

Zákaznícke procesy a ich zlepšovanie

Rudolf Legel, SWH Siemens Business Services, spol. s r.o.
Marta Krajčiová, SWH Siemens Business Services, spol. s r.o.

Úvod

Boj o zákazníka začal v našich pomeroch tak, že si to mnohé slovenské monopoly, alebo menšie podniky ani nestačili uvedomiť. Na Slovensku už nie je len jedna sporiteľňa, jedna poisťovňa, jedna komerčná banka. Slovenské telekomunikácie čaká liberalizácia, konkurenti sú pripravení získať časť ich klientov, teda znížiť ich obrat a zisk.

Hrozba konkurencie zatiaľ obchádza snáď iba prirodzené monopoly, ako distribútora zemného plynu, energetické rozvodné podniky a vodárne. Otázka je, ako dlho ?

S istým oneskorením, ale tým razantnejšie, nastupujú zahraničné obchodné reťazce. Tesco, Carrefour, Billa, Delvita, Metro bojujú nie len medzi sebou, ale aj so slovenskými retailovými organizáciami - Jednota, Zdroj... S akými zbraňami prichádzajú ? Čo majú robiť naše podniky, aby obstáli v tomto nápore ? Majú investovať ? Ovplyvňovať zákonodarstvo ? Lobbovať ? Zo všetkého trochu, ale najmä zmeniť samého seba - stať sa pružným, učiacim sa podnikom. Pokúsime sa na túto problematiku pozrieť z pohľadu úsilia a metód riadenia, resp. rekonštrukcie podniku, výsledkom ktorých je spokojný zákazník. Aby sme to dokázali, musíme veľmi dobre poznať požiadavky a prania zákazníka. Ďalej musíme prijať zásadu, že naše činnosti a snahy musia smerovať k uspokojovaniu týchto požiadaviek a tým k spokojnosti zákazníka a nakoniec musíme týmto cieľom podriadiť všetky procesy a činnosti na rozhraní podnik - zákazník, čo častokrát znamená vykonať veľmi radikálnu a nie bezbolestnú zmenu podnikových procesov, organizácie, podnikovej kultúry.

Na podnik sa možno pozeráť z mnohých pohľadov. Každý z nich dáva odpoveď na otázky, kvôli ktorým pohľady konštruujeme. Niekoľko najčastejších otázok : Čo podnik robí ? Ako to podnik robí ? Prečo to podnik robí ? Prvá otázka sa týka procesného a organizačného usporiadania podniku, druhá kvality jeho produkcie, riadenia, tretia cieľov podniku.

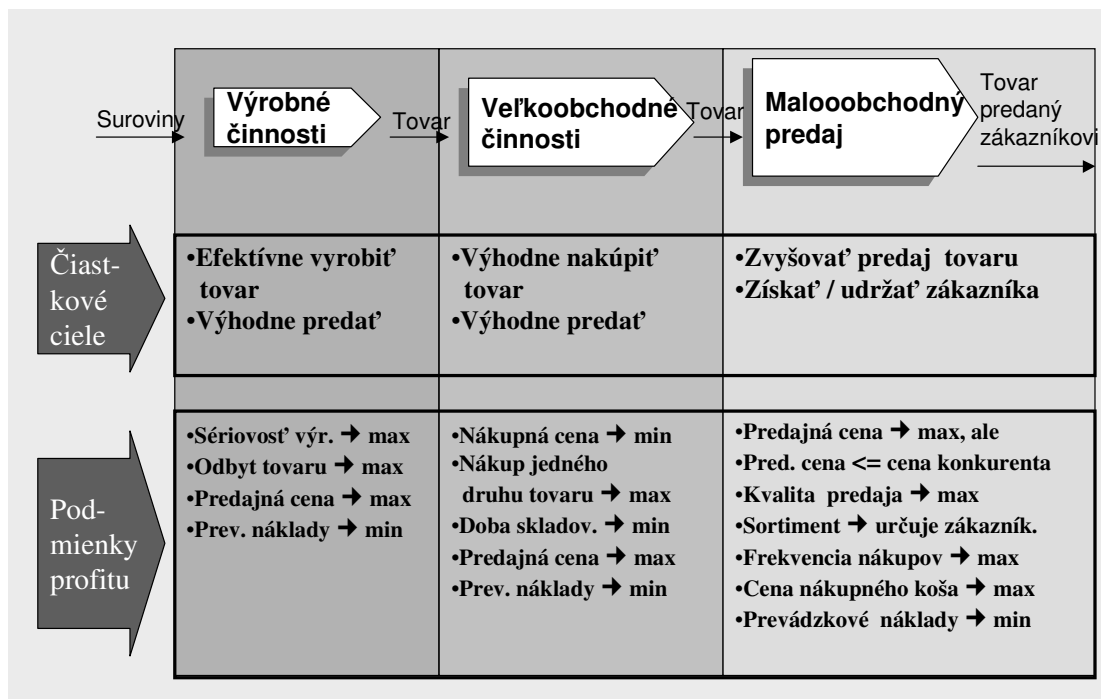
V tomto článku sa dotkneme všetkých troch otázok, najmä však prvej. Skrýva sa za ňou veľké množstvo činností - procesov, ktoré môžu byť viac, alebo menej usporiadané. Začnime však cieľmi podniku.

Krátkozrakosť čiastkových podnikových cieľov

Uvažujme, ako príklad, retailový podnik s tovarom (potraviny, textil, súčiastky...). Aj keď cesty tovaru k zákazníkovi môžu byť rôzne, na jednom z modelov si ukážme protichodnosť parciálnych cieľov výrobných podnikov, veľkoobchodných organizácií a maloobchodného predaja.

Reprezentantom výroby v reťazci na obrázku č. 1. je odfyt podniku, reprezentantmi veľkoobchodu a maloobchodu sú príslušné nákupné a predajné činnosti. Za týmito procesmi sa skrývajú ostatné hlavné, podporné a riadiace procesy výrobných, či obchodných organizácií.

Obrázok č. 1. - Model retailového podniku



Pri podrobnejšom skúmaní obrázku č. 1. objavíme protichodnosť čiastkových cieľov, napr. veľkosť výrobných a distribučných sérií tovarov, verzus potreba širokého a flexibilného maloobchodného sortimentu a pod.

Ak nie je celý reťazec činností : výrobný odbyt - veľkoobchodný nákup - veľkoobchodný predaj - maloobchodný nákup - maloobchodný predaj, vyvážený a riadený dynamikou zákazníckych požiadaviek, potom sa reťazec ako celok nespráva optimálne, jeho prosperita môže byť len krátkodobá. A to hovoríme o reťazci vzájomne prepojených podnikov, nehovoríme o nedostatkoch podniku samotného, nedostatkoch v riadení, organizačnej štruktúre, personálnom manažmente, či podnikovej kultúre.

Ako dosiahnuť harmóniu medzi parciálnymi cieľmi každej jednotky v retailovom reťazci a uspokojovaním potrieb zákazníka ?

Holistický prístup k riadeniu podniku

Všeobecne - pre podnik orientovaný na dlhodobú prosperitu, sú podľa holistických princípov stanovené oblasti riadenia, ktoré pristupujú k podniku ako systému, ktorý intenzívne komunikuje so svojim okolím :

Dodávatelia	Podnik	Zákazníci
<ul style="list-style-type: none"> - SCM - Supply Chain Management - riadenie dodávateľsko / odberateľských vzťahov 	<ul style="list-style-type: none"> - ERM - Enterprise Resource Management - riadenie podnikových zdrojov - EIM - Enterprise Information Management - riadenie podnikových informácií 	<ul style="list-style-type: none"> - CRM - Customer Relationship Management - riadenie vzťahov so zákazníkmi

Hlavným princípom modelu riadenia podniku je orientácia na zákazníka. Tým nadobúdajú mimoriadnu dôležitosť tie činnosti - podnikové procesy, ktoré sa vykonávajú na rozhraní podnik - zákazníci.

V každej z týchto oblastí existujú pravidlá, metódy, najlepšie praktiky, ktoré sa snažia podnikové procesy, organizáciu, lokalizáciu útvarov a informačné systémy / technológie riadiť tak, aby sa dosiahli optimálne výsledky. Všetky oblasti riadenia sú intenzívne podporované novou formou podnikania, ktorou je e - Commerce.

Obrázok č. 2. - Oblasti riadenia podniku



Zákaznícke podnikové procesy

Zákazníkmi sú individuálne - fyzické osoby, živnostníci, právnické osoby - firmy, organizácie, ktoré sú s podnikom v priamom, alebo nepriamom obchodnom vzťahu. Sú to činnosti, ktoré sú orientované na uspokojovanie potrieb zákazníkov a na vytváranie optimálnych vzájomných vzťahov medzi dodávateľmi, podnikom a jeho zákazníkmi.

Súčasná možnosť informačných technológií dovoľujú zaznamenávať nielen detailné informácie o kategóriách zákazníkov ale aj o jednotlivých zákazníkoch. Tak vzniká údajová základňa, podľa ktorej sa môže "učiť sa podnik nastaviť", to znamená prispôbiť svoje správanie, ale aj vnútornú organizačnú a procesnú štruktúru požiadavkám zákazníkov a potrebou ich ovplyvňovania. Orientácia na zákazníka znamená teda zmenu filozofie podnikania.

V rámci podniku sú činnosti s priamym, fyzickým kontaktom na zákazníka - front office reťazce procesov, ktoré sú spúšťané priamo zákazníkom, alebo sú vyvolané z vnútra podniku, napr. z marketingu. Poznanie týchto podnikových procesov, ich optimalizácia, tvorba nových variantov procesov a zapojenie nových technických, technologických a informačných prostriedkov je predpokladom pre optimalizáciu podniku a dosiahnutie výrazných efektov v prospech zákazníka.

Pokúsme sa na niektoré zákaznícke podnikové procesy poukázať.

V oblasti komerčného **poistovníctva** sa so starostlivosťou o partnera (klienta, zákazníka) stretávame takmer vo všetkých podnikových útvaroch, ktoré vykonávajú hlavné podnikové procesy, akými sú : *predaj produktov (pri prepážke prostredníctvom agenta), udržiavanie kontaktu so zákazníkom (partnerom), uzatvorenie poistnej zmluvy, vykonanie likvidácie poistnej udalosti,*

marketing, tvorba produktov, informácie o produktoch, službách, sieti pobočiek a expozitúr, pracovnom čase...

Orientácia na zákazníka súvisí nielen s kvalitným a rýchlym vykonávaním týchto procesov, ale aj s organizáciou práce.

Poistovňa orientovaná na zákazníka má prehľad nielen o zákazníkoch s ktorými má podpísanú poistnú zmluvu, ale aj o potencionálnych zákazníkoch, ktorých pozná z marketingového prieskumu, alebo zo znalostí konkurencie.

Orientácia na partnera v poisťovacej spoločnosti teda znamená realizáciu cieľov poisťovne prostredníctvom zákazníckych procesov, ktoré smerujú k uspokojovaniu potrieb zákazníka.

V **komerčnej banke** je existencia individuálneho účtu zákazníka prirodzená. Sú tu teda predpoklady pre one-to-one obchodný vzťah. K zákazníckym procesom patria : *obsluha zákazníka pri prepážke (vklady / výbery, prevodné príkazy, inkasá, informácie o produktoch), obsluha zákazníka pri bankomate, platobnom termináli, homebanking, internetbanking, udržiavanie kontaktu so zákazníkom, uzatvorenie zmluvy o pôžičke, marketing, tvorba produktov, informácie o produktoch, službách, sieti pobočiek a expozitúr, pracovnom čase...*

Typickými zákazníckymi procesmi **maloobchodného podniku** sú : *starostlivosť o zákazníka v predajni, vybavenie reklamácie, obsluha za pultom, donáška do domu, predaj tovaru - cez pokladňu, bezhotovostný predaj, marketingová komunikácia so zákazníkom, spracovanie pohľadávok a nerealizovaných platieb, upomienkovanie, penalizácia, získanie a udržanie člena vernostného systému, informácie o tovare, službách, sieti predajní, pracovnom čase...*

V súčasnosti sa **odvetvie verejných služieb** (rozvod elektrickej energie, plynárenský priemysel, vodárenské podniky, telekomunikácie ...) vyvíja z pozície monopolu na regulovanom trhu do pozície v liberalizovanom, konkurenčnom prostredí. Tento prechod je pozvoľnejší oproti obchodným a finančným odvetviám. Zotrvačnosť v súčasnej podnikovej kultúre, organizácii, procesoch je v týchto kolosoch veľká. Preto si musia ešte za pomerného kľudu uvedomiť správne strategické smerovanie k zákazníkovi.

Uvádzame výber z obchodných zákazníckych procesov front office podniku verejných služieb, ktoré ovplyvňujú vytvorenie dobrého vzťahu so zákazníkmi : *prihlásenia / ukončenie odberu, vytvorenie vstupných údajov pre miesto spotreby, zriadenie prípojky, inštalácia / demontáž meracieho prístroja, odpojenie a znovuzapojenie, spracovanie pohľadávok a nerealizovaných platieb, výber v hotovosti, reklamácia fakturácie, technická reklamácia, informácie o službách, postupy, produktoch, sieti pracovísk, pracovnom čase...*

Zákazníkmi **verejného sektoru** sme my všetci. Úrady, ale aj občania, denne pociťujú neľúbosť, ktorej korene sú v ľudských vlastnostiach, neinformovanosti, dlhých čakacích časoch, komplikovanosti úradných postupov (procesov). Táto zlá situácia v rôznych oblastiach volá po zmenách systému, zmenách organizácie práce, zmenách činností a procesov, ktoré sa vo verejnom sektore vykonávajú.

Zlepšovanie zákazníckych podnikových procesov

Podnikové procesy, medzi nimi aj tie, ktoré sme označili ako zákaznícke, existujú v každom podniku spomenutých odvetví. Ako sa dajú zlepšiť parametre zákazníckych procesov ?

- Poznaním procesov, vyhodnotením procesov, reinžinieringom procesov a ich optimalizáciou.
- Reorganizáciou.
- Výberom a tréningom obslužného personálu.
- Zavedením nových informačných systémov a technológií.

- Kombináciou týchto opatrení, príp. zmenou celého podniku podľa konceptov CRM.

Poznanie a popis procesov podniku je čin, ktorý zdanlivo neprináša pridanú hodnotu. Má však veľký význam ako štartovací bod neustáleho zlepšovania procesov. Identifikáciou statického podnikového procesného modelu - procesnou mapou podniku sa obyčajne začína, pokračuje sa až po podrobný popis vybraných procesov - až do úrovne procesných reťazcov. Procesný reťazec je aktivovaný konkrétnou udalosťou (napr. zákazníkom reklamovanou faktúrou) a produkuje konkrétny výstup (napr. storno chybné a vystavenie novej faktúry).

Reorganizácia prináša často rýchle výsledky. Uvedieme príklad z poisťovníctva. V súčasnosti práca zástupcov poisťovne je organizovaná podľa druhov produktov, prípadne ich kombinácie, alebo podľa rozdelenia produktov na životné a neživotné, prípadne majetkové. Zástupca poisťovne uzatvára poisťné zmluvy, likvidátor likviduje poisťné udalosti. Nová organizácia práce v poisťovni môže pozostávať z vytvorenia štokov, čo predstavuje množinu zákazníkov o ktorých sa stará jeden zástupca poisťovne, ktorý uzatvára všetky (nielen napr. majetkové) poisťné zmluvy zákazníka a zároveň likviduje všetky poisťné udalosti svojich zákazníkov (nielen uzatváranie poisťnej zmluvy). Takýmto spôsobom sa vytvára medzi poisťovňou a občanom partnerský vzťah, z ktorého majú obidve zúčastnené strany úžitok. Zákazník sa tak stáva partnerom poisťovne.

Hlavné princípy reorganizácie obchodných a ich dodávateľských spoločností, ktoré majú byť harmonizované so zákazníckym prostredím, sú obsiahnuté v návodoch a postupoch s názvom ECR - Efficient Consumer Response [1], príp. v podrobne rozpracovanej časti CM - Category Management [2].

Výberom a tréningom obslužného personálu sa dajú dosiahnuť kratšie časy vykonania jednotlivých procesných aktivít. Príkladom môže byť výber a tréning obsluhy pokladníc v super a hypermarketoch.

Zavedenie nových informačných systémov a technológií, ich integrácia do zákazníckych procesov môže znamenať u niektorých zákazníckych procesov obrovský skok dopredu.

Vedúcimi svetovými firmami s ucelenou paletou produktov, ktoré zodpovedajú CRM konceptu sú SAP a Siebel.

CRM predpokladá najmä zavedenie zákazníckeho informačného systému a Call centra.

SAP R/3 IS-U/CCS [3], je zákaznícky systém, určený pre odvetvie verejných služieb (utility). V pozadí tohoto informačného systému sú zákaznícke procesy konštruované podľa najlepších praktík. Je použitý koncept interaktívneho styku so zákazníkom - Customer Interaction Center (CIC). Inovované sú procesy tvorby zmlúv, fakturácie, poskytovania služieb, marketingu. IS-U/CCS predpokladá integráciu s Call centrom. Zákazníková požiadavka je vybavená buď promptne, alebo je zverená účinnému workflow - mechanizmu na riadenie vykonávania procesov v tzv. back office.

Mnohé podniky verejných služieb nemajú dôsledne zavedené individuálne účty zákazníkov, ale platby získavajú cez združené inkaso. Takto sa ochudobňujú o detailné informácie o zákazníkoch. Ak chcú svoju situáciu v tomto smere zlepšiť, musia inovovať svoj zákaznícky informačný systém, ale s ním aj rekonštruovať zákaznícke procesy

Siebel Systems ponúka pre väčšinu odvetví rodinu e-Business aplikácií na Web báze.

Zavedenie Call centra. Takmer každý z nás sa ocitol v situácii, kedy sa domnieval, že jeho faktúra za telefonické hovory, spotrebu plynu, vody, elektriny je nesprávne vystavená. Reklamovať sa dalo buď písomne, alebo osobnou návštevou obchodného strediska (napr. Infotel) príslušného podniku verejných služieb. Proces trval hodiny až dni, často pod tlakom hrozby odpojenia zákazníka. Ak príslušný podnik má zavedené Call centrum, potom sa reklamácia, ktorej pozadím je nedorozumenie, dá vybaviť v priebehu niekoľkých minút. Celá kategória procesov poskytovania informácií o produktoch, službách, tovaroch, lokalizácii pobočiek podniku... sa dá vybaviť cez Call

center automaticky. Väčšina zákazníckych procesov sa dá iniciovať cez Call centrum a zákaznícky informačný systém. Pre zákazníka to znamená významnú úsporu času, pre podnik menej administratívy.

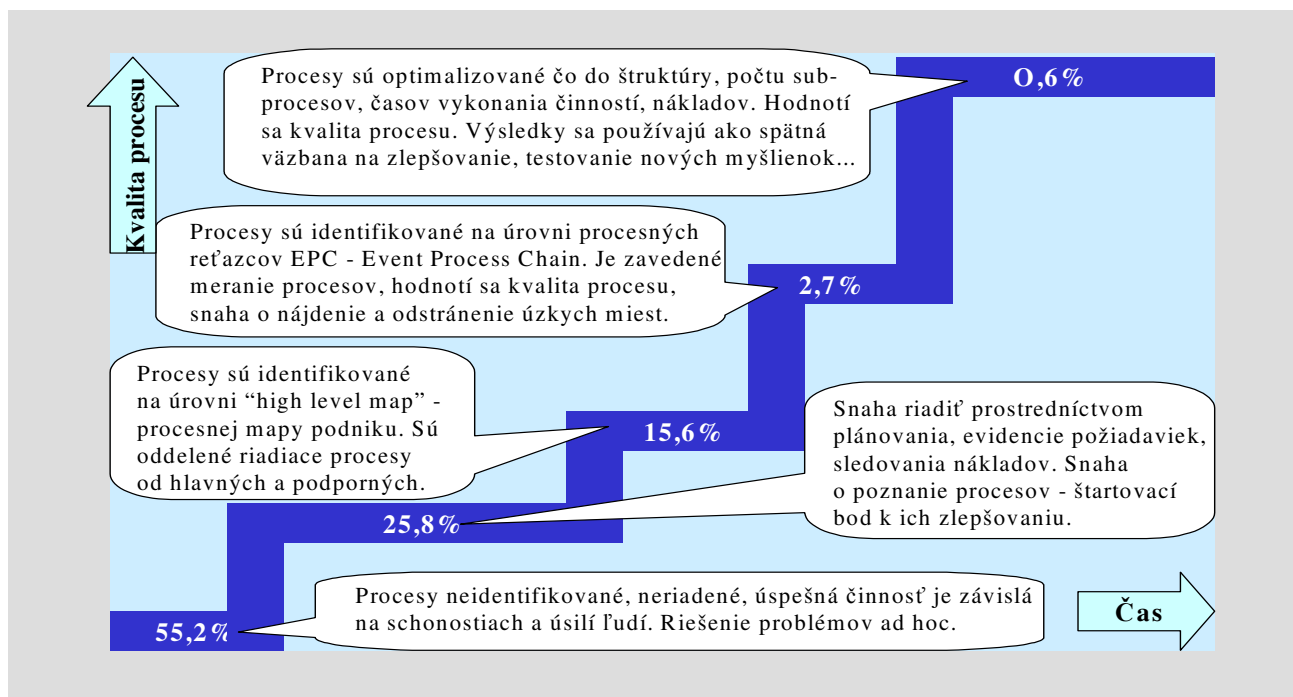
Význam modelovania zákazníckych procesov

Podnikové procesy je možné riadiť iba vtedy, ak ich firma dobre pozná, má ich popísané, pozná kvalitatívne a kvantitatívne parametre procesov, pomocou ktorých procesy vyhodnocuje, napr. prostriedkami procesnej analýzy (nákladová ABC analýza, simulácia procesov).

1. Podrobná znalosť podnikových procesov umožňuje manažérom podniku zlepšovať tieto procesy (BPI - Business Process Improvement), prípadne ich zásadne meniť (BPR - Business Process Reengineering).

Prvou otázkou pri modelovaní podnikových procesov je, v akom stave sú v danom podniku samotné procesy a aký je stupeň ich poznania. Ako sa kategorizujú procesy podľa kvality? Na túto otázku odpovedá obrázok č. 3., ktorý je volne spracovaný podľa údajov APP Group.

Obrázok č. 3. - Podnikové procesy



V spektre podnikových procesov sú najcitlivejšie na zmeny zákaznícke procesy. Sú to väčšinou procesy s krátkymi dobami vykonania jednotlivých aktivít - v reálnom čase reakcií človeka obsluhovaného a obsluhujúceho. Významné sú doby čakania zákazníka a správneho uspokojenia vykonania jeho požiadaviek.

Zákaznícke procesy má zmysel modelovať na úrovni procesných reťazcov a používať simuláciu. Správnym simulačným experimentom sa dajú apriori, zistiť parametre procesov a predísť tak krutým pokusom a omylom v praxi.

Ako má vyzeráť správny simulačný experiment? Podľa [4] prvým krokom je stanovenie cieľov simulácie, napr. zmenšenie počtu slučiek procesu (nedostatočne vybavená reklamácia sa opakuje). Druhým krokom je modelovanie zmien parametrov procesu tak, aby sa zlepšil čas odpovede (response time). Tretím krokom je modelovanie zlepšenia kritických faktorov úspechu vykonania procesu (pravdepodobnosti očakávaných úspešných výsledkov). Ďalšími aspektmi modelovania zákazníckych procesov môže byť: integrácia všetkých zákazníckych služieb,

kombinovanie právomocí a zodpovedností, pôsobenie zmeny prostredia (konkurenčné ceny), zvýšenie kompetencie obslužného personálu a pod. Príklad reengineeringu podnikového procesu "Likvidácia poisťnej udalosti" je uvedený v [5].

2. Modelovanie podnikových procesov môže byť podkladom pre výber komerčných SW produktov, parametrizáciu a nasadenie štandardných SW produktov, Siebel, SAP/R3, alebo Integrated Document Management - tok dokumentov v podniku.

Je známe, že základom štandardných softvérových balíkov, napr. SAP R/3, sú tzv. referenčné procesné modely, ktoré funkcie softvéru presne popisujú. Iná situácia je u veľkých vyššie spomenutých globálnych konceptov CRM, SCM, ERM, EIM. Napriek prepracovaným metodikám prístupu k riadeniu zmien v podniku, nie je jednoduché tieto koncepty implementovať. Rutinný návod nie je k dispozícii, pretože jednotlivé nasadenia sú jedinečné a problematika je zložitá. Napríklad pri zavádzaní CRM sa počíta, že asi 45% nákladov tvorí vytvorenie konceptu a customizácia. V tom je obsiahnuté aj zlepšenie zákazníckych procesov, najmä integrácia s informačnými technológiami.

Veľkú úlohu pri implementácii hrá uvedenie si súčasných "as is" podnikových procesov a návrh prechodu k procesnému usporiadaniu podniku v budúcnosti "to be". Modelovanie podnikových procesov si vyžaduje profesionálny prístup tímu konzultantov, ktorý je podporovaný dobrou metodológiou zlepšovania / reinžinieringu procesov a vyspelým SW BPR nástrojom typu ARIS, Bonapart, FirstStep.

3. Výsledky procesného modelovania môžu slúžiť na riadenie podniku cez podnikové normy a smernice. Opis takéhoto prístupu k riadeniu podniku je v [7]. Prax tohoto prístupu je možné vidieť v SWH Siemens Business Services, s.r.o.
4. Procesný model podniku môže byť podkladom pre vývoj a návrh nového informačného systému, vývoj e-commerce alebo business warehouse aplikácií, ktoré by mali podporovať navrhnuté podnikové procesy.

Na modelovanie podnikových procesov slúžia SW BPR nástroje, medzi ktoré patrí aj SW BPR nástroj Bonapart Professional [6], ktorý používa firma SWH, Siemens Business Services, spol. s r.o. na modelovanie interných podnikových procesov a modelovanie podnikových procesov externých firiem.

1 Publikácie

1. CEO Overview Efficient Consumer Response, Coopers & Lybrand, 1997
2. Category Management Best Practices Report, The Partnering Group / Roland Berger and Partner, 1997
3. Funkčný popis IS-U/CCS SAP Utilities, SWH Siemens Business Services, s.r.o., 1999
4. Dr. Ing. Frauke Weichhardt, Modeling and Evaluation of Processes based on Enterprise Goals, Springer, Berlin, 1997
5. Marta Krajčiová, SWH, Siemens Business Services, s.r.o., Reengineering podnikového procesu "Likvidácia poisťnej udalosti", Hospodárske noviny, proManager, Bratislava, 2000, v príprave
6. Marta Krajčiová, SWH, Siemens Business Services, s.r.o., Bonapart Professional - prehľad a princípy modelovania, Hospodárske noviny, proManager, Bratislava, 2000
7. Rudolf Legel, SWH Siemens Business Services, s.r.o., Business Process Reengineering a Total Quality Management, Kvalita 5/1999, časopis Slovenskej spoločnosti pre kvalitu