Karolína Topolová o sobě říká:

„Nenechám se skolit a jdu dál"

Mgr. Karolína Topolová, generální ředitelka AAA Auto, a. s., je jedinou ženou, která mezi dvaceti největšími evropskými prodejci ojetých vozů zaujímá pozici CEO. Navíc ženou mimořádně atraktivní. Pojďte se s ní seznámit.

„Chci, aby si všichni pracovníci prvního kontaktu se zákazníkem uvědomovali, že každý člověk, který s námi spojí svou cestu, se stává naším klientem navždy," říká Karolína Topolová

Není to neobvyklé, aby v čele největšího prodejce ojetých aut v Evropě stála žena?
Je pravda, že je to trochu nezvyklé, zvláště ve firmě zabývající se prodejem ojetých vozů. Mně osobně to ale neobvyklé nepřijde, protože si myslím, že záleží ne na tom, jde-li o ženu či muže, ale na jejich konkrétních dovednostech, zkušenostech a naturelu.

V čele módních firem stojí často muži. Proč tedy ženy, měřeno stejným metrem, neřídí automobilové firmy?
Módní domy nebo kosmetické společnosti, jimž „vládne" muž, nabízejí každodenní produkt, ke kterému mají blízko jak ženy, tak i muži. Vůz je ale stále mužským fenoménem – muži jim prý více rozumějí, opravují je atd. Považuji to za přežitek, ale je to tak.

Máte nějaký argument pro to, že i ženy mohou být v tomto oboru mužům rovnocenné?
Dělali jsme pokus, při němž prodejci našich aut byly ženy. A byly výborné, vynikající! Pravdou ale je, že extrémní klimatické podmínky přímo na place – kruté mrazy anebo naopak 35ti stupňová vedra – jsou pro ženy náročnější než pro muže, kteří jsou zvyklí manuálně pracovat i v těchto extrémních podmínkách. S pokusem jsme tedy skončili a dnes je u nás situace zdravě vyvážená: venku prodávají auta muži a ženy zase působí jako poradkyně pro prodej finančních produktů v kancelářích.

A nestalo se, že by muži-kupci nechtěli auta kupovat od žen v roli prodejců?
Naopak, reakce mužů byla velice příznivá, chtěli se před ženami blýsknout svým rychlým rozhodováním, takže odpadla fáze „musím se poradit doma s manželkou".

Proč si myslíte, že ve správních orgánech firem je tak málo žen?
Já si nemyslím, že by ženy dostávaly méně šancí. Sama jsem žádné znevýhodnění či předsudky nikdy nepocítila. Je to spíš volba samotných žen, že v určité fázi svého života chtějí mít děti a věnovat se rodině.

Jaké byly vaše dívčí sny a plány?
Vždycky jsem inklinovala k dominování. Vrcholově jsem dělala sportovní gymnastiku, tak jsem v sobě měla zažitý ten boj něčeho dosáhnout, a pokud mě něco zlomí, tak vstát a jít dál. Dívčí sny jsem ale měla také – nejdřív jsem chtěla být herečkou, pak jsem se chtěla vrhnout na profesionální sportovní dráhu.

Poznamenala vás tato léta sportování?
Určitě mi sport pomohl v tom, že

se nenechám skolit a jdu dál. Tuhle dravost v sobě sportovci mají a je důležitá i v naší profesi.

Váš kariérní postup v AAA Auto vypadá sympaticky a strmě. Napadlo vás při psaní vaší diplomové práce o call centrech, kam až vás tato specializace jednou přivede?

Ne, nenapadlo. V té době mě hrozně bavily moderní technologie a myslela jsem si, že půjdu tímto směrem. Fascinovaly mě novinky na trhu, pak jsem ale zjistila, že lidský kapitál je důležitější. Jakkoliv dobrou technologii máte, rozhodující jsou lidé. Na trhu si můžete koupit cokoliv, ale dobré lidi si musíte vychovat.

Z call centra AAA Auto, které jste zakládala, se stala líheň úspěšných manažerů. Čím je to podle vás způsobené?

Hned zpočátku jsme si stanovili, že naše call centrum pojmeme jinak než běžné komerční call centrum, které pracuje na bázi outsourcingu, bez vztahu ke konkrétnímu produktu. Měli jsme zájem o lidi, kteří budou ve firmě růst a budou mít nějakou vizi. To jsou většinou absolventi vysokých škol a studenti, kteří při škole pracují. To se nám osvědčilo a mnoho našich manažerů prodeje jsou odchovanci call centra. Naučili se tam vše od komunikace přes vedení lidí až k manažerským dovednostem.

I pro vás se call centrum stalo odrazovým můstkem do nejvyšších pater byznysu.

Ano, mnohému jsem se tam naučila a bez velkého rizika jsem si odzkoušela, jaké možnosti může velký byznys nabídnout.

Co se pro vás změnilo, když jste z funkce výkonné ředitelky přešla do pozice CEO?

Díky tomu, že jsem prošla velmi intenzivním školením corporate governance (CG), tak to pro mě nebyla oblast neznámá. Stále se hodně věnuji praktickému managementu a nepřestala jsem vykonávat činnosti, které jsem dělala dříve. Avšak je pravdou, že teď na mně leží více strategického rozhodování a také mandatorních záležitostí, neboť jsme společnost obchodovaná na burze.

Co na váš postup říkal manžel?

Mám jeho absolutní podporu. Pracuje také v oboru jako analytik a tato práce je jeho velkým koníčkem, takže jsem si nemohla vybrat lépe. Navíc je velmi tolerantní a chápe, že v práci trávím většinu času.

Po vašem nástupu do funkce jste se nechala slyšet, že do prodeje ojetých aut chcete zavést více empatie. Co jste tím konkrétně myslela?

Proces prodeje vozu je velmi zahlcen technicistními údaji: jak auto vypadá, co splňuje, jakou má spotřebu apod. Často se zapomíná na to, jakou užitnou hodnotu zákazník od vozu očekává, co s ním hodlá dělat. Stávalo se (doufám, že teď už ne, protože jsem k tomu velice tvrdě přistoupila), že když se na nás zákazník následně obrátí s nějakým problémem, obchodník od toho dává ruce pryč, protože obchod už byl uzavřen. Chci, aby si všichni pracovníci prvního kontaktu se zákazníkem uvědomovali, že každý člověk, který s námi spojí svou cestu, se stává naším klientem navždy. Jeho problémy s vozem

vyřešíme, budeme mu naslouchat a najdeme východisko z jeho problému.

Je možné docílit toho ve firmě, která má 1700 zaměstnanců?
První výrazné kroky jsme už udělali. Stejně jako odměňujeme zaměstnance za pozitivní zpětnou vazbu od zákazníka, tvrdě je penalizujeme za tu negativní.

Jak to funguje?
Na speciálně vytvořenou mailovou adresu mi zákazníci píší pochvaly i stížnosti na naše zaměstnance. Každému z nich odepisuji, případy nechávám prošetřovat a vyvozuji z toho důsledky. Je to piplavá práce, náročná na čas, ale vyplatí se. Zákazníka jsem postavila jako prioritu číslo jedna.

Kolik takových reakcí od zákazníků dostáváte?
Asi dvacet týdně, z toho dvanáct bývá negativních a v osmi se objevuje něco pozitivního. V Česku nebývá zvykem, aby lidé psali o příjemných věcech, neboť je považují za samozřejmou věc, a tím více mě to těší.

Jak se vaší firmy dotkla finanční krize?
První dva roky nám sice hodně ublížila a my jsme se ocitli ve ztrátě. V konečném výsledku nás ale velice posílila. Naučila nás spoustu věcí, do kterých bychom nejspíš nepronikli (nebo alespoň ne tak rychle), pokud by tato krizová situace nenastala. Naučili jsme se firmu lépe řídit z hlediska nákladů a jejich optimalizace, změnili jsme obchodní model, přeškolili jsme zaměstnance tak, aby mohli zastávat více rolí… Přes počáteční negativismus, který doprovází každou změnu, se ukázalo, že to byl ten nejlepší krok z hlediska lidských zdrojů, který jsme mohli udělat. Z krize jsme nakonec vyšli silnější. Opakovaně se ukázalo, že naše společnost si dokáže vzít i z negativních zkušeností to dobré – a to je velmi pozitivní.

A co strmý růst cen paliva, jehož jsme v posledních měsících svědky? Ani ten na váš byznys nedolehl negativně?
Naše cílová skupina je nesmírně senzitivní na ekonomicko-politické změny na trzích, kde působíme. Zároveň je ale velice rychle adaptabilní na nové podmínky. Ceny paliva se za posledních deset let zvedly diametrálně a naši zákazníci to pokaždé chvíli bojkotují a nákup vozu odkládají, ale nakonec si ho stejně koupí, protože vidí, že se zdražuje všechno. Možná to ovlivňuje výběr vozů a klienti dávají přednost těm s menší spotřebou, ale nikdy to neznamenalo, že by lidé přestali kupovat ojetá auta.

Jakou pozornost věnujete ve firmě CG?
Od uvedení společnosti na burzu máme tzv. Corporate Governance Statement, který obsahuje zásady správného řízení a správy naší společnosti. A jsem tomu ráda, neboť v běžném chodu se věnujeme především operativě a byznysu a CG jsme dříve vnímali jako sekundární.

V AAA Auto funguje anglo-americký model řízení, kdy na jedné straně stojí neexekutivní představenstvo plnící funkci dozorčí rady a na druhé výkonný management v čele s generálním ředitelem. Jak spolupracujete?
Velmi dobře. Dříve jsme měli klasický německý model, ale vnímali jsme, že rodinné firmy, které vstupují na burzu, musí být transparentní. A my jsme chtěli otevřeně reportovat veškeré výsledky našeho hospodaření, tak jsme změnili model a pomohlo nám to. Spolupráce mezi výkonným managementem a nevýkonným představenstvem je výborná, neexekutivní členové vidí, jak firma funguje zevnitř, a výkonný management se zase učí od lidí, jako je například pan Vratislav Kulhánek (člen nevýkonného představenstva – pozn. red.) s jeho obrovskými zkušenostmi s vedením velkých firem.

Zmínila jste Vratislava Kulhánka, dlouholetého šéfa Škody Auto. Neznervózňuje vás jeho renomé, které si v automobilové branži vydobyl?
Samozřejmě že z něho máme velký respekt, ale on má stejný respekt k nám. Každý nový vůz se jednou stává vozem ojetým a mnoho principů nových a ojetých vozů je stejných či podobných. Pan Kulhánek může srovnávat oba sektory a my se pak snažíme kombinovat přednosti každého z nich. Například z hlediska služeb chceme být blíže novým vozům, což tu dosud chybělo.

Mimochodem – jakým autem jezdíte vy?
Jezdím Mercedesem ML, a to už sedm let, což je v rozporu s tím, co radíme našim zákazníkům: že auto mají vyměnit za tři až pět let. Já ale jezdím velice málo, mám najeto jenom 63 000 kilometrů a toto auto stále považuji za úžasný vůz. Je po prvním majiteli, takže vím, co má za sebou.

To vyžaduje firemní loajalita, abyste jezdila ojetým autem?
U nás ve firmě je to takový trend. Důvody jsou však více ekonomické, než aby šlo o věc loajality. Lidé z naší branže si uvědomují, že kupují-li nové auto nikoliv na firmu, kde by mohli odepisovat náklady, tak jejich nový vůz už v prvním roce ztrácí 30 až 50 % své ceny.

I když z vašeho CV je jisté, že práce patří mezi priority vašeho života, přece jen „nejen prací živ je člověk". Co naplňuje váš život kromě práce?
Hranici mezi osobním a pracovním životem příliš nevnímám. V práci trávím hodně času, někdy i víkendy, doma s manželem také stále řešíme práci, což je dáno možná tím, že zatím nemáme děti. Nechci ale, aby to vypadalo, že jsme workoholici – nás naše práce prostě baví.

Takže žádný koníček?
Vždycky jsem si nechávala prostor na sport, tím spíše, že moje práce je sedavé zaměstnání. To má značně degenerační důsledky jak z hlediska váhy, tak co do bolesti zad. Chodívala jsem do posilovny s trenérkou, baví mě běhání v jakékoliv roční době, zimní volné víkendy trávíme s manželem na horách na snowboardu. A v poslední době jsem se vrátila k nohejbalu, který jsem hrála už jako dítě se svými staršími bratry a nepřestal mě bavit.

Snažíte se pěstovat zdravý životní styl?
Vždycky jsem měla problémy se stravováním – jedla jsem nepravidelně a zanedbávala pitný režim. Teď jsem více disciplinovaná a hodně mi v tom pomáhá moje asistentka, která je zároveň nutriční specialistkou. Mám i šikovnou kuchařku, která mi vaří jídlo do práce. Já vařím jenom o víkendech. Kromě pravidelného stravování a pohybu si neodpustím každou neděli osobního fyzioterapeuta, který mi dělá masáž.

Nechala jste se slyšet, že všechno děláte naplno, takže až budete mít rodinu, chcete alespoň čtyři děti jako vaše maminka.
Pořád v to doufám, aniž bych si uvědomovala, jak ten čas běží. Nechtěla bych od těchto plánů ustoupit, fyzicky ani psychicky se necítím stará. Trvám na tom, že budu mít více než dvě děti. Vždycky jsem si přála alespoň jedno dítě adoptovat, tak věřím, že si tento sen splním.

Irena Šatavová
Foto: z archivu společnosti AAA Auto

KAROLÍNA TOPOLOVÁ (1976) studovala operativní management se zaměřením na training a call centra na britské univerzitě TTA s oxfordským výukovým programem a vystudovala Andragogiku na Univerzitě J. A. Komenského. V roce 1998 založila call centrum ve společnosti AAA Auto, po pěti letech dostala na starost lidské zdroje a v roce 2007 se stala viceprezidentkou firmy, kdy jako provozní ředitelka řídila prodeje, finanční a pojišťovací služby, IT, externí komunikaci, call centrum a personalistiku. Letos v květnu postoupila na post generální ředitelky, kde nahradila zakladatele firmy Anthonyho Jamese Dennyho.