



ZÁKAZNÍCKY ORIENTOVANÉ PROCESY V PRAXI

CUSTOMER ORIENTED PROCESSES IN PRACTICE

Renáta TURISOVÁ – Zuzana HAJDUOVÁ – Marek ANDREJKOVIČ

Abstract

Process approach in the management of integrated systems allows checked those threads that directly use requirements and expectations of specific customers. In the present contribution we describe some of these major threads. We suggest a best practice analysis, indicators and analysis leading to increased performance of the above-mentioned processes.

Key words

Process, Customer, Firm, Indicator, Methods.

Úvod

Stále sa zvyšujúca zložitosť výrobných či nevýrobných procesov, vývoj nových technológií a rastúce množstvo inovácií, kladie na manažment podnikov, na všetkých stupňoch riadenia, zvýšené nároky v oblasti kvality, environmentu alebo bezpečnosti.

Hlavným cieľom každého podniku je schopnosť neustáleho zlepšovania svojich procesov a jednoznačná orientácia na spokojnosť všetkých zainteresovaných strán, teda zákazníka, zamestnanca, akcionára, regiónu i samotného vedenia podniku.

1 Procesy v podniku

Podnik, ktorý pôsobí v podnikateľskom prostredí, integruje do svojich procesov požiadavky odvodené od požiadaviek:

- majiteľov podnikov,
- zákazníkov,
- ako aj prostredia,

či už statickej alebo dynamickej podobe, ku ktorej dochádza vplyvom na environment, ľudské zdroje a majetok. Podnikový proces môžeme chápať ako súbor činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viac vstupov a tvorí výstup, ktorý predstavuje pre zákazníka veľkú hodnotu. Procesy sú tiež chápané účelovo, vždy v spojení na zákazníka. Sú tu preto, aby vstupy boli spracované na výstupy a nie preto, aby boli vykonávané činnosti [4].

Procesy sa delia podľa rôznych hľadísk. Uvedieme si rozdelenie procesov a to podľa ich významu pre podnik. Členíme ich na [5]:

- *Hlavné* (priame) *procesy* predstavujú hlavné podnikové aktivity, bezprostredne nadviazané na uspokojovanie potrieb zákazníkov. Majú dôležitý a rozhodujúci podiel na „hodnote“ finálnom výrobku alebo služby a teda aj na kvalite a výkonnosti celého podniku (napr. proces vybavenia zákazky, proces riadenia inovácií a vývoja nových výrobkov a pod.).
- *Podporné* (pomocné, vedľajšie) *procesy*, ktoré podporujú základné procesy prebiehajúce vo vnútri podniku (napr. zásobovanie materiálom, fakturácia, proces prijímania nových zamestnancov a pod.).

V literatúre sa môžeme stretnúť aj s inými kategorizáciami procesov a to do troch skupín:



- základné (priame),
- podporné (pomocné),
- riadiace (manažment).

Ich odporúčaný spôsob riadenia je uvedený v tab.1. Neustále zlepšovanie procesov a optimalizácia procesov v podniku, organizácii sa dnes stáva nevyhnutnosťou pre jej udržanie sa na trhu. Podniky sú nútené ponúkať stále lepšie produkty a služby.

Tab. 1 Charakteristika podnikových procesov

Typ procesu	Spôsob, akým má byť riadený	Charakteristika procesu			
		Pridáva hodnotu?	Prebieha naprieč organizáciami?	Má externých zákazníkov?	Generuje tržby (zisk)?
HLAVNÝ	výkonovo	ÁNO	ÁNO	ÁNO	ÁNO
RIADIACI	nákladovo	NIE	ÁNO	NIE	ÁNO
PODPORNÝ	výkonovo, možnosť outsourcingu	ÁNO	ÁNO/NIE	NIE	ÁNO/NIE

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ak podnik nechce, alebo nie je schopný uspokojiť požiadavky zákazníkov v požadovanej kvalite a kvantite, zákazník sa obráti na konkurenciu. Množstvo podnikov priebežne zlepšuje svoje podnikové procesy na základe merania, pochopenia procesov a z toho vyplývajúcich podnetov.

Zákaznícky orientovaný podnik sa vyznačuje tým, že sa kontinuálne venuje tomu, čo potrebujú súčasní a potenciálni zákazníci a všetky svoje vnútorné procesy a štruktúry orientuje na naplnenie týchto potrieb.

Analýza skutočného stavu procesu (vrátane ich IT podpory, zabezpečenie zdroja informáciami, atď.) sa uskutočňuje rôznymi analýzami, ako napr. analýza:

- štruktúry procesov,
- metrík procesu,
- hodnotenia spokojnosti externých aj interných zákazníkov procesu,
- okolia procesu,
- informácii vstupujúcich do procesu,
- technickej a logistickej podpory,
- atribútov procesu,
- rolí, kompetencií, zodpovednosti,
- zdrojov, t.j. ich množstva a kvality,
- zabezpečenia komunikácie a koordinácie,
- kvality podpory IT aplikácií,
- identifikácie úzkych miest,
- analýza problémových oblastí,
- pomocou benchmarkingu – porovnávanie (hlavne) kvantitatívnych charakteristík procesu s porovnateľnými procesmi.



Tab.2 opisuje procesy, ktoré súvisia so zákazníkom. Sú v nej uvedené príklady niektorých hlavných procesov a k nim prislúchajúcich vstupov/výstupov spolu so základnými ukazovateľmi, ktoré je vhodné monitorovať. Pri jednotlivých ukazovateľoch sú vymenované najčastejšie používané metódy zlepšovania výkonnosti procesov realizované v analyzovaných podnikoch.

Tab. 2 Charakteristika podnikových procesov

	Proces	Vstupy	Výstupy	Analýza údajov	Ukazovateľ	Metóda
1	Marketingová analýza trhu	Stratégia podniku Podnikateľský plán Politika kvality Ciele kvality Trhové informácie Zákaznícke dopyty Požiadavky zákazníka Požiadavky predpisov Legislatívne požiadavky	Preskúmané zmluvy Vývoj výrobku a procesu Marketingové štúdie Marketingový plán Rozpočty Návrh nových výrobkov Ponuky	Analýza postavenia spoločnosti na trhu Analýza postavenia zákazkovej výroby Analýza efektívnosti realizácie ponúk	Objem predaja Objem výroby Veľkosť dopytu Pomer dopyt/ponuka	SWOT Porovnávanie s konkurenciou Benchmarking
2	Tvorba zmluvy	Marketingový prieskum, Zadávací list Dopyt, Objednávka, Návrh zmluvy Interné vstupy: technologické možnosti, kapacity, personál, Dostupnosť materiálu, Požiadavky zákazníkov	Projektový plán Návrh a vývoj výrobku Začatie realizácie zákazky, Ponuka, Obchodná zmluva, Obchodný plán Zadanie zákazky pre výrobu, Tvorba núdzovej stratégie a dodávok	Odhad: hospodárskeho výsledku, zvýšenia obratu, zvýšenia spokojnosti zákazníkov, zabezpečenia dodávok v termíne	Pomer realizované/všetky objednávky v ks a Eur, Index spokojnosti zákazníkov Odhad nákladov Odhad rizík	Paretova analýza Nástroje ekonometrie Nástroje manažérstva rizík
3	Návrh a vývoj výrobku	Preskúmanie zmluvy Zadávací list Marketingová štúdia Technická špecifikácia zákazníka, Legislatívne požiadavky na výrobok Technické normy pre výrobok	Konštrukčná dokumentácia výrobku Kusovníky QFD FMEA konštrukcie Analýza realizovateľnosti nového výrobku Prototyp	Časové plánovanie vývojových etáp Riadenie nákladov na vývoj Analýza spokojnosti zákazníka s návrhom Uspokojenie očakávaní zákazníka	Dĺžka trvania vývojových etáp, Miera rizika	FMEA konštrukčná QFD DoE Simultánne inžinierstvo
4	Návrh a vývoj procesu výroby	Návrh a vývoj výrobku Konečný projekt FMEA konštrukčná Technické normy Legislatívne požiadavky Konštrukčná dokumentácia	Projekt vyrobiteľnosti FMEA procesná Technologické postupy výroby a predpisy Obslužné a kontrolné predpisy, Pracovné postupy, Objednávky náradia Nákup, Výrobné procesy	Analýza stability procesu Spôsobilosť procesov Spôsobilosť strojných zariadení Plánovanie výroby	Cp, Cpk, Pp, Ppk Cm, Cmk	FMEA procesná DRBFM Statistical tolerancing Design for X
5	Tvorba technologickej dokumentácie	Tvorba konštrukčnej dokumentácie QFD FMEA konštrukčná Konečný projekt	Spracovanie údajov v IS, Technologický postup, FMEA procesná, Projekt vyrobiteľnosti Kontrolná technológia Obslužno-technologický predpis, Typový postupový list, Pracovný postup, Predpis pre nakupovaný materiál Objednávky technologického náradia	Analýza spracovateľských parametrov	Počet aktualizácií technologických postupov Počet aktualizácií spotrebných noriem materiálov Ukazovateľ spotreby času	Metódy časového plánovania



6	Odbyt	Hotové skontrolované produkty Baliace postupy Špecifické požiadavky zákazníkov Požiadavky na prepravcov Ciele kvality	Hotové výrobky expedované zákazníkovi Dodacie listy, Faktúry Núdzové plány Štandardná sprievodná dokumentácia, Sprievodná dokumentácia podľa požiadaviek zákazníka	Analýza dodržiavania termínov Meranie spokojnosti zákazníkov Doba obratu zásob	Počet a dĺžka trvania dodávok po termíne Mesačné a kumulatívne množstvo realizovaných dodávok Množstvo pohľadávok a zásob hotových výrobkov	Stĺpcový graf Časové rady Nástroje teórie zásob
7	Meranie spokojnosti zákazníkov	Požiadavky zákazníkov a ich preferencie Informácie o konkurencii Prieskum trhu Reklamácie	Karta spokojnosti zákazníkov Nápravné a preventívne opatrenia orientované na vývoj a výrobu produktu	Analýza požiadaviek zákazníka a jeho spokojnosti	Index spokojnosti zákazníkov Ukazovateľ lojality zákazníka	VOC Hlasité myslenie QFD
8	Monitorovanie kvality výrobkov a procesov	Reklamácie, Informácie o nezhodných výrobkoch Výsledky kontrol	Nápravné a preventívne opatrenia, Rozbor príčin Návrh projektov zlepšovania kvality	Analýza výkonnosti procesov	Podiel nezhodných produktov Náklady na kvalitu Počet vykonaných opatrení	SPC PAF COPQ Štatistické prebiecky
9	Analýza údajov, Zlepšovanie	Monitorovanie a meranie procesov Monitorovanie a meranie kvality výroby Údaje z merania procesov a výrobkov	Projekty zlepšovania procesov Kvalita produktu Úspora nákladov Lepšia konkurencieschopnosť Zlepšenie efektívnosti výroby	Analýza výkonnosti procesov Analýza kvality produkcie Analýza možnosti zlepšovania	Kľúčové parametre vstupu a výstupu procesu Ukazovatele zlepšovania procesov	Six Sigma Design for Six Sigma Lean management

Zdroj: Vlastné spracovanie

Záver

O tom, že plniť požiadavky zákazníka je alfou a omegou každého podnikania, bolo popísané množstvo odborných i populárnych článkov. V praxi však nezriedka takáto orientácia na zákazníka je skôr verbálne prezentovaná ako v skutočnosti vykonávaná. Dôvodom je relatívne vysoká náročnosť pri riadení procesov skutočne orientovaných na zákazníka. Zložitosť spočíva hlavne v obtiažnosti jednoduchým a hlavne zrozumiteľným spôsobom relatívne presne odpovedať na nasledovné otázky: Kto je skutočným finálnym zákazníkom konkrétneho podniku? Aké má skutočné požiadavky v súčasnosti? Aké ich bude mať v blízkej budúcnosti? Ako čo najvierohodnejšie transformovať neexaktne formulované požiadavky zákazníka do exaktne určených a presne špecifikovaných konkrétnych parametrov výroby? Je možné takúto výrobu realizovať vo vyššej kvalite a/alebo lacnejšie ako konkurencia?

Keďže odpovede na spomínané otázky sa v reálnom čase môžu niekedy aj veľmi dramaticky meniť, je potrebné využívať také nástroje, ktoré sú na jednej strane dostatočne exaktné, aby relatívne presne opísali objektívnu realitu. Na strane druhej musí ísť o nástroje, ktoré svojou jednoduchosťou a zrozumiteľnosťou budú bez veľkých problémov implementovateľné v konkrétnych podmienkach praxe. V predchádzajúcej časti sme navrhli niekoľko metód, ktoré sa s úspechom v praxi využívajú. Nejde o úplný zoznam použiteľných metód, pretože ten závisí od konkrétnych podmienok analyzovaného podniku. Na druhej strane však spomínané metódy svojou exaktnosťou a zameraním splňajú všetky predpoklady pre efektívnu implementáciu v praxi. Navyše sú univerzálne a použiteľné v širokom spektre možných analyzovaných podnikov. Navrhnuté ukazovatele je treba chápať tiež orientačne. Slúžia iba ako možný prístup na určovanie výkonnosti analyzovaných procesov.



Súhrn

Procesný prístup v integrovaných manažérskych systémoch riadenia dovoľuje vytypovať tie podprocesy, ktoré priamo nesprostredkovane využívajú požiadavky a očakávania konkrétnych zákazníkov. V predloženom príspevku opisujeme niektoré takéto najvýznamnejšie podprocesy. Navrhujeme v praxi osvedčené analýzy, ukazovatele a analýzy vedúce k zvyšovaniu výkonnosti spomínaných procesov.

Kľúčové slová

Proces, zákazník, podnik, ukazovatele, metóda.

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantovej úlohy VEGA 1/0102/11 Metódy a techniky experimentálneho modelovania vnútropodnikových výrobných a nevýrobných procesov.

Použitá literatúra

- [1] HAJDUOVÁ, Z. – ANDREJKOVIČ, M.: *Štatistické metódy v praktickom procese riadenia*. In: Procesy konvergencji w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami : monografia / Czestochowa : Politechnika Czestochowska, Wydział zarządzania, 2010. - S. 32-91- ISBN 978-83-61118-73-2
- [3] HRUBEC, J. et al.: *Integrovaný manažérsky systém*. 1. vyd - Nitra : SPU, - 2009. - 543 s. - ISBN 978-80-552-0231-0,
- [4] RÉVÉSZOVÁ, L. – PAĽOVÁ, D.: *Základy modelovania podnikových procesov*. Vydavateľstvo Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, 122 s. ISBN 978-80-553-0174-7,
- [5] ŘEPA, V.: *Podnikové procesy*. Vydavateľstvo GRADA, 2007. 288 s.: ISBN 978-80-247-2252-8,
- [6] SZABO, S.: *Riadenie leteckej dopravy*. In: Riadenie dopravy. Košice : Technická univerzita, 2005. s. 109-129. ISBN 80-8073-297-3,
- [7] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 293 s. ISBN 9788024716794.

Kontaktná adresa

Ing. Renáta TURISOVÁ, PhD.
TU, Strojnícka fakulta
Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu
Němcovej 32, 042 00 Košice
e-mail: renata.turisoa@tuke.sk

Ing. Zuzana HAJDUOVÁ, PhD.
Ing. Marek ANDREJKOVIČ, PhD.
EU v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Katedra hospodárskej informatiky a matematiky
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: zuzana.hajduova@euke.sk, marek.andrejko@tuke.sk

