

JEFFREY K. LIKER

Autor bestsellera *Droga Toyoty*

Karyn Ross

DROGA TOYOTY

DO DOSKONAŁOŚCI W USŁUGACH

Jak
rozwijać
lean
w **firmie
usługowej**

LEAN

mt biznes

Spis treści

Podziękowania.....	9
Wstęp	
Droga Toyoty jako ogólna filozofia zarządzania	13
Rozdział 1	
Doskonałość w usługach.....	37
Rozdział 2	
Droga Toyoty nieustannie ewoluuje	77
Rozdział 3	
Zasada nr 1: filozofia dalekosiężnego myślenia systemowego.....	111
Rozdział 4	
Rozwijanie procesów lean: krótka historia	153
Rozdział 5	
Zasady poziomu makro: utworzenie rytmicznego przepływu dużej wartości do klientów.....	221
Rozdział 6	
Zasady poziomu mikro: uwidocznienie schematu pracy w celu wprowadzenia ciągłego doskonalenia	285
Rozdział 7	
Zasoby ludzkie – poziom makro: tworzenie kontekstu, w którym wyjątkowi ludzie mogliby zapewniać wyjątkowy poziom usług ...	349

Rozdział 8

Zasoby ludzkie – poziom mikro: Rozwijaj ludzi, by stali się
mistrzami swojego rzemiosła..... 389

Rozdział 9

Zasady dotyczące procesu rozwiązywania problemów:
Dąż w jasno sprecyzowanym kierunku poprzez
eksperymentowanie 459

Rozdział 10

Długa droga do zbudowania organizacji uczącej się,
nakierowanej na klienta 523

ROZDZIAŁ 1

Doskonałość w usługach

Musimy dać ludziom powód, by do nas przyszli, a później wracali. Zamierzamy traktować ich po królewsku. Zamierzamy ich zadziwić, służyć im najlepiej, jak to tylko możliwe, i przekonać, że to oni są jedynym powodem, dla którego rano w ogóle wstajemy z łóżek.

Paul Saginaw, współzałożyciel firmy Zingerman's

CZY W USŁUGACH POTRZEBNE JEST LEAN?

Czy chciałbyś się podzielić jakąś historią związaną z obsługą klienta, która mrozi krew w żyłach? Lub, mówiąc inaczej, czy każdy z nas nie doświadczył kiedyś takiego okropnego, frustrującego zdarzenia? Tego typu przerażające doświadczenia z łatwością zapadają w pamięć. Zastanówmy się więc, ile przykładów doskonałej obsługi klienta nasi czytelnicy byłiby w stanie podać. Czy zdarzyło ci się zadzwonić kiedyś do twojej sieci kablowej, dostawcy energii lub urzędu skarbowego i szybko skontaktować się z żywą osobą, która w sposób sprawny i kompetentny rozwiązała twój problem? Najczęściej wygląda to tak, że w kontaktach z przedstawicielem handlowym wszystko wygląda świetnie, ale już po dokonaniu zakupu, gdy pojawiają się jakiegokolwiek kłopoty, jakość obsługi dramatycznie spada.

Czy problem przerw w dostawie energii elektrycznej został skutecznie rozwiązany? Czy drogę obok twojego domu naprawiono szybko i dokładnie? Kiedy ostatni raz, przejeżdżając obok dziury w drodze, widziałeś, jak ktoś rzeczywiście pracuje nad jej zlikwidowaniem? A może zdarzyło ci się siedzieć kiedyś w samolocie stojącym na płycie lotniska i przygotowującym się do startu, kiedy to pilot nagle informuje pasażerów o wystąpieniu pewnej drobnej usterki, której usunięcie zajmie kilka minut? Wtedy jednak okazuje się, że przez 30 minut lub dłużej nie pojawił się żaden technik,

który mógłby zająć się rozwiązaniem problemu. (Ja [Jeffrey] jestem właśnie w takiej sytuacji, gdy piszę te słowa). Czy przeglądając magazyny rozłożone w poczekalni u lekarza, dentysty lub warsztatu samochodowego, spoglądasz co jakiś czas na zegarek, zastanawiając się, kiedy w końcu zostaniesz obsłużony? Może zdarzyło ci się kiedyś czekać na miejscu budowy na przedstawiciela firmy budowlanej lub inspektora budowlanego?

Firma konsultingowa Accenture przeprowadziła badanie na temat branży ubezpieczeń na życie – prawdziwego bastionu doskonałości w usługach. Badanie wykazało, że w tej branży na całym świecie jest około 470 miliardów dolarów do przejścia od niezadowolonych klientów. W ankiecie przeprowadzonej wśród ponad 13 tysięcy klientów z 33 krajów zaledwie 16 procent z nich (mniej niż jedna osoba na siedem) stwierdziło, że „na pewno dokonają zakupu kolejnych produktów od aktualnego ubezpieczyciela”. Tylko 27 procent wysoko oceniło „solidność” swojej firmy ubezpieczeniowej.

Pracowaliśmy z wieloma dostawcami usług, którzy wprowadzili praktykę ankietowania swoich klientów – z firmami zajmującymi się wynajmem samochodów, firmami świadczącymi usługi księgowe, informatyczne i z sieciami telefonii komórkowej – i we wszystkich tych przypadkach historia wyglądała bardzo podobnie. Przedsiębiorstwa z zaskoczeniem przyjęły do wiadomości skalę niezadowolenia klientów z ich usług. Klienci nie tylko nie byli usatysfakcjonowani, ale byli wręcz rozżłoszczeni i sfrustrowani.

Ta książka traktuje o „doskonałości w usługach”, co dla wielu brzmi jak oksymoron. Większość firm działających w sektorze usługowym oferuje coś, co jest tak odległe od podstawowego poziomu jakości, że trudno tu mówić o doskonałości – „doskonałość” staje się pustym sloganem. Jednakże już poprzez samo mierzenie poziomu satysfakcji klienta prowadzące je organizacje znajdują sposoby poprawy jakości swoich usług. Okazuje się więc, że wystarczy skoncentrować się na problemie, by zmienić coś na plus. Doskonałość wychodzi jednak daleko poza samo nakierowanie uwagi na dane zagadnienie. Jej osiągnięcie wymaga zdyscyplinowania i wprowadzenia praktyki ciągłego doskonalenia w całej organizacji. Powinniśmy myśleć o tym jak o długofalowej wizji, która aktualnie może wydawać się nieosiągalna, ale zapewnia właściwy kierunek.

W tym rozdziale zdefiniujemy pojęcie doskonałości usługowej, wychodząc od dwóch kontrastowo różnych historii – porównując działania

całkiem nieźle radzącego sobie, cieszącego się dobrą reputacją sklepu z artykułami gospodarstwa domowego i sieci dealerskiej z branży motoryzacyjnej, która jest na drodze do doskonałości. Zacznijmy więc od definicji doskonałości usługowej, wychodząc od następujących pytań: Co rozumiemy przez pojęcie „usługa” i czym różni się to od produkcji?

DWIE HISTORIE OPISUJĄCE OBSŁUGĘ KLIENTA

Zakup i montaż gazowej płyty kuchennej

Zbliżał się Dzień Matki, a ja miałem pomysł na świetny prezent. Chciałem zaskoczyć moją żonę, Deb, kupując jej nową płytę gazową. Gdy urządzaliśmy nasz nowy dom, wybrałem płytę elektryczną do zabudowy marki Jenn-Air, którą wmontowano w wyspę z granitowym blatem. Deb nie była zadowolona z tego rozwiązania, wolała gotować na gazie.

Postanowiłem sprawdzić, czy Jenn-Air produkuje model płyty gazowej, który pasowałby do otworu w blacie. Wymierzyłem go, poszukałem w internecie i już po kilku minutach znalazłem numer modelu płyty gazowej, który mógłby zastąpić płytę elektryczną. Przejrzałem ofertę sklepów internetowych, ale postanowiłem w końcu dokonać zakupu w cieszącym się najlepszą reputacją sklepie AGD w mieście, który specjalizował się w sprzedaży produktów Jenn-Air. Nie było to najtańsze rozwiązanie, ale chciałem mieć pewność, że wszystko zostanie zamontowane właściwie i bez przygód.

Pojechałem do sklepu i czekałem, aż handlowiec znajdzie w komputerze wybrany przeze mnie model płyty gazowej. Sprzedawca wytrwale stukał coś na klawiaturze, jakby pisał długi artykuł, a nie jedynie miał za zadanie wybrać produkt z listy – do tego przecież potrzeba chyba tylko kilku kliknięć myszą. Czekałem cierpliwie, wysłuchując interesujących historii opowiadanych przez sprzedawcę, który ciągle grzebał w komputerze.

W końcu znalazł to, czego tam szukał, i wykrzyknął: „Ależ ma pan szczęście! Zwykle nie mamy tego modelu na stanie, ale jest jedna sztuka w magazynie, z którego za dwa dni mamy transport. Jeśli złoży pan zamówienie od razu, to uda nam się ją do niego dołączyć!”. Następnie pokazał mi podobny model, dostępny na miejscu, i złożyłem zamówienie. Znow zaczął stukać na klawiaturze. To wszystko trwało już dobry kwadrans, a ja, znudzony oczekiwaniem, zacząłem bawić się moim iPhone'em. Po co

najmniej kolejnych pięciu minutach sprzedawca w końcu zdołał wydrukować zamówienie. „Komputer coś działa dziś bardzo powoli”, powiedział w ramach przeprosin.

Wyjaśnił, że przed montażem płyty przyjdzie do nas monter, aby sprawdzić, jakie dodatkowe części będą potrzebne, i by wstępnie wycenić koszty. Zgodziłem się i sprzedawca uruchomił kolejny program komputerowy. W końcu – co znów wiązało się z mnóstwem pisania na klawiaturze – odszukał harmonogram montera i – uwaga, uwaga – ma on wolny czas już następnego popołudnia. Niestety, w tym terminie ja byłem zajęty i chociaż wiedziałem, że zepsuje to niespodziankę, postanowiłem powiedzieć o moich planach Deb. Zadzwoiłem do niej z pytaniem, czy będzie mogła jutro przyjąć montera. Deb nie miała innych planów, toteż sprzedawca mógł wpisać wizytę do komputera, co zajęło mu kolejne kilka minut. Zapłaciłem zaliczkę w wysokości połowy ceny płyty i pracownik sklepu mógł w końcu wprowadzić kilka ostatnich informacji do komputera i wydrukować paragon. W sklepie spędziłem pół godziny. Włącznie z drogą tam i z powrotem zamówienie płyty gazowej zajęło mi w sumie około godziny.

(Czas przejścia = 1 godzina; „czas przejścia” to łączny czas realizacji zamówienia – od początku aż do zakończenia całego procesu)

Następnego dnia Deb, zgodnie z ustaleniami, została w domu. Godzinę czekała na przyjazd dwóch monterów, którzy zabrali się za szacowanie kosztów i potrzebnych materiałów, łażąc po piwnicy i biorąc miary. Dwa-dzieścia minut zajęło im odręczne zapisanie rodzaju i ilości potrzebnych materiałów (rury gazowe, złączki, zawory itp.) oraz wyliczenie szacunkowych kosztów montażu. Sumaryczny czas tej wstępnej wizyty, włącznie z czasem oczekiwania Deb, wyniósł półtorej godziny.

(Łączny czas przejścia = 1,5 godziny)

Byłem nieco zdziwiony kosztem montażu, ale cóż, to miał być prezent na Dzień Matki, tak więc następnego dnia wsiałem w samochód i pojechałem do sklepu, aby potwierdzić zamówienie i dopłacić resztę pieniędzy. Sprzedawcy, z którym rozmawiałem poprzednio, nie było, dlatego też wyjaśniłem wszystko od początku innemu pracownikowi. Ten poprosił

mnie o te same informacje, które już podałem poprzednim razem – nazwa i numer modelu, moje nazwisko, adres i numer telefonu – i zaczął pisać na klawiaturze jak szalony. Jednak tym razem ekran monitora skierowany był w moją stronę, toteż od razu zrozumiałem, dlaczego zajmowało to tyle czasu. Interfejs użytkownika wyglądał tak, jakby żywcem przeniesiono go z lat 80. XX wieku, kiedy to programy komputerowe pisane były w języku Basic. Sprzedawca musiał przewijać wiersz po wierszu, za każdym razem poprawiając pozycję kursora i wpisując wszystkie informacje, włącznie z numerami części, które na moje oko miały nawet po 15 znaków. Po wypełnieniu każdego pola pracownik musiał nacisnąć klawisz Enter i czekać na reakcję systemu... kursor migał i migał... Chociaż przez jakąś minutę obserwowanie tego było całkiem fascynujące, to jednak już po chwili znów zacząłem bawić się moim telefonem.

Po jakichś pięciu minutach wpisywania danych handlowiec zrobił pełną zdziwienia minę, po czym powiedział: „Wygląda na to, że ta płyta jest u nas w sklepie. Możemy więc przejść do umówienia montażu”. Uruchomił inny program komputerowy – równie przedpotopowy co poprzedni – i stwierdził, że ma wolne terminy w przyszły wtorek i środę. Ponieważ miałem zaplanowane wyjazdy, zadzwoniłem do Deb z pytaniem o jej dostępność w tych dniach. Okazało się, że może zostać w domu we wtorek rano, co doskonale współgrało z półdniowym „okienkiem” montażystów, tak więc sprzedawca zabrał się za planowanie wizyty. Wpisywanie informacji trwało jeszcze kilka minut, ale w końcu był gotów do wydruku zlecenia montażu i faktury za wykonaną usługę. Coś jednak nie działało i sfrustrowany powiedział: „Mamy jakieś problemy z drukarką. Przejdźmy do kasy”. W kasie udało mu się wydrukować wszystkie cztery dokumenty. Zapłaciłem, podpisałem jeden egzemplarz, a handlowiec zaproponował, że zszyje trzy nowe dokumenty z dwoma, które dostałem już wcześniej. W sklepie spędziłem 25 minut. Łączny czas poświęcony przeze mnie na umówienie i opłacenie montażu wyniósł 55 minut.

(Łączny czas przejścia = 55 minut)

W dniu montażu od 9 rano Deb czekała podekscytowana na przybycie fachowców. Zgodnie z polityką firmy zadzwonili kwadrans przed przyjazdem. Ponieważ jednak dzwonili do mnie, a ja byłem wtedy

w Szwajcarii i nie mogłem odebrać telefonu, Deb nie miała pojęcia, kiedy mogą się pojawić. Montażysty zabrali się do pracy i sprawnie poprowadzili rury gazowe nad płytą gipsowo-kartonową, którą wykończony był podwieszany sufit w naszej piwnicy. Wycięli otwór w suficie i w szafce wyspy, na której zamontowana miała być płyta, aby zainstalować tam mechanizm automatycznej zapalarki. Deb była pod wrażeniem ich fachowości i profesjonalizmu. Nie można jednak powiedzieć, że całe to doświadczenie było idealne. Cały proces montażu był bardzo hałaśliwy. Moja żona przez trzy i pół godziny musiała wysłuchiwać głośnych dźwięków. W całym domu unosił się pył. Montażysty co chwila chodzili po coś do swojego samochodu i brama garażowa musiała być przez cały czas otwarta. Po ich wyjeździe Deb musiała posprzątać cały garaż. Woń gazu wydostała się z pomieszczenia gospodarczego, rozprzestrzeniła po całej piwnicy i w górę schodów, trafiając aż do salonu. Jednak za kwadrans pierwsza wszystko było gotowe i Deb była szczęśliwa, że płyta gazowa jest prawidłowo zamontowana i działa!

Dała monterom napiwek za dobrą robotę i pożegnała ich.

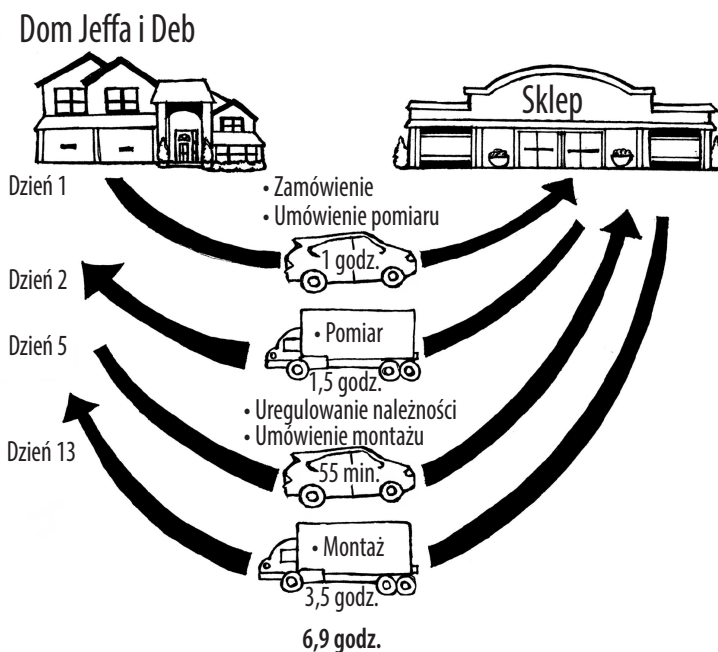
Jednakże wieczorem odkryliśmy, że do kuchni skądś wwiewane jest zimne powietrze.

Poszukaliśmy źródła tego problemu i odkryliśmy, że jeden z wywietrzników w piwnicy jest zablokowany w pozycji otwartej, prawdopodobnie przez któregoś z malarzy pokojowych, którzy poprzedniego lata malowali nam dom. Zapewne chodziło o to, aby świeża farba nie skleiła pokrywy. Usunęliśmy gwóźdź blokujący klapkę i po kłopotcie. Trafiłem z prezentem w dziesiątkę – Deb była szczęśliwa!

Podsumujmy jednak całe to doświadczenie:

- Łączny czas montażu: 3,5 godziny (patrz ilustracja 1.1).
- Łączny czas pracy w całym procesie montażu (biorąc pod uwagę zarówno pracę tworzącą wartość dodaną, jak i pracę, która nie dodawała żadnej wartości): 6, 9 godziny.
- Łączny czas przejścia (czas realizacji zamówienia) – od początku do końca instalacji: 13 dni.

Po wszystkim nikt do nas nie zadzwonił i nie przesłał nam żadnej ankiety. Prawdopodobnie dalibyśmy wyraz naszemu zadowoleniu z wykonanej usługi.



Ilustracja 1.1. Czasy przejścia (realizacji zamówienia) montażu płyty gazowej

Serwis Volvo

Podobnie jak opisany przed chwilą sklep AGD, marka Volvo cieszy się świetną opinią. Jednak „świetna opinia” nie była dla Einara Gudmunds-sona, wiceprezesa Volvo ds. obsługi klienta, wystarczająca. Ten zagorzały wyznawca drogi Toyoty przeniósł wiele idei z Toyoty do szwedzkiego koncernu. Wspólnie ze swoim zespołem nakreślił odważną wizję firmy jako światowego lidera w zakresie obsługi serwisowej w punktach dealerskich marki (patrz ilustracja 1.2).

Einar zaczął od określenia, co tak konkretnie klienci Volvo cenią sobie w obsłudze serwisowej ich samochodów. Z ankiety przeprowadzonej wśród 100 tysięcy klientów dowiedział się, że trzy ich najważniejsze oczekiwania to: (1) pozytywne relacje, (2) czas usługi ograniczony do minimum, oraz (3) efektywne rozwiązywanie problemów związanych z serwisowaniem i naprawą samochodów.

Einar i jego zespół skoncentrowali się na wprowadzaniu zmian. W dotychczasowym systemie typowe doświadczenie było podobne do tego,

VOLVO – ŚWIATOWY LIDER W ZAKRESIE OBSŁUGI SERWISOWEJ

DLACZEGO	JAK	CO
<ul style="list-style-type: none"> • Marka Volvo to obietnica najwyższej klasy obsługi, której podstawą jest punktualność, troska o relacje i szacunek. U podstaw naszego globalnego sukcesu będzie leżała zdolność do sprawiania, by życie naszych klientów stawało się mniej skomplikowane. Zadowoleni klienci zawsze będą do nas wracali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wypełniamy tę obietnicę poprzez konsekwentne budowanie solidnych łańcuchów dostaw zaprojektowanych wokół naszego celu i determinacji, by zawsze stawiać jakość na pierwszym miejscu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderzy lean na wszystkich poziomach • Wysoka wartość dodana do logistyki • Osobista i efektywna obsługa klienta • Łatwość zakupu atrakcyjnych akcesoriów • Klienci Volvo związani z firmą • Oferty „szyte na miarę”

Ilustracja 1.2. Wizja obsługi serwisowej Volvo

które zaprezentowaliśmy w przypadku obsługi przez sklep AGD. Klient, którego samochód wymagał naprawy, dzwonił do dealera. Recepcjonistka umawiała wizytę w serwisie i klient oddawał pojazd do zdiagnozowania. Przy odbiorze samochodu dowiadywał się, jakie usterki wykryto, i umawiał się na drugą wizytę w serwisie, podczas której samochód miał zostać naprawiony. Po wykonaniu tej usługi klient szedł do kasy, płacił i wracał do działu serwisowego, by odebrać kluczyki. Przy każdej z tych wizyt serwisowych samochód stał z reguły przez cały dzień u dealera, a jego właściciel był w tym czasie pozbawiony środka transportu. Dodatkowo musiał się sporo naczekać, jako że odsyłano go od działu do działu. Kiepska komunikacja prowadziła do częstego popełniania błędów (patrz przepływ procesu przedstawiony na ilustracji 1.3).

Jednym z pierwszych kroków podjętych przez Volvo w celu usprawnienia tego procesu było wprowadzenie stanowiska osobistego doradcy klienta serwisu – technika (ang. PST – *personal service technician*). W tym systemie – przynajmniej w teorii – nie dochodziło już do przekazywania klienta z rąk do rąk. Klient od początku do końca (od pierwszego zgłoszenia telefonicznego do momentu zapłaty) kontaktował się tylko z jednym technikiem, co ograniczało ryzyko błędów i skracało czas oczekiwania (patrz usprawniony proces przedstawiony na ilustracji 1.4).

**Światowej sławy ekspert z zakresu lean,
autor licznych bestsellerów, pokazuje firmom usługowym,
w jaki sposób mogą stać się „lean”,
zwiększyć swoją wartość i poprawić wyniki finansowe,
korzystając z doświadczeń Toyoty.**

Bez względu na to, czy jesteś dyrektorem, menedżerem, konsultantem, czy pracownikiem pierwszej linii mającym bezpośredni kontakt z klientem każdego dnia, z tej książki dowiesz się, w jaki sposób czerpać korzyści wynikające z lean.

Niniejsza książka jest przewodnikiem, który pozwoli ci zrozumieć lean i poznać zasady, praktyki oraz narzędzia służące rozwijaniu ludzi i procesów w sposób, który pozytywnie zaskoczy wszystkich twoich klientów. Te sprawdzone techniki mają na celu pomóc ci w ciągłym doskonaleniu twoich usług i operacji, a także w stałym zwiększaniu wartości dostarczanej klientom. Fascynujące analizy przypadków firm usługowych z wielu różnych branż, takich jak służba zdrowia, ubezpieczenia, usługi finansowe czy telekomunikacja, odnoszących sukcesy dzięki lean, jasno dowodzą, że zasady i praktyki lean działają tak samo w usługach, jak i w produkcji. W książce swoimi przemyśleniami dzielą się z czytelnikami pionierzy we wprowadzaniu lean w usługach, między innymi takie firmy, jak ThedaCare, Elisa, Menlo Innovations czy Zingerman's Mail Order.

Droga Toyoty do doskonałości w usługach pomoże ci:

- dogłębnie zrozumieć, czym lean jest i czym nie jest,
- nauczyć się stosować lean jako metodę ciągłego usprawniania i uzyskiwania lepszych wyników,
- skoncentrować się na zrozumieniu klientów i zaspokajaniu ich potrzeb,
- rozwijać swoich ludzi i pomagać im zrealizować ich pełny potencjał.



Walka z marnotrawstwem nie jest domeną tylko firm produkcyjnych. Z perspektywy rynkowej wyraźnie widać, że kultura lean/kaizen, bogata w całe spektrum narzędzi optymalizacyjnych, rozwija się lawinowo również w usługach. Wnosi zupełnie nową wartość w procesy zarządzania i przynosi efekty na tyle spektakularne, że rynkowe zainteresowanie nią ciągle rośnie. Badania Kaizen Institute prowadzone na stanowiskach administracyjnych wykazują, że 38% czasu pracy tracone jest na czynności nieproduktywne, a „The Wall Street Journal” utrzymuje, że 6 tygodni w roku spędzamy na szukaniu czegoś. Zważywszy, że 70% skarg klientów dotyczy jakości obsługi, a tylko 30% jakości produktu (źródło: DGQ), widzimy, że sprawa jest poważna, a potencjał do doskonalenia w usługach ogromny. Bardzo dobry moment na pojawienie się znaczącej pozycji uznanego autora, który bierze na warsztat ten temat.

Mariusz Bryke, CEO Kaizen Institute Poland

patronat



ISBN 978-83-8087-362-9



9 788380 873629 >

Cena 74,90 zł
MT17123

www.mtbiznes.pl