



*Silní prevýšia slabých, no chytrí prevýšia silných. Najlepší spôsob, ako vyradiť konkurenciu, je pretromfnúť ju v myslení.*

### STRATEGICKÝ PROCES

Lidri maverici sa nesnažia iba budovať vysokovýkonné spoločnosti. Zasadujú sa za vysokoriskantné programy. Svoju konkurenčnú výhodu stavajú na kritike odvetvia.

Keď budete pracovať na neporaziteľnom pozíciu, keď budete rozmýšľať o hodnotách, za ktorými stojíte, ako organizácia a ako líder, položte si týchto 5 otázok o stratégii svojej spoločnosti:

- Má vaša spoločnosť výrazný rozvratnícky zmysel, ktorý vás odlišuje od vašich súperov?
- Máte slovník, ktorý je unikátny vo vašom odvetví a presvedčivý pre vašich zamestnancov a zákazníkov?
- Ste pripravení odmietat príležitosti, ktoré ponúkajú krátkodobé výhody, no odpútavajú vašu organizáciu od jej dlhodobého zámeru?
- Dokážete byť provokatívni a pritom nevyprovokovať odvetu?
- Keby vaša spoločnosť zajtra opustila biznis, komu by ste naozaj chýbali a prečo?

### INOVAČNÝ PROCES

Open source inovácia pretvára spôsob fungovania kreativity v nespočetných oblastiach od softvéru a internetu až po farmaceutický priemysel a umenie. Použitie prístupu k zvonka-dnu, ktorý je charakteristický pre open source inovácie, znamená zbaviť sa zaužívaných predstáv o tom, odkiaľ pochádzajú veľké nápady, kto všetko sa stane súčasťou vašej firmy a ako týchto ľudí inšpirovať, aby so seba vydali to najlepšie. Napriek veľkému úspechu open source inovácie - globálneho brainstormingu, mnoho inteligentných CEO sa nepoučilo z takej vynikajúcej myšlienky.

Ak ste pripravení rozlúčiť sa s tradíciami, ak dychtíte po experimentovaní s nápadmi, určite zahrňte do svojho programu nasledujúce princípy, ktoré pomôžu nastaviť logiku open source inovácie tak, aby pracovala v záujme vás a vašej spoločnosti:

#### 1 Čo najužšie si zadefinujte svoj zámer a držte sa ho

Spolupráca najlepšie funguje vtedy, keď je jej cieľ čo najviac zúžený a presne zadefinovaný. Nemýľte si otvorenosť s dezorganizáciou. Definujte problém presne a ste na polceste k riešeniu.

Open source inovácia je prirodzene neusporiadaná, chaotická a pôsobí mierne rušivo na konzervatívne ponímaný biznis. Práve to je však významná časť jej moci. Dôležitou časťou práce lídra je postaviť kolektívne experimenty na princípoch, ktoré im poskytnú najlepšiu šancu na úspech - to znamená presne ich vymedziť a držať sa ho.

#### 2 Neustále rozširujte okruh účastníkov

Skutočné čaro open-source inovácie nespočíva len v tom, že nápady ponúka mnoho ľudí, ale v tom, že ich ponúkajú rozličné typy ľudí. Neobmedzujte okruh účastníkov na odborníkov zo svojej krajiny, svojho odvetvia alebo určitej kategórie produktov. Najúžasnejšie nápady často prichádzajú z tých najprekvapivejších miest. Zvýšte pravdepodobnosť

prekvapujúcich nápadov tým, že čo najviac rozšírite okruh ľudí, ktorí sa projektu môžu zúčastniť.

#### 3 Nech je to zábava

Inovácia je seriózny biznis, ale ak sa snažíte napojiť na mozgovú kapacitu kolektívu dobrovoľníkov a ľudí zvonka, ktorí nepatria k šedému priemeru, potom musíte pracovať na tom, aby váš open-source projekt bol pestrý, dramatický a plný energie.

Projekty si získavajú celosvetové renomé vďaka intenzívnej súťaživosti, ktorá má systém. Turnaje sú organizované ako súťaže, majú porotu, kvalifikačné kolá a finále, v ktorom ide o všetko. Podstatou kreativity je invencia, ako aj emócie. Ak zabezpečíte, aby boli účastníci plní energie, vzrušenia a emócií, je pravdepodobné, že zaplnia priestor veľkými nápadmi.

#### 4 Nenechávajte si všetky výhody pre seba

Ak očakávate, že sa neznámi ľudia podelia s vami o svoje najlepšie nápady, nebuďte prekvapení, ak budú očakávať niečo na revanš - peniaze, uznanie, ale čo najviac priťahuje ľudí open source k projektom, je šanca posunúť sa dopredu, rozvíjať svoje schopnosti, prísť do styku s najlepšimi ľuďmi vo svojej oblasti. Všetci kolektívni inovátori sa chcú učiť od tých najlepších a chcú, aby svet videl ich najlepšie vytvory. Musíte vytvoriť organizáciu a vodcovský štýl, ktorý umožní bez problémov deliť sa o nápady s vonkajším svetom, ako aj z toho sveta myšlienky prijímať.

Príležitosť učiť sa je najhodnotnejšou menou v rámci umenia robiť biznis formou open source. Šikovní sa podelia o svoje najlepšie nápady s firmami a lídrami, ktorí sa zase podelia o svoje skúsenosti - a navzájom sa obohatia.

#### 5 Buďte otvorenejší novým myšlienkam a novým spôsobom riadenia

Aj najradikálnejšie experimenty v oblasti skupinovej spolupráce majú vo svojom jadre známych lídrov, ktorí si dávajú iné otázky ako ostatní lídri:

- Som ja druh človeka, s ktorým chcú inteligentní ľudia spolupracovať a prispievať svojimi nápadmi?
- Dokážem sa správať otvorene a transparentne ako účastníci môjho projektu?
- Dokážem prejavovať osobnú silu, či charizmu zároveň s intelektuálnou skromnosťou?

Ako presvedčím inteligentných ľudí, aby so mnou spolupracovali? Len tým, že budete otvorenejší, než ste boli kedykoľvek predtým. V novom svete je najtransparentnejší líder ten najatraktívnejší líder, ktorý nájde spôsob, ako zvíťaziť a aj zvíťazi. Líder, ktorý prichádza s mentalitou v bode nula, získa nulu.

### ZÁKAZNÍCKY PROCES

Každá spoločnosť túži vytvoriť obchodnú značku, ktorá sadne zákazníkovi a na trh dá niečo špeciálne. Nemôžete byť však špeciálni so starými názormi na návrh produktov, poskytovanie služieb a vytváranie posolstiev. Máte osvojené nové stavebné prvky marketingu?

#### 1 Ľudia chcú vždy niečo osobitné

Jednou zo záporných stránok priznania si pravdy o nadmernej výrobe, nadmernej ponuke a preťažení zmyslov, je, že to pôsobí odradzujúco - kto chce vstupovať na trh, ktorý je už aj tak preplnený? Aj na tých najprepchatejších trhoch existuje priestor pre inovátora, ktorý chce ponúknuť niečo originálne a povedať niečo autentické.

## WILLIAM C. TAYLOR & POLLY LABARRE: AKO PRACUJÚ MAVERICI

Reakcia na konkurenciu: Nepozerám sa na to, čo tí ľudkovia robia. Pozerám sa len na to, čo robíme my. Musíme si udržať to, že robíme viac, ako od nás naši zákazníci očakávajú, nemôžeme sa trápiť tým, čo by mohli urobiť iné spoločnosti.

### 2 Všetkých zákazníkov si nezískate rovnako

Ak je vaším cieľom vytvoriť so zákazníkom psychologický kontakt, potom je isté, že si nemôžete získať všetkých zákazníkov. Maverici sa zameriavajú na pomerne úzko definovanú skupinu zákazníkov a používajú „na mieru šité stratégie“, aby uspokojili zákazníkov. Rozdiel nie je v inej logistike, ani v produktoch, ale v úplne iných potrebách, starostiach a celkovom postoji, ktoré muži a ženy prinášajú na trh a v tom, ako spoločne dokážu posilniť svoje vzťahy s každou skupinou zákazníkov. Ak veríte, že značka má reprezentovať určitý súbor názorov, potom musíte byť pripravení na to, že niektorých ľudí naštve. My nemusíme oslovovať každého.

### 3 Značka je kultúra, kultúra je značka

Ide o priame prepojenie medzi identitou spoločnosti na trhu (jej vzťah k zákazníkom) a jej výkonom na pracovisku (jej vzťah k zamestnancom). Obchodnej značke vdychujú život pracovníci firmy, ktorí sa so zákazníkmi rozprávajú na úrovni. Kultúru nemôžete kúpiť, nemôžete ju získať fúziou, ani ju pretvoriť. Kultúra je niečo, čo konkurencia nikdy nedokáže odkopirovať.

### 4 Robiť reklamu pre zákazníkov nie je to isté ako vytvárať si spojenie so zákazníkmi

Maverici sa nespoliehajú na veľkorozpočtové reklamy. Ak chcete, aby sa zákazníci stotožnili s vašou značkou a rozprávali o nej, potom musíte v prvom rade venovať čas a peniaze rozvíjaniu produktov, ktoré stoja za to, aby sa o nich rozprávalo.

### 5 Keď ide o vytváranie hodnoty obchodnej značky, hľadať na peniaze nie je vždy na mieste

Hlavným cieľom maverikov je maximalizovať hodnotu vzťahov so zákazníkmi, nie minimalizovať výdavky.

Jednou zo stratégií vytvárania dojmu na zákazníkov, a to najmä vtedy, keď súper zastáva názor, že im treba všetko spoplatniť, je dať im zadarmo niečo, za čo u iných spoločností platia – alebo vôbec neponúkajú. Investície môžu byť malé, ale výnosy neoceniteľné. Trochou štedrosti sa dá dosiahnuť veľa. Firmy sa snažia zákazníkov prekabátiť, ako dostať z nich viac, maverici sa snažia zákazníkom dať viac. Ak sa za všetko, čo urobíte, budete snažiť zhrabnúť aj posledný cent, raz sa vám to vypomstí.

## PERSONÁLNY PROCES

Kvalita výkonu spoločnosti nemôže prevýšiť kvalitu tých, ktorí tento výkon podávajú. Typické pre maverikov je to, ako sú spoločnosti rovnako kreatívne a dôsledné v prístupe k ľuďom, ako sú vo vzťahu k ostatným oblastiam podnikania.

### 1 Prečo by sa mali skvelí ľudia pridať práve k vašej organizácii?

Najlepší lídri chápu, že najlepších zamestnancov primárne nemotivujú peniaze. Skvelí ľudia sa chcú cítiť ako vplyvní hráči a chcú pracovať na vzrušujúcich projektoch. Chcú, aby ich obklopovali a stimulovali iní významní ľudia, chcú mať pocit, že sú súčasťou niečoho významnejšieho ako sú oni sami.

Google otázku talentov považuje za svoju budúcnosť strategického a kritického významu. Zverejnili zoznam 10 bodov, prečo by najlepší ľudia tejto planéty mali pracovať pre Google.

Máte aj vy takéto zoznam?

### 2 Spoznáte skvelého človeka, keď ho stretnete?

Charakter je práve tak dôležitý ako vzdelanie a zoznam zásluh v životopise. Akým ste človekom je rovnako dôležité, ako to, čo momentálne viete.

Nezáleží na tom, pre koho pracujete, oni pre vás pracujú tiež. Nie ste ten, kto preberá príkazy. Nesiete zodpovednosť za rozvoj svojich postrehov a za to, aby ste presvedčili svojich rovesníkov, zamestnancov a manažment, aby sa pustili vašou cestou. Nečakajte kým vám niekto povie, čo máte robiť. Snažte sa pochopiť ich biznis a potom povedzte, čo urobíte, aby ste im pomohli zvíťaziť.

Maverici dodržujú normy správania a názory na to, čo je správne a čo nie. Hodnoty najviac motivujú zamestnancov.

### 3 Dokázate nájsť skvelých ľudí, ak oni nehľadajú vás?

Najtalentovanejší zamestnanci zvyčajne chcú robiť prácu, ktorá sa im páči, s ľuďmi, ktorých majú radi, na projektoch, ktoré ich naplňajú. Ak naplníte firmu ľuďmi, ktorí aktívne hľadajú prácu, prilákate nespokojencov s priemerným výkonom.

Trik je v umení presvedčiť pasívnych hľadačov práce, ľudí, ktorí nebudú pre vás pracovať, pokiaľ tvrdo nezpracujete na tom, aby ste ich presvedčili, že sa majú k vám pridať.

Inzeráty, ak sú, sú netradičné, zdôrazňujú viac charakter, ako posudky a pozornosť obracajú na to, ako spoločnosť funguje, nie na popis FM.

### 4 Ste skvelí v učení skvelých ľudí, akým spôsobom vaša organizácia pracuje a vyhráva?

Aj tí najužšie špecializovaní odborníci pracujú najlepšie vtedy, keď dobre chápu, ako funguje celkový biznis a čo rozhoduje o tom, čo na trhu vyhráva alebo prehráva.

Jedna z najobľúbenejších mantier je „meraj a analyzuj“. Vizualizácia, ľudia informácie nedostávajú, oni do nich narážajú. To, čo je raz ukázané, je lepšie než tisíckrát povedané. Vizualizácia maximalizuje vernosť.

### 5 Funguje vaša organizácia rovnako výnimočným spôsobom ako je spôsob, ktorým súťaží na trhu?

Lídri, odhodlaní pozdvihnúť ľudský faktor v biznise chápu, že skutočná práca začína vtedy, keď do dverí vstúpia talentovaní ľudia. Treba však udržiavať rovnováhu medzi hviezdami a systémom.

## MAVERICK

- Je ten, kto má nekonvenčné a/alebo kontroverzné nápady či spôsoby práce.
- Je ten, kto sa nedrží zavedených pravidiel, kto myslí a koná nezávisle.
- Nezávislý jedinec, ktorý sa nespráva ako ostatní členovia skupiny alebo spoločenstva.
- Osoba, ktorá myslí a koná inak, ako sa očakáva, ako je bežné a zaužívané.

