

Глава 30. Зачем изобретать велосипед? Просто улучшите его!

Какие бы новые начинания мы ни старались внедрить, мы всегда смотрели, как это делают наши партнеры и конкуренты. Зачем изобретать велосипед, если кто-то уже сделал его лучшую модель? Нужно просто присмотреться к чужому опыту и приспособить его к своей ситуации.

Меня, к примеру, всегда раздражало использование громкоговорителей в дилерских центрах. На мой взгляд, это непрофессионально и неприятно, когда администратор пытается найти другого служащего, используя громкую связь. Но, пока я не пригляделся к работе одной из сетей пиццерий, я не представлял себе, как обойтись без этого.

Как-то в выходные я пошел вместе со своим детьми в пиццерию Chuck E Cheese. В этом месте была специальная развлекательная программа с анимацией и возможностью поиграть в Nintendo. Если вам хотелось заказать что-нибудь, вы просто подходили к стойке и делали заказ. Пока вы смотрели представление или играли с детьми, ваш заказ попевал.

Учитывая шум, который производили дети, анимация и игры, не было никакого смысла кричать: «Мистер Сьюэлл, ваша пицца готова!» — никто бы не услышал. Вместо этого при заказе каждому давали номер. Когда очередной заказ был готов, специальный звук извещал об этом, а на монито-

ре появлялся его номер. Эта система работала отлично. Покупателям не приходилось толпиться возле кухни, пытаюсь выяснить, готов ли их заказ.

Мы позаимствовали эту идею, немного модифицировав ее. Раньше после того, как вы внесли деньги в кассу, кассир говорил в громкоговоритель: «Машину №473 на выход». Услышав объявление, ассистент продавца должен был найти эту машину и подать ее к выходу. Система никогда не работала особенно хорошо. Во-первых, целый день всему центру приходилось слушать нашу громкую связь. Во-вторых, никогда не было уверенности в том, что нужный сотрудник слышал объявление: в этот момент он мог быть внутри другой машины с закрытыми окнами, или общаться с клиентом, или же просто говорить по телефону. Единственным подтверждением того, что мы были услышаны, был факт пригнанной машины. Если же этого не происходило, то клиент был вынужден ждать, ждать и ждать, выражая неудовольствие. В этом случае мы снова давали объявление по громкой связи, и все шло по следующему кругу.

Сегодня благодаря Chuck E Cheese картина несколько иная. Вы оплачиваете счет, кассир вводит эту информацию в компьютер, и она сразу же попадает в компьютер и на монитор сервиса по доставке автомобилей. Когда оператор видит эту информацию, он отвечает кассиру, что машина сейчас будет доставлена. Если оператор не отвечает, мы знаем: что-то не в порядке, и кто-нибудь отправляется выяснять, в чем дело.

Отпала необходимость в громких объявлениях, и мы всегда знаем, получено ли информационное сообщение и когда будет автомобиль. И главное, время ожидания клиентом отремонтированной машины сократилось в среднем с шести минут до двух. И всеми этими достижениями мы обязаны своему визиту в местную пиццерию.

Таким же образом мы заимствуем идеи всякий раз, когда видим что-нибудь полезное, — ведь это очень практичный подход! Для чего терять время и пытаться решить проблему самим, если это уже кто-то сделал за нас? Конечно, бывают уникальные ситуации, с которыми вам придется справляться самостоятельно. Но встречаются они крайне редко. В большинстве случаев хорошее решение можно позаимствовать. Билл Марриотт наверняка знает гораздо лучше меня, как организовать обслуживание огромного количества людей быстро и эффективно. Так почему не воспользоваться его опытом? Почему не использовать лучшие решения McDonald's, American Airlines, Disney, адаптируя их под потребности и особенности вашего бизнеса? Мы поступаем именно так. (Это и один из секретов успеха книг Тома Питерса: в них он рассказывает об опыте лучших компаний.)

Мы уже рассказывали, как нам помог опыт Диснея в создании и оформлении рабочего пространства. Мы также выяснили, какие строительные и отделочные материалы использованы в ресторанах McDonald's, и в наших сервис-центрах теперь используем только их. Если они выдерживают такое количество ног, как в McDonald's, то они достаточно крепкие и для нашей ремонтной мастерской. И мы создавали свою программу по стимулированию сбыта после выхода программы American A Advatage.

Если идея работает в одной компании, вы можете быть уверены, что она сработает и в другой. Люди не так уж сильно отличаются друг от друга.

Книги для меня являются неиссякаемым источником идей. Ниже приведен список моих любимых.

— Berry, Leonard L., Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A. *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press.

- Bradshaw, Pete. Personal Power. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Cusumano, Michael A. The Japanese Automobile Industry. Cambridge: The Harvard University Press.
- Deming, W. Edwards. Out of the Crisis. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Goldratt, Eliyahu M., Cox, Jeff. The Goal. Croton-on-Hudson: North River Press.
- Marcus, Stanley. Minding the Store. Boston: Little, Brown and Company.
- Marcus, Stanley. Quest for the Best. New York: The Viking Press.
- Ohno, Taiichi. Workplace Management. Cambridge: Productivity Press.
- Ohno, Taiichi, Setsuo, Mito. Just-in-time for Today and Tomorrow. Cambridge: Productivity Press.
- Peters, Tom. Thriving on Chaos. New York: Alfred A. Knopf.
- Peters, Tomas J., Waterman, Robert H., Jr. In Search of Excellence. New York: Harper&Row.
- Shingo, Shigeo. A study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint. Cambridge: Productivity Press.
- Sloan, Alfred P., Jr. My Years with General Motors. New York: Doubleday/Currency.

Мы считаем метод заимствования идей настолько полезным, что организуем их специальные полевые поиски. Наши мастера по кузовному ремонту ездили в Калифор-

нию, чтобы ознакомиться с местным опытом. Руководитель этого департамента побывал в лучших мастерских Европы, чтобы понять, как им удается так мастерски подбирать цвет. В результате мы теперь используем краски Sikkens и красильные камеры Garmat.

Мы также делаем закупки у наших конкурентов. Это оказывает неоценимую помощь, потому что позволяет узнать их сильные стороны. Я посещаю их демонстрационные залы, чтобы посмотреть на их мерчендайзинг. У нас есть и пара человек для контрольных закупок автомобилей, чьи лица неизвестны конкурентам. Так мы узнаем секреты их сервиса, уровень цен, отношение к покупателям, а главное — что-нибудь, чему стоит поучиться. (Как результат, мы, например, сменили свой банк на банк конкурента для обслуживания покупок в кредит.)

Временами мы посещаем места, которые не имеют ничего общего с нашим бизнесом — рестораны, музеи, отели, парки, — только для того, чтобы посмотреть, как у них организован клиентский сервис, освещение или музыкальное оформление, носят ли сотрудники униформу и какую.

Иногда люди, которым я рассказываю о нашем опыте заимствования, восклицают: «Да, это прекрасно и, наверное, работает тут у вас в Далласе. Но у нас в Нью-Йорке (Сан-Франциско, Чикаго) клиенты совсем другие. У нас это работать не будет». Чепуха. Ничто так не раздражает меня, как пустые фразы типа: «Это не будет работать там, где я живу». Множество прекрасных программ и систем, которые успешно работают у нас, мы позаимствовали в разных частях света. И все эти идеи работают в Далласе, в Филадельфии, Нью-Йорке, Лос-Анджелесе и даже в Новом Орлеане — а этот город очень сильно отличается от Далласа. Многие говорили, что наши принципы ведения бизнеса там неприемлемы, потому что люди в Новом Орлеане более

требовательны и прижимисты. Но, как показала практика (у нас там центры Cadillac и Chevrolet), наша система сбоев не дает. Люди любят хороший сервис независимо от того, где они живут.

Самые лучшие системы работают в любом месте земного шара. И если у вас их еще нет — поищите компании, у которых можно что-то позаимствовать, возьмите все лучшее и адаптируйте к своему бизнесу.

Основные выводы

- *Заимствуйте — это быстрее.* Будь у нас достаточно времени, можно было бы такое изобрести... Но зачем тратить это время? Встречаясь с новой проблемой, просто смотрите внимательно по сторонам, и вы увидите, что кто-то ее уже решил.
- *Заимствуйте лучшее.* Если уж брать кого-то за образец — так лидеров бизнеса. Кто наилучшим образом содержит свою территорию? Конечно, Дисней! Именно он стал для нас образцом, когда мы решали, как должна выглядеть наша лужайка. Покрытие на полу в нашем сервисном отделении сделано поставщиком McDonald's. Мы узнали, что в поисках самой прочной плитки они посетили всех производителей на земле. Нам же не пришлось этого делать — мы просто воспользовались их находкой.
- *Активно ищите идеи, которые могут быть заимствованы.* Организуйте специальные вылазки за новыми идеями. Если вы видите решение, которое вам нравится, — расспросите о нем. Люди любят рассказывать о своем бизнесе.
- *Не бойтесь модифицировать.* Через наш автоцентр не проходит поезд на монорельсе, и у нас не оста-

навливаются каждую ночь тысячи людей, каждый из которых хочет проснуться в 7.00. И тем не менее мы используем идеи Диснея по поддержанию чистоты и порядка и Марриотта по обслуживанию большого количества людей. А модификации этих идей позволяют им полностью соответствовать особенностям нашей ситуации.