

TED BEARN CONSULTING

EXPERT NA VALUE MANAGEMENT



Praktický manuál přechodu na
Odolnou firmu
pro majitele firmy

Cíl manuálu: Dostat firmu do stavu, kdy ji vaše nepřítomnost neohrožuje – ale posiluje.

ČÁST I – ZMĚNA ROLE MAJITELE

1. Váš skutečný problém (ne ten viditelný)

Viditelné problémy:

- lidi bez iniciativy,
- zahlcení operativou,
- chyby se opakují,
- firma vás potřebuje víc, než chcete.

Skutečný problém:

- Firma je závislá na vás jako na stabilizátoru.

To znamená, že:

- systém není samonosný,
- chyby se neproměňují v učení,
- růst zvyšuje křehkost.

2. Nová role majitele

Přestaňte být:

- hlavní rozhodovatel,
- eskalační bod pro všechno,
- pojistka systému.

Staňte se:

- architektem systému,
- strážcem hranic,
- ochráncem dlouhodobého zdraví firmy.

Otázka, kterou si máte klást: „Jak musím firmu navrhnout, aby fungovala i bez mé pozornosti?“

ČÁST II – DIAGNOSTIKA KŘEHKOSTI (TÝDEN 1)

Než cokoli změníte, musíte vidět realitu.

1. Audit odolnosti – 10 otázek

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Zastavila by se firma, kdyby odešli 1–2 klíčoví lidé?
- Musíte osobně schvalovat víc než 30 % rozhodnutí?
- Má firma jeden hlavní zdroj tržeb bez alternativy?
- Víte, které projekty by šly bez bolesti okamžitě ukončit?
- Jsou chyby otevřeně sdílené, nebo se maskují?
- Mají týmy přímý kontakt s dopadem své práce?
- Existují malé experimenty, nebo jen „velké změny“?
- Je růst spíš vyčerpávající než ulehčující?
- Víte, kde je firma zranitelná – nebo to jen tušíte?
- Uměla by firma fungovat 3 měsíce bez vás?

Každé „NE“ = bod křehkosti.

ČÁST III – ZÁKLADNÍ ARCHITEKTURA (TÝDNY 2–4)

1. Rozdělte firmu na buňky hodnoty

Váš úkol: Rozsekat firmu na malé, smysluplné celky.

Každá buňka musí mít:

- jasný účel (jakou hodnotu vytváří),
- vlastní výsledek (tržby, úspory, kvalita),
- jednoho odpovědného lídra,
- omezený dosah chyb.

Špatně:

- oddělení bez odpovědnosti,
- týmy závislé na jiných týmech.

Správně:

- buňky, které by „v malém“ mohly fungovat samostatně.

2. Nastavte hranice autonomie (klíčový krok)

Sepište 3 seznamy:

Rozhodnutí, která už nikdy nebudete schvalovat:

Operativa, testy, drobné změny.

Rozhodnutí, kde chcete být informován, ne rozhodovat:

Zásadní změny s dopadem mimo buňku.

Rozhodnutí, která si ponecháváte:

Přežití firmy, dluh, reputace, právní rizika.

Tento dokument:

- zveřejněte,
- dodržujte,
- neporušujte ani v krizi.

Porušením hranic ničíte celý systém.

ČÁST IV – STRATEGIE BEZ ILUZÍ (MĚSÍCE 2–3)

1. Zrušte „velkou strategii“

Místo jednoho plánu:

- vytvořte portfolio experimentů.

Každý experiment musí mít:

- jasnou hypotézu,
- maximální ztrátu,
- způsob měření,
- datum ukončení.

Vaše role:

- hlídat, aby žádný experiment neohrozil firmu,
- podporovat ty, které vykazují asymetrickou návratnost.

2. Zaveďte post mortem bez viny

Každá významná chyba:

- se rozebírá veřejně,
- bez hledání viníka,
- s otázkou: kde selhal systém?

Pokud lidé:

- skrývají chyby, systém je křehký,
- mluví o chybách, systém zesiluje.

ČÁST V – LIDÉ A ODPOVĚDNOST

1. Přestaňte zachraňovat lidi před důsledky

Nejčastější sabotáž odolnosti: Majitel zachraňuje tým před důsledky jejich rozhodnutí.

Řešte:

- malé následky rychle,
- žádné velké pozdě.

Lidé se učí realitou, ne slovy.

2. Odměňujte zdravé chování, ne hrdinství

- oceňujte transparentnost,
- oceňujte ukončení špatných projektů,
- oceňujte schopnost předat odpovědnost.

Neodměňujte:

- hašení požárů, které neměly vzniknout,
- závislost firmy na jednom člověku.

ČÁST VI – VÁŠ OSOBNÍ TEST

1. Test odolného (antifragilního) majitele

Položte si otázku:

„Co by se stalo, kdybych na 30 dní zmizel?“

Pokud odpověď zní:

„firma by kolabovala“, jste úzké hrdlo,

„firma by fungovala, ale stagnovala“, to je dobrý základ,

„firma by se zlepšila“, jde o správný směr.

Vaším cílem není být nepostradatelný. **Vaším cílem je být zbytečný v operativě, ale klíčový v architektuře firmy.**

ZÁVĚREČNÉ PRAVIDLO

Nikdy neoptimalizujte to, co ještě nebylo otestováno tlakem.

Firma, která potřebuje ideální podmínky, je slabá.

Firma, která se zlepšuje v neklidu, přežije.

CHCETE I VY MÍT ODLOLNOU FIRMU?

Promluvme si o tom. Rád vám představím její výhody i její nezbytnost. S Odolnou firmou můžete vyhlížet zítřek bez obav.

Miloš Toman

Ted Bearn Consulting

info@tedbearn.cz

+420 604 157 752