesta k vítězství* napsal společně s manželkou Suzy Welchovou a vydal v roce 2005. V uplynulých deseti letech se Jack Welch aktivně angažoval v soukromé investiční společnosti Clayton Dubilier & Rice, působil jako poradce společnosti IAC/InterActive Corp a věnoval se přednáškové činnosti pro veřejnost. Stal se vyhledávaným mluvčím, který na svých přednáškách oslovuje posluchače z celého světa. V roce 2010 založil Institut managementu Jacka Welche, kde se v současnosti vzdělává devět set studentů v plně akreditovaném online MBA programu.

Suzy Welchová je autorkou bestsellerů, televizní komentátorkou a uznávanou žurnalistkou specializující se na oblast byznysu. Ve své poslední knize *10–10–10*, kterou deník *New York Times* označil za bestseller, představuje strategii životních rozhodnutí vedoucích k úspěchům v práci, při výchově dětí, v milostných vztazích i na poli přátelství. Po absolvování ekonomické fakulty Harvardovy univerzity pracovala Suzy Welchová v konzultační společnosti Bain & Company a poté se stala editorkou magazínu *Harvard Business Review*. Je členkou poradního orgánu Institutu managementu Jacka Welche a aktivně se angažuje v několika neziskových organizacích, jež se zasazují o práva zvířat.

PODĚKOVÁNÍ

V této knize prosazujeme myšlenku, že byznys je týmový sport. A to též platí i v případě psaní knihy. Jsme vděční, že jsme se za poslední desetiletí setkali s tolika skvělými lidmi. Chytrými, moudrými, odvážnými, velkorysími, kreativními. Lidmi plnými inspirace. Máme vás rádi a děkujeme vám za to, že jste nám v mnoha ohledech pomáhali rozvíjet myšlenky a postupy prezentované v této knize.

V první řadě bychom chtěli poděkovat lídrům a podnikatelům z velkých i malých společností, jejichž příběhy a názory si budete moci přečíst na stránkách knihy *O byznysu a kariéře*. Patří mezi ně: Dave Calhoun, Erik Fyrwald, Joe DeAngelo, Michael Petras, Dennis Gipson, Scott Mannis, Vindi Banga, Paul Pressler, Bunny Williamsová, Joey Levin, Michael Zeliff, Susan Jacobsonová a Griff Long. Každý z vás je studnicí moudrosti a my věříme, že vaše zkušenosti poslouží jako cenný průvodce soupeřníkům na dlouhé, klikaté a občas hrbolaté cestě k obchodním úspěchům. Nesmírně vděční jsme i všem, kteří svými zkušenostmi do naší knihy přispěli, ale z pochopitelných důvodů si přáli, abychom v příbězích neuváděli jejich pravá nebo celá jména.

V posledních deseti i více letech jsme byli obklopeni lidmi, díky jejichž slovům nebo činům jsme dnes chytřejší – mnohem, mnohem chytřejší. Don Gogel ze soukromé investiční společnosti Clayton Dubilier & Rice nám byl skvělým učitelem, přiblížil nám dynamiku

kapitálových investic a problematiku uzavírání smluv v této oblasti ukázal nám, jak perfektně ovládá složité umění řízení korporace. Barry Diller, zakladatel a generální ředitel společnosti IAC, je výborným obchodním partnerem, díky jehož rozhodnému smýšlení, nezdolné energii, soutěživosti a odvaze jsme získali moře znalostí o podnikání a světě internetu. Bill Conaty, spoluautor knihy *The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers* (Mistři talentů: Proč chytrí lídři upřednostňují lidi před čísly), vedl oddělení lidských zdrojů v GE po dvě desetiletí a od té doby zůstal blízkým přítelem a obchodním partnerem. Jeho hluboké znalosti o řízení lidí, o něž se s námi dělil v nespočtu rozhovorů, ovlivnily i naše názory, a tím pádem i řadu pasáží v knize *O byznysu a kariéře*.

Mnohé z příběhů a myšlenek v této knize vzešly z intenzivních diskusí s profesorským sborem, zaměstnanci a studenty Institutu managementu Jacka Welche při Strayerově univerzitě. Jsme velmi vděční děkance institutu doktorce Andree Backmanové a generálnímu řediteli Deanovi Sippelovi za to, že z této školy vybudovali úžasnou instituci. Dále bychom rádi poděkovali výkonnému předsedovi představenstva Strayerovy univerzity Robu Silbermanovi a jejímu generálnímu řediteli Karlu McDonnellovi za neochvějnou podporu v tomto procesu.

Pojem „osudová oblast“ jsme poprvé zaslechli jednou v neděli ráno v našem kostele z úst Terryho E. Smithe, pastora Křesťanské církve života v Orange ve státě New Jersey a autora knihy *10: How Would You Rate Your Life?* (10: Jak byste ohodnotili svůj život?). Terry, děkujeme za laskavé svolení vypůjčit si a upravit tento koncept v kontextu byznysu.

A pak je zde Hollis Heimbochová z výjimečného nakladatelství HarperBusiness. Hollis nám pomáhala při vzniku naší knihy a od několika prvních poznámek naškrábaných na papírovém ubrousku ji dovedla až do finální podoby s grácií, humorem a virtuozitou

skvělé editorky. Je nejlepší ve svém oboru. A když mluvíme v superlativech, nesmíme zapomenout na Boba Barnetta ze společnosti Williams & Connolly, jenž se zásadní měrou podílel na uvedení knihy, za což jsme mu velmi vděční (ještě jednou).

Megan Slatoff-Burkeová, ředitelka marketingu Institutu managementu Jacka Welche, nám mistrovsky pomohla s redakčními úpravami a svou bravurní inteligencí jednoduše přispěla k vylepšení celé knihy.

Každý tým potřebuje povzbuzení a my máme štěstí, že nás nesmírně podporovala naše úžasná velká rodina. Děkujeme vám, že nás máte rádi i navzdory našemu naříkání, bručení a skuhrání a že jste s námi vydání knihy oslavili.

A konečně, knihu bychom nemohli vydat bez trpělivé a bezbřehé pomoci Rosanne Badowské. Rosanne nastoupila do týmu Welchových (jako Jackova asistentka) v roce 1988. Ano, v roce 1988. A ano, díky ní vše stále funguje. Děkujeme, Rosie Ro. Slibujeme, že už nebudou žádné knížky.

Alespoň v nejbližších pár letech.

ÚVOD

Zdravíme vás a gratulujeme vám – gratulujeme, že jste pochopili. Ne, nemyslíme tím, že byste pochopili, že si máte pořídit naši knihu, ačkoli jsme moc rádi, že ji máte. Spíše vám gratulujeme, že jste pochopili, že byznys by nikdo neměl dělat sám.

Byznys je jednoznačně týmovým sportem. Není podstatné, jak velká je vaše společnost, má-li pět, pět tisíc, nebo sto padesát tisíc zaměstnanců. Není podstatné ani to, zda se zabývá odléváním oceli a sídlí v Gary v Indianě, nebo vytváří kódy v Palo Alto. Není podstatné, zda třetí den ve svém prvním zaměstnání sedíte v kóji bez oken a připadáte si vzdáleni přinejmenším deset tisíc světelných let od jakéhokoli dění, nebo zda řídíte celý byznys z rohové kanceláře v pětačtyřicátém patře v hlavním sídle firmy. Byznys není sólová záležitost. Je to týmová hra.

Ve světě byznysu byste měli „přijímat všechny rady a nápady a pomoc, jež se nabízejí“. A s tím souvisí i naše gratulace. Jelikož teď čtete knihu *O byznysu a kariéře a jak v nich vítězit*, myslíme si, že jste s námi zajedno. Když jde o byznys, stále se máme co učit. Byznys je příliš obsáhlý, příliš mnohostranný, příliš nepředvídatelný, příliš závislý na technologiích, příliš závislý na lidech, příliš globální, příliš lokální, zkrátka ve všech ohledech příliš složitý na to, abyste někdy mohli říci: „Všechno vím, všechno znám.“ Vždyť i my se stále učíme. A jen tak mezi námi, sečteme-li dobu, kterou jsme oba strávili ve světě byznysu, dostaneme se na jedenaosmdesát let, přičemž během posledních deseti let jsme si rozšířili obzory ze všeho nejvíce.

Ano, za posledních deset let jsme se nejvíce naučili a hned vám řekneme proč. V roce 2005, po vydání naší minulé knihy *Cesta k vítězství*, jsme vyrazili na cesty a zahájili desetiletí přednášek, psaní, předávání znalostí a konzultací, během nějž jsme navštívili nespočet různých společností. A každá z nich čelila fascinujícím výzvám z hlediska postavení na trhu nebo řízení. Pracovali jsme s podnikatelem v Číně, který budoval firmu se záměrem propojit zahraniční společnosti a místní výrobce, s vinařstvím v Chile, které v rámci transformace ustupovalo od původně rodinného modelu řízení, i s mladým podnikem z Phoenixu v USA, působícím v oblasti kosmického průmyslu, jehož vedení se v té době rozhodovalo, kdy a jakým způsobem vstoupit na kapitálové trhy. Tyto a mnohé další zkušenosti nám do detailu objasnily podstatu zkoušek a příležitostí, s nimiž se v byznysu setkáváme v dnešním světě. Díky přednáškám, které navštívil více než milion lidí, a zejména díky besedám a diskusím, při nichž odpovídáme na dotazy, máme možnost dozvědět se, o čem dnešní podnikatelé přemýšlejí a co je trápí. K tomu připočtete práci, kterou jeden z nás (Jack) odvedl od roku 2002 v oblasti soukromého kapitálu a jako poradce ředitelů společností a při níž posuzoval, směřoval a rozvíjel spoustu firem působících v rozmanité škále oborů od zdravotnictví přes vodárenství až po internetovou seznamku. V tomto období jsme také úspěšně spustili náš online MBA program a založili jsme Institut managementu Jacka Welche při Strayerově univerzitě, kde se v současnosti vzdělává devět set studentů. Jejich bohaté a rozmanité zkušenosti z praxe v různých oborech po celém světě rozšířily, prohloubily a obohatily naše chápání současného byznysu o nové a vzrušující poznatky.

Když jsme psali knihu *Cesta k vítězství*, věděli jsme toho o byznysu hodně, nicméně je pravda, že teď víme mnohem víc. Máme více relevantních znalostí. Protože byznys se změnil a my jsme měli to štěstí být u toho. Tím neříkáme, že by nové poznatky, které jsme získali během

uplynulých deseti let, popíraly principy a metody popsané v knize *Cesta k vítězství*. Právě naopak. Ale vše, co jsme se dozvěděli a naučili od roku 2005, tyto principy a metody rozšířilo, aktualizovalo a obohatilo, v některých případech mírně a v jiných radikálně.

Dnešní doba je vskutku radikální. Je **vzrušující**. A v určitém ohledu je byznys rozhodně náročnější než kdy předtím. To nelze popřít. Ekonomika dnes neroste stejně jako dřív (velmi mírně řečeno), do byznysu se stále více vměšuje stát, globální konkurence je každé čtvrtletí razantnější a technologie ženou pokrok vpřed rychlejším a rychlejším tempem.

Zároveň žijeme v době ohromujících inovací. Nejen z hlediska skvělých nových produktů a technologických procesů zdokonalujících se rychlostí blesku, ale i z hlediska způsobu, jakým společnosti a lidé pracují. Prezident Calvin Coolidge v roce 1925 prohlásil: „Američané se věnují především byznysu.“ Dnes, o necelé století později, bychom tento citát pozměnili: „Svět se věnuje především byznysu.“ Prakticky každý a prakticky kdekoli na světě něco vyrábí, něco prodává, něco tvoří nebo něco buduje. Žijeme v éře permanentního podnikání, v osobní i profesní rovině, v malých i velkých organizacích, v zavedených i zcela nových ekonomikách.

Složíte-li ruce do klína, budete jen sami proti sobě. Přesněji řečeno, přestanete-li se učit novým věcem, budete jen sami proti sobě. Anebo ještě lépe: stále se učte něčemu novému a sledujte, jaký dopad to bude mít na vaši firmu, tým a kariéru. Nadšení. Růst. Úspěch.

Naším přáním a záměrem je, aby se kniha *O byznysu a kariéře* stala součástí tohoto procesu učení. Skutečně podstatnou součástí. Velmi aktuální, velice užitečnou a okamžitě uplatnitelnou součástí.

Knihu můžete využít jako doplněk ke studiu MBA, které právě absolvujete, ať už tradičním způsobem na akademické půdě, nebo online. Ale tato kniha je ve skutečnosti určena pro každého, kdo hledá

praktický a věcný základ velkých myšlenek a nejlepších technik programu MBA v duchu našeho hesla: „Co se dnes naučíte, můžete zítra uplatnit v praxi.“ Možná jste vystudovali ekonomickou školu, ale na vašem diplomu už se usadila vrstva prachu. Nebo se nacházíte ve fázi života, kdy je pro vás znalost byznysu důležitá. Jste čerstvým absolventem ve svém prvním zaměstnání. Poprvé vás povýšili do vedoucí pozice. Získali jste první manažerskou funkci v neziskové organizaci. Jste první den ředitelem – a zaměstnancem číslo jedna – své vlastní, právě vznikající společnosti. (Jděte do toho!)

Tato kniha je jinými slovy pro každého, kdo nechce podnikat sám.

Možná se zeptáte: „Najdu v knize *O byznysu a kariéře* vše, co potřebuji vědět o byznysu?“ Samozřejmě, že ne. Apelujeme na vás, abyste informace o byznysu získávali ze všech možných zdrojů: od kolegů a nadřízených, z televize, z internetových stránek, z novin, z konferencí, z podcastů a ano, i z jiných knížek. Vyhledejte odborníky ve svém oboru, které respektujete, a sledujte je. Vyhledejte odborníky ve svém oboru, s nimiž nesouhlasíte, a věnujte pozornost i jim.

Naším cílem není vychovat z vás specialisty v určitém oboru. Naším cílem je rozklíčovat podstatu dnešního byznysu, abyste si mohli udělat základní představu, jak to v současnosti v byznysu chodí a jak se zapojit do hry, bez ohledu na to, v jakém oboru působíte nebo byste jednou chtěli působit.

Z toho důvodu začíná kniha *O byznysu a kariéře* částí nazvanou *Byznys je hra*. V jednotlivých kapitolách prozkoumáme, jak by měla vypadat organizace a fungování firem, které chtějí vítězit na trhu: například jak všechny sjednotit pomocí mise a vzorů chování, jak vytvořit strategii, která nikdy nezastará, jak upustit od šlapání po konkurenci, jak povzbudit růst i v prostředí s pomalým růstem a jak podnítit inovace – nejen v chytrých mozcích ve výzkumu a vývoji, ale napříč celou organizací. V první části knihy se také podíváme, jak uvažovat

o marketingu a financích, dvou oblastech, kolem nichž se dělá velký humbuk a které vyvolávají značnou úzkost, přestože by to tak vůbec nemuselo být. V závěru části *Byznys je hra* si povíme, jak si poradit s nejreálnější součástí dnešního reálného byznysu: s krizí, zejména s krizí spojenou s negativní publicitou na internetu, která v současné době nemine prakticky nikoho.

Druhou část knihy jsme nazvali *Záleží na týmu*. Objasňuje náš nový model vedení, který vychází ze dvou nezbytných prvků. Oba se zavádějí nesmírně obtížně, avšak oba jsou nesmírně potřebné. Zjistili jsme také, že firmy, které tento model přijaly, prošly neuvěřitelnou transformací. Ve druhé části knihy *O byznysu a kariéře* také popisujeme, co je třeba k vytvoření úžasného týmu. Zaměříme se mimo jiné na to, jak najímat, motivovat, rozvíjet a udržet si nejlepší hráče. I v této části knihy se stále držíme nohama na zemi a uzavíráme ji kapitolou, v níž si ukážeme, jak pracovat s „génii“ – tím máme na mysli zaměstnance, jejichž práci byste sami nezvládli, což je stále rozšířenější fenomén dnešního světa, v němž se neobejdeme bez nejmodernějších technologií, velké inteligence a vysoké odbornosti. Také si vysvětlíme, jak řídit členy týmu, kteří pracují odjinud než vy, a jak s nimi pracovat. Podle některých odhadů pracuje více než dvacet procent odborníků externě a jejich počet stále narůstá. Spolupráce s externisty nebývá snadná ani produktivní, proto se zaměříme na některé postupy, jež mohou situaci ulehčit a zefektivnit.

Knihu *O byznysu a kariéře* uzavírá část nazvaná *Záleží na vás*, která se zaměřuje na řízení a plánování kariéry. Jedna z kapitol vám pomůže odpovědět si na otázku: „Jak mám naložit se svým životem?“ V další prozkoumáme téma: „Jak se vymanit z profesního očistce?“ V poslední kapitole si řekneme, čemu byste se měli věnovat, až oficiálně ukončíte kariéru. Pravděpodobně vás nepřekvapí, že vám poradíme, abyste neodcházeli do penze.

Uznáváme, že řízení kariéry není náplní typického programu MBA. Obecně jsme se však v knize *O byznysu a kariéře* chtěli zaměřit na vše, o čem lidé v byznysu skutečně přemýšlejí, o čem mluví a co jim dělá starosti. Co jim (a možná i vám) nedovolí v noci spát. A co jim ráno dává sílu jít dál.

Chceme se s vámi podělit o rady, jak dělat byznys chytře. Jak ho dělat správně. Aby to byla zábava. Aby rostl a zlepšoval lidem život. Abyste měli dobrý tým. A nebyli na vše sami.

Připomeňme si, že byznys je týmová hra.

Děkujeme, že nás berete do svého týmu.