

Kapitola druhá

UDĚLEJTE ČÁRU ZA MINULOSTÍ

Hluboko uvnitř člověka přebývají dřímající schopnosti: schopnosti tak úžasné, že se mu nikdy ani nesnilo, že by je mohl mít, síly, které by změnily jeho život, kdyby je probudil a aktivoval.

ORISON SWETT MARDEN

Když se společnost dostane do potíží, často ji představenstvo nebo majitelé společnosti řeší pověřením osoby zvané turnaround specialist (volně přeloženo: specialista pro zavádění změn ve firmě). Důvodem jeho zapojení do řešení problémů je, že tento expert nemá žádný právně zajištěný zájem na ničem, co se do tohoto okamžiku přihodilo. Turnaround specialist jednoduše udělá čáru za minulostí, zaměří se zcela na budoucnost a přežití společnosti. Vy potřebujete udělat to samé. Potřebujete být sám sobě turnaround specialist.

Vybudovat skvělé zítřky znamená skoncovat s věcmi, které nefungují. Abyste víc věcí udělali správně, musíte přestat dělat věci špatně.

PRAKTIKUJTE PŘEMÝŠLENÍ OD NULY

K udržení maximální flexibility můžete dnes a po celý zbytek vaší kariéry používat jistý myšlenkový prostředek. Je to jedna z nejlepších analytických pomůcek, které jsem kdy ve svém životě, během čtení, zkoumání a praxe, objevil. Říkám jí „přemýšlet od nuly“.

Nyní v krátkosti popíšu, o co se jedná.

Bydlím nedaleko od Rancho Santa Fe, oblasti náležící k San Diegu. Toto území bylo časopisem *Forbes* označeno jako nejdražší čtvrť Spojených států jako nejdražší čtvrť Spojených států. Průměrná cena domu v této oblasti je více než jeden milion dolarů a ceny se šplhají až na 25–30 milionů za dům. Čtvrť byla původně založena před více než padesáti lety železniční společností Santa Fe a je považována za nejluxusnější a elitní čtvrť na území San Diega a přilehlých oblastí.

Uvnitř *smluvního* území Rancho Santa Fe platí velmi přísné směrnice týkající se celkové velikosti a architektonické podoby domů. Každý dům musí splňovat určitá pravidla ohledně barvy a konstrukce a výměra každé parcely musí být minimálně dva akry. Od té doby, co se začala tato oblast rozvíjet a začaly se zde stavět domy, tedy před více než padesáti lety, zde vzniklo mnoho domů, o kterých často realitní agenti hovoří jako o „škrabkách“.

Škrabky jsou starší, menší, domy v oblasti Rancho Santa Fe, které se rozkládají na dvou nebo více akrech. Lidé, kteří chtějí reprezentativní bydlení na „Ranči“, přijdou na to, že je jednodušší přijet s buldozerem a starý dům „seškrábnout“, než jej dávat dohromady nebo ho renovovat. Je levnější postavit na původním pozemku zcela nový dům, než se pokoušet učinit starý dům obyvatelným.

PŘEDSTAVTE SI OPĚTOVNÝ START

Metoda myšlení od nuly vyžaduje, abyste tuto psychologii škrabek uplatnili v každé části svého obchodování. Udělejte to tak, že si položíte tuto klíčovou otázku: *Existuje něco z toho, co v mém podnikání dělám, co bych nyní, s mými současnými znalostmi, nemohl začít dělat úplně od začátku, pokud bych to musel udělat jinak?*

Místo snahy rozhodnout se, jak můžete upravit, změnit, upevnit, přepracovat nebo zdokonalit některé funkce vašeho podniku, se zeptejte: „Pokud bych to teď neudělal, budu moci začít znovu od začátku *s tím, co už nyní vím?*“

S čím začít? Existuje nějaký výrobek nebo služba, se kterou byste mohl přijít na trh, nabízet ji nebo prodávat, pokud byste to museli znovu udělat, znovu dnes začít? Až 80 procent vašich výrobků nebo služeb během příštích pěti let pravděpodobně zastará. Změní se podmínky trhu, takže i výrobky a služby, které dnes nabízíte, již nebudete moci zavést, budete-li začínat znovu s tím, co dnes víte. Tyto výrobky a služby jsou přednostními kandidáty na zastavení výroby nebo na to, abyste se jich zbavili.

Je nějaká *osoba* ve vašem podnikání, kterou byste již nenajali, nesvěřili jí žádnou funkci, ničím ji nepověřili, nepracovali pro ni, ani s ní nespolečovali, kdybyste se měli znovu rozhodnout? Většina vašich obchodních potíží pramení z toho, že se pokoušíte pracovat s problémovými osobami a máte kolem sebe lidi, se kterými, jak už dnes víte, byste se znovu nezapletli. Kdo vás napadá?

Spolupracujete nyní s nějakým dodavatelem, bankéřem nebo prodejcem, se kterým byste s dnešními zkušenostmi už nepracovali, pokud by to šlo udělat jinak? Mnoho vašich obchodních vztahů nebude fungovat neomezeně dlouho a vy musíte být připraveni je neustále přehodnocovat, zvláště způsobují-li vám nějaké problémy nebo z nich nemáte dobrý pocit.

PROBERTE SI SVÉ ZÁKAZNÍKY

Máte dnes nějakého *zákazníka*, kterému prodáváte zboží nebo poskytujete služby a se kterým, jak už dnes víte, byste znovu smlouvu neuzavřeli? Mnoho společností si tuto otázku ohledně svých problémových zákazníků položí a rozhodnou se nechat je jít. Někdy je „propustit své zákazníky“ jedna z nejchytřejších věcí, které můžete udělat. Vyzvěte je, ať odejdou a poraďte jim někoho jiného, kdo by jim mohl lépe vyhovovat.

VYHODNOŤTE SVÉ OBCHODNÍ OPERACE

Vyskytují se ve vašem podnikání nějaká *vydání*, pro která byste se již nerozhodli, kdyby to šlo udělat znovu? Napadá vás nějaký proces, postup nebo činnost, s nimiž byste nezačínali nebo se do nich nepouštěli, pokud byste se měli rozhodnout nyní, s tím, co už víte?

Je nějaká reklamní, marketingová nebo prodejní metoda, kterou byste dnes nepoužili, případně náklady, které byste nevynaložili? Neustále se ptejte: „Co funguje?“ a „Co nefunguje?“

DÁVEJTE POZOR NA VÝSTRAŽNÉ SIGNÁLY

Že jste v situaci, kdy je potřeba začít přemýšlet od nuly, poznáte podle toho, že jste v neustálém stresu, jste mrzutí, znechucení, pesimističtí a nešťastní. Neustále o záležitosti přemýšlíte, často si starosti berete večer domů a probíráte je u rodinné večeře. Někdy vám nedají spát ani v noci.

Jakmile něco nefunguje vůbec, nejde tak, jak jste očekávali, nebo vám to způsobuje starosti, finanční ztráty, mrzutosti nebo nepříjemnosti, ptejte se: „S tím, co vím teď, šel bych do toho dnes znovu, kdybych měl možnost udělat všechno jinak?“

Jestliže odpověď zní „Ne!“, pak následuje otázka: „Jak z toho ven a jak to udělat rychle?“

ROZHODNUTÍ JE NEODVRATNÉ

Toto je důležitý moment. Když něco nefunguje, nakonec s tím stejně budete muset přestat. Propustíte personál, přerušíte výrobu nebo poskytování služeb, vypustíte některé činnosti nebo výdaje nebo změníte postupy operací. Je to pouze otázka času. Situace se totiž sama od sebe nezlepší. A každý nezávislý vedoucí pracovník, který definitivně rozhodne o ukončení obdobné nešťastné situace, vám potom řekne: „Měl jsem to udělat už dávno!“

POUŽÍVEJTE TENTO PŘÍSTUP PRŮBĚŽNĚ

Praktikujte postup přemýšlení od nuly jako metodu, „která vás postrčí vpřed“, po celý zbytek vaší obchodní kariéry. Používejte ji ve všem, co děláte, na každou část podnikání, každý jednotlivý den. Aplikujte ji na každý výrobek, službu, postup, proces a osobu a buďte si jisti, že pokud budete chtít věci udělat jinak, tak s tím, co nyní víte, do toho bez problémů proniknete zpátky. A pokud ne, nechte toho tak rychle, jak jen to půjde.

UDĚLEJTE ČÁRU ZA MINULOSTÍ

1. Představte si, že každou část svého podnikání rozjízdíte znovu. Existuje nějaká oblast vaší činnosti, se kterou byste na základě toho, co teď víte, dnes už nezačínali?
2. Je ve vašem podnikatelském životě nějaká osoba, kterou byste dnes již nenajali, ničím ji nepověřili, nepodporovali ji, ani s ní žádným způsobem nespolečně pracovali?
3. Máte nějaký výrobek nebo poskytujete nějakou službu, se kterou byste s dnešními znalostmi na trh nešli?
4. Víte o nějaké své investici, kterou byste dnes již nezopakovali?
5. Provozujete nějakou obchodní aktivitu nebo používáte nějaký postup, který byste, poučení pozdějším vývojem, znovu nikdy nezařadili?
6. Máte nějakého zákazníka nebo odbytový trh, kterého byste dnes, podle toho, co už víte, nepřijali, respektive se o něj nezajímali, kdyby bylo možné vrátit se v čase?
7. Učinili jste někdy ve své kariéře nějaké rozhodnutí, které byste na základě dnešních znalostí udělali jiným způsobem, kdyby je šlo vrátit?