

Zarządzanie firmą

Zasada 4: zapewnianie wartości podczas każdego kontaktu z klientem

Piotr Fulmański

Institut Nauk Ekonomicznych i Informatyki,
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku, Polska

March 19, 2014

Table of contents

Opowieść

Korek samochodowy

Oto metoda na rozwiązanie problemu korków tworzących się niespodziewanie z niewiadomych przyczyn — aby ludzie szybciej dotarli do celu, należy zwolnić ruch samochodów do poziomu odpowiedniego dla przepustowości danego systemu drogowego¹. Innymi słowy, aby szybciej dojechać, należy jechać wolniej. I choć zasadność tego twierdzenia została wielokrotnie wykazana teoretycznie i praktycznie to wciąż jest ludziom strasznie późno to pojąć. Skoro negujemy coś z czym w praktyce spotykamy się na codzień i doświadczamy na własnej skórze, to jeszcze trudniej uwierzyć w występowanie podobnych zjawisk w miejscu pracy, gdzie często jako zwykły pracownik nie obserwujemy tego bezpośrednio.

¹Podobnie sytuacja ma się na przykład w przypadku transmisji danych.

Opowieść

Remont

Zbyt wiele robót prowadzonych jednocześnie doprowadziło do przeciążenia i zablokowania całego systemu pracy.

Dzięki skoncentrowaniu się na aktualnych porzebach „klienta”, zwiększeniu poziomu jego zadowolenia wcale nie musi więcej kosztować. Wykonanie drobnej pracy, której rezultaty będą szybko odczuwalne, może przynieść klientowi więcej radości niż ukończenie gigantycznego projektu w późniejszym terminie.

Gdy wiele projektów jest jednocześnie w trakcie realizacji, wydajność znacząco spada. Wykonywanie pracy zrywami jest wysoce nieproduktywną metodą. Co z tego, że nad czymś pracujemy jeśli poświęcamy 5% czasu pracy a więc tygodniowo około 2 godziny czyli 24 minuty dziennie. **Aby dostarczyć klientowi maksymalnie dużą wartość, należy wykonać zadanie od początku do końca za jednym razem.**

Opowieść

Chemioterapia

Gabinety lekarzy znajdowały się w innej części budynku niż odbywało się podawanie chemioterapii, dlatego lekarze **nie mieli pojęcia o tym, że pacjenci muszą tak długo czekać**. Okazało się, że **w trosce o klienta** lekarze opracowali grafik w taki sposób aby pacjenci mogli jak najszybciej (jak najwcześniej) skończyć przyjmowanie przewidzianej dawki leków wrócić do domów. Taki system sprawdziłby się, gdyby klinika miała niewielu pacjentów. Planowanie wizyt w oparciu o takie same założenia (jednostkowo jak najbardziej poprawne) doprowadziło do powstania sztucznego zatoru.

Opowieść

Laboratorium analiz medycznych

Ludzie odpowiedzialni za planowanie dostaw do laboratorium podchodzi do zadania z perspektywy minimalizacji kosztów transportu. Zasadniczym błędem było to, że nikt nie zastanowił się dlaczego / dla kogo wykonujemy pracę i w jaki inny sposób możemy szybciej dostarczyć klientowi większą wartość? W tym przypadku przyczyną powstawania sztucznych zatorów w pracy był hurtowy system dostaw.

Zapewnianie wartości podczas każdego kontaktu z klientem

Pytania, które muszą sobie zadać menedżerowie nie dotyczą jedynie tego, czy klient otrzymał produkt lub usługę, lecz tego, czy działania firmy powodują jego nieustanne zadowolenie. (nie wystarczy, że dostałem dawkę chemioterapii, ale ważne jest to, że dostałem ją BEZ CZEKANIA — to jest istota zadowolenie klienta; chemioterapię zawsze gdzieś dostanie, więc ważne jest coś więcej) Inne pytania

- Czy każdy zakończony etap remontu ma bezpośrednie przełożenie na zadowolenie mieszkańców?
- Czy konstruowanie łodzi skutkuje zapewnieniem poczucia większego bezpieczeństwa?

Analiza odpowiedzi na powyższe pytania pokazuje, że kwestia czasu ma większy priorytet niż kwesta kosztów (klient jest skłonny zapłacić więcej, jeśli produkt otrzyma szybciej choć zwykle nie musi płacić więcej gdyż dostarczenie produktu w krótszym czasie skutkuje na ogół mniejszym jego kosztem).

Tradycyjne zarządzanie skupia się na tym, aby dostarczyć klientowi określony produkt lub usługę. Przede wszystkim zwraca się uwagę na redukcję kosztów. Klient i jego prywatne, głębokie i nieuświadomione potrzeby nie są brane pod uwagę a dbałość o szybsze dostarczenie wartości jest na dalszym planie.

Obserwuje się występowanie fałszywego założenia, że należy postawić albo na czas, albo na jakość i nie można mieć obu rzeczy jednocześnie.

Praktyka 1

Najważniejsze zadania wykonujemy w pierwszej kolejności

Praktyka 2

Zbyt duża ilość zadań wykonywanych jednocześnie doprowadza do przeciążenia systemu i w końcu do jego całkowitego paraliżu.

Praktyka 3

Ilość czasu pracy szacują same zespoły

Przypisywanie punktów, szacowanie historyjek względem najłatwiejszej, szacownie prędkości zespołu na podstawie ilości zrealizowanych historyjek o znanej wycenie.

Uwaga: nie mylimy przewidywań i szacunków z podjęciem faktycznego zobowiązania.

Tradycyjne zarządzanie opiera się na wykorzystaniu raportów informujących o postępach. Zarządzanie radykalne skupia się wyłącznie na ukończonych zadaniach i pracy, która została wykonana w 100%. Tylko taki system oceny pracy, jest w stanie zagwarantować, że na zakończenie każdej z iteracji klient otrzymuje konkretną wartość produktu lub usługi.

Praktyka 5

Rozwiązuj problemy najszybciej jak się tylko da