

ČÁST 1

KDE HLEDAT SNADNO DOSTUPNÉ OVOCE

Problém bývá obtížnější odhalit než vyřešit

Když jde o česání nízko visícího ovoce, jediné, co k tomu potřebujete, je krátký žebřík! Měli jsme tu čest pracovat s celou řadou firem patřících do seznamu Fortune 1000 a podnikajících v nejrůznějších oborech. Pomohli jsme jim vyřešit doslova tisíce problémů, a to v rozmezí několika měsíců. Analytikům z Wall Street tyto firmy avízovaly, že jim nová řešení přinesou desítky či stovky milionů dolarů ve zvýšených tržbách. Jejich výsledky byly nakonec ještě lepší než ohlašované prognózy.

Jde o jev přinejmenším *neobvyklý*. Většina firem vykazuje mnohem nižší míru zlepšování. Poté, co jsme sledovali, jak tisícovky manažerů přicházejí s více než statisíci dobrých řešení, můžeme rozbít jeden z mýtů ohledně inovací: Inovace nevyžadují *mimořádnou* odvahu, ani *mimořádnou* kreativitu.

V první části knihy popisujeme celou řadu taktik, které vám a vašim týmům pomohou najít nové náměty na zlepšení výkonů vaší firmy a posílí vaše schopnosti řešit problémy.

Možná si myslíte, že odhalit problémy, které je třeba řešit, je tou snazší částí. Někdy je to pravda, ale často je třeba pohlédnout na věci z jiné perspektivy. Představte si třeba call centrum, jehož zaměstnanci investovali spoustu času, peněz a energie do zlepšování způsobu vyřizování stížností a problémů zákazníků. Stali se v této oblasti takovými mistry, že zákazníci, kteří se na ně se svým

problémem obrátí, zůstávají firmě loajální. To zní dobře, nemyslíte? Tým call centra dokázal odhalit a vyřešit spoustu problémů.

Jeho členové považují za problém, který je třeba řešit, způsob vyřizování telefonátů nespokojených zákazníků. Vidí věci ze své perspektivy, a tou je: „Co můžu udělat, když zavolá nespokojený zákazník?“

Jenže tohle není ten pravý problém. Správným problémem k řešení by mělo být *předcházení* problémům, které vedou k telefonátům. Zákaznický problém, jemuž se podaří předejít, je mnohem lepší než zákaznický problém, který se řeší, i když se vyřeší dobře.

V této části knihy najdete celou řadu tipů, jak se dostat k snadno dostupnému ovoci, na něž momentálně není vidět.

Řešení problémů v kostce

Abyste něco spatřili, potřebujete tomu napřed věřit.

Do zavazadel přibalujeme hromadu vzduchu z jednoduchého důvodu: vzduch prostě *nevidíme*. Vzpomínáte si, jak jsme si řekli, že kdybychom v zavazadlech měli místo vzduchu červený písek, udělali bychom všechno proto, abychom tento problém vyřešili? *Řešení* problémů začíná tím, že si je *přiznáme*.

Pokud skutečně uvěříte tomu, že vás obklopují neviditelné problémy, je mnohem pravděpodobnější, že přijdete na způsoby, jak je odhalit. Pokud tomu věřit nebudete, žádné problémy neuvídíte.

Pokuste se odhalit problém v následující situaci. Banky potřebují posílat některá upozornění na přečerpaní účtu obyčejnou poštou. Nedá se to nijak obejít, upozornění je prostě nutné odeslat. Jedna velmi efektivně fungující bankovní skupina k tomu používá nejlevnější dostupné papíry a obálky, nejspornější proces tisku a nejlevnější poštovní sazbu. Rozesílá skutečně jen ta upozornění, která podle zákona rozesílat musí.

Vidíte problém, který by se měli snažit vyřešit?

Dopřejte si čas a čtěte dál, až budete připraveni pokračovat.

Rozesílání písemných oznámení je povinné, ale není povinné používat k tomu obálky! Problém spočívá v tom, že společnost utrácí stovky tisíc dolarů na nákup obálek, v nichž oznámení rozesílá.

Otázka obálek představuje ukázkou správného přístupu k řešení problému. Začneme u peněz a zjistíme, že utrácíme stovky tisíc dolarů na nákup obálek. Pak této informace využijeme k odhalení problému, který je obvykle přehlížen, totiž že nakupujeme a rozesíláme obálky, které bychom raději nenakupovali a nerozesílali, jen kdybychom dokázali najít způsob, jak se tomu vyhnout. Tohle

si nazveme problémem, přestože nemáme nejmenší představu, jak bychom to mohli řešit.

Pak si položíme otázku, proč rozesíláme obálky. Odpověď se zdá být zřejmá: protože upozornění na přečerpání účtu obsahují důvěrné informace, a k uchování jejich důvěrnosti je třeba zalepit upozornění do obálky.

To vypadá jako rozumný důvod, ale než se vzdáme, zkusíme se ještě zeptat: „Jak víme, že to je pravda?“ Abychom si ověřili správnost předchozí odpovědi, vneseme do celé situace novou perspektivu. Promluvíme si s prodejci papíru, výrobcí obálek a poskytovateli poštovních služeb. A vida! Po několika takových rozhovorech zjistíme, že existuje výrobce, který vymyslel způsob, jak poskládat a zalepit tiskopis tak, že bez jeho rozlepení informace nebudou vidět.

Aha! Našli jsme praktické řešení problému, který jsme předtím vůbec neviděli. Výrobce nás informuje, že jeho proces tlakového lepení formulářů byl vyvinut speciálně pro účely bezobálkové korespondence, aby se snížily celkové náklady na rozesílání důvěrných informací.

V tomto případě společnost ušetřila stovky tisíc dolarů!