

Mapowanie strumienia wartości w procesie obsługi klienta w przedsiębiorstwie usługowym

Value Stream Mapping of the customer service process in the service enterprise

Kamila Kowalik¹, Dorota Klimecka-Tatar²

¹Członek Koła Naukowego „Promotor Jakością”, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Al. Armii Krajowej 19b. 42-200 Częstochowa, Polska

²Katedra Inżynierii Produkcji i Bezpieczeństwa, Politechnika Częstochowska, Al. Armii Krajowej 19b, 42-200 Częstochowa, Polska, klimt@wip.pcz.pl

Streszczenie: Podstawowym celem artykułu jest praktyczne zastosowanie Mapowania Strumienia Wartości w procesie obsługi klienta w wybranym przedsiębiorstwie usługowym. Jego pierwsza część zawiera teoretyczną charakterystykę metody badawczej oraz przedsiębiorstwa usługowego i procesu będącego przedmiotem badań. Następnie, na podstawie klasyfikacji zidentyfikowanych etapów procesu opracowany został przepływ strumienia wartości, którego analiza przyczyniła się do powstania mapy stanu przyszłego oraz usprawnienia obsługi klienta.

Abstract: The purpose of this paper is the practical application of the Value Stream Mapping of the customer service process in the chosen service enterprise. The first part of the article contains theoretical framework of the research method, the service enterprise and the process being the subject of the study. Afterwards, based on the classification of identified stages of the process, there was elaborated the flow of value stream, which analysis contributed to creating Future State Value Stream Map and improving the customer service process.

Słowa kluczowe: doskonalenie, Mapowanie Strumienia Wartości, proces obsługi klienta

Key words: customer service process, improving, Value Stream Mapping

1. Wprowadzenie

Znaczenie procesu obsługi klienta wzrosło z powodu globalizacji rynku oraz produkcji, która przyczyniła się do konieczności poszukiwania nowych narzędzi walki konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa od tamtej pory zmuszone są do pobudzania zainteresowania klientów dodatkowymi zaletami, aby wśród szerokiej oferty różnych producentów, zdecydowali się oni na skorzystanie z ich produktów lub usług. Dążenia te wywodzą się z popularnego w ostatnim czasie założenia, zgodnie z którym sukces handlowy zależy obecnie w większym stopniu od poziomu usług dystrybucyjnych, niż od ceny i technicznych parametrów produktu.

Wobec tych przekonań obsługa klienta stała się istotnym nośnikiem wartości. Jej rola sprowadza się obecnie nie tylko do samego przebiegu procesu, ale także stanowi narzędzie kreowania wizerunku przedsiębiorstwa poprzez kształtowanie długotrwałych relacji z klientami [1].

Proces obsługi klienta scharakteryzować można jako zdolność, jaką przedsiębiorstwo wykazuje w zakresie zaspokajania potrzeb klientów oraz ich oczekiwań, z uwzględnieniem czasu, komunikacji, niezawodności oraz wygody [2]. Jej głównym celem jest sprawne dostarczenie klientom wybranych przez nich produktów lub usług we wskazanym czasie i miejscu. Przedstawiona definicja wskazuje na konieczność zrozumienia klienta i dopasowania oferty do jego indywidualnych potrzeb, zidentyfikowanych w oparciu o jego prośby, myśli i emocje z uwzględnieniem tworzenia z nim więzi.

2. Mapowanie strumienia wartości- założenia teoretyczne

Mapowanie strumienia wartości (*Value Stream Mapping*) to metoda wykorzystywana do analizy i doskonalenia procesów produkcyjnych i usługowych w oparciu o filozofię Lean. Mapa strumienia wartości obrazuje przepływ materiałowy oraz informacyjny w procesie stanowiącym przedmiot badań. Celem jej opracowania jest identyfikacja obecnego w nim marnotrawstwa [3].

Przebieg metody obejmuje kilka podstawowych etapów. Pierwszym z nich jest diagnoza obecnego stanu procesu, przeprowadzana poprzez zgromadzenie wszystkich istotnych informacji na jego temat oraz zobrazowania aktualnego przepływu. Następnie, poprzez analizę mapy stanu obecnego, należy wskazać miejsca w procesie, w których obecne jest marnotrawstwo i w których można wprowadzić usprawnienia metodą małych kroczków. Drugą mapę tworzy aktualny przepływ materiałowy i informacyjny wraz z naniesionymi pomysłami Kaizen. W oparciu o wizualizację wdrożenia zaproponowanych w tej mapie propozycji doskonalących powstaje mapa stanu przyszłego, przedstawiająca wizję stanu docelowego. Mapa ta to podstawa do utworzenia planu doskonalenia i wprowadzenia udoskonaleń do praktyki gospodarczej [4].

3. Mapowanie strumienia wartości dla procesu obsługi klienta przy kasie w kinie

Mapowanie strumienia wartości zostanie przeprowadzone dla procesu obsługi klienta przy kasie w kinie. Kinem będącym przedmiotem badań jest jeden z obiektów należących do sieci znanego operatora, będącego liderem sieci kin w Europie Środko-

wej i Wschodniej. Placówka znajduje się w jednym z dużych miast w województwie śląskim.

Sprzedaż biletów przy kasie stanowi główny kanał sprzedaży. Przeciętny klient kupuje dwa bilety. Średnio dokonywanych jest dziesięć transakcji na godzinę. Warto dodać, iż kino czynne jest siedem dni w tygodniu, z wyjątkiem dwóch dni w roku.

Repertuar kinowy, w oparciu o który klient dokonuje zamówienia, opracowywany jest w aspekcie tygodniowym przez zarząd kina, na podstawie dostępności kopii filmowych, technicznych i organizacyjnych uwarunkowań obiektu oraz frekwencji na poszczególnych filmach, odnotowanej w poprzednim tygodniu repertuarowym. Gotowy repertuar trafia w pierwszej kolejności do kierowników niższego szczebla, których zadaniem jest dostarczenie go do wszystkich działów. Na tej podstawie kierownicy składają zamówienie na potrzebne materiały. Dostawy pojawiają się z różną częstotliwością, w zależności od zapotrzebowania. Kasjer do obsługi klienta przy kasie wykorzystuje głównie komputer wraz z jego oprogramowaniem kasowym, drukarkę oraz materiały papiernicze typu: bilety, rolki fiskalne, tusze do drukarek, kupony i pieczątki.

Standardowy przebieg procesu obsługi klienta przy kasie w kinie zawiera następujące etapy: wybór daty, godziny, seansu, ilości biletów, rodzajów biletów oraz miejsc;

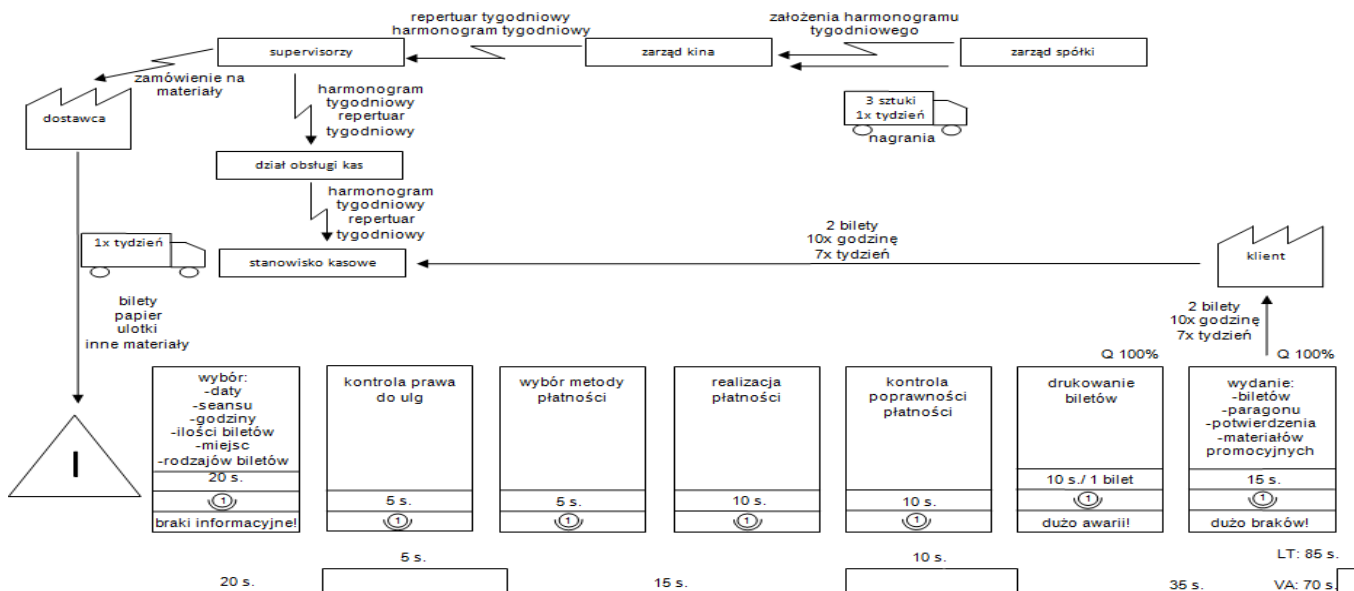
- kontrola prawa do ulg,
- wybór metody płatności,
- realizacja i kontrola płatności,
- druk biletów,
- wydanie biletów, paragonu i ewentualnych materiałów promocyjnych.

Na rysunku 1 przedstawiona została mapa stanu obecnego. Mapa ta zawiera zidentyfikowane etapy procesu oraz związany z nimi przepływ materiałów i informacji. Kolejnym etapem jest wykreowanie pomysłów Kaizen, które przyczynią się do usprawnienia procesu. Propozycje te, zgodnie z filozofią *Lean*, nie powinny wymagać poniesienia dużych nakładów, powinny przynosić różnego rodzaju korzyści oraz być realne do wdrożenia.

Na podstawie analizy dotychczasowego przepływu strumienia wartości, wskazane zostały trzy propozycje rozwiązań, które przyczynią się do usprawnienia procesu:

- zmiana przepływu informacji,
- rozszerzenie uprawnień kasjerów,
- utworzenie magazynów przystanowiskowych.

Mapa stanu obecnego z naniesionymi pomysłami Kaizen we wskazanych miejscach przedstawiona jest na rysunku 2.

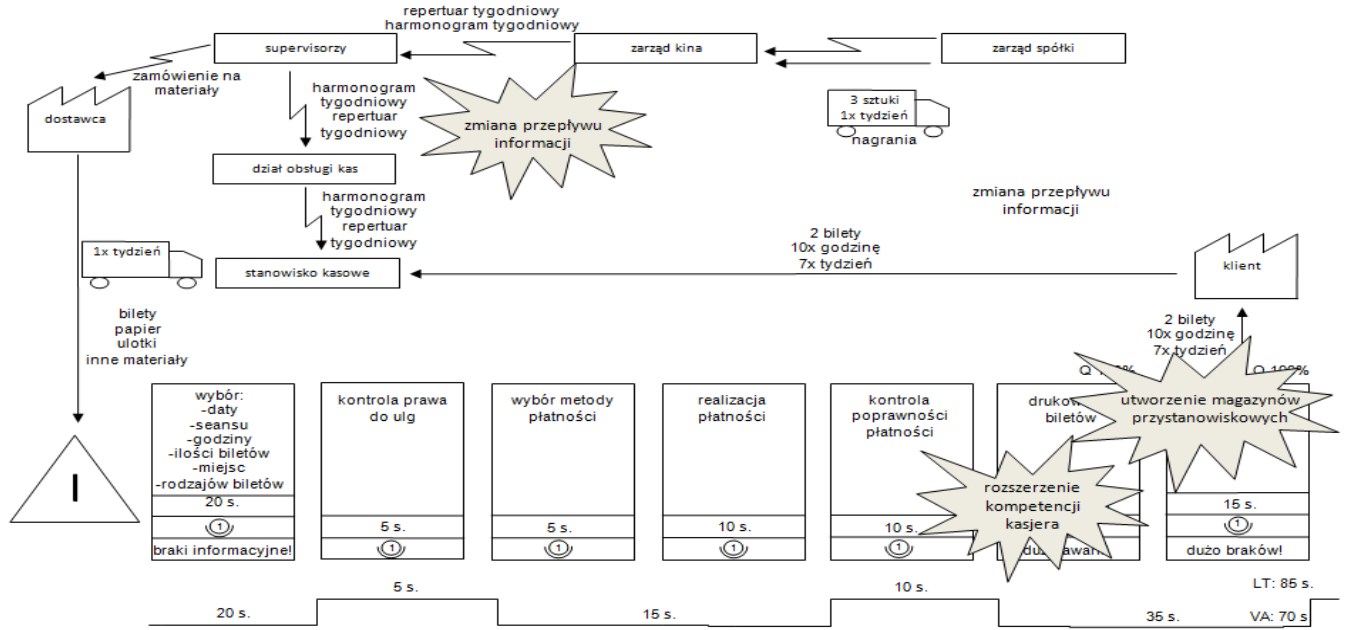


Rys. 1. Mapa stanu obecnego- etapy procesu oraz związany z nimi przepływ materiałów i informacji

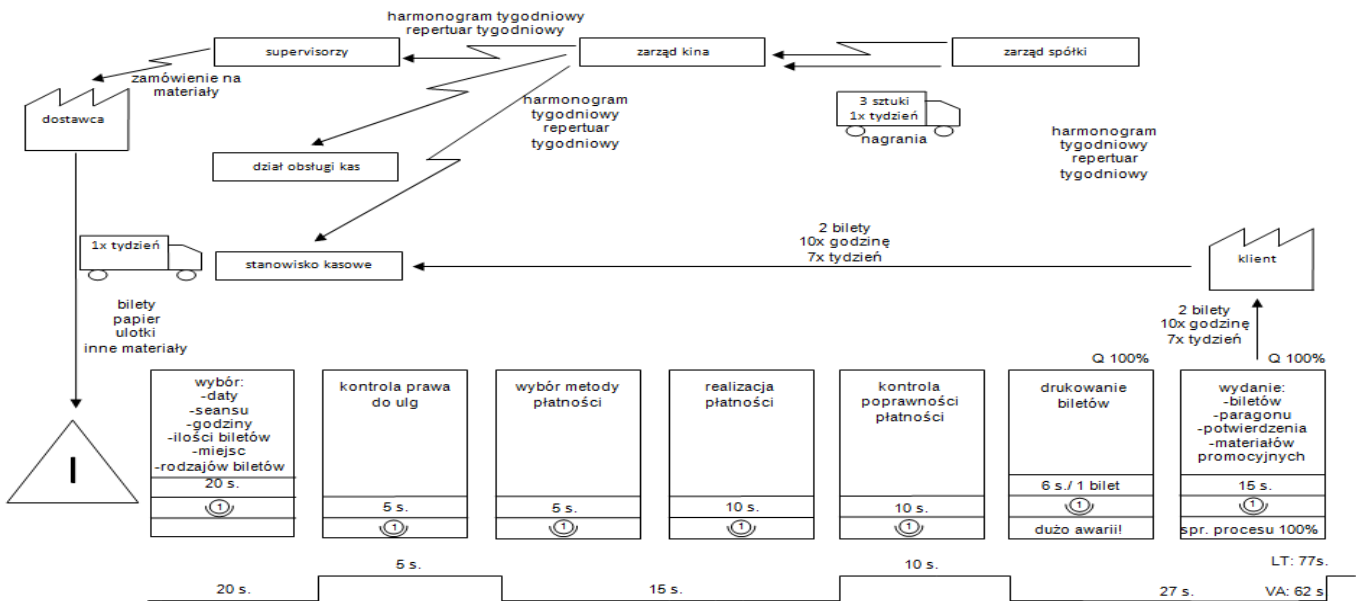
Mapa przedstawiająca wizję przyszłego stanu procesu zawiera przepływ materiałów i informacji po wdrożeniu zaproponowanych pomysłów Kaizen (rys.3). Przepływ informacji dotyczących repertuaru i harmonogramu odbywać się będzie bezpośrednio od managera do wszystkich działów. Dzięki temu wyeliminowany zostanie problem pierwszego etapu procesu- braków informacyjnych kasjerów, ponieważ pojawiając się harmonogramu i repertuaru spowoduje jednoczesne poinformowanie o nim kasjerów.

Zwiększenie uprawnień kasjera spowoduje skrócenie czasu druku biletów o 4 sekundy na 1 bilet. Czas ten, oszacowany poprzez obserwację uczestniczącą, to średnia z druku poprawnego i błędnego, który do tej pory wymagał interwencji kierownika.

Dzięki umożliwieniu kasjerowi ponownego wydruku zmniejszą się kolejki, z których klienci do tej pory byli niezadowoleni. Utworzenie magazynu przystanowiskowego przyczyni się do eliminacji problemu ostatniego etapu procesu- braków w materiałach promocyjnych. Dzięki większej ich ilości przy stanowisku (na co pozwalają uwarunkowania techniczne) każdy klient otrzyma wymagane materiały. Wdrożenie tego rozwiązania usunie problem nierównego traktowania klientów oraz zagrożenia związanego z karami wynikającymi z umów pomiędzy kinem a sponsorami, którzy dostarczają te materiały i wymagają ich dodawania do każdego zakupionego biletu.



Rys. 2. Mapa stanu obecnego z naniesionymi pomysłami Kaizen we wskazanych miejscach



Rys. 3. Mapa stanu przyszłego - etapy procesu oraz związany z nimi przepływ materiałów i informacji

4. Podsumowanie

analiza przepływu strumienia wartości umożliwiła usprawnienie procesu obsługi klienta przy kasie w kinie. Całkowity czas procesu skrócił się o 8 sekund. Ponadto, wdrożenie zaproponowanych rozwiązań spowodowało usunięcie dwóch najważniejszych problemów, zidentyfikowanych w obecnym przepływie: braków informacyjnych kasjerów oraz braków w materiałach promocyjnych.

Literatura

- [1] Kuraś D. 2013. Obsługa klienta jako wartość w zarządzaniu relacjami przedsiębiorstwo – klient. Rozdział 33. W: Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy. Woźniak M. (red.). Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego. Rzeszów.
- [2] Kempny D. 2001. Logistyczna obsługa klienta. Wyd. PWE. Warszawa.
- [3] Grajewski P. 2012. Procesowe zarządzanie organizacją. Wyd. PWE. Warszawa.
- [4] Janasz K., Wiśniewska J. 2014. Zarządzanie projektami w organizacji. Wyd. Difin. Warszawa.