

Ewa Tracz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

OD „FUNKCJONALNEJ” DO „PROCESOWEJ” OBSŁUGI KLIENTA – NA PRZYKŁADZIE FIRMY AMATO¹

1. Wstęp

Celem współczesnej organizacji jest tworzenie wartości dla klienta. Wymagania klientów jednak ciągle i szybko rosną. Na rynku walczy się więc przede wszystkim zróżnicowaną czy też zindywidualizowaną ofertą produktów przy jednoczesnej konieczności utrzymania odpowiedniego poziomu efektywności.

Wartość dla klienta jest tworzona w organizacji przez procesy. „Sukces organizacji zależy więc od pierwszorzędnych procesów” [Hammer 1999, s. 84]. Zbudowanie firmy zorientowanej na procesy nie jest jednak sprawą prostą. Jest to głęboka zmiana, przebudowa fundamentalna systemu przedsiębiorstwa, wiążąca się ze zmianą wzorców zachowania i wzorców myślenia. Jedną z metod, która przyczyniła się do procesowego spojrzenia na organizację, jest reengineering postrzegany jako metoda ryzykowna i kontrowersyjna [Fertsch 2003, s. 175].

2. Cechy organizacji zorientowanych procesowo

Podstawową cechą organizacji zorientowanych procesowo jest orientacja na satysfakcję, tworzenie wartości dla klienta oraz integracja i współpraca, budowanie struktury wokół procesów. W organizacji sterowanej procesami kluczową kwestią strukturalną jest wybór nie między centralizacją a decentralizacją, lecz między procesami standardowymi a zróżnicowanymi (tab. 1). Firmy muszą odpowiedzieć na pytanie strategiczne: czy wszystkie jednostki mają działać w ujednolicony sposób, czy też będą mogły dostosować swoje procesy do własnych potrzeb? [Hammer, Stanton 2003, s. 95, 98].

Zasadą generalną jest to, iż firmy winny dążyć do jak największego ujednolicenia swoich procesów, nie tracąc jednocześnie zdolności zaspokajania różnorodnych potrzeb klientów. W praktyce jednak łatwiej jest procesy zróżnicować niż je ujednolicić [Hammer, Stanton 2003, s. 97].

¹ Nazwa firmy została zmieniona.

Tabela 1. Procesy standardowe i procesy zróżnicowane. Korzyści

Procesy standardowe	Procesy zróżnicowane
• Obniżenie kosztów stałych, proces wymaga tylko jednego właściciela jednego zespołu pracowników, tylko jednego zestawu dokumentacji, materiałów szkoleniowych, jednego systemu informacyjnego • Firma o zestandaryzowanych procesach ma jednolity wizerunek dla dostawców i klientów, co zmniejsza koszty transakcji dla obu stron • Standaryzacja procesów może pomóc w zwiększeniu elastyczności organizacyjnej, np. łatwość transferów pracowników między podmiotami; struktura firmy staje się bardziej plastyczna	• Zróżnicowanie procesów pozwala obsługiwać wielu różnych klientów na wiele sposobów • Jednostki mogą podążać własną drogą przy opracowywaniu procesów (np. sprzedaży i produkcji) odpowiednio dostosowanych do unikatowych cech produktów • Zróżnicowanie kompetencji pracowników w różnych procesach • Zwiększenie elastyczności organizacji

Źródło: opracowanie na podstawie [Hammer, Stanton 2003, s. 95-97].

Elementy orientacji procesowej organizacji przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Elementy orientacji i myślenia procesowego

Element/cecha	Treść
[1]	[2]
Ukierunkowanie na klienta	Patrzeć na firmę i procesy z perspektywy konsumenta; zawieranie partnerstwa z odbiorcami, aby rozwiązywać ich problemy
Kluczowy cel – większa wartość dla klienta	Osiągany jest wtedy, gdy wszyscy są mu podporządkowani, a w miejsce walczących komórek pojawia się sprawnie działająca sieć współpracowników dążących do wspólnego celu
Myślenie procesowe – totalne i holistyczne	Odnosi się do wszystkich procesów i ludzi. Myślenie wykracza poza indywidualną działalność jednostek, koncentruje się na tym, w jaki sposób działalność jednostki może wspierać dążenie do najlepszego wyniku dla klienta. Rozumienie procesów jako całości. Ważne są szkolenia i rozwój zorientowane na myślenie i rozumienie procesów, na całe procesy, a nie na pojedyncze zadania
Procesy są teleologiczne	Ważny jest wynik działania, a nie praca dla samej pracy. Koncentracja na wynikach, a nie zadaniach
Procesy są zorganizowane; metody pracy są dobrze zaplanowane	Proces nie może funkcjonować lepiej niż jego projekt. Istnieje dobry, konkretny projekt procesów, po to, aby wyniki nie zależały od przypadku, improwizacji. Firmy starają się osiągnąć powtarzalność sukcesu poprzez opracowanie metod pracy gwarantujących wysokie wyniki. Uważa się, że firma wykorzystuje cały potencjał wtedy, gdy metody nie są zależne od pojedynczych osób, lecz wykorzystują możliwości każdego pracownika. Dobrze zaprojektowany proces jest cenną formą zasobów intelektualnych

[1]	[2]
Zespół. Współdziałanie	Podstawową jednostką strukturalną przedsiębiorstwa zorientowanego na procesy jest zespół. Tworzenie warunków, w których uczestnicy procesu dążą do tego samego celu i uważają się za sprzymierzeńców, a nie przeciwników. Istnieje kultura współdziałania i współodpowiedzialności
Każdy proces ma swojego właściciela	Odpowiada on za sprawną realizację procesu, za jego projektowanie, tworzenie instrumentów wspierających, wdrażanie rozwiązań, zapewnianie, aby stale generował wysokie wyniki, za rozwój świadomości procesowej wśród uczestników procesu. Musi posiadać do tego odpowiednie pełnomocnictwo oraz umiejętność myślenia systemowego i świadomość procesową
Rola menedżerów	Koordynacja, nauczanie wykonywania pracy w ramach procesu, ocenianie kompetencji, nadzorowanie rozwoju, wsparcie, raczej <i>coaching</i> zamiast kontroli
Charakter pracy	Praca nad realizacją procesu wymaga niezależności, autonomii i możliwości podejmowania decyzji, świadomości procesowej. Ważna jest elastyczność, aktywność, wyobraźnia, zaangażowanie dla powodzenia biznesu
Kontrakt psychologiczny	Firma oferuje zapewnienie sposobności do funkcjonowania przez tworzenie wartości dla klienta. Tworzenie wartości umożliwia ludziom rozwijanie karier i osiąganie wysokiego wynagrodzenia, ale firma i jednostki mają mało dalszych zobowiązań wzajemnych. Firma nic nie obiecuje, bo warunki prowadzenia biznesu mogą ulec zmianie, pracownik również nie musi czuć się zobowiązany do pozostania, jeśli ma gdzie indziej lepszą szansę osobistą. Nie ma pewności zatrudnienia. Istotą nowej transakcji jest wymiana – inicjatywa za sposobność
Wynagradzanie pracowników	Wynagrodzenie jest uzależnione od: wyników realizowanego procesu, wkładu osobistego i wyników osiąganych przez firmę. Pracownicy tworzący rezultaty zarabiają na wynagrodzenie
Pomiar wyników pracy	Określenie aspektów procesu, które najściślej wiążą się z osiąganiem głównych celów firmy. Za pomocą ich mierników właściciele procesów monitorują przebieg procesu, inicjują działania usprawniające, pogłębiają wśród pracowników świadomość procesową. Te same mierniki procesów są wykorzystywane do określania wyników pracy każdego z uczestników procesu, wzmacniają więc zespołowość
Ścieżki kariery	Nowe modele kariery, niebazujące na hierarchicznym awansie, kariera oparta na rozwoju osobistym, na robieniu „więcej i lepiej”, np. ścieżka kariery oparta na doskonaleniu zarządzania procesem
Infrastruktura	Procesy przebiegają w poprzek struktury i funkcji firmy, konieczne jest wyodrębnienie pracowników zaangażowanych w procesy i umieszczenie ich w nowej siedzibie
Harmonia	Struktury zarządzania harmonijnie współgrają z głównymi procesami, nie są z nimi w konflikcie; brak dysonansu kognitywnego

[1]	[2]
Kultura zorientowana na proces. Świadomość procesowa	Wzorce zachowań i myślenia są ukierunkowane na takie wartości, jak: satysfakcja klienta, jakość, etos pracy, współdziałanie, odpowiedzialność, wyniki (teleologia pracy). Przyzwolenie na popełnianie „konstruktywnych błędów”. Akceptacja nieuchronności konfliktów i napięć. Istnieje świadomość procesowa. Każdy z pracowników potrafi odpowiedzieć na pytania: W jakim procesie bierzesz udział? Czy potrafisz opisać go w dwudziestu słowach? Jaki jest jego cel? W jaki sposób ten proces tworzy wartość dla klienta? W jaki sposób osobiście przykładasz się do powstania tej wartości? W jaki sposób inni ludzie przyczyniają się do jej powstania? Za pomocą jakich kryteriów firma ocenia wyniki procesu, w który jesteś zaangażowany? Jak przedstawia się bieżąca ocena? Skąd wiesz, że dobrze wykonujesz pracę? W jaki sposób inne procesy są współzależne z tym, w którym bierzesz udział? Dlaczego ten proces jest potrzebny tamtych i czego potrzebuje od tamtych? Jakie wysiłki są obecnie podejmowane, aby udoskonalić ten proces?

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hammer 2006, s. 84-104, 114; Hammer 1999, s. 51, 54-56, 59, 74, 83-84, 119-120, 122; Hammer, Stanton 2003, s. 89, 93-98].

3. Ogólna charakterystyka firmy Amato

Firma Amato jest znanym na rynku polskim producentem branży spożywczej. Ma długą historię i wiele wypracowanych tajemnic technologicznych oraz doskonałe produkty. Jej klientami są duże hurtownie, sieci handlowe, poszczególne sklepy spożywcze. Konkurencja ekspansywnych firm zagranicznych z agresywną reklamą i promocją oraz trudności firmy na zagranicznych rynkach zbytu zachwiały jednak jej dotychczasową pozycją rynkową. Pogorszenie się sytuacji Amato wywołało zmianę dotychczasowej filozofii myślenia zarządu, która z kolei zaowocowała podjęciem decyzji o wprowadzeniu zmian. W wyniku przeprowadzonej diagnozy całej firmy stwierdzono m.in., że:

- istnieje konieczność rekonstrukcji relacji między poszczególnymi obszarami przedsiębiorstwa,
- przebudowy wymaga kluczowy proces, jakim się okazał proces obsługi klienta,
- ważne jest przeorientowanie całej organizacji na klienta i jego satysfakcję.

W firmie powołano specjalny zespół projektowy, którego celem było zaprojektowanie procesu obsługi klienta zgodnie z przyjętymi, w wyniku diagnozy, założeniami. Zastosowano metodę reinżynierii procesów. Dokonano najpierw identyfikacji istniejącego rozwiązania, a następnie zaproponowano firmie zupełnie nowe podejście – procesowe ujęcie obsługi klienta. Zespół posługiwał się w swojej pracy takimi narzędziami, jak mapy relacji, mapy procesów i karta pomiaru wyników procesu.

Konieczne było opracowanie:

- relacji procesu (zewnętrznych i wewnętrznych),
- standardów i wymagań dla tych relacji.

4. Dotychczasowe rozwiązanie – „funkcjonalna” obsługa klienta

Dotychczas poszczególne podmioty realizujące obsługę klienta pracowały, mając na uwadze własne cele, a nie wspólny cel, jakim jest satysfakcja klienta. Handlowcy zajmowali się pozyskiwaniem i obsługą klienta w terenie, a Dział Sprzedaży stroną formalną realizacji zamówień, realizacją zamówień składanych przez telefon. Pracownicy mieli mały zakres decyzyjności, chociażby w kwestii kredytowania klienta, przy małych sumach decyzję podejmował kierownik Działu Sprzedaży, przy większych – dyrektor handlowy, a przy dużych – prezes firmy.

Mnóstwo czasu zabierało uzgadnianie różnych działań i decyzji dotyczących klienta. Przepływ informacji był dosyć skomplikowany i nie zawsze drożny. Trudno było dotrzymać terminów dostaw. Termin dostawy zależał od ważności klienta, ale i od stopnia wypełnienia samochodu czy trasy. Dział Sprzedaży musiał uzyskać też informację na temat:

- stanu magazynowego – czy jest on wystarczający do realizacji zamówień;
- terminu produkcji – kiedy zamawiany asortyment będzie wyprodukowany (plan produkcji Działu Produkcji na dany dzień).

Następnie uzgadniano wewnętrznie termin realizacji zamówienia i ustalano go z klientem.

Magazyn przygotowywał każdego dnia raport poziomu sprzedaży, wielkości produkcji, stanu magazynowego dla kierownika produkcji – co też stanowiło podstawę do planowania bieżącej produkcji. Dział Sprzedaży natomiast codziennie sporządzał dla Działu Produkcji raport o wielkości sprzedaży w dniu poprzednim, a kierownik produkcji na bieżąco kontaktował się z Działem Sprzedaży w sprawie potrzeb asortymentowych. Dział Sprzedaży wystawiał też zlecenie do Działu Transportu. Aby spełnić kryteria przyjęcia zlecenia/terminu:

- poszukiwano klientów w danym rejonie (dopełnienie samochodu transportującego);
- szukano dodatkowych zamówień;
- ewentualnie czekano na dalsze zamówienia (na danej trasie) lub negocjacje z kierowcą (co do ceny i czasu).

Przy takiej koncepcji obsługi klienta poszczególne podmioty nie współpracowały dobrze ze sobą, pracownicy byli zbyt mało aktywni i właściwie nie czuli się osobiście odpowiedzialni za jakość obsługi i zadowolenie klienta. Nie posiadali też świadomości ekonomicznej, nie czuli się odpowiedzialni za wyniki, niekiedy nawet swojej komórki i własnej pracy.

Dlatego też przyjęto, że planowane zmiany będą dotyczyły:

- Zmiany orientacji Działu Sprzedaży (aktywność, centrum zysku, samodzielność decyzyjna).
- Zmiany relacji z klientami (orientacja na klienta i jego potrzeby, satysfakcja klienta).
- Zmiany postaw pracowników (integracja, zespołowość, aktywność, orientacja na klienta).
- Doskonalenia systemu informacji (jednolitość i spójność systemu, bazy danych, informacje kompletne, aktualne, terminowe, właściwe i rzetelne).

5. Idea zmian – „procesowa” obsługa klienta

W nowym rozwiązaniu założono zupełną zmianę idei obsługi klienta – wszystkie podmioty realizują wspólnie proces obsługi klienta, a jego głównym celem jest satysfakcja klienta. Odmienny jest też model Działu Sprzedaży – jest to inna jakościowo komórka, obecnie Dział Obsługi Klienta, umiejscowiony w jednym budynku przedsiębiorstwa (cały zespół może się swobodnie ze sobą kontaktować).

Zamówienia na produkty mogą powstać w wyniku złożenia zamówienia przez klienta (nowego, dotychczasowego) lub osiągnięcia stanu minimum przez zapasy produktów firmy u określonego klienta (na które podgląd mają pracownicy Działu Obsługi Klienta).

W projekcie przyjęto następujące założenia:

1. Cel stanowi satysfakcja klienta, długofalowa współpraca i budowanie lojalności klienta.
2. Indywidualne podejście do klienta. Minimalizacja kosztów klienta.
3. Każda decyzja w procesie podejmowana jest świadomie na podstawie aktualnych danych ekonomiczno-finansowych.
4. Wzajemne relacje klient wewnętrzny – dostawca wewnętrzny oparte są na wcześniej ustalonych standardach.
5. Filarem procesu obsługi klienta jest Dział Obsługi Klienta, a wyróżnikami tego procesu są: jakość (jakość obsługi klienta; jakość informacji), elastyczność, zespołowość.
6. Dział Obsługi Klienta jest komórką aktywną, podmiotem procesu, stanowi centrum zysku (kreuje zyski, kontroluje koszty transportu, jest odpowiedzialny za stany magazynowe wyrobów gotowych – w tym koszty utrzymania zapasów, prowadzi aktywną sprzedaż, pozyskuje klientów i utrzymuje z nimi długoterminową współpracę); przejmuje na siebie część działań związanych z zarządzaniem zapasami u klienta.
7. Proces obsługi klienta jest stale monitorowany i podlega stałemu doskonaleniu poprzez podnoszenie standardów przebiegu procesu. Dział Obsługi Klienta monitoruje proces; stanowi centrum decyzyjne procesu.
8. Projekt (model) jest oparty na strategii i potrzebach firmy.
9. Proces obsługi klienta przebiega „w poprzek” organizacji (poprzez funkcje). Wszyscy uczestnicy procesu stanowią jeden zespół i mają swojego szefa – menedżera procesu, który czuwa nad sprawnym przebiegiem procesu (efektywność, sprawność procesu, informację).
10. Wszyscy uczestnicy procesu mają pełny, bieżący wgląd i dostęp do wszystkich informacji niezbędnych do realizacji spełnianych przez nich funkcji i zadań. Decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności (ściśle ich określenie). Okresowo są weryfikowane przez wszystkich zasady współpracy.
11. Zapewnienie transportu – stanowi funkcję służebną wobec Działu Obsługi Klienta, decyzje podejmuje więc Dział Obsługi Klienta, a realizuje je Logistyka.
12. Dział Produkcji jest dostawcą Działu Obsługi Klienta, sprzedaje po ustalonym „koszcie”. Oba podmioty mają określone warunki współpracy.

13. Dział Obsługi Klienta jest dostawcą dla Działu Marketingu.

Ewolucję procesu obsługi klienta w firmie i jej kluczowe ogniwa przedstawia tab. 3.

Tabela 3. Ewolucja procesu obsługi klienta w firmie Amato

Stan istniejący	Projekt
[1]	[2]
Nie ma komórki, która zajmowałaby się monitoringiem finansowo-ekonomicznym	Zaprojektowano stanowisko zajmujące się planowaniem, monitorowaniem realizacji planów, opracowywaniem analiz i projektów decyzji, pracujące dla Działu Obsługi Klienta
Brak jest eksperta finansowo-ekonomicznego na poziomie Działu Sprzedaży, który wspomagałby pracowników po wprowadzeniu zmian jego funkcjonowania	Pracownik ten monitoruje pracę Działu Obsługi Klienta, wspomaga wszystkich jego pracowników w zakresie ekonomiczno-finansowym, przygotowuje warianty decyzji
Brak jest eksperta, który gromadziłby i analizował dane dotyczące sprzedaży oraz odpowiadał za utrzymanie odpowiednich stanów magazynowych, generowanie zamówień dla produkcji	Zaprojektowano stanowisko dla analityka; zbiera on informacje o kształtowaniu się sprzedaży w skali mikro, sporządza prognozy sprzedaży, ustala i przesyła zamówienia na produkcję, odpowiada za stany magazynowe oraz ich koszty. Współpracuje stale z pracownikiem Planowania Produkcji
Pracownicy Działu Sprzedaży w centrali – praktycznie brak bezpośredniego kontaktu z klientem	Pracownicy Działu Obsługi Klienta obsługują zespołowo regiony; każdy zespół odpowiada za osiąganie celów (wielkość sprzedaży, rentowność, satysfakcję klienta, pozyskiwanie klientów)
Brak codziennego kontaktu z klientem (stałym, dużym)	Z dużymi hurtowniami działają połączenia modeme, dzięki którym można monitorować stany magazynowe produktów Amato u klienta – Amato przejmuje funkcję zaopatrzeniowca tej hurtowni
Pracownicy Działu Sprzedaży podejmują decyzje o wysłaniu transportu – orientacyjnie na podstawie wypełnienia samochodu. Nie są znane koszty danego transportu, rentowność	Pracownicy Działu Obsługi Klienta podejmują decyzje o wysłaniu transportu na podstawie znanego kosztu transportu, kosztów produkcji, ceny sprzedaży, priorytetu klienta; decydują ostatecznie o wyborze trasy
Nie ma dziennego raportowania ani standardów zgłaszania zamówień	Standardy zgłaszania zamówień i codziennego raportowania
Pracownicy Działu Sprzedaży (oprócz handlowców) nie ponoszą praktycznie odpowiedzialności za efekty własnej pracy i pracy komórki	Odpowiedzialność za efekty oraz duża samodzielność wszystkich pracowników Działu Obsługi Klienta
Funkcje logistyka pełni pracownik w Dziale Transportu. Nikt na bieżąco nie monitoruje kosztów transportu	Logistyk ustala trasy transportów; ściśle współpracuje z Działem Obsługi Klienta. Odpowiada za zapewnienie transportu, optymalizację tras, koszt transportu (w określonych granicach)

[1]	[2]
Trasy są ustalane „na piechotę”. Nie liczy się rentowności transportu	Trasy są ustalane za pomocą odpowiednich aplikacji. System podaje: optymalne trasy, wyładowanie samochodu, koszt transportu i jego rentowność
Stany magazynowe wyrobów gotowych nie zawsze wystarczają na realizację zamówienia	Stany magazynowe wyrobów gotowych są optymalizowane ze względu na płynność firmy i możliwość realizacji zamówień klienta
Produkcję planuje kierownik produkcji	Projekt zamówień jest generowany wspólnie przez Dział Obsługi Klienta i Produkcję.

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

Firma Amato podjęła się bardzo poważnego przedsięwzięcia – zmiany orientacji na procesowość. Pierwsze działania wiązały się z fundamentalną przebudową kluczowego procesu, jakim jest w firmie proces obsługi klienta. Projektując nowe rozwiązanie, posłużono się metodą reinżynierii procesowej. Chcąc jednak ukierunkować przedsiębiorstwo na procesy, nie wystarczy przebudować jeden proces, trzeba go wdrożyć z sukcesem i monitorować zmianę, by nie było powrotu do starych praktyk. Przeobrażeniu musi też ulec organizacja i jej kultura, aby uniknąć dysonansu kognitywnego. To wymaga czasu, wizji zmian, zaangażowania i żelaznej konsekwencji.

Literatura

- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
 Hammer M., *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku*, Helion, Gliwice 2006.
 Hammer M., Stanton S., *Jak naprawdę funkcjonuje firma zarządzana procesowo*, „Harvard Business Review” 2003, nr 5.
 Fertsch M. (red.), *Logistyka produkcji*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2003.

FROM "FUNCTIONAL" TO "PROCESS ORIENTED" CUSTOMER SERVICE: BASED ON AMATO COMPANY CASE

Summary

It can be observed nowadays that the firms have tendency to reengineer their structures from a main processes viewpoint. Building a process oriented company is not a simple matter – it is related to deep changes and fundamental conversion of organization; requires time, vision, involvement and consequence in its implementation.

The article presents the case of a company that has undertaken to change the orientation of its key process: from "functional" to "process oriented". The customer service was that core process.