

WYELIMINUJ GŁÓWNE RÓŻNICE POMIĘDZY WARTOŚCIAMI FIRMY A KLIENTA

Wartości firmy wypracowane niezależnie od potrzeb klienta są zwykle skoncentrowane na sobie. Liderzy w takich organizacjach zajmują się własną hierarchią, przetwarzaniem papieru i procedurami w zakresie sprzedaży, marketingu, produkcji, finansów i zasobów ludzkich, zamiast skupiać się na kliencie. Angażują się w wojny o murawę i mają tendencję do obwiniania się nawzajem za słabe wyniki, zamiast dążyć do ulepszeń. Liderzy i pracownicy tych firm, bardziej troszcząc się o instynkt samozachowawczy niż o satysfakcję klienta, mają tendencję do marnowania czasu i ponoszenia wydatków, próbując uniknąć odpowiedzialności. Bez zmian firmy o takich kulturach są skazane: w najlepszym przypadku na przeciętne wyniki, w najgorszym na porażkę biznesową. W odnoszących sukcesy firmach liczy się tylko najwyższa wydajność. Doskonałym przykładem dopasowania wartości firmy i klienta jest firma Dresham Dry Cleaners.

Dresham Dry Cleaners to sieć 17 pralni chemicznych działających w czterech miastach. Właściciel Lew Dresham uważa, że obsługa klienta w sieci wymaga poprawy. Sklepy zostały dodane w miarę wzrostu popytu, ale nowi pracownicy nie zostali odpowiednio przeszkoleni w zakresie public relations. Znaczny wzrost skarg klientów z 6 z 17 lokalizacji skłonił Lew do ponownego przyjrzenia się wartościom interesariuszy z kierownikami sklepów. Kiedy menedżerowie spotykali się w celu przeprowadzenia selekcji, Lew poprosił każdego z nich o wymienienie swoich poglądów na temat wartości klienta, firmy, dostawcy i udziałowca. Następnie omówili każde zgłoszenie i uzgodnili wspólny zestaw postrzeganych wartości. Resztę czasu w segregacji zawodowej spędzili dyskutując o tym, jak wartości Dresham mogą spełnić oczekiwania interesariuszy. Większość uważała, że „zadowolenie klienta za wszelką cenę” oznacza uprzejmość i obsługę tego samego dnia. Ośmiu z 17 menedżerów przyznało jednak, że nie praktykowali uprzejmości ani usług tego samego dnia z taką determinacją, jak powinni. Uważali, że recepcjoniści wykonali swoje zadania należycie, ale bez ciepła w stosunku do klienta. Trzy z 17 sklepów nigdy nie zapewniały pralni chemicznej tego samego dnia. Odbiór był zawsze na następny dzień lub dwa dni od daty nadania. Wartości firmy już odpowiadały oczekiwaniom w zakresie bezpiecznego sprzątania. Czasami ubrania ulegały zniszczeniu, ale „zadowolenie klienta za wszelką cenę” oznaczało bez wątpienia wymianę. Wszyscy kierownicy sklepów zgodzili się ulepszyć dwa procesy: zapewnić obsługę tego samego dnia dla wszystkich ubrań zrzuconych przed godziną 11:00 oraz zapewnić każdemu sprzedawcy co najmniej trzygodzinne szkolenie grzecznościowe przed jego pierwszą zmianą.

Lew nalegał, aby te ulepszenia procesu zostały przyjęte jako plany działania na nadchodzący rok. Wyznaczono również cele, jakimi są najwyższy zysk i satysfakcja pracowników – synchronizacja wartości wszystkich interesariuszy Dresham. Kiedy analizowane są wartości klientów i firmy, nadszedł czas na zbadanie wyników konkurencji. Jak skutecznie konkurenci dopasowują wartości klientów? Zbieranie informacji podczas segregacji powinno dać jasny obraz zalet i wad Twojej firmy. Dresham czuł, że obsługa w tym samym dniu i uprzejmość klienta odróżnią ich wyniki od konkurencji. W czasie selekcji osiągi Dreshama były bardzo podobne do wyników konkurentów. Kiedy poważnie przeanalizowano wartości klientów, możliwość konkurencyjnego wyróżnienia usług Dresham stała się jasna. Zapewnił unikalny wgląd w przewagi konkurencyjne. Old Orchard Fruit and Vegetable to drugi przypadek dopasowania wartości firmy i klienta.

Old Orchard Fruit and Vegetable uprawia i zbiera wiele owoców i warzyw ze swojej farmy o powierzchni 15 000 akrów. Właściciel Sam Pullman zbudował firmę do sprzedaży w wysokości 80 milionów dolarów w ciągu 22-letniej historii. Inne duże gospodarstwa rolne rozwijały się przez lata, aby konkurować z Old Orchard, co utrudniało Samowi osiągnięcie celu sprzedaży w wysokości 100 milionów dolarów. Wierzył, że jego cel można osiągnąć poprzez obniżenie cen warzyw masowych - ziemniaków, marchwi i grochu. Postanowił obniżyć te ceny o 12 proc. na nadchodzący sezon. Kiedy minął pierwszy sezonowy miesiąc, jego księgowi sporządzili porównawcze sprawozdania finansowe,

sezon po sezonie, wykazujące spadek sprzedaży z 32 milionów dolarów do 26 milionów dolarów. Zakłopotany spadkiem, Sam spotkał się z kilkoma dystrybutorami, aby zapytać, dlaczego klienci nie korzystają z korzystnych cen. Rada dystrybutorów wyjaśniła to. Konsumenci kupują warzywa w stałych ilościach. Obniżanie lub zwiększanie cen ma niewielki wpływ na zachowania zakupowe. Konsumenta interesuje przede wszystkim świeżość, jakość i bogata kolorystyka produktu.

Obniżając ceny bez zrozumienia wartości klienta, Sam Pullman oddał zysk. Synchronizacja z wartościami klientów oznaczała poprawę jakości poprzez lepsze procesy uprawy i zbioru, a nie obniżanie cen. W rzeczywistości, później Sam poprawił bogactwo swoich produktów bardzo niewielkim kosztem, a następnie podniósł ceny o 16 procent – i odebrał udział w rynku swoim konkurentom!

OPRACUJ KONKURENCYJNE STRATEGIE ZAPEWNIAJĄCE WARTOŚCI DLA KLIENTA

Tworzenie strategii konkurencyjnych nie jest procesem statycznym. To jest ciągle. Przewaga konkurencyjna teraz może nie być tak korzystna za trzy miesiące od teraz, po tym, jak konkurenci dokonają własnych usprawnień procesów. Przewagę osiągają ci, którzy dodają największą wartość dla klienta przy najmniejszych zasobach – czyli ci, którzy dostarczają to, czego klienci chcą, kiedy chcą, po najniższych kosztach. Dresham spełnił te wymagania, oferując usługi pralni chemicznej tego samego dnia i zwiększoną uprzejmość. Gdyby klienci Dresham interesowali się tylko ceną, Dresham mógł faworyzować tańsze procesy czyszczenia niż usługi tego samego dnia. Wróćmy do Dresham, aby zrozumieć, w jaki sposób łączy przewagę konkurencyjną z wartościami klienta.

Wymagane ciągle doskonalenie to zestaw działań niezbędnych do rozwijania tej przewagi. W takim przypadku wymagane jest przeszkolenie sprzedawców w zakresie uprzejmości, dyplomacji i obsługi klienta. Sprzątanie tego samego dnia zapewnia większą wartość szybciej niż konkurencja. Połączenie tych dwóch, bez dodatkowych kosztów, staje się przewagą konkurencyjną Dresham. Aby osiągnąć wymaganą zmianę, Lew stworzył dwa zdefiniowane procesy. Nowi pracownicy nie mogą rozpocząć pracy, aż ukończą kurs. Proces uwzględnia wszystkie aspekty czyszczenia na sucho tego samego dnia. Zamiast losowego grupowania według koloru, powodującego opóźnienia i 24-godzinną realizację, Dresham opracował nowy proces oznaczania kolorami według pożądaných czasów realizacji. Czerwony stał się ekspresową etykietą na sprzątanie o 11:20; zielony na 14:20; niebieski na 15:50; fioletowy na godzinę 18:00 biegać. Przetwarzanie można teraz kontrolować według czasu odbioru przez klienta, w przeciwieństwie do wewnętrznych cykli produkcyjnych.

Dresham zaplanował każdy proces, aby wskazać możliwości zaoszczędzenia czasu i stworzyć nowe wzorce do pomiaru wydajności konkurencyjnej. Houston Paper zmagał się z nieco inną kwestią strategii konkurencyjnej niż Dresham.

Houston Paper produkuje opakowania kartonowe, osiągając 172 miliony dolarów sprzedaży w 21 branżach. Prezes Jeff Callion zaobserwował zmieniające się wartości klientów w ciągu ośmiu lat pracy w Houston. Badania przeprowadzone w pierwszym roku jego prezydentury wykazały, że klienci byli zaniepokojeni wytrzymałością kartonowych pudeł i pojemników. Houston postawiła na siłę i z dumą prowadziła wszystkich konkurentów w sprzedaży wzmocnionych kontenerów producentom produktów przemysłu ciężkiego. W ostatnich latach, wraz ze wzrostem presji konkurencyjnej w branżach, wartości dla klientów przeniosły się z wytrzymałości pojemników na koszt jednostkowy. W zeszłym roku Jeff utworzył grupę zadaniową, aby określić pięć obszarów, w których Houston Paper może obniżyć koszty produkcji i wynikające z tego ceny dla klientów.

Zalecenia grupy zadaniowej obejmowały: zastosowanie nieco tańszego produktu łączącego bez kompromisów w zakresie wytrzymałości; renegocjacja cen papieru surowego dostawcy w oparciu o

wzrost zakupionej ilości; likwidacja czterech stanowisk pracowniczych; redukcja procedur obsługi produktów; oraz stworzenie alternatywnego harmonogramu wysyłek.

Houston Paper rozmawia z klientami co roku przed coroczną selekcją, aby upewnić się, że zmiany wartości i oczekiwań klientów są jasno rozumiane. W ten sposób Jeff stale poprawia dostarczanie satysfakcji klienta.

ZIDENTYFIKUJ PROCESY BIZNESOWE, KTÓRE NALEŻY POPRAWIĆ

Procesy biznesowe, takie jak te zidentyfikowane przez Dresham Dry Cleaners, to zbiór codziennych zadań, których suma staje się zdolnością firmy do zaspokojenia potrzeb interesariuszy – a przede wszystkim klientów. Zadania są często pogrupowane według linii funkcjonalnych do celów sprawozdawczości organizacyjnej. Na przykład reklama, przygotowywanie materiałów promocyjnych produktów, projektowanie opakowań są często pogrupowane w ramach funkcji marketingowej, podlegającej swojemu kierownikowi lub wiceprezesowi. Czynności produkcyjne, od zamówienia surowców po wysyłkę, mogą podlegać wiceprezesowi produkcji. Podobna organizacja istnieje dla finansów i księgowości, zasobów ludzkich, obsługi klienta i ogólnych funkcji administracyjnych. Najczęściej wyświetlane na wielopoziomowych schematach organizacyjnych, grupy funkcyjne są powszechnie określane jako „silosy”, tak nazwane ze względu na ich pionowe linie podległościowe, od pracowników pierwszej linii, przez kierownictwo średniego szczebla, po kierownictwo wyższego szczebla. Raportowanie pionowe motywuje menedżerów do wykazania swojego wkładu w wyniki na wyższy poziom zarządzania. To jeden z ważnych sposobów, w jaki menedżerowie zwiększają swoje szanse na rozwój kariery. W tego rodzaju wymianie niewiele uwagi można poświęcić potrzebom innych silosów. Koordynację pozostawia się starszemu wiceprezesowi lub prezesowi. Problem polega na tym, że klienci polegają na harmonijnym funkcjonowaniu wszystkich silosów. Klienci kupują produkty lub usługi od firmy, a nie oddzielonej części. Oczekują, że zamówienie złożone ze sprzedażą zostanie szybko skierowane do produkcji, wyprodukowane zgodnie z ich specyfikacją, a następnie dostarczone na czas i z fakturą. Wartość jest dostarczana tylko dzięki ujednoczonym i skoordynowanym funkcjom ze wszystkich silosów. Krótko mówiąc, klientów nie obchodzą wewnętrzne problemy firmy. Chcą wysokiej jakości produktów i usług dostarczanych na czas. Ta pionowa odpowiedzialność w silosach jest zatem sprzeczna z potrzebami klientów. Nikt nie ponosi pełnej odpowiedzialności za satysfakcję klienta między złożeniem zamówienia a dostarczeniem produktu. Nikt nie określa potrzeb klienta, nie pisze zamówienia, nie zapewnia produkcji zgodnie ze specyfikacją, a następnie pakuje i dostarcza klientowi produkt dokładnie zgodnie z życzeniem. Zamiast tego każdy silos wykonuje zadania zgodnie z wymaganiami swojego lidera, a następnie przekazuje produkty i dokumenty do następnego silosu. Osoby działające w jednym silosie nie są zainteresowane tym, co dzieje się w następnym. Zrealizowała swoje zadania zgodnie z harmonogramem, dostępnymi zasobami i harmonogramem - wszystkie czynniki wygody wewnętrznej, a nie satysfakcja klienta. Aby określić, czy procesy biznesowe respektują wartości klientów, liderzy muszą spojrzeć poza granice silosów. Dostawa produktu dotyczy na przykład przyjmowania zamówień, produkcji i dystrybucji. Podobnie procesy zakupowe mogą obejmować wszystkie silosy. Identyfikacja każdego procesu, a następnie śledzenie jego działań w każdym funkcjonalnym silosie często ujawnia nieefektywność i duplikację. Każdy dział może mieć własne koszty administracyjne i personel pomocniczy, aby zapewnić przygotowanie, złożenie i przeniesienie dokumentów do następnego silosu. Ta czynność zwiększa koszt produktu dla klientów, ale nie zawsze dodaje wartość. To, co wydaje się być uzasadnionym wydatkiem na produkcję, może zostać powielone w innych działach. Przygotowywanie biznesplanów przez silos nie zawsze jasno identyfikuje procesy wymagające poprawy. Aby upewnić się, że plany są oparte na potrzebach klientów, każdy proces należy prześledzić w każdym silosie, aby określić, w jakim stopniu te potrzeby są zaspokajane oraz przy jakim koszcie i poziomie wydajności. Tylko dzięki temu procesowi można zidentyfikować nieefektywność i

marnotrawstwo do eliminacji. Pułapki segregacji silosów są dobrze demonstrowane przez Green Bay Manufacturing.

Green Bay Manufacturing Ltd., odnoszący sukcesy producent dywanów na całym świecie, utrzymuje sprzedaż na poziomie 820 milionów dolarów. Kierownictwo firmy jest organizowane przez jej prezesa, George'a Apso, zgodnie z tradycyjnymi liniami funkcjonalnymi. Ostatnio nasiliły się wewnętrzne spory, szczególnie między wiceprezesami ds. sprzedaży i produkcji. Obaj często kłócą się o czas produkcji i dostawy produktu. Ich odpowiedni personel pomocniczy zwiększył się, aby zapewnić, że wszystkie kwestie sporne są udokumentowane, podnosząc koszty ogólne i osiągając próg rentowności sprzedaży w tym procesie. George zniecierpliwiał się kłótnią i ostatecznie zatrudnił zewnętrznych doradców, aby wydali zalecenia. Po miesiącu badań doradcy byli przekonani, że organizacja Green Bay jest wylęgarnią problemów klientów. Funkcjonalne silosy działały niezależnie od siebie z niewielką wiedzą na temat ogólnych procesów dostarczania produktów. Wiceprezes ds. sprzedaży znał tylko swój obszar funkcjonalny, podczas gdy wiceprezes ds. produkcji nie wiedział nic o sprzedaży. Żaden z nich nie rozumiał działań w innych obszarach funkcjonalnych. Zamówienia na produkcję dywanów przesuwały się poziomo od przyjmowania zamówień w dziale sprzedaży do planowania i realizacji produkcji. Gdy zamówienia opuszczają sprzedaż skierowaną do produkcji, sprzedawcy zapominają o nich, chyba że klienci składają skargi. Produkcja ustala priorytety zamówień na podstawie własnego procesu planowania. Nie istnieje żaden związek między planowaniem produkcji a wartościami klienta. Każdy pracownik jest odpowiedzialny za małą część aktywności silosowej. Nikt nie jest odpowiedzialny za ogólne samopoczucie klienta. Kiedy klienci skarżyli się na opóźnienia produktów, kierownictwo zwiększało zapasy popularnych produktów dywanowych, aby zapewnić ich szybką dostępność. Green Bay rekompensuje pęknięte silosy podwójnym czasem pracy urzędnika i zwiększonym poziomem zapasów. Konsultanci przygotowali schemat istniejących procesów sprzedaży od złożenia zamówienia do dostawy i zaprezentowali go George'owi Apso. Odpowiedzialność za każdy proces spoczywa na kierownikach odnotowanych na dole każdego silosu. Zwróć uwagę, co się dzieje, gdy zlecenie przechodzi przez system Green Bay. Odpowiedzialność i kontrola przechodzi od wiceprezesa sprzedaży do wiceprezesa produkcji, kierownika kontroli zapasów do wiceprezesa finansowego. Każdy z nich ma ograniczoną wiedzę na temat działań drugiego i nikt nie ponosi ogólnej odpowiedzialności za dobre samopoczucie klienta, gdy zamówienie przechodzi przez system. Zwróć także uwagę, ile razy każde zamówienie jest sprawdzane i zatwierdzane. Czy każdorazowo wartość dodawana jest do klienta, czy też istnieje zbędny proces zwiększający koszt każdego zamówienia? Doradcy George'a zasugerowali, aby wyeliminować dublujące się koszty i skierować organizację na klienta, z dala od siebie. W swoim wstępnym raporcie doradcy zalecili firmie zidentyfikowanie każdego głównego procesu biznesowego, sporządzenie szczegółowego planu zadań, a następnie zaplanowanie usprawnień w celu przeorientowania organizacji. Każdy proces doskonalenia musiałby mieć plan zasobów technicznych i ludzkich, aby zarządzać każdą zmianą – zwłaszcza tam, gdzie istniejące procesy obejmowały lenna. Doradcy George'a zaproponowali również nowy proces sprzedaży. Odpowiedzialność za cały proces spoczywałaby na wiceprezesie operacyjnym, któremu podlegałby cały personel operacyjny, w tym również ze sprzedaży i księgowości. Wiele silosów zostaje zastąpionych jednym silosem, w którym wiceprezes ds. operacyjnych kieruje wszystkimi funkcjami, od zamawiania po rozliczenia. Dobrobyt klienta leży po stronie menedżerów kluczowych klientów przypisanych do głównych klientów: odpowiadają oni za utrzymywanie informacji na temat satysfakcji niezbędnej do celów i działań związanych z segregacją. Opiekunowie klienta są aniołami stróżami klienta, dbając o to, by zamówienia spełniały oczekiwania przy minimalnych kosztach. Zamówienia nie będą już przechodzić przez pięć silosów, zanim produkt i faktura zostaną dostarczone do klienta. Jeden lider zapewnia zgodność operacji, a menedżerowie ds. kluczowych klientów gwarantują najwyższą satysfakcję klientów. Opiekunowie klientów odradzają niepotrzebną obsługę produktów, sprawdzanie i powielanie kosztów.

Zamawianie wprowadza ilości, wymagania dotyczące dostawy i kody harmonogramu bezpośrednio na początku procesu. Produkcja przebiega mechanicznie w kierunku terminów dostaw. Kontrole ilościowe i jakościowe są przeprowadzane raz, tuż przed wysyłką. Na koniec zafakturowane kwoty są porównywane z wartością otrzymaną przez klienta. Wytyczne dotyczące ceny minimalnej zachęcają menedżerów kont do rozważenia rozliczania wartościowego. Jeśli zamówienie jest unikalne - na przykład pod względem rozmiaru, partii farb lub czasu cyklu dostawy - może zostać zarobiona dodatkowa wartość. Decyduje się o tym dopiero pod koniec procesu sprzedaży, kiedy wartość można naprawdę określić. Z góry ustalone ceny często dają zysk, jeśli do wszystkich produktów zostaną przypisane średnie ceny. Nie wszystkie zamówienia są równe. Produkty o wyższej wartości dla klienta powinny przynosić firmie większą nagrodę.

To jest doskonalenie procesu w najlepszym wydaniu. Klienci kierują wartościami firmy, menedżerowie kont kontrolują wydajność, a procesy, które nie dodają wartości, są eliminowane. Green Bay jest nagradzany fakturowaniem wartości, gdy klienci doświadczają większej satysfakcji, i karany niższymi cenami za słabą wydajność. Nagroda i kara stają się powiązane z satysfakcją klienta - łatwy do opanowania sposób na utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Historia Green Bay Manufacturing jest szczęśliwa. Niestety, nie wszystkie usprawnienia procesów dają taki rezultat - zwłaszcza jeśli przeliczono wartości klientów lub przewagi konkurencyjne firmy. Kirkland Trucking powinien całkiem ładnie przedstawić ten punkt widzenia.

Kirkland Trucking posiada flotę 620 ciągników siodłowych, samochodów dostawczych i pojazdów kurierskich, świadcząc usługi krótko- i długodystansowe dla 154 klientów. Vern Kirkland jest właścicielem i zarządza działalnością z pomocą wielu menedżerów floty, dyspozytorów oraz kierowców pracujących w pełnym i niepełnym wymiarze godzin. W zeszłym roku, kiedy Vern zauważył spadek popytu, odwiedził kluczowych klientów, aby zapytać dlaczego. Odkrył, że konkurenci lobbowali klientów za część biznesu, z którego wcześniej korzystał Kirkland. Każdy klient odczuwał presję dzielenia się pracą, nie chcąc być ekonomicznie zależnym od jednej firmy przewozowej. Rozłożenie ryzyka miało sens. Sam Vern miał do tego więcej niż jednego dostawcę paliwa. Zdecydował się na strategię najwyższej jakości obsługi klienta, aby wygrać z powrotem. W ciągu następnych 12 miesięcy biznes nadal spadał, zmuszając Verna do sprzedaży pięciu ciężarówek w celu wyeliminowania nadmiernej wydajności. Ceny ciężarówek były niskie, a każda sprzedaż ponosiła straty. Zaniepokojony spadkiem fortuny, Vern przeprowadził wywiady z kilkoma dodatkowymi klientami. Tegoroczne wywiady były znacząco różne. Konkurenci zainstalowali w swoich ciężarówkach nowe oszczędne systemy i pobierali dwa centy na milę mniej niż Kirkland. Oferowali obniżone stawki klientom, którzy przywiązali do nich większą wagę, celowo ustalając niskie progi zwrotu gotówki, aby klienci mogli wcześniej uzyskać zwroty ilościowe. Podczas gdy Vern myślał, że klienci dzielą się pracą, aby rozłożyć ryzyko w ciągu ostatnich 12 miesięcy, konkurenci odkryli proces rabatowania klientów za oszczędności wynikające z oszczędności paliwa. Stworzyli przewagę konkurencyjną nad Kirklandem, okopując się na terytorium klientów Verna.

Słaba inteligencja kliencka Verna spowodowała, że źle odczytał wartości klientów. Nawet dzisiaj, z systemem rabatów podobnym do systemu jego konkurentów, Vern może tylko liczyć na odzyskanie utraconej ziemi. Na pewno nie osiągnie przewagi konkurencyjnej. Konkurenci prawidłowo zidentyfikowali ceny jako podstawową wartość klienta i poprawili swoje procesy kalkulacji kosztów, aby to osiągnąć. Ich usprawnienie procesów odebrało firmie Vern przewagę konkurencyjną. Teraz potrzebne są większe zachęty, aby odzyskać tę przewagę konkurencyjną. W rzeczywistości Vern potrzebuje kolejnych 12 miesięcy, aby z powodzeniem wdrożyć to, co dziś oferują konkurenci. Dwanaście miesięcy samozadowolenia może oznaczać całe życie nadrabiania zaległości. Zarządzając przewagą konkurencyjną nie ma czasu na mrugnięcie okiem.

WYZNACZ LIDER DOSKONALENIA BIZNESU

Podobnie jak w przypadku zarządzania kluczowymi kompetencjami i zmianą, doskonalenie biznesu prawdopodobnie nie będzie kontynuowane, chyba że komuś zostanie przypisana odpowiedzialność za jego dobre samopoczucie. Green Bay Manufacturing przypisał tę odpowiedzialność doradcom zaangażowanym w przegląd procesów sprzedaży. Chociaż doradcy są w porządku w przypadku projektów, tymczasowy charakter zaangażowania nie tworzy kultury ciągłego doskonalenia. Procesy wymagają ciągłej uwagi, aby były utrzymywane i ulepszone. Przypisując odpowiedzialność za ciągłe doskonalenie, liderzy uznają jego wagę i pomagają szerzyć kulturę ciągłego doskonalenia na wszystkich poziomach organizacji. Liderzy doskonalenia procesów powinni istnieć dla wszystkich firm, zarówno dużych, jak i małych. Im mniejsza firma, tym większe prawdopodobieństwo, że odpowiedzialność będzie ponosić właściciel. Ale znaczenie nie maleje, jeśli przywódca wykonuje inne obowiązki. Spójrzmy na przykład na Johnson Service Centers.

Joe Silantro jest właścicielem i zarządza 26 stacjami obsługi samochodów w ramach Johnson Service Centers Inc. o strukturze organizacyjnej. Kierownik sklepu w każdym centrum podlega Billowi Wallace'owi, wiceprezesowi ds. obsługi stacji. Cathy Wayne zapewnia uzyskanie najniższych cen od wszystkich dostawców i utrzymanie kluczowych kompetencji. Sandy Lucas zapewnia, że sprawy księgowe i finansowe są odpowiednio kontrolowane i zarządzane. Joe polega całkowicie na Billu w zarządzaniu operacjami stacji, pozwalając sobie na dążenie do zyskowego rozwoju i doskonalenia biznesu. W zeszłym miesiącu Joe poświęcił dwa dni na przeglądanie średnich czasów sprzedaży standardowych usług smarnych i olejowych, co zaowocowało danymi. Ku jego zaskoczeniu czas potrzebny na wykonanie każdej usługi, pomiędzy najbardziej wydajnymi i nieefektywnymi stacjami, wynosił od 20 minut do godziny. Klienci zostali obciążeni opłatą 49,95 USD za usługę niezależnie od lokalizacji. Personelowi serwisowemu płacono 10 USD za godzinę, a średni koszt materiałów użytych do smarowania wynosił 23 USD. Najbardziej nieefektywna stacja pobierała 49,95 USD za godzinę usługi, a koszt robocizny i materiałów wynosił 33 USD. Chociaż zarabiała 16,95 USD od nieefektywnych pracowników, firma faktycznie traciła zysk, gdy wyniki były porównywane z wynikami, które wymagały tylko 20 minut na obsługę. Wydajne stacje generowały zysk netto w wysokości 70,85 USD na godzinę w porównaniu z 16,95 USD dla najbardziej nieefektywnych. Joe był zdeterminowany, aby na każdej stacji ustawić standard trzech samochodów na godzinę. Spotkania pracowników skupiły się na sposobach osiągnięcia nowego standardu. Ci, którzy mieli trudności ze spełnieniem wymagań, zostali tymczasowo przydzieleni do najbardziej wydajnych stacji, aby poprawić ich wydajność.

Joe przekazał sprawy operacyjne swojemu wiceprezesowi, aby mógł skoncentrować się na nowych sposobach poprawy marż zysku. Jako lider doskonalenia biznesu, jego jedynym zadaniem było wyszukiwanie marnotrawstwa i nieefektywności w celu ich eliminacji. Nawet jeśli nie stać Cię na luksus lidera poświęconego wyłącznie doskonaleniu biznesu, ktoś musi wziąć odpowiedzialność za tę rolę. Pamiętasz Lindę Baker z Baker Chemical Company? Jako lider zmiany i lider doskonalenia biznesu zidentyfikowała księgowość jako proces do usprawnienia, a następnie zarządzała wdrożeniem zmiany. W większych firmach często dwóch różnych liderów zajmuje się tymi dwoma zadaniem. Niezależnie od aranżacji, obie role działają wspólnie. Liderzy doskonalenia biznesu przeprowadzają regularne przeglądy procesów. Zachęcają wszystkich do wyszukiwania każdej uncji marnotrawstwa i eliminowania działań bez wartości dodanej. Liderzy zmian eliminują następnie te samoobsługowe funkcje. Razem ci liderzy stymulują kulturę ciągłego doskonalenia, która ma kluczowe znaczenie dla trwałego sukcesu biznesowego.