

Procesný controlling 1

Nevybavená reklamácia

FINANČNÝ MANAŽMENT 9/2012 - RUBRIKA CONTROLLING

Milan Veščičík, konateľ spoločnosti GRADIENT 5, s.r.o.

Procesné riadenie i procesný controlling patria k náročnejším manažérskym nástrojom. Iba málo firiem na Slovensku ich naozaj efektívne využíva, hoci v súčasnom turbulentnom trhovom prostredí môžu priniesť zlepšenie výsledku hospodárenia a najmä podporiť dlhodobú úspešnosť firmy.

Príklad z praxe ukazuje, ako môže riadenie a controlling procesov znížiť náklady a zároveň zlepšiť spokojnosť našich zákazníkov.

„Vážený pán generálny riaditeľ,

naša firma bola Vaším dlhoročným verným zákazníkom. Nie že by sme nemali výhodnejšie ponuky od konkurencie, alebo by sme boli s Vami vždy maximálne spokojní, ale ako konateľ som pragmatik, mám rád stabilitu a naša firma pôsobí tiež v segmente služieb, takže viem, že dosiahnuť 100 % spokojnosť zákazníka je nemožné.

Až do včera som predpokladal, že budeme Vaším klientom navždy. Ale dozvedel som sa, že Vám na zákazníkovi nezáleží (doslova) a možno bude pre Vás zaujímavé spoznať, ako Vám odháňa Váš systém zákazníkov.“

Takto začínal e-mail, ktorý poslal koncom augusta môj známy Peter riaditeľovi telekomunikačného operátora. Petra poznám roky, je rozvážny a nemá rád zbytočné zmeny. I keď sa profesionálne zaoberá oblasťou nákladov, vo vlastnej firme by si určite pre jedno euro koleno vráť nedal. Od začiatku sídli na rovnakej adrese, majú účet v rovnakej banke a jeho mobilné číslo je stále rovnaké bez hlášky „Voláte mimo siete ...“).

Preto som bol zvedavý, čo ho tak vytočilo, že napísal mail rovno generálnemu a do predmetu napísal: „Ako vyhral ORAN-TELEKOM nad dlhoročným zákazníkom alebo Prečo odíde naša firma ku konkurencii v najkratšom možnom čase“.

„Stala sa nám banálna vec,“ pokračoval mail, „z nabíjačky na smartfón sa po pol roku začala olupovať z oboch koncov kábliku izolácia. Jasná výrobná vada, ale keby nebola Vašu predajňa v obchodnom centre, kam chodím pravidelne nakupovať, asi by som kúpil novú nabíjačku za pár € v najbližšom obchode. Ale to som ešte dôveroval Oran-Telekomu, takže som sa tam zastavil.“

Venovala sa mi milá a ochotná pracovníčka. Trochu ma zaskočilo, že zjavnú výrobnú vadu príslušenstva s minimálnou cenou nerieši výmenou za nový kus, ako to robia v niektorých rozumných obchodoch, veď jednotkový náklad na reklamáciu je obvykle mnohonásobne vyšší. Vysvetlila mi, že taký je predpis. Ale potešilo ma aspoň to, že som nemusel odovzdať aj smartfón na neurčitú dobu, čo by som za tých pár € určite neurobil.

Asi o tri dni mi volal pán, ktorý sa predstavil ako vedúci. Potešil som sa, ako rýchlo vybavili reklamáciu. Ale bol som priveľký optimista. Oznamoval mi, že musím hneď ("ešte dnes") priniesť mobil, aby ho poslali kuriérom do servisu, inak budeme platiť 12,50 € za neuznanú reklamáciu. Márne som mu vysvetľoval, že je to nehoráznosť voči zákazníkovi, že jeho pracovníčka ma na to neupozornila, že vada na nabíjačke absolútne nesúvisí s mobilom, že smartfón neustále využívam a že je to celé absolútne nelogické. Taký má vraj predpis, nevie garantovať, dokedy mi ho vrátia (servis má na to lehotu do 30 dní, ale "určite" to bude skôr). Keď nedonesiem mobil ešte dnes, budeme platiť pokutu.

Čo by ste urobili na mojom mieste?

To isté som urobil aj ja. Po nejakom týždni mi prišla sms: "Vazeny zakaznik, Vasa reklamacia cislo 353SP00523/12 je pripravená na vyzdvihnutie..."

Samozrejme, dopadlo to najhoršie, ako mohlo. Vrátila sa pôvodná nabíjačka s olúpanými koncami, v správe zo servisu uvedené, že "pri testovaní zariadenia nebola zistená porucha funkčnosti" a za to som mal ihneď zaplatiť 12,50 €.

Keď som sa snažil súdruhovi vedúcemu vysvetliť moje očakávania ako zákazníka, opakoval, že také má predpisy a keď som mu dal priamu otázku, či mu viac záleží na zákazníkovi, alebo na predpisoch, dostal som jasnú odpoveď: spokojnosť zákazníka nie je preňho dôležitá. Tak som sa s ním rozlúčil a nechal som mu nabíjačku aj s nezaplatenou reklamáciou. Ešte za mnou výhražne znelo, že to bude riešiť inými spôsobom. Ďalších 5 ľudí, ktorí čakali za mnou, sa so začudovaním prizeralo.

Vážený pán generálny riaditeľ, ďakujem za Vašu trpezlivosť, ak ste sa dočítali až sem a želám Vám čo najviac tolerantnejších, zhovievavejších a menej náročných zákazníkov, ako je naša firma.

S úctou

Peter Veselý, konateľ spoločnosti Logistik Systems, s.r.o

„Stáva sa aj v lepších rodinách“, mohlo by sa povedať a mávnuť rukou nad celou záležitosťou. No ekonómovi či manažérovi napadá viacero problémov a súvisiacich otázok:

- Kde sa stala chyba? Bola hlavným vinníkom pracovníčka v predajni, ktorá nedodrжала predpisy a neprevzala od zákazníka s nabíjačkou aj mobil?
- Pre pár eur príde firma o zákazníka, ktorý jej roky generoval rádovo vyššie tržby i krycí príspevok,
- Operátor vynakladá milióny eur na reklamu s pochybnou účinnosťou (Peter sa určite pri rozhodovaní neriadi bombastickou reklamou, ale porovná obchodné podmienky vhodných dodávateľov) a keď má šancu za pár eur dokázať zákazníkovi, že mu na ňom záleží, urobí presný opak,
- Aby firma fungovala, musia byť definované robustné systémy a pravidlá, ktoré musia všetci pracovníci dodržiavať. Čo v prípade, ak tým poškodujem zákazníkovu spokojnosť, alebo sa to bije so zdravým sedliackym rozumom?
- Bolo by možné niekedy pripustiť výnimky zo systému? Neohrozilo by to chod firmy?

Asi všetci veríme na zdravý sedliacky rozum. Bez ťažkých teórií a akademického vzdelania väčšinu ľudí napadne jednoduché a všeobecne výhodné riešenie situácie. Ako by vyzeralo v prípade našej reklamácie?

Ak by sa jednalo o malú nezávislú firmu a nie o veľkého moloča, jej šéf alebo pracovníčka by asi siahli do šuflíka, vytiahli by novú nabíjačku a s ospravedlnením vymenili za poškodenú. Dobrý obchodník by ešte sprisahanecky povedal, že obvykle to tak nerobia, ale vážia si dlhoročnú vernosť zákazníka.

Vo väčšej firme máme pocit, že ak nebudeme mať všetko presne zdefinované a popísané v manuáloch, firma by nefungovala, prípadne by fungovala neefektívne.

Procesy vs strediská

Čo je to však efektívne fungovanie firmy? Z pohľadu ekonóma môže byť jednoduchá odpoveď, ekonomickú efektívnosť nám vyjadruje zisk. Ak je veľký, asi fungujeme správne, ak je malý, alebo sme v strate, ťažko možno hovoriť o efektívnosti.

Takéto zjednodušenie samozrejme nie je správne. Už stredne veľká firma sa skladá z desiatok procesov a aktivít, z ktorých sa niektoré môžu správať efektívne a iné nie. Preto pohľad na firmu ako celok veľa neprezradí.

Na detailnejší pohľad v účtovníctve slúžia nákladové strediská. Sú jednoducho aplikovateľné, používa ich takmer každá firma, však v dnešnej dobe môže priniesť viac škôd, ako osohu.

Ak sa náš controlling sústreďuje iba na strediská, môžeme robiť hneď niekoľko chýb. Základnými atribútmi strediska sú totiž položky druhových nákladov, miesto ich vzniku a výnimočne aj vznikajúce výnosy. Manažment stredísk sa potom automaticky sústreďuje na prácu s (druhovými) nákladmi – ich sledovanie, plánovanie a snahu o dodržiavanie budgetu. No a takáto „optimalizácia“ nákladov v praxi znamená škrtanie a ich minimalizáciu.

V konflikte so strážením nákladov sú aktivity a činnosti, ktoré sa na stredisku vykonávajú. Firma ich vyžaduje od pracovníkov strediska prostredníctvom systémov, príručiek, príkazov a zákazov. Na iniciatívu pracovníkov ostáva minimálny priestor, „lebo by to u nás zle dopadlo“.

Najväčšou slabinou stredísk a účtovníctva je, že nedokážu identifikovať nefinančné výkony v procesoch, ktoré sú potrebné pre obsluhu zákazníka, alebo pre podporu chodu firmy. Takže naplánovať správne (optimálne) náklady strediska podľa druhov nie je možné a ak je náš trh dynamický, klasický budget bude ohrozovať našu efektívnosť.

Prečo strediská nestačia v dnešnej dobe?

Pred pár desiatkami rokov to mal ešte telekomunikačný operátor jednoduché. Žiadna konkurencia, na zákazníkoch mohol drevo rúbať, minimálny vývoj technológií, proste idylka. V takejto firme je teoreticky možné centrálné nastaviť postupy, organizačnú štruktúru, počty pracovníkov, príručky a metodiky tak, aby celá fungovala optimálne. Výkyvy v požiadavkách zákazníkov sa riešili vytvorením poradovníkov. Riadiť takúto firmu prostredníctvom nákladových stredísk nebol problém.

Súčasná doba nie je primárne charakterizovaná krízou, ale vysokou dynamikou trhu, ktorej sa firma alebo prispôsobí, alebo skončí. Alebo zákazník dostane to, čo potrebuje, alebo odchádza ku konkurencii. Ak má firma v pláne prežiť a dosiahnuť čo najlepší hospodársky výsledok, nevyhne sa neustálej snahe o uspokojovanie zákazníckych potrieb a zároveň o minimalizáciu súvisiacich nákladov. No a na dosiahnutie tohto cieľa v stredných a veľkých firmách nepoznám lepší nástroj, ako je procesné riadenie.

Pod efektívnym procesným riadením si však nepredstavujem maľovanie komplikovaných procesných máp s množstvom šípok a s hrubými príručkami. Procesné riadenie znamená mať firmu rozdelenú na primeraný počet procesov a aktivít, za každú zodpovedá manažér, ktorého úlohou je

1. uspokojovať požiadavky zákazníka (externého alebo interného)
2. minimalizovať náklady svojho procesu.

Poradie je dôležité, ak by sme ho vymenili, krátkodobo by sme mali pocit úspechu, avšak po odchode zákazníkov by sme nestíhali znižovať náklady.

Takže nie pracovník servisu je najväčším kingom, ale v procesnom riadení je naozaj servisákom, t.j. poskytuje služby internému zákazníkovi (napr. predajňa, ktorá poslala reklamáciu) a v tomto

prípade aj externému zákazníkovi, teda Petrovi. Služby poskytuje takým spôsobom, aby bol zákazník spokojný a zároveň aby boli súvisiace náklady čo najnižšie.

Snažiť sa vyhovieť zákazníkovi nemusí byť v rozpore s dodržiavaním predpisov a pravidiel. Riešením býva variantnosť postupov, pričom pracovník má možnosť vybrať najlepší, napríklad podľa významnosti zákazníka, alebo podľa nákladov či prínosov.

Cítíme, že úspešná realizácia procesného riadenia v praxi nevyhnutne vyžaduje poznať náklady procesov, inak by sa pracovníci nevedeli správne rozhodnúť.

V čom je odlišnosť procesného controllingu?

Už v stredne veľkých firmách býva nevyhnutnou súčasťou kvalitného controllingu procesný controlling. Tento controlling dopĺňa a zjemňuje strediskový nákladový controlling. V čom je ich rozdiel?

Strediskový controlling orientuje pracovníkov na vykonávanie činností podľa predpisov a príručiek a podľa možnosti na neprekročenie budgetu. Ak dôjde ku konfliktu výkonov a nákladov, riskujeme, že pracovník urobí to, čo je preňho výhodnejšie (nie výhodnejšie pre zákazníka, alebo pre firmu!). Typickým príkladom bolo „riešenie“ Petrovej reklamácie. Vedúci predajne i pracovník servisu vedeli, že poriadne nasrdia zákazníka, ale asi bolo pre nich osobne pohodlnejšie a bezpečnejšie postupovať podľa predpisov.

Procesný controlling znamená najmä:

1. Mať firmu rozdelenú na desiatky či stovku – dve procesov a aktivít, ktoré vytvárajú hodnotu produktu, obsluhujú zákazníka, alebo podporujú ostatné firemné aktivity.
2. Pravidelne (najlepšie mesačne) vyhodnocovať náklady všetkých procesov a aktivít.
3. Identifikovať výkony procesov a aktivít a mesačne vyhodnocovať ich kvantitu, prípadne aj kvalitu.
4. Jednotkové náklady na výkony procesov nám prezrádzajú, či funguje proces ekonomicky efektívne.
5. Súčasťou procesného controllingu je aj analýza primeranosti nákladov procesov, preverovanie ich primeranosti, prípadne modelovanie variantných riešení, či by neboli pre firmu prínosom.
6. Vhodným doplnkom takéhoto controllingu sú aj procesné kalkulácie produktov, zákazníkov a vyhodnocovanie dielčieho zisku a krycieho príspevku, ktoré prinášajú.
7. Pokračovaním procesného controllingu je distribúcia informácií výkonným pracovníkom v procesoch a vyžadovanie od nich, aby robili „rozumné“ rozhodnutia.
8. Následné vyhodnotenie kontroluje správnosť rozhodnutí a poskytuje spätnú väzbu pre controllerov i pre pracovníkov procesu, čím sa kruh uzatvára a môže nastať permanentné zlepšovanie procesov, alebo ich autonómne nastavovanie podľa požiadaviek trhu a príležitostí na ňom.

Ak by mal mobilný operátor dobre nastavený procesný controlling a využíval ho v riadení, vedel by vedúci predajne, že

- minimálne náklady na vybavenie reklamácie sú napr. 35 € (Tabuľka 1)
- zákazník Logistik Systems, s.r.o. priniesol operátorovi len v roku 2012 krycí príspevok 2 400 € (Tabuľka 2)

Zároveň by mohol mať vedúci právo v rozumných (odôvodnených) prípadoch zvoliť vhodné riešenie.

Tabuľka 1.

Výpočet nákladov na reklamáciu	<i>merná jednotka</i>	<i>počet jednotiek</i>	<i>jednotkový náklad</i>	<i>náklady celkom</i>
Prijatie reklamácie na predajni	hodina	0,20 hod.	35 €	7 €
Doprava do servisu	ks	1	5 €	5 €
Práce servisu, administratíva	hodina	0,35 hod.	45 €	16 €
Materiál a náhradné diely	€	0 €	0 €	0 €
Externé služby	€	0 €	0 €	0 €
Doprava zo servisu	ks	1	5 €	5 €
Doriešenie reklamácie so zákazníkom	hodina	0,10 hod.	35 €	4 €
Priame náklady na reklamáciu spolu				36 €

Tabuľka 2.

Krycí príspevok za zákazníka	<i>júl 2012</i>	<i>12 uplynulých mesiacov</i>
Fakturované služby	234 €	3 200 €
Poskytnuté zľavy a bonusy	29 €	340 €
Poskytnuté zariadenia (mobily a p.)	0 €	340 €
Náklady na reklamácie	0 €	0 €
Ostatné priame náklady	10 €	120 €
Priame náklady spolu	39 €	800 €
Krycí príspevok za zákazníka	195 €	2 400 €

Ako na to?

Zaviesť a dlhodobo udržiavať procesný controlling tak, aby bol prínosom, nie je jednoduché. V praxi často skĺzava k prílišnej zložitosti a je zbytočne podrobný, najmä vzhľadom na schopnosti (pracovníkov) firmy používať informácie v rozhodovaní a na dostupné dátové zdroje. Niekedy býva zavedený formálne a je odtrhnutý od skutočného riadenia, takže po čase sa javí, že sa neosvedčil.

Kvalitný procesný controlling poznáme podľa pomerne pohodlného mesačného spracovania a korektných výsledkov, ktoré využívajú manažéri pri svojom rozhodovaní, niekedy slúžia ako KPI pri výkonnostnom odmeňovaní. Controlling musí byť „ušitý“ na mieru konkrétnej firmy a situácie, v ktorej sa nachádza (vrátane personálnej), no zároveň treba brať do úvahy aj jej smerovanie.

Logickým pokračovaním procesného controllingu sú procesné kalkulácie a multidimenzionálna analýza profitability. Na tieto oblasti ako aj na riešenie úskalí pri budovaní controllingu sa pozrieme nabadúce.

No a ako to dopadlo s nevybavenou reklamáciou?

Ešte v ten istý deň Petrovi zavolali z Oran-Telekomu, nejaká pani Modrovská. Úradným tónom mu oznámila, že preverovali jeho podnet aj v príslušnej predajni a vysvetlila mu, že vedúci konal

podľa predpisov a nemohol inak. Ale ako odškodnenie poskytnú jeho firme zľavu 10 % počas jedného roka na telefonické služby aj na mobilný internet. Musí sa však zastaviť v predajni, kde mu vrátia nabíjačku (neopravenú). Ale vraj si môže novú kúpiť v inej predajni a oni mu ju preplatia. No a tých 12,50 € nemusí zaplatiť, predajňa je informovaná.

„Chcú ma podplatiť“, smutne mi hovoril do telefónu. „Viac by ma potešilo, keby prejavila pochopenie, ospravedlnila sa a vyjadrila nádej, že budeme i naďalej využívať ich služby. Tých pár stoviek € zľavy nie je pre mňa vôbec podstatných, konkurenčný operátor mi ich poskytne hocikedy.“

Takže aspoň čiastočný happy-end? Žiaľ nie.

Na druhý deň sa zastavil v predajni. Želal si, aby nestretol vedúceho, ale nevyšlo to. Nebol si istý, či ho vedúci spoznal, ale štandardne si vypýtal číslo zákazky a občiansky.

„Reklamácia Vám nebola v servise uznaná, pri testovaní nebola zistená porucha funkčnosti,“ opakoval to, čo už Peter vedel. *„Zaplatíte mi 12,50 €. Neviem nič o tom, že by ste nemuseli platiť. Kto vám to povedal?!?“*, reagoval na Petrovu námietku.

Peter nevedel, či sa má smiať, alebo plakať. A znova zanechal vedúceho s pokazenou nabíjačkou. *„V tejto firme ma naozaj nechcú“,* nemohol sa zbaviť nutkavého pocitu.

Ešte že by sa takéto niečo určite nemohlo prihodiť v našej firme, že?

Milan Veščičík

www.gradient5.sk