



## SUN HYDRAULICS

Bob Koski, Sun Hydraulics, výroba hydraulických ventilov

## SLOBODNÁ FIRMA

V roku 1970 začal budovať slobodnú firmu. Chcel vybudovať spoločnosť, kde by sa zamestnanci cítili rešpektovaní a slobodní.

Nevedel čo robiť, ale vedel, čo nerobiť.

Musel vytvoriť dobrý plán, kde by sloboda neznamerala anarchiu, ale dobre zladené a disciplinované prostredie, ktoré by využívalo silné stránky a inteligenciu ľudí.

Inšpiroval sa firmou DuPont a vyprojektoval štruktúru svojej firmy. Spolu s finančnými a obchodnými zámermi napísal 34 stránkový podnikateľský projekt.

Dostal úver a od začiatku zdôrazňoval nadradenosť „mäkkých faktorov - kultúra, hodnoty, filozofia, nadčísly a štatistikami, čiže význam slobody ako podmienky a záruky nepretržitej a výnimočnej výkonnosti.

Spoločnosti, ktoré dbajú i o „mäkké“ aktíva - vedomosti a vzťahy vo firme, budú z dlhodobého pohľadu úspešnejšie. Ich konkurenčná výhoda bola v kreativitě, schopnostiach a zodpovednosti ich zamestnancov.

Výročná správa podrobne popisuje firemnú kultúru a hodnoty.

## SLOBODA

Bobovi sa nepáčilo slovo „sloboda“. Ako prinútite motýle, aby poletovali vo formácii?

V Sune sú aj nepodarky lepšie ako u konkurencie.

Sun stojí a padá na dôslednosti, opakovateľnosti a jednotnosti.

Chcel, aby sa ľudia správali ako dospelí. Keď chcete pracovať v Sune, nemôžete sa správať ako rodič, ani ako dieťa. Je treba, aby ste vedeli nadväzovať vzťahy na dospelú úroveň - alebo vzťahy, v ktorých sa správame k ostatným tak, ako k sebe rovným.

## UNIVERZÁLNOŠŤ INFORMÁCIÍ

Hlavnou výhodou Sunu je univerzálnosť informácií, čo súvisí so vzťahom dospelý-dospelý. Všetky informácie idú všetkým. Všetkým ľuďom by poskytol informácie a potom by ich naučil, ako si majú zistiť to, čo potrebujú vedieť.

Univerzálnosť je otázkou úcty a rovného zaobchádzania. Nedostatok informácií znižuje produktivitu práce. Informácie sú silným motivačným faktorom, ktorý ľudí vedie k vyšším výkonom a mení sa dynamika vzťahu nadriadený a podriadený. Tak sa z manažérov stávajú lídri. Najlepšie rozhodnutia nemusia vznikáť v najvyšších sférach podniku.

Ľudia vo firme robia rozhodnutia na milióny dolárov, preto ich musia podporovať, poskytovať im nástroje a zásobovať ich vedomosťami. Musia im tiež ukazovať, ako sa môžu zdokonaľovať. Keď si ľudia vybavujú svoje veci, za ktoré sú zodpovední, znižuje sa tým stres.

Univerzálnosť informácií môže platiť trvalo a nemala by byť závislá na zmenách vlastníkov. Ľudia musia byť schopní konať podľa toho, čo vedia a naplňovať tak ciele spoločnosti.

## KULTÚRA A HODNOTY

Sun Hydraulics je slobodná firma, navzdory tlakom akcionárov a dvom výmenám vedenia firmy.

Bob zomrel v roku 2008 a zanechal zoznam manažérov, ktorí vyznávajú jeho hodnoty a kultúru.

