



Zappos

Program

- **Zappos**
- **Tony Hsieh**
- **Služby zákazníkom**
- **Firemná kultúra**
- **Školenia a osobný rozvoj**
- **Zámer**
- **Šťastie**



Zappos

■ Zappos

- Internetový predajca obuvi so sídlom v americkej Nevade, ktorý za 10 rokov vyrástol z nuly na impozantnú 1 miliardu dolárov ročne.
- V júli 2009 kúpil Zappos Amazon za 1,2 miliardy dolárov.
- Zappos sa pravidelne radí medzi najobľúbenejšie pracoviská Spojených štátov. O firme sa hovorí ako o naj „sexí“ spoločnosti Severnej Ameriky.
- Do jej centrály v Las Vegas prúdia davy zástupcov tradične riadených firiem, ktoré sa chcú dozvedieť viac o firme, ktorá zarobila miliardu dolárov na šťastí.



Zappos

■ Zappos

- Zappos je typickou ukázkou firmy naruby, ktorá stavia na **princípoch slobody** a zameriava sa na **šťastie svojich zamestnancov a zákazníkov**.
- Jednou z kľúčových hodnôt Zapposu je **otvorenosť**.
- Vo firme to vyzerá ako v **zábavnom parku**.
- Sami zamestnanci môžu **natočiť video** o firme a zverejniť ho na internete, alebo **písať na blogu o firme**, môžete **on-line sledovať porady** Zapposu.
- Okrem toho, že Zappos „**predáva šťastie**“, tak napríklad platí zamestnancom za to, že odídu.



Zappos

- Tri **kľúčové oblasti**, ktoré sú ich **konkurenčnou výhodou** a do ktorých investovali svoj **čas, zdroje a financie**:
 - **B** - Brand - Služby zákazníkom
 - **C** - Culture - Firemná kultúra
 - **P** - Pipeline - Školenia a osobný rozvoj



Tony Hsieh

- **CEO Zapposu**
- **Výchova**
- **Podnikanie**
- **Vzdelanie**
- **Zamestnanie**
- **LinkExchange**
- **Priateľstvo**
- **Šťastie**
- **Peniaze**
- **Poker**
- **Priateľstvo**
- **Fušovanie**
- **Prepojenie**
- **Vízia**
- **Vzt'ahy**
- **Zápal**



Tony Hsieh

■ CEO Zapposu

- Potomok **tchajwanských emigrantov** do Spojených štátov.
- V rokoch 1996-1999 vybudoval firmu **LinkExchange**, ktorú v svojich **24 rokoch** predal Microsoftu za **265 milión dolárov**.
- V roku 1999 nastúpil do Zapposu, ktorému pomohol vyrásť do dnešných rozmerov. Zappos je do veľkej miery jeho experimentálne laboratórium, kde skúša **princípy slobody**.
- Dopyt po jeho vystúpeniach zďaleka prevyšuje jeho možnosti.
- Rád experimentoval, **čítal** a podnikaniu sa venoval od detstva.
- Napísal **knihu** o hľadaní cesty **k spokojnosti v osobnom aj pracovnom živote**, aby pomohol ľuďom vyhnúť sa chybám, ktoré urobil on.
- Chce, aby podnikatelia hľadali **vlastnú cestu k úspechu**.



Tony Hsieh

- **Výchova**
 - Akademické výsledky
 - Kariéra
 - Ovládanie hudobného nástroja
- **Podnikanie**
 - Žížalia farma
 - Peniaze po telefóne - v kabinete
 - Vytváral tričká
- **Vzdelanie**
 - **Harvard** - objavil tajomstvo **masových zdrojov - crowd sourcing**.
 - Bol dobrý študent, ale chcel prácu, kde by sa nenadrel.



Tony Hsieh

■ Zamestnanie

- Po skončení vysokej školy nastúpil do firmy **Oracle**, kde testoval aplikácie.
- Nebavilo ho to.
- Nevedel kam ho to zavedie, ale vedel, že to bude lepšie, ako žiť v nude a bez pocitu naplnenia.
- **Začali robiť aplikácie na webe**, nemali žiadny plán.
- Nechceli robiť pre Oracle, nechceli robiť webdizajn, nechceli hľadať zákazníkov po telefóne a nechceli sa nudiť.
- Cez vikend naprogramovali **LinkExchange**.



■ LinkExchange

- Bola to stránka pre firmy, ktoré sa chceli zviditeľniť a chceli si umiestniť reklamu na webe.
- Poslali maily a prihlásilo sa im veľa firiem. Na maily odpovedali ihneď.
- Bavilo ich to, pracovali 24 hodín denne.
- Chceli ich kúpiť za 20 miliónov, ale nepredali sa.
- Členom správnej rady sa stal Michael Moritz zo Sequoia Capital - investičná spoločnosť.
- Investoval 3 milióny dolárov a 20% podiel vo firme.



Tony Hsieh

■ LinkExchange

- Rýchlo rástli, ale **zanedbali firemnú kultúru**.
- Mali asi **100 zamestnancov** a zrazu zistil, že už tam nechce byť.
- Mal **dobré vzťahy** so spoločnosťami **Yahoo, Netscape a Microsoft**.
- Nakoniec predali firmu **Microsoftu za 265 miliónov dolárov**.
- Zaviazali sa, že budú vo firme ešte rok, inak by prišiel o 25 miliónov dolárov.
- Predaj firmy bola pre neho lekcia o **ľudskom správaní a charakteroch**.
- Po predaji sa **im uľavilo** a mali tam vydržať 18 mesiacov **bez inšpirácie a motivácie**.



Tony Hsieh

■ Priateľstvo

- Vyhral sazku, že bude milionár a tak zaplatil **15 kamarátom** výlet loďou **na Bahamy**.
- Pri bare si kládol otázky, čo bude ďalej, **čo je to úspech a čo je šťastie**.
- Peňazí mal dosť.



■ Šťastie

- Uvedomil si, že šťastný je vtedy, keď môže niečo budovať, zapájať tvorivosť a vynaliezavosť.
- Bol šťastný, keď sa mohol rozprávať s kamarátom celú noc.
- Šťastie je otázkou užívania si života.
- Je šťastný, keď je naozaj pre niečo zapálený.



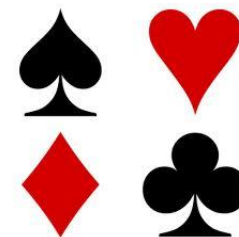
■ Peniaze

- Nechcel už míňať čas na zarábanie peňazí.
- **Vrátil MS 25 miliónov a odišiel preč.**
- Rozhodol sa prestať sa naháňať za peniazmi a **ísť za tým, pre čo bol zapálený.** Bol to dôležitý mílnik v jeho živote.
- **Kúpil byt.**
- Urobil stránku na **predaj topánok** a potreboval už iba tie topánky o ktorých nič nevedel. **S kamarátmi založili Zappos.**
- Začali spolupracovať s **UPS** a doteraz s nimi spolupracujú a inú firmu nepotrebujú. Verili v ich firmu a stále sú ich skvelý partner.
- Stále hľadal niečo, **čo by bolo zábavné a náročné.**



■ Poker

- **Začal hrať poker** a všimol si podobnosť pravidiel v pokri a pri podnikaní: vyhodnocovanie príležitostí na trhu, marketing a branding, financie, stratégia, naustále učenie, kultúra.
- Najväčšie poučenie - **sústredenie na dlhodobý plán.**
- Zistil, že hra začína ešte skôr, ako si sadnete k stolu.
- Najdôležitejším rozhodnutím je výber stola.
- V biznise je **najdôležitejšie rozhodnutie v akej oblasti budete podnikat'.**
- Poker bol pre neho prostriedkom pre **stretnutia s kamarátmi, stretávanie zaujímavých ľudí a budovanie nových vzťahov.**
- Potom ho poker prestal baviť.
- Prinútil sa zamyslieť sa nad tým, čo od živote chce, lebo zistil, že prejsť od jedného stola k druhému vyžaduje energiu na prekonanie zotrvačnosti.
- Bol pripravený prejsť k inému stolu.



■ Fušovanie

- Začal investovať do firiem a zaoberal sa špekuláciami na burze.
- Zistil, že to nie je jeho cieľ zarábať viac peňazí.
- Zistil, že ho to neuspokojuje.
- Chýbal mu pocit, že niečo tvorí.
- Chcel si nájsť niečo, čomu by sa venoval.
- Zašiel do Zapposu, ktorému sa darilo.
- Ľudia v Zappose boli zapálení pre svoju prácu, robili pokroky.
- Založili inkubátor pre internetové spoločnosti a prenajímali im kancelárske priestory.



■ Priateľstvo

- Mal veľa kamarátov a miloval Red Bull.
- Usporiadal veľkú narodeninovú party pre kamarátov (26).
- Vytvorili a rozvíjali svoj kmeň, pričom spoločným miestom bol jeho byt 810 - 400 m².
- Miera prepojenia, množstvo a hĺbka vzťahov sa stali dôležitou súčasťou jeho pocitu šťastia a bol kmeňu za ten pocit vďačný.
- Párty plánoval celé mesiace a chcel ho dať kmeňu ako darček.



■ Prepojenie

- Po predaji LinkExchangu žil podľa filozofie, že zážitky sú dôležitejšie ako hmotné veci.
- Chodil na **rave párty**, kde sa hralo **techno a house**.
- To, čo zažil, navždy zmenilo jeho pohľad na rave.
- Vyvolalo to v ňom hlbokú **emocionálnu odozvu** a nevedel to ani pomenovať, čo cítil.
- Mal pocit úžasu z ktorého úplne onemel.
- Zaplavil ho **pocit duchovna**, hoci bol racionálny typ.
- Bol to pocit **hlbokého prepojenia** so všetkými ostatnými v sále a v zvyšku vesmíru.



■ Prepojenie

- Nikto tam nikoho **nesúdil**, každý si každého **vážil**, všetci mali **rovnaký zámer**, všetci vytvárali **spoločný zážitok**.
- Kombinácia **fyzickej synchronizácie s inými ľuďmi a pocitu**, že je **človek súčasťou čo ho presahuje**, vedie k **intenzívnejšiemu vnímaniu šťastia**.
- Mal pocit **zážitkového osvietenia**, ktorý prechádzal celým jeho telom.
- Pochopil kúzlo techna.
- Zažil **kúzlo techna**, prehliadol a prešiel premenou.
- Konečne po niekoľkých rokoch porozumel kúzlu tejto muziky.



■ **Vízia**

- Heslo raverov: **PLUR - mier, láska, jednota, rešpekt** je mantra, podľa ktorej by sa mali ľudia správať na párty aj v živote.
- Na rave párty chcel **poznať druhých ako ľudí**, nie ich zbaľiť.
- Človek by **mal rád spoznávať nových ľudí**, bez ohľadu na to, ako vyzerajú alebo z akého prostredia pochádzajú.
- Každý kontakt s novým človekom je príležitosť získať nový pohľad.
- **V jadre sme všetci iba ľudia** - vo svete, kde vládne biznis, politika a spoločenské postavenie je ťažké to mať stále na pamäti.
- Nemal problém rozprávať sa s ľuďmi bez ohľadu na to, kde boli, alebo kto boli oni.



■ Vzťahy

- Radšej sa sústredím na to, aby som si budoval **nejaké skutočné vzťahy a ľudí poznával ako osobnosti**, bez ohľadu na to, aké je ich postavenie vo svete biznisu, pokiaľ také vôbec majú.
- **Na každom človeku je niečo zaujímavé**, len musíte prísť na to, čo to je.
- Lepšie je **nadväzovať vzťahy s ľuďmi mimo biznisu**, pretože poskytujú nezvyčajný pohľad na rôzne veci a **tieto vzťahy sú skutočné**.



■ Vzťahy

- Keď sa vám podarí nájsť spôsob, ako sa naozaj **zaujímať o človeka**, s ktorým sa zoznamujete preto, že s ním chcete byť priatelia, skôr ako že z neho budete sa snažiť niečo získať, **väčšinou sa stane zvláštna vec**.
- Skôr, alebo neskôr sa **prihodí niečo**, čo bude **prospešné buď pre váš osobný, alebo pracovný život**.
- **Tak 2-3 roky** po tom, čo niekoho spoznáte na osobnej úrovni a budujete si s ním **osobný vzťah**, dočkáte sa nejakého **pozitívneho prínosu**.
- Obyčajne je to niečo, čo by ste na začiatku vzťahu ani nepredpokladali.



▪ Vzťahy

- Za väčšinou mílníkov v Zappose bolo **šťastie**.
- Stali sa veci, ktoré boli **výsledkom vzťahov**, na ktorých sme pracovali 2-3 roky predtým.
- Snažte sa zapracovať **na množstve a hĺbke priateľských vzťahov**, kde je pre vás odmenou to priateľstvo samé.
- Čím **pestrejšia je paleta vašich priateľov**, tým je väčšia šanca, že z nich neskôr získate nejaký **osobný, alebo pracovný prospech**.
- Nemôžete vedieť, aký prospech to bude, ale pokiaľ je to **priateľstvo skutočné**, tak sa ten prospech dostaví tak po **2-3 rokoch**.



Tony Hsieh

■ Vzťahy

- Priateľstvom prežíval pocit šťastia.
- Chcel však robiť niečo **kreatívne**.
- Zappos sa presťahoval do budovy, kde mal byť.
- Kúpil tam aj reštauráciu o ktorú sa starali jeho rodičia.
- **Kmeň kamarátov** sa mu rozrastal, **ale nemali cieľ**.
- Chcel vybudovať **komunitu**.



Tony Hsieh

■ Zápal

- To, čo je pre nás nové, nás najviac priťahuje.
- Peniaze sa rýchlo rozkotúľali.
- Chcel **dokázať svetu**, že finančný úspech LinkExchangu nebol náhoda, chcel to dokázať ešte raz.
- Rozhodol sa **podnikať na plný úväzok** a preto **nastúpil do Zapposu** a chcel mu **pomáhať ho budovať**.
- Objavil **nový cieľ pre svoj zápal**.



Služby zákazníkom

- **Riešenie**
- **Viera**
- **Marketing**
- **Logistika**
- **Doprava**
- **Web stránka**
- **Telefonovanie**
- **Úver**
- **Rast tržieb**
- **Las Vegas**



Služby zákazníkom

■ Riešenie

- Ďalšie dva roky v Zappose boli **plné stresu**.
- Presviedčali investorov o vstup do firmy, ale oni nemali záujem.
- Presťahoval zamestnancov do svojho bytu.
- Do spoločnosti dával svoje peniaze.
- V roku 2000 bol ich **záujem prežitie**.
- Všetci prinášali obeť, lebo verili, že **Zappos má budúcnosť a potenciál**.
- Nevedomky sa **Zappos stal jeho kmeňom**.
- Snažili sa minimalizovať výdaje.
- Donútilo ich to **zlepšiť služby zákazníkom**.
- V roku 2003 **sa rozhodli urobiť zo zákazníkov hlavný objekt ich záujmu**.



Služby zákazníkom

■ Viera

- Začali mať topánky aj fyzicky na svojich skladoch.
- Urobili zoznam 7 bodov, čo musia urobiť, aby firmu zachránili.
- Nevedeli ako zoženú dodávateľov a nevedeli ako to zaplatia.
- **Ale verili si.**
- 2 milióny dolárov chcel získať predajom všetkého svojho majetku a premeniť ho na financie.
- **Vsadir na Zappos všetko čo mal.**
- **Veril v Zappos a veril Fredovi.**
- **Všetky svoje peniaze vložil do Zapposu.**



Služby zákazníkom

■ Marketing

- Najdôležitejším motorom rastu boli **stáli zákazníci** a ich **odporúčania** ďalším zákazníkom.
- Peniaze na reklamu vrazili do **služieb zákazníkom** a ich **zážitku z nakupovania**.
- **Ih zákazníci** sa už postarali o ich marketing.



Služby zákazníkom

■ **Logistika**

- Uzavreli zmluvu s firmou eLogistics a začali premiestňovať tovar do skladu v Kentucky.
- Spolupráca nebola dobrá.
- **Stabilizovali sklad.**



Služby zákazníkom

■ Doprava

- Doprava zdarma po celých USA pri doručení aj vrátení.
- Náklady na dopravu nie sú vysoké a berú ich ako náklady na marketing.
- Ročná lehota na vrátenie tovaru.
- Najlepším zákazníkom dodávajú zdarma tovar letecky do jedného dňa.
- Najlepší zážitok pre zákazníka znamená dodať mu tovar čo najrýchlejšie.
- Znamená to, mať výborný sklad a logistiku.



Služby zákazníkom

- **Web stránka**

- Čo uvidí zákazník ako prvé, keď príde na stránku.
- Na stránkach majú číslo na bezplatnú zákaznícku linku, lebo chcú naozaj hovoriť so zákazníkom.



Služby zákazníkom

■ Telefonovanie

- Kontaktné centrum je v prevádzke **24 hodín denne**.
- **Telefón** pokladajú za jeden z **najlepších brandingových nástrojov**.
- So zákazníkom sa rozprávajú **5-10 minút**.
- Dlhodobá hodnota zákazníka narastá pri **správnej interakcii**.
- Každú interakciu so zákazníkom chápú ako **príležitosť**, nie ako výdaj, ktorý treba minimalizovať.
- **Dĺžku hovorov nemerajú** a nesnažia sa o to, aby zákazník veľa nakúpil a drahší produkt.
- Zameriavajú sa na **záujem o zákazníka a zlepšenie vzájomnej dôvery**.
- Na zákazníkov sa **zameriavajú vtedy, keď už nakúpili a zaplatili**.



Služby zákazníkom

▪ Telefonovanie

- Nepoužívajú scenáre, ale zdravý rozum a chcú, aby operátori urobil viac ako je v ich popise práce.
- Chcú, aby si operátori vytvorili so zákazníkom **emocionálne puto**, a aby z nich **prehovorila osobnosť**.
- Zákazníka nasmerujú na konkurenciu, ak také topánky nemajú.
- Síce stratia jednu objednávku, ale snažia sa **vybudovať si dlhodobý vzťah s každým zákazníkom**.
- Telefonáty tvoria iba 5% tržieb, ale využívajú to ako **príležitosť zanechať dobrý dojem**.
- Nie každý telefonát končí objednávkou.



Služby zákazníkom

- **Úver**
 - Problémy s peniazmi sa vyriešili tým, že získali úver od banky.
 - Zappos bol zachránený.
- **Rast tržieb**
 - 1999: nič
 - 2000: 1,6 milióna dolárov
 - 2001: 8,6 milióna dolárov
 - 2002: 32 milióna dolárov



Služby zákazníkom

■ Las Vegas

- V San Francisku sa im nedarilo nájsť ľudí, ktorí by chceli pracovať v oddelí starostlivosti o zákazníkov.
- Bolo to dané vysokými životnými nákladmi a kultúrou.
- Koncom roku sa začali obzerať po iných možnostiach pre rozšírenie kontaktného centra.
- Zistili, že **nikdy sa nemajú používať subdodávateľia pre kľúčové úseky svojich služieb** - zlé skúsenosti s eLogistics.
- Chceli sa presťahovať do **Las Vegas**.
- Sťahovanie oznámili na porade asi 90 zamestnancom.
- **70 zamestnancov** sa rozhodlo ísť s nimi.



Firemná kultúra

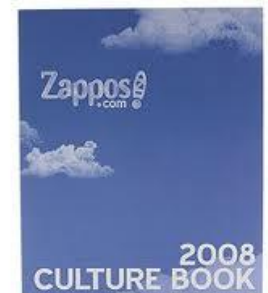
- Kniha
- **Kultúra**
- Budovanie kultúry
- **Hodnoty**
- Vzťahy s dodávateľmi
- Vyjednávanie
- Úspech



Firemná kultúra

■ Kniha

- Napadlo ich, že by bolo dobré urobiť **brožúrku pre nových zamestnancov**.
- **Každý zamestnanec mohol napísať**, ako vidí on kultúru vo firme.
- Zrodil sa tak nápad napísať **knižku o kultúre v Zappose**.
- V knihe kultúra nejde o knihu, **ale o kultúru**.
- Tvorili ju zamestnanci, ktorí odpovedali na otázku: Čo pre vás znamená firemná kultúra Zapposu?
- Neskôr tam **písali aj dodávatelia, partneri a zákazníci**.
- Dnes je kniha určená všetkým, ktorých zaujíma kultúra Zapposu.
- Rozdávajú ju **uchádzačom o prácu, dodávateľom a zákazníkom**.
- Dozvedeli sa tak aj zlé veci: rýchlosť zmien, komunikácia a to bolo impulzom pre zlepšenie.



Firemná kultúra

■ Kultúra

- Kultúra je pre nich **prioritou číslo 1.**
- Vydávajú **mesačník pre zamestnancov: Otázky o všetkom.**
- **Zamestnanci sa pýtajú a oni odpovedajú.**
- Širokej verejnosti ponúkajú **exkurziu (1h)** v ich hlavnom sídle v Las Vegas.
- **Otvárajú sa verejnosti.**
- Každý deň je **iný a veselý.**
- Majú deň plešatých, kedy sa strihajú.
- Robia **pravidelné ankety**, kde zisťujú **úroveň kultúry.**
- Budujú brand založený na **službách zákazníkom a najlepšom zážitok z nakupovania.**
- Brand sa šíri cez **blogy a twiter.**
- **Najlepším prostriedkom na vybudovanie brandu je kultúra.**
- **Vaša kultúra je váš brand.**



Firemná kultúra

▪ Budovanie kultúry

– Prijímanie zamestnancov:

- Majú dve sady pohovorov - technickú a či zapadne do kultúry.
- Neprijímajú iba **schopných**, ale aj **dobrých**.

– Školenia:

- 4 týždne - história firmy, význam služieb pre zákazníkov, dlhodobá vízia spoločnosti, filozofia firemnej kultúry.
- 2 týždne sedenie pri telefóne a prijímanie hovorov od zákazníkov.
- Po 2 týždňoch, keď chce uchádzač odísť, dostane **2.000 dolárov**.
- Ponuka platí až do konca 4 týždňa školení.

– Transparentnosť:

- Keď prídu reportéri, **môžu sa porozprávať s kým chcú**.

– Kultúra Zapposu je oficiálne zadefinovaná v 10 hodnotách.



- **Nadchnite zákazníkov kvalitou služieb.**
 - Čokoľvek čo v Zappose robíme, **robíme s nadšením a pre nadšenie.**
 - Nech to bude čokoľvek, musí to mať **emocionálny dopad** na toho druhého.
 - Očakávajú, že za prácou každého zamestnanca bude **nadšenie.**



- **Prijímajte a podporujte zmeny.**
 - Neustále zmeny sú súčasťou rastu firmy.
 - Všetci sa učia **nebáť sa zmien**, ale prijímať ich s nadšením a podporovať ich.
 - Zmeny prichádzajú **zdola nahor**, nie opačne.
 - Pokiaľ si chcete udržať náskok pred konkurenciou, **musíte sa stále meniť** a držať tak konkurenciu v neistote.
 - Zappos nemôže rásť, pokiaľ neporastie každý jedinec.
 - O koľko budete lepší vy, o toľko bude lepší aj Zappos a svet.
 - **Výzva - každý týždeň sa snažte urobiť aspoň jedno zlepšenie.**



Hodnoty

- **Vytvárajte zábavné a výstředné věci.**
 - Cenia si **zábavu a trochu výstrednosti**.
 - Tým sa líšia od iných firiem.
 - Nechcú byť formálnou a nudnou firmou.
 - Chcú sa **smiať sami sebe**.
 - Hľadajú v každodennej práci **zábavu a humor**.
 - Zappos chce, aby **ľudia boli sami sebou**.



Hodnoty

- **Bud'te podnikaví, kreatívni a otvorení.**
 - V Zappose chcú, aby sa ľudia **nebáli riskovať a robiť chyby**, pretože pokiaľ ľudia nerobia chyby, znamená to, že dostatočne neriskujú.
 - Keď je niekto v práci **vyhoretý**, nudí sa, nie je to spôsobené prácou samotnou, ale **pracovným prostredím a predpismi, ktorými sa musí riadiť**.



- **Snažte sa rásť a vzdelávať.**

- V Zappose veria, že pre zamestnancov je dôležité, aby rástli a rozvíjali sa po stránke osobnej, ako aj profesionálnej.
- Myslia si, že každý zamestnanec má v sebe väčší potenciál, ako si uvedomuje on sám.
- Čo robia je ťažké a robia to lepšie ako všetci ostatní.
- Preto ich konkurencia nepredstihla.
- Konkurencia robí tiež čo oni, ale **tajomstvo je v detailoch.**
- Neexistujú žiadni experti na to, čo robia.
- **Pýtajú sa, či sú lepším človekom dnes ako včera.**



- **Budujte si otvorené a úprimné vzťahy prostredníctvom komunikácie.**
 - Hlboko veria v to, že z otvorenosti a úprimnosti vznikajú tie najlepšie vzťahy, pretože vedú k dôvere a lojalite.
 - Kľúčovým prvkom vo vytváraní silných vzťahov je **emocionálne prepojenie**.
 - Vo vzťahu je dôležité vždy **konať poctivo, byť súcitný, priateľský, lojálny, robiť vždy, čo je správne a o vzťahy sa starať**.
 - **Najťažšie je získať si dôveru**, ale pokiaľ sa vám to podarí, môžete potom dosiahnuť veľa.



- **Budujte si otvorené a úprimné vzťahy prostredníctvom komunikácie.**
 - V každom vzťahu je **dôležité počúvať a správne komunikovať**.
 - Nepočíta sa to, čo hovoríte alebo robíte, ale to, **ako sa s vďaka vám ľudia cítia**.
 - Aby mal niekto vo vzťahu dobrý pocit, musí vedieť, že tomu druhému na ňom naozaj záleží, ako na osobnej, tak profesionálnej úrovni.
 - V Zappose **vítajú pestrosť** v tom, ako ľudia rozmýšľajú, aké majú názory a z akého sú prostredia.
 - Pre rozvoj vzťahov je nevyhnutné **zaistiť efektívnu, otvorenú a úprimnú komunikáciu**.
 - **Komunikácia patrí k najslabším článkom fungovania organizácií**.



- **Vytvárajte pozitívny tímový a rodinný duch.**

- V Zappose kladú veľký dôraz na svoju kultúru, pretože sú ako tím, tak aj rodina.
- Chcú vytvárať prostredie, ktoré je priateľské, milé a vzrušujúce.
- Podporujú pestrosť v nápadoch, názoroch a pohľadoch.
- Úkolom manažéra je odstraňovať prekážky a umožniť svojim podriadeným uspieť.
- To znamená, že ten najlepší spôsob vedenia je vedenie službou, kedy líder slúži svojim podriadeným.
- Sú viac ako tím, sú rodina.
- Starajú sa o seba navzájom, záleží im na tých druhých, robia pre druhého čo je v ich silách, pretože si navzájom dôverujú.
- Spoločne pracujú, ale spoločne sa aj zabávajú.



Hodnoty

- **Urobte mnoho z mála.**
 - Zaistenie chodu Zapposu berú vážne a so sústredením.
 - Veria v tvrdú prácu a snahu dotiahnuť veci do úspešného konca.
 - Veria v dokonalý pracovný výkon a uvedomujú si, že priestor pre zlepšenie je tu vždy.



- **Bud'te zapálení a odhodlaní.**

- Zápal je to, čo ženie Zappos dopredu.
- Cenia si zápal, odhodlanie, vytrvalosť a pocit naliehavosti.
- Zápal a odhodlanosť sú nákazlivé.
- Sú vynaliezaví, pretože veria v to, čo robia a kam smerujú.
- Úspech sa nedostavil okamžite, ale ich zápal a odhodlanie dosiahnuť ich plán do konca bol pôsobivý.
- Stačí si urobiť plán, držať sa ho až do konca a človek môže mať dokonale pod kontrolou svoju budúcnosť a svoj život.



- **Bud'te skromní.**
 - Sú presvedčení, že **za každých okolností by mali rešpektovať ostatných.**
 - **Oslavujú úspechy, ale nie sú arogantní,** ani s ostatným nezaobchádzajú ináč, ako by chceli, aby zaobchádzali s nimi.
 - **Nedávajú na obdiv svoju sebaistotu,** pretože veria, že z dlhodobého hľadiska za nich **bude hovoriť to, akí sú.**



Hodnoty

■ Hodnoty

- Podľa týchto hodnôt chcú **hodnotiť** aj zamestnancov.
- **Hodnoty sa nemenia.**
- Sú základom pre **rozvoj a riadenie firmy.**
- Základné hodnoty môžu **využiť** nielen v práci, ale aj v živote.
- Keď **nerozlišujeme medzi prácou a životom**, sú tieto hodnoty identické.
- Dôležité je, aby sa hodnoty stali prirodzenou **súčasťou slovníka a spôsobu uvažovania každého zamestnanca.**
- Môžu celú **firmu synchronizovať** a slúžiť ako **vodítko pre zamestnancov v ich vlastnom rozhodovaní.**
- Dávajú zmysel iba Zapposu, **nedajú sa preberať a kopírovať.**
- Sú **oficiálnou definíciou firemnej kultúry.**
- Nezáleží na tom, **aké sú**, ale na tom, **aby ste ich mali a podľa nich žili.**
- Rovnako ako vaše **základné hodnoty definujú vás ako osobnosť**, **základné hodnoty vašej firmy definujú jej charakter.**



**Jednotlivca predurčuje jeho povaha.
Organizáciu predurčuje jej kultúra.**



Vzťahy s dodávateľmi

■ Vzťahy s dodávateľmi

- Považujú za jednu z **klúčových súčastí úspechu** Zapposu.
- Vždy **vyhrávajú tí, ktorí sa správajú k ostatným slušne.**
- Ak chcete uspieť musíte si **vytvoriť s dodávateľmi silné a pozitívne vzťahy.**
- Vzťahy s dodávateľmi v Zappose sú založené na **spolupráci**, kde obe strany **zdieľajú riziká, ale aj odmeny.**



**Východiskové pravidlo:
Zaobchádzajte s ostatnými tak, ako by ste boli radi, aby oni
zaobchádzali s vami.**

Vzťahy s dodávateľmi

■ Vyjednávanie

- Podobne **vyjednávanie** s dodávateľmi je **založené na spolupráci**.
- Namiesto toho, aby sme sa snažili zodrať z nich kožu.
- Vyjednávanie nemusí byť preťahované.
- **Keď sú obe strany úprimné ohľadne svojich pozícií a cieľov, mali by byť schopné nájsť schodnú cestu k dohode.**



Vzťahy s dodávateľmi

■ Úspech

- Bez zápalu a zapojenia dodávateľov by nedosiahli taký úspech.
- Najdôležitejšie je, že dodávateľov pokladajú za priateľov.
- Radi sa stretávajú i mimo pracovného prostredia a záleží im navzájom na sebe.
- Rešpektujú svoje vzťahy, cenia si ich a jeden druhému prajú úspech.
- Sú to priateľstvá, ktoré boli a budú raz najcennejšou súčasťou firmy.



Školenia a osobný rozvoj

- Náročné ciele
- Linka zamestnancov
- **Knihy**
- **Školenia**



Služby zákazníkom

■ Náročné ciele

- Mimoriadne náročný výstup na Kilimandžáro.
- Dosiahol vrchol.
- Preveril jeho fyzickú, psychickú a emocionálnu odolnosť.
- Založil a viedol firmu.
- Napísal knihu.



Školenia a osobný rozvoj

- **Linka zamestnancov**

- V Zappose sa nesústredujú na jednotlivých zamestnancov, ale medzi aktíva počítajú **Linku zamestnancov**, ktorá sa tiahne každým oddelením a tvoria ju ľudia s rôznym stupňom skúseností a schopností - od základných zamestnancov, po manažment a vrcholové vedenie.



■ **Knihy**

- Rozmýšľal o tom, ako ľudí motivovať k tomu, **aby čítali knihy.**
- Mali tabuľu s knihami a ľudia si odľakovali, čo už prečítali.
- Pozýval ich na obed.
- **Zriadili knižnicu**, kde majú **100 titulov zadarmo** k dispozícii.
- Niektoré sú **povinné**, aby si ľudia rozširovali **vzdelanie a osobne rástli.**
- **Firma ponúka aj kurzy**, kde sa o knihách rozprávajú.



Školenia a osobný rozvoj

■ Školenia

- Ich vízia je prijímať takmer všetkých ľudí na **základné pozície** a potom im poskytnúť **školenia a výcvik**, aby mohli v priebehu 5-7 rokov dosiahnuť niektorú vysokú pozíciu.
- Vyvinuli **školenia**, ktoré sú na mieru šité pre Zappos:
 - história Zapposu
 - kultúra Zapposu
 - komunikácia 1, 2, 3
 - knižnica Zapposu
 - teória šťastia
 - zlepšovanie výkonnosti
 - verejné vystupovanie
 - doručovanie šťastia
 - zvládanie stresu
 - telefonovanie
 - ...



Školenia a osobný rozvoj

Pokiaľ sa snažíme o dosiahnutie znalostí, každý deň niečo pridávame.
Pokiaľ sa snažíme o dosiahnutie osvietenia, každý deň niečo uberáme.
Lao-c.



Zámer

- Public relations
- Vystupovanie na verejnosti
- Prejav
- **Zappos insights**
- Synchronizácia
- Amazon
- **Schôdza**
- Halloweenský prípitok



- **Public relations**

- Blogeri rozšírili o nich dobré správy a média sa toho chytili.
- Pokiaľ sa snažíte, aby tovar, alebo služba ľudí nadchli, tak sa média o tom nakoniec dozvedia.
- Pokiaľ máte skvelý produkt, tak nemusíte média kontaktovať.



▪ **Vystupovanie na verejnosti**

- Začal robiť prejavy na verejnosti.
- Naučil sa robiť prejavy, prezentácie.
- Zistil, že **ľudí zaujímajú historiky a zápal**, preto začal robiť prezentácie od srdca a zabávať sa na tom a dostal sa do stavu flow - plynutie.
- Flow je pocit šťastia, pri ktorom človek stráca zábrany a pojem o čase i svojom vlastnom ja.



Zámer

- **Prejav**

- Bud' zapálený.
- Hovor osobné historky.
- Bud' úprimný.
- Pokiaľ by to tak nemalo byť, prezentáciu odmietne bez ohľadu na príležitosť, ktorú mal.



▪ Zappos insights

- Na prezentácie chodili aj iní ľudia z iných oddelení, lebo bolo veľa požiadaviek na vystúpenia.
- Zamestnanci tam prezentovali svoje príbehy, vlastným spôsobom a z vlastného pohľadu.
- Zoznámili sa s mnohými organizátormi konferencií, zoznámili sa s významnými ľuďmi - Dalajláma a autormi kníh - Collins...
- Pre Zappos to znamenalo začiatok skvelých vzťahov a obchodných príležitostí.
- Pri prejavoch uplatňujú ich základné hodnoty.
- Nerobia si reklamu, ale hovoria o tom, ako to vo firme chodí, aby pomohli iným v ich snahe o rozvoj a vzdelávanie.



▪ Zappos insights

- Budujú si otvorené a úprimné vzťahy prostredníctvom **komunikácie**.
- Začali meniť aj iné firmy a životy ostatných ľudí.
- Uvedomili si, že môžu meniť aj iné firmy.
- Ľudia im volali a ďakovali.
- Nie je to iba teória, ale spôsob, ako skíbiť zisk, zápal a zámer.
- Zriadili službu **Zappos Insights Live**, čo je **dvojdňový zážitkový seminár**.
- Veľký záujem je o to, ako posilniť firemnú kultúru a zaviesť vlastné hodnoty.
- **Pomáhajú tým meniť svet.**



■ Synchronizácia

- Znalosti zdieľajú a nenechávajú si ich pre seba.
- V roku 2009 sa dostali medzi 100 firiem, pre ktoré by ste chceli pracovať - Fortune.
- Boli v patovej situácii so správnou radou, ktorá im nechcela schvaľovať nové aktivity a zaujímali ju iba peniaze.
- Firmu chceli budovať do budúcnosti.
- Prácu nerobili pre peniaze.
- Silná kultúra a základné hodnoty, ktorými sa firma naozaj riadi, sú dôležité preto, lebo zamestnancov synchronizujú.
- Dôležitá je však aj synchronizácia akcionárov a správnej rady.
- Nechceli firmu predať.
- Zappos bol pre nich povolanie.
- Firma pre nich znamenala veľa po emocionálnej stránke.
- A tak chceli vykúpiť správnu radu.



■ Amazon

- Vykúpenie by stálo asi **200 mil. dolárov**.
- Začali hľadať potencionálnych investorov.
- Jednali aj s Jeffom Bezosom z Amozonu.
- **Akvizíciu brali ako sobáš, nie ako predaj.**
- Chceli si **zachovať kultúru** a prísť k **obrovským zdrojom** Amazonu.
- Amazon ich chcel iba odkúpiť, to sa im ale nepáčilo.
- Chceli mať pocit, že firmu vlastní a že ju môžu rozvíjať.
- Chceli urobiť iba výmenu akcií.
- Pri vyjednávaní sa spoznávali a narastala medzi nimi **dôvera a rešpekt**.
- Celú vec pred zamestnancami tajili - to bolo ťažké, ale vyžadovala to legislatíva, lebo Amazon bol verejne obchodovateľná firma.
- Akvizícia bola naplánovaná na 22. júla 2009.



■ Schôdza

- Museli to **komunikovať** zamestnancom a médiám.
- Zamestnancom **poslali mail a urobili schôdzu**, kde im to oznámili a odpovedali na všetky otázky.
- Zamestnanci boli najprv v šoku, ale potom sa tešili, aké to má pre Zappos výhody a zmenu prijali.
- Na schôdzu prišlo **700 tleskajúcich a jasajúcich ľudí**.
- **Bolo tam cítiť nadšenie**.
- **Sála bola nabitá energiu, emóciami a šťastím**.
- **Energia v miestnosti bola neuveriteľná**.
- Hodinu preberali mail a potom odpovedali na otázky.
- **Svatba s Amozonom nám umožní dosiahnúť našu víziu o doručenie šťastia celému svetu ešte rýchlejšie**.
- Zamestnanci dostali **knihy a prémie**.
- Zappos prerástol svoje zameranie na **zisk a zápal**.
- Znamenalo to začiatok **cesty zmeniť svet**.
- **Našli svoju cestu, ako doručiť šťastie**.



- **Halloweenský prípitok**

- Zmluva s Amazonom vstúpila do platnosti **31.10.2009.**
- Celková hodnota transakcie bola **1,2 miliardy dolárov.**
- **Skíbili tým umenie a vedu, osobný prístup a technológie.**
- Pripili si vodkou Grey Goosa.



**Na vašej minulosti nezáleží.
Vaša budúcnosť je čistý list.
Autor neznámy.**

Šťastie

- **Šťastie**
- **Koncepcia šťastia 1**
- **Koncepcia šťastia 2**
- **Koncepcia šťastia 3**
- **Zisk, zápal, zámer**
- **Životný štýl**



- **Čo je mojim životným cieľom?**
 - Prečo? Prečo? Prečo?
 - Lebo konečným výsledkom bude väčší **pocit šťastia**.
- **Všetci kráčame po svojej individuálnej ceste za šťastím.**



- **V roku 2009 rozšírili svoju víziu a zámer na jednoduchý výrok:
V Zappose nám ide o doručenie šťastia svetu.**
 - 1999 - najširší výber topánok
 - 2003 - služby zákazníkom
 - 2005 - firemná kultúra a základné hodnoty
 - 2007 - osobné emocionálne puto
 - **2009 - doručenie šťastia**



- **Znalosti o teórii šťastia využili pri riadení firmy.**

- Dokonca majú na to **kurz**.
- Ľudia žijú v domienke že:
 - Keď budem mať ... budem šťastný.
 - Keď sa mi podarí dosiahnuť budem šťastný.



- **Výskum**

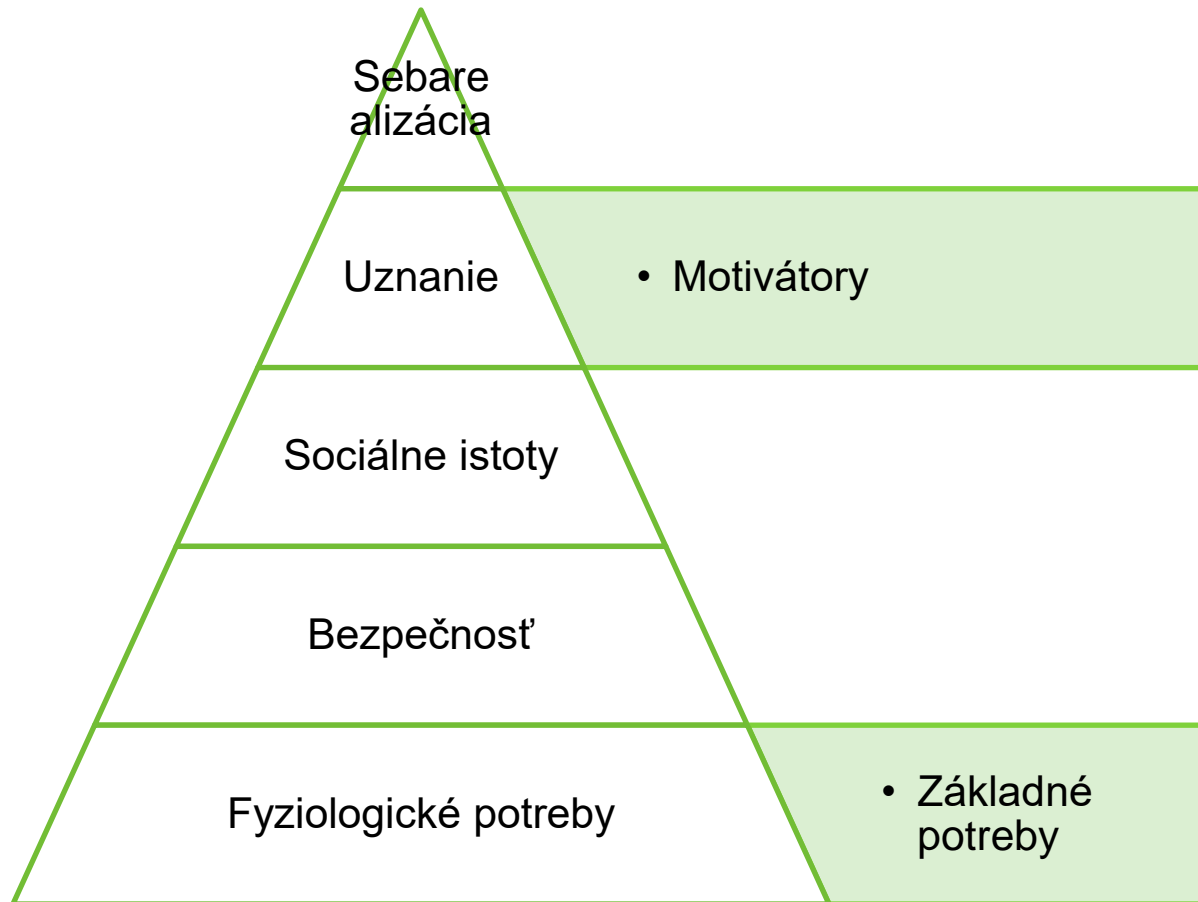
- Výskum ukazuje, že keď to dosiahneme, **šťastie vyprchá**.
- Z toho vyplýva, že **naplnenie cieľov dlhodobý pocit šťastia neprináša**.
- Treba sa oboznámiť s poznatkami o šťastí, aby sme vedeli, či to, čo sme dosiahli, nám spôsobilo pocit o ktorý nám ide.
- **Výskum v oblasti teórie šťastia** ukazuje, že:
 - Niektoré veci nás môžu urobiť šťastnými, napriek tomu, že si nemusíme byť vedomí toho, že by to tak malo byť.
 - Niektoré veci, o ktorých si myslíme, že nás urobia šťastnejšími, to z dlhodobého pohľadu nedokážu.

▪ **Koncepcia šťastia 1**

- **Pocit kontroly**
 - Prepojenie vzdelávania a platu.
- **Pocit pokroku**
 - Povyšovanie pomaly, keď absolvujú vzdelanie, získajú osvedčenie a zvýšia im plat, majú pocit pokroku.
- **Pocit prepojenia**
 - Počet a hĺbka vzťahov.
 - Anagažovaní zamestnanci sú produktívnejší.
 - Angažovanosť súvisí s počtom dobrých priateľov, ktoré človek má.
 - **Pocit šťastia primárne vychádza zo vzťahov medzi ľuďmi, nie zvnútra človeka.**
 - Preto kladú veľký dôraz na firemnú kultúru.
- **Vízia, zmysel**
 - Pocit, že ste súčasťou niečoho, čo vás presahuje.



- **Koncepcia šťastia 2**
 - Myslowova pyramída potrieb



▪ **Koncepcia šťastia 3**

– **Radosť**

- Je podnecovaná stimulmi - speváci, nevydrží však dlho.

– **Zápal**

- Plynutie, kedy sa skĺbi špičková výkonnosť so špičkovou angažovanosťou a človek prestáva vnímať čas.
- Trvá dlho.

– **Vyšší zámer**

- Základom je pocit, že človek je súčasťou niečoho, čo ho presahuje a má význam.
- Trvá najdlhšie.



Doporučené poradie ide odzadu: zámer, zápal a radosť.

Šťastie

- **Na šťastí Tony tvrdo pracoval, neprišlo samé.**
- **Pocit šťastia sa u neho vyvíjal takto:**
- **Zisk**
 - Bol šťastný, keď sa mohol **rozprávať s kamarátom celú noc.**
 - Šťastie bolo pre neho **otázkou užívania si života.**
- **Zápal**
 - Uvedomil si, že šťastný je vtedy, keď môže niečo **budovať, zapájať tvorivosť a vynaliezavosť.**
 - Bol šťastný, keď bol pre niečo naozaj **zapálený.**
- **Zámer**
 - V roku 2009 rozšírili svoju víziu a zámer na jednoduchý výrok:
V Zappose nám ide o doručenie šťastia svetu.



Šťastie

- **Vybudovali firmu, ktorá spojila zisk, zápal a zámer.**
- **Vytvorili životný štýl, ktorý mal priniesť šťastie všetkým:**
 - zamestnancom
 - manažmentu
 - zákazníkom
 - dodávateľom
 - akcionárom
 - **celému svetu**



Knihou chcel prispieť k hnutiu za šťastie a pomôcť urobiť svet lepším.

Kniha

- **Tony Hsieh**
 - Štěstí doručeno



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com