

Глава 11. Никогда не бывает слишком хорошо

Мы были первым автомобильным дилером в Техасе, который предложил бесплатные запасные машины для своих клиентов и стал работать в субботу полный день. Эти идеи дали нам потрясающее преимущество перед нашими конкурентами — на несколько лет. Однако со временем два наших крупнейших соперника скопировали все, что мы сделали. Теперь они тоже владеют парками запасных машин — вторым и третьим в стране по размерам. (У каждого из них примерно по 50 машин. У нас 257.) И они тоже предлагают обслуживание по субботам.

Тогда мы решили поднять планку. Мы удлиннили наш рабочий день до 8 часов вечера — теперь никому не надо нестись сломя голову, чтобы успеть забрать машину из сервиса, закрывающегося в шесть.

Нас опять скопировали.

Мы снова подняли планку: наняли помощников для наших продавцов «Кадиллаков» и «Лексусов» — они пригоняют подменную машину прямо к дому клиента, а его автомобиль переправляют к нам. Когда обслуживание закончено, помощник снова отгоняет клиентскую машину к нему домой и забирает подменную. Клиенту просто не надо к нам ходить.

Закончатся ли все эти улучшения нашей сервисной программы? Нет. Если мы хотим привлекать больше клиентов и удерживать нынешних, мы должны давать им все больше оснований иметь дело с нами.

Мы должны генерировать новые идеи и улучшать имеющиеся, потому что клиенты не дают нам всех баллов только за то, что мы первыми предложили удобную новинку. Если кто-то предложит им больше — больше удобства, больше сервиса или намного более выгодную цену, — они нас покинут, независимо от того, сколько мы сделали для них в прошлом.

Это означает, что мы должны установить высокие стандарты для самих себя и постоянно превышать их. При этом нам нужно смотреть и назад, и вперед, и по сторонам. Потому что, как показывают примеры с запасными машинами и рабочими часами, наши конкуренты *на самом деле* догоняют нас — всегда. Сейчас это уже воспринимается как клише, но это правда: если вы не становитесь лучше, вы становитесь хуже. Японцы имеют специальный термин для процесса непрерывного улучшения: «кайзен». Хотя не важно, как вы это называете, если вы это делаете. Надо постоянно становиться лучше — это абсолютно необходимо, если вы намерены выжить.

Мы испробовали несколько способов для улучшения.

Для начала мы провели контрольные закупки у конкурентов. Теперь мы постоянно проверяем, не организовали ли они новую программу, которую нам можно будет скопировать. И мы всегда должны знать, как они конкурируют с нами, какого они мнения о нас. Например, когда мы только начали предлагать временные машины, вот как они отвечали на вопрос, почему они не предоставляют подобной услуги.

«Да, — отвечал наш конкурент, — в Sewell Village *говорят*, что они предоставляют такие машины. Но вы когда-нибудь пытались ее получить? Если вы позвоните им, они скажут, что вам надо подождать месяц, пока освободится одна».

Это не было абсолютной правдой. Но у нас действительно часто были листы ожидания.

Мы все равно собирались добавить машин в наш парк, но, узнав, что о нас говорят конкуренты, мы сделали это высшим приоритетом.

В дополнение к закупкам у конкурентов мы позаимствовали у ресторанов и универмагов еще одну идею: покупать у самих себя. Мы наняли фирму, которая дважды в год присылает к нам своих людей купить у нас автомобиль. Мы не знаем, кто это будет и когда именно он придет.

Таинственный покупатель проверяет целый список вопросов, который мы дали этой компании для оценки наших действий. Быстро ли мы поприветствовали клиента? Предложил ли ему продавец провести пробную поездку? Были ли мы навязчивы? После визита фирма дает нам полный отчет. Использование таинственных покупателей — это еще один способ найти то, что можно улучшить.

Мы стараемся делать все это, чтобы оставаться первыми. Это похоже на спорт. Чемпионские команды, останавливающиеся в своем развитии, редко повторяют свой успех на следующий год. Возможно, они самоуспокаиваются. Возможно, их игроки становятся старше и теряют бойцовские качества. Возможно, другие команды продолжают обменивать и нанимать игроков, добиваясь улучшений.

То же самое и в бизнесе. Уровень конкуренции растет с каждым днем — например, все гляцевые автомобильные журналы утверждают, что Lexus установил новый стандарт для машин класса люкс и остальным производителям надо ему соответствовать. Так что вам придется становиться лучше. Наиболее важная система, которую вы можете разработать, — это система непрерывного улучшения.

Поставьте высокие цели и поднимайте планку по мере их достижения. Если вы этого не делаете, кто-то обязательно рванет мимо вас, пока вы почиваете на лаврах. Никогда не бывает слишком хорошо.

Как мы внедрили программу непрерывного улучшения? Это несложно, хотя и требует много времени. Мы не делаем все сразу, но периодически проверяем каждую часть нашей деятельности и думаем, как ее можно улучшить. В марте и

сентябре, к примеру, мы смотрим на пейзаж вокруг нас — не пора ли что-нибудь изменить? В феврале и августе проверяем мебель — не выглядит ли что-то старым или изношенным? Мы не придерживаемся точного графика, но считаем важным делать проверки через определенные интервалы времени.

Такую же методику мы применяем и к нашим системам: поочередно присматриваемся к различным процессам (например, найму сотрудников) и пытаемся увидеть, что можно улучшить. Мы не приступаем к таким проверкам с мыслью о том, что нам надо что-то сломать и построить заново. Мы просто ищем способы улучшения.

Например, наши продавцы продавали по 16 машин в месяц. Это неплохо — в два раза выше среднего показателя по стране. Но во время последней проверки мы попытались найти способ немного улучшить и это. Мы разработали программу стимулирования, назвав ее «Команда 20», — для вознаграждения тех продавцов, которые продают 20 или больше машин в месяц. Чем больше машин они продают, тем больше могут получить денег или бесплатных путешествий.

В нашем сервисе индекс удовлетворенности клиентов (CSI) сейчас равен 96%. Еще раз перечитав Деминга и Тагучи, мы ищем пути его увеличения до 98% в течение года.

Мы всегда нацелены на полный успех. Мы хотим, чтобы у нас были лучшие продавцы и CSI 100%. Но мы реалисты и знаем, что большие перемены нельзя сделать за один вечер, — а потому делаем небольшие улучшения, но непрерывно.

Этот процесс никогда не закончится. Если нам удастся повысить свой CSI до 98%, будет естественным отложить все дела и немного отдохнуть. В конце-то концов, сколько усилий ушло на эти улучшения! Мы отпразднуем успехи (см. главу 12), но будем делать это не слишком долго.

Иначе мы обнаружим, что кто-то не только догнал нас, но и промелькнул мимо нас, и мы уже плетемся позади.

Основные выводы

- *Быть первым недостаточно.* Ни Pepsi, ни Coke не были изобретателями диетических кол или напитков без кофеина. Инновации сделали другие, а рынком владеют Pepsi и Coke. Если вы останавливаетесь, придумав одну идею, у вас возникнут проблемы.
- *Сделайте лучше.* После того как вы улучшили идею, сделайте это еще раз. Если вы хотите оставаться впереди каравана, в вашей компании должно быть *непрерывное* улучшение на всех позициях.
- *Периодически проверяйте каждую часть вашей деятельности.* Это облегчит поиск того, что может быть улучшено.
- *Шпионство...* это здорово. Вам надо периодически проводить закупки у конкурентов и у самих себя, выискивая места, где можно что-то улучшить.