



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA



Lean w sprzedaży i obsłudze klientów

Jak Lean Management może znacząco poprawić efektywność sprzedaży, jakość obsługi klienta i satysfakcję klientów.

Sławomir Kubiak, Partner Lean Enterprise Institute Polska

Spis treści:

Wstęp	3
Czy można rosnąć, gdy wszyscy uważają, że się nie da?	3
Jak Lean Management przekroczył wszelkie granice	3
Lean Management, czyli jak robić właściwe rzeczy we właściwy sposób	4
Pozytywne doświadczenia klientów napędzają wzrost przychodów	5
Zadowoleni klienci stają się skutecznymi sprzedawcami	6
Zadbaj o pozytywne doświadczenia a zwiększysz sprzedaż	8
Rekomendacja 1. Zidentyfikuj procesy, które mają znaczenie dla klientów i przychodów	8
Rekomendacja 2. Eliminuj przyczyny niezadowolenia klientów	9
Rekomendacja 3. Przyspieszaj i upraszczaj procesy na styku z klientami	10
Rekomendacja 4. Dotrzymuj obietnic, które złożyłeś klientom	11
Rekomendacja 5. Wdrażaj standaryzację, żeby zapewnić wysoki i powtarzalny standard.	12
Rekomendacja 6. Rozwijaj właściwe postawy na równi z umiejętnościami ludzi	13
Zwiększ efektywność działań, aby w pełni wykorzystać potencjał	14
Zaplanuj działania sprzedażowe i wyznacz sposób ich realizacji.....	14
Wizualizuj wyniki zespołu	15
Zarządzaj sprzedażą jak procesem	16
Podziel odpowiedzialność i wdrażaj elastyczne oraz wielozadaniowe zespoły	17
Kontroluj wizualnie procesy	18
Wdrażaj codzienne zarządzanie i kontrolę wyników	18
Rozwiązuj problemy, które wpływają na sprzedaż i satysfakcję klientów	19
Podsumowanie	21
O autorze	21
O Lean Enterprise Institute Polska	22

Wstęp

Jak zwiększyć sprzedaż? Jak poprawić obsługę klientów? Jak spowodować, żeby klienci byli lojalni i kupowali więcej? To z pewnością niezwykle często powtarzane pytania w każdej firmie. W odpowiedzi na nie pada zazwyczaj mnóstwo pomysłów, takich jak zwiększenie liczby handlowców, wdrożenie nowych produktów i usług, rozwój systemów IT lub większy budżet na marketing. To w wielu przypadkach dobre rozwiązania, ale czy zastanawiałeś się nad innymi sposobami? Czy wiesz, że dla klientów oprócz produktu czy usługi, w coraz większym stopniu liczy się pozytywne doświadczenie wynikające z kontaktów i interakcji z firmą? Czy wiesz, że zadowoleni klienci są skłonni zapłacić więcej, a firmy, które dbają o ich satysfakcję rosną szybciej? Wyobraź sobie sytuację, w której twoi klienci stają się twoimi sprzedawcami, a dobre opinie o obsłudze klientów działają jak płatna reklama. Dodatkowo pracownicy działów sprzedaży i obsługi pracują efektywniej, w pełni wykorzystując potencjał rynku. To nie jest strategia dokładania kolejnych zasobów do nieefektywnych procesów. To jest strategia wzrostu przychodów poprzez doskonalenie procesów i poprawę satysfakcji klientów. Daj klientom więcej powodów aby wybierali twoją firmę oraz popraw efektywność działów sprzedaży i obsługi klientów, a będziesz zaskoczony efektami.

Czy można rosnać, gdy wszyscy uważają, że się nie da?

Grupa BIUROLAND to do niedawna regionalna firma działająca na rynku materiałów biurowych z ambicją stania się firmą ogólnokrajową. W 2007 roku wybrała strategię wzrostu opartą na 3 filarach: doskonałej obsłudze klientów, ciągłej optymalizacji procesów i angażowania pracowników w rozwój firmy. Rynek, na którym działa jest bardzo konkurencyjny, charakteryzuje się niskimi marżami i niską lojalnością klientów. W branży, w której działa panuje powszechne przekonanie, że liczy się tylko cena. Jednak strategia Grupy BIUROLAND zakłada budowanie przewagi w innym obszarze. Nadrzędnym celem firmy nie jest zaopatrywanie biur, lecz ludzi. To klient i jego potrzeby są w centrum uwagi wszystkich pracowników. Menedżerowie wraz z pracownikami konsekwentnie i systematycznie doskonalą procesy, które mają znaczenie dla klientów. Eliminują przyczyny niezadowolenia, przyspieszają i upraszczają procesy oraz poprawiają efektywność sprzedaży i obsługi. Satysfakcja klientów, ciągłe doskonalenie i Lean Management stały się codziennymi tematami. Strategia ta przynosi firmie ponadprzeciętne wyniki. Gdy wszyscy wokół mówią, że nie można rosnać, Grupa BIUROLAND urosła ponad 70% i otworzyła nowe biura stając się firmą o ogólnopolskim zasięgu. Pewnie są w Polsce firmy, które rosną szybciej, ale jeśli dodamy, że w 2019 r. rotacja pracowników wyniosła ZERO, to osiągnięte rezultaty zasługują na wyróżnienie.

Lean Management przekroczył wszelkie granice

Koncepcja Lean Management jest dobrze znana w świecie produkcji, ale poza nim również udowadnia swoją skuteczność. Rozwinęła się w oparciu o techniki i rozwiązania organizacyjne zastosowane po raz pierwszy po II wojnie światowej w sektorze motoryzacyjnym w Japonii. Pionierem nowego podejścia do wytwarzania, opartego na elastyczności, wysokiej jakości, eliminowaniu marnotrawstwa i ciągłym doskonaleniu, była firma Toyota Motor Company¹. Toyota jest niekwestionowanym liderem, wśród producentów samochodów pod względem wartości rynkowej i zysku, jaki generuje. Samochody, które

¹ Źródło: https://pl.wikipedia.org/wiki/Lean_management

produkuje styną z jakości i niezawodności, a eksperci zajmujący się zarządzaniem piszą tomy książek o filozofii i metodach działania, jakie stosuje Toyota.

Rank	Company	Market cap on Oct 7 (\$ bn)	TTM revenue (\$ bn)	Net profit
1	Toyota Motor	194.55	240.23	19.01
2	Daimler AG	76.29	168.02	8.87
3	VolkswagenAG	70.46	235.92	-3.75
4	BMW	56.04	103.47	7.43
6	General Motors C	50.51	158.10	12.44
9	Saic Motor-A	35.98	107.36	4.76
10	Audi AG	29.77	65.25	3.88
12	Tesla Motors	29.23	4.57	-1.13
13	Tata Motors	27.30	41.80	1.57
14	Hyundai Motor	26.91	81.27	5.24

Net profit in %; Rank by market cap; TTM is trailing 12 months Source: Bloomberg

Rys. 1 Ranking producentów samochodów pod kątem kapitalizacji, przychodów i zysku wg Bloomberg

Sukces Toyoty oraz Lean Management został zauważony przez firmy produkcyjne na całym świecie. Obecnie jest to wiodący system zarządzania produkcją. Ale Lean Management szybko przekroczył granice produkcji trafiając do działów wspomagających produkcję oraz związanych ze sprzedażą i obsługą klientów. Obecnie rozwija się intensywnie w branżach nieprodukcyjnych na całym świecie, dowodząc swojej skuteczności w usługach, handlu, służbie zdrowia, IT, hotelach, restauracjach i wielu innych.

Lean Management, czyli jak robić właściwe rzeczy we właściwy sposób

Lean Management koncentruje się na 3 kluczowych obszarach – klientach, procesach i ludziach. Celem wszelkich działań jest **dostarczenie jak największej wartości z perspektywy klienta, konsumując przy tym jak najmniej zasobów poprzez nacisk na wykorzystywanie talentów i pomysłów ludzi na wszystkich poziomach**. Realizacja tej idei w praktyce prowadzi do poprawy wyników biznesowych, w wielu przypadkach spektakularnych. Lean narodził się z potrzeb biznesowych i w warunkach niedoboru zasobów. Szybciej, więcej, taniej i lepiej to adekwatne wyzwania dla Lean Management. Myślenie to można łatwo wpisać w ogólną formułę zysku, podkreślając jednocześnie konkretną strategię, która się za tym kryje.



Rys. 2 Koncepcja Lean Management wpisana w ogólne równanie zysku

Warto zauważyć, że drogą do generowania zysku jest wzrost wartości z perspektywy klientów przy jednoczesnej poprawie efektywności działań. Oba te kierunki są równoważne i skupienie się na nich pomaga osiągnąć jednocześnie wzrost satysfakcji jak i redukcję kosztów. Rynek, technologia i zachowania klientów zmieniają się tak szybko, że koszt podążania za nimi znacznie obniża rentowność firmy. Cykl życia produktu się skraca, marża szybko ulega erozji, a czas na skonsumowanie zdobytej przewagi jest coraz krótszy. Presja ze strony konkurencji i klientów wciąż rośnie, co wymusza skuteczne działania rynkowe i organizacyjne. Jeszcze nigdy wcześniej czas nie miał takiego znaczenia. Szybkość jest obecnie wymieniana przez klientów jako kluczowy czynnik decydujący o wyborze oferty i chęci dalszej współpracy. Klienci chętniej zapłacą więcej jeśli dostaną to, czego chcą szybciej. Chcesz, czy nie nadchodzi „ERA INSTANT”. Za chwilę szybko będzie już za mało ponieważ klienci będą oczekiwali natychmiast. Czy twoja firma jest na to przygotowana, czy będzie tracić rynek, ponieważ temu nie sprostą? A może będzie rosła jeszcze szybciej umiając wykorzystywać szanse, które przynoszą zmiany?

Pozytywne doświadczenia klientów napędzają wzrost przychodów

Na czym obecnie polega przewaga konkurencyjna Twojej firmy? Myślisz, że jak masz dobry produkt to wystarczy? Niestety już nie. Dla klientów oprócz produktu czy usługi w coraz większym stopniu liczy się pozytywne doświadczenie wynikające z kontaktów i interakcji z firmą (ang. Customer Experience-CX). Już nie tylko produkt i atrybuty z nim związane są ważne, ale również sposób, w jaki klienci go kupują, twoja firma go dostarcza, odpowiada za zapytania i reaguje na problemy.



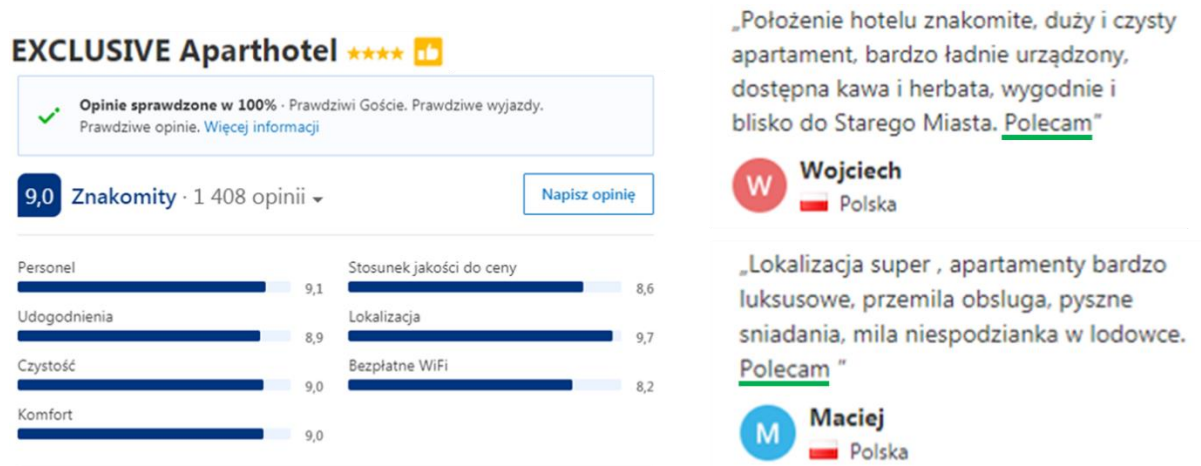
Rys. 3 Czynniki kształtujące pozytywne doświadczenie klientów

Kolejna zmiana, która się tworzy na horyzoncie to konwergencja, czyli zacieranie się różnic między firmami produkcyjnymi, handlowymi i usługowymi, zarówno w zakresie oferty jak i sposobu działania. Firmy produkujące urządzenia biurowe sprzedają usługę druku zamiast urządzeń, operatorzy komórkowi oferują ubezpieczenia, firmy handlowe zaczynają własną produkcję. Strategie sprzedaży i obsługi klientów stają się podobne i porównywalne do siebie. Zarówno usługi jak i produkty można kupować przez Internet, infolinię czy w fizycznym punkcie sprzedaży. Warto podkreślić, że różnice w modelu działania się zacierają ale oczekiwania klientów również. Klienci przyzwyczajeni do wysokich standardów obsługi, jakie oferują liderzy rynkowi, oczekują tych samych doświadczeń od wszystkich swoich dostawców. Jeśli różnica jest zauważalna to satysfakcja natychmiast spada. Jeśli chcesz doświadczyć tego zjawiska, to najpierw zrób zakupy w jednym z najlepszych sklepów internetowych, a następnie w swoim 😊

Zadowoleni klienci stają się skutecznymi sprzedawcami

Szybkim i powszechnym pomysłem na wzrost sprzedaży jest zatrudnienie kolejnych handlowców. Kolejny człowiek, to dodatkowa sprzedaż. Nie można odmówić logiki takiemu działaniu. Łatwo również wyliczyć, ilu handlowców jest potrzebnych, żeby zwiększyć sprzedaż np. o 20%. A może pójść w innym kierunku?

Exclusive Aparthotel to jeden z naszych klientów i firma charakteryzująca się niezwykłą dbałością o jakość i standardy hotelarskie. Według oceny z Booking.com jest w ścisłej czołówce. Ale oprócz zachwytu nad jakością chciałbym zwrócić Twoją uwagę na fakt, że firma właśnie zatrudniła 2 nowych sprzedawców: Pana Wojciecha i Pana Macieja. Obaj panowie to zadowoleni klienci, którzy chętnie i za darmo polecają ten Aparthotel innym klientom, którzy szukają noclegu. Jest duża szansa, że po przeczytaniu takich opinii zdecydują się na tę ofertę.



Rys. 4 Przykład sposobu wyrażania opinii przez klientów

Każdy polecający działa jak dodatkowy sprzedawca. Klienci prawie w takim samym stopniu ufają poleceniom on-line jak osobistym rekomendacjom. Chcesz zatrudnić więcej sprzedawców? Zwiększ liczbę promotorów. Pewnie się zastanawiasz jak to się rzeczywiście przekłada na sprzedaż i rozwój firmy. Oprócz intuicji są dowody na to, że jest mocny związek między pozytywnym doświadczeniem klientów a przychodami.

Firmy, które dbają o pozytywne doświadczenia klientów rosną znacznie szybciej

Proces sprzedaży zaczyna się jeszcze przed pierwszym kontaktem potencjalnego klienta z firmą. Klienci po uświadomieniu sobie potrzeby zakupu zaczynają przeszukiwać Internet i inne źródła poszukując rozwiązania, a następnie dostawcy. I to jest moment, w którym dokują selekcji i odrzucają tych, z którymi nie chcą iść dalej. Właśnie tych, którzy mają słabe oceny w porównywarkach oraz innych miejscach dzielenia się opiniami.

A jak się zachowują zadowoleni klienci? Badania pokazują, że jest bardzo silna korelacja między pozytywnym doświadczeniem a ponownymi zakupami. To znaczy, że zadowoleni klienci kupują częściej i więcej. Dodatkowo warto wiedzieć, że klienci są w stanie zapłacić więcej za wyjątkowe doświadczenia. Wg jednej z firm badawczych nawet 16%.

Bonus do wzięcia jest zatem ogromny. Firmy, które są liderami w obszarze Customer Experience rosną 17% rocznie, o 15 % szybciej niż te, które o to nie dbają. Taki wzrost oznacza podwojenie przychodów w ciągu w ciągu 5 lat.



Rys. 5 Porównanie wzrostu liderów w obszarze Customer Experience z maruderami (Laggards)

Lojalność trudno zbudować, ale łatwo stracić

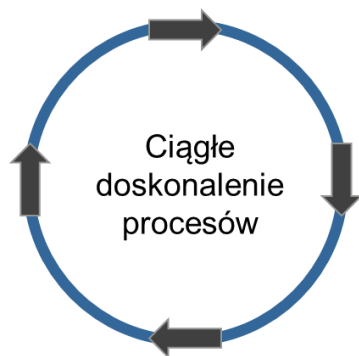
Nic nie jest dane na wieczność. Nawet jeśli klienci kochają Twoją firmę lub produkt czy usługę, to i tak będą odchodzić po kilku złych doświadczeniach. Firma PwC² szacuje, że 48% klientów może odejść po kilku złych doświadczeniach, a 32% wszystkich klientów przestałoby robić interesy z ulubioną marką, po jednym złym doświadczeniu. Warto to powtórzyć: po jednym złym doświadczeniu. Każdy sprzedawca wie ile trzeba się napracować, żeby zdobyć klientów, ale ma małą świadomość, jak łatwo ich stracić. Strategia polegająca głównie na polowaniu na klientów (ang. Hunting) jest niezwykle droga.

² PricewaterhouseCoopers, raport pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience

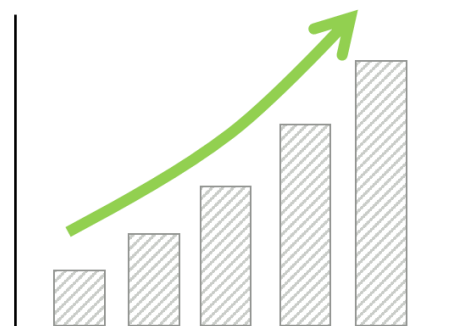
Wzrost poprzez doskonalenie procesów, które mają znaczenie dla klientów

Alternatywną strategią do polowania i tracenia klientów jest dbałość o nich oraz skupienie się na dostarczaniu wartości, której oczekują. Ma ona dwie główne korzyści, po pierwsze buduje lojalność i pomaga zwiększyć przychody z obecnej bazy, a po drugie, ułatwia pozyskiwanie nowych klientów dostarczając im przekonujących powodów i argumentów za wyborem oferty Twojej firmy. Ta strategia powiększa szybko grono zadowolonych promotorów, którzy zaczynają pełnić rolę sprzedawców oraz obniża koszty związane z utrzymaniem klientów. Jak wiadomo utrzymanie klientów jest wielokrotnie tańsze niż ich pozyskiwanie.

Doskonalenie procesów, które mają znaczenie dla doświadczenia klientów



Wzrost satysfakcji i przychodów



Rys. 6 Strategia poprawy satysfakcji i przychodów poprzez ciągłe doskonalenie procesów

Ten kierunek to kwintesencja Lean Management. Doskonalenie procesów, które mają znaczenie dla klientów podnosi satysfakcję, co przekłada się na większą sprzedaż. Koło ciągłego doskonalenia zostaje uruchomione, co powoduje, że firma się szybko usprawnia, reaguje na zmiany oraz jest w stanie wykorzystać szanse, które się pojawiają. Jak każda strategia wymaga skutecznego wdrożenia. Jeśli jesteś przekonany do tego kierunku, to czas aby przejść od motywu do działania.

W kolejnych 2 modułach znajdziesz rekomendacje jak to zrobić. Pierwszy moduł odnosi się do zwiększania pozytywnego doświadczenia klientów, a drugi do poprawy efektywności działań sprzedaży i obsługi klientów.

Zadbaj o pozytywne doświadczenia a zwiększysz sprzedaż

Rekomendacja 1. Zidentyfikuj procesy, które mają znaczenie dla klientów i przychodów

Komentarz autora: Artykuł ten dotyczy sprzedaży, obsługi klientów i satysfakcji, więc skupiamy się na procesach bezpośrednio związanych z tym obszarem. Można je nazwać Customer – Facing. Podejście, które prezentujemy ma charakter sytuacyjny, w którym odpowiadamy na konkretne wyzwania. To oczywiście nie wszystkie procesy funkcjonujące w firmie, które trzeba usprawnić. Celem Lean

Management jest doskonalenie całej organizacji bez wyjątku, ale zasadą, której się trzymamy jest skupienie się na tym, co kluczowe, z punktu widzenia celu, który chcemy osiągnąć.

Podążanie drogą doskonalenia powinno się zacząć od inwentaryzacji i oceny procesów, które mają znaczenie dla satysfakcji klientów i przychodów. Usprawnianie procesów wymaga czasu i zasobów, więc należy zidentyfikować te, które mają największy potencjał. Na procesy trzeba spojrzeć oczyma klientów, a nie organizacji. Który proces jest przez nich najgorzej oceniany, który uważają za najważniejszy, a który ma największy wpływ na przychody i lojalność? Często firmy skupiają się bardziej na sprzedaży niż obsłudze klientów, co skutkuje tym, że przyjmowanie zamówień odbywa się szybko i sprawnie, a obsługa reklamacji beznadziejnie. Przecież to dotyczy tego samego klienta. Podróż klienta nie kończy się na sprzedaży, a wręcz przeciwnie, tam się dopiero zaczyna i trwa często przez wiele miesięcy czy lat.

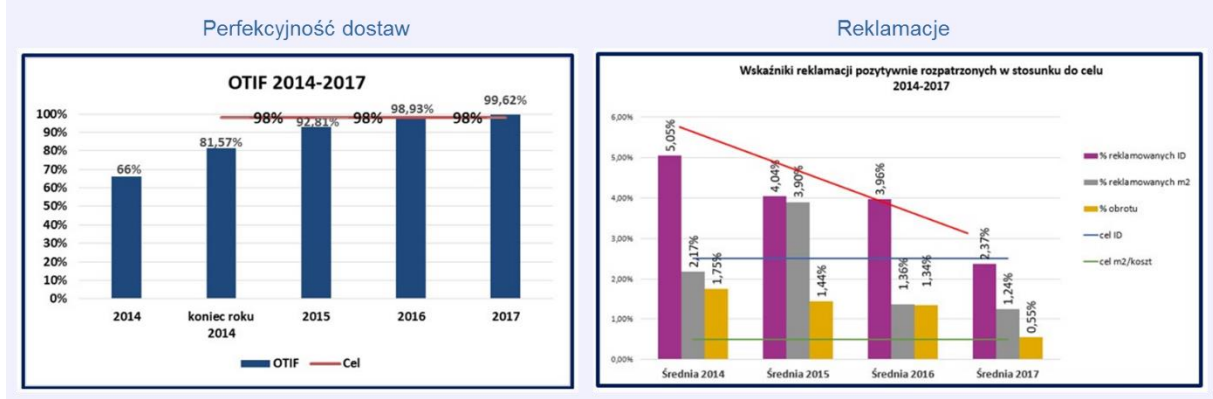


Rys. 7 Przykładowe zestawienie procesów z oceną ich efektywności

Rekomendacja 2. Eliminuj przyczyny niezadowolenia klientów

Opinion Strefa Druku jest spółką produkcyjną, której obecny kształt ewoluował na przestrzeni czasu. Jej historia sięga 1992 roku. Początkowo zajmowała się badaniami rynku i opinii społecznej, stąd nazwa Opinion. Pierwszą maszynę drukującą kupiła w 1999 roku. Dzisiaj jest jedną z najnowocześniejszych wielkoformatowych drukarni cyfrowych w Europie z siedzibą w Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej. Sprzedaż produktów obejmuje całą Europę, a wydruki pojawiają się na największych sportowych i muzycznych eventach. Firma wdraża Lean Management od 2014 roku. Jednym z pierwszych wyzwań było dostarczanie kompletnych przesyłek w terminie, a wskaźnikiem mierzącym ten cel był On Time In Full (również dla działu sprzedaży). Na początku projektu OTIF znajdował się na poziomie ok. 66%. Cel został wyznaczony na poziomie 98%, choć nikt nie miał pomysłu jak go osiągnąć, ale wszyscy mieli świadomość, że tego oczekują klienci. Droga do celu była długa, ale również wyzwanie było wymagające. Po 5 latach wynik przekroczył cel. Wdrożone usprawnienia skutkowały również spadkiem poziomu reklamacji o ponad 2 razy.

Przykład firmy branży poligraficznej



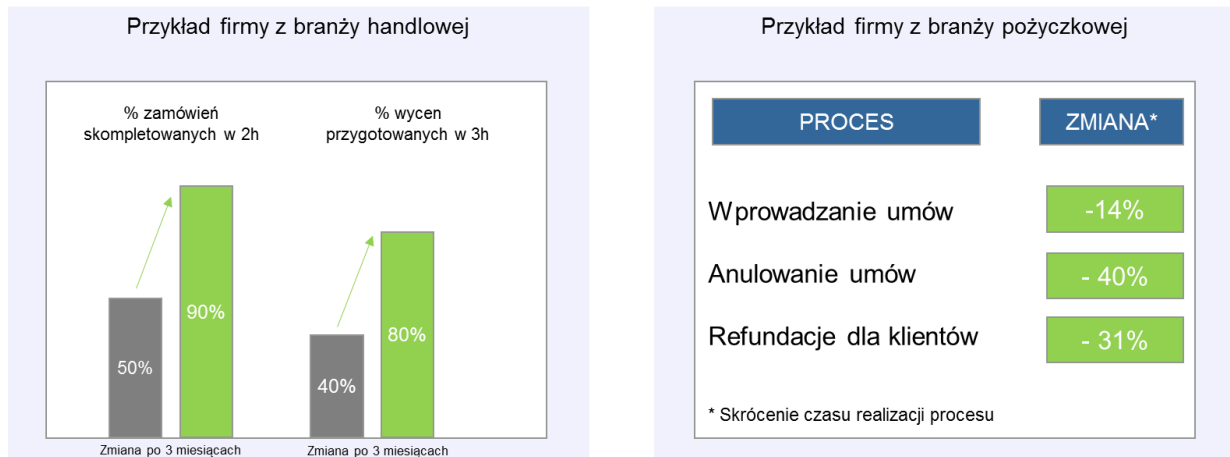
Rys. 8 Przykład poprawy wskaźnika OTIF i reklamacji w wyniku działań usprawniających

Pracownicy firmy Opinion piszą o sobie: To co nas napędza każdego dnia to chęć nieustannego rozwoju i samorealizacji. Dzieje się tak, bo lubimy naszą pracę. Każdy z nas rozwija swoje kompetencje a tym samym udoskonalamy funkcjonowanie każdego elementu naszej organizacji. Dzięki temu robimy rzeczy coraz lepiej, dajemy naszym klientom coraz lepsze produkty i usługi, osiągamy wyższe wyniki i odkrywamy nowe możliwości.

Rekomendacja 3. Przyspieszaj i upraszczaj procesy na styku z klientami

Wyzwanie, przed którym stoi każda firma to szybkość, szybkość i jeszcze raz szybkość. I nie ma od tego odwrotu. Jeśli dzisiaj realizujesz zamówienia w 2 tygodnie, to za rok będziesz musiał się zmieścić w tydzień lub jeszcze szybciej. W przyspieszaniu procesów nie chodzi o realizację usługi przed terminem. Usługa ma być dostarczona na umówiony czas. W tej rekomendacji chodzi o skracanie czasu, zarówno realizacji sprawy dla klientów jak i wykonania pracy. Inaczej mówiąc, nie czekaj aż klienci zażądamy krótszych terminów, już dzisiaj skracaj wszystko o połowę. Jak skrócisz, to zacznaj od nowa i znowu o połowę. Wyobraź sobie swojego klienta, który obecnie musi czekać na ofertę 2 dni, a tu nagle dostajesz ją w 4 godziny 😊

Lewy wykres pokazuje zmianę jaka nastąpiła po 3 miesiącach usprawniania procesu kompletowania i przygotowania wycen w firmie handlowej – polski oddział międzynarodowego koncernu. W momencie rozpoczęcia pomiarów 50% zamówień było kompletowanych w 2h, a po usprawnieniach poziom ten wzrósł do 90%. Podobna poprawa dotyczyła procesu wycen. W 3 godziny przygotowywano 40% a po zmianach 80% wycen. W jednym i drugim przypadku mamy do czynienia ze skokowym przyspieszeniem, które odczuli wszyscy klienci.



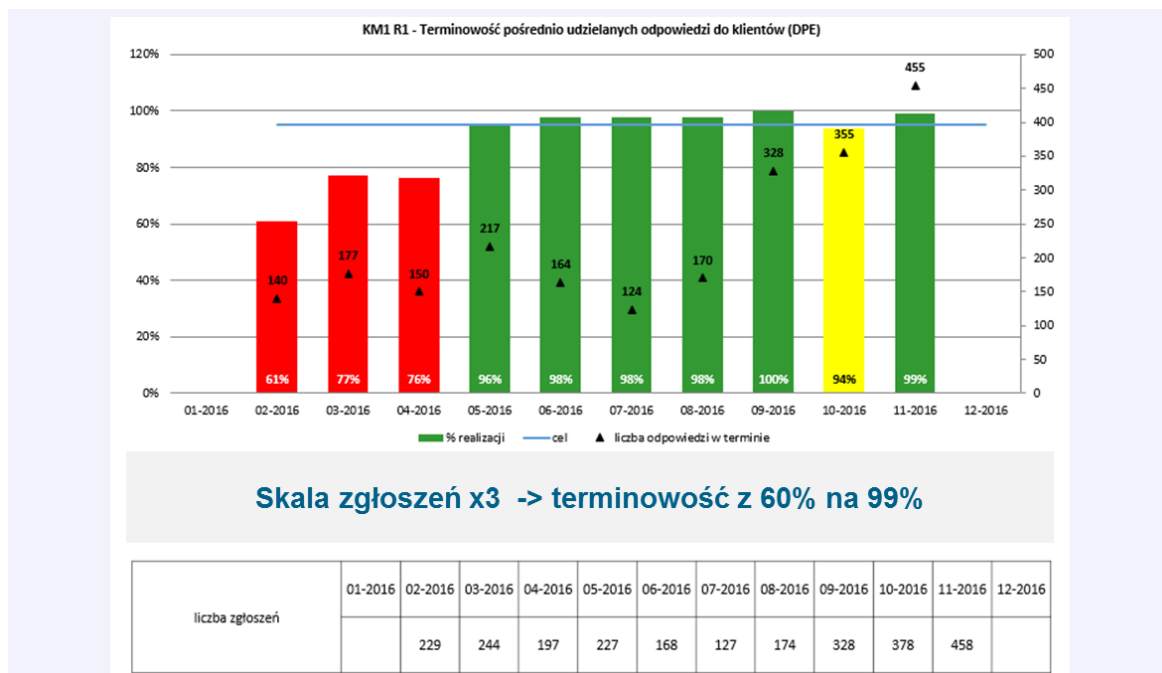
Rys. 9 Przykłady skrócenia czasów realizacji procesów ważnych dla klientów

Wykres z prawej strony pokazuje inną perspektywę, a mianowicie skrócenie czasu wykonania poszczególnych procesów, co wpływa zarówno na przyspieszenie jak i poprawę produktywności. Skrócenie czasu operacji np. anulowania umowy o 40% oznacza, że sprawa klienta zostanie szybciej zrealizowana, jak również zwiększy się produktywność zespołu, który jest za to odpowiedzialny.

Rekomendacja 4. Dotrzymuj obietnic, które złożyłeś klientom

Firma KRUK SA jest liderem rynku zarządzania wierzytelnościami. W ciągu kilkunastu lat swojej działalności, z małej kilkunastoosobowej firmy, stała się międzynarodową grupą finansową, wyspecjalizowaną w szeroko pojętym obszarze zarządzania należnościami. Obecnie w skład Grupy wchodzi szereg spółek oferujących kompleksowy, nowoczesny i zintegrowany pakiet usług. Firma KRUK SA od lat wdraża z sukcesem Lean Management, doskonaląc się w każdym aspekcie i obszarze. Udowadnia, że nawet w procesie windykacyjnym można poprawiać doświadczenie klientów, pomagając im wyjść z trudnej sytuacji oraz zmieniając ich w lojalnych klientów produktów pożyczkowych.

Przykład pokazuje zmianę operacyjnego wskaźnika mierzącego terminowość odpowiedzi udzielonej klientowi (faktycznie realizowana vs założona w umowie SLA – Service Level Agreement). Pierwszy odczyt tego wskaźnika zmierzony w lutym 2016 pokazał 60% i skupił uwagę całego zespołu. Obserwacja i regularne omawianie wyników z zespołem spowodowały podniesienie się wskaźnika na 80%. W trzecim miesiącu wynik się pogorszył, ale Lean Management zadział i wskaźnik szybko się poprawił utrzymując stabilny poziom w kolejnych miesiącach.



Rys. 10 Przykłady poprawy terminowości odpowiedzi do klientów

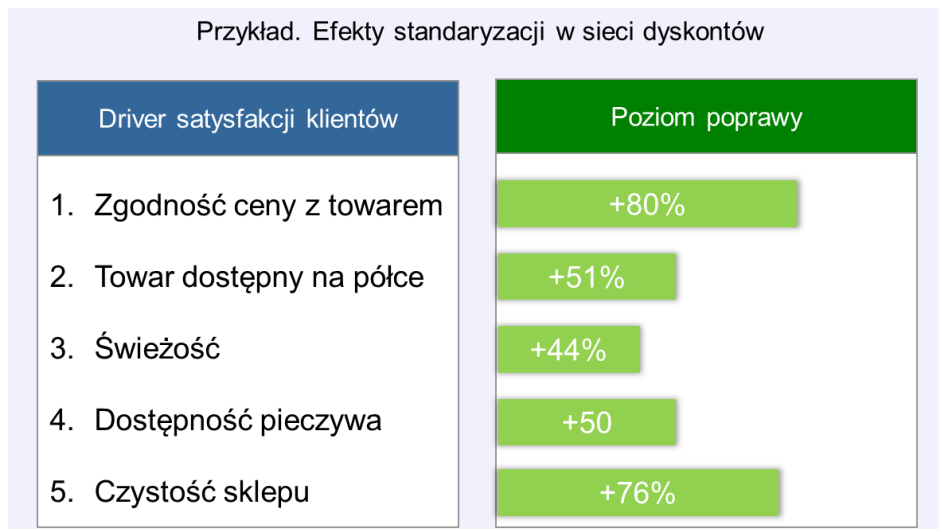
Dotrzymanie obietnic to niezwykle ważny cel. Każda firma składa mnóstwo obietnic, jak choćby: termin realizacji zamówienia, obsługi reklamacji, odpowiedzi na zapytanie, gwarancji działania usługi, produktu etc. W budowaniu pozytywnego doświadczenia niedotrzymanie obietnic jest najgorszą rzeczą, jaka się może przytrafić klientowi. Wyobraź sobie, że wzięłeś urlop, czekasz na monterów bramy garażowej, a oni nie przyjeżdżają lub na infolinii obiecali Ci, że dostaniesz odpowiedź na swoje pytanie jutro, a dostałeś 3 dni później lub w ogóle 😞

Rekomendacja 5. Wdrażaj standaryzację, żeby zapewnić wysoki i powtarzalny standard

Klienci kupują codziennie, konsumują codziennie, korzystają z usług i urządzeń codziennie, innymi słowy, doświadczają kontaktu z markami codziennie. Jeśli się do czegoś przyzwyczaili, to oczekują, że za każdym razem dostaną to samo. Można powiedzieć, że oczekują powtarzalności doświadczeń, czyli tego, żeby za każdym razem w ich sklepie było pieczywo, które lubią, ser, po który przyszedli i krótka kolejka do kasy. Patrząc z perspektywy firmy takie oczekiwania oznaczają, że praca, którą trzeba wykonać, również powinna być powtarzalna i stabilna każdego dnia. To znaczy, że musi być jakiś standard/instrukcja wykonania pracy stosowany przez wszystkich, którzy tę pracę wykonują. To jedyny sposób, aby bez względu na lokalizację, zmianę czy obsadę pracowników rezultat pracy był taki sam. Nazywamy to standaryzacją. Standaryzacja nie tylko zapewnia powtarzalność i stabilność, ale również efektywność. Standard to uzgodniony i najlepszy w danym momencie sposób wykonania pracy. Warto również dodać, że adekwatny do jej rodzaju i specyfiki. Klienci uwielbiają standaryzację, gorzej natomiast z pracownikami.

W 2017 roku realizowaliśmy projekt w jednej z sieci dyskontów w Polsce. W pierwszym etapie szukaliśmy odpowiedzi na pytanie, czego oczekuje klient po wizycie w sklepie, jaki powinien być sklep, żeby chciał do niego przychodzić i kupować, na co mają wpływ pracownicy sklepu. W kolejnym etapie określiliśmy driversy satysfakcji, czyli czynniki, które wpływają na doświadczenie klientów. Wyposażeni w tę wiedzę, zaprojektowaliśmy standardy i nowy sposób organizacji pracy oraz wdrożyliśmy go w 8

testowych sklepach. Wyniki badaliśmy standaryzowaną ankietą porównując je do 8 sklepów porównawczych, działających jak zwykle.



Rys. 11 Przykład poprawy wybranych paramentów sklepu jako efekt standaryzacji pracy

Dzięki pracy standaryzowanej uzyskaliśmy znaczącą poprawę ważnych dla klientów paramentów. Poprawiła się zgodność etykiet cenowych z towarem, zmniejszyła się liczba pustych półek, poprawiła się świeżość i dostępność pieczywa. Klienci zauważyli również znaczną poprawę czystości. Poprzez powtarzalność działań pracowników zapewniłismy powtarzalność doświadczeń klientów – każdego dnia.

Istotną zaletą standaryzacji jest poprawa wydajności i jakości pracy oraz szybkość wdrażania nowych pracowników, co ma niebagatelne znaczenie w firmach, w których jest duża rotacja. Standaryzację można stosować w każdej branży, ale należy wziąć pod uwagę specyfikę i charakter pracy. Inne podejście należy zastosować do standaryzacji procesów powtarzalnych (np. rejestrowanie zamówień) a inne do procesów opartych na wiedzy (np. analiza ryzyka) czy też realizowanych na styku z klientami (np. sprzedaż). Standaryzacja szybko przynosi efekty w postaci poprawy stabilności, produktywności i powtarzalności. Umożliwia zapanowanie nad chaosem oraz uporządkowanie i ujednoczenie sposobu działania. Jest również pierwszym krokiem na drodze do ciągłego doskonalenia.

Rekomendacja 6. Rozwijaj właściwe postawy na równi z umiejętnościami ludzi

Pewnie zgodzisz się z tym, że lojalność klientów trudno zbudować, ale bardzo łatwo stracić. Warto więc pamiętać, że nawet jeśli klienci kochają twoją firmę lub produkt, to i tak będą odchodzić po kilku złych doświadczeniach. Firmy wkładają dużo wysiłku w utrzymanie klientów, ale mimo to wciąż ich tracą. Z jakiego powodu klienci odchodzą? Co powoduje, że są niezadowoleni?

Badania, które opublikowała firma PwC (PricewaterhouseCoopers)³ wskazują, że niemiła obsługa i złe nastawienie pracowników to 2 najczęściej wymieniane przez klientów powody rezygnacji ze współpracy. Zaskakujący jest fakt, że niedostępność towaru klienci wymienili dopiero na 6 miejscu, a kwestie związane z technologią IT jeszcze dalej. To pokazuje, że klienci przykładają ogromną wagę do

³ Źródło: pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience

jakości interakcji z pracownikami firmy, oczekując miłej i kompetentnej obsługi. Zaangażowanie w ich sprawy oraz chęć do pomocy traktują wyżej niż technologie.

Niemiała obsługa i złe nastawienie pracowników to 2 najczęściej wymieniane przez klientów powody rezygnacji ze współpracy*

Chciałbyś, aby kto cię obsługiwał? Pracownik świetnie wykszolony, ale nieuprzejmy i zarozumiały, czy taki, który jest mniej sprawny, ale empatyczny, chętny do pomocy i życzliwy? W pytaniu tym nie chodzi o stawianie postaw ponad umiejętnościami i odwrotnie, ale o podkreślenie, że w kontaktach z klientami postawy są równie ważne jak umiejętności. Nie jest prawdą, że klienci w dobie rozwoju robotyzacji i sztucznej inteligencji chcą zrezygnować z interakcji międzyludzkich. Wręcz przeciwnie: oczekują, że będzie ich więcej, ale w odpowiednich momentach. Cenią szybkość i wygodę, jaką dostarczają nowoczesne technologie, ale w sytuacjach problematycznych oczekują kompetentnej i miłej obsługi.

Niestety, wiele firm w ogóle nie dostrzega tego problemu i działa odwrotnie do oczekiwań klientów, inwestując w technologie, maszyny i infrastrukturę a pomijając rozwój pracowników. Jeśli już inwestują w rozwój, to skupiają się głównie na umiejętnościach, pomijając zupełnie znaczenie postaw. To właśnie sposób myślenia i zachowania pracowników powodują, że klienci dobrze wspominają kontakty z firmą.

Zatrudniając i rozwijając pracowników weź pod uwagę, że:

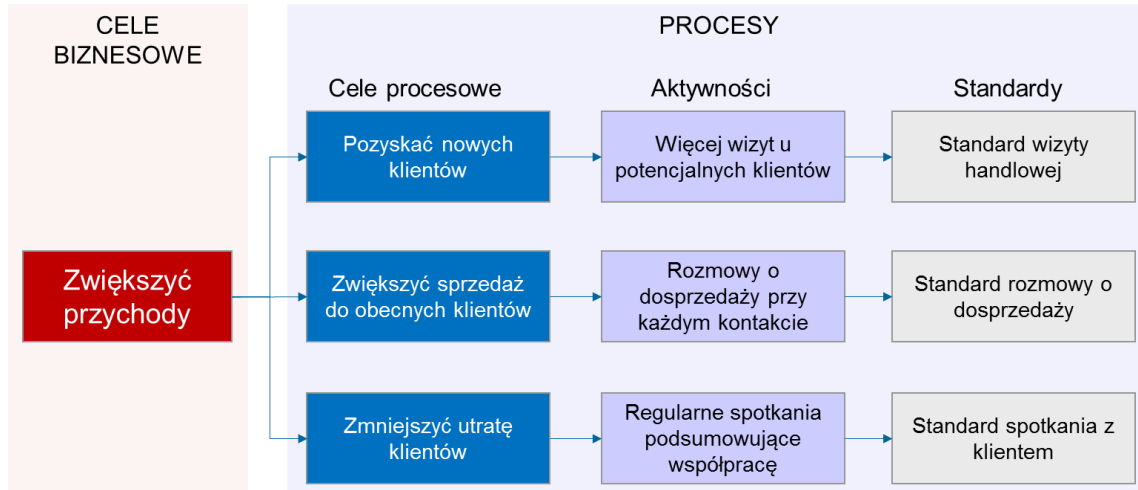
1. Postawy i zachowania są równie ważne jak umiejętności
2. Zachowania są równie ważne jak procedury
3. Rezultaty są równie ważne jak zadania

Zwiększ efektywność działań, aby w pełni wykorzystać potencjał

Rekomendacje pokazują, w co warto zainwestować czas i wysiłek, aby klienci byli bardziej usatysfakcjonowani ze współpracy z twoją firmą. Działania te powinny zwiększyć liczbę promotorów oraz poprawić ocenę firmy w serwisach zbierających opinie, co z kolei powinno przełożyć się na wzrost przychodów. Poprawę każdego procesu, który jest ważny dla klientów, łatwo zamienić na dodatkowe argumenty sprzedażowe. Teraz przyszedł czas na wykorzystanie w pełni tego potencjału. Lean Management oferuje wiele skutecznych rozwiązań i narzędzi, które pomogą osiągnąć te cele. Z całej palety chciałbym zwrócić uwagę na kilka wybranych koncepcji.

Zaplanuj działania sprzedażowe i wyznacz sposób ich realizacji

Mając nową i konkurencyjną amunicję w postaci np. krótszych czasów realizacji zamówień, wyzwaniem staje się wykorzystanie tego potencjału i przełożenie go na przychody. Żeby osiągnąć oczekiwany wzrost nie wystarczy wyznaczenie celów sprzedażowych, trzeba je powiązać z procesami i aktywnościami. Dopiero wtedy uzyskamy pełną synergię działań. Każdy rezultat biznesowy jest wynikiem jednego lub kilku rezultatów procesów. Z kolei rezultaty procesowe są wynikiem aktywności, metod i narzędzi, jakimi posługują się pracownicy. Poniższy przykład pokazuje, w jaki sposób można zaplanować realizację celu wzrostu przychodów. Warto zauważyć, że cel wzrostu przychodów został przełożony na cele procesów sprzedaży i konkretne działania, które muszą być wykonane zgodnie z określonymi standardami.



Rys. 12 Przykład powiązania celów z procesami

Wizualizuj wyniki zespołu

Ludzie są w większości wzrokowcami i informacje wizualne przetwarzają znacznie szybciej niż przekazywane w innej formie. Stąd w Lean Management powszechnie wykorzystujemy zarządzanie wizualne. Poniżej przykład tablicy połączonego zespołu sprzedaży i obsługi klientów, na której wizualizowane zostały wszystkie kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) oraz inne działania mające znaczenie dla celów zespołu. Na tablicy znajdują się KPI związane z bieżącą sprzedażą, pozyskiwaniem i utratą klientów, procesami obsługowymi oraz zadania, które trzeba wykonać w terminie. W zakresie zadań znajduje się również usprawnianie procesów poprzez eliminowanie marnotrawstw.



Rys. 13 Przykład tablicy zespołu sprzedaży i obsługi klientów

Zespół regularnie spotyka się przy tej tablicy, omawiając poszczególne cele i zadania, reagując na problemy i planując działania na kolejny okres. Regularne spotkania oraz wizualizacja znacznie poprawiają komunikację, przepływ informacji i zaangażowanie pracowników.

Zarządzaj sprzedażą jak procesem

Sprzedaż jest procesem i jak każdy proces może być usprawniany oraz zarządzany. Niewielu sprzedawców postrzega to, co robi w kontekście procesu, skupiając się głównie na rezultatach. Menedżerów sprzedaży również niezbyt interesuje zagłębianie się w tematykę procesową. Najważniejsze są efekty. Szkoda, ponieważ wiemy z praktyki, że procesy prowadzą do wyników, a bardzo dobre procesy prowadzą do bardzo dobrych wyników. Proponujemy zatem zainteresować się procesami, a w szczególności odpowiedzieć sobie na pytanie jakie procesy sprzedażowe są kluczowe dla firmy. Odpowiedź wynika z modelu biznesowego firmy oraz jej strategii rynkowej, stąd akcenty mogą być różnie rozłożone. Firmy, które długo funkcjonują na rynku i mają dużą bazę klientów, skupiają się głównie na dosprzedaży i rozwoju współpracy, natomiast firmy wchodzące na rynek są skoncentrowane na poszukiwaniu klientów.



Rys. 14 Typowe procesy sprzedaży

Strategie sprzedaży mogą się różnić w zależności od rynków, ale jedno jest niezmiennie – procesy sprzedaży prowadzą do wyników sprzedaży. Trzeba również podkreślić, że procesy sprzedaży i obsługi klientów różnią się znacznie od procesów produkcyjnych. Różnica związana jest przede wszystkim z klientem, przebiegiem procesu i decyzyjnością. W procesach produkcyjnych wyrób produkowany na linii nie podejmuje decyzji o tym, którą ścieżką procesu chce pójść. Nie wybrzydza, nie awanturuje się i nie zmienia zdania. Procesy produkcyjne są zazwyczaj sekwencyjne, czyli kolejny krok jest wynikiem poprzedniego, procesy sprzedażowe są często nieliniowe. Chcielibyśmy, żeby klient najpierw porozmawiał z nami, a potem wysłemy mu ofertę, a klient chce to zrobić odwrotnie. I zrobi. A jeśli będziemy go zmuszać do swojego procesu to zakończy rozmowy. Sprzedawca czy pracownik obsługujący klienta musi podejmować szereg decyzji w trakcie realizacji procesu oraz w czasie rzeczywistym reagować na problemy.

Procesy sprzedażowe można zwizualizować w postaci lejka sprzedaży (ang. Sales Funnel). Lejek pokazuje, że więcej klientów wchodzi do procesu niż wychodzi. Nazywamy to konwersją. Dzieje się tak w każdym procesie. Na przykład tylko część leadów marketingowych przetwarza się w leady sprzedażowe, część ofert w umowy, część rozmów kończy się dosprzedażą.

Lejek sprzedaży

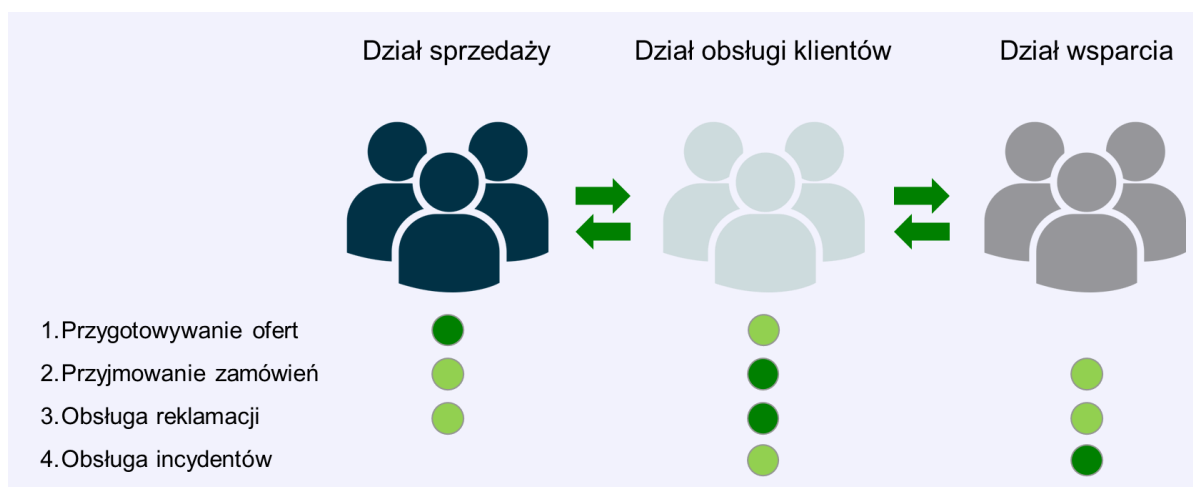


Rys.15 Lejek sprzedaży (ang. Sales Funnel)

Konwersja to zjawisko, które występuje na każdym etapie procesu sprzedaży. 100 klientów poprosiło o ofertę, 50 chciało o niej rozmawiać, 20 negocjowało warunki, a 10 zamówiło. Konwersja 10%. A co jeśli by poprawić konwersję na każdym etapie procesu o 10%? Czy to byłoby duże wyzwanie? W każdym przypadku, gdy zadajemy to pytanie menadżerom sprzedaży, uzyskujemy odpowiedź, że nie. Uważają, że to się da zrobić. Ale jak pokazujemy, że taka nieznaczna poprawa powoduje 30% wzrost sprzedaży, to nie wszyscy od razu w to wierzą. Procesy sprzedażowe jak każde inne można standaryzować i usprawniać uzyskując wzrost efektywności. Łącząc Lean Management z metodykami sprzedaży i technologiami IT można uzyskać zaskakujące efekty.

Podziel odpowiedzialność i wdrażaj elastyczne oraz wielozadaniowe zespoły

Nie ma nic gorszego niż nieodebrany telefon od klienta, niewysłana oferta czy też niezafatwiona w terminie sprawa. Takie rzeczy się zdarzają, ale zawsze niosą za sobą jakieś konsekwencję. Tracimy kolejną szansę sprzedaży lub dajemy klientowi powód do odejścia. Przyczyną zwiększonego ruchu może być np. kampania reklamowa lub sezonowość. Brak odpowiedniej liczby pracowników może wynikać z nieobecności lub szkoleń oraz innych działań firmowych. Każdy zespół ma ograniczony limit przerobu (ang. capacity). Problem ten jest szczególnie dotkliwy w małych firmach, w których funkcjonują kilkuosobowe działy. Aby temu zaradzić, można budować elastyczne i wielozadaniowe zespoły. Nie oznacza to łączenia kilku zespołów w jeden lecz wdrożenie takich mechanizmów współpracy, dzięki którym zespoły te będą się mogły wzajemnie wspierać. Na poniższym rysunku przedstawiono koncepcję takiego rozwiązania.


































Rys.16 Koncepcja elastycznej współpracy zespołów

Połączono 3 działy w jeden elastyczny zespół. Każdy dział ma zadania, za które bierze główną odpowiedzialność (ciemnozielone kropki) oraz zadania, w realizacji których jest w stanie wspierać inne działy (kropki jasnozielone). Zgodnie z rysunkiem dział sprzedaży odpowiada za przygotowanie ofert, ale w chwili przeciążenia może liczyć na wsparcie działu obsługi klientów. I odwrotnie, DOK odpowiada za przyjmowanie zamówień, ale w sytuacji kryzysowej może zostać odciążony zarówno przez dział sprzedaży jak i dział serwisu. To najważniejszy proces, więc ani jedno zamówienie nie może być utracone. Rozwiązanie to wymaga rozwoju wielu umiejętności, aby pracownicy byli w stanie się wzajemnie uzupełniać oraz procedur i narzędzi, aby ten system działał i zadania mogły być swobodnie transferowane. Dodatkową korzyścią tej koncepcji jest znaczny wzrost efektywności i satysfakcji pracowników wynikającej z możliwości rozwoju. Jeden z naszych klientów wdrożył to rozwiązanie w swoich dwóch zespołach pracujących w odległych lokalizacjach zwiększając produktywność o 20%, poprawiając jednocześnie terminowość spraw z 92 na 99%.

Kontroluj wizualnie procesy

Kontrola procesów to nieodzowny element zarządzania procesami, a kontrola wizualna to najlepszy sposób na realizację tego celu. Szybki i łatwy dostęp do informacji, wizualizacja postępu i bieżącego statusu, problemy widoczne „gołym okiem” to zalety takiego rozwiązania. Poniżej przykład tablicy wizualizującej proces ofertowania.

MIĘSIĄC	LIPIEC 2017	DZIENNA KONTROLA PROCESU OFERTOWANIA					DZISIAJ	21.07.2017
Pracownik DOK	PROCES					REZULTAT		
	W trakcie potwierdzania potrzeby	W trakcie pomiarów u klienta	W trakcie przygotowania oferty	W trakcie potwierdzania otrzymania oferty	W trakcie sprawdzenia statusu zamówienia	WYGRANA	PRZEGRANA	
	+1 dzień	+3 dni	+4 dni	Do 24 h po wysłaniu oferty	Jeśli klient nie zamówi w ciągu 3 dni			
Ewelina	 				 		  	
Piotr				 		 		
Sylwia		 				 		
Darek	 		 		 	 		
Joasia			 				  	

Rys.17 Tablica wizualna procesu ofertowania

Tablica odzwierciedla główne kroki procesu, uczestników oraz status, na którym są poszczególne oferty. Każde zapytanie ofertowe powyżej wyznaczonej kwoty umieszczane jest na tablicy za pomocą karteczek. Na karteczce zapisane są podstawowe informacje o kliencie i potencjale zamówienia. Zapytania, które trafiają na tablicę, są jeszcze dodatkowo oznaczone kolorowymi kropkami, mówiącymi o priorytecie (niebieski) i opóźnieniach (czerwony). Zespół odpowiedzialny za ofertowanie spotyka się codziennie, omawiając status poszczególnych ofert oraz planując działania do realizacji w bieżącym dniu. W ten sposób każdy pracownik wie, co ma robić i nie musi o to pytać kierownika, a kierownik widzi postęp w realizacji zadań oraz na bieżąco kontroluje proces. Szybkość i trzymanie się ustaleń z klientami ma decydujące znaczenie i przesyła często o wygranej.

Wdrażaj codzienne zarządzanie i kontrolę wyników

Codzienne zarządzanie to działania, które zapewniają, że praca jest realizowana zgodnie z ustalonym standardem i zapewnia oczekiwane rezultaty, a jeśli nie, to następuje właściwa reakcja. Zadaniem codziennego zarządzania jest zwiększenie skuteczności i wydajności pracy poprzez skupienie uwagi pracowników na codziennych aktywnościach i priorytetach. W wielu firmach wskaźniki efektywności i zadania są monitorowane w okresach miesięcznych, rzadko w tygodniowych. Okazuje się jednak, że to właśnie częstotliwość monitorowania i rozwiązywania problemów ma największe przełożenie na ich osiągnięcie. Skrócenie cyklu zarządzania, w tym planowania, organizowania i kontroli do pojedynczego dnia natychmiast przekłada się na efektywność zespołu. Kilkunastominutowe spotkania zespołu (ang. daily huddles) znacznie zwiększają zaangażowanie zespołu. Komunikacja jest natychmiastowa i bezpośrednia, pracownicy się wzajemnie inspirują i wspierają, a kierownik rozumie, jakimi problemami powinien się zająć.

Spotkania dzienne (daily huddles)



Wspólne planowanie pracy



Rys.18 Przykłady spotkań dziennych (daily huddle)

W zespołach pracujących z klientami, takimi jak sprzedaż, marketing i obsługa klienta, dobrze się sprawdzają spotkania międzyfunkcyjne poświęcone planowaniu i koordynacji wspólnych działań. Każdy z tych działów styka się z tymi samymi klientami, więc wymiana informacji i synchronizacja między nimi przynosi szybkie efekty. W zespołach, w których cykl procesu jest dłuższy niż jeden dzień (np. projektowe czy B2B), należy się skupić na aktywnościach procesowych, a rezultaty omawiać na spotkaniach tygodniowych. W zespołach rozproszonych lub pracujących zdalnie trzeba szukać rozwiązań IT, które będą umożliwiały realizację tej idei. Na szczególną uwagę zasługują rozwiązania hybrydowe łączące tradycyjne spotkania z narzędziami pracy zdalnej.

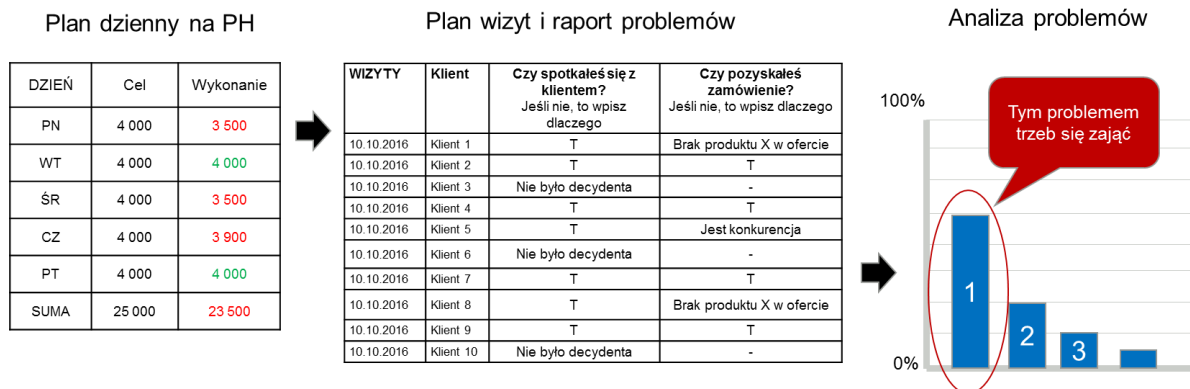
Rozwiązuj problemy, które wpływają na sprzedaż i satysfakcję klientów

Problemy to skarby i okazje do usprawnień oraz lepszych wyników. Ale kto lubi mówić o swoich problemach i je odkrywać? Problemy są często traktowane jako oznaka słabości. Szefowie mówią do pracowników, żeby nie przychodzili z problemami tylko rozwiązaniami, a najlepiej z wykonanymi planami. Jednak nie uwolnimy się od problemów nie zauważając, że istnieją. Im szybciej zaczniemy je rozwiązywać, tym szybciej wyniki będą się poprawiać. Na drodze to tego działania stoją 3 warunki. Po pierwsze trzeba je odkryć, po drugie uznać, że należy je rozwiązać, po trzecie przeznaczyć zasoby i czas, aby się nimi zająć. Problem to nieakceptowana różnica pomiędzy stanem aktualnym a oczekiwanym. Zawsze, gdy taka różnica wystąpi, wystąpi również i problem.

Przyjrzyjmy się poniższemu przykładowi.

W tabeli po lewej stronie przedstawiono cele i wyniki dzienne przykładowego przedstawiciela handlowego. Proste zarządzanie wizualne ułatwia szybką ocenę realizacji planu i zlokalizowanie dni, w których cel nie został wykonany (czerwony kolor). Jak widać cały tydzień zakończył się poniżej celu. W

tym momencie, w tradycyjnej firmie handlowiec ten „zastąpiłby na rozmowę coachingową” ze strony przełożonego. O czym byłaby ta rozmowa i czy jej efektem byłaby jakkolwiek poprawa?



Rys.19 Koncepcja procesu rozwiązywania problemów

Wspomniana tabela, mimo, że pokazuje codzienne rezultaty, nie odkrywa rzeczywistych powodów braku sprzedaży. Zrozumienie sytuacji drastycznie zmienia raportowanie każdej wizyty (tabela w środku). Przy każdym kliencie, do którego miał dojechać przedstawiciel handlowy, pojawiła się informacja o tym, czy doszło do spotkania i czy pozyskano zamówienie. Jak widać na 10 zaplanowanych w poniedziałek wizyt 7 zakończyło się spotkaniami, w trakcie których handlowiec pozyskał 4 zamówienia. Współczynnik konwersji wyniósł zatem 40% (4 zamówienia/10 wizyt). Z punktu widzenia efektywności 6 wizyt zostało zmarnowanych. Ale przy takim raportowaniu wiemy dlaczego i możemy coś z tym zrobić. Rzut oka wystarczy, aby zobaczyć, że 3 spotkania nie doszły do skutku, ponieważ nie było osoby decydującej, upoważnionej do składania zamówień. W kolejnej sekundzie odkrywamy, że w 2 przypadkach klient chętnie by zamówił produkt X, ale nie ma go w aktualnej ofercie. Analiza problemów z ostatnich tygodni (wykres z prawej strony) pokazuje, jaka jest najczęstsza przyczyna braku sprzedaży u tego handlowca. Teraz przełożony może odbyć z handlowcem zupełnie inną rozmowę coachingową. Wspólnie mogą zaplanować skuteczne działania, które wyeliminują przyczyny tych problemów i poprawią efektywność sprzedawcy. Pracując w ten sposób przełożony będzie dokładnie rozumiał w czym jest problem, a handlowiec będzie wiedział, czym ma się zająć, żeby poprawić wyniki. Tak działa w skrócie proces rozwiązywania problemów, który jest jednym z kół napędowych Lean Management. Wyobraź sobie jaki potencjał mógłby być uwolniony, gdyby odkrywanie i rozwiązywanie problemów było standardem w Twojej firmie. Jeśli jesteś menedżerem zarządzającym zespołami sprzedaży i obsługi klientów, idź do nich i zapytaj jakie jest TOP 3 problemów, nad którymi aktualnie pracują oraz poproś o analizę najczęstszych problemów, które zgłaszają klienci



Podsumowanie

Zdajemy sobie sprawę, że artykuł ten nie wyczerpuje pełnego potencjału możliwości Lean Management w poprawie satysfakcji klientów oraz efektywności działów sprzedaży i obsługi klientów. Mamy jednak nadzieję, że przedstawione zagadnienia, fakty oraz przykłady naszych klientów przekonają Cię do zainteresowania się tą koncepcją. Po lekturze tego artykułu warto zapamiętać, że:

1. Pozytywne doświadczenia klientów napędzają wzrost przychodów. Istnieje silna korelacja między satysfakcją a sprzedażą. Liderzy w zakresie Customer Experience rosną znacznie szybciej, niż firmy, które nie przykładają do tego tematu uwagi.

2. Poprawa satysfakcji klientów to skupienie się na tym, co dla nich ważne. Zadowoleni klienci nie tylko kupują więcej, ale mogą się stać twoimi skutecznymi sprzedawcami. Jeśli dostarczysz im więcej wartości, to z pewnością zrewanżują się w postaci zakupów.

3. Możliwy jest jednoczesny wzrost przychodów i efektywności. Nie ma potrzeby wybierania między jednym a drugim. Można zwiększać skuteczność działań, jednocześnie zwiększając ich wydajność.

4. Lean Management pomoże Twojej firmie w pełni wykorzystać potencjał rynku. Uzyskasz większą synergię działań jeśli połączysz wszystkie kluczowe elementy w jeden system. Lean integruje zarządzanie z ciągłym doskonaleniem i wspiera długoterminowy rozwój firmy. Jeśli jesteś zainteresowany Lean Management w swojej firmie, chciałbyś wdrożyć wybrane rozwiązania opisane w artykule lub po prostu porozmawiać o swoich wyzwaniach biznesowych skontaktuj się z autorem artykułu lub z Instytutem. Poniżej znajdziesz namiary.

Ciekawe linki

- Studia przypadków z różnych wdrożeń Lean realizowanych przez nasz Instytut znajdziesz [TUTAJ](#)
- Studia przypadków z różnych wdrożeń Lean realizowanych przez inne Instytuty znajdziesz [TUTAJ](#)

Jeśli jesteś zainteresowany Lean Management w swojej firmie, chciałbyś wdrożyć wybrane rozwiązania opisane w artykule lub po prostu porozmawiać o swoich wyzwaniach biznesowych skontaktuj się z autorem artykułu lub z Instytutem.

O autorze



Sławomir Kubiak, wcześniej menedżer i dyrektor w firmach usługowych i produkcyjnych, potem konsultant wiodący w wielu projektach Instytutu realizowanych w firmach usługowych i handlowych, w Polsce i za granicą, obecnie partner w Lean Enterprise Institute Polska. Ma za sobą 20 lat doświadczenia w biznesie, z czego 18 lat na stanowiskach menedżerskich. Od ponad 15 lat zajmuje się z sukcesem usprawnianiem firm oraz wdrażaniem Lean Management.

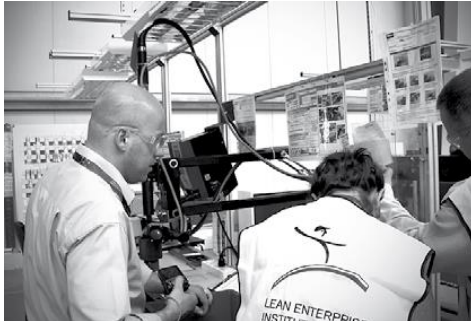
e-mail: slawomir.kubiak@lean.org.pl

O Lean Enterprise Institute Polska

- Jesteśmy największą w Polsce organizacją specjalizującą się we wdrażaniu Lean Management
- Działamy na rynku polskim od 1999 roku.
- Pracowaliśmy z setkami klientów z wielu branż, na wszystkich etapach transformacji
- Jesteśmy członkiem międzynarodowej organizacji Lean Global Network

Nasza oferta

Zmieniamy organizacje w najbardziej konkurencyjne firmy i rozwijamy najlepszych menadżerów.



SZKOLENIA OTWARTE

- W niezwykle praktycznej formie – realizowane na halach produkcyjnych firm zaawansowanych we wdrażaniu Lean Management
- Dla produkcji i usług
- Certyfikaty sygnowane logo Lean Global Network

SZKOLENIA ZAMKNIĘTE

Warsztaty praktyczne na zamówienie, „szyte na miarę” dla każdego klienta.

DORADZTWO

Efekty i niskie ryzyko dzięki:

- Największemu doświadczeniu
- Najnowszej wiedzy
- Współpracy z najlepszymi na świecie

KONFERENCJA

Co roku w czerwcu, z udziałem najlepszych na świecie praktyków i ekspertów Lean Management, gromadząca setki uczestników, przeznaczona dla praktyków z sektora produkcyjnego i usługowego.

KSIĄŻKI

Najnowsza wiedza o zarządzaniu w podręcznikach dla praktyków: www.leanbooks.pl



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA



Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o. o.

ul. Muchoborska 18, 54-424 Wrocław

tel.: +48 71 798 57 33

info@lean.org.pl

www.lean.org.pl

www.leanbooks.pl

www.leankonf.pl