

elastyczność w świadczeniu usług

sprzedaż, obsługa klienta



Marc Silvester

Mohi Ahmed

elastyczność w świadczeniu usług

Marc Silvester
Mohi Ahmed

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Warszawa 2013

 **Oficyna**
a Wolters Kluwer business

Tytuł oryginału
Living Service: How to Deliver the Service of the Future Today

Przełożyła
Magdalena Kubalewska – ATOMINIUM, Biuro Tłumaczeń Specjalistycznych

Projekt graficzny okładki i zdjęcie wykorzystane na okładce
Barbara Widłak

Redakcja i korekta
Paweł Jędrzejewski

Łamanie
PIUS, Krystyna Lisiowska

Copyright © Pearson Education Limited 2008. All rights reserved.
This translation of LIVING SERVICE: HOW TO DELIVER THE SERVICE OF THE FUTURE TODAY, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2010
© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2013
All rights reserved.

Wydanie II

ISBN 978-83-264-3105-0

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Przedmowa	7
O autorach	9
Podziękowania	11
Wprowadzenie: istota elastyczności w świadczeniu usług	13
Część 1	
Umysł – Kokoro	39
Rozdział 1. Rozwój kultury elastycznie świadczonych usług	41
Rozdział 2. Zmiana zasad gry	59
Część 2	
Ciało – Karada	71
Rozdział 3. Angażowanie się w relacje z klientami	81
Rozdział 4. Zwiększanie możliwości klientów	93
Rozdział 5. Świetna realizacja usług	103
Rozdział 6. Współtworzenie przyszłości	111
Część 3	
Dusza – Tamashii	123
Rozdział 7. Zwiększenie zbiorowej energii	125
Epilog. Zrównoważony rozwój usług	145
Aneks. Etapy podróży do uzyskania elastyczności w świadczeniu usług	157
Indeks	159

Przedmowa

Każda książka to podróż. Niniejsza publikacja opowiada o nieustannej podróży na drodze do osiągnięcia doskonałości w elastycznym świadczeniu usług. Przedstawiamy wyjątkowo skuteczną metodę, która pozwala usługodawcom zmieniać swoje organizacje, a jednocześnie rozwijać się w sposób zrównoważony i zapewniać korzyści klientom oraz ich odbiorcom. W książce staramy się scharakteryzować elastyczność w usługach. Wykorzystujemy w tym celu różne przykłady usług, które mają wpływ na nasze życie – bez względu na to, w której części globu się znajdujemy. Podajemy również wskazówki dotyczące tego, jak inne organizacje mogą się przeobrazić dzięki elastyczności w świadczeniu usług.

Cel tej koncepcji jest oczywisty: zrewolucjonizować branżę usług, podobnie jak „odchudzone” (*lean*) myślenie zrewolucjonizowało produkcję. To bardzo śmiały cel, ale niech to nie odstrasza czytelnika. Podobnie jak wiele najlepszych pomysłów, które zmieniły biznes (od zarządzania jakością po „odchudzoną” produkcję), koncepcja elastyczności opiera się na prostych pomysłach i praktykach. Wykorzystuje wiedzę ukrytą w ludziach, stanowi połączenie sztuki i nauki, która wciąż ewoluuje i dostosowuje się do potrzeb klientów.

Z naszych doświadczeń wynika, że elastyczność w usługach daje znaczną przewagę nad konkurencją. Stanowi źródło ogromnych korzyści dla Fujitsu, naszych klientów i ich odbiorców. Można do nich zaliczyć 30-procentowe zwiększenie tempa wprowadzania nowych usług, 30-procentowy wzrost ich niezawodności, redukcję kosztów o ponad 15%, zwiększenie spójności, elastyczności, wszechstronności, nieustanne innowacje oraz zwiększenie możliwości biznesowych na obszarze całego globu.

Opisując ciągle zmiany prowadzące do elastycznego świadczenia usług, posługujemy się metaforą umysłu, ciała i duszy. Metafora ta odzwierciedla organiczną naturę tak świadczonych usług oraz silny związek teorii, praktyki i inspiracji, na którym opiera się ta metoda. Przed wyruszeniem w podróż z elastycznymi usługami musimy zrozumieć i uszanować umysł, ciało i duszę klienta.

Jak się przekonamy, w rzeczywistości przedstawiciele wszystkich branż w mniejszej lub większej mierze świadczą usługi. Elastyczność w usługach opiera się na wiedzy i doświadczeniach przemysłu w Japonii, Europie, Stanach Zjednoczonych i innych częściach świata. Wierzymy, że jest to uniwersalna metoda, którą można zastosować w dowolnej branży przemysłu, w dowolnej dziedzinie, w dowolnym miejscu.

Pomysły opisane w tej książce to wynik ciągłej współpracy z tysiącami ludzi pracujących dla Fujitsu i poza firmą oraz obserwacji dotyczących zmian, jakie na przestrzeni lat zaszły w usługach świadczonych przez różne branże. Każdy rozdział tej książki to krok na drodze do elastyczności w świadczeniu usług. Przedstawiamy w nich ważne wskazówki dla każdego, kto wciąż pragnie świadczyć klientom usługi wysokiej jakości. Staraliśmy się podsumować główne wnioski w punktach, które umieściliśmy na końcu każdego rozdziału.

Wniosek, do którego prowadzi każda racjonalna analiza, jest następujący: biznes nie może istnieć bez klientów, a w naszych wyjątkowo konkurencyjnych czasach oczekują oni usług wysokiej jakości. Mamy nadzieję, że książka *Elastyczność w świadczeniu usług* pomoże czytelnikom w oferowaniu usług wysokiej jakości, których żądają i na jakie zasługują klienci.

Marc Silvester i Mohi Ahmed, Londyn
styczeń 2008

O autorach

Marc Silvester jest głównym dyrektorem technologicznym (Chief Technology Officer) w organizacji usługowej Fujitsu. Pracuje w Wielkiej Brytanii, gdzie kieruje globalnym programem usług. Wcześniej zainicjował i zarządzał kilkoma globalnymi sojuszami Fujitsu i poszerzył sieć globalnych partnerów firmy. Marc dołączył do brytyjskiego oddziału Fujitsu w 1986 r. jako inżynier oprogramowania, a następnie pracował nad przeprowadzeniem wielu transformacji w obrębie projektów dotyczących różnych obszarów firmy. Ukończył z wyróżnieniem studia informatyczne (informatyka oraz informatyka stosowana) na Straffordshire University.

Mohi Ahmed jest dyrektorem rozwoju strategicznego (Director of Strategic Development) w organizacji usługowej Fujitsu w Wielkiej Brytanii. Pracował dla największych organizacji przemysłowych w Japonii, Kanadzie i Stanach Zjednoczonych oraz zajmował się kierowniczym programem szkoleniowym dla Fujitsu. W 2001 r. dołączył do firmy Fujitsu – rozpoczął pracę w korporacyjnej jednostce odpowiedzialnej za strategię HR. W swojej książce zatytułowanej *What's the Big Idea?* (Harvard Business School) Thomas H. Davenport oraz Laurence Prusak nazywają Mohiego jednym z kluczowych „praktyków idei” na świecie. Mohi jest też wykładowcą w Harvard Business School oraz ICS-Hitotsubashi University. Obronił doktorat z telekomunikacji w Simon Fraser University w Kanadzie.

Podziękowania

Niniejsza książka to historia odkrywczej podróży – podróży fascynującej, czasem wyczerpującej, ale zawsze pouczającej i wartej wysiłku. Myśleliśmy, że o usługach wiemy już wszystko, ale przekonaliśmy się, że zawsze można wiedzieć więcej.

Podążając tą drogą, nauczyliśmy się od wielu ludzi pracujących w firmie Fujitsu i poza nią. Jesteśmy im wszystkim wdzięczni.

Przede wszystkim chcielibyśmy podziękować licznemu gronu osób z Grupy Fujitsu, które były dla nas źródłem inspiracji i zapewniały wsparcie w trakcie pracy nad tym projektem. Te osoby to m.in. Naoyuki Akikusa, Ella Bennett, Roger Camrass, David Courtley, Hiromichi Hirata, Kazuo Ishida, Chiaki Ito, Takanori Katayama, Kazuhiko Kato, Tsuneo Kawatsuma, Hiromasa Kimura, Hiroaki Kurokawa, Ron Mitchell, Kazuo Miyata, Hiroki Nakagiri, Philip Oliver, Kiyoshi Saitou, Yuichi Sakai, Michitaka Sugawara, Kizou Tagomori, Hiroshi Yamamoto, Shingo Yamasaki, Hajime Yoshioka oraz Toshimasa Wada.

Bardzo cenimy sobie wkład prekursorów zmian, którzy opowiedzieli historie umożliwiające nam zilustrowanie idei elastyczności przykładami. Te osoby to m.in. Alison Argyle, Mark Dorgan, Alan Goswell, Rodney Hobbs, Winfried Holz, Toshiyuki Imamura, Keiichi Kato, Glenn Pearce, Jorge Salvador, Steve Saunders, Renate Schwarz, Bill Simpson, Marilyn Slavin, Mark Southcott, Hiroshi Suyama, Ian Terblanche oraz Steve Walsh.

Mogliśmy ponadto liczyć na kierownictwo i wsparcie wielu innych osób, takich jak: Ikujiro Nonaka, profesor emerytowany z wydziału International Business Strategy na ICS-Hitotsubashi University, Lynda Gratton, profesor z wydziału Management Practice w London Business School, oraz Jin Tatsumura, reżyser serii filmów dokumentalnych *Gaia Symphony*. Pod ich kierownictwem udało nam się połączyć teorię i praktykę oraz nadać książce uniwersalne przesłanie.

Chcielibyśmy podziękować naszemu wydawcy Liz Gooster oraz członkom zespołu Financial Times Prentice Hall, którzy pomogli nam w pracy nad rękopisem.

Najserdeczniejsze podziękowania i wyrazy uznania należą się również Stuartowi Crainerowi oraz Desowi Dearlove z firmy CrainerDearlove za ich zaangażowanie i wsparcie w trakcie naszej podróży.

Gorąco dziękujemy też naszemu zespołowi, w którego skład wchodzi: Saeko Awata, Alison Baker, Antony Bellingall, Philippa Bryan, Peter Court, Jat Sahi, Ed Tilsley, Kyoko Yamachika oraz Shohei Yamada. Wszystkich nas wspierali Shukuko, George, Kerry, Jai, Biba i James. Chcemy też podziękować wielu innym osobom, które dzieliły się z nami swoimi cennymi spostrzeżeniami, gdy przeprowadzaliśmy nasze badania, pisaliśmy i poprawialiśmy nasz rękopis.

Na końcu pragniemy wyrazić wdzięczność wobec naszych rodzin i przyjaciół z całego świata. W szczególności Marc chce podziękować Lewis, Jackowi i Juliet, a Mohi dziękuje Poplar i Nanako.

Wprowadzenie: istota elastyczności w świadczeniu usług

Czy zastanawiasz się czasem, jak wiele rzeczy w naszym życiu uważamy za oczywiste? To, co kiedyś uznawano za cud techniki, jest dla nas obecnie czymś normalnym. To, co kiedyś wydawało się nierealistycznym technologicznym snem, jest obecnie częścią naszego codziennego życia. Zbyt szybko to, co magiczne, staje się zwyczajne.

Pomyśl np. o globalnych możliwościach transportu. Dzięki współczesnym samolotom podróż, która kiedyś trwała miesiące, a nawet lata, zajmuje obecnie zaledwie kilka godzin. Poprzednie pokolenia uznałyby to za cud. Ale dla nas to nic nadzwyczajnego. Widok samolotu nie skłania nas do głębszych refleksji. Nie zastanawiamy się, co trzyma go w powietrzu ani jak wielu ludzi mieści się na pokładzie. Nie zawsze jednak tak było.

Zastanów się również nad niektórymi udogodnieniami, z jakich obecnie korzystamy. Pomyśl o współczesnych metodach komunikacji. Korzystając z telefonów komórkowych, oczekujemy, że będziemy w stanie od razu skontaktować się z ludźmi przebywającymi w różnych częściach globu – i to bez względu na to, gdzie jesteśmy. Kiedy wypłacamy gotówkę z bankomatu, oczekujemy, że otrzymamy ją w walucie kraju, w którym się w danej chwili znajdujemy. Dlaczego wszystkie te rzeczy są dla nas czymś oczywistym, skoro kiedyś nie było to możliwe?

Wynika to ze zmian w sposobie wytwarzania tych produktów. Gdy pojawia się popyt, a w ślad za nim dopracowany projekt, możliwa jest bardziej efektywna produkcja, a co za tym idzie – produkt staje się tańszy niż dotychczas.

Rozważmy inny przykład związany z transportem – samochód. Kiedy go kupujemy, oczekujemy, że w sposób komfortowy przewiezie nas, dokądkolwiek zechcemy. Co więcej, oczekujemy, że ktoś przygotuje go w wybranym przez nas kolorze i odpowiednio wyposaży. Taką możliwość mamy jednak od niedawna.

Pierwsze samochody były konstruowane ręcznie przez inżynierów i rzemieślników, a co za tym idzie – były bardzo drogie i zarezerwowane wyłącznie dla bogatych klientów. Wtedy na rynek samochodowy wkroczył Henry Ford. Zdał on sobie sprawę z tego, że większość klientów ma podobne oczekiwania wobec samochodów. Pozwoliło mu to na stworzenie samochodu produkowanego na skalę masową. Ford oferował jeden model (Model T) w każdym kolorze, pod warunkiem że był to kolor czarny. Ale to się zmieniło, kiedy produkcja masowa ugruntowała swoją pozycję, a firmy samochodowe, takie jak General Motors (GM), uświadomiły sobie, że w rozsądnej cenie mogą zapewnić klientom większy wybór i różnorodność. Klucz do sukcesu leży w określeniu powszechnych potrzeb i wspólnych elementów, które można produkować w dużych ilościach, a następnie składać.

Sposób na odchudzanie

Niedawno, wraz z nadejściem ery systemu produkcji Toyoty (*Toyota Production System* – TPS), w przemyśle samochodowym doszło do kolejnej istotnej zmiany. Za pomysłodawcę systemu uważa się Taichiego Ohno, autora krótkiej książki opisującej metodę stosowaną przez koncern Toyota. TPS nierozzerwalnie wiąże się z zaangażowaniem firmy w kwestię jakości usług oraz kontaktów z klientami, którego początki sięgają lat 50. Ubiegłego wieku. Świat zachodni dostrzegł TPS w 1984 r., kiedy koncern Toyota rozpoczął współpracę z General Motors w Kalifornii. Zostało to uwiecznione w 1990 r. w książce *The Machine that Changed the World* autorstwa Jamesa P. Womacka, Daniela T. Jonesa oraz Daniela Roosa¹, dzięki której system produkcji Toyoty stał się znany jako „odchudzona” produkcja.

W 2007 r. kapitalizacja koncernu Toyota była półtora razy większa od kapitalizacji GM, Forda i DaimlerChryslera razem wziętych². Dochody tej zatrudniającej 285 977 ludzi firmy, której siedziba główna mieści się w Japonii, przekraczają 200 mld dolarów. Każdy, kto śledzi historie transformacji przemysłowych, wie już o Toyocie, ponieważ jej wpływy sięgają daleko poza przemysł samochodowy.

W ostatnich latach sposób, w jaki myślimy o samochodach, uległ zmianie na skutek koncentrowania się na odchudzaniu produkcji. Oryginalny pomysł

¹ James P. Womack, Daniel T. Jones i Daniel Roos, *The Machine that Changed the World*, Free Press, Nowy Jork 1990.

² Katsuaki Watanabe w wywiadzie udzielonym Thomasowi A. Stewartowi i Anandiemu P. Ramanowi, zatytułowanym *Lessons from Toyota's Long Drive*, „Harvard Business Review”, lipiec – sierpień 2007, s. 74–83.

Henry'ego Forda polegał na wyprodukowaniu samochodu przeznaczonego do codziennego użytku przez masę. Sześćdziesiąt lat później niewiele się zmieniło. W samochodach kupowanych pod koniec lat 60., czyli wtedy, kiedy przemysł zmagał się z problemem usterek technicznych, zawiesz mógł dowolny element – od silnika przez hamulce, reflektory po akumulator. Wybór samochodu zależał nie tylko od jego wyglądu i prędkości, jaką mógł rozwinąć, ale również od cen części zamiennych i prostoty projektu silnika (tak aby jak najwięcej napraw można było wykonywać samodzielnie).

Obecnie samochody rzadziej ulegają awariom. Zdecydowaną większość z nich można uruchomić i zatrzymać w dowolnej chwili. Rzadko się psują. W przypadku współczesnego kierowcy niezbędna wiedza z zakresu mechaniki ogranicza się do umiejętności tankowania paliwa, sprawdzania ciśnienia w oponach i uzupełniania płynu do wycieraczek.

Historia samochodu pokazuje, że oczekiwania klientów wobec samochodów nieustannie się zmieniają. Dowodzi też naszej umiejętności standaryzacji, systematyzacji i opracowywania sposobów tworzenia produktów i ich doskonalenia na przestrzeni lat.

Nasze potrzeby dotyczące produktów są podobne na całym świecie – bez względu na to, czy dotyczą telefonów komórkowych, transportu, gotówki czy nawet tak podstawowych rzeczy jak pokarm, schronienie i odzież. Codziennie produkuje się tysiące telefonów komórkowych, odbywa podróże i wypłaca gotówkę w bankomatach. Są to niezawodne i niedrogie urządzenia, które zapewniają nam to, czego potrzebujemy.

W obszarze usług sytuacja wygląda natomiast inaczej. W przypadku samochodu wystarczy, że od czasu do czasu coś uzupełnimy lub przeprowadzimy drobną naprawę, a będzie działać bez zarzutu. Świat usług natomiast to wciąż kurz, ciężka praca, stosy papierów oraz liczne rozczarowania i nieodebrane telefony.

Dlaczego więc usługi nie mogą być dla nas czymś tak oczywistym jak samochody? Dlaczego nie możemy być pewni ich niezawodności? Dlaczego nie zawsze trafnie szacujemy koszty? Dlaczego nie zawsze potrafimy reagować na zmiany tak szybko, jak to jest konieczne?

Jednym z powodów jest oczywiście fakt, że wiele usług to usługi relatywnie nowe. Za przykład niech posłużą usługi informatyczne, które nadal są często projektowane w sposób indywidualny. Są tworzone i obsługiwane przez profesjonalistów wysokiej klasy. Potrzeby związane z usługami i systemami informatycznymi są natomiast takie same na całym świecie. Firmy potrzebują standardowych procedur, takich jak przetwarzanie zamówień, kontrolowanie pracowników oraz planowanie finansów. Uważamy, że w przyszłości sytuacja się zmieni. W świecie usług nadchodzi coś w stylu rewolucji przemysłowej, która zmieniła proces produkcji.

Uelastycznienie usług

Już od jakiegoś czasu ludzie zastanawiają się nad tym, jak wykorzystać zasady „odchudzonej” produkcji nie tylko w fabrykach, ale również w organizacjach, które świadczą usługi, takich jak szpitale, banki lub placówki rządowe. Wielu komentatorów przyznaje niestety, że działania podejmowane w tej dziedzinie w znacznej mierze zawiodły.

Niełatwo zastosować „odchudzony” sposób myślenia do usług, w przypadku których praca nie jest aż tak powtarzalna, a wynik namacalny. Ted Levitt z Harvard Business School, wybitny specjalista w dziedzinie biznesu, wyjaśnił tę kwestię, posługując się analogią terenu i fabryki. Wykazał, że produkcja ma miejsce „tu w fabryce”, gdzie maszyny wytwarzają jednakowe produkty, usługi zaś są świadczone przez ludzi „tam w terenie”. Zwrócił uwagę na to, że produkcja na podstawie określonego projektu różni się od świadczenia usług, które należy dostosowywać do wciąż zmieniających się potrzeb klientów.

Jako firma świadcząca usługi informatyczne i producent, Fujitsu zna zarówno teren, jak i fabrykę. Połączenie tych dwóch elementów pozwoliło na stworzenie koncepcji elastyczności w usługach. Mówiąc słowami Daniela Jonesa, przewodniczącego Lean Enterprise Academy (Akademii „Ochudzonej” Przedsiębiorczości) i współautora książki *The Machine that Changed the World*, możemy powiedzieć, że „Fujitsu jest pionierem, jeśli chodzi o stosowanie »odchudzonego« myślenia w przemyśle usługowym, a innowacyjne podejście firmy zmienia sposób pracy i myślenia w organizacji i wśród klientów”³. Uważamy, że takie myślenie stanowi również jeden z elementów elastyczności w usługach. Tego rodzaju podejście do usług już teraz jest źródłem zysków dla Fujitsu, klientów firmy oraz ich klientów.

Zilustrujmy to, opisując historię współpracy firm Fujitsu i Toyoty. Sukces Toyoty opiera się na zasadzie: właściwy samochód we właściwym miejscu i we właściwym czasie⁴ oraz na koncentrowaniu się na ludziach na każdym poziomie działalności. Dzięki temu klienci są zadowoleni z produktów Toyoty. Tak naprawdę zadowolenie klienta jest głównym rezultatem holistycznego systemu Toyoty. Aby je zagwarantować, ludzie z różnych działów Toyoty i z całego biznesowego ekosystemu firmy (partnerzy i dostawcy) wciąż starają się zwiększać skuteczność i dbać o rozwój firmy.

W kontekście usług Fujitsu koncentruje się na rozumieniu i uwzględnianiu strategii, procesów, technologii, ludzi i kultur, łącznie z Toyotą. Pracownicy

³ Dan Jones wypowiedział te słowa w trakcie promocji książki, którą napisał razem z Jamesem P. Womackiem i Danielem T. Jonesem, *Lean Solutions*, Simon & Schuster, Nowy Jork 2005.

⁴ *Toyota in the World 2007*, Toyota Motor Corporation, Tokio, maj 2007, s. 2.

Fujitsu, pod przewodnictwem Hiroshiego Suwamy, szefa przemysłu samochodowego, starają się zrozumieć sposób działania Toyoty i wciąż dostosowywać się i rozwijać, aby wspierać Toyotę w świadczeniu usług klientom.

Związek Toyoty i Fujitsu liczy ponad 40 lat. Na początku współpracy bezpośrednio i wytrwale wysiłki Fujitsu wywarły pozytywne wrażenie na ludziach z Toyoty. Pomogło to w zbudowaniu zaufania oraz w stworzeniu wielopoziomowych związków pomiędzy obiema firmami. W późnych latach 90. w bliskiej współpracy z Toyotą Fujitsu zaprojektowało i przygotowało system globalnego zarządzania łańcuchem dostaw (*Global Supply Chain Management, G-SCM*) – uproszczony system niezbędny dla działania systemu produkcji, dostaw i logistyki Toyoty (*Toyota Production, Supply & Logistics System*).

Zapewnienie takiej usługi wymaga dostosowania się do strategii, procesów, technologii, ludzi i kultury klienta. W celu opisanego organicznej natury elastycznych usług oraz ich lepszego dostosowania do potrzeb klienta posługujemy się metaforą umysłu (strategia), ciała (procesy i technologia) oraz duszy (ludzie i kultura). Aby działać w sposób elastyczny, usługodawcy muszą rozumieć, szanować i uwzględniać umysł, ciało i duszę klientów.

Pomysł wydaje się oczywisty. Skoro więc elastyczność w usługach opiera się na tak prostych zasadach, dlaczego nie wszyscy ją stosują? Uważamy, że w przyszłości tak będzie, ale obecnie Fujitsu jest pionierem na tym polu. Pomysł o czasach, kiedy rozpoczęto import japońskich samochodów do Stanów Zjednoczonych i Europy Zachodniej. Obecnie zasada polegająca na koncentrowaniu się na jakości każdego instalowanego elementu zamiast na kontrolowaniu jakości po wyprodukowaniu samochodu wydaje się oczywista. Wtedy jednak metody takie jak Total Quality Management były czymś rewolucyjnym. Na zawsze zmieniły proces produkcji. Naszym zdaniem tak samo będzie w przypadku elastycznych usług.

Elastyczność w usługach to postępowy sposób sprzedawania, rozwiązywania problemów oraz świadczenia i doskonalenia usług. Dzięki nim w przyszłości więcej rzeczy stanie się dla nas oczywistych, a firmy będą mogły skoncentrować się na tym, co najważniejsze: na budowaniu relacji z klientami, zwiększaniu skuteczności operacyjnej i rozwoju przedsiębiorstwa. To bardzo istotne, ponieważ żyjemy w świecie coraz bardziej zdominowanym przez usługi, które wciąż się zmieniają.

Fujitsu znajduje się już na drodze do osiągnięcia doskonałości w elastycznym świadczeniu usług. Sposób działania firmy i jej podejście do klientów właśnie podlegają transformacji. Jesteśmy przekonani, że tak właśnie będą wyglądały usługi (wszystkie usługi) przyszłości. To, czego się nauczyliśmy, znajduje zastosowanie we wszystkich firmach. Pragniemy się tym podzielić na kartach niniejszej książki, aby wszyscy mogli zmaksymalizować potencjał usługowy swojej firmy.

Chwila refleksji

Zanim jednak dowiemy się, na czym polega elastyczność w usługach, zastanówmy się, co dzięki niej możemy osiągnąć.

Pomyślmy przez chwilę o usługach, z których dziś korzystaliśmy. Zastanówmy się nad tym, ile różnych usług świadczono nam w ciągu ostatnich 24 godzin – w supermarkecie, na poczcie, w restauracji, barze, warsztacie mechanicznym, hotelu, taksówce, autobusie lub przez telefon. Pomyślmy o zakupach online i o związanych z nimi doświadczeniach. Pomyślmy o infoliniach. Usługi stanowią nieodzowną część naszego życia i są niezwykle ważne dla jego jakości.

A teraz zastanówmy się nad tym, czego oczekujemy od usługodawców.

Wszyscy spodziewamy się niemal tego samego. Bez względu na to, czy chodzi o lotnisko, sklep, okienko w banku, centrum obsługi klienta czy dział informatyczny, usługi są najlepsze, kiedy związana z nimi technologia nie rzuca się w oczy – kiedy zapewnia klientom dokładnie to, na czym im zależy, i robi to tak, jak tego chcą. Wielu dyrektorów i kierowników działów informatycznych mówiło nam, że nie chcą widzieć technologii informacyjnej – chcą, aby działała w sposób niewidoczny. Tylko wtedy ludzie mogą cieszyć się podróżą, spokojnymi zakupami, terminowymi transakcjami i działalnością biznesową.

Usługi są najlepsze wtedy, kiedy pozwalają na osiągnięcie rezultatów, ale są niewidoczne. Włączając np. komputer, jesteś przekonany, że nadal będziesz mógł skorzystać z dokumentu utworzonego w zeszłym tygodniu lub w zeszłym roku. Tylko to cię interesuje. Nie musisz dokładnie wiedzieć, jak komputer przeprowadza tę niezwykłą operację. Ta sama reguła znajduje zastosowanie w przypadku niezliczonej liczby innych usług. Nie wszystkie jednak usługi są skonstruowane tak jak działanie komputera. Pierwszym etapem naszej drogi jest odpowiedź na pytanie, dlaczego tak często jesteśmy rozczarowani, oraz zrozumienie tego, jak *mogłyby* i *powinny* według nas wyglądać usługi.

Zacznijmy od analizy cech charakterystycznych elastyczności w usługach.

Usługi to ludzie

Przyjaciel opowiedział nam kiedyś o doświadczeniu, które spotkało go w Japonii. Musiał wysłać ważne dokumenty do Chin, skontaktował się zatem ze znaną firmą kurierską. Został natychmiast połączony z konsultantem, który posługiwał się językiem angielskim, i szybko pomógł mu w zorganizowaniu przesyłki. W trakcie połączenia konsultant wypełnił również niezbędne formularze związane z odprawą celną i dostawą. Dwadzieścia minut później przedstawiciel firmy kurierskiej przyjechał z wypełnionymi formularzami, aby odebrać

dokumenty. Kurier zauważył, że koperta, z której zamierzał skorzystać nasz przyjaciel, nie jest wystarczająco wytrzymała, aby chronić ważne dokumenty, a następnie zaproponował, że pójdzie do swojej furgonetki i przyniesie coś odpowiedniejszego. Wrócił z mocniejszą kopertą i pomógł naszemu przyjacielowi w bezpiecznym pakowaniu dokumentów. Sprawdził też wszystkie niezbędne formularze. Przed wyjściem zostawił jeszcze numer przesyłki i wyjaśnił, że w witrynie internetowej firmy można sprawdzić, gdzie w danej chwili znajdują się dokumenty. Nasz przyjaciel nie do końca zrozumiał cały proces, więc kurier spytał go, czy może skorzystać z jego laptopa i zalogować się do serwisu WWW firmy. Zademonstrował, w jaki sposób korzystać z numeru przesyłki, aby kontrolować postępy w jej realizacji. Następnie przekazał laptopa naszemu przyjacielowi i polecił mu samodzielnie sprawdzić, jak to działa. Upewniwszy się, że klient wie już, jak posługiwać się numerem przesyłki, kurier zaproponował, że zapisze witrynę internetową w ulubionych stronach, aby przyjaciel miał do niej szybszy dostęp. Poinformował przyjaciela, że gdy dokumenty dotrą na miejsce, przyjdzie wiadomość pocztą elektroniczną. Dzięki temu nie będzie musiał osobiście tego sprawdzać. Rzeczywiście, kilka dni później odbiorca dokumentów zadzwonił do niego i potwierdził otrzymanie przesyłki w chwilę po tym, jak otrzymał wiadomość od firmy kurierskiej.

W usługach najważniejsi są ludzie. Elastycznie świadczone usługi inspirująco i w pełni wykorzystują nasze możliwości zadowalania klientów.

...oraz optymalne technologie i procesy

Coraz częściej usługi to nie tylko ludzie, ale też technologia oraz sposób jej wspierania. Wspomniany wcześniej konsultant z firmy kurierskiej był skuteczny i zadbał o przyjazną atmosferę, ponieważ polegał zarówno na swoich umiejętnościach, jak i na technologii oraz wstępnie zaprogramowanych procesach pozwalających na śledzenie i dostarczenie przesyłki.

Posłużmy się jeszcze jednym przykładem. Nasza przyjaciółka, która bardzo często podróżuje po świecie, zameldowała się w hotelu w Chicago. Był to jej pierwszy pobyt w tym miejscu, więc personel hotelu jej nie znał. Po kilku pracowych dniach wymeldowała się i powróciła do Europy. Po powrocie zdała sobie sprawę, że zgubiła kosztowne wieczne pióro. Nie wiedziała, gdzie je zostawiła, więc nie podejmowała żadnych działań i pogodziła się z jego stratą. Dwa lata później wróciła do Chicago i zameldowała się w tym samym hotelu. Ku jej wielkiemu zaskoczeniu i niepohamowanej radości w trakcie rejestracji recepcjonista przyniósł pióro, które kiedyś zostawiła. Choć personel hotelu nie

znał adresu, na który mógłby przesłać pióro, jego znalezienie zostało skrupulatnie odnotowane w hotelowym systemie komputerowym, który przypomniał o tym fakcie w chwili ponownej rejestracji. Dzięki technologii klientka poczuła się wyjątkowo.

Usługi opierają się na współpracy ludzi, technologii i procesów. Elastyczne świadczenie usług to korzystanie z odpowiedniej technologii umożliwiające indywidualne traktowanie klienta, uzyskanie oszczędności i osiągnięcie niezawodności.

Znaczenie równowagi

Kiedyś, przed nastaniem czasów nowoczesnej technologii, usługi były domeną ludzi. Dobra obsługa była czymś oczywistym, elementem kupowanego produktu. Po rewolucji przemysłowej, kiedy organizacje zaczęły się rozrastać i stawać się coraz bardziej konkurencyjne, marże malały, a pensje rosły, firmy uznały, że ludzki element usługi to koszt, który należy zminimalizować. Usługi zaczęły być postrzegane jako towar podlegający konkurencji cenowej. Przedsiębiorstwa zaczęły coraz częściej korzystać z technologii i standaryzacji, co spowodowało, że usługi staniały i stały się bardziej zmechanizowane. W przypadku niektórych usług było to zjawisko pozytywne, ale w przypadku części z nich mechanizacja nie zaspokajała indywidualnych potrzeb, a czasem nawet ich nie uwzględniała.

Za przykład może posłużyć nadużywanie automatycznych systemów telefonicznych. Celem ich zastosowania jest to, aby przed rozmową z konsultantem telefonicznego centrum obsługi przebrnąć przez liczne menu pozwalające na wybranie jednej z proponowanych opcji (jeśli wiesz, o jakie systemy nam chodzi, naciśnij 1; jeśli uważasz, że są pomocne, naciśnij 2). Słyszysz kolejno różne listy, z których wybierasz usługi, na których ci zależy (jeśli w ogóle wiesz, co wybrać), a na koniec zostajesz poinformowany, że czekasz w kolejce na połączenie. Choć w słuchawce słyszysz protekcyjne zapewnienie, że twój telefon jest dla firmy bardzo ważny (zdążyłeś się już przekonać, że jest dokładnie odwrotnie), wpływają długie minuty, zanim twoje połączenie zostanie odebrane przez kogoś, kto tak naprawdę potrafi tylko przyjąć zgłoszenie problemu. Tego typu usługi, choć przydatne z punktu widzenia przedsiębiorstwa, sprawiają, że klienci traktują firmę z rezerwą albo wręcz czerwienią z wściekłości. Nie jest to system zaprojektowany z myślą o ludziach i ewoluujący wraz ze współczesnym stylem życia. W rzeczywistości niewiele ulepszeń w sferze usług spotkało się z tak powszechną niechęcią. Dlaczego tak się dzieje?

John Patrick, jeden z pionierów w sferze internetu, stwierdził:

Technologia zdecydowanie zwiększyła możliwości e-biznesu, jeśli chodzi o zapewnianie klientom światowej klasy usług, ale myślę, że przepaść między tym, czego ludzie oczekują, a tym, co dostają, wciąż niestety rośnie. Istnieją świetne serwisy, ale jest też wiele firm, które po prostu przeniosły stare procesy i przestarzały sposób myślenia do swojej witryny internetowej. Wszystkie organizacje muszą zrozumieć, czym jest otwartość. Słowa 9-5 M-F⁵ znaczą niewiele dla nastolatków, wkrótce jednak nabiorą większego znaczenia z punktu widzenia pracodawców i klientów. Centra obsługi telefonicznej to kolejny obszar wymagający zmian. Ludzie nie chcą już słyszeć komunikatów w stylu: „Prosimy o uważne słuchanie menu, ponieważ komunikaty zostały zmienione”. Jak to możliwe, że wszystkie menu na świecie zostały niedawno zmienione? Wszystko sprowadza się do integracji. Organizacje muszą zintegrować swoje wyspy automatyzacji, tak aby zaspokoić wciąż rosnące potrzeby swoich klientów⁶.

Nadużywanie technologii bez zrozumienia potrzeb klienta i udzielania im pierwszeństwa przyczynia się do powstawania martwych usług, które odpychają klientów.

Obsługa telefoniczna

Centra obsługi telefonicznej są dobrym przykładem tego, w jaki sposób nie-elastyczne stosowanie technologii przyczynia się do powstawania nadmiernie zmechanizowanych sztywnych usług. Pokazują też, że elastyczność w usługach może pozytywnie zmienić doświadczenie klienta.

W przypadku tradycyjnych telefonicznych centrów obsługi klient nie czuje się traktowany w sposób indywidualny i często dochodzi do wniosku, że nie proponuje mu się profesjonalnych usług. Usługa polega na odsyłaniu klienta pragnącego zgłosić problem od numeru do numeru po wirtualnych korytarzach organizacji. W takim środowisku sukces mierzy się zwykle poprzez sprawdzenie, na ile skuteczne jest zarządzanie rozmowami telefonicznymi (np. czas trwania połączenia, liczba telefonów, na które należy odpowiedzieć), a nie tym, czy problem klienta został rozwiązany.

W wielu przypadkach możemy tymczasem ułatwić proces rozwiązywania problemów. Jeśli dostarczymy pracownikom odpowiednie narzędzia, ułatwi-

⁵ Skrót pochodzący od angielskiego określenia „9.00 a.m. to 5.00 p.m., Monday through Friday” (czyli „od 9.00 do 17.00, od poniedziałku do piątku”), które opisuje tydzień pracy lub pracę polegającą na wykonywaniu typowych, czasem nużących zadań (przyp. tłum.).

⁶ Stuart Crainer, *The Next Internet Revolution*, „The Times”, 15 czerwca 2002.

my im zrozumienie potrzeb klientów oraz pomożemy zidentyfikować wzory zachowań i często spotykane problemy, będą oni mogli elastycznie świadczyć usługi.

Dobłą ilustracją powyższego może być sytuacja, która przytrafiła nam się kilka lat temu w międzynarodowych liniach lotniczych. Zamiast nakazywać pracownikom korzystanie ze zinformatywowanego centrum telefonicznego służącego jedynie do rejestracji telefonów linie lotnicze udostępniły im przebieg procesu usługowego, tak aby mogli dotrzeć do przyczyny częstych telefonów klientów. W niedługim czasie okazało się, że nadmierna liczba rozmów telefonicznych wiązała się z nieprawidłowym działaniem drukarek linii. W wielu przypadkach powodowało to ogromne opóźnienia na stanowiskach odprawy. Dzięki współpracy z naszą firmą linie lotnicze skutecznie zdiagnozowały i rozwiązały wiele problemów, co umożliwiło redukcję kosztów i zwiększenie skuteczności przedsiębiorstwa.

Jeśli sprawimy, że podobne sprawy staną się przejrzyste dla klienta, i wyeliminujemy podstawową przyczynę problemów – często coś stosunkowo błahego, np. niesprawność drukarek – będziemy mogli lepiej zaspokoić potrzeby klientów. Chodzi o uruchomienie koła ciągłych innowacji, które sprawia, że usługa dostosowuje się do potrzeb klientów i ewoluuje wraz z nimi.

Jeśli sprawimy, że technologia, procesy oraz możliwości ludzkie staną się przejrzyste, będziemy mogli świadczyć usługi na wyższym poziomie. Wraz ze zmniejszeniem luki pomiędzy klientem a usługodawcą zwiększa się świadomość, a technologia jest lepiej wykorzystywana.

Niewidzialna doskonałość

Zafascynowała nas równowaga pomiędzy ludzką a technologiczną i procesową stroną usług. Te dwie strony nazywamy wymiarem sztuki (ludzka strona) i nauki (technologia i procesy). Osiąganie równowagi pomiędzy tymi dwoma wymiarami jest podstawowym elementem naszej pracy, ale jest to też coś więcej, ponieważ w taki lub inny sposób wpływa na życie każdego z nas.

Kiedy ludzie, technologia i procesy działają wspólnie, wyniki są niesamowite – choć czasem bierzemy je za coś oczywistego. Nie ma znaczenia to, jak są niezwykle, z czasem się do nich przyzwyczajamy. Jak podkreślaliśmy wcześniej, to, co niezwykle, z czasem staje się codziennością, ale codzienność nie musi być nudna – może po prostu stanowić źródło spokoju.

Wyobraź sobie następującą sytuację. Wybierasz się do Tokio na spotkanie biznesowe. Z domu w Londynie dzwonisz do miejscowej firmy przewozowej,

aby zamówić taksówkę. Ponieważ już wcześniej korzystałeś z usług firmy, system od razu znajduje twoje imię i nazwisko, a dane adresowe są odtwarzane na podstawie numeru telefonu komórkowego. Kilka minut później mkniesz przez Londyn w kierunku lotniska Heathrow. Taksówka jest wyposażona w nowoczesne urządzenie nawigacji satelitarnej, które pomaga w ominięciu wielu korków. Po przyjeździe na lotnisko Heathrow od razu zgłaszasz się do odprawy. Już wcześniej zarezerwowałaś sobie ulubione miejsce w samolocie (przy oknie, zaraz przy drzwiach awaryjnych, aby mieć więcej miejsca na nogi) i zapłaciłaś dodatkowo, klikając przycisk *carbon offset*⁷. Na lotnisku udajesz się bezpośrednio do bankomatu, aby pobrać z niego potrzebną ci kwotę pieniędzy. Następnie przechodzisz przez procedury związane z bezpieczeństwem i kontrolą paszportów, stajesz przy wyjściu i czekasz chwilę, aby wejść na pokład. Gdy samolot jest już w powietrzu, dostajesz drinka i wybrany przez siebie lunch.

Dwanaście godzin później jesteś już w Tokio. Znowu przechodzisz przez typowe dla lotnisk formalności i wymieniasz pieniądze w punkcie wymiany walut. Następnie wsiadasz do autobusu obsługującego lotnisko, który zabiera cię bezpośrednio do Conrad Hotel w centrum Tokio. Tam rejestrujesz się w recepcji i udajesz się do swojego pokoju. Gdy bierzesz prysznic, obsługa hotelowa prasuje twój garnitur, który pogniótł się w samolocie. Następnie wsiadasz do metra i udajesz się na miejsce umówionego spotkania. Po spotkaniu idziesz na kolację do pobliskiej restauracji. Później wracasz do hotelu, sprawdzasz pocztę elektroniczną i przed pójściem spać dzwonicz do rodziny w Londynie.

Prawdą jest, że historie, w których wszystko idzie jak po maśle, potrafią być nudne. Mnóstwo rzeczy mogło pójść nie tak, ale było inaczej. Taksówka mogła nie przyjechać lub utknąć na północnej obwodnicy Londynu. Mogłaś nie siedzieć na wybranym miejscu w samolocie, lub, co gorsza, lot mógł się opóźnić aż do następnego dnia. Punkt wymiany walut w Tokio mógł nie dysponować odpowiednią gotówką, a hotelowa poczta elektroniczna mogła przestać działać. Taksówka jednak przyjechała na czas i zawiozła cię na lotnisko, nie było żadnych opóźnień, punkt wymiany walut dysponował gotówką. W każdym z tych przypadków niezbędne usługi były świadczone skrupulatnie i dzięki temu nie spóźniłaś się na spotkanie, a pod koniec dnia udało ci się sprawdzić pocztę i zadzwonić do domu.

Rola, jaką w całym tym procesie odegrała technologia, była niewidzialna. W taksówce działał system nawigacji satelitarnej; bankomat wypłacił określoną sumę pieniędzy; system rezerwacji miejsc zapewnił ci możliwość siedzenia w wybranym fotelu; system obsługujący punkt wymiany walut sprawdził obowiązujący

⁷ Chodzi o kwotę wpłaconą na rzecz organizacji, która walczy z zanieczyszczeniem atmosfery. Kwota obliczana jest na podstawie ilości dwutlenku węgla wyemitowanej w trakcie lotu (przyj. tłum.).

tego dnia kurs; poczta elektroniczna była zsynchronizowana; telefon połączył cię z twoją rodziną. Prawdę mówiąc, nawet się nad tym nie zastanawiałeś. Ludzie, technologia i procesy związane z usługami nie rzucały się w oczy, były niejako elementem wyposażenia.

Kiedy ludzie, technologia i procesy działają wspólnie, rutynowe usługi stają się niezawodne i udaje się osiągnąć niewidzialną doskonałość.

Wyjątkowo proste i eleganckie

Choć przez większość czasu w zupełności wystarcza nam ta niezakłócona, niewidzialna doskonałość, są chwile, kiedy doceniamy coś wtedy, kiedy ktoś po cichu dostrzeże naszą sytuację i zrobi coś więcej, aby nam pomóc (np. zwróci pióro zostawione w hotelu); kiedy znajdziemy się w trudnej sytuacji, a ktoś podejmie dodatkowe wysiłki, żeby pomóc nam w rozwiązaniu problemu. Niedawno z takim zjawiskiem spotkał się jeden z naszych przyjaciół.

W trakcie wakacji w Japonii jego żona bardzo się przeziębiła. Kiedy wracali do domu samolotem linii Virgin Atlantic, w chwili gdy samolot obniżał pułap lotu, przygotowując się do lądowania na lotnisku Heathrow, żona poczuła ostry ból w okolicach czoła. Ból przesuwał się od środka w kierunku lewej skroni.

Kiedy poinformowano o tym stewardesę, ta szybko przysłała z pomocą. Zdiagnozowała sytuację – zatoki pasażerki zablokowały się na skutek przeziębienia i zmiany ciśnienia w kabinie spowodowanej przez zmniejszenie wysokości lotu. Razem z trzema koleżankami znalazła mentolowe chusteczki i użyła ich, aby udrożnić zatoki, ciepły ręcznik, aby obniżyć ciśnienie w okolicach czoła, oraz wodę, aby pomóc w wyrównaniu ciśnienia. Stewardesy skontaktowały się ponadto z załogą naziemną i kiedy nasz przyjaciel i jego żona wychodzili z samolotu, czekał już na nich ktoś, kto przeniósł ich bagaże aż do odprawy paszportowej. Stewardesy zadbały również o to, aby na pasażerkę czekał lekarz i wózek na kółkach, na wypadek gdyby był potrzebny. Wszystko to zostało zorganizowane w ciągu 20 minut przed lądowaniem.

Nasz przyjaciel był pod wielkim wrażeniem. Tak właśnie dzieje się w przypadku usług na najwyższym poziomie. Ludzie opowiadają o nich przyjacielom. Wieść krąży po świecie.

Czego uczy nas opisana wcześniej sytuacja? Załoga samolotu działała wspólnie jako zespół, aby jak najszybciej przynieść ulgę w cierpieniu pasażerki i postawić diagnozę – pomogła w dyskretny i skuteczny sposób. Całe zdarzenie robi jeszcze większe wrażenie, jeśli uwzględnimy to, że samolot właśnie przygotowywał się do lądowania, załoga miała więc na głowie mnóstwo innych rzeczy.

Dodatkowo załoga samolotu współpracowała z pozostałym personelem linii lotniczych. Skontaktowała się z centrum medycznym i obsługą naziemną, aby dzięki skoordynowanym działaniom mieć pewność, że żona naszego przyjaciela otrzyma niezbędną pomoc. Jedna ze starszych rangą stewardes miała pewne doświadczenie medyczne i przejęła kontrolę nad sytuacją. Inna usiadła przy cierpiącej pasażerke, aby podnieść ją na duchu i postawić diagnozę. Skoordynowała również działania pozostałych członków załogi, aby zorganizować środki, które miały przynieść ulgę – wodę i mentol. Zanim członkowie personelu linii lotniczej pozostawili naszego przyjaciela i jego żonę samych sobie, upewnili się, że wszystko wróciło do normy. Ból minął, gdy tylko znaleźli się na ziemi, więc sprawa nie była poważna.

Załoga dostosowała swoje zachowanie do sytuacji – w centrum uwagi postawiono człowieka. Inne pozytywne usługi wydają nam się wyjątkowo udane, ponieważ normą są usługi złej jakości. Punkt obsługi klienta na lotnisku bez żadnej kolejki! Automat z kawą serwująca naprawdę smaczne napoje! To nie może być prawda!

Ciekawe, że elastyczne świadczenie usług nie wymaga zaawansowanej technologii i wcale nie jest drogie. W rzeczywistości charakteryzują się elegancją prostotą: uspokoić pasażerkę i zająć się jej bólem głowy; zadbać o wystarczającą liczbę członków personelu, aby możliwe było uniknięcie kolejek; umieścić w dystrybutorze porządną kawę (oczywiście załoga samolotu była w stanie połączyć się z centrum medycznym wyłącznie dzięki technologii, ale w dzisiejszych czasach taka technologia jest oczywista). Właśnie takie usługi cenimy i wspominamy z przyjemnością. Nie są one wcale skomplikowane i to się nam w nich podoba. Pomyśl o Picassie, który był w stanie namalować ptaka jednym pociągnięciem pędzla lub o Milesie Davisie, który potrafi wydobyć ze swojej trąbki niepowtarzalne dźwięki. Elastycznie świadczone usługi potrafią zapierać dech w piersiach swoją prostotą. Aż trudno uwierzyć w to, że nikt inny tego wcześniej nie spróbował.

O elastycznych usługach pamięta się i mówi. Oprócz tego, że uszczęśliwiają ludzi, poprawiają reputację usługodawcy i zapewniają mu lojalnych klientów. Charakteryzują się też elegancją prostotą.

Elastyczne świadczenie usług dostosowuje się do potrzeb klientów i ewoluuje

Przede wszystkim należy pamiętać, że usługi to ludzie. Coraz częściej usługi są rezultatem współpracy ludzi, technologii i procesów. Najlepsza usługa stanowi połączenie innowacyjności, elegancji, prostoty i niewidzialnej doskonałości.

Ale i to nie wszystko. Firmy, które ograniczają się do statycznego wyrobnictwa, działają jak maszyny przeznaczone do pracy w nieożywionym świecie. Współcześnie organizacje muszą być bardziej organiczne, muszą rozwijać się razem z rynkami, na których funkcjonują, poprzez reagowanie na bodźce. Taką możliwość dają elastycznie świadczone usługi. Podobnie jak roślina, która wzrasta w kierunku słońca, skuteczna firma reaguje na zmieniające się wymagania klienta. Usługi nie mogą być statyczne – muszą dostosowywać się i ewoluować, tak aby mogły sprostać potrzebom klientów.

Tak jak aspiracje jednostek i społeczeństwa są płynne – wciąż się zmieniają, tak i usługi muszą ulegać zmianom. Usługi zawsze koncentrują się na ludziach. To istota ich elastyczności: dostosowują się do dynamicznych wymagań klientów. Dotrzymują kroku ludziom, którym mają służyć. Nie stają się niewolnikami przemijających procesów i systemów.

Przykładem branży, w której można dostrzec ewolucję usług, są karty kredytowe. Kiedy je wprowadzono, można się nimi było posługiwać wyłącznie w kraju wydania danej karty. Niewielu ludzi regularnie podróżowało, takie karty zaspokajały zatem potrzeby klientów. Jeśli ktoś wybierał się za granicę i z jakichś powodów wolał nie brać gotówki, mógł się posługiwać czekami podróżnymi. Z biegiem czasu liczba podróżujących za granicę zaczęła rosnąć. Zmieniały się wymagania klientów, a karta kredytowa ewoluowała. Obecnie z większości z nich można korzystać w większości bankomatów oraz w wielu restauracjach na całym świecie. Właściciele kart mają również możliwość korzystania z dodatkowych usług, takich jak ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków, dzięki czemu mogą cieszyć się jeszcze większym spokojem. Ponieważ klienci zaczęli się martwić możliwością fałszerstwa lub wykorzystania karty przez osobę nieupoważnioną, banki je wydające wprowadziły hologramy, a następnie zaczęły wymagać podawania kodu PIN; obecnie prowadzone są prace nad stosowaniem biometrii w celu jeszcze większego ograniczenia ryzyka kradzieży. W usługach związanych z opisywaną branżą wprowadzono ponadto systemy zbierania punktów, które można wymieniać na nagrody oraz karty *affinity*. Za każdym razem, kiedy płacisz kartą, otrzymujesz nagrody w postaci pieniędzy, określonej liczby mil lotniczych, punktów hotelowych albo zniżek w ulubionych sklepach; jeśli chcesz być hojny, możesz wspierać organizacje charytatywne lub drużynę sportową, której kibicujesz. Niektóre z tych udoskonaleń, np. możliwość stosowania kart na całym świecie i zabezpieczenia przed kradzieżą, są bezpośrednio inspirowane potrzebami klientów. Inne, np. ubezpieczenia, karty *affinity* i programy punktowe, to raczej działania aktywizujące, mające na celu tworzenie usług jeszcze lepszych niż te, które klienci postrzegają jako zaledwie wartościowe. Elastycznie świadczone usługi są więc rezultatem nadążania za potrzebami

klientów, zwiększania możliwości i wartości proponowanych usług, a zarazem dbania o przychody usługodawcy.

Elastycznie świadczone usługi umożliwiają ludziom, technologii i procesom dostosowywanie się i ewoluowanie wraz ze zmieniającymi się potrzebami klientów.

Narodziny usługi

Wyobraź sobie pewną sytuację. Jest zimny jesienny dzień. Czytasz właśnie swoją ulubioną książkę, a słońce powoli chowa się za horyzontem. Jasność stopniowo przeistacza się w ciemność. Czytanie książki wymaga coraz większego wysiłku. Co robisz?

Każdej osobie żyjącej w cywilizowanym świecie pytanie wyda się idiotyczne. Odpowiedź jest prosta: włączasz światło, czytasz dalej i tyle. Jest to dla nas oczywiste.

Nasze domy zaprojektowano tak, aby zaspokajały nasze podstawowe potrzeby. W większości z nich jest obecnie dostępna elektryczność zapewniająca światło, gaz, który daje ciepło, i woda. Źródła tych produktów oraz firmy, które nas w nie zaopatrują, są bardzo różnorodne i zależą od tego, w jakiej części świata się znajdujemy. Energia elektryczna może być generowana dzięki spalaniu węgla, energii atomowej lub przez wiatr. Firma, która ją dostarcza, może być przedsiębiorstwem komunalnym lub prywatnym przedsiębiorstwem o międzynarodowym zasięgu. Niezależnie od dostawcy usługa jest dla wszystkich podobna. Gdy potrzebujemy światła, wystarczy, że naciśniemy przełącznik; gdy potrzebujemy gazu, przekręcamy gałkę; gdy potrzebujemy wody, odkręcamy kran.

Wspomniane usługi ilustrują koncepcję elastyczności. Koncentrują się na ludziach: wyraźnie widać, że istnieją po to, by spełniać potrzeby ludzi, którym mają służyć. Są skonstruowane w sposób gwarantujący elegancką prostotę oraz niewidzialną doskonałość – rury i kable, z których korzystają, są zazwyczaj ukryte za meblami w naszych domach i pod asfaltem na ulicach.

Elastycznie świadczone usługi wciąż się zmieniają. W wielu odległych regionach świata, w których dotychczas nawet nie marzono o stosowaniu kanalizacji i elektryczności, dziś jest to już możliwe. Charakteryzują się również dużymi możliwościami adaptacyjnymi. Przykład: zakłady użyteczności publicznej wiedzą, kiedy spodziewać się skoków zapotrzebowania. Podobne przedsiębiorstwa w Wielkiej Brytanii potrafią przewidzieć, że miliony ludzi będą chciały zagotować wodę i zaparzyć sobie herbatę w przerwie ważnego meczu piłki nożnej, takiego jak finał Pucharu Anglii. Elastyczne świadczenie usług możliwe jest dzięki ludziom, technologii i procesom.

Usługi wciąż dostosowują się, aby nadążyć za zmianami, jakie zachodzą w społeczeństwie. Tak jest i w przypadku elektryczności. Rosnące zainteresowanie ochroną środowiska powoduje, że coraz większe ilości energii elektrycznej generuje się ze źródeł odnawialnych, a nie z paliw kopalnych.

Podstawowa usługa – dostarczenie energii elektrycznej – nie ulega zmianie. Zmienia się natomiast sposób, w jaki jest świadczona – nieustannie ewoluuje równoległe do potrzeb i interesów klientów.

Słodki aromat usług

Opisane wyżej usługi nie zawsze były oczywiste. Pomyślmy np. o wodzie. Na początku XIX wieku w Londynie ścieki płynęły z niezabezpieczonych szamb przez otwarte kanały ściekowe aż do Tamizy. Doprowadziło to do tak wielkiego zanieczyszczenia, że z rzeki zniknęły wszystkie żywe stworzenia. Epidemia zagrażała również zdrowiu londyńczyków. Epidemie cholery (choroby, która rozprzestrzeniła się przez zanieczyszczoną wodę) nawiedzały Londyn przeobraźliwie często. W latach 1853–1854 zmarło z tego powodu ponad 10 tysięcy londyńczyków. W roku 1858 nastąpiło wyjątkowo upalne lato. Ścieki przepelniały Tamizę i wiele jej miejskich dopływów. Wysoka temperatura i wilgotność sprzyjały rozwojowi bakterii, a po mieście rozchodził się niewyobraźalny fetor.

Ostatecznie Wielki Smród [jak nazwano zjawisko związane z opisaną sytuacją – przyp. tłum.] zmusił brytyjski parlament do podjęcia pewnych działań. Przyjęto odpowiednią uchwałę, a realizację projektu powierzono Josephowi Bazalgette'owi. Rozwiązanie zaproponowane przez Bazalgette'a polegało na wybudowaniu 83 mil głównych podziemnych kanałów ściekowych wykonanych z cegły, którymi miał płynąć nadmiar ścieków, oraz 1100 mil ulicznych kanałów ściekowych, które miały zbierać nieprzerobione ścieki, do tej pory bez przeszkód wypełniające ulice i główne szlaki komunikacyjne. Ścieki zostały skierowane w dół, a na końcu wpadały do Tamizy. Oczyszczalnie ścieków pojawiły się kilka dziesięcioleci później.

O dalekowzroczności Bazalgette'a świadczy dobrana przez niego średnica kanałów ściekowych. W trakcie planowania sieci uwzględnił możliwie najgęstsze zaludnienie, z wielkim zapasem obliczył, jaką ilość ścieków może produkować każdy londyńczyk, i w ten sposób określił potrzebną średnicę rury. Następnie stwierdził: „Takie rzeczy buduje się tylko raz, a zawsze może się zdarzyć coś, czego nie przewidzieliśmy” i użył rur o dwukrotnie większej średnicy. Taką dalekowzrocznością zasłużył sobie na wdzięczność londyńczyków: nieprzewi-

dzianym zdarzeniem okazał się bowiem blok mieszkalny. Gdyby Bazalgette zdecydował się na planowaną początkowo rurę o mniejszej średnicy, kanały ściekowe przepełniłyby się już w latach 60. XX wieku. Bazalgette tak skutecznie kreował przyszłość, że jego kanały są w użyciu aż do dziś.

Dzięki wprowadzeniu nowego systemu kanalizacyjnego udało się ograniczyć epidemie cholery. Straszliwy smród przestał być cechą charakterystyczną miasta, a zasoby wodne nie były już zanieczyszczane przez ścieki. Obecnie w Tamizie pływają różne mniejsze odmiany ryb, m.in. pstrąg; co więcej, jeśli tylko wystarczy nam odwagi, możemy w niej nawet pływać.

Bezpośredni rezultat stanowi kanalizacja, która stała się dla Londynu jedną z podstawowych usług. Koncentruje się ona na ludziach, charakteryzuje się elegancją prostotą, nie rzuca się w oczy, dostosowuje się do zmieniających warunków i jest możliwa dzięki ludziom, technologii i procesom – czyli zawiera wszystkie elementy niezbędne do świadczenia podstawowych usług. Fakt, że sieć kanałów ściekowych jest niezwykłym osiągnięciem inżynierii, nie ma dla londyńczyków aż tak wielkiego znaczenia jak to, że mogą skutecznie, higienicznie, dyskretnie odprowadzać wodę do rur kanalizacyjnych.

Usługi nie mogą jedynie liczyć na naszą wdzięczność – muszą spodziewać się również naszego niezadowolenia, gdy zawiodą. Opóźniony samolot, brak zainteresowania sprzedawcy, pozostawienie nas na pastwę automatów w telefonicznym centrum obsługi lub bankomat, w którym zabrakło gotówki – takie rzeczy zauważamy, a następnie opowiadamy o nich znajomym i rodzinie.

Jakie ma to znaczenie? Cóż, bez względu na to, czy jesteś pracownikiem szczebla kierowniczego, który jest wciąż w drodze, przemierzając świat w celach biznesowych, każdego dnia dojeżdżasz do pracy, pracujesz w domu czy jesteś na emeryturze, usługi są częścią twojego codziennego życia. Usługi mają nie tylko charakter osobisty, lecz również komercyjny. Usługi budują lub niszczą firmy. Nikt nie będzie prowadził interesów z organizacją logistyczną, która nie dostarcza paczek. Podobnie nikt nie będzie współpracował (przynajmniej nie przez dłuższy czas) z firmą informatyczną, której sprzęt będzie się psuł. Ted Levitt z Uniwersytetu Harvarda ujął to następująco: „Nie ma czegoś takiego jak przemysł usługowy. Istnieją wyłącznie przemysły, w których usługi odgrywają większą lub mniejszą rolę. Wszyscy zajmujemy się usługami”⁸.

Dzisiaj słowa Levitta są prawdziwsze niż kiedykolwiek wcześniej. Kiedy wszystko dobrze się układa, usługi potrafią być skuteczne i dyskretne – tak jak w przypadku podróży z Londynu do Tokio – i mogą być źródłem miłych doświadczeń – tak jak to miało miejsce na pokładzie samolotu, który przygo-

⁸ Ted Levitt, *Production-Line Approach to Service*, w: *Ted Levitt on Marketing*, Harvard Business School Press, Boston 2006, s. 59.

towywał się do lądowania na Heathrow. Ale jeśli coś pójdzie nie tak, to, jakby to ujął Bazalgette, zawsze pozostaje nieprzyjemny zapach.

Elastyczne świadczenie usługi traktujemy jako coś oczywistego i nie musimy o nich myśleć; stają się one (czasem w sposób dosłowny) częścią wyposażenia. Dostrzegamy je wyłącznie wtedy, kiedy dochodzi do jakiejś usterki.

Wyzwanie, jakim jest wybór

Jak stwierdził Ted Levitt, wszyscy zajmujemy się usługami. W przypadku firm wyróżnienie się na tle tłumu nigdy nie było tak ważne i trudne jak obecnie.

Współcześni klienci mają większy wybór produktów i usług niż kiedykolwiek wcześniej. W krajach rozwiniętych dobrobyt, globalizacja handlu oraz większa ilość czasu wolnego doprowadziły do udostępnienia ludziom bardzo szerokiego wachlarza produktów. W środku zimy można kupić letnie owoce. Można również nabyć rzadkie pierwsze wydanie książki znajdujące się w księgarni w innej części globu lub owoce morza wyłowione kilka godzin temu w miejscach odległych o tysiące mil.

W kontekście większego wyboru ciągle dochodzi do dyskusji dotyczących posiadania przeciwstawionego dostępu do usług. Jeśli usługa, której potrzebujesz, odpowiada ci pod względem niezawodności, ceny i eleganckiej prostoty, jest dostosowana do twoich potrzeb, a co więcej – masz do niej dostęp w każdej chwili, nie musisz sam wchodzić w posiadanie tej usługi. Możesz np. sądzić, że potrzebujesz własnego samochodu. Załóżmy, że tak naprawdę twoją prawdziwą potrzebą jest transport z domu do biura i gdybyś mógł mieć dostęp do usługi zaspokajającej tę potrzebę, zniknęłaby chęć posiadania auta. Można się też zastanawiać, po co ci kolekcja płyt CD, skoro w każdej chwili możesz je pobrać z internetu. Jak już ustaliliśmy, elastycznie świadczone usługi charakteryzują się między innymi elegancką prostotą i ewoluują wraz z potrzebami klientów. Zmieniają sposób, w jaki ludzie rozumieją, a następnie wykorzystują usługi. Firmy powinny zatem wciąż dostosowywać i rozwijać swoją ofertę, tak aby dostosowywać ją do zmieniających się wymagań.

Bogaty wybór produktów i usług dostępny jest za pośrednictwem rosnącej liczby kanałów. Jeszcze niedawno jedynym miejscem, w którym mogłeś kupić wybraną przez siebie płytę, był sklep muzyczny. Jeśli mieszkałeś w małym mieście z ograniczonymi możliwościami transportowymi, możliwe, że miałeś dostęp tylko do jednego sklepu z nagraniami. To, czy udało ci się kupić wybraną płytę, zależało od tego, czy była akurat na stanie, oraz od różnorodnych upodobań właściciela. Obecnie duże sieci muzyczne mają sklepy we wszystkich

większych miastach. Jeśli płyta jest niedostępna w jednym z nich, możesz iść do następnego lub poprosić o zamówienie towaru. Możesz też zamówić płytę w serwisie internetowym, nie wychodząc z domu. Inne rozwiązanie to skorzystanie z odpowiednich serwisów, dzięki którym można w dowolnym momencie pobrać wybrany utwór.

Szeroki wybór dotyczy produktów, usług i kanałów. Kiedyś można było kupować nagrania w jednym sklepie muzycznym, w godzinach od 9.00 do 17.00, od poniedziałku do piątku. Obecnie możesz kupić dowolny album przez 24 godziny na dobę, w rzeczywistym sklepie lub w trybie online.

Szerokiemu wyborowi produktów niestety nie zawsze towarzyszy rozwój usług. Powróćmy do naszego przykładu muzycznego. Wyobraź sobie, że właściciel starego sklepu muzycznego z sąsiedztwa słyszał z trafnych opinii na temat najnowszych trendów. Dla klientów, którzy chcieli, aby polecono im jakiś album, usługi właściciela były bezcenne. Dzięki dogłębnej wiedzy mógł on zadawać klientom pytania dające wgląd w ich muzyczne upodobania, a następnie proponować nowy album, który mógłby ich zainteresować.

A teraz przenieśmy się do współczesnej ogólnokrajowej sieci sklepów muzycznych. Aby zredukować koszty (w celu konkurowania z rywalami działającymi na rynku internetowym), sklepy ograniczyły liczbę personelu do minimum. Zmieniły się też wymagania dotyczące rekrutacji pracowników. Umiejętność obsługi kasy jest zazwyczaj ważniejsza od tego, czy ktoś lubi i zna wczesną twórczość Bruce'a Springsteena, lub tym bardziej od tego, czy potrafi wyrazić swoją opinię na temat współczesnej muzyki.

Aby zaspokoić potrzeby wszystkich potencjalnych klientów, nowy sklep sprzedaje więcej albumów niż stary. Nie musisz już polegać na rekomendacjach zaufanego doradcy – masz nieograniczony wybór. Im większy jednak wybór, tym trudniejsze staje się podjęcie ostatecznej decyzji.

Wzrost dostępności produktu i wiążące się z nim korzyści są czymś oczywistym. Co natomiast z usługami? Szeroka dostępność nie zawsze zaspokaja podstawowe potrzeby dotyczące usług – chcesz, aby ktoś polecił ci album, który powinieneś kupić. Czy ma to być *Darkness on the Edge of Town*, czy może *Nebraska*? Oczywiście można argumentować, że alternatywą są recenzje i rekomendacje publikowane online, ale to nie to samo co zaufany właściciel sklepu muzycznego, który patrzy ci prosto w oczy i traktuje cię w sposób indywidualny.

Usługodawcy wciąż stają przed wyzwaniem, jakim jest połączenie szerokiego wyboru z odpowiednim poziomem usług. W przyszłości pojawi się wyzwanie polegające na zapewnieniu dostępu do usług, które wcześniej klienci woleli mieć na własność.

Nikt nie mówił, że będzie łatwo

Elastyczne świadczenie usług nie jest proste, choć takie się wydaje. Niewidzialność znacznej części technologii i zasobów ludzkich, na których opierają się takie usługi, potrafi nas omamić. Fakt, że gdy znajdujemy się w Rzymie, bankomat może nam wypłacić żadaną sumę w euro, obciążając nasze konto w Londynie, już nas nie zastanawia. Usługi przypominają łabędzia, który gładko płynie po rzece: na powierzchni wszystko wydaje się spokojne i niezmażone, ale kilka centymetrów pod powierzchnią wody nogi ptaka wiosłują w szaleńczym tempie.

To, co widzialne w usłudze, może stanowić jedynie drobną część tego, co dzieje się w tle. Doprowadzenie usługi do perfekcji wymaga nieraz wielu lat pracy. W rzeczywistości najpierw rozwija się produkt, a usługa jako całość z reguły pozostaje w tyle.

Pracujemy w przemyśle informatycznym, który obecnie zмага się z podobnymi problemami dotyczącymi serwisowania i reputacji, z jakimi 40 lat temu zmagał się przemysł samochodowy. Ile razy na rynek wypuszcza się nowe oprogramowanie z błędami? Wynika to z niezwykle złożonej natury procesu tworzenia oprogramowania komputerowego.

Być może nie powinno nas to zaskakiwać. Podkreślaliśmy już przecież, że przemysł informatyczny jest stosunkowo młody, a samochody towarzyszą nam już od ponad stu lat.

W ciągu tego okresu samochody ulegały zmianom, ale nie tak drastycznym, jak nam się wydaje. Mimo że współcześnie niektóre modele wyposaża się w nawigację satelitarną (tak naprawdę jest to innowacja ze strony przemysłu informatycznego), w dalszym ciągu mają cztery koła, silnik o spalaniu wewnętrznym i te same mechanizmy hamujące. Od czasu wynalezienia samochodu jego funkcja praktycznie nie uległa zmianie. Wciąż pozostaje wygodną formą transportu. W obszarze informatycznym technologia rozwija się niezwykle szybko. Informatyka rozwija się dzięki coraz większej innowacyjności produktów, tymczasem w przemyśle samochodowym włożono wiele wysiłku w ulepszenie poziomu usług. Samochody obecnie rzadziej się psują i są bardziej przyjazne środowisku niż kiedykolwiek wcześniej, natomiast technologia informatyczna stała się jedynie bardziej skomplikowana!

Technologia istnieje po to, by ułatwiać nam życie. Bez względu na to, czy dzieje się tak dzięki automatyzacji procesu (np. w bankomacie na lotnisku), przyspieszeniu transakcji (jak w punkcie wymiany walut) czy udostępnieniu nowej usługi (takiej jak rezerwacja miejsc w samolocie), podstawową zasadą każdej usługi technologicznej (oraz każdej innej) jest poprawa warunków życia klienta. Brzmi to świetnie, wiemy jednak, że nie zawsze się sprawdza.

Usługa jest skuteczna wtedy, kiedy charakteryzuje ją niewidzialna doskonałość. Kiedy złożoność technologii zmniejsza korzyści, które powinien czerpać klient, usługa zawodzi.

Góra lodowa

Technologiczne problemy są rozwiązywalne, natomiast współpraca z ludźmi nad uelastycznieniem usług może okazać się trudniejszym zadaniem. Skąd usługodawca ma wiedzieć, czego tak naprawdę potrzebuje klient? Jak może sprawić, że świadczona przez niego usługa będzie idealna?

Zwykle klient może przedstawić usługodawcy problem i pozostawić mu znalezienie rozwiązania. Takie nienaturalne relacje mogą rodzić błędy. Istnieje prawdopodobieństwo pojawienia się różnic pomiędzy opisem problemu przygotowanym przez klienta a sposobem, w jaki zinterpretuje go usługodawca. Co więcej klient nie zdaje sobie czasem sprawy ze swoich prawdziwych potrzeb. Jak to możliwe? To, co mówią klienci, oraz proponowane przez nich rozwiązania mogą dodatkowo skomplikować sprawę, bo w grę wchodzi ich preferencje.

Poza tym „słowa potrafią opisać tylko 10% obrazu, który ma w umyśle klient”⁹. Większą część wiedzy – niejako podwodną część góry lodowej – zdobywamy i przekazujemy bez słów w trakcie bezpośrednich kontaktów. Kiedy mówimy o wiedzy przekazywanej bez słów (wiedzy milczącej), mamy na myśli wiedzę opartą na doświadczeniu, której nie da się w sposób prosty wyrazić w słowach lub liczbach. Takie doświadczenia są ogromnie ważne dla naszej osobowości. A ponieważ firmy składają się z ludzi, milcząca wiedza jest też ważna z punktu widzenia organizacji. Elastyczne świadczenie usług będzie możliwe jedynie wtedy, kiedy naprawdę docenimy milczącą wiedzę naszych klientów.

Gdy koncentrujemy się na ludziach, próbujemy ich zrozumieć, uwzględniać ich umysł, ciało i duszę, oraz czerpiemy zarazem z wiedzy naukowej i nieuchwytej intuicji, możemy wykorzystać milczącą wiedzę w elastycznym świadczeniu usług.

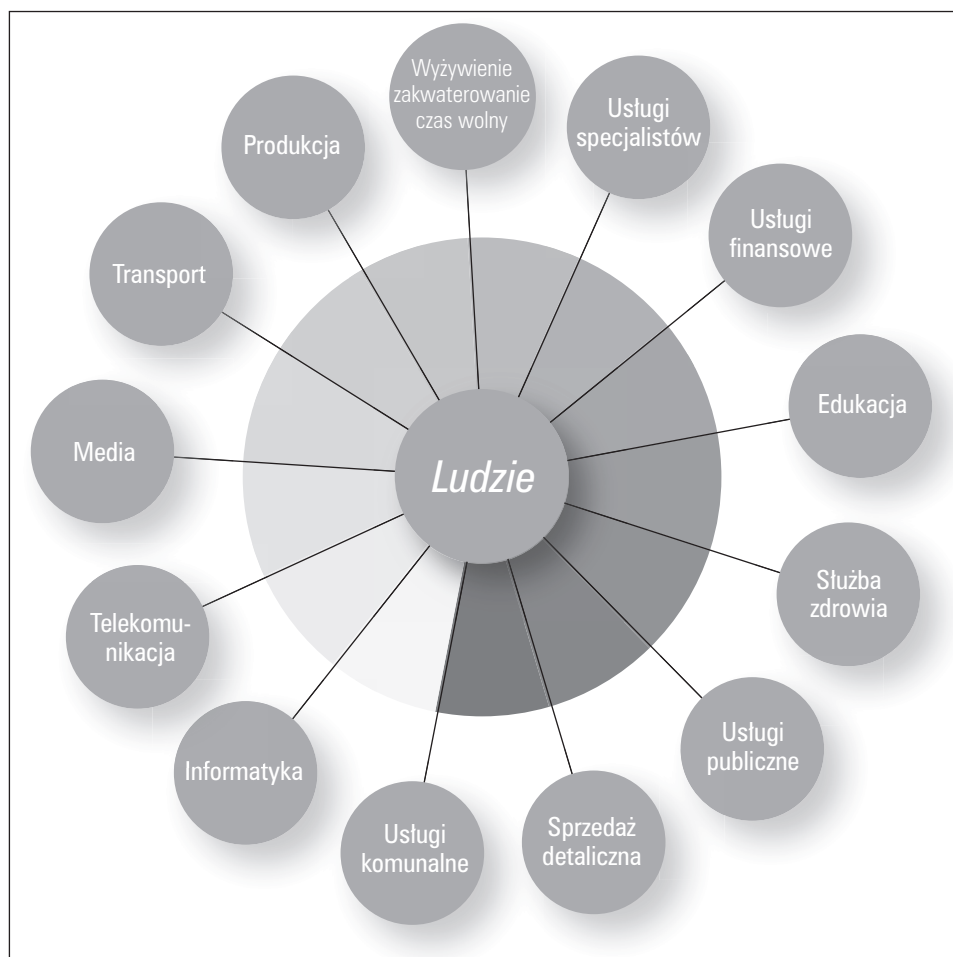
W stronę elastycznych usług

Omówione przykłady rodzą kilka istotnych pytań. Czym są obecnie elastycznie świadczone usługi? W jaki sposób możemy sprawić, że będą one nadążać za przyszłymi oczekiwaniami klienta? Przeanalizowaliśmy cechy charakterystyczne

⁹ Georg Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, Nowy Jork 2000, s. 197.

najlepszych tego rodzaju usług. W pozostałej części książki opisujemy drogę, jaką firma Fujitsu wciąż zmierza w kierunku elastycznego świadczenia doskonałych usług, oraz sposób, w jaki inne organizacje mogą również przekształcić się tak, aby już dziś świadczyć usługi przyszłości. Wybraliśmy przykłady z różnych dziedzin – od usług komunalnych po media, od transportu po sprzedaż detaliczną; usługi, z którymi każdy z nas spotyka się w życiu codziennym. Ilustracja I.1 przedstawia, jak codziennie korzystamy z niezliczonej ilości usług, które jawią nam się zazwyczaj jako oczywiste.

Elastycznie świadczone usługi wciąż dostosowują się i ewoluują, aby zaspokajać potrzeby klientów. Aby świadczyć takie usługi, usługodawcy muszą uwzględnić trzy podstawowe elementy: umysł, ciało i duszę (porównaj ilustra-

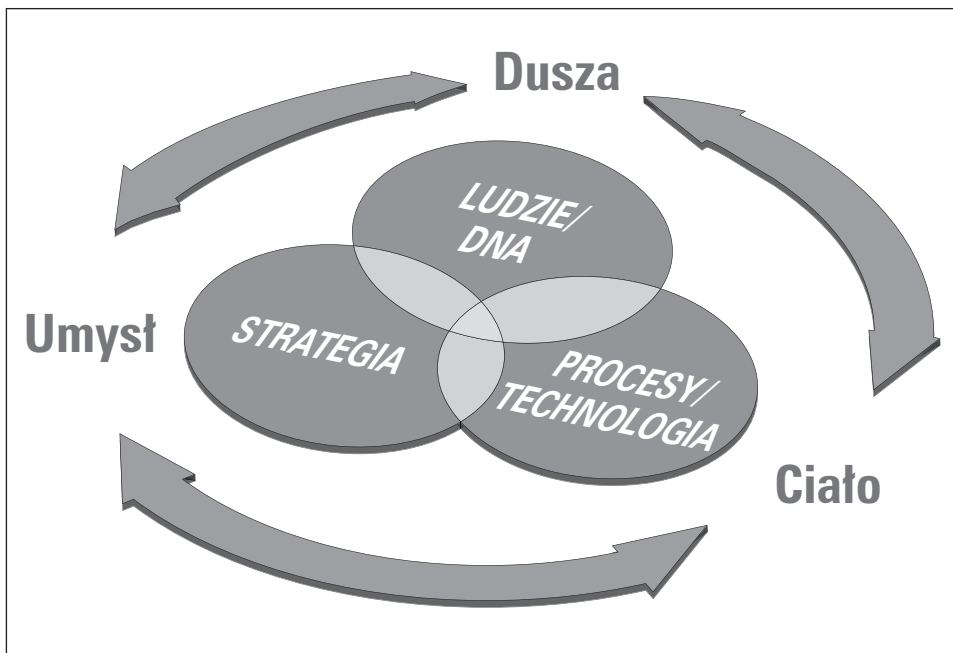


Ilustracja I.1. Ludzie i usługi

cję I.2). Posługujemy się metaforą umysłu, ciała i duszy w celu zilustrowania organicznej natury elastycznie świadczonych usług oraz silnego związku pomiędzy teorią, praktyką i inspiracją.

W pierwszej części niniejszej publikacji koncentrujemy się na umyśle. To umysł pobudza do działań, wytycza kierunek i opracowuje strategię. Ta część książki składa się z dwóch rozdziałów. Pierwszy koncentruje się na rozwoju kultury elastyczności. To filozofia, która z pomocą ludzi prowadzi do przeobrażenia usług. Posługując się prawdziwymi przykładami, wyjaśniamy, jak stworzyć kulturę usług skupiającą się na ludzkich potrzebach.

Następnie analizujemy to, w jaki sposób można zmienić zasady gry, robiąc coś inaczej i koncentrując się na tych potrzebach klientów, których nikt wcześniej nie dostrzegł. Z tej części książki dowiesz się, jak tworzyć i zdobywać nowe rynki.



Ilustracja I.2. Podstawowe elementy elastycznie świadczonych usług: umysł, ciało i dusza

Umysł dąży do osiągnięcia strategicznego sojuszu pomiędzy usługodawcą, klientem i ewentualnie klientem klienta. Aby doszło do spotkania umysłów, musi dojść do wymiany przemilczanych i zwerbalizowanych informacji. Wyjaśnimy to szerzej w rozdziale *Zmiana zasad gry*.

Druga część książki koncentruje się na ciele. Ciało składa się z procesów i technologii stosowanych w obrębie organizacji. To fizyczna struktura, która

ewoluuje na skutek zmieniających się potrzeb klienta. Firmy, które opanowały sztukę elastycznego świadczenia usług, przekształcają się tak, aby dostosować się do potrzeb klientów, na czym korzystają obie strony. Naszym zdaniem ciałem to kanał, przez który rozprowadzana jest energia pochodząca z duszy (ludzie).

Ciało opiera się na modelu czterorzędowym: sprzedaż, rozwiązanie, realizacja, innowacje. Elastycznie świadczone usługi przenoszą sprzedaż usług na wyższy poziom dzięki usunięciu zbędnych zawłości, umożliwieniu klientom wyboru rozwiązania spełniającego ich obecne i przyszłe potrzeby oraz skutecznemu rozmieszczeniu usług.

Sprzedaż usług to jedno, ich świadczenie to zupełnie inna historia. W świecie, w którym potrzeby biznesowe klientów zmieniają się niezwykle szybko, konieczne są solidne i niezawodne działania, umiejętność adaptacji i ewoluowania. To istota elastyczności. Jej nieodłącznym aspektem są ujednolicone, wysokie standardy.

Jedno z uchybień tradycyjnych usług polega na niemożności dostosowania się do przyszłych trendów. Co gorsza, czasem klienci odrywają, że nie są zabezpieczeni przed przewidywalnymi zmianami w technologii. Elastycznie świadczone usługi stawiają czoło temu wyzwaniu. Usługodawca i klient pracują razem, aby przewidzieć zmianę. Często wiąże się to z uświadamianiem klientom prawdopodobnego wpływu przyszłych wstrząsających sytuacji. Wzrost zależy od zaufania – należy dążyć do zrozumienia przyszłych technologii i trendów. Również tu posługujemy się kilkoma przykładami ilustrującymi te tezy.

Ostatnią częścią triady elastycznie świadczonych usług jest dusza. Dusza to wewnętrzna esencja lub energia zespalaająca umysł i ciało. Aby skonstruować, a następnie rozpocząć elastyczne świadczenie usług, należy okiełznać zbiorową energię ludzi i wykorzystać kulturę (lub DNA) danej organizacji.

Na końcu analizujemy długoterminowe społeczne, ekonomiczne i środowiskowe wymagania, jakie stoją przed usługą, która ma się rozwijać w sposób zrównoważony. Elastycznie świadczone usługi nie istnieją w próżni. Pomyśl o historii londyńskich kanałów ściekowych i o tym, jak korzystamy z gazu, elektryczności i wody. Ciężko ustalić sposób, jak można udoskonalić taką usługę. A mimo to usługi wciąż się zmieniają. Wielu z nas nie wystarcza już samo to, że dociera do nas elektryczność; coraz bardziej zależy nam na tym, aby była ona czysta, ekologiczna i powstawała w sposób zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju¹⁰.

¹⁰ Zrównoważony rozwój (*sustainability*) ma miejsce wtedy, kiedy ekosystem rozwija się w sposób pozwalający na zachowanie podstawowych procesów, funkcji, różnorodności biologicznej i produktywności. W przypadku ludzi oznacza to, że w celu zapewnienia sobie sprzyjających warunków w przyszłości muszą rozwijać się, dbając o środowisko naturalne i w sposób odpowiedzialny korzystać z zasobów kulturowych i przyrodniczych (przyp. tłum.).

Bez względu na to, czy stanie się tak dzięki technologicznym innowacjom, wymaganiom klientów czy nowym regulacjom prawnym, usługi komunalne – tak jak wszystkie inne usługi – będą musiały rozwijać się w sposób zrównoważony. Jesteśmy przekonani, że zmierzanie do doskonałości w elastycznym świadczeniu usług będzie nas stopniowo zbliżać do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju.

Podsumowanie

Z tego, co dowiedzieliśmy się z wprowadzenia, wynika, że elastycznie świadczone usługi:

- Służą ludziom. Są przedstawiane, obmyślane i obsługiwane w sposób mający na celu zaspokojenie potrzeb klientów.
- Są świadczone dzięki ludziom i zoptymalizowanym procesom i technologiom. Wraz z rozwojem społeczeństwa zmieniają się sposoby interakcji z klientami. Usługi muszą wciąż się dostosowywać i ewoluować, aby nadążać za zmianami.
- Są przejrzyste. Przejrzystość oznacza gotowość pokazywania procesów i technologii w celu wprowadzania ciągłych innowacji dotyczących danej dziedziny.
- Są skonstruowane tak, aby dzięki ciągłym innowacjom zapewniać niewidzialną doskonałość i elegancką prostotę.
- Potrafią się dostosowywać. Ewolują, aby zapewniać wymaganą elastyczność i współtworzyć przyszłość.

Elastycznie świadczone usługi to połączenie sztuki i nauki, które równoważą wiedzę i doświadczenie. Dostosowują się i ewoluują zgodnie z potrzebami klientów. Aby świadczyć takie usługi, usługodawcy muszą zrozumieć i uwzględnić umysł, ciało i duszę klientów i ich odbiorców oraz postrzegać usługę całościowo.

W niniejszej książce nie tylko opisujemy drogę do doskonałości w elastycznym świadczeniu usług, jaką przebyła firma Fujitsu, ale także udzielamy wskazówek odnośnie do tego, jak mogą przeobrazić się inne organizacje. Najpierw należy wytyczyć kierunek, rozwinąć kulturę usług oraz opracować strategię (umysł); następnie zaangażować organizację, wzmocnić nasze możliwości technologiczne i procesowe dzięki połączeniu poszczególnych elementów (ciało); na końcu należy zmaksymalizować energię całej organizacji (duszę), aby ukończyć transformację. Poniżej przedstawiamy główne etapy drogi do przeobrażenia organizacji, które omówimy dokładniej w dalszej części książki:

- etap 1 – rozwój kultury elastyczności,
- etap 2 – zmiana zasad gry,

- etap 3 – zaangażowanie w relacje z klientami,
- etap 4 – zwiększenie możliwości klientów,
- etap 5 – świadczenie usług wysokiej jakości,
- etap 6 – współtworzenie przyszłości,
- etap 7 – maksymalne wykorzystanie energii zbiorowej.

CZĘŚĆ 1

Umysł – Kokoro

W przypadku ludzi za organizowanie działań odpowiedzialny jest umysł. Jest centrum kontrolnym, które analizuje sytuacje i podejmuje decyzje. Podobnie jest w przypadku naszego modelu elastycznie świadczonych usług.

To umysł sprawia, że wszystko działa, jak należy. To organ, który odpowiada za wytyczanie kierunku i opracowywanie strategii. Określa to, co jest ważne dla całej organizacji, oraz dla jej poszczególnych części.

Podobnie jak w przypadku istot ludzkich, umysł usług jest nierozzerwalnie połączony z ciałem i duszą. Umysł kontroluje syntezę ludzi, technologii i procesów, które składają się na elastycznie świadczone usługi.

Naszą dyskusję poświęconą umysłowi podzieliliśmy na dwie części:

W rozdziale 1 zatytułowanym „Rozwój kultury elastycznie świadczonych usług” wyjaśniamy, jak stworzyć kulturę, w której wszystkie nasze działania koncentrują się wokół klientów i ich odbiorców.

W rozdziale 2 zatytułowanym „Zmiana zasad gry” na podstawie wcześniejszego materiału pokazujemy, jak zmienia się natura usług i co możesz zrobić, aby odejść od tradycyjnych metod prowadzenia działalności.

Rozwój kultury elastycznie świadczonych usług

Zacznijmy od tego, co nazwaliśmy nastawieniem na usługi. Wyobraź sobie, że zbliża się termin egzaminów, które ma pisać twoja 15-letnia córka. Przez cały rok szkolny ciężko pracowała, ale kilka tygodni temu zachorowała na zapalenie migdałków, przez co opuściła kilka lekcji i ma teraz zaległości. Data egzaminów wciąż się przybliża, a dodatkowy stres sprawia, że córce jeszcze trudniej jest przyswoić wiedzę. Powiedziała nauczycielom o swoich trudnościach, ale poinstruowano ich, że muszą kontynuować realizowanie programu, aby do końca roku omówić wszystkie zagadnienia, które uczniowie muszą znać w trakcie egzaminów. Pewnego dnia twoja córka wraca do domu i mówi, że niektórzy nauczyciele postanowili prowadzić po godzinach dodatkowe zajęcia dla grupy uczniów, którzy doświadczają podobnych trudności. Córka od razu mniej się stresuje, bo wie, że otrzyma niezbędną pomoc, a w trakcie kilku tygodni znów nabiera pewności siebie.

Nauczyciele nie musieli organizować dodatkowych zajęć, nie mieli takiego obowiązku – mogli tylko obserwować zmagania uczniów. Dlaczego więc tak postąpili? Ponieważ zdawali sobie sprawę z tego, że wartość świadczonych przez nich usług tkwi w edukowaniu uczniów, a nie w realizowaniu programu na czas. Zależało im na tym, aby przekazać swoim podopiecznym niezbędną wiedzę. Traktowanie usług w ujęciu szerszym niż standardowe jest kluczowym składnikiem kultury elastycznie świadczonych usług.

Warto ponownie nawiązać do obserwacji Teda Levitta z Uniwersytetu Harvarda¹¹. Levitt argumentuje, że korporacje powinny koncentrować się przede wszystkim na spełnianiu oczekiwań klientów, a nie tylko na produkcji dóbr. Stwierdza, że „zarząd musi postrzegać siebie nie jako producenta produktów, ale jako dostawcę satysfakcji poszerzającej grono klientów”. Levitt

¹¹ Ted Levitt, *Making Myopia*, „Harvard Business Review” 2004, lipiec – sierpień, s. 138–149.

dochodzi do wniosku, że koncentrowanie się wyłącznie na produkcji bardzo ogranicza usługodawcę. Podkreśla, że firmy muszą poszerzyć perspektywę, w jakiej widzą istotę swojej działalności, podobnie jak zrobili to nauczyciele, kiedy zdecydowali się na dodatkowe zajęcia. W przeciwnym razie będą mogły szybko zapomnieć o klientach, podobnie jak nauczyciele musieliby się pożegnać z uczniami.

Kontynuując ten tok myślenia, Levitt pisze:

Firmy kolejowe mają dziś problemy nie dlatego, że potrzeby klientów zostały zaspokojone przez kogoś innego (...), tylko dlatego, że to one nie zaspokoili tych potrzeb. Pozwoliły, aby inni zabrali im klientów, ponieważ doszły do wniosku, że działają w przemyśle kolejowym, a nie transportowym. Błąd polegający na niewłaściwym określeniu obszaru działalności wynikał stąd, że firmy kolejowe koncentrowały się na transporcie kolejowym zamiast koncentrować się na transporcie postrzeganym szerzej – koncentrowały się na produkcie, a nie na kliencie.

Zdaniem Levitta działalność przewoźników kolejowych została ograniczona, ponieważ brakowało im chęci poszerzania horyzontów. W podobny sposób krytykuje on również inne branże przemysłu. Przemysł filmowy nie zareagował na wzrost znaczenia telewizji, ponieważ uważał, że jego branża to filmy, a nie zapewnianie rozrywki.

Spostrzeżenia Levitta sprawdzają się również w dzisiejszej sytuacji: jeśli zbyt wąsko określasz, kim są twoi klienci, ryzykujesz, że wielu pominiiesz; jeśli zbyt wąsko postrzegasz świadczone przez siebie usługi, ograniczasz sposób ich świadczenia lub ich zakres, ryzykujesz, że przegrasz z konkurencją, dla której ważna jest ogólna korzyść z usługi. Przegrasz z nauczycielem, który uczy, a nie tylko realizuje program; firmą kolejową, która dba o wszystkie potrzeby transportowe klienta, a nie tylko o przejazd koleją; studiem filmowym, które zapewnia rozrywkę, a nie tylko kręci filmy.

Koncentrowanie się na określonych cechach usługi jest powszechne. Ileż to razy doznajemy frustracji, dlatego że usługodawcy nie dbają o ostateczną wartość świadczonych przez nich usług, tylko o to, aby świadczyć je tak, jak to sobie zaplanowali? Podobni dostawcy nie znają kultury elastyczności. Mamy nadzieję i spodziewamy się, że wkrótce czas takich usługodawców dobiegnie końca.

Zacznijmy więc od tego, czym jest kultura usług i jak można ją rozwijać.

Kultura usług to środowisko, w którym zachowaniami jednostek kierują wartości pomocne w dostarczaniu klientom tego, czego chcą; tam, gdzie chcą; kiedy chcą i tak jak chcą. Pomysłowe rozwiązania i nowe okazje pojawiają się tylko wtedy, kiedy staramy się zrozumieć to, czego naprawdę potrzebuje nasz klient. Takie zrozumienie możemy poszerzać wyłącznie dzięki dążeniu do poprawienia sytuacji klienta oraz zdolności prowadzenia otwartych i uczciwych

rozmów. Stworzenie związku, który umożliwi podobną komunikację, zajmuje trochę czasu, ale kiedy już uda się ją zrealizować, pojawia się realistyczna wizja przyszłych możliwości klienta i usługodawcy.

Ponieważ różne organizacje obsługują różnych klientów, którym zależy na różnych korzyściach, w każdej firmie kultura usług wygląda inaczej. Gdy chcesz stworzyć kulturę elastycznie świadczonych usług, najważniejsze jest, abyś skoncentrował wszystkie swoje działania na klientach i ich klientach. To podstawowa zasada, która jest pierwszym etapem drogi do elastyczności.

Wszystko, co robisz, rób z myślą o klientach i ich odbiorcach

Czasy dostawców myślących o usługach w kategoriach ich określonych cech dobiegają końca. Obecnie usługodawca musi widzieć pełen obraz – rozumieć korzyści dla klienta i jego odbiorców, czyli dla jednostek, na które ma wpływ świadczona przez niego usługa.

Uzyskanie takiego obrazu można osiągnąć, tworząc model zaangażowania klienta oparty na dostarczaniu mu wartości, a nie wyłącznie na dostarczaniu pakietu usług. Krótko mówiąc, w modelu chodzi o to, aby myśleć nie tylko o kliencie, ale również o tym, jak świadczy on usługi, które są wartościowe dla jego odbiorców. Aby robić to właściwie, każdy element twojej działalności – od początkowych kontaktów przez opracowanie rozwiązania i wprowadzenie go w życie po nieustający proces doskonalenia – musi być w pełni dostosowany do klienta. Innymi słowy, zaangażowanie klienta nie może być tylko elementem wspierającym twój model biznesowy – powinno być jego podstawą.

Dobrą ilustracją jest historia naszej współpracy z pewną agencją rządową. Podstawową rolą tej agencji jest badanie przypadków naruszenia przepisów. Ważną część pracy agencji polega na prowadzeniu konkretnych projektów dochodzeniowych. Z czasem organizacja dostrzegła, że niektóre z używanych przez nią systemów zamiast pomagać pracownikom odciągają ich od pracy. Z tego powodu personelowi ciężko było sprostać wymaganiom klientów zewnętrznych.

Organizacja chciała stworzyć środowisko, w którym pracownikom będzie łatwo skoncentrować się na prowadzeniu dochodzeń. Chodziło o wykorzystanie technologii w celu uelastycznienia sposobu pracy. Agencja chciała np., aby członkowie personelu mogli zalogować się do dowolnego komputera znajdującego się w budynku i mieć dostęp do osobistych informacji i narzędzi niezbędnych w pracy nad danym projektem. Chciała również, aby pracownicy mogli się zalogować do systemu telefonicznego, który kierowałby rozmowy do

Autorzy książki, dyrektor technologiczny i dyrektor rozwoju strategii w Fujitsu, prezentują koncepcję elastyczności w świadczeniu usług, z powodzeniem realizowaną w ich firmie. Przedstawiają proste, a zarazem skuteczne zasady dotyczące projektowania usług:

- opartych na silnej więzi z klientem,
- ewoluujących wraz z jego potrzebami,
- dostosowanych do procesów, technologii i kultury klienta,
- działających w niezawodny sposób z elegancją i prostotą.

Marc Silvester i Mohi Ahmed posługują się sugestywną metaforą umysłu (strategia), ciała (procesy i technologia) i duszy (ludzie i kultura), podkreślając rozwojową naturę usług oraz konieczność doskonałego zestrojenia usługodawcy z jego klientami. Jak o tym świadczą wyniki Fujitsu – 30-procentowe zwiększenie tempa wprowadzania nowych usług, 30-procentowy wzrost ich niezawodności, 15-procentowa redukcja kosztów – tworzenie trwałych i elastycznych związków z klientami oraz dynamiczne reagowanie na ich potrzeby pomaga w osiągnięciu znacznej przewagi nad konkurencją.

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01

zamowienia.książki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-3105-0



cena 49 zł (w tym 5% VAT)