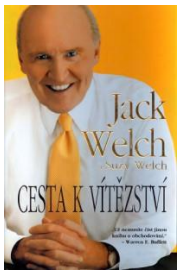
JACK WELCH : CESTA K VÍŤAZSTVU



Ako víťaziť? Nájdite správny trhák a stanovte smer, postavte na dôležité miesta správnych ľudí a pracujte ako šialení, aby ste dosahovali lepšiu výkonnosť ako všetci ostatní, nájdite najlepšie praktiky a každý deň ich zdokonaľujte.

CESTA K VÍŤAZSTVU

- *Vystúpte s „veľkým trhákom“* – chytrým, realistickým, pomerne rýchlym spôsobom, ako získať udržateľnú konkurenčnú výhodu.
- *Obsaďte správnych ľudí* aby presadili veľký trhák.
- Neúnavne *hľadajte a zdokonaľujte najlepšie praktiky* aby ste dosiahli veľkého trháku.

ZÁKLADNÉ PRAVIDLÁ - VSTUPENKA DO HRY

- **Otvorenosť** prináša nápady, plodí rýchlosť, znižuje náklady. *Hovorte, čo si myslíte.*
- **Diferenciácia** rozlišovanie najlepšej, priemernej a najhoršej výkonnosti. *Pravidlo 20:70:10* 20-uctievam, 70-motivujem, 10-prepúšťam.
- **Hlas a dôstojnosť**. Každý má byť vypočutý a rešpektovaný.

NÁJDITE VEĽKÝ TRHÁK - STRATEGICKÝ PROCES

Na ktorom ihrisku, s akými hráčmi, s akou taktikou môžeme hrať s vyhliadkou na víťazstvo (zisk)?

Ako vyzerá ihrisko teraz?
- Kto je *konkurent*, veľký/malý, nový/starý?
- Kto má kde aký *trh*ový podiel? Kde sme my?
- Aký je *produkt* a jeho životný cyklus? Aké sú hnacie sily produktivity?
- Kto sú hlavný *zákazníci* produktu? Ako nakupujú?
- Aké sú silné a slabé stránky každého konkurenta? Aké sú ich produkty? Koľko dávajú na výskum? Akú majú predajnú silu? Ako oceňujú výkonnosť?

Čoho dosiahla konkurencia v minulom roku?
- Čo urobili jednotliví konkurenti aby zmenili ihrisko?
- Zaviedli nové produkty, technológie, distribučné kanály?
- Sú nejakí noví konkurenti na trhu, čo dosiahli?

Čoho sme dosiahli my v minulom roku?
- Čo ste spravili aby ste zmenili konkurenčné hracie pole?
- Kúpili ste spoločnosť, zaviedli nový produkt, technológiu, pretiahli kľúčového predajcu, získali ste licenciu, či založili nový podnik?
- Stratili sme niektoré konkurenčné výhody – výborného predajcu, jedinečný produkt, autorizovanú technológiu?

Čo je za rohom - v nasledujúcom roku?
- S čoho máte najväčší strach – ktorú jednu, dve veci by mohol váš konkurent spraviť, aby vás zničil?
- Aké nové výrobky/technológie by mohol váš konkurent zaviesť a zmeniť tak hru?
- Aké fúzie a akvizície by vás mohli vyviesť z miery?

Aký je náš víťazný krok?
- Čo môžeme urobiť, aby sme zmenili hracie pole – je to akvizícia, nový produkt, geografická expanzia?
- Čo môžeme urobiť aby sa nás zákazník držal viac ako predtým a viac ako kohokoľvek iného?

Stratégia je živá, zábavná, priamočiara a dynamická hra – určujúca jasný spôsob ako konkurovať.

OBSAĎTE SPRÁVNYCH ĽUDÍ - PERSONÁLNY PROCES

V každej sezóne sú šťastné chvíle aj špatné znamenia, ale obyčajne vyhráva tím s najlepšími hráčmi.

Z čoho sú stvorení víťazi?
- Vstupenka do hry: Poctivosť. Poctiví ľudia hovoria pravdu a dodržujú slovo. Inteligencia. Schopnosť rásť a konať. Zrelosť. Zrelí ľudia rešpektujú emócie druhých. Veria si, ale nie sú arogantní.
- Päť princípov: Má dostatok pozitívnej energie, schopnosť vlievať energiu do druhých a uskutočnovať veci, má vášeň, nadšenie, elán a odvahu robiť obtiažne rozhodnutia?
- ...plus pre lídrov: autenticita, schopnosť vidieť za roh, záľuba obklopovať sa šikovnejšími.
- Prečo kandidát opustil posledné dve zamestnania?

Máme správnych hráčov. Čo teraz?
- Hodnotenie dva krát ročne. Čo si myslím, že daná osoba spravila dobre? V čom by sa pohla zlepšiť?
- Hovoriť o motivácií a raste. Čo ho motivuje? Aké sú jeho potreby? Aké má možnosti postupu? Žiadať od neho mená dvoch-troch ľudí, ktorých by ho mohli zastúpiť v prípade povýšenia.
- Pýtať sa, čo musím spraviť aby som z mojich ľudí spravil víťazný tím?

Porušenie pravidiel, slabá výkonnosť. Ako prepúšťať?
- Aký je dôvod prepúšťania? Porušenie pravidiel – jasná červená karta. Ekonomické dôvody a nedostatočná výkonnosť - dodržiavať dve zásady: žiadne prekvapenie a minimálne pokorenie.

Žiadne chytré stratégie a vyspelé technológie nie sú efektívne, pokiaľ ich nepoužívajú skvelí ľudia.

HĽADAJTE A ZDOKONAĽUJTE NAJLEPŠIE PRAKTIKY - INOVATÍVNY PROCES

Víťazné tímy a ich hviezdy radi rozprávajú svoje úspešné príbehy. Stačí sa len spýtať a počúvať.

Ako môžeme prekonať výkon minulého roka?
- Čo robí víťazný tím víťazným? Napodobňovanie a zdokonaľovanie.
- Inšpirujte sa okolím. Pokiaľ to nie je vaša priama konkurencia stačí sa len spýtať.
- Čo robí naša konkurencia? Ako môžeme nad ňou zvíťaziť?
- Vaše rituály (tvorba rozpočtu) inšpirujú, spájajú a podporujú rast?

Najlepšie praktiky spolu s dosadzovaním správnych ľudí sú súčasťou odstraňovania nedostatkov z vášho „veľkého trháku“. Ak chce vodca víťaziť musí do týchto aktivít investovať čas a energiu!