



• E-mail: enquiries@pack-it.com

• Website: www.pack-it.com

• Tel: 029 2048 6779

• Fax: 029 2046 2555

Pack-IT Group

Velká Británie / Wales / Cardiff

Pack-IT Group / Velká Británie, Wales

14_33 / Když chcete vstoupit do světa podnikání, musíte se chovat jako byznysmen

Příběh společnosti Pack-IT Group, Cardiff, Velká Británie – osobní zpověď Johna Bennetta

17 / Recept na úspěšný sociální podnik

26 / Jak vytvořit vlastní obchodní rozvojovou strategii

John Bennett

28 / Jak založit franšizu Pack-IT

Několik slov s generálním ředitelem Johnem Bennettem o nákladech a výhodách zakoupení franšizové licence od společnosti Pack-IT

34_37 / Když poznáte, jaká mají lidé omezení, stanete se vnímavější vůči jejich silným i slabým stránkám

Rozhovor s Davidem Lerwayem, ředitelem pro logistiku, skladování a on-line služby

37 / Služby společnosti Pack-IT Group

Pack-IT Group „Se zaujetím pro služby, kvalitu, podnikání a lidi“

Pack-IT je cardiffský sociální podnik zabývající se balením a expedicí zboží. Jeho převážně firemní klienti oceňují cenu a efektivitu, kterou Pack-IT nabízí – a za více než deset let svého působení tento podnik dokázal, že své služby odvádí kvalitně.

Sociální cíl podniku Pack-IT je součástí jeho zaměstnanecké politiky. Polovina zaměstnanců má různá postižení jako například Downův syndrom, je neslyšící nebo trpí poruchami učení. Jiní prošli vězením nebo se vymanili z drogové závislosti. Těmto lidem vyhovuje druh práce, jakou v Pack-IT zastávají, a sociální prostředí pracoviště jim prospívá. Pracují na plný úvazek za plnou mzdu a vydělávají více, než činí tržní mzda. Na to, že se obecně jedná o obor s vysokou fluktuací zaměstnanců, udržuje se zde retence pracovníků na dobré úrovni.

Od konce 90. let firma Pack-IT své služby úspěšně rozšiřuje. Zavedla on-line služby, má řadu mezinárodních klientů, obdržela dvě prestižní ceny a dostalo se jí vzácné příležitosti, když byla oslovena špičkovými kapitálovými investory s nabídkou na odkoupení čtvrtiny podílu společnosti. Obrat, který za rok 2006 činil 1,6 milionu liber, je spolu se spokojenými zaměstnanci důkazem úspěchu této firmy.

autor zde zčásti cituje z publikace *Match Winners – A guide to commercial collaborations between social enterprise and private sector business*

Když chcete vstoupit do světa podnikání, musíte se chovat jako byznysmen

Příběh společnosti Pack-IT Group, Cardiff, Velká Británie – osobní zpověď Johna Bennetta

Tento text původně vznikl v anglickém jazyce. Jeho česká verze je překladem anglického originálu.

Úvod

„Sociální podnik nebo sociální firma, na názvu nezáleží. Za podstatné považujeme spíše to, že Pack-IT funguje na konceptu tzv. ‚trojího prospěchu‘ (triple bottom-line) – ekonomického, sociálního a environmentálního, což v praxi znamená, že se snažíme recyklovat všechno, co se dá.“ Těmito slovy uvedl generální ředitel John Bennett společnost Pack-IT Group, která dnes nabízí skladovací, distribuční, balicí a zásilkové služby.

Přijeli jsme do waleského Cardiffu, abychom udělali rozhovor s panem Bennettem, zkušeným obchodníkem

Když jsme dostali britskou Cenu za nejlepší sociální podnik, někdo mě nazval sociálním podnikatelem. Za svou kariéru už jsem byl lecčím, ale ještě nikdy jsem nebyl sociální podnikatel. Když jsem potom večer přišel domů, musel jsem si najít, co to vlastně znamená.

John Bennett / generální ředitel společnosti Pack-IT, poté, co obdržel Cenu za nejlepší sociální podnik ve Velké Británii za rok 2003

a sociálním podnikatelem. Zajímaly nás zejména jeho zkušenosti s budováním jednoho z nejúspěšnějších sociálních podniků ve Velké Británii, společnosti Pack-IT Product Promotions, Ltd. neboli krátce Pack-IT. Jde o společnost s ručením omezeným se symbolickou garancí¹, která je postavena na členském principu (jako jsou kupříkladu družstva, pozn. autora). „Začínali jsme s pěti zakládajícími členy, nyní je nás sedm,“ říká

^{1/} Společnost s ručením omezeným se symbolickou garancí je alternativní typ obchodní společnosti, kterou většinou zakládají neprospěšné organizace. Pack-IT Promotions nemá kapitálové podílníky, ale má členy, kteří figurují jako garanti místo akcionářů. Tito garanti přispěli symbolickým vkladem jedné libry, kterou ručí za závazky společnosti v případě ukončení její obchodní činnosti.

Bennett. „Naši zaměstnanci mohou do firmy vstoupit, kdykoliv mají pocit, že k tomu nazrál čas. Někteří této příležitosti využijí, jiní ne, záleží jen na nich.“

To, co v roce 1988 začalo jako běžné denní centrum s cílem zapojit místní obyvatele s poruchami učení do příležitostných balicích prací, se časem rozvinulo ve velmi úspěšnou obchodní společnost, která poskytuje komplexní zásilkové, skladovací, distribuční a příslušející on-line služby. Společnost vyrostla z dotovaného denního centra v autonomní, zcela nezávislý a konkurenceschopný podnik, který zaměstnává 16 lidí, z nichž 9 má funkční nebo behaviorální poruchy či poruchy učení.



John Bennett

... / Trocha historie

Původní projekt vznikl v roce 1988 a byl provozován na základě plné dotace Centra pro sociální služby Rady hrabství Cardiff. Úkolem Pack-IT však bylo přestat se postupem času spoléhat na veřejné dotace a svou ekonomickou soběstačnost postavit více na příjmu z vlastních aktivit. K tomuto posunu začalo docházet v době, kdy do denního centra v lednu 1994 nastoupil John Bennett. „Přišel jsem v okamžiku, kdy se intenzivně uvažovalo, jakým směrem by se organizace měla dál ubírat. Můj předchůdce se už sháněním zakázek dále nechtěl zabývat, práce ubývalo a management potřeboval někoho, kdo by do toho všeho dokázal vlít novou krev. A tak jsem se rozhodl porozhlédnout po nových možnostech. Chtěl jsem využít svých bývalých kontaktů v tiskárenském průmyslu, sehnat pro podnik lukrativnější zakázky a zároveň dát nový smysl práci, kterou zde lidé dělali. Chtěl jsem, aby si vydělali; nebyl jsem sociální pracovník, ale obchodník a podnikatel.“

Po několika týdnech na novém místě Johnu Bennettovi správní rada oznámila, že „má dva až tři týdny“. „Máte na mysli něco konkrétního?“ zeptal se, protože si myslel, že členové správní rady pro něj mají nějaký nový úkol. „Ani ne,“ dozvěděl se. „Jde jenom o to, že pokud se věci rychle nezmění, budeme to tady muset všechno zavřít.“ Bennett nevěřil vlastním uším. Před pár týdny ho přijali, aby projekt znovu oživil, a najednou to správní rada vzdává. „Chcete to jen tak zabalit? To vám teda pěkně děkuju!“ rozčílil se. Teprve s odstupem času se na věc začal dívat s nadhledem. Pochopil, že důvodem tak náhlého rozhodnutí bylo to, že denní centrum mělo přijít o grant, který jeho činnost

Když mě někdo zatlačí do kouta, vzbouří se ve mně bojový instinkt, probudí se můj pud sebezáchovy a já sáhnu hodně hluboko do svých rezerv.

dosud financoval. „Měl jsem dvě možnosti: buď ve vzteku odejít, nebo pokračovat s balícími službami a nahradit výpadek grantu z vlastních příjmů. Viděl jsem, s jakým nadšením tam lidé pracují a jak je to baví. Někteří známí mi říkali: ‚Že se na to nevykašleš, za ty starosti to nestojí,‘ ale já sám sobě slíbil, že udělám všechno pro to, aby to fungovalo.“

Bennett se se vši vervou pustil do záchranné operace. Vyzbrojený pouze vlastním odhodláním a důvěrou v sebe sama sedl k telefonu a začal shánět „jakoukoli“ práci „od kohokoli“, včetně svých spolupracovníků z doby, než se dal do služeb Pack-IT. Postupně a pomaličku začaly přicházet nové zakázky. „Byl jsem odhodlaný s tím něco dělat. Když mě někdo zatlačí do kouta, vzbouří se ve mně bojový instinkt, probudí se můj pud sebezáchovy a já sáhnu hodně hluboko do svých rezerv. Ale přestože se věci rychle zlepšovaly, v tak extrémně krátké době jsme prostě neuměli vydělat tolik peněz, kolik jsme potřebovali.“

Když se lhůta začala krátit a možností ubývalo, neměl Bennett jinou možnost, než opětovně zkusit požádat místní samosprávu o prodloužení grantu na další rok. „Pokud chcete, aby ten projekt pokračoval i v budoucnu, budu potřebovat ty finance, které mi chcete

vzít,“ řekl Bennett úředníkům. K vlastnímu překvapení mu úřad prodloužení grantu opravdu schválil. „Úřednice, která nám grant původně chtěla vzít, byla vážně skvělá. Za pár dní se mi ozvala a řekla: ‚John, dostanete ty peníze i na příští rok, ale víc pro vás bohužel udělat nemůžu. Teď už je to jen na vás.‘“ Do konce stávajícího dvanáctiměsíčního období se Bennettovi a jeho spolupracovníkům podařilo zkonsolidovat finance Pack-IT natolik, že získali nový grant i na další rok. „Během prvního finančního roku se nám podařilo sehnat dost práce, a tak jsme byli schopni zmenšit tu obrovskou černou díru, kvůli které měl být projekt původně ukončen,“ řekl Bennett. Na základě svého celkového obratu získala Pack-IT roční grant ještě několikrát. „Na konci pátého roku jsme měli zisk ve výši 1 052 liber. Vyvlékli jsme se z dotační oprátky, jak se tomu příhodně říká, a od té chvíle jsme se již nemuseli spoléhat na financování z veřejných peněz,“ potvrzuje Bennett.

Zabezpečením finančních zdrojů však starosti a problémy neskončily. Sotva se podařilo situaci stabilizovat a společnost začala být výdělečná, rozhodl se majitel budovy, ve které Pack-IT sídlila, celou tamější oblast přestavět a jejich budovu zbourat. Společnost se musela přestěhovat do nového sídla, které vůbec nevyhovovalo jejím potřebám: „Museli jsme se přestěhovat z prostor o ploše 240 m² do prostoru o velikosti přes 1000 m². Byl to jediný prostor, který jsme mohli získat, protože všechny ostatní již byly zabrané. V té době jsme stále ještě byli velmi malá firma, a tak pro nás bylo stěhování do tak velkých prostor dost riskantní. Ptal jsem se sám sebe, co si s tak velkou plochou vůbec počneme a jestli ji dokážeme finančně utáhnout,“ říká Bennett. Během šesti měsíců se však společnosti podařilo celý prostor plně využít a v průběhu

/ Recept na úspěšný sociální podnik:

- / jeden velmi jasný účel a pečlivě vybrané místo na trhu
- / jedna sada rozvinutých hodnot
- / jeden tým vysoce kvalitních, prověřených a odolných lidí
- / dávka velké soutěživosti a touhy uspět (extra silná)
- / spousta tvrdé práce
- / jedna špetka oportunizmu
- / jedna polévková lžice ziskové motivace

Dobře umíchat, okořenit zápallem pro věc a podávat ještě horké.

Varování: Tento pokrm vyžaduje silný žaludek a pevné nervy; nehodí se pro ty, kdo trpí alergií na riziko nebo vydělávání peněz.



několika dalších let si dokonce pronajala dalších dvakrát 460 m². Nakonec Pack-IT přesídlila do prostoru Cardiff Bay Business Center, kde v současné době celá společnost působí pod jednou střechou.

John Bennett po svém předchůdci zdědil tonoucí a napůl opuštěnou loď, které takřka nikdo nevěřil. Musel ji provést rozbouřenými vodami – poradit si se ztrátou financí, nedostatkem zakázek, zvýšenými náklady na nájemné v přehnaně velkých prostorách a zaměstnanci, pro které musel sehnat dostatek smysluplné práce. Postupně zjišťoval, že podnikání se sociálním rozměrem není vůbec snadné. Všichni se museli učit za pochodu, a jak sám Bennett přiznává, často to byly těžké a tvrdé lekce: „Vyzkoušeli jsme opravdu mnoho různých věcí. Hodně jsme se natrápili, zvláště ze začátku. Ale také jsme se naučili, že problémy se dají překonat.“ Bennetta a jeho zaměstnance vždy spojovalo odhodlání zachránit podnik, který byl na pokraji krachu, a proměnit jej v úspěšnou obchodní společnost.

Chování byznysmena

Aby jejich podnik uspěl, musel Bennett vybudovat silný tým, vyškolit zaměstnance, získat a zaškolit členy představenstva společnosti a především vybudovat společnosti Pack-IT dobré jméno. Jako každá firma si Pack-IT potřebovala získat a udržet pověst důvěryhodného a spolehlivého obchodního partnera, který nabízí kvalitní služby. „Problémy s důvěryhodností byly asi to nejtěžší, co jsme museli ze začátku překonat, protože místní komunita věděla, koho zaměstnáváme. Zažili jsme situace, kdy k nám

To, že máme jako firma svůj sociální přesah, přece neznamena, že musíme být neschopní a neprofesionální. Vždy dodržíme, k čemu jsme se zavázali. Kdybychom náhodou nesplnili zakázku včas a podle zadání, nedostaneme zapláceno. V mnoha ohledech se od ostatních komerčních firem vůbec nelišíme.

někdo přišel, chvíli naše lidi pozoroval, a pak se zeptal: ‚A neslintají při tom balení na obálky?‘ A já musel odpovídat: ‚Nebojte se, když jim něco ukápně, tak to utřeme.‘ Takové otázky byly na denním pořádku. Kdyby naši zaměstnanci nebyli schopni udělat práci, kterou po nich chceme, tak by tu nebyli,“ říká Bennett. „Vzhledem k tomu, že naše společnost má sociální rozměr, je zdejší pracovní prostředí trochu jiné. Přesto každou práci odvedeme v pořádku a včas. Tito lidé jsou součástí našeho týmu a tak to prostě je.“

Předpojaté komentáře vždycky zabolí, firma si ale skutečně musela poradit s otázkou, zda má svůj sociální rozměr tajit nebo nikoliv. Měla by sama sebe propagovat jako sociální podnik, jehož zaměstnanci trpí poruchami jako je třeba Aspergerův syndrom, a tak svůj „handicap“ proměnit v tržní přednost? John Bennett se tímto problémem zabýval velmi intenzivně, až nakonec dospěl k následujícímu řešení: Ve vztahu k vnějšímu světu se Pack-IT prezentuje jako běžná komerční firma. V rámci vlastní firemní kultury ale nijak

neskrývá, čím ve skutečnosti je. „Jsme stejní jako ostatní firmy, obchodujeme jako rovnocenní partneři a získáváme zakázky na základě našich schopností,“ vysvětluje Bennett. „Když chce ale někdo vědět o mých spolupracovnících něco víc, moc rád se o všechny své skvělé zážitky podělím. Těší nás, když se o nás lidé zajímají a třeba se sem i přijdou podívat. Je to výborná sociální interakce. Naši hosté mají skvělou příležitost vidět na vlastní oči, jak tu fungujeme a jak spolu vycházíme. Na druhou stranu jsem se naučil přijímat skutečnost, že mnoho lidí se ve společnosti mých spolupracovníků necítí dobře, a podle toho se i chovám. Tak se prostě věci mají. Mluvím o svých zaměstnancích, když se mě na ně někdo zeptá, v ostatních případech to neřeším.“

Když kolem sebe rozhlásíte: „My se zabýváme balením,“ a někdo za vámi přijde, abyste mu něco zabalili, zkrátka to musíte udělat. Chcete-li v podnikání uspět, musíte se jako podnikatel i chovat. Pokud se tak nechováte, nebudete kvůli tomu horší člověk, ale nesmíte pak očekávat, že vaše firma přežije. Musíte dodržet, co slíbíte.

Bennett k tomuto postoji došel na základě svých praktických zkušeností, když zjistil, že znevýhodnění jeho zaměstnanců a potřeba jejich integrace na trh práce se nedají použít jako argument při získávání zakázek.

„Jednou jsem to úplně zpackal,“ vypravuje. „Připravil jsem si pro zákazníka nabídku a šel ho navštívit. Jednání pořád nikam nevedlo, až jsem ze sebe nakonec vyrazil: ‚Podívejte, prostě nám tu zakázku dejte, zaměstnáváme postižené lidi a tuhle práci potřebujeme.‘ Zákazník se mi podíval přímo do očí a odpověděl: ‚Mně je ale úplně fuk, kdo pro vás pracuje. Mě zajímá, jestli to jste schopní udělat nebo ne.‘ Vzal jsem si to tenkrát velmi osobně. Hrozně mě to naštvalo. Ale když se na to dívám zpětně, jsem moc rád, že jsem tuhle lekci dostal už tenkrát, místo toho, abych na kartu ‚postižení‘ sázel ještě další tři roky. Od té doby si říkám: ‚Co vlastně prodáváme? Prodáváme skladové, distribuční, zásilkové a balicí služby. Nic jiného.‘ Mimochodem, tu zakázku jsme nikdy nedostali. Zákazníky nezajímá, kdo pro Pack-IT pracuje, ale to, aby společnost práci odvedla za dobrou cenu a včas. Většina klientů ani neví, že je Pack-IT sociální podnik.“

Postupem času se Bennett začal stále více zaměřovat na zvyšování a udržování kvality služeb a větší konkurenceschopnost. Rád říkává: „Když chcete být úspěšný podnikatel, musíte se jako podnikatel chovat.“ Bennettova mantra vydláždila společnosti Pack-IT cestu k úspěchu. Firma vychází z přesvědčení, že její sociální charakter nesmí stát v cestě její profesionalitě. „Vždycky dodržíme, k čemu jsme se zavázali. Kdybychom náhodou zakázku nesplnili včas a podle zadání, nedostaneme zapláceno,“ říká Bennett. „V mnoha ohledech se tak od ostatních komerčních společností vůbec nelišíme. Když kolem sebe rozhlásíte: ‚My se zabýváme balením,‘ a někdo za vámi přijde, abyste mu něco zabalili, zkrátka to musíte udělat. Musíte dodržet, co slíbíte.“

• • • / Náš pracovní tým, naši lidé

Mezi sociálním podnikem jako je Pack-IT a běžnou komerční firmou, která nemá sociální cíle, však přece jen určité rozdíly existují. Cílem společnosti Pack-IT je integrovat znevýhodněné lidi zpátky do komunity tím, že jim poskytne skutečnou práci. I běžné společnosti mohou zaměstnávat postižené nebo jinak handicapované osoby, ale na rozdíl od nich se Pack-IT nemusí starat o to, aby uspokojila akcionáře, vysvětluje Bennett. Všechny zisky, které Pack-IT jako firma vytvoří, se investují zpět do zaměstnanců

v podobě školení, příležitostných odměn a společenských aktivit nebo do posilování a rozšiřování vlastní obchodní činnosti. Vše je podřízeno sociálnímu poslání společnosti.

Díky svým ziskům je navíc společnost schopná do své komunity sama investovat prostřednictvím sponzorství různých akcí. Jak říká John Bennett: „Lidé mi říkají, že slovo zisk v nich evokuje něco nečistého a nízkého. Podle mě to je nesmysl. Já chci vydělávat. Každý, kdo říká, že nepodniká kvůli penězům, je buď lhář, nebo hlupák. Musíte přece svůj podnik z něčeho financovat.“

Největší hodnotou celého podniku, důvodem, proč i smyslem všeho, co Pack-IT dělá, jsou její zaměstnanci. Společnost si za svůj cíl vytkla nabízet lidem s poruchami učení a jinými handicapy příležitost získat schopnosti a dovednosti, které budou moci uplatnit jak ve svém osobním životě, tak ve svém zaměstnání. Tento cíl se stal pevnou součástí pracovních procesů a firemní kultury společnosti.

Nemyslete si, že nechceme vytvářet zisk. Samozřejmě, že chceme. Lidé mi říkají, že slovo zisk v nich evokuje něco nečistého a nízkého. Podle mě to je nesmysl. Já chci vydělávat. Každý, kdo říká, že nepodniká kvůli penězům, je buď lhář, nebo hlupák. Musíte přece svůj podnik z něčeho financovat.

Jak se znevýhodnění či přímo zdravotně postižení lidé k získání pracovního místa kvalifikují? Dokáží svou práci dělat efektivně a konkurenceschopně? Musí mít nějaké zvláštní schopnosti? Bennettův přístup k náboru nových pracovníků je jednoduchý: „Vybírám si lidi podle toho, jakou mají osobnost.“ Pack-IT se nestará o to, jak žadatelé o práci vypadají nebo jaké mají profesní a osobní zázemí. Zajímá se pouze o jejich osobní přístup, o to, jestli opravdu chtějí pracovat a jestli jsou ochotni poskytnout podniku vše, co bude potřeba.

John Bennett nám vyprávěl příběh o jednom mladíkovi, který je pro Pack-IT v mnoha ohledech typický: „Jednou k nám přišel mladý muž, tedy spíše ho k nám přivedla jeho matka. Zavolala mi předem, aby si ověřila, jestli na ně budeme mít čas. Navštívit nás pochopitelně může přijít kdokoliv, vítáme každého, kdo se na nás chce třeba jen podívat. A tak přišli. Mladíkova starostlivá maminka ho vůbec nepustila ke slovu. Zjevně měla se sháněním místa pro svého syna spoustu špatných zkušeností. Otočil jsem se na toho kluka a přímo se ho zeptal, co by chtěl dělat on. ‚Já chci práci,‘ odpověděl. ‚A proč chceš práci?‘ ‚Chci mít peníze.‘ ‚Co s těmi penězi budeš dělat, až je dostaneš?‘ ‚Udělám si prázdniny a koupím něco mámě.‘ A to mi úplně stačilo, protože řekl přesně to, co bych při pohovoru řekl já, jen bez té obvyklé omáčky, o které si všichni myslíme, že je potřeba.

Každý sem nejprve přichází na tříměsíční zkušební lhůtu. Důvodem je to, že se chci každého po třech měsících zeptat, jestli se mu to takhle líbí nebo ne. Vlastně tu ani nejsou na zkoušku. Chci jen, aby tu tři měsíce byli a dostávali za to normálně plat, a kdyby se rozhodli, že jim to nevyhovuje, měli možnost zase odejít. Když se rozhodnou, že nezůstanou, nebudeme se na ně zlobit.





Například Gary je v tom, co dělá, skutečně velmi, velmi dobrý. Je správcem informačních technologií a skutečnost, že ho některé jiné firmy odmítly zaměstnat, nám zde všem byla jen ku prospěchu. Já lidem říkám jednu věc: „Mě nezajímá, co nedokázete. Řekněte mi, co umíte. Pokud máte k práci ten správný přístup, pokud se tou prací chcete živit a chcete ji dělat na sto procent, pak bude zcela jistě všechno v pořádku. Je mi úplně jedno, jak vypadáte, na něčem takovém mi vůbec nezáleží.“ Já věci vidím jednoduše. Kdybych svoje zaměstnance zahrnoval nějakou speciální péčí, brzy bych si je odcizil. Je třeba se všech bariér zbavit a začít lidi vnímat a hodnotit podle toho, co umí. Všechny překážky a bariéry je třeba strhnout!

John Bennett
/ generální ředitel společnosti Pack-IT

- ● ● Skutečnost, že neumí mluvit tak plynně a obratně jako my, z něho přece nedělá horšího člověka. Jeho potřeby jsou stejné jako naše. Zaujalo mě právě jeho odhodlání a později se ukázalo, že je naprosto spolehlivý. U nás nezáleží na tom, z jakého prostředí naši zaměstnanci pocházejí a co mají za sebou. Vím o jejich zázemí jen to, co je pro mě důležité.”

Žádný podnik však nemůže zaměstnávat handicapované lidi bez jakýchkoliv podmínek a omezení. Pro Pack-IT pracují osoby se sociálními a zdravotními problémy a poruchami učení, neboť hlavním sociálním cílem tohoto podniku je jejich zpětná integrace do společnosti. Zároveň je však Pack-IT komerčním subjektem, který musí být schopný prodávat své produkty za konkurenční ceny a být dostatečně produktivní a efektivní. Z tohoto důvodu ve společnosti funguje tzv. rozložení padesát na padesát (plus mínus): „Polovina postižených a polovina zdravých – poměr sil, který pro nás funguje nejlépe,” vysvětluje Bennett. „Kdybychom nabrali více lidí s postižením, mohlo by to snížit úroveň profesních dovedností, které musíme zvládat, abychom mohli odvádět dobrou práci. Kdybychom se zaměřili opačným směrem, přišli bychom o svůj sociální rozměr.” Naplňování jak sociálních, tak ekonomických cílů tedy vyžaduje pečlivé vyvážení jednotlivých složek podniku. Vytváření společného prostředí pro zdravé a postižené zaměstnance je další, podobně náročná výzva.

To, že je Pack-IT sociální podnik, také neznamená, že by u svých zaměstnanců toleroval nepřipustné chování. Ve strukturovaném firemním prostředí se lidé musejí umět ovládat bez ohledu na to, že polovina

z nich má nějaké postižení. Když to nezvládnou, musí je firma propustit. „To, že trpíte nějakou poruchou, vás neomlouvá. Tohle je pracovní prostředí a na bezpečnosti, kázni a dobrém výkonu nám zkrátka záleží,” poznamenal Bennett.

K disciplinárnímu řízení ve společnosti Pack-IT dochází jen velmi zřídka, i když zde již několikrát proběhlo. Obecně má ale podnik jen velmi nízkou fluktuaci pracovníků. Chtějí-li zaměstnanci odejít, bývá to většinou proto, že si začnou troufat na větší profesní výzvy. V takových situacích se společnost snaží najít těmto lidem jinou práci, která by vyhovovala jejich nově nabytým schopnostem.

Maria pro mě pracuje 15 let a umí všechno, co od ní potřebuji. Poskytuje mi svoje dovednosti a znalosti a já jí za to každý pátek dávám peníze. Je tady, aby odvedla svou práci. Naši zaměstnanci vedou normální život.

Cliff, který trpí poruchou učení, pracoval ve společnosti šest let, než získal pocit, že je připravený pustit se do něčeho nového. I přes poruchu učení dokázal odmaturovat ze čtyř předmětů. „Když k nám poprvé přišel, neměl vůbec žádné sebevědomí ani důvěru ve vlastní schopnosti,” vzpomíná Bennett. „Během doby, kdy s námi byl, jeho sebeúcta a sebedůvěra rostla a nakonec od nás odešel s řadou nových

sociálních a profesních dovedností. Stal se z něj úplně jiný člověk, hotový předobraz úspěchu. Jednoho dne přišel ke mně do kanceláře, aby si se mnou promluvil. Dokázal otevřeně říct, že se tu nudí a že by chtěl dělat něco úplně jiného. Když nás opouštěl, měli jsme všichni slzy na krajíčku, ale zároveň to byl pro nás i pro něj velký den.”

„Empowerment’ je slovo, které asi nejlépe popisuje růst, který zde naši lidé zažívají – mnohemu se ve firmě naučí, profesně i osobně se rozvinou, vybudují si nové dovednosti, začnou získávat ztracenou sebeúctu a sebedůvěru.”

Vztahy mezi zaměstnanci ve společnosti Pack-IT jsou velmi srdečné. Lidé se navzájem podporují. „Když je někdo nemocný nebo na dovolené, zastoupí jej každý, kdo jen trochu může,” popisuje Bennett. „Pracujeme jako jeden tým. Sedím sice tady za kancelářským stolem a všechno řídím, ale bez svých spolupracovníků bych tu dnes neměl co dělat. Je to společná práce.”

David Lerway, ředitel pro logistiku (viz následující rozhovor), dodává: „Znám každého, kdo tu pracuje. Jsem v neustálém kontaktu s Johnem, Tomem a vedoucími v zásilkovém oddělení. Všichni víme, jak je tu kdo znevýhodněn, jaké má kdo silné a slabé stránky. Vůči takovým věcem se prostě stanete vnímavějšími.” Možná to zní jako samozřejmost, ale ve skutečnosti se za tím skrývají roky zkušeností. Otevřená a zdvořilá komunikace, častá a pravidelná školení, kultura stálého vzdělávání, mnoho příležitostí pro profesní a osobní růst, silná podpora a pevné vedení, uznání za dobře odvedenou práci, různé druhy ocenění a odměn, důraz na vyvážený vztah



mezi prací a mimopracovním životem – to všechno jsou důvody, proč dnes společnost Pack-IT Group funguje tak skvěle.

/ Učení se za pochodu

Pack-IT má silný smysl pro sociální odpovědnost a sociální poslání. Přesto vždy respektuje své obchodní potřeby. „Jen tak si můžeme zachovat samostatnost a finanční nezávislost,“ vysvětluje Bennett. „Nechci se znovu dostat do stejné situace, v jaké jsme byli prvních pět let, kdy jsme každý rok museli čekat a doufat, že znovu dostaneme grant, abychom mohli pokračovat.“ Vzpomínka na prvních pět let, kdy se společnost pokoušela postavit na nohy za podpory veřejných grantů, je stále velmi živá. „Ačkoliv jsme dnes velmi rádi za každou podporu, které se nám dostane, nejsme na penězích z grantů závislí. Žijeme z vlastních zdrojů. Musíme být samozřejmě velmi opatrní a uvážliví v tom, jak je utratíme. Naštěstí nikomu nic nedlužíme. Možná na tom má svůj podíl i moje máma, která mi vždycky vtloukala do hlavy, že si nemám kupovat nic, na co nemám.“

Stejně jako ostatní firmy chce i Pack-IT svým klientům nabízet vysoce kvalitní služby. Každý zákazník má individuální požadavky, a tak zaměstnanci Pack-IT věnují každé zakázce individuální pozornost. To je zároveň nejsilnější stránkou této společnosti – její schopnost přizpůsobit se nejrůznějším potřebám svých klientů a nabídnout jim řešení šité na míru. Tento přístup ovšem vyžaduje vysokou profesionalitu, flexibilitu a širokou škálu nabízených služeb. O tom, že se Pack-IT tomuto cíli daří dostát, svědčí

Nejsme závislí na penězích z grantů. Zažili jsme, jaké to je, a trvalo nám pět let, než jsme se z toho dostali. Dnes žijeme z vlastních zdrojů. Musíme být samozřejmě velmi opatrní a uvážliví v tom, jak je utratíme. Naštěstí nikomu nic nedlužíme. Možná na tom má svůj podíl i moje máma, která mi vždycky vtloukala do hlavy, že si nemám kupovat nic, na co nemám. Je to ta nejlepší obchodní rada, jakou jsem kdy od koho dostal.

i její zákaznické portfolio: od velkých akciových společností přes státní instituce, tiskárny a různé agentury až po internetové obchody. V souladu se svým mottem „Se zaujetím pro služby, kvalitu, podnikání a lidi“ je Pack-IT přesvědčivým a důvěryhodným dodavatelem služeb.

Individuální přístup Pack-IT uplatňuje i při správě skladových zásob a distribuci. „Zažili jsme časy, kdy jsme přebírali objednávky svých klientů přímo z jejich webových stránek, abychom jim vypomohli, když byli na dovolené,“ vypráví ředitel pro logistiku David Lerway. Individuální přístup si dál pochvaluje Bennett: „Často se na nás díky naší vstřícnosti obraceli mladé a začínající podniky. Lidé třeba začnou prodávat své výrobky po internetu přímo

z domova. Zboží nejprve balí v kuchyni, ale ta jim postupně začne být malá, a tak se přesunou do garáže. Ale s tím, jak se jim daří stále lépe, jim i garáž přestane stačit a začnou potřebovat opravdové skladovací prostory. A tehdy nastane situace, kdy do hry vstoupí Pack-IT. „Budu s vámi obchodovat, ať máte dvě palety nebo dvě stě. Je mi to jedno. Hodně společností se s vámi vůbec nebude bavit, když pro ně nebudete mít alespoň padesát palet. Je to samozřejmě jejich volba, ale my máme k věci jiný přístup. Rádi budeme spolupracovat s malými a začínajícími firmami, menšími rybami ve velkém rybníku. I malé ryby mohou časem vyrůst,“ popsal Bennett obchodní strategii své společnosti. „Pro někoho, kdo svou firmu provozoval nejprve z kuchyně a potom z garáže, je její fungování velmi osobní a takřka soukromou záležitostí. Rozhodnutí svěřit významnou část své činnosti někomu jinému je pro takový podnik velkým krokem. A právě v tom dokážeme malým firmám pomoci,“ říká Bennett.

Jako příklad uvedl Bennett společnost Firebox.com, ze které vyrostla špičková profesionální firma. „Měli skvělý obchodní nápad a přišli se nás zeptat, jestli bychom jim nepůjčili kousek skladu. Dokázal jsem se vcítit do jejich situace, protože byli stejně staří jako moji kluci. A hlavně nešlo přehlédnout jejich zaujetí; tihle dva lidé byli nesmírně nadšení ze své vize. Neměli žádné velké obchodní zkušenosti, ale zato měli přehršel zaujetí a elánu. Bylo to vysloveně nakažlivé. Byli naprosto přesvědčení, že to, co nabízejí, nakonec uspěje a bude fungovat. Ten skladovací prostor jsem jim dal a trvalo celý rok, než mi za něj zaplatili první penny. Pracoval jsem s nimi téměř pět let a hodně jsme se za tu dobu naučili. S tím, jak byli stále lepší, nám postupně začali dávat i více práce.

Přišli se spoustou hrozně důmyslných technických hraček a udělatek, které do té doby nikdo jiný na trh neuvedl.“

Ostatní firmy si nás najímají, protože jinak by si musely své výrobky skladovat a distribuovat samy. Když máte svůj sklad, musíte platit nájem, což je stálý výdaj, takže jim to víc vyhovuje takhle. Kromě toho musíte zaměstnávat lidi, kteří ten sklad budou spravovat. O tyto lidi musíte nějak pečovat, platit jim nemocenskou, dovolenou a podobně. A zatímco se staráte o svůj sklad a o lidi, které zaměstnáváte, musíte pamatovat i na to, abyste dál prodávali svoje produkty a služby. Takže v tomto případě opravdu platí to, co říkáme svým klientům – „Postaráme se o to za vás.“

Kromě britských zákazníků má společnost Pack-IT také několik zahraničních klientů, hlavně malé společnosti, které se snaží prosadit na evropských a britských trzích. Podle Bennetta mají takové společnosti při hledání vhodného skladiště a distributora ve Spojeném království často velké potíže,



Jak vytvořit vlastní obchodní rozvojovou strategii / John Bennett

Připadá vám váš obchodní nápad zajímavý a podnětný? / Dokážete dát dohromady dostatečně silný tým? Máte k dispozici dostatek kapitálu nebo jej alespoň umíte sehnat? / Stojíte o to začít podnikat?



Jak se rozhodnout, s jakým druhem podnikání začít?

Výrobek nebo služba

Opravdu váš výrobek nebo službu někdo potřebuje? / Jsou za váš výrobek nebo službu zákazníci ochotní zaplatit? / Jak dlouhý je životní cyklus vašeho výrobku nebo služby?

Trh

Jak velký je váš trh? / Umíte definovat své zákazníky? / Jak velkou část trhu můžete získat? Je trh, na který chcete vstoupit, na vzestupu, na vrcholu nebo na sestupu? / Je to trh koncentrovaný nebo fragmentovaný?

Konkurence

Jaké máte konkurenční výhody oproti svým „soupeřům“? / Nízké výrobní, distribuční nebo marketingové náklady? / Daňové výhody? / Přístup ke kapitálu nebo osvobození od některých nákladů?

Potenciál

Jaké jsou vaše hrubé marže? Dokážete si je udržet? / Jak dlouho bude trvat, než začnete generovat hrubý zisk? / Jaké jsou potenciální zisky po zdanění? / Jaká je potenciální sociální návratnost vašich investic?



Odpověděli jste na všechny otázky? Jste si jistí, že se do podnikání chcete pustit? Rozhodli jste se, co chcete dělat? Udělejte další krok:

Sežeňte si nezávislého, zkušeného a prověřeného podnikatele, aby váš podnik řídil.

A pak: Jděte mu z cesty! Dejte mu příležitost, aby mohl podnik vést dle svého uvážení a aby za něj cítil osobní odpovědnost.

Následně: Zaplaťte mu nebo ho propusťte.

Trvale: Poskytněte svému řediteli veškerou podporu, o kterou požádá.



protože mnoho britských distribučních společností vyžaduje garantovaný rozsah a délku smlouvy. Pro malé společnosti bývá ale dodržení minimálních smluvních objemů nedosažitelné, neboť mívají k dispozici jen pár palet se zbožím a k tomu navíc omezené finanční prostředky. Velkou smlouvu zkrátka nemohou uzavřít, a tak se pro ně distribuce jejich zboží v zahraničí stává obrovským problémem.

Bennett nám vyprávěl o jednom ze svých prvních zahraničních setkání, které zažil na obchodní cestě do Sydney: „Ten člověk mi řekl, že distribuční společnosti v Británii, které kontaktoval, po něm chtěly garantované minimum padesáti palet, smlouvu na dvanáct měsíců a k tomu zaručený minimální rozsah finančního plnění. To je pro mladou společnost téměř nemožné. Měl na prodej nanejvýš dvě palety kosmetiky, a tak neměl vůbec šanci navázat spolupráci s nějakou větší distribuční firmou. I když jsem předtím se zahraničím neobchodoval, hned jsem se chopil příležitosti a řekl mu: ‚Já to zvládnou. Nalepte si na paletu svojí jmenovku a já všechno ostatní vyřeším.‘ Bennett ani neznal pravidla, která se týkají dovozu zboží do Británie, nebyl si ve skutečnosti vůbec jistý, jak to zařídit. Nakonec ale všechno dobře dopadlo a vzešla z toho skvělá příležitost, jak se něčemu novému přiučit. „Musím říci, že všechny problémy, které jsme kdy museli řešit, nás toho hrozně moc naučily,“ říká Bennett a dodává: „Tahle první zkušenost pro nás byla moc poučná. Díky ní dnes můžeme nabízet stejné služby i jiným australským společnostem. A nejenom jim, to samé dokážeme dnes zařídit třeba pro společnost z Jižní Afriky nebo pro kohokoliv jiného, kdo by chtěl své výrobky

dovážet do Británie. Rozumíme tomu, co to znamená obchodovat se zahraničím. Naučili jsme se, jak funguje vývoz a dovoz, jaká se platí dovozní cla a jaké jsou důsledky exportu a importu ve vztahu k DPH. Zkušenosti, které jsme takhle za pochodu nabrali, nám otevřely cestu k novým obchodním příležitostem.“



Účtujeme si za každou skladovanou paletu zboží nebo za každou čtvereční stopu skladového prostoru. Dále máme poplatky za balicí materiály, za fyzické uložení výrobků do skladu a poplatek za správu zákaznického účtu. Účtujeme si měsíční poplatky za správu a podávání informací o stavu zákaznických zásob. Pokud provozujete sklad, nesmíte zapomenout také na to, že musíte uzavřít smlouvy s přepravní firmou a poštou, možná budete potřebovat i nějaký nákladní vůz a tak dále. To všechno jsou náklady, které musíte brát v potaz, když svým klientům vystavujete účet na distribuční služby.

• • • / O růstu a expanzi

Dnes má společnost Pack-IT šestnáct stálých zaměstnanců a plánuje se dále rozrůstat. Jak se říká, co je malé, to je dobré, ale čím větší, tím lepší. Existují dva rozdílné způsoby, jak expandovat – růst se dá v rámci stávající obchodní jednotky nebo navenek. „Tady v Cardiffu je pro nás maximální počet zaměstnanců tak dvacet. Chceme zůstat malí a zachovat si rodinné prostředí,“ říká Bennett. „Vím, že existují sociální podniky, které jsou rozsahem mnohem větší a mají mnohem více zaměstnanců. Možná nás tady jednou bude padesát, kdo ví, ale není to pravděpodobné. Důležité je, abychom se spolu cítili dobře a abychom jeden druhého znali. Nechci se dostat do situace, kdy nebudu vědět, koho zaměstnávám.“

Někteří lidé mi říkají: „Poslyš, John, vždyť ty bys dokázal najít dost práce i pro padesát lidí.“ Možná mají pravdu. Ale to prostě není můj styl.

V rámci kontrolované vnitřní expanze Pack-IT nedávno založili vlastní internetový obchod s produkty, kterým Bennett příznačně říká „hračky pro kluky“, neboť jsou určeny zejména pro muže ve věku mezi osmnácti a třiceti pěti lety. „Je to vlastně úplně přirozené rozšíření našich aktivit. Nechci si otevřít kavárnu ani hotel, protože o kavárnách a hotelech

nic nevím, zato o podnikání na internetu jsem se toho dozvěděl poměrně dost. Dáme tomu pár let a pak uvidíme, jak to bude fungovat.“

Jeho druhým plánem do budoucna je expanze po Spojeném království prostřednictvím franšíz. Už nyní existuje pod názvem Pack-IT North franšíza ve Wakefieldu v severní Anglii, jakož i nová provozna ve Skotsku. Bennett v současné době vede jednání o další franšíze s organizací v jihovýchodní Anglii nedaleko letiště Gatwick. A nezůstává jenom ve Spojeném království. Jak sám říká: „Chtěli bychom náš model uplatnit i v zahraničí, tedy v mezinárodním měřítku.“ Pack-IT zvažuje založení franšízových poboček v Jižní Africe a Austrálii, zároveň je společnost připravená jít do kterékoliv

Když chceme vyzkoušet nějakou novou obchodní strategii nebo nápad, vyčleníme na to dva roky. Máme dost peněz na to, abychom si mohli dovolit otestovat trh. Nemůžeme trazit, protože i když se ukáže, že to není nic pro nás, vždycky se přitom naučíme něco nového. Když se to nerozjede, jednoduše toho necháme.

/ Jak založit franšizu Pack-IT

/ Několik slov s generálním ředitelem Johnem Bennettem o výhodách franšízové licence společnosti Pack-IT a nákladech na její zakoupení

Zájemce o založení franšízy musí zaplatit dva poplatky. Prvním z nich je úhrada ve výši 5 tisíc liber, která zainteresované straně umožní, aby se s námi sešla a abychom společně důkladně prodiskutovali všechny skutečnosti a náležitosti, které souvisí s využíváním naší licence. Je důležité, aby potenciální držitel licence získal podrobné a přesné informace o tom, jak

by jeho firma měla fungovat. Z našeho úhlu pohledu je zase důležité, abychom porozuměli motivacím společnosti, která chce převzít naši značku a způsob podnikání. Můžeme dojít i k závěru, že by to nefungovalo, nebo možná vznikne potřeba hlubších diskusí pro vyjasnění si různých konkrétních situací. Když jsou obě strany s pokrokem v jednání spokojené a zájemce o licenci řekne: „Ano, takhle to chceme dělat,“ jsme připraveni jim pomoci s nastartováním celého procesu. První platbě říkáme mezidobý poplatek a zájemce si za něj koupí naši pomoc a radu týkající se jejich seznámení s naším obchodním modelem, vypracování studie proveditelnosti a budoucích marketingových strategií, jakož i podporu s obchodním plánováním a financováním.

Poté přichází na řadu licenční poplatky ve výši 10 tisíc liber, který dává franšíze právo používat značku Pack-IT. Kromě toho firma dostane provozní příručku a veškerou podporu, kterou bude potřebovat. Následně nám franšíza platí poplatek ve výši tří procent svého zisku. Tato tři procenta jdou zejména na pokrytí trvalé podpory, kterou Pack-IT svým franšízám poskytuje, kdykoliv je to potřeba.

Tato trvalá podpora je nesmírně důležitá zejména v prvotních stádiích. Poskytujeme ji ze dvou hlavních důvodů. Zaprvé chceme, aby nové licencované pobočky Pack-IT fungovaly a prospívaly, a uděláme vše, co bude v našich silách, abychom jim pomohli uspět. Chceme tímto způsobem zajistit jednak

ochranu a další rozvoj značky Pack-IT a sociálního podnikání obecně, a jednak dodržování základních provozních standardů. Zadruhé nám jde o to, že trvalo patnáct let, než jsme značku Pack-IT vybudovali, a tak se chceme chránit proti tomu, aby ji někdo neznehodnotil nebo jinak nepoškodil. V tomto směru je podpora a péče z naší strany naprosto klíčová.





země, kde by byl o způsob jejího podnikání zájem. Má však jednu podmínku: případný zájemce musí převzít obchodní a sociální ráz Pack-IT. Bennett vysvětluje výhody franšizového systému: „Replikace způsobem zakládání franšíz je nejen příležitostí, jak vytvořit pracovní místa pro ty, kteří jsou na pracovním trhu znevýhodněni, ale i příležitostí jak pracovat s osvědčeným obchodním modelem fungujícího sociálního podniku.

Co je pro Pack-IT důležité:

- . řádná práce na smlouvu
- . práce, která zaměstnancům vyhovuje a odpovídá jejich schopnostem
- . silná místní klientela
- . dlouhodobé obchodní vztahy se zákazníky

Kromě toho má Bennett ještě jeden důvod, proč podporuje franšizový model expanze: „Chtěl bych, aby se naši zaměstnanci přesouvali mezi různými oblastmi a mohli si tak zlepšovat své pracovní dovednosti. Chtěli bychom lidem nabízet více příležitostí. Když bude někdo chtít odjet do naší skotské pobočky a zažít tam trochu jiné pracovní prostředí, zaplatím mu letenku a ubytování. Zájemce pak stráví týden prací u našich partnerů, kde si vyzkouší, jak se věci mají jinde. Mnoho z našich zaměstnanců nikdy nevystřihlo paty z Cardiffu. Kdo ví, třeba k nám jednou přijede někdo z Prahy nebo z Kapského města. Chci,

aby naši lidé získali zkušenosti, kterých by se jim jinde nedostalo.“

Co se týče rizika, Bennett o něm mluví jako o „našem denním chlebu“. „Každé obchodní rozhodnutí v sobě obsahuje riziko. Snažíme se tohle riziko odhadnout, jak nejlépe dovedeme, ale musíme počítat i s tím, že se někdy věci nepovedou.“ Když v Pack-IT chtějí vyzkoušet nějakou novou obchodní strategii nebo nápad, jako například již zmíněný internetový obchod, vyčlení na jeho realizaci dva roky. V případě, že se nerozjede, od něj upustí. „Ale to nevadí,“ říká Bennett, „vždycky se přitom naučíme něco nového“.

Představenstvo

Bennett není a nikdy nebyl jediný, kdo určuje obchodní směřování společnosti Pack-IT nebo její plány na budoucí expanzi. Vždy se při své práci opírá o podporu svých manažerů a členů představenstva. „V některých oblastech jsem silný v kramflecích, ale zdaleka nemám odpovědi na všechny otázky,“ říká Bennett. „Moji kolegové tak skvěle zaplňují díry v mém brnění.“ Důležité je v tomto ohledu zejména představenstvo, jehož pět členů, které volí valná hromada, se účastní strategického rozhodování. Tři z nich pracují pro Pack-IT, další dva sice nemají výkonné pravomoci, ale přispívají zkušenostmi z řízení vlastních firem. Členové představenstva se scházejí jednou za dva měsíce a na svých schůzích řeší plány firemního růstu, rozšiřování podnikatelského modelu společnosti pomocí franšíz, rozhodují o expanzi na různé trhy a podílí se na vytváření nových obchodních nápadů. Členové představenstva také často rotují,

přesouvají se jinam a zase se vrací. „Myslím, že je to tak v pořádku,“ říká Bennett, „alespoň máme pořád dost nápadů a energie.“

I když se může zdát, že členové představenstva mají velké pravomoci, Bennett u rozhodovacích procesů své společnosti zdůrazňuje demokratičnost a participaci ostatních zaměstnanců. „Představenstvo vydává strategická rozhodnutí, ale pokud má nějaké z nich přímý dopad na zaměstnance, účastní se rozhodování celá společnost a o záležitostech se debatuje na zaměstnaneckých schůzích. Tento přístup vychází z principu spolkovosti, na kterém naše společnost funguje.“

Nechci, aby mi v představenstvu seděl někdo, kdo nemá čím přispět. Chci tam mít lidi, kteří naší společnosti prospějí a kteří umí dobře pracovat.

Třebaže je to u sociálních podniků neobvyklé, John Bennett dvěma členům představenstva bez výkonných pravomocí vyplácí odměnu. „Hodně lidí mi říká, že bych neměl, že by to měli dělat zdarma ve volném čase. Ale proč? Tito lidé vynakládají svůj čas a energii v můj prospěch a ve prospěch naší společnosti,“ vysvětluje Bennett. „Jednak si zaslouží odměnu za čas, který by jinak mohli věnovat vlastní práci, a jednak, když dostávají zapláceno, od nich můžeme vyžadovat, aby vždy odváděli špičkové výkony. Sehnat opravdu dobré lidi je těžké.



Jednoho dne mi volali z Deloitte & Touche, jestli nás mohou přijít navštívit. Řekl jsem, že se budu těšit, ale že bych rád věděl předem, jakou práci nám chtějí zadat, abych mohl připravit cenu a podklady. „My bychom si s vámi chtěli promluvit o vaší firmě,“ odpověděli. Pak se u nás v kanceláři objevili tři lidé v oblecích a kravatách, aby mi udělali návrh – chtěli 25% podíl na naší společnosti. Úplně mě to šokovalo. Řekl jsem jim, že si to musím rozmyslet.

Týden nato mi volali lidé od Rothschildů s naprosto stejnou nabídkou! Tak jsem jim řekl, ať se u nás zastaví. Prošli jsme si spolu podrobně celý jejich návrh. Bylo vidět, že o nás mají zájem proto, že vedeme velmi dobrý byznys. Dlouho jsem přemýšlel, jestli jim ten náš podíl prodáme. Nakonec jsem řekl ne. Ale i tak nám lichotilo, že tito špičkoví bankéři a kapitáloví investoři projevíli takový zájem o podíl ve společnosti, kde polovina zaměstnanců trpí nějakou poruchou, kvůli které by s nimi jinde na pracovním trhu nikdo neutrousil jedině vlídné slovo. Tyto nabídky představovaly obrovskou poklonu našemu úspěšnému obchodnímu modelu.

John Bennett
/ generální ředitel společnosti Pack-IT

• • • / Otázka následnictví

Jednoho dne se kdosi Johna Bennetta zeptal, jak se stará o své nástupnictví v Pack-IT. Neschopnost odpovědět na tuhle otázku ho uvedla do rozpaků. „Všechno se pořád řeší od mého stolu. Opravdu je nejvyšší čas začít postupně předávat svoje úkoly a povinnosti dál. Žádná firma by se neměla točit kolem jednoho člověka, to pro ni není zdravé.“

Od toho dne Bennett začal hledat svého nástupce a připravovat ho na převzetí firmy. Povedlo se – Tom, který má kancelář vedlé té jeho, ho zastupuje vždy, když John ve firmě není. „Poslední čtyři roky jsem usilovně pracoval na tom, aby mě Tom mohl ve všem, co dělám, plně nahradit. Dělá si sice věci po svém, má svůj vlastní styl, ale dokáže všechno, co umím i já. Navíc dnes v Pack-IT máme i další lidi, kteří jsou schopní se ve své práci navzájem zastoupit.“

Díky oné bezelstně položené otázce si Bennett uvědomil, jak je důležité, aby byl i on nahraditelný. K tomu, aby mohl být jejich model sociální firmy dlouhodobě udržitelný, je nutné zajistit také kontinuitu a přenosnost získaných vědomostí a zkušeností.

Pack-IT nabízí jedinečné pracovní prostředí a mě hrozně baví, co všechno tady můžu dělat. Těší mě společnost lidí, s kterými zde pracuji, líbí se mi zdejší přátelská atmosféra a mám obrovskou radost, když můžu sledovat úspěchy ostatních, ať už se týkají čehokoliv. Když se nedaří, bývá to hodně těžké, ale i to je součástí toho, co tady děláme. Nikdy v životě jsem nepracoval s tak úžasnou partou lidí. Chvilí sice trvalo, než jsme se tu všichni sešli, ale stálo to za to. Život není vždycky jen o penězích.

/ Závěr

John Bennett je průkopník a jedna z čelních osobností svého oboru. Věnoval více než deset let života budování něčeho, co jeho vlastními slovy není „ani ryba ani rak“ – ani čistě komerční firma, ani sociální či zaopatřovací ústav. To, co Bennett vybudoval, je plně udržitelný sociální podnik. Pack-IT je dítě, které pomáhal přivést na svět a které úspěšně a ve zdraví vychoval do plné zralosti.

Co je hnací silou jeho úspěchu? Co Johna Bennetta motivovalo k tomu, aby tak tvrdě pracoval pro společnost, která mu vlastně ani nepatří? „Pack-IT nabízí jedinečné pracovní prostředí a mě hrozně baví, co všechno tady můžu dělat. Těší mě společnost lidí, s kterými zde pracuji, líbí se mi zdejší přátelská atmosféra a mám obrovskou radost, když můžu sledovat úspěchy ostatních, ať už se týkají čehokoliv. Když se nedaří, bývá to hodně těžké, ale i to je součástí toho, co tady děláme. Nikdy v životě jsem nepracoval s tak úžasnou partou lidí. Chvilí sice trvalo, než jsme se tu všichni sešli, ale stálo to za to. Život není vždycky jen o penězích.“



/ Když poznáte, jaká mají lidé omezení, stanete se vnímavější vůči jejich silným i slabým stránkám

/ Rozhovor s Davidem Lerwayem, ředitelem pro logistiku, skladování a on-line služby



David Lerway

Je tady nesmírně přátelská atmosféra spolupráce a vzájemné podpory. Lidé jsou spokojení a usmívají se.

/ Co vaše společnost dělá?

Prodáváme skladovací, distribuční, balicí a zásilkové služby. Zaměřujeme se hlavně na společnosti, které prodávají své zboží přes internet, ale které zároveň nemají k dispozici vlastní skladovací prostory a distribuční zařízení; ta jim právě poskytujeme my jako subdodavatelé.

/ Takže skladujete a expedujete zboží ostatních firem?

V zásadě to funguje takto: Společnost má svojí webovou stránku. Její zákazníci tuto stránku navštíví a koupí si její výrobek, ať už po telefonu nebo přímo přes internet. Tato společnost posleze sepíše své objednávky a pošle nám elektronickou poštou příslušný seznam v Excelu nebo ve formátu PDF a my jejich zboží zašleme zákazníkům. Pochopitelně za tímto účelem musíme mít na skladě odpovídající množství jejich výrobků.

/ Jsou vašimi zákazníky pouze místní firmy

nebo máte také mezinárodní klientelu?

Máme ve svém portfoliu jednu společnost, jejíž výrobky pochází z Austrálie, ale má svou pobočku v Londýně. Co se týče přepravy, spolupracujeme se dvěma australskými společnostmi, které přes internet prodávají dětské oblečení a těhotenskou módu. Skladujeme a distribuujeme jejich zboží po Spojeném království a po Evropě.

Tehdy už jsme se s Tomem a Johnem znali docela dlouho. Jednoho dne se mě zeptali: „Nechtěl bys k nám přijít na dvoutýdenní brigádu?“ A vidíte, už jsem tady více než šest let. Začal jsem s balením krabic jako všichni ostatní, ale pak pár lidí odešlo. Povýšil jsem a jak se rozrůstala celá firma, začal jsem i já dostávat další a lepší příležitosti.

/ Jaké je vlastně vaše profesní zázemí? Jak jste se stal ředitelem pro logistiku?

Je mi 28 let. Když jsem dokončil střední školu, vzal jsem si rok volna a potom jsem další dva

roky pracoval v restauraci. Později mě napadlo, že bych měl zkusit studium na vysoké škole. Vydržel jsem tam rok, ale pak jsem toho nechal, protože mě to moc nebavilo. Tehdy už jsme se s Tomem a Johnem znali docela dlouho. Jednoho dne se mě zeptali: „Nechtěl bys k nám přijít na dvoutýdenní brigádu?“ A vidíte, už jsem tady více než šest let. Začal jsem s balením krabic jako všichni ostatní, ale pak pár lidí odešlo a ze mě se stal hlavní skladník. Ředitelem logistiky jsem dva roky. U Pack-IT jsem hodně vyrostl – osobně i profesně.

/ Kolik máte podřízených?

Ve skladišti mám pět stálých zaměstnanců. Když je hodně práce, přesouváme lidi ze zásilkového oddělení do skladiště, vždycky podle toho, jaké dovednosti jsou právě potřeba. Občas si také najímáme brigádníky z agentur.

/ Pack-IT zaměstnává osoby s různými poruchami učení. Máte ve svém týmu nějaké znevýhodněné zaměstnance?

Momentálně ne. Měl jsem jednoho takového spolupracovníka, ale ten pak odešel na jiné pracoviště. Avšak když máme hodně práce, pomáhají nám ve skladu kolegové ze zásilkového oddělení, což jsou většinou lidé s poruchami učení nebo s Aspergerovým syndromem. Jde o to sladit dovednosti konkrétních lidí a dovednosti, které jsou potřeba pro výkon určité práce.

• • • / Máte nějaké odborné vzdělání co se týče komunikace s lidmi s Aspergerovým syndromem?

Znám každého, kdo tu pracuje. Komunikuji se všemi. Jsem v neustálém kontaktu s Johnem, Tomem a vedoucími v zásilkovém oddělení. Všichni víme, jak je tu kdo znevýhodněn, jaké má kdo silné a slabé stránky. Vůči takovým věcem se prostě stanete vnímavější. Usilovně se snažíme vysvětlovat svým kolegům, co to znamená pracovat v komerční sféře.

/ Co vám tato práce přináší?

Neustále si zde rozvíjím manažerské a organizační schopnosti a rozšiřuji si zkušenosti s jednáním se zákazníky a spolupracovníky. Když jsem do Pack-IT před pěti lety přišel, neuměl jsem třeba mluvit na veřejnosti. Získal jsem tu mnohem větší sebevědomí.

Všichni víme, jak je tu kdo znevýhodněn, jaké má kdo silné a slabé stránky. Vůči takovým věcem se prostě stanete vnímavější. Bereme se navzájem takoví, jací doopravdy jsme.



/ Služby společnosti Pack-IT Group

/ Skladování a správa skladových zásob

Společnost Pack-IT Group poskytuje čisté a zajištěné skladovací prostory do výše 800 palet. Všechny materiály a zboží jsou nepřetržitě zabezpečené poplašným zařízením a hlídány průmyslovou kamerou a bezpečnostní službou. Skladiště společnosti Pack-IT je řízené transparentním systémem pro kontrolu stavu zásob, který je přístupný v reálném čase přes webové rozhraní. Firma dále nabízí vyzkoušené postupy a systémy pro rezervaci a doručování, které dokáží uspokojit veškeré krátkodobé i dlouhodobé skladovací potřeby svých zákazníků. Skladovací systém poskytuje informace o aktuálním stavu zásob, které je tak možné kdykoliv vyúčtovat a lokalizovat.

/ Vyplňování formulářů a zpracování zásilek

Společnost Pack-IT Group nabízí ruční i strojové zpracování zásilek pro poštovní zásilkovou službu. Každá výrobní linka zahrnuje několik kontrolních stadií za účelem zajištění nejvyšší možné kvality konečného produktu. Pack-IT například běžně provádí zpracování CD a softwarových balíčků, časopisů, hraček a oblečení. Zpracování obvykle probíhá do 24/48 hodin od obdržení dat a materiálů. Zákazník je zároveň o postupu zpracování a stavu zásob pravidelně informován.

/ Rozesílání a distribuce

Díky svým rozsáhlým znalostem dostupných poštovních a distribučních služeb je společnost Pack-IT schopná zajistit a obstarat cenově výhodné služby vybrané na míru individuálním zásilkovým nebo distribučním potřebám svých zákazníků. Pack-IT získala od oficiální britské poštovní služby Royal Mail licenci na provozování služeb Mailsort, Walksort a Presstream pro předtříděné a hromadné zásilky; zaměřuje se zejména na distribuci v rámci Spojeného království. Prostřednictvím smluvních partnerů Royal Mail a dalších zahraničních distributorů rozesílá Pack-IT zásilky také do libovolných jiných míst určených kdekoli na světě.

/ Hromadné poštovní služby mailsort

Mailsort je označení zlevněných poštovních služeb, které britská poštovní služba Royal Mail nabízí zákazníkům s velkým objemem zásilek po Spojeném království. Prostřednictvím této služby společnost Pack-IT Group pomáhá svým klientům dosáhnout lepší rentability u přímých zásilkových služeb tím, že jejich poštu předtřídí a tím snižuje jejich náklady na poštovné a zajišťuje bezpečnější a spolehlivější doručení.

