



# Whole Foods Market

# Whole Foods Market

---

**Najziskovejšia maloobchodná firma predaja potravín v USA.  
Najmotivovanejší a najangažovanejší zamestnanci - Fortune.**



**John Mackey**

# Whole Foods Market

---

- **Firma**
- **Model riadenia**
- **Decentralizácia**
- **Tímy**
- **Predajne**
- **Sloboda**
- **Spolupráca**
- **Rozhodovanie**
- **Dôvera**
- **Spravodlivosť**
- **Účel**
- **Hodnoty**
- **System riadenia**
- **Inovácie manažmentu**
- **Program inovácií**



# Whole Foods Market

---

## ■ Firma

- Zamestnanci rozhodujú o tom, čo sa bude udržiavať na sklade.
- Tlak na zvyšovanie výkonnosti je od kolegov, nie manažérov.
- Tímy majú právo veta pri prijímaní nových zamestnancov.
- Každý vie, koľko kto zarába.
- Vedúci pracovníci si obmedzili plat tak, aby nebol väčší ako 19 \* priemerná mzda.
- Každý riadi malú firmu.
- Nerozmýšľajú o sebe ako o firme, ale ako o spoločenstve.
- Svetu chcú priniesť niečo dôležité.
- Poslanie má rovnakú závažnosť, ako výsledok hospodárenia.



# Whole Foods Market

---

## ▪ Firma, ktorá je odvekým revolucionárom

- Dnes sú v retaili tieto **stratégie staré a nepoužiteľné**:
  - naplniť regály tovarom
  - prilákať zákazníkov zľavami, vernostnými kartami
  - reklama
  - pohlcovanie konkurenčných reťazcov
- Predajne vo firme sú **priestorné svätyne nespútanej gastronómie**.
- Jednoduchý a pôsobivý predpoklad:
  - Ľudia si radi **priplatia** za potraviny, ktoré sú pre **nich dobré, dobre chutia a robia dobre aj životnému prostrediu**.
- Nakupujú tam ľudia, ktorým **záleží na zdraví**.



**Cieľ: ponúknuť plnosortimentnú ponuku prírodných potravín za vysokú cenu.**

## Netradičný model riadenia



**Majú nezvyklý a výstredný model riadenia, v ktorom sa spája:**  
**demokracia s disciplínou,**  
**dôvera so zodpovednosťou,**  
**spoločenstvo s neútočnou vnútornou konkurenciou.**

# Whole Foods Market

---



- **Decentralizácia**
  - Je na každom kroku.
  - Základná organizačná jednotka nie je predajňa, ale **tím**, ktorý má **rozsiahle právomoci** a so **samostatnosťou**, ktorá nemá obdoby.
- **Tím**
  - **Robí prevádzkové rozhodnutia** vrátane tvorby cien, objednávaní tovaru, obsadzovania pracovných miest a podpory predaja v prevádzkovej jednotke.
  - Funguje ako **ziskové stredisko** a je **hodnotený podľa produktivity** svojej práce.
  - Má **prístup k údajom o výkonnosti** ostatných tímov v svojej predajni aj iných predajniach.
- **Predajne**
  - Každá predajná jednotka má 8 tímov, ktoré dohliadajú na jednotlivé oddelenia.
  - Sú povzbudzované, aby nakupovali od miestnych dodávateľov, pokiaľ výrobky odpovedajú prísny štandardom kvality.

# Whole Foods Market

---

## ■ Sloboda

- Je vyvažovaná **vysokou zodpovednosťou** a to posúva firmu vpred.
- Pracovníci majú **vysoké právomoci**, ale aj **zodpovednosti**.
- Zamestnanci **majú slobodu robiť**, čo je dobré pre **zákazníkov**, aj pohnútku robiť, **čo je dobré robiť pre zisky**.
- Pevné spojenie **samostatnosti a zodpovednosti** znižuje potrebu byrokratických kontrolných opatrení, ktoré podkopávajú motiváciu.





# Whole Foods Market

---

## ■ **Spolupráca**

- Byrokraciu nahradzuje **tlak spolupracovníkov**, ktorý zaisťuje lojalitu spôsobom, na ktorý byrokracia nestačí.
- Majú veľa procesov **sebahodnotenia**.
- **Proces výberu** je založený na **názore kolegov a spolupracovníkov**.
- Nový pracovník je dočasne pridelený k jednému tímu.
- Po 4 týždňoch skúšobnej doby **členovia tímu rozhodujú** o ďalšom osude uchádzača.
- Aby dostal trvalé miesto musí dostať 2/3 väčšinu hlasov.
- Keď prijmú flákača, ich výplata bude menšia.



# Whole Foods Market

---

## ■ Rozhodovanie

- Ste to vy, nie nejaký vzdialený manažér, kto riadi váš úspech.
- Závažné rozhodnutia o tom, kto má do firmy nastúpiť, robia tí, ktorí budú mať za výsledky takých rozhodnutí vplyv.
- Dokiaľ sa pracovníci nepostavia vedúcemu tímu proti prijatiu nového zamestnanca, neprevzali skutočnú zodpovednosť.



# Whole Foods Market

---

## ■ Dôvera

- Každý pracovník má prístup k údajom o odmenách všetkých ostatných zamestnancov predajne, čo zamestnancov podnecuje k tomu, aby rozvíjali svoje schopnosti a robili tie činnosti, ktoré prinášajú najväčšie odmeny.
- Sú zverejnené citlivé prevádzkové a finančné údaje firmy, čo umožňuje vybudovať firmu, ktorú spája dôvera.



# Whole Foods Market

---

## ■ **Spravodlivosť**

- Firma pôsobí ako **spoločenstvo**, nie hierarchia.
- Majú vyhlásenie **vzájomnej závislosti, spoločenstva**, ktoré pracuje na vytváraní hodnoty pre iných ľudí.
- Vrcholové vedenie poberá platy, ktoré sú v súlade s tým, čo hlásajú. Prijali strop, podľa ktorého príjem jednotlivca nesmie presiahnuť 19\* firemného priemeru.
- Každá porada býva zakončená kolečkom „**prejavu uznania**“, kedy každý pracovník oceňuje príspevok svojich kolegov.
- Vedenie chápe, že úspech firmy závisí na tom, či zamestnanci **so sebou do práce berú nielen svoje ruky, ale aj hlavy**.
- Zamestnanci budú mať **pocit sebarealizácie** iba vtedy, keď dostanú príležitosť uplatňovať schopnosť vyššieho rádu - **iniciatívnosť, predstavivosť a vášnivé zaujatie**.



# Whole Foods Market

---

## ■ Účel

- To, čo spája 300 tisíc zamestnancov firmy, je spoločná vec:
- **Zámer obrátiť industrializáciu svetového potravinárstva a poskytnúť ľuďom lepšie potraviny.**
- **To je kapitalizmus, ktorý má svedomie.**
- Pracovať vo firme je výrazom **preferencií a hodnôt** vlastného životného štýlu:
- **Predávať hodnotné potraviny, prispievať k udržateľnému poľnohospodárstvu.**
- Firma je obávaný konkurent, lebo vytrvalo konkuruje sama sebe.
- Majú 300 kritérií výkonnosti - 10\* ročne vedúci v ústredí vyhodnocuje.
- **Zisky sú iba dielči výsledok, nie hra samotná.**



# Whole Foods Market

---

**Firemná mantra:**  
**zdravé potraviny - zdraví ľudia - zdravá planéta.**



# Whole Foods Market - poučenia

---

- **Zásady sú dôležité**

- Vytvoriť organizáciu, ktorá je založená na láske a nie na strachu.  
Mackey, 1992

- **Hodnoty**

- Láska, spoločenstvo, samostatnosť, otvorenosť, spravodlivosť.

- **Systém riadenia**

- Opiera sa o zásadne odlišné myšlienkové východisko.
- Nerodí sa hneď, vyžaduje si usilovnú prácu, neotrasiteľnú vieru vo vlastné vodcovské schopnosti, ktoré popiera tradičnú teórie riadenia.



# Whole Foods Market - poučenia

---

## ■ Inovácie manažmentu

- Najväčšou prekážkou inovácií manažmentu môže byť to, čo si už o manažmente myslíte.
- Nápadné inovácie manažmentu môžu pomôcť riešiť ťažké dilemy.
- Firma spája protivenstvá: **sloboda a zodpovednosť, spoločenstvo a konkurencia, spoločenské poslanie a tučné zisky.**
- Má starostlivé **riadenie napätia medzi protikladmi.**
- Firmy sa vyhýbajú dilemám, preto prijímajú **merítka, procesy a pravidlá rozhodovania.**
- **Je to spoločenstvo, ktoré podáva výkon.**





## Program inovácií

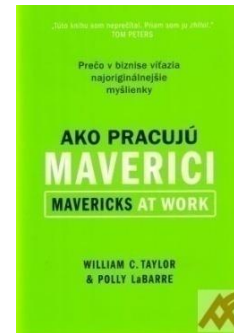
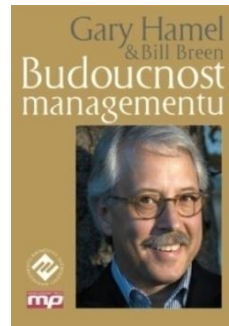


Výzva pre inovácie managementu	Jedinečné manažérske postupy
Posilňovať právomoci ľudí v dôsledku obmedzenia dôrazu na ich riadenie a zároveň udržiavať disciplínu a prísne sústredenie	Dajte zamestnancov veľkú dávku voľnosti, poskytnite im informácie, ktoré potrebujú k rozumným rozhodnutiam, zaviazte ich zodpovednosťou za výsledky
Vytvoriť firmu, v ktorej sú ľudia stmelovaní duchom spoločenstva	Riadte tak, aby ste boli presvedčení o tom, že záujmy jednotlivých záujmových skupín sú závislé, zaveďte finančnú otvorenosť vysokého stupňa, obmedzte rozdiely vo výške plátov
Vytvárať širšie vedomie účelu, ktoré oceňuje mimoriadne prínosy	Postarajte sa, aby usilovanie o realizáciu zásady: zdravé potraviny - zdraví ľudia - zdravá planéta, bolo pre zamestnancov skutočné a hmatateľné, ako usilovanie o zisky

# Knihy

---

- **Gary Hamel & Bill Green**
  - Budoucnost managementu
- **William C. Taylor & Polly LaBarre**
  - Ako pracujú maverici



# Ďakujem za pozornosť

## RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: [mail@krajciova.sk](mailto:mail@krajciova.sk)

mobil: +421 911 556 331



web: [www.krajciova.sk](http://www.krajciova.sk)

blog: [martakrajciova.blogspot.com](http://martakrajciova.blogspot.com)

blog: [martaknihy.blogspot.com](http://martaknihy.blogspot.com)

blog: [martaznalosti.blogspot.com](http://martaznalosti.blogspot.com)

blog: [martaseminare.blogspot.com](http://martaseminare.blogspot.com)

blog: [martasloboda.blogspot.com](http://martasloboda.blogspot.com)