



## SOL

Ako paradoxy a múdrosť podporujú slobodu.

Liisa Joronen, SOL, upratovacie služby

Vybudovala najslobodnejšiu firmu vo Fínsku, možno aj v Európe.

SOL má 8 tisíc zamestnancov, ročný obrat 212 miliónov dolárov.

## PROSTREDIE

Liisa zdedila po otcovi upratovacie služby a odvoz odpadu. V starom filmovom ateliéri zriadila centrálu, ktorú po 5 týždňoch premenili na kancelárie v štýle Google. Vyzvala 200 zamestnancov, aby navrhli, ako chcú pracovať. Zhromaždila 1146 podnetov. Centrálu si zamestnanci navrhli sami.

A v centrále nemajú byť ľudia. Čím viac ľudí, tým viac problémov. Centrály má rada, lebo ich upratujú, ale v svojej nemá rada ľudí. Nechcú mať veľkú centrálu, nech si každý rozhodne sám za seba. Nikto nemá vyhradený stôl.

Vo štvrtok podávajú polievku zadarmo. Ináč je drahá.

Navrhli aj nové logo SOL, žiarivo farebné, ktoré symbolizuje pozitívneho ducha, spokojnosť s prácou, tvorivosť a odvalu.

## HOSPODÁRENIE

Prvýkrát neurobili rozpočet a odvtedy ho nerobia vôbec. Všetko majú v oku. Ani supervízori už nerobia rozpočty.

Cieľom nie je dosiahnuť plánované výdaje, ale zarobiť viac, ako sme utratili.

V roku 2007 dosiahli rast 15%. V roku 2009 účtovali hotelom menej. 90% výdajov ide na zamestnancov. Nepriame náklady majú minimálne. Sú ziskoví, ale počítajú každý šesťák.

Sú veľmi šťihla firma a tiež lakomá, podobne ako ich rodina.

Žiadne kontroly nerobia. Keby manažéri utrúcali peniaze na lietadla a hotely, zamestnanci by sa začali správať rovnako.

Keby mala veľkú kanceláriu, mali by ju všetci. Lieta turistickou triedou.

Sú 100% rodinná firma. V rodine ide jeden druhému príkladom. Ísť príkladom je základ.

## SLUŽBY

Liisa chcela, aby ľudia boli hlavne v teréne, aplikovali „slobodu rozhodovania“ v praxi a venovali sa zákazníkom.

Zmenila názov spoločnosti z upratovacej firmy, na agentúru poskytujúcu služby.

Zamestnancov vybavila žltými a červenými uniformami, aby ich bolo vidieť na diaľku. Upratovanie robia cez deň, nie v noci, aby ich bolo vidieť a boli sa seba pyšní a svoju prácu.

Zamestnanci dostali školenie, aby boli zákazníkom nápomocní. Na kvalitu služieb sa pýtali priamo zákazníkov.

Zamestnanci poskytovali nielen kvalitné upratovacie služby, ale začali tieto služby aj predávať.

## TÍMY

Rozdelili sa do tímov, ktoré sa riadili sami a boli zamerané na určitú skupinu zákazníkov. Potom sa každý vydal svojou cestou.

Boli vyškolení v číslach, aby rozumeli obchodným zámerom svojho tímu, procesu tvorby zisku a cenovým kalkuláciám.

Tímy si stanovovali rozpočet, plán rastu a zisku. Keď na konci roka sčítala čísla, zistila, že tímy si stanovovali ambiciózne ciele, ktoré dosiahli, napriek zlej ekonomickej situácii. Tímy dosahujú 15% rast a zisková marža je 8-10%.

## ÚSPECH

V SOL je politikou, nemať žiadnu politiku. Vychádzajú z logiky vlastnej motivácie, ktorú dosiahla tým, že napĺňala základné a vyššie potreby zamestnancov.

Vybudovala prostredie, v ktorom upratovačky a upratovači boli rovnocenní partneri.

Manažérska práca spočíva v tom, že organizuje úspech, optimálne prostredie, fyzické a duševné, dohliada na to, aby mali nástroje potrebné pre úspech.

Svoju prácu robia ináč ako ostatní, medzi ľuďmi sa chová slušne, pretože predstavuje protiklad prakticky všetkého bežného. Liisa je vzpurná konformistka.

Zjavné protiklady sú typické pre liberálnych lídrov. Nie sú prejavom nedokonalého myslenia, ale naopak, múdrosti.

