



Nechci být ten nejbohatší na hřbitově

M

BÝT
MANAŽEREM
JE NEUSTÁLÝ
BOJ.
TEĎ JSEM SICE
V ODPOČINKOVÉ
FÁZI, UŽ SE ALE
POOHLÍŽÍM
PO SOUPEŘI
A TĚŠÍM SE, ŘÍKÁ
MIROSLAV ŠOLE.

ilovnick vaření Miroslav Šole musel prakticky celou dosavadní kariéru někomu něco dokazovat. Poslední roky dohlížel z Londýna na evropské trhy společnosti Compass Group, která v Česku vlastní firmu poskytující stravovací služby Eurest. V očích kolegů se ale nikdy nezbavil nálepky člověka z Východu. Být manažerem je podle něj permanentní boj, který se – ať se to někomu líbí, či ne – měří počtem střelených gólů. Až si Šole oddechne, chce bojovat dál. Jen méně intenzivně.

Chcete být ještě manažerem?

Mně je 56 let. Mám za sebou intenzivní kariéru – pracoval jsem sedm dní v týdnu a dále takhle intenzivně pracovat nehodlám. Nechci být nejbohatším člověkem na hřbitově.

Strávil jste „ve velkém světě“ a byznysu 20 let. Co teď budete dělat?

Pomáhat firmám, třeba při tvorbě strategie. Celý život jsem se věnoval službám, i když původně jsem technik. Služby dnes narůstají na významu. Myslím, že očekávání hosta či konzumenta je stále výrazně jiné, než firmy nabízí v současné době. Já jsem se sice pohyboval v cateringu, ale zařizoval jsem i nákupy firem. K samotnému cateringu jsem se dostal jenom tehdy, když jsem měl hlad. Vzhledem k tomu, že to byl můj koníček a je to má životní vášeň, stále se v tom vzdělávám.

Nebavilo by vás otevřít si nyní dobrou hospodu?

Ne. Já jsem strávil dost času s šéfkuchařem Albertem Rouxem, což je šéfkuchař z Paříže, kterému je 80 a má tři michelinské hvězdy za restauraci v Londýně – La Gavroche. Učil se u něj

třeba i Gordon Ramsay, známý i v Praze. Dal mi jednu radu: „Nikdy nevař, když nemáš pro koho. Vařit musíš, jen když máš publikum.“ Řekl mi, že jestli mě to baví, mám vařit doma přátelům. Já vždy vzpomínám právě na Gordona Ramsayho, když přišel do Prahy a v Hiltonu vybudoval restauraci Maze. Po 11 měsících dostal michelinskou hvězdu. Jenže Maze už mezitím musel zavřít. Neměli hosty.

Možná proto, že tady na to lidé neměli peníze...

Měli jiné očekávání. Jedna paní od milionáře mi povídala, že chtěla vyměnit přílohu, ale nevyšli jí vstříc. Tak jsem jí odvětil, že taková gastronomie je umělecké dílo.

Compassu v Česku patří Eurest. Jeho závodní jídelny nemají nejlepší pověst...

Jídelny v Česku nemají dobrou pověst obecně a vyrovnat se s tím bylo to nejtěžší, když jsem dostal Česko na starost. Je to obtížný proces. Ale Eurest se za 20 let velmi změnil.

Jak jste ho vylepšoval?

Zaměřoval jsem se třeba na kvalitu příloh, protože česká kuchyně je na nich naprosto závislá. Přesto se tu všichni orientují na maso. Vymýšleli jsme například přílohu jako vařenou zeleninu, což byla kdysi novinka. Vařili jsme každý den v Česku 170 tisíc jídel. To je složité.

Jak potom můžete uhlídat distribuci?

Já jsem měl zodpovědnost za 800 kantýn i v ostatních zemích.

Vymýšlel jsem zlepšování. Ale management je v tomto případě o tom, že zodpovídáte za něco, kde jste nikdy nebyl. Což je pro někoho naprosto nepřijatelné a chce si to ohlídat. Zodpovídáte za něco, u čeho nemůžete být, a přesto si musíte být jistá, že to tam je v pořádku. V tu chvíli jde o to vytvářet takové procesy, ve kterých nedáte šanci lidem z nich vystoupit. A řídit je.

Můžete to přiblížit na nějakém produktu?

Pod slovem proces si představíte něco vznešeného, ale je to třeba o boji proti UHO (univerzální hnědé omáčce). Topmanažeri říkají, že takové věci se jich netýkají, ale to je blbost. Šéf zodpovídá právě za to UHO, ta omáčka ve finále mění svět.

Proces vám popíšu třeba na vařených bramborách. My jsme to dotáhli k dokonalosti, protože jsme vařili 95 procent brambor na jednom místě pro všechny naše restaurace, jen zbylých pět procent jinde. Rozváželi jsme je bez jakékoliv chemie či glutamátu, naprosto čerstvé. Taky se o naší firmě říkalo – to je ta s těmi dobrými bramborami.

Vaše šéfování začalo také v kuchyni...

Začínal jsem v roce 1988 v bufetu v pražské Lucerně, kde jsem dělal pomocnou sílu. Tam jsem dělal vše. Pak jsem šel do Velkého sálu Lucerny, vozil jsem popelnice a točil zmrzlinu, při plesové sezoně dával židle nahoru a dolů. Po revoluci jsem se ještě potkal s Havlovými. Paní Ivana Havlová si mě vybrala, že ji budu zastupovat, když tam nebude. Měl jsem docela ambice, ale ona si pak přivedla nějakého ředitele. Tak jsem byl zhrzený. Vydražil jsem si v privatizaci malou restauraci a začal se věnovat své lásce – gastronomii. To byla restaurace Austria, která již neexistuje, byla na Smíchově ve Štefánikově ulici.

To byla, předpokládám, první manažerská zkouška...

To určitě. Je to tvrdý obor. Dělal jsem to amatérsky, protože jsem nebyl vyškolen. Být správným manažerem je navíc to samé jako být dobrým chirurgem. Každý lékař nemůže dělat chirurga. Lékař musí být inteligentní a schopný teoretik, ale chirurg má navíc ty schopnosti, které jsou teoretikům cizí. Velmi často si doktor šroubovákem vypíchne oko. Úplně stejné je to v managementu, kde musíte být teoreticky nabitý, a navíc zručný a schopný tým, že musíte mít systémové, matematické uvažování, abyste zvládal procesy a pořad měl vizi, kam jdete.

Vize většinou nastavuje sama firma. A vesměs stále zvyšuje cíle, ne?

Ale musíte mít vizi pro den, měsíc. Jste v situaci, kdy musíte být dirigentem a zároveň trenérem fotbalového týmu. Člověk bez kreativity by řekl, že když se hraje na branky, nebude dělat nic jiného než trénovat trefování do branek. A pak prohraje v utkání. Abyste se dostala ke kopnutí míče, musíte na tréninku trénovat něco jiného. Špičkoví fotbalisté trénují rychlost a kličky. V managementu je to stejné.

Kdy jste si tohle uvědomil?

Tohle jsem začal vnímat až po 10 letech, kdy jsem prošel školením, naučil se jazyk, začal vnímat prostředí. Pracoval jsem pro úspěšnou firmu, která byla kotovaná na londýnské burze, musel jsem pochopit analytiky a dívat se na věc z jejich směru. Zmínil jsem fotbal, protože prezident Compass Group byl zároveň prezidentem v klubu Manchester United.

Mně se líbí ten příměr, že korporace jedou také „na góly“...

Pro manažera znamená úspěch jediná věc, a to jsou čísla. Vše ostatní jsou jen řeči. Mluví za vás obrat a marže, nic víc. Za manažery vždy hovoří jen čísla a ne každý se s tím dokáže vyrovnat. Vy vždy musíte dávat hodnotu akcionáři.

Trvalo, než jste se s tím ztotožnil?

Já jsem to věděl od začátku. Je to zase jako v tom fotbale – žádný fanoušek neřekne díky, že jste prohráli. I v managementu si musíte určit, kdy hrajete fotbalové utkání. Nehraje se od rána do večera. Rozhodující je jen výsledek zápasu.

Hodně manažerů si dnes přijde vysátých, protože firma po nich chce stále lepší čísla.

Já si myslím, že jestli chápete dobře, co je leadership, tak víte, že je to dlouhodobé dosahování stále rostoucích výsledků prostřednictvím lidí. Musíte s tím počítat. Nemůžete být „plačka“ a stěžovat si, že to nejde. Vás neživí to, že jste v tréninku. Za vás mluví teprve výsledek fotbalového utkání nebo ten výdej jídla.

Jak úzce jste byl v Compass Group provázán s akcionáři?

Na valné hromadě jsem nikdy nebyl. Ale nechal jsem si to jen vyprávět od předsedy představenstva. Největší vlastník měl asi tříprocentní podíl ve firmě. Je to rozdrobené. Jako manažeri jsme byli zároveň akcionáři. Já akcie dodnes držím.

Když jste na přelomu roku končil, byla ještě možnost někam šplhat?

Asi se nabízel už jen šéf Evropy, ale to už bych nechtěl. To už jsou napůl politické funkce. Přestože jsem s nimi žil dlouho, tak mě stejně vnímali pořád jako Čecha. Byl jsem zapsaný jako „East“ a tečka. Ze začátku vám to neřeknou, ale nakonec, když jsme se skamarádili a chodili jsme spolu do hospody a v půl druhé v noci bloudili po Piccadilly, vám to řekli.

To jste asi musel pořád dokazovat, že jste lepší?

Určitě. Bylo to náročné. Být manažer je neustálý boj.

Máte teď s čím bojovat?

Byl jsem vychován k boji, teď se ale nacházím v odpočinkové fázi. Poohlížím se ale po soupeři a těším se. Užitek z toho budou mít hosté.

Miroslav Šole (56)

Opustil na přelomu roku vedení britské společnosti Compass Group, která v Česku vlastní firmu poskytující stravovací služby Eurest a pro niž pracoval dvacet let. Naposledy seděl v představenstvu pro Evropu i Japonsko. Vedle bývalého šéfa Microsoftu Jana Mühlfeita už není moc dalších Čechů, kteří se v evropských strukturách vypracovali tak vysoko. Šole začínal v Lucerně jako pomocná síla, pak si pořídil svoji restauraci. Než se dostal do skupiny Compass Group, pracoval i jako broker na burze.