

Doskonalenie jakości procesu obsługi klienta z wykorzystaniem metod 5W2H i 5Why

The service process quality improvement by using the 5W2H and 5Why methods

Kamila Kowalik¹, Dorota Klimecka-Tatar²

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

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

Streszczenie: Celem artykułu jest praktyczne zastosowanie metod 5W2H oraz 5Why w procesie doskonalenia jakości obsługi klienta w wybranym przedsiębiorstwie usługowym. Jego pierwsza część zawiera przybliżenie pojęcia doskonalenia procesu obsługi klienta oraz teoretyczną charakterystykę wybranych metod badawczych. Następnie, zidentyfikowane w procesie obsługi problemy zostały dokładnie opisane w oparciu o założenia metody 5W2H oraz wskazano główne przyczyny ich występowania poprzez wykorzystanie metody 5Why.

Abstract: The purpose of this paper is the practical application of the 5W2H and 5Why methods in service process quality improving in chosen service company. The first part of the article contains the characteristic of the service process improvement and the theoretical framework of the research methods. Afterwards, the problems identified in the service process were thoroughly described based on the 5W2H method and the main reason for their occurrence were pointed out by using the 5Why method.

Słowa kluczowe: doskonalenie, jakość, metoda 5Why, metoda 5W2H, proces obsługi klienta

Key words: customer service process, improvement, the 5Why method, the 5W2H method, quality

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach zaczęto obserwować rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw zagadnieniami dotyczącymi procesu obsługi klienta i jego wpływu. Pojawienie się ogromnej konkurencji spowodowało u klienta trudności w wyborze przedsiębiorstwa, z którego usług skorzysta. Wynikiem tego stało się poszukiwanie wartości, które wyróżnią przedsiębiorstwo spośród innych. Aktualnie powszechne jest przekonanie o zależności sukcesu handlowego od poziomu usług dystrybucyjnych. Połączenie rozważań z zakresu zagadnień dotyczących istotności jakości oraz poziomu ważności roli procesu obsługi klienta to fundament rozwoju doskonalenia jakości w obszarze procesu obsługi klienta.

Zagadnienia dotyczące doskonalenia jakości pojawiły się już w VI wieku p.n.e. w rozważaniach filozofa Lao Tsu, który postrzegał jakość jako niemożliwą do osiągnięcia doskonałość, do której należy dążyć [1].

Według współczesnego japońskiego podejścia jakość to wszystko to, co może zostać poprawione. Założenie to wywodzi się z filozofii Kaizen, według której podstawą praktyki biznesu jest ciągłe doskonalenie, czyli stopniowe, nieustanne wprowadzanie zmian podnoszących jakość, w ramach wszystkich procesów, w które zaangażowany jest cały zespół [2].

2. Doskonalenie jakości procesu obsługi klienta

Doskonalenie można zdefiniować jako systematyczny, zaplanowany oraz organizacji proces zmian dotychczasowych praktyk o charakterze trwałym i przyrostowym, który obejmuje całe przedsiębiorstwo i ma na celu poprawę jego funkcjonowania [3]. Z przedstawionej definicji wynika, iż doskonalenie to inicjatywa poprawy, której celem jest zmniejszenie występowania błędów i zwiększenie osiągnięcia sukcesów.

Proces doskonalenia powinien być także traktowany jako kultura permanentnej poprawy, dążąca do eliminacji strat we wszystkich procesach, systemach i obszarach działalności przedsiębiorstwa, w którą zaangażowani są pracownicy wszystkich szczebli.

Warto przedstawić także charakterystykę doskonalenia, definiowaną w oparciu o kryterium spełnienia wymagań klienta, czyli podstawowej roli jego obsługi. Zgodnie z tym opracowaniem, doskonalenie należy realizować w obszarze identyfikacji i realizacji wymagań klientów, w oparciu o pomiary dotyczące efektywności tych procesów, z uwzględnieniem nieustannej kontroli potrzeb i oczekiwań klientów i poszukiwanie obszarów wymagających doskonalenia w przedstawionym zakresie [4].

3. Wykorzystanie metody 5W2H w doskonaleniu jakości procesu obsługi klienta

Metoda 5W2H wykorzystywana jest do dokładnego opisanego zidentyfikowanego problemu. Poprawnie opisany problem uznawany jest podstawą sukcesu dalszych etapów jego rozwiązywania. Metoda ta charakteryzuje się systemowym podejściem do rozwiązywania problemu, poprzez uzyskanie konkretnych odpowiedzi na zestaw określonych pytań. Odpowiedzi na te pytania umożliwiają uzyskanie szerokiego spojrzenia na istotę problemu [5]. Wśród pytań zawartych w metodzie 5W2H wyróżnia się:

- *Who* - kogo dotyczy problem, kto go zgłosił,
- *What* - co stanowi problem,
- *When* - kiedy problem się pojawił,
- *Where* - gdzie zidentyfikowano problem,
- *Why* - dlaczego problem wystąpił,
- *How* - w jakiej sytuacji i w jaki sposób pojawił się problem,
- *How much* - jakie są koszty związane z problemem.

Przedmiot badań stanowiło przedsiębiorstwo usługowe z branży kulturalno-rozrywkowej, w którym ważną rolę pełni proces obsługi klienta przy kasie. W oparciu o wyniki wcześniejszych badań [6], w aspekcie obsługi zidentyfikowano 2 podstawowe problemy, związane z: błędami w trakcie obsługi, szybkością i sprawnością obsługi. W tabeli 1 zawarta została diagnoza problemu z wykorzystaniem metody 5W2H.

Tabela 1. Diagnoza problemu „błędy w trakcie obsługi” z wykorzystaniem metody 5W2H

Zdarzenie wstępne	Klienci skarżą się na występujące błędy w trakcie realizacji ich obsługi
What	Problem dotyczy błędów w trakcie realizacji obsługi klienta, które mogą dotyczyć: <ul style="list-style-type: none"> ✓ pierwszego etapu procesu (określenia wymagań obsługi przy kasie) ✓ błędnej realizacji płatności ✓ błędnego druku biletów ✓ niewydania wszystkich materiałów
When	Problem pojawia się zarówno na pierwszej i drugiej zmianie. Problem występuje sporadycznie.
Where	Problem pojawia się na wszystkich stanowiskach obsługi kas, które funkcjonują (średnio 1/2 stanowiska na zmianę)
Who	Problem dotyczy wszystkich pracowników obsługi kas, którzy są zobowiązani do obsługi klienta w ramach określonych standardów
Why	Problem może powstać w wyniku pośpiechu kasjera, jego niewiedzy lub awarii maszyny (komputera, systemu lub drukarki)
How	Błędy w realizacji obsługi spowalniają cały proces (ponieważ trzeba je naprawić), wywołują stres u kasjera oraz niezadowolony klienta
How much	Wszystkie wyżej wymienione błędy powodują opóźnienia w realizacji procesu obsługi; Klient może z niej zrezygnować. Ponadto, niewydanie np. paragonu może skutkować karą finansową
Zdarzenie sprawdzone	Podczas realizacji procesu obsługi klienta pojawiają się błędy, mogące dotyczyć każdego z jej etapów. Problemy te cechują się sporadycznym występowaniem na różnych stanowiskach i u różnych pracowników. Błędy powstają w wyniku pośpiechu pracownika, jego niewiedzy lub niezależnej od niego awarii i w związku z faktem, iż muszą zostać niezwłocznie skorygowane, opóźniają proces powodując niezadowolony klientów.

W tabeli 2 przedstawiono opis kolejnego problemu w oparciu o założenia metody 5W2H.

Tabela 2. Opis problemu „wolna i niesprawna obsługa” z wykorzystaniem metody 5W2H

Zdarzenie wstępne	Klienci nie są zadowoleni z szybkości i sprawności przebiegu procesu obsługi klienta
What	Problem dotyczy prawdopodobnie etapu obejmującego drukowanie biletów, ponieważ drukarka cechuje się dużą awaryjnością
When	Problem pojawia się w czasie błędnego druku biletów. Jest on regularny.
Where	Problem pojawia się na wszystkich stanowiskach obsługi kas, które aktualnie funkcjonują (średnio 1/2 stanowiska na zmianę)
Who	Problem dotyczy wszystkich pracowników obsługi kas
Why	Klient jest niezadowolony, ponieważ maszyna nie drukuje poprawnego biletu, a ponowny wydruk z przyczyn organizacyjnych zajmuje dużo czasu
How	W przypadku błędnego druku biletów spowodowanego awarią maszyny kasjer zobowiązany jest do wezwania przełożonego, ponieważ sam nie ma uprawnień do wykonania ponownego wydruku. Zajmuje to dużo czasu co powoduje niezadowolony klientów
How much	Koszt problemu obejmuje koszt materiałów służących do wydruku biletów oraz ewentualne straty wynikłe z rezygnacji klienta z usługi
Zdarzenie sprawdzone	Klienci nie są zadowoleni z szybkości i sprawności procesu obsługi w przypadku wystąpienia problemów w przebiegu procesu, które z powodu ograniczonych uprawnień kasjera wymagają interwencji kierownika, wydłużając czas trwania procesu i powodując zniecierpliwienie u klientów. Problem pojawia się dość regularnie, w różnym natężeniu i na różnych stanowiskach, ponieważ na wszystkich obecne są te same drukarki, cechujące się zbliżonym poziomem awaryjności.

Rzetelne odpowiedzi na pytania, umożliwiają znaczne zbliżenie do rozwiązania powstających w obsłudze klienta problemów związanych z: błędami w trakcie obsługi, szybkością i sprawnością obsługi.

4. Wykorzystanie metody 5Why w doskonaleniu jakości procesu obsługi klienta

Metoda 5Why bazuje na naukowym podejściu systemu produkcyjnego Toyoty. W podstawowej wersji polega ona na zadaniu pięciu pytań „dlaczego?” w celu poznania przyczyny wystąpienia problemu. Zalecane jest jednak, aby zadać tyle pytań, ile jest potrzebne. Przebieg tej analizy opiera się na trzech etapach. Pierwszy z ich obejmuje zebranie informacji o zidentyfikowanym problemie. Kolejny to wybór osób odpowiedzialnych za ustalenie przyczyny. Ostatni etap polega na zadawaniu pytań „dlaczego?” do momentu znalezienia źródła problemu [7].

Kolejnym etapem po zidentyfikowaniu obszarów procesu obsługi klienta wymagających doskonalenia i dokładnym opisanie występujących problemów jest ustalenie źródeł ich występowania. Wykorzystanie metody 5Why pozwoli na usunięcie przyczyny problemu, zamiast jego skutków.

W tabeli 3 został przedstawiony przebieg metody 5Why dla problemu „błędy w trakcie obsługi klienta”.

Tabela 3. Identyfikacja przyczyn problemu „błędy w trakcie obsługi” z wykorzystaniem metody 5Why

Problem	Dlaczego?	Dlaczego?	Dlaczego?	Dlaczego?	Dlaczego?
Występujące błędy w trakcie realizacji obsługi klienta przy kasie	błędna identyfikacja wymagań klienta	pośpiech kasjera	jest kolejka	<u>zbyt mało kasjerów na zmianie</u>	
		niezrozumienie słów klienta	pośpiech kasjera	jest kolejka	<u>zbyt mało kasjerów na zmianie</u>
	błędna realizacja płatności	złe przeliczenie gotówki	pośpiech kasjera	jest kolejka	<u>zbyt mało kasjerów na zmianie</u>
		błędna realizacja płatności kartą	pośpiech kasjera	jest kolejka	<u>zbyt mało kasjerów na zmianie</u>
		niepoprawna płatność voucherem	brak wiedzy kasjera	<u>zbyt krótkie szkolenie</u>	
	nienabicie żnizek	pośpiech kasjera	jest kolejka	<u>zbyt mało kasjerów na zmianie</u>	
			niedopatrzenie kasjera	jest kolejka	<u>zbyt mało kasjerów na zmianie</u>
		zła dyspozycja kasjera	brak wiedzy	<u>zbyt krótkie szkolenie</u>	
		złe ustawienie drukarki	pośpiech kasjera	jest kolejka	<u>zbyt mało kasjerów na zmianie</u>
	błędny druk biletów	awaria drukarki	brak wiedzy	<u>zbyt krótkie szkolenie</u>	
brak materiałów		<u>stary, awaryjny sprzęt</u>			
		skończył się zapas przy stanowisku	zapas przy stanowisku jest mały, pomimo posiadania miejsca		<u>dotychczasowe praktyki</u>

Z tabeli wynika, iż najważniejsze przyczyny powstawania błędów w trakcie realizacji procesu obsługi klienta to:

- zbyt mała liczba kasjerów na zmianie,
- zbyt krótkie szkolenia,
- niepoprawne dotychczasowe praktyki,
- stary, awaryjny sprzęt.

Identyfikacja przyczyn kolejnego problemu z zakresu obsługi - szybkość i sprawność, została zawarta w tabeli 4.

Tabela 4. Identyfikacja przyczyn problemu „szybkość i sprawność obsługi” z wykorzystaniem metody 5Why

Problem	Dlaczego?	Dlaczego?	Dlaczego?	Dlaczego?
opóźnienia w obsłudze	ponowny wydruk biletu w zajmuje dużo czasu	trzeba wezwać kierownika	kasjer nie ma uprawnień do ponownego wydruku	dotychczasowe praktyki; aby ponownie wydrukować bilet należy mieć uprawnienia kierownika

Z danych przedstawionych w tabeli wynika, że przyczyną opóźnień w przebiegu procesu, występujących po błędnym druku biletów, jest brak uprawnień kasjerów do ponownego druku. Kasjer musi wezwać telefonicznie kierownika i czekać na jego przyście (co zajmuje nawet do kilku minut), ponieważ nie ma on możliwości samodzielnie wydać dyspozycji ponownego wydruku (opcja ta jest dostępna tylko po zalogowaniu kierownika do systemu).

9. Podsumowanie

Dokładna analiza zidentyfikowanych problemów stanowi ważny krok w procesie doskonalenia. Szczegółowy, rzetelny opis problemów, z wykorzystaniem określonego w metodologii metody 5W2H zestawu pytań pozwolił na otrzymanie jasnego obrazu obecnej sytuacji i charakterystyki występującego problemu. Naturalnym następstwem zastosowania metody 5W2H jest ustalenie przyczyn opisanych problemów w oparciu o założenia metody 5Why. Dzięki zastosowaniu przedstawionych metod, znaleziono główne przyczyny problemów w obsłudze klienta, takie jak: niedostosowanie ilości pracowników do warunków, zbyt krótkie szkolenie pracowników obsługi klienta, duża, niezależna od pracowników awaryjność sprzętu oraz dotychczasowe praktyki w przedsiębiorstwie, związane z trzymaniem materiałów niezbędnych do procesu obsługi oraz brakiem delegowania uprawnień pracownikom, powodującym duże opóźnienia, widoczne zwłaszcza przy dużym zainteresowaniu klientów ofertą usługową przedsiębiorstwa.

Przedstawione wyniki badań mogą stanowić podstawę do dalszych działań doskonalących, dążących do usunięcia wskazanych przyczyn problemów.

Literatura

- [1] Wasilewski L. 1998. *Podstawy zarządzania jakością*. Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania. Warszawa.
- [2] Mazur A., Gołaś H. 2010. *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*. Wyd. Politechniki Poznańskiej. Poznań.
- [3] Kucińska-Landwójtowicz A. 2015. *Uwarunkowania rozwoju koncepcji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym*. W: *Inżynieria jakości produkcji i usług*. Wyd. IZIP. Zakopane.
- [4] Jedliński M. 2000. *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*. Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu. Szczecin.
- [5] Grudziński W. 2004. *Metody projektowania systemów zarządzania*. Wyd. Difin. 2004.
- [6] Kowalik K., Klimecka-Tatar D. Identification of main areas of customer service process improving in the cinema. *Archiwum Wiedzy Inżynierskiej*. Tom 2 Nr 1 (2017) 42-44
- [7] Zasadzień Z., Radomski D. *Porównanie wybranych narzędzi służących badaniu niezgodności wyrobów*. W: *Koncepcje zarządzania jakością*. (red.) Sikora T. Wyd. UE. Kraków.