

## Wstęp

Wzmożona konkurencja jest istotnym czynnikiem motywującym przedsiębiorstwa do doskonalenia procesu obsługi klienta. Osiągnięcie wysokiego poziomu obsługi może być bowiem uznane za podstawowy atut określający pozycję rynkową danego przedsiębiorstwa. Znajduje to odzwierciedlenie we współczesnych koncepcjach zarządzania o orientacji biznesowej, które tak jak Business Process Reengineering<sup>1</sup> i Lean Management [Zimniewicz 2000, s. 61], rozpatrują proces obsługi klienta jako jeden z podstawowych megaprocesów i są wykorzystywane do jego usprawniania ukierunkowanego na wzrost wartości dodanej, redukcję kosztów oraz podnoszenie satysfakcji klienta.

Obsługa klienta jest pojęciem wieloaspektowym, może być zatem różnie postrzegana i rozumiana. Pojęcie to jest przedmiotem badań teoretyków i praktyków zarządzania oraz innych nauk ekonomicznych. W literaturze funkcjonują definicje określające obsługę klienta mianem: zespołu działań poszczególnych sfer podmiotu gospodarczego [Payne 1996, s. 217], podstawowym dla przedsiębiorstwa procesem [Sztucki 1998, s. 220; Adair, Murray 2002, s. 27], zespołem (ciągim, łańcuchem) podejmowanych działań [Gajdzik 2004, s. 24], wzajemnie sprzężonymi czynnościami logistycznymi [Kempny 2001, s. 16] czy też zdolnością systemu (...) do zaspokajania potrzeb (...) [Demińska-Cyran, Hołub-Iwan, Perenc 2004, s. 43; *Logistyka dystrybucji* 2002, s. 81]. Interpretowanie pojęcia obsługi klienta powinno być zatem powiązane z kontekstem, w którym jest ona realizowana.

Powszechnie spotykaną formą obsługi klienta jest tzw. masowa obsługa. Charakteryzuje się ona powszechnością występowania, wynikającą z faktu powiązania wspomnianej formy obsługi z przekazywaniem klientom produktów skierowanych do szerokiej rzeszy odbiorców. Z powszechnością występowania oraz połączenia tej formy obsługi ze standardowymi produktami związana jest konieczność specyficznego podejścia do jej organizowania.

W masowej obsłudze, klient może być obsługiwany w różny sposób: bezpośrednio przez pracownika w miejscu świadczenia określonej usługi lub sprzedaży towaru, korespondencyjnie, a także przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatyczno-komunikacyjnych. Możliwe jest również takie

---

<sup>1</sup> Na przykład proces realizacji zamówień został zaliczony do podstawowych procesów w firmie Texas Instruments [Martyniak 2002, s. 74].

zorganizowanie masowej obsługi, aby odbywała się ona poprzez samoobsługę. Samoobsługa posiada jednak pewne istotne ograniczenia. Wymaga wykorzystania specjalistycznych, nieraz kosztownych, rozwiązań technicznych oraz można ją stosować w sytuacjach prostej obsługi o wysokim stopniu standaryzacji.

Problematyka masowej obsługi jest najczęściej rozpatrywana na gruncie badań operacyjnych, które sprowadzają ją do analizy zachowania się systemu masowej obsługi w określonych warunkach. Systemy takie są definiowane przez Z. Czerwińskiego jako „urządzenia świadczące usługi zgłaszającym się klientom, wyposażone w określoną liczbę kanałów obsługi” [Czerwiński 1984, s. 118]. Do innych tradycyjnych podejść stosowanych w usprawnianiu funkcjonowania systemów masowej obsługi można zaliczyć analizę wartości oraz metody przestrzennego organizowania procesów pracy.

Postęp techniczny, jaki dokonał się w ostatnich dziesięcioleciach, istotnie przeobraził procesy obsługi klienta. Nastąpiła automatyzacja wielu fragmentów procesów, a środki techniczne zmniejszyły bezpośredni udział pracownika przy ich realizacji, ograniczając także zaangażowanie ze strony klienta. Zmiany tego typu są szczególnie widoczne w odniesieniu do tych procesów, w których końcowym produktem jest informacja. Istnieją jednak procesy masowej obsługi, w których obecność klienta jest niezbędna. Ma to miejsce w przypadku usług administracyjnych, edukacyjnych, leczniczych, gastronomicznych, itp. Należy przypuszczać, iż pomimo powszechnego implementowania w sferze obsługi najnowszych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, obecność klienta będzie nadal istotnym warunkiem realizacji szeregu procesów jego obsługi.

Powszechność występowania masowej obsługi klienta, jej niesprawności takie jak np.: wydłużanie się czasu oczekiwania na obsługę, niski stopień wykorzystania stanowisk, w połączeniu ze wzrostem jej rangi w działalności gospodarczej, stanowią wystarczające przesłanki do racjonalizacji tego obszaru działalności przedsiębiorstw i instytucji usług administracyjnych. Celem racjonalizacji procesów masowej obsługi klienta powinno być: skrócenie czasu obsługi, wzrost wydajności pracy i zmniejszenie pracochłonności jej świadczenia.

Występowanie pewnych analogii pomiędzy masową obsługą klienta oraz procesami wytwórczymi o wielkoseryjnym typie, stało się inspiracją dla przeprowadzenia badań mających na celu próbę wykorzystania współczesnych metod doskonalenia produkcji do racjonalizacji masowej obsługi. Interesujące w tym względzie rezultaty przyniosła adaptacja metody SMED opracowanej przez S. Shingo,.

Idea metody SMED wywodzi się z ogólnej koncepcji zarządzania odchudzającego (Lean Management) i sprowadza się do systematycznego poszukiwania sposobów redukcji czasu przestoju maszyn związanego z koniecznością ich przezbrajania<sup>2</sup>. Kluczowym elementem metody jest przekształcanie tzw. przezbrojeń wewnętrznych w zewnętrzne<sup>3</sup> i usprawnienie całego przebiegu procesu przezbrojenia. Idea projektowania usprawnień nawiązuje do Reengineeringu i zakłada istotne zmiany w procesie przezbrojenia, w rezultacie których następuje radykalne skrócenie czasu bezczynności stanowisk (nawet o 90% [Shingo 1985, s. 114]) i wzrost elastyczności systemów produkcyjnych, umożliwiając tym samym szybsze reagowanie na potrzeby klientów. Warto nadmienić, iż SMED sprawdziła się jako metoda racjonalizacji procesów wytwórczych zorganizowanych w liniach produkcyjnych, np. przy harmonizacji pracy poszczególnych stanowisk.

Pozytywne doświadczenia, w zakresie wdrażania SMED do organizacji procesów produkcyjnych, stały się podstawą udanych prób zastosowania tej metody w innych obszarach działalności przedsiębiorstw, między innymi w racjonalizacji organizacji transportu zewnętrznego [Mrożek-Duda, Wójcik 2004, s. 19]. Zdolność redukcji czasu obsługi technicznej stanowisk organizacyjnych można uznać również za kluczowe założenie racjonalizacji procesów masowej obsługi klienta metodą SMED. Na potencjalną możliwość zastosowania metody SMED do organizacji obsługi klienta w formie „okienek” wskazuje Z. Martyniak [*Nowe metody organizacji....* 1998, s. 205]. Obsługa w „okienku”, którą charakteryzuje: obecność klienta w miejscu obsługi, nieregularność strumienia zgłoszeń, duże prawdopodobieństwo oczekiwania klienta i interakcja pomiędzy klientem i obsługującym go pracownikiem, jak się wydaje, jest najbardziej reprezentatywnym procesem masowej obsługi.

Przedstawione powyżej spostrzeżenia stały się główną inspiracją do podjęcia przez autora tematu z pogranicza organizacji produkcji i masowej obsługi klienta.

Głównym celem pracy była adaptacja metody SMED do usprawniania organizacji procesów masowej obsługi klienta. Cel ten został osiągnięty poprzez realizację następujących celów częściowych:

---

<sup>2</sup> Pojęcie przezbrojenia można utożsamiać z nastawianiem maszyny oznaczającym: wymianę lub ustawianie w określonych położeniach narzędzi, przyrządów i uchwytów obróbkowych oraz wymiennych części obrabiarki, niezbędnych do przeprowadzenia obróbki serii jednakowych przedmiotów z założoną dokładnością (porównaj: [*Leksykon naukowo-techniczny* 1989, s. 548]).

<sup>3</sup> Przezbrojenia wewnętrzne są to czynności, które można wykonać jedynie podczas postoju maszyny, np. wymiana matrycy w prasie. Przezbrojenia zewnętrzne mogą być natomiast wykonywane w trakcie ruchu maszyny, np. transport narzędzi do magazynu.

1. Ustalenie czynników determinujących organizację procesów masowej obsługi klienta.
2. Rozpoznanie i ocenę metod organizacji procesów masowej obsługi klienta.
3. Identyfikację i ocenę dotychczasowych doświadczeń w zakresie stosowania metody SMED w warunkach przemysłowych.
4. Przystosowanie oryginalnej metodyki SMED do specyfiki procesów masowej obsługi klienta.
5. Zastosowanie zmodyfikowanej metody do analizy i projektowania uprawnień procesów masowej obsługi klienta w wybranych organizacjach.
6. Ocenę efektów zastosowania zmodyfikowanej metody.

Praca składa się z sześciu rozdziałów. Rozdział pierwszy pełni rolę wprowadzenia do problematyki masowej obsługi klienta. Jego celem jest prezentacja oraz identyfikacja stosowanych w tym obszarze podejść i metod. Przeprowadzona została w nim analiza podstawowych pojęć oraz identyfikacja i klasyfikacja procesów oraz form masowej obsługi klienta. Proces obsługi klienta rozpatrzony został z perspektywy łańcucha wartości, w wyniku czego nastąpiło ustalenie determinant tworzenia wartości dodanej dla klienta. Określone zostały również podstawowe płaszczyzny i czynniki racjonalizacji procesów masowej obsługi klienta. W rozdziale tym zaprezentowano zarówno klasyczne metody wykorzystywane w organizacji procesów masowej obsługi klienta, w tym między innymi teorię kolejek oraz analiza wartości, jak i rozwiązania bazujące na nowoczesnych technologiach informatycznych, do których zaliczone zostały między innymi: systemy zarządzania ruchem klientów, CRM i workflow.

Rozdział drugi zawiera szczegółową prezentację metody SMED. Omówiona została geneza, istota i tok postępowania badawczego SMED, a także wykorzystywany w niej zbiór metod i technik pomocniczych. Podjęta została próba określenia miejsca i związków metody SMED ze współczesnymi koncepcjami zarządzania. Prezentację oryginalnego ujęcia SMED wzbogacono o przegląd i analizę jej przemysłowych zastosowań. Podjęta została również próba oceny dotychczasowego wykorzystania tej metody w racjonalizacji procesów produkcyjnych. Wyniki studiów i analiz zawartych w dwóch pierwszych rozdziałach pracy stały się podstawą do określenia możliwości wykorzystania tej metody do doskonalenia procesów masowej obsługi klienta oraz jej adaptacji dla nowego obszaru.

W rozdziale trzecim zaprezentowane zostały przesłanki i założenia zastosowania SMED do racjonalizacji procesów masowej obsługi. Formułowanie

założeń i kierunków modyfikacji wsparte zostało analizą porównawczą organizacji procesów wytwórczych i masowej obsługi klienta oraz przemysłowych zastosowań omawianej metody. Na tej podstawie sformułowany został zakres niezbędnych zmian oryginalnego ujęcia metody SMED i jej modyfikacji do specyfiki procesów masowej obsługi klienta. Obok dostosowania oryginalnej terminologii SMED do badanego obszaru, nastąpiło rozwinięcie toku postępowania badawczego. Został on zorientowany na analizę i projektowanie zmian w procesie masowej obsługi klienta pod kątem identyfikacji źródeł tworzenia wartości dodanej, redukcji czasu obsługi i zmniejszenia pracochłonności jej realizacji. Wskazane zostały sposoby konwersji wewnętrznych czynności obsługi klientów w czynności zewnętrzne, które uwzględniają specyfikę rozpatrywanego obszaru badawczego. Ponadto określone zostały techniki analizy i projektowania procesów masowej obsługi klienta, a także kryteria oceny usprawnień.

Rozdziały czwarty i piąty zawierają rezultaty badań empirycznych związanych z zastosowaniem zmodyfikowanej metody SMED. Ich zasadniczym celem jest weryfikacja opracowanej metodyki oraz ocena uzyskanych wyników. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w odniesieniu do wybranych procesów masowej obsługi realizowanych w Biurze Powiatowym Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa oraz w jednym z krakowskich urzędów pocztowych. Próba egzemplifikacji obejmowała określenie i identyfikację procesów, szczegółową analizę ich struktury, klasyfikację czynności, badanie funkcji oraz czasu trwania, określenie możliwości konwersji wewnętrznych czynności obsługi w czynności zewnętrzne a także projektowanie zmian techniczno-organizacyjnych. Dokonano również oceny projektów usprawnień wybranych procesów.

Ostatni rozdział stanowi próbę oceny zmodyfikowanej metody SMED z perspektywy wyników przeprowadzonych studiów i badań empirycznych. Wskazane zostały wytyczne i warunki dotyczące stosowania zmodyfikowanej metody SMED w usprawnianiu procesów masowej obsługi klienta. Określono również miejsce metody SMED w zbiorze klasycznych i nowoczesnych metod organizacji procesów masowej obsługi.

Na zakończenie wstępu, pragnę serdecznie podziękować życzliwym mi osobom, bez pomocy których przygotowanie niniejszej pracy nie byłoby możliwe. W szczególności dziękuję mojemu promotorowi Prof. AE dr. hab. Januszowi Czekałowowi za krytyczne, aczkolwiek cenne uwagi i wskazówki przekazywane w trakcie pisania pracy. Dziękuję również pracownikom Agencji

Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa oraz Poczty Polskiej, instytucji w których miałem możliwość przeprowadzenia badań empirycznych.

Składam również podziękowania Koleżankom i Kolegom z Katedr: Metod Organizacji i Zarządzania, Procesu Zarządzania, Zachowań Organizacyjnych i Zarządzania Zasobami Pracy za uwagi i sugestie dotyczące koncepcji niniejszej pracy.