



# Maverici

# Príklady

---

- **Finančné spoločnosti**
  - [Grameen Bank](#)
  - [ING Direct USA](#)
  - [Commerce Bank](#)
- **Investičné spoločnosti**
  - [Zopa](#)
  - [SEI Investments](#)
  - [Second Curve Capital](#)
  - [Maveron](#)
- **Internetové spoločnosti**
  - [Craigslist](#)
  - [Linux](#)
  - [SourceForge.net](#)
- **Informačné technológie**
  - [IBM](#)



# Príklady

---

- **Výroba**
  - [Semco](#)
  - [Best Buy](#)
- **Retail**
  - [Jones Soda](#)
  - [Anthropologie](#)
- **Aerolínie**
  - [Southwest Airlines](#)
- **Stavebný priemysel**
  - [DPR Construction, Inc.](#)
- **Kultúra**
  - [Pixar Animation Studio](#)
  - [Cirque de Soleil](#)



# Maverick

---

## ■ **Maverick**

- Je ten, kto má **nekonvenčné** a/alebo **kontraverzné** nápady, či **spôsohy 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.



# Grameen Bank

---

- **Mesto Jobra v Bangladéši, kde sídli Grameen Bank, od roku 1976, je priekopníkom mikrofinancovania.**
  - Jej poslanie, umožňuje prístup k úverom i ľuďom, ktorí trpia chudobou, je založené na presvedčení, že chudobní sú chudobní nie preto, že nemajú žiadne schopnosti, ale preto, že nemajú kapitál.
  - Banka poskytuje malé pôžičky malým firmám (5 ľudí), pričom nevyžaduje ručenie a prakticky bez dokumentácie.
  - 95% príjemcov sú ženy, ktoré peniaze využívajú na založenie malej živnosti.
  - Banka funguje ako družstvo, lebo 94% základného imania banky patrí klientom.
  - Banka má 2185 pobočiek a 6,4 milióna dlžníkov.
  - Pridelila 5,6 miliardy dolárov a 98% úverov sa jej vracia.



**Podnecuje vás to** k tomu, aby ste nejakým iným spôsobom premýšľali o tom, ako si **počína vaša firma?**

**Mala by.**



**Nemala by aj vaša firma** **nájsť** spôsob financovania sľubných projektov rádových zamestnancov?

## ■ **Stratégia**

- **Podniká na Internete**, priamo napojená na zákazníka, rýchlosť, jednoduchosť a nízke režijné náklady, **bez poplatkov**.
- **Šetriace účty - chce zákazníkov naučiť šetriť, nie míňať, spoliehajú sa sami na seba, nezávislosť, investovanie.**
- Moc minimalizovali, uprednostňujú zákazníkov s vkladmi, na ktorých je menej peňazí, ako tých s väčšími vkladmi.
- Odvetvie je o **zákazníkoch, zamestnancoch a produktoch**.
- Bankovníctvo je o peniazoch a peniaze sú o tom, kto ste, ako rozmýšľate o svojej budúcnosti, ako sa staráte o tých, ktorých ľúbite.
- **Odmietajú zákazníkov nad istý limit a slúžia tým chudobnejším.**



## ■ Zmena odvetvia

- Každá skvelá spoločnosť **zmenila odvetvie**, v ktorom pôsobí.
- Nechcú byť bankou, ale **maloobchodom**. „My nie sme banka“.
- Otváracie hodiny 70 - 80 hodín v týždni !!!
- Otvárajú 15 minút pred a 15 minút po otváracej dobe.
- Majú otvorené vtedy, keď zákazníci chcú, aby bolo otvorené.
- Majú otvorené aj v nedeľu, podobne ako obchody.
- **My nekopírujeme hlúpe banky, my kopírujeme skvelé maloobchody.**

## ■ Kultúra

- Denne dostávajú od zákazníkov tucet fanúšikovských mailov, ktoré ale nie sú o produktoch alebo otváracích hodinách. Vždy sa týkajú **ľudí**.
- Ich **tajná zbraň**, ktorá ich odlišuje od iných, sú ich **ľudia a ich kultúra**.
- Veľkou výzvou banky je udržať si **konzistentnosť kultúry**.





## ■ Služby

- Peniaze sú k dispozícii zákazníkom **každý deň**, nie o týždeň - eliminácia bankového sklzu.
- Majú **automat na platobné karty**.
- Vydávajú **zadarmo platobné karty**.
- Majú záujem **získať toľko vkladov, koľko sa len dá**, nielen drahých, ale aj retailoví klienti začínajú byť atraktívni.
- Chcú, aby mal **zákazník zážitok a nie nízku cenu**.
- Majú **vysoké úroky**.
- Prevracajú zaužívané múdrosti dole hlavou.
- Dennis DiFlorio je vrchným **koučom pre skvelé služby**.



## ■ Citové spojenie

- Bankovníctvo je **služba verejnosti**.
- My si s našimi zákazníkmi vytvárame **citové spojenie**.

## ■ Zákazníci

- Chceme s banky urobiť **jedinečný zážitok pre našich zákazníkov**.
- Vytváranie zážitku neznamena vždy popieranie tradičných zvyklostí, ale iba využívanie zdravého rozumu.
- **Vzťah so zákazníkom** vidieť hneď pri vstupe do obchodu banky.
- Majú maskotov na **pobavenie zákazníkov**, robia pouličný karneval, robia výstrednosti plné emócií - **farby, úsmevy, zmysel pre humor**.
- Ich **zamestnanci sú v eufórii**.
- Zákazníka si odovzdávajú po telefóne až keď to druhá strana preberie - **srdečný transfer**.



## ■ Zábava

- Neviazaná, zábavná, prehnane veselá kultúra je výsledkom mnohoročných skúseností, venovaniu intenzívnej pozornosti detailom a totálneho odhodlania vyčleniť sa z davu.
- Tim Killion je kapitánom roztlieskavačov, má na starosti to, aby ľudia mali radosť z práce.
- Ak majú radosť zamestnanci, potom sa bude tešiť aj zákazník zo zážitku, ktorý získa v banke.
- Jeho úlohou je pričariť úsmev na tváre zamestnancov a zákazníkov.
- Obliekanie, slová - smiem, nie môžem.
- Robia slávnosť wow!
- Majú tím „hliadka wow“, do ktorej vyberajú zabávačov, ktorí chcú zabávať ostatných aj zákazníkov.



## ■ Prvý deň v práci

- Naplánovaný deň, ktorý ma vydať **silné posolstvo** o tom, ako banka funguje, kedy noví **zamestnanci zažijú jedinečný zákaznícky zážitok**.
- Všetci sa stretnú a potom si odovzdávajú nováčikov medzi sebou - **maskoty, spev, energia, zábava, káva**.
- Vytvárajú sa tak **vzťahy so zamestnancami**, ktoré sú rovnako dôležité ako **vzťahy so zákazníkmi**.
- Je to banka, ktorá sa **rada predvádza a vy hráte v tej šou hlavnú úlohu**.

## ■ Zamestnanci

- Každý zamestnanec nosí **SMART kartu**, ktorá obsahuje **5 zásad spoločnosti** na poskytovanie skvelých služieb, na ktorú manažéri lepia nálepku, keď **pristihnú** zamestnanca pri dobre urobenej práci.
- Za nálepky dostávajú **odmenu**.
- Awards **udeľovania cien najlepším pracovníkom**, ktorá je nabitá energiou.



## ■ Podnikanie

- Spája **investorov a príjemcov pôžičiek on-line**.
- Je to **banka bez bankárov**.
- Požičiava peniaze, ktoré od vás získa, na dohodnutý úrok a čas, za presne stanovených podmienok.
- Veritelia, ktorí poskytli pôžičku, dosiahli zhodnotenie **6,75%**, čo je viac ako v „kamennej“ banke.
- To isté môžete urobiť aj vo firme.
- Investície by mohli mať podobu **hotovosti**, alebo poskytnutia pracovníkov a ich **pracovného času**.
- To by mohol byť začiatok **celofiremnej siete investorov**.



## ■ Chaos

- Centrála je umiestnená na 100 akroch **vlniacich sa lesov a lánov**, vyzerá ako farma z 19. storočia.
- Podporovanie množstva malých chaosov umožňuje predísť nejakej veľkej pohrome.
- Akceptovanie **riadeného chaosu** je predurčené na to, aby explicitne znázornilo formálne hierarchické usporiadanie, ktoré len zriedka rozhoduje o tom, ako sa veci dejú.
- **Najtvorivejšie diela vznikajú napriek usporiadaniu, nie vďaka nemu.**
- Chaos má svoje **výhody**.
- Nie je tu viditeľná hierarchia, ani vymoženosti.
- Problém hierarchie je v tom, že vyžadujú, aby ste všetko naplánovali dopredu.
- **Nemajú popisy práce, ani organizačné schémy.**



# SEI Investments

---

## ▪ **Mobilita**

- Je to **pracovisko na kolieskach**.
- Každý má svoj rovnaký stôl a **všetci pracujú spolu v otvorenom priestore**.
- Ľudí **premiestňujú svoje pracovné stanice** v súvislosti s tímovými zadaniami tak často, že vyvinuli softvér na sledovanie premiestňovania ľudí a identifikáciu miesta pobytu každého zamestnanca, aby ho jeho kolegovia mohli nájsť.
- Vládne tu **neformálnosť, flexibilita**.
- **Úplná mobilita pracoviska** na kolieskach umožňuje pracovníkom organizovať si prácu bez toho, aby sa zastavil chod organizácie.



# SEI Investments

---

## ■ Moc

- Neexistuje tu moc, **jediná moc je to, že niečo uskutočňujete.**
- Odmietajú moc zhora nadol.
- **Moc je tu rozptýlená.**
- Nevychádza z postavenia, ale z **vplyvu a schopnosti dosiahnuť konsenzus v zmysle participácie a podpory** potrebnej na to, aby sa niečo vykonalo.
- **Najefektívnejší manažéri vyžarujú zmes pokory a ambícií**, ktorá sa viac spolieha na **moc z presvedčania** ako na formálne právomoci.





## ■ Inovácie

- Majú **progresívne technológie a významné inovácie**.
- Odstránili formálne štruktúry, aby umožnili vznik **kolektívnej inovácie**.
- Inovácia je **chaotická záležitosť**, problémy sa vynoria vtedy, keď sa robí príliš čisto a uhladene.
- Inovácie sú veľkým **hnacím motorom ľudí**.
- Najdôležitejšie sú **nápady**, ktoré sú rovné.
- Úspešní inovátori nežiadajú navyše zdrojov alebo dohľad, ale žiadajú **najväčší priestor na manévrowanie** a čo **najmenej byrokratických prekážok**.
- Tímy dostanú **veľké prostriedky** až vtedy, keď sa ukáže, že ich **nápad je dobrý**.





## ■ **Tímová práca**

- Každý zamestnanec patrí do jedného **základného tímu** a do **3 alebo 4 virtuálnych tímov**, ktoré pracujú na skrátenej úväzok, alebo dočasne.
- Počet členov v tíme **5-100**.
- 2000 zamestnancov je rozdelených na **400 tímov**.
- **Rádoví zamestnanci si môžu zvoliť na čom budú pracovať a kde budú pracovať**.
- **Náplň práce** neurčuje organizačné schéma, ale **celý tím** a každodenné priority formulujú vedúci projektov, nie oficiálna hierarchia.
- Keďže všetku **prácu robia v tímoch**, **spoločná práca je dôležitejšia** ako snaha zavďačiť sa šéfovi.
- **Váš úspech** na pracovisku bezprostredne **závisí od toho, ako vychádzate so svojimi kolegami**.
- **Najlepší spôsob, ako najlepšie vychádzať so spolupracovníkmi, je zdôrazniť, čo tím získajú oni a firma, nie to, čo získate vy**.
- Nestačí len ľudí udržiavať vo výkonnom režime.
- Musia byť **vtiahnutí do stratégie, pracovať s klientmi a deliť sa o zásluhy**.

# SEI Investments

---

## ■ Pravidlá komunikácie

- Povedzte **svoj názor**.
- Ďalej sa **vyjadrujte a počúvajte**, čo hovoria ostatní.
- Prijmite **názory a nakupujte**.
- Umenie je **vyprovokovať diskusiu**, nemusí sa vám to páčiť, ale budete o tom hovoriť.



## ■ Zamestnanci

- Sú považovaní za **vzorného zamestnávateľa** medzi 100 spoločnosťami - Fortune - nejde o mäkkého zamestnávateľa, ale o **prostredie mimoriadnej mobility a vysokej osobnej zodpovednosti**.
- **Vysoko rozptýlený model inovácií a rastu** - vyskúšajte množstvo vecí a uvidíte, čo sa stane, je dobrým opisom **kariérneho rozvoja**.
- Aj **skvelá kariéra je vždy v pohybe**.
- **Zvíťaziť znamená byť schopný meniť sa tak rýchlo, alebo ešte rýchlejšie, ako sa mení svet.**



# Second Curve Capital

---

## ■ Najlepšie nápady

- Robia hon na pobočky v teplákoch a tričku.
- Všetci zamestnanci navštevujú retailové banky s úlohou uzavrieť tam dva účty a sledovať čo sa stane.
- Večer sa stretnú a vyhodnotia to.
- Získavajú tak informácie o tom, čo sa deje na trhu, kam smeruje trh, čo spoločnosti robia dobre a čo zle.
- Čím viac očí, tým menej múch.
- Čím viac ľudí sa pozrie na problém, tým ho skôr vyriešia.
- Nikto nie je taký šikovný, ako všetci dokopy.



## ■ Vzťahy

- Základom obchodnej značky je **psychologický kontakt** - kontakt medzi **firmou a zamestnancami, zamestnancami a zákazníkmi**.
- Skvelé zákaznícke firmy sú vybudované na **nefalšovanom nadšení, a každodennom záväzku podávať skvelé výkony**.
- Zamestnanci nebudú podávať skvelé výkony a dodržiavať disciplínu, pokiaľ nebudú mať dobrý pocit z toho, **čo firma predáva a za aké hodnoty sa zasadzuje**.
- Vo firme majú **optimistických a šťastných zamestnancov**, panuje tam istý druh energie a zábavy.



## ■ Hodnoty

- Poskytuje jednoduché služby na internete.
- Prilákala **cnosťami a nadšeneckými hodnotami**.
- Zákazníci si vymieňajú správy, predávajú tovar, vyhľadávajú ubytovanie a prácu, **neúčtujú si poplatky, neprijíma reklamy a nemá takmer žiadnu grafiku**.
- **Jednoduchosť** je jadrom **prezieravej podnikateľskej stratégie**.
- Je to alternatíva k obchodne zameraným stránkam na internete.
- Cieľom je **neotravovať druhých** a dať vedieť o každodenných, reálnych veciach života.
- Chcú **navrátiť internetu ľudský rozmer nekomerčným spôsobom**.
- Sústreďujú sa na to, aby bol **jednoduchý, čestný, triezvo uvažujúci a stál pevne na zemi a držal sa reality - antikomerčné hodnoty**.



## ▪ **Konkurencia**

- Ide o **malú, rozprávkovu úspešnú spoločnosť**, ktorá zasahuje celý svet a ktorej vplyv sa rozširuje.
- Spoločnosť je ľahostajná k peniazom a preto chrlí zisky.
- Paradoxy: **neznačkovosť, demonetizácia, nekonkurovanie.**
- Tým, že týmto oblastiam **nevenujú pozornosť**, robia pravý opak toho, čo robia ostatné firmy a preto sú silní v každej z nich.
- **Nerobia reklamu, nemajú logo, nerobia fókusové skupiny**, napriek tomu majú najsilnejšiu značku v histórii.
- **Nemajú záujem s niekým súperiť.**
- **Chcú byť užitoční pre verejnosť.**
- Snažia sa **vytvoriť niečo, čo je také prospešné, ako sa len dá.**
- Usilujú sa **nájsť také možnosti, aby zákazníci nemuseli platiť.**
- Postavením spoločnosti na **jedinečnom súbore antikomerčných hodnôt a praktík**, vytvoril **prekvitajúcu obchodnú komoditu.**





- **Linus Torvalds - fínsky programátor**

- Jeho moc je v plnej miere závislá na podpore jeho zástupcov a davu programátorov Linuxu.
- Torvalds je viac závislý na nich, ako oni na ňom - sú to dobrovoľníci.

- **Moc**

- V rámci „bratstva“ Linuxu je moc prepožičiavaná zdola a neopiera sa o formálne postavenie a tituly.
- O moc sa ľahko prichádza - vždy, keď sa nejaký člen spoločenstva rozhodne zmeniť kód.
- Uplatňovanie právomoci je obmedzené nutnosťou **otvorenosti a priehľadnosti**.



**V kolegiálnom spoločenstve rovných sa ľudia sklonia pred spôsobilosťou, angažovaným zaujatím pre vec a prezieravosťou skôr ako pred mocou.**



**Úlohou inovátora manažmentu je zaistiť, aby v záujme prispôsobivosti moc bola minimalizovaná.**

- **Poskytovanie príležitosti zapojiť sa všetkým**
  - Úspech **hnutia otvoreného zdrojového kódu** je najúžasnejším príkladom toho, ako model dobrovoľného zapojenia môže vo veľkom merítku mobilizovať úsilie ľudí.
  - V polovici roku **2007** webová stránka **SourceForge.net**, pre vývojárov **otvoreného zdrojového kódu**, zaevidovala **150 tisíc projektov a 1,6 milióna** dobrovoľných prispievateľov.
  - K uvoľneniu tvorivosti stačili **nové technológie**.
  - Zničohonič sa mohli jednotlivci zo všetkých kútov planéty koordinovane zapojiť do **spoločenstva nadšeného zaujatím**, ktoré preklenuli hranice.

**Mnohým manažérom zostáva nad tým rozum stáť.**



## ■ **Poskytovanie príležitosti zapojiť sa všetkým**

- Ak pochopíme, prečo to vyťaženie vývojári robia, pochopíme aj niektoré nevyhnutné komponenty úspešného systému umožňujúcemu **voľné zapojenie**.
- **Motívy** sú rôzne:
- Vyriešiť zložitý problém je esteticky príťažlivé a nabíja ich energiou.
- Rozdať si to s profíkmi a komerčnými firmami - zadarmo a všetkým.
- Profesionáli zo sw firiem, ktorí chcú riešiť konkrétny problém.
- Získať meno a uznanie ostatných, dobrú povesť.
- Vývojári prahnú po uznaní od ostatných, ak niečím viditeľným prispeli.



**Sú to ľudia, ktorí majú možnosť robiť to, čo sami chcú!!!**

## ■ **Poskytovanie príležitosti zapojiť sa všetkým**

- Poučenie: Úspešný systém, ktorý umožňuje voľné zapojenie je ten, ktorí dovoľí, aby **dobrovoľníci** poberali svoj „**psychický príjem**“ v rôznych **menách**.
- Neprítomnosť authority.
- Ľahké zapojenie - zdrojový kód je prístupný všetkým.
- Nikto nekontroluje, kto je alebo nie je spôsobilý, aby prispel.
- Schvaľovací proces je otvorený a apolitický.
- Systém poskytujúci **možnosť zapojiť sa**, je viac ako modelom pre **dobrovoľníkov v prostredí webu**.
- **Tvorí jadro zásady-20%**, ktorá sa uplatňuje vo firme Gore aj Google.



**Možnosť robiť to, čo sa človeku chce,  
uznanie a osobné príspevanie,  
posudzovanie príspevania kolegami,  
to je recept na systém, ktorý podnecuje zapojenie všetkých  
a nie je to žiadna veľká veda.**



- **Poskytovanie príležitosti zapojiť sa všetkým**
  - Pridelovanie úloh zhora prináša isté výhody v podobe **prírastkov efektívnosti**.
  - Sú však **dostatočne veľké** k tomu, aby pokryli náklady, ktoré predstavujú rozčarovaní zamestnanci?
  - **Z dlhodobého hľadiska určite nie.**



**Ak má vaša firma prosperovať, musí vytvoriť systém riadenia, v ktorom stále väčšiemu počtu zamestnancov dovolí, aby venovali stále viac času projektom podľa vlastného výberu.**

**Prínos: neustále sa zvyšujúca angažovanosť a rastúce zaujatie.**

- **V roku 2000 sa rast firmy takmer zastavil-1% tržieb.**
  - **GR Gerstner** (bývalý konzultant firmy McKinsey) vyzval členov vrcholového vedenia, aby:
    - odkryli zdroje problémov strácania rastových príležitostí,
    - informovali o svojich zisteniach a
    - predložili návrhy na nápravné opatrenia.
  - Mike Giersch-viceprezident pre stratégiu:
    - „Museli sme priznať, že sme mnoho vecí pokazili.“
    - Priznali, že ide o systémový problém a nie je to vina jednotlivcov.
- **Výsledok analýzy:**
  - Zásadná zmena procesov riadenia a hodnoty.
  - Vytvorenie nového riadiaceho procesu:
  - Objavovanie nových podnikateľských príležitostí.





## ▪ Zmena

- Menovali **viceprezidenta** pre **starostlivosť** o nové rastové príležitosti s obrovským poslaním.
- Rozbehli **široké diskusie** na určenie **východiskového portfólia potenciálnych podnikateľských iniciatív**.
- **Financovanie** zo začiatku zabezpečovala divízia stratégie a neskôr „rodičovská divízia“.
- Získali **vedúce osobnosti a vytvorili tím**, ktorý raz mesačne robil hodnotiace porady k novým projektom.
- Súčasťou **hodnotenia vrcholových vedúcich** celoročnej výkonnosti sa hodnotilo i to, akú podporu poskytujú novým projektom.
- Preskupili sa tím krátkodobé a dlhodobé iniciatívy.



- **Zmena**

- Najprv sa **vzdelávali** a potom **zarábali**.
- Na začiatku projektu kládli dôraz na **učenie a experimentovanie** a aj **merítka** tak mali navrhnuté. Keď sa projekt rozbehol mali iné merítka.
- Mesačné **preskúmanie projektov** prinášalo nové príležitosti k prehodnoteniu kľúčových predpokladov.



## ■ Poučenia

- Ak chcete vyriešiť systémový problém, musíte **poznať jeho najhlbšie príčiny**.
- **Rozširovať býva často ľahšie** ako nahradzovať.
- Zamerajte sa na **revolučné ciele**, ale približujte sa k nim v **evolučných krokoch**.
- Dôležité sú **merítka**.
- **Vydržte** u toho.



**Prírastkové iniciatívy začali meniť genetickú štruktúru riadenia.**

Príklad, kedy **iniciatívy vychádza od rádového manažéra** na strednej úrovni riadenia-Severts.

- **Zmena procesu prognózovania a odmeňovania**
  - vplyv na marketing a obchod.
- **Využil myšlienku: Veľké skupiny bývajú múdrejšie, ako tí najchytrejší v nich.**
- **Oslovil cez intranet** najprv malú, potom väčšiu skupinu kolegov, na vyjadrenie prognózy predaja produktov a zisťovali rozdiely, aby zistili, kde sa obchodníci mýlia.
- **Spoliehal sa iba sám na seba.**
- Navrhol zopár nízko nákladových manažérskych experimentov s malým rizikom.



# Best Buy

---

## ▪ Poučenia:

- Minimalizujte svoje politické riziká.
- Začnite s dobrovoľníkmi.
- Vneste do toho hravosť. Dbajte na neformálnosť.
- Prevádzkujte nový proces súbežne so starým.
- Opakujte a postupne pridávajte.



- **23 ročný Ricardo Semler** v roku **1982** preberal od otca malú brazílsku firmu.
  - Prvý krok bol, že prepustil **2/3 vrcholového vedenia** firmy.
  - Od toho okamžiku stál v čele jedného z **najradikálnejších experimentov** so **sebariadením zamestnancov**, ktoré svet kedy videl.



- **Bola zbúraná budova ústredia firmy.**
  - Vedenie dnes pracuje v prostredí, kam ľudia prichádzajú a odchádzajú - ako letiskový salónik vyššej triedy, ale trvalo tam nikto neostáva.
- **Všetci zamestnanci aj robotníci, plne rozhodujú o:**
  - svojej pracovnej dobe, kde budú pracovať, ale aj koľko a ako dlho budú pracovať.
- **Firma nemá žiadny audítorsky útvar.**
  - Firma rozvíja medzi zamestnancami zmysel pre **česť a dôveru** a pretože zamestnanci majú podiel na ziskoch svojej jednotky, sú významne zainteresovaní na odstránení podvodníkov.
  - Vo firme neexistujú žiadne pravidlá pre služobné cesty zamestnancov.
- **Značná časť zamestnancov si sama určuje výšku platu.**
  - Majú **prístup k údajom o platoch** v iných firmách aj vo svojej firme.
  - Vedia, že keby boli platení vyššie, utrpela by firma a ich kolegovia by od nich očakávali i podobne **mimoriadne príspenie**.

- **Firma nemá**
  - organizačnú štruktúru
  - schému
  - podnikateľský plán
  - stratégiu
  - poslanie
  - dlhodobý rozpočet





## ■ Zásady

- Pokiaľ zamestnanec nie je **na produkte alebo na projekte zainteresovaný, také úsilie nemôže nikdy uspieť.**
- Riadia sa zásadou, že **ľudia sa nemajú zapájať do ničoho, čo naozaj nechcú robiť.**
- Všetky porady prebiehajú na základe **dobrovoľnosti.**
- Téma a termín porady sú známe, každý príde kto o to stojí a opustí poradu, keď ho to prestane zaujímať.
- Pokiaľ má firma dosahovať vynikajúce výsledky, zamestnanci musia byť uistení v tom, že **ich najdôležitejšou prioritou je ich osobný záujem, nie záujem firmy.**



## ■ Model riadenia

- poskytuje zamestnancom **bezpríkladnú kontrolu** nad ich vlastnými **pracovnými životmi**,
- spolieha na ich **osobnú integritu**,
- kolegiálny **tlak**,
- osobný finančný **záujem**,
- voľný prístup k **informáciám**,
- rozumné uplatňovanie ich **slobody**.



**Manažéri tam ani nemajú veľmi čo robiť.**  
**Firma Semco je žiariaca reklama na inovácie manažmentu.**

**Tie najprispôsobivejšie veci na našej planéte sú buď riadené iba nepatrne, alebo nie sú riadené vôbec.**



## ■ Spoločné nadšenie-sociálne siete

- Sú firma ktorá vyrába malinovky, internetová spoločnosť, budujú sociálne siete.
- Predávajú sódu s etiketami na ktorých sú fotky zákazníkov.
- Firma nieleže podnecuje zákazníkov aby pili jej produkt, ale pozýva ich individuálne aj kolektívne, aby definovali produkt, formovali jeho identitu, uplatnili svoj hlas.
- Jones mení malinovku na priestor pre sociálnu interakciu.
- Toto nie je ich značka a ich malinovka, patrí našim zákazníkom, celá spoločnosť je založená na delení sa o vlastníctvo značky s ich zákazníkmi.
- Pracuje s fotkami zákazníkov, na webe vyberajú najlepšie fotky, detí, zvierat, domov.
- Médiom interakcie je aj hudba, lebo okolo nej je veľká energia - majú web stránku, odkiaľ sa sťahujú filmy, hudba ...



## ■ Spoločné nadšenie-sociálne siete

- Sú dobrí v uvedomení, prečo sa ľudia dokážu zapáliť.
- Skvelé značky vytvárajú **emocionálne spojenie**.
- Je to firma, ktorá ma **fanatických zákazníkov s hlbokým osobným vzťahom k firme a ich produktom**.
- Predávajú **stratégie**, ktoré zdôrazňujú ich **neobyčajné hodnoty**.
- Vytvárajú tým **spojenie medzi značkou a jej zákazníkmi**.
- Na získanie spojenia **nepotrebujete inzeráty, ale silu ľudí, ktorí navrhujú nielen umelecké diela a reklamy, ale aj nové produkty - to je sociálna zmena**.
- Chcú **zákazníkov spojiť so svetom** - ochrana a hospodárenie s vodou.
- Na **reklamu nemíňajú ani halier**, ale produkty predávajú tam, kde sú ich zákazníci - deti a nie tam, kde je ich konkurencia - to je najlepšia cesta, ako urobiť prvý dojem a vytvoriť trvalý vzťah.



## ■ **Zákazníci, identita**

- Sme **experti na zákazníka**.
- Naším cieľom je robiť vždy to, čo je správne pre **špecifického zákazníka**, ktorého veľmi dobre poznáme.
- Každý produkt, ktorý kúpime, každé rozhodnutie o umiestnení obchodu, každá činnosť, do ktorej sa pustíme, **robíme očami zákazníka**.
- **Náš zákazník je naša kategória**.
- Wendy Brown - riaditeľka obchodov - **sme na trhu, von, nie v kancelárii**.
- **Žijeme tam, kde žije náš zákazník**.
- Predávajú nielen **tovar, ale aj pocit identity a zábavu**.
- Zákazníci sa k nim **chodia poučiť**.
- Ľudia u nich nakupujú preto, lebo sú **zvláštni**.

## ■ **Hodnoty**

- Spôsob, ktorými ľudia hodnotia seba a iných, sa zredukoval na tri veci: **čo majú, čo robia a kým sú**.
- **Hlavný prúd kultúry je zaoštrovaný na to, čo máme**.
- V poslednom čase sa stáva dôležité, to, **čo robíme** a ich firma chce odpovedať na posun smerom k tomu, **kto sme**.

## ■ Posolstvá

- Vôbec neizerujú.
- **Peniaze**, ktoré iné spoločnosti míňajú na drahé reklamy, **utrácajú na vytváranie zážitkov v obchodoch, ktoré presahujú očakávania ľudí.**
- **Míňajú peniaze na posolstvá - investujú do realizácie.**
- Použitím **zvuku, zraku, dotyku a vône** si vytvárajú so zákazníkmi **mocné puto.**
- Prepustili pracovníčku, ktorá mala veľký obrat, lebo predala zákazníčke to, čo jej nepristalo.
- Ak ste odhodlaný povzbudzovať zákazníkov, aby kupovali vaše hodnoty, potom si musíte vážiť niečo iné, ako len ľahko urobený obchod.
- Je to **náročnejšia cesta podnikania**, ale zanecháva **trvalejší dojem a vytvára pevnejšie vzťahy so zákazníkmi.**



# Southwest Airlines

---

## ■ Poslanie

- Intenzívny **pocit poslania**, ktoré poháňa každý aspekt podnikania.
- Firma nepodniká v leteckej doprave, ale jej zámerom je **demokratizovať** **nebo** - urobiť cestovanie vo vzduchu rovnako dostupné a flexibilné pre všetkých Američanov.
- Sú to bojovníci sa **slobodu lietania**.
- Majú **nízke náklady a vysokú produktivitu**, poslanie, ktoré sa nemení.





# Southwest Airlines

---

## ▪ Hodnoty

- Neponúka služby 1. triedy, sedadlo na meno, ani jedlo na meno, udržiava tak nízke náklady, ale má **vlúdne služby**: široké úsmevy, sklon k zábave a zmyslu pre humor, kostýmy zamestnancov, **iný hodnotový systém ako konkurencia**.
- **Zmysluplnosť a humor**.
- **Sloboda začína u mňa**.

## ▪ Majú 8 slobôd

- Slobodu získavať informácie a rozvíjať sa,
- Slobodu získať finančné zabezpečenie,
- Slobodu tvrdo pracovať a baviť sa pritom,
- Slobodu tvoriť a inovovať.
- **Ty poskytuješ ľuďom slobodu lietania.**



## ■ Zamestnanci

- Hľadajú zamestnancov, ktorí majú **bojového ducha**.
- Radšej prijímajú **nadšeného a dychtivého človeka**, ktorý je **orientovaný na zákazníkov**, a prispôbia ho firme, ako by sa pokúšali zmeniť návyky niekoho, kto sa vyšvihol vo firme s úplne rozličnými postojmi.
- Rovnaký **dôraz kladú na charakter** ako na odporúčania a nováčikov preverujú množstvom povahových testov.
- Majú rozpracovaný **systém rozhovorov, skupinových cvičení a metód**, ako nájsť **rovnaké vlastnosti u zamestnancov** - protiatómový kryt cvičenie na časovú tieseň, rýchle rozhodnutia a skupinovú dynamiku.
- Nie je dôležité aké riešenie skupina nájde, **dôležité je ako na seba vzájomne pôsobia**, ako sa ovplyvňujú, kto sa ukáže ako vodca, kto žiada druhých o pomoc, kto sa tlačí do popredia a chce sa stať hviezdou.
- **Skúmajú, čo spôsobuje, že ste taký, aký ste.**



## ■ Pretváranie odvetvia

- Chcú byť **rušivou silou v odvetví.**
- Chcú byť **odlišní a lepší.**
- Chcú byť **skvelou stavebnou firmou.**
- Sme tu na to, aby sme **stavali skvelé veci.**
- Musíme byť **odlišní a progresívnejší.**
- Stavali Pixar, budovy v Silikon Valley - maximálna pozornosť detailom, majú obrovské rozpočty a nepripúšťajú si žiadny omyl.
- Pokiaľ ide o **kvalitu a inovácie**, robia v stavebníctve to, čo robí Toyota v automobilovom priemysle.
- Nechcú byť ako iní, **chcú vytvoriť novú kultúru, nový spôsob podnikania.**
- Veria v **silu jazyka a symbolov** - na stenách majú citáty: **Sme tu na to, aby sme budovali skvelé veci.**
- **Šikovnejšie, rýchlejšie, lepšie, bezpečnejšie.**
- **Prekročíme všetky očakávania.**





## ■ **Pretváranie odvetvia**

- Veríme v **neustálu zmenu, zlepšovanie, vzdelávanie a zvyšovanie štandardu** bez zvláštneho dôvodu.
- Stále vpred šampióni - **globálny vzdelávací program** - 80 hodín ročne **každý zamestnanec** - rôzne témy.
- Má **náročných a bohatých klientov**.
- V srdci každej skvelej spoločnosti je **jasný pocit zmysluplnosti**.
- Konečným **meradlom výkonu firmy** je to, aký má vplyv na **zvyšok odvetvia**.
- Majú **vnútorný scorecard** - podrobne stanovené parametre pre rozpočty, výnosy, žiadosti o nápravu.
- Chcú, aby **definíciu úspechu** prebrali ich konkurenti a považovali ju za **štandard**.
- Chceme **doviesť odvetvie niekam inam**.
- Keď firmy napodobňujú iných, sú neúspešné.
- Ak robíte veci rovnakým spôsobom ako všetci ostatní, prečo si myslíte, že urobíte niečo lepšie?

## ■ Vzťahy so zákazníkmi

- Perfektná príprava projektu, sformulovanie zámeru, jasného časového plánu a kritérií na posúdenie úspešnosti.
- Robia náročné projekty - zložité a nákladné stavby.
- Spolu so zákazníkom formulujú misiu projektu.
- Majú sedenia k budovaniu tímu, sedenia ku koučingu, k scorecardom a merítkam výkonnosti.
- Zameriavajú sa na spoločnú cestu, ako budeme navzájom vychádzať.
- Ak je práca hotová a ľudia sa nerozprávajú, nie je to úspech.



## ■ Vzťahy so zákazníkmi

- Okrem časových plánov a technických údajov misia nabáda členov tímov, aby každý deň **prejavili zápal a odhodlanie** a aby **energicky a neúnavne sa snažili o úspech projektu**, členovia tímu **nedovolia ostatným, aby zlyhali** a aby nezabúdali na oddych a dobíjanie síl, aby predišli vyčerpaniu.
- Je to jazyk, ktorý robí túto **firmu nezabudnuteľnou**.
- **Priebeh projektu vizualizujú**.
- **Aj koniec projektu je premyslený**.
- **Vyhodnocuje sa aký bol výkon** v porovnaní s najlepším výkonom, aký klient kedy zažil. Ide o účinný spôsob, ako sa neustále zlepšovať - ako **neustále vytvárať nezabudnuteľné vzťahy**.



# Pixar Animation Studio

---

## ▪ Spolupráca

- Zamestnanci sa tu **prehávajú na skútroch a skejtbordoch**.
- Toy Story I. a II. (1995) Život chrobáka, Monsters, Inc., Hľadá sa Nemo (865 miliónov dolárov), Rodinka úžasných (2004, 630 miliónov dolárov) - spolu 3 miliardy dolárov, 20 Oskarov.
- V januári 2006 oznámila spoločnosť Walt Disney, že kúpi Pixar za 7,4 miliardy dolárov od **Steva Jobsa**, ktorý ju kúpil v roku 1986 za 10 miliónov dolárov.
- Spôsob práce v Pixare pomáha vysvetliť, prečo tak dobre pôsobia na publikum.
- Sú ukážkou ako môžu organizácie **naučiť talentovaných ľudí navzájom spolupracovať**.
- Nepracujú ako v Hollywoode - kde sa zameriavajú na talenty a dožadovanie sa, aby sa s nimi zaobchádzalo hviezdne, kde je síce maximálna flexibilita, ale minimálna lojalita.

P I X A R

# Pixar Animation Studio

---

## ■ Spolupráca

- Je fajn, keď máte šialene talentovaných jedincov.
- Ale vtip a najťažšia práca je prinútiť partiu šialencov, aby uzavreli produktívne partnerstvo a odvedli skvelú prácu.
- Nelson je manažér, ktorý koordinuje nápady, spoluprácu a termíny tak, aby sa ľudia nevyčerпали.
- Hlavná otázka: Ako robiť umenie na spôsob kolektívneho športu.
- Pixar je zomknutá spoločnosť dlhodobých spolupracovníkov, ktorí držia pri sebe, učia sa jeden od druhého a urputne sa snažia zdokonaľiť pri každej ďalšej produkcii.





# Pixar Animation Studio

---

## ■ Spolupráca

- Významní ľudia tú pracujú spolu, nie ako samostatní na kontrakt.
- To je premyslená stratégia Pixaru.
- Jeden film tvoria 4-5 rokov.
- My sme preskočili biznis, v centre ktorého je nápad, k biznisu, ktorý sa sústreďuje na ľudí.
- Namiesto rozvíjania nápadov, rozvíjame ľudí.
- Namiesto investovania do nápadov, investujeme do ľudí.
- Vytvárajú kultúru učenia sa, plnú celoživotných študentov.
- Nie je umenie, aby ľudia boli zaujímaví, ale je dar, keď sú niečím zaujatí.



# Pixar Animation Studio

---

## ■ Vzdelávanie

- Pixar University je miestom, kde sa ľudia so zaujatím učia nové veci a učia sa ako pracovať v kolektíve.
- Majú 110 kurzov, venujú 4 hodiny týždenne sebazvdelávaniu, aby lepšie rozumeli práci, ktorú robia.
- Väčšie hodnoty prinesú, keď sa pozrú za svoju malú časť vesmíru.
- Učia sa byť vnímavejší.
- Neexistuje na zemi spoločnosť, ktorá by nemala úžitok z toho, že má ľudí, ktorí sa stali vnímavejší.
- Podporujú sa, spolu trávia čas, vyskúšajú si nové veci, robia chyby, znemožnia sa a naučia sa rýchlo spamätať, všetci spoločne.
- Úlohy - nájsť primerané tempo, udržať energiu v organizácii, pracujú 40-50 hodín týždenne, dostávajú povolenie, ak chcú pracovať dlhšie.

## ■ Erby Univerzity

- Alienus Non Diutius - Už nikdy sám.
- Tempus\*Pecunia\*Somnus - Čas\*Peniaze\*Spánok



# Pixar Animation Studio

---

## Partly cloudy



# Cirque de Soleil

---

- **Stratégia spoločnosti**

- Robme len veci, ktoré nás nadchýňajú, ak je to nudné, ideme od toho.

- **Prostredie**

- Múdrosť a mladosť, kreativita, zábavný zážitok - to je biznis.

- **Peniaze**

- Hovoria otvorene o finančnej výkonnosti.

- Na výcviku chcú naplniť bezstarostných umelcov praktickým podnikateľským myslením.

- Vytvárajú zdravý zisk, za ktorý sa nehanbia.

- Veľa investujú, zo ziskom sa delia a prispievajú na zmenu sveta.

CIRQUE DU SOLEIL.



# Cirque de Soleil

---

## ■ **Nábor zamestnancov**

- Na kastingu hľadajú nápady, identifikujú talenty dávno predtým, ako sa pre ne objavia nové miesta.
- Nenajímajú ľudí, ale hľadajú a predvádzajú ľudí v ktorých veria v predstihu, skôr ako ich potrebujú.
- V cirkuse je to, aký ste kolega, rovnako dôležité ako to, čo dokážete na javisku.
- Hľadajú zapálených ľudí.
- Hľadajú nadaných umelcov a cirkus tvorí predstavenia „šité na mieru“ svojim jedinečným talentom, namiesto toho, aby sa ich snažil napchať do vopred stanovených rolí.

CIRQUE DU SOLEIL®



# Cirque de Soleil

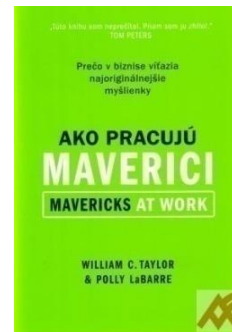
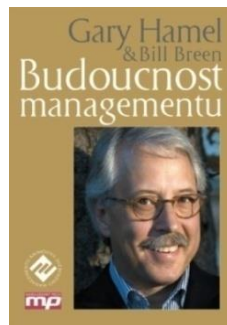
---

- **Talenty**
  - Talenty vidia všade a rozhliadajú sa po celom svete.
  - Prístup k talentom je zároveň vedou i umením.
- **Prvý deň v práci**
  - Tí myslia predvádzanie doslovne.
  - Nováčikovia majú „všeobecný výcvik“ - 12-16 týždňov, 60% vstúpilo zo sveta športu - nie zábavy.
  - Transformujú športovca na umelca, chcú zmeniť spôsob myslenia - naplniť ľudí kreatívnym pohľadom na veci.

CIRQUE DU SOLEIL.



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



# Ďakujem za pozornosť

## RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

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

mobil: +421 911 556 331



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

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

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

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

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

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