

## Case study

Każda planowana zmiana ma swojego lidera (agenta zmiany), który stara się przeprowadzić ją w sposób uporządkowany. Zostałeś zatrudniony/zostałaś zatrudniona w centrali firmy AGATA MEBLE jako kierownik projektu mającego na celu wprowadzenie zmiany w systemie obsługi klientów detalicznych. Powodem zatrudnienia Ciebie jest kryzys wizerunkowy zainicjowany w social mediach, który wywołał komentarz wpływowego blogera na temat jakości usług świadczonych przez firmę. Dotychczasowi pracownicy centrali nie byli w stanie porozumieć się co do jakichkolwiek zmian w systemie bezpośredniej obsługi klienta. Dlatego właśnie zarząd zatrudnił Ciebie, outsidera, który potrafi patrzeć na procesy zachodzące w firmie z trzeźwym dystansem i jest otwarty na komunikację z poszczególnymi pracownikami. Przystępując do pracy zamierzasz przeprowadzić rzetelną diagnozę problemów, wykorzystać profesjonalne metody, zaprojektować i wprowadzić zmianę, która radykalnie wpłynie na poprawę jakości obsługi klienta. Zanim podejmiesz jakieś kroki, przeczytaj poniższą opinię internauty (jest to prawdziwy komentarz z Internetu). „Zaczyna się od wizyty na miejscu. Dopóki chcesz jeden mebel, to nie ma problemu, ale schody zaczynają się jeśli masz ochotę kupić dwa meble, albo nie daj boże trzy, i to z więcej niż jednego działu. Dajmy na to, że potrzebujesz łóżka, komody, stołu i krzesel. Aby złożyć zamówienie na każdą z tych rzeczy, musisz przejść przez cały niemały sklep kolejno do działu sypialnianego, działu salonu, działu jadalni i działu krzesel. W każdym z tych działów osobno musisz wypełnić kwit na zamówienie konkretnego mebla z danego działu. Jak są małe kolejki, zajmie ci to tylko pół dnia. Po zebraniu wszystkich kwitów na konkretne meble musisz jeszcze udać się z tymi kwitami do kasy głównej bądź do centrum ratalnego, gdzie podpiszesz umowę na kredyt. Oczywiście części tych rzeczy nie ma na miejscu (bo to sklep a nie magazyn centralny). Terminy dostawy z magazynu do sklepu to 2 do 6 tygodni, ale zdarzają się opóźnienia, za które nie dostaniesz żadnego rabatu. Twoje meble w różnych terminach spływają do sklepu, gdzie już czekają na ciebie inne twoje meble od razu zdjęte z wystawki, których nie zabrałeś do domu bo raz, że ci się nie mieściły w samochodzie, dwa, że wygodniej jest przywieźć i zmontować wszystko na raz. Z informacją, że meble są do odbioru AGATA nie zadzwoni do Ciebie jak już skompletuje całość zamówienia nawet jeśli o to poprosisz. Zadzwoni do ciebie odrębnie każdy dział AGATA MEBLE gdzie coś wybrałeś. A ty za każdym razem będziesz musiał powiedzieć, że czekasz na więcej mebli. Ale jak już przy okazji zapytasz o swoje inne meble, to nikt ci nie udzieli informacji bo salon AGATA nie ma centralnej ewidencji zamówień. W międzyczasie, pomiędzy telefonem o pierwszym gotowym do odbioru mebla a brakiem telefonu o możliwości odbioru ostatniego mebla, otrzymasz zapewne jakiś telefon od tych od mebla numer jeden, z pytaniem „czemu twój mebel u nich zalega i kiedy go wreszcie odbierzesz”. Czekasz i czekasz i w końcu, po tygodniach wszystkie meble z magazynów dołączają do mebli zdjętych już wcześniej z wystawki. Teraz jesteś zainteresowany jak najszybszym dowiezieniem mebli do ciebie. Jednak kiedy wszystkie meble są już do odbioru, to AGATA MEBLE nie może ci ich po prostu dostarczyć za opłatą. Dlaczego? Ano dlatego, że usługi transportowe świadczy dla nich osobna firma. Osobna firma, która, oczywiście, nie ma dostępu do systemu firmy AGATA MEBLE. Aby złożyć im zamówienie na transport, musisz znać numery swoich zamówień wydawanych w różnych działach. Tak, w różnych działach. AGATA MEBLE nie wydaje bowiem żadnego zestawienia zamówienia, po podaniu numeru faktury też go nie robi. Każdy dział ma swoją bazę zamówień. Aby się

dowiedzieć o numer zamówienia, którego nie masz na fakturze, musisz zadzwonić do każdego działu w firmie AGATA MEBLE z osobna i potem ponowić operację z dzwonieniem do firmy transportowej. Gdybyś chciał zaś montaż, który świadczy firma transportowa, to oni zamówienie na niego chętnie przyjmą, ale tylko jeśli zadzwonisz na inny numer, ten z działu montażu i ponownie podasz im te same numery zamówień, osobne dla każdego mebla, które podawałeś ich kolegom z pokoju obok pięć minut temu. Niestety, jak już meble czekają do odbioru w komplecie to i tak bardzo ciężko jest skonfigurować dowóz z montażem (żeby nie odbyły się w różne dni), musisz dzwonić raz tu raz tam żeby wreszcie ustalić, że jedno i drugie za jednym razem da się zrobić za x dni. Trzeba jeszcze tylko firmie przelać 9% wartości zakupu. Firma wylicza ci kwotę, ty robisz przelew i szybko wysyłasz potwierdzenie, ale twoja rezerwacja terminu już jest nieaktualna. Zamawiasz transport i montaż jeszcze raz, oczywiście na bardziej odległy termin. Od momentu wybrania i opłacenia mebli do momentu ich zainstalowania mija 8 tygodni. Teraz ciesz się swoim wygodnym życiem.”

Zapoznaj się także z najważniejszymi elementami struktury zarządzania przedsiębiorstwem i salonami Agata Meble:

Struktura organizacyjna firmy obejmuje m. in.:

Dział utrzymania systemów informatycznych	Dział finansowy	Dział rozrachunków	Dział rozbudowy sieci
Dział komunikacji	Dział marketingu	Dział projektowania	Dział dostaw (do sklepów)

Ponadto każdy sklep posiada wyróżnione komórki, m.in.:

Transport i montaż (podmiot zewnętrzny)	Odbiór towarów z magazynu	Odbiór towaru z ekspozycji
Dział reklamacji	Obsługa ekspozycji	Punkt kredytowy (podmiot zewnętrzny)

- Reprezentantów jakich działów/komórek zaprosisz do zespołu mającego zdefiniować problem i zaplanować zmianę?
- Zdefiniuj problemy, które dotyczą klientów robiących duże zakupy i powiedz z czego one wynikają.
- Zarekomenduj 1 rozwiązanie problemu do wdrożenia na poziomie poszczególnych salonów oraz 1 rozwiązanie problemu na poziomie działania sieci. Rozwiązania te muszą być ze sobą spójne.