



*Ako funguje spoločnosť, ktorú obdivuje celý svet, ale stále nepozná jej tajomstvá.*

## DRAVOSŤ

Keď sa v roku 1997 vrátil Jobs do Applu, vyzerala ako veľké spoločnosti. Vyzerat ako veľké spoločnosti bolo presne to, čo Jobs nechcel. Do roku 1997 sa pod vedením profesionálnych manažérov stávala byrokratickou. Chýbalo jej poslanie a súdržné smerovanie. Spoločnosť stratila špecifické zameranie a podnikateľský elán, ktorý majú start-up spoločnosti.

Jobs s tým po návrate rýchlo skoncoval. Po návrate do Applu okresával firmu, urobil ju štíhlou.

Od momentu, keď sa Jobs vrátil sa kultúra zmenila. Spoločnosť začala napredovať jednotne, manažéri stratili svoju moc a zamestnanci sa sústredili na to, čo vládali najlepšie-a na nič iné.

Jobs vyhlásil jeden marketingový rozpočet, o ktorý museli divízie medzi sebou súťažiť. Výdaje na reklamu stúpili. Aj keď bola spoločnosť v ťažkej finančnej situácii, jej konsolidácia spočívala v obnove maximálnej snahy o propagáciu celej spoločnosti, nie v plnení záväzkov voči jednej divízii, riaditeľovi, či v šetrení peniazmi.

Po rokoch sa z Applu stala organizácia, ktorá sa snaží zachovať si ducha start-up firmy. Pomocou smelých krokov: izolácia takmer všetkých zamestnancov od údajov o zisku a stratách, extrémna miera zodpovednosti Apple vytvoril prostredie, ktoré podnecuje zamestnancov k uvažovaniu vo veľkom a na ktorom sa priemernosť rýchlo odhalí.

V Appli môžete presne zistiť, kto má čo na starosti. Nemajú veľké komisie, ktoré by prerozdeľovali sféry zodpovednosti. Koncept zodpovednosti má skratku DRI- Rirectly Responsible Individual, čo znamená „priamo zodpovedný jednotlivec“. DRI je účinným manažérskym nástrojom. Porady sa riadia zoznamom toho, čo treba spraviť.

Zisky a straty riadi iba jeden výkonný finančný riaditeľ. Ostatní riaditelia prevádzok sa tým sústreďujú na vlastné silné stránky. Manažéri a zamestnanci majú prístup k neobmedzeným zdrojom, aby vytvárali zaujímavé veci. Neuvažujú o tom, koľko môžu nápady, komponenty a skúsenosti stať. Sú obmedzovaní iba tým, koľko im ich rodičia dajú.

Jobs nebol filantropický. Vyhlásil, že rozdávanie peňazí je mrhaním času.