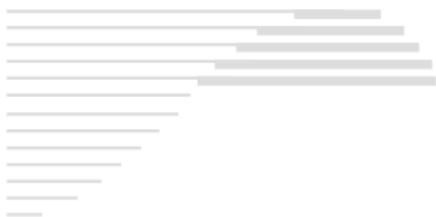
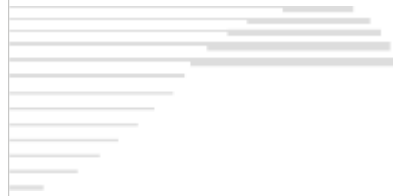


Změny v business procesech

© Lenka Mynářová
Konference 18. 10. 2005, Bratislava





Motto:
**„Nemusíte nic měnit,
přežití není povinné“**



Obsah

- 1. Procesy a jejich nová role v řízení firem**
- 2. Procesy jako součást BSC**
 - 2.1 Současný koncept BSC
- 3. Procesy a globální konkurenceschopnost**
- 4. Nové prvky v business modelu firem**
 - 4.1 Co je to BM?
 - 4.2 Jaká je vazba BM na prodejní modely?
 - 4.3 Vytváření nového business modelu
 - 4.4 Základní prvky business modelu
- 5. Jsou naše měřítka připravena na budoucnost?**
 - 5.1 Současný pohled na zdroje hodnoty
 - 5.2 Měřítka a business procesy
- 6. Co z toho je opravdu důležité?**

→ 1. Procesy a jejich nová role v řízení firem

Procesy jsou – **spolu se zákazníky, financemi a lidskými zdroji** – klíčovým prvkem při řízení firem i v konceptu BSC.

Procesy a jejich výkon jsou „katalyzátorem“ – v pozitivním slova smyslu k synergickým efektům a vyšší efektivnosti – v negativním slova smyslu – k zásadním problémům uvnitř i vně firmy.

Nejčastější problémy:

- Ø neprovázanost procesů
- Ø „lomy“ a „ostrovy“ v procesech
- Ø organizace a hierarchie vs. procesy
- Ø „zkostnatělost“ business procesů



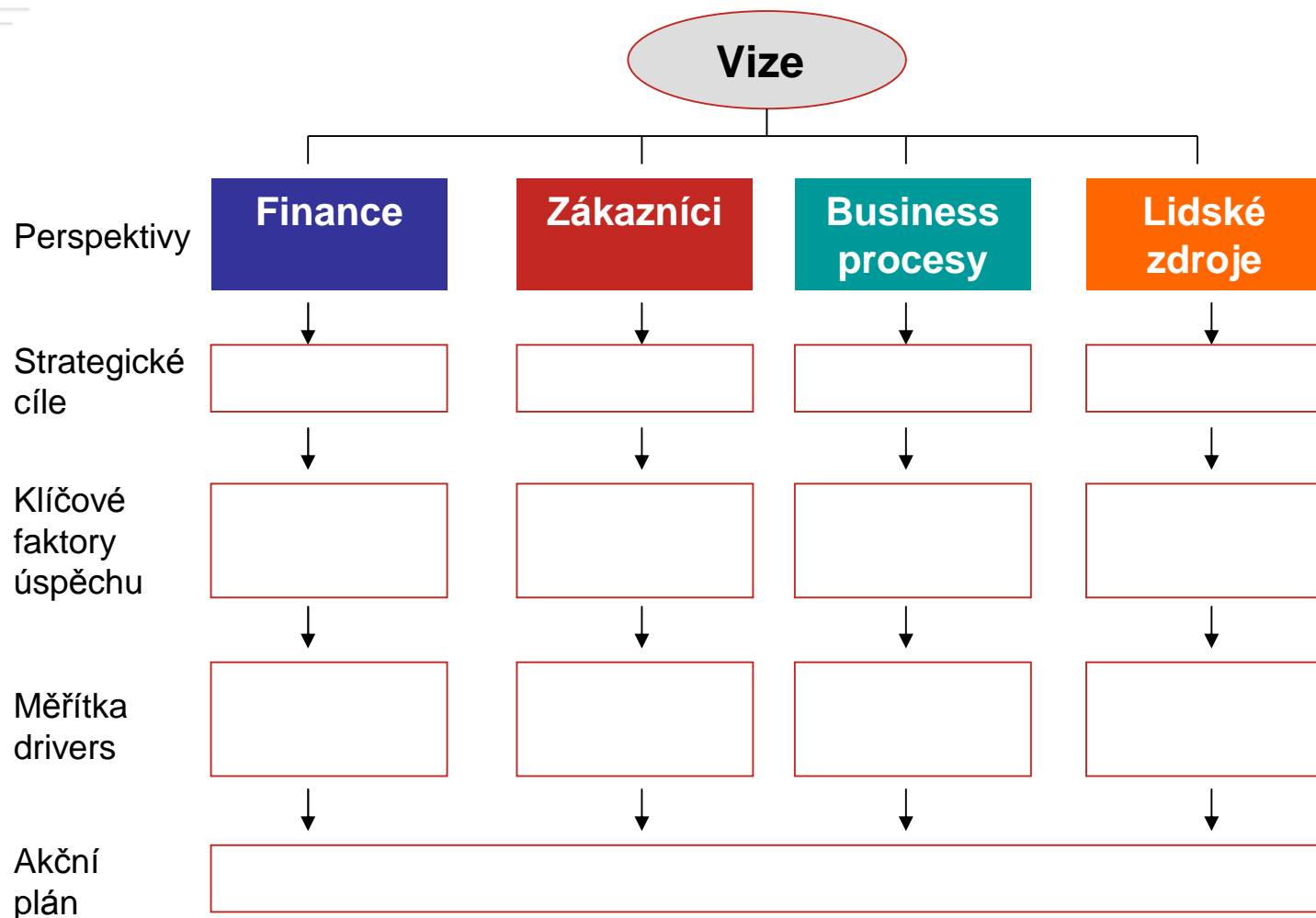
2. Procesy jako součást BSC

Klíčovými přínosy BSC jsou:

- Ø První komplexní pohled na strategii firem (integrující interní i externí faktory)
- Ø První strategická koncepce, která „zrovnoprávnila“ zákazníky
- Ø První strategická koncepce založená na kauzalitě a systematickém monitorování předpokladů, na kterých je strategie založena
- Ø Balancovaná strategie – 4 perspektivy jsou rovnoprávné a existují mezi nimi vazby



2.1 Současný koncept BSC





3. Procesy globální konkurenceschopnost



Na čem je založena konkurenceschopnost dneška?

Stále silněji se prosazuje hodnotový princip.

Podle M. Portera konkurenční výhoda jako jádro výkonnosti podniku je založeno na hodnotě, kterou podnik dokáže vytvořit pro svoje zákazníky.

V praxi to znamená:

1. Definovat cíle orientované na přidanou hodnotu a její zisk
2. Poskytovat jedinečnou hodnotu pro vymezený soubor zákazníků
3. Budovat řetězec tvorby hodnot, kterým se odlišuje od ostatních konkurentů
4. Soustředit se na aktivity, ve kterých je dosahovaná jedinečnost
5. Vytvořit systém vzájemně závislých aktivit propojených v jeden celek
6. Zabezpečit kontinuitu zlepšování zvoleným strategickým směrem



Globalizace přináší nutnost zásadních změn (ne kosmetických úprav) v interních procesech:

Co?	Jak?	Kdo?
Změna v podnikové organizační struktuře	Pružné struktury Ploché struktury	HR, top management
Změna ve způsobu myšlení	Změna interní komunikace Rozvojové a vzdělávací programy	HR
Zásada integrace	Aliance, sítě, dohody	Top Management
Zásada variant podle individuálních požadavků zákazníků	Aplikace nástrojů CRM: Key Account Planning Account Planning	obchod
Zásada řízení s otevřenými informacemi	Jiné způsoby interní komunikace a nová firemní kultura	všichni

Existují dva klíčové faktory úspěchu:

- Ø Zásadní změna firemní kultury → HR
- Ø Ochota neustále (!!!) měnit business procesy → Top Management

→ 4. Nové prvky v business modelu firem

4.1 Co to je BM?

Strategické rozhodnutí o tom, jak budou nastaveny **kanály obsluhy trhu** a jaké **touch point** budou k dispozici různým skupinám zákazníků.

Proč je toto rozhodnutí strategické?

- ∅ Protože různé KOT mají diametrálně odlišnou nákladovost
- ∅ Protože se jedná o rozhodnutí s dlouhým časovým dopadem → změna je časově náročná
- ∅ Protože rozhodnutí má dopad na řadu procesů (finance, atp.)



4.2 Jaká je vazba BM na prodejní modely?

BM představuje základní vymezení „hřiště“ a základní pilíře, na kterých bude přístup k trhu postaven.

Prodejní model představuje mix KOT směrem k zákaznickým SBU. Např. pro obsluhu největších zákazníků bude rozhodně dominovat osobní obsluha formou KAM a naopak u hromadných zákazníků obsluha formou call centra.



4.3 Vytváření nového business modelu

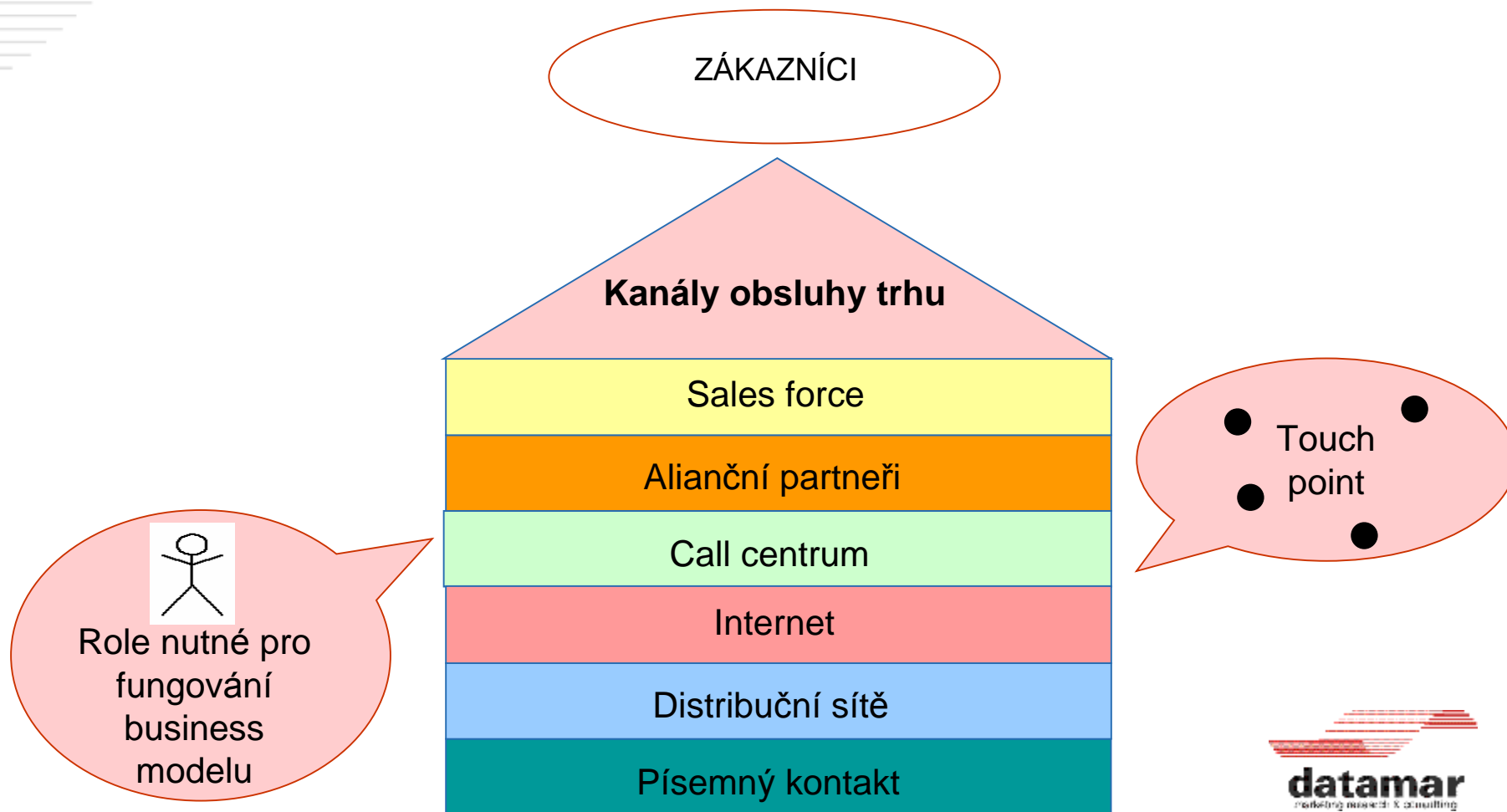
Pro business model jsou klíčové kanály obsluhy trhu a jejich rovnoprávnost.

Základní rozdíl je v tom, že pro různé skupiny zákazníků (dle jejich hodnoty) jsou k dispozici různé touch point. Nákladovost jednotlivých kanálů obsluhy trhu je diametrálně odlišná.

Klíčovým faktorem úspěchu je rovnoprávnost kanálů obsluhy trhu (KOT) a jejich koordinovaný rozvoj. KOT plní nejen roli v rámci péče o zákazníky, ale podílí se i na akvizicích a aktivním oslovování zákazníků.



4.4 Základní prvky business modelu

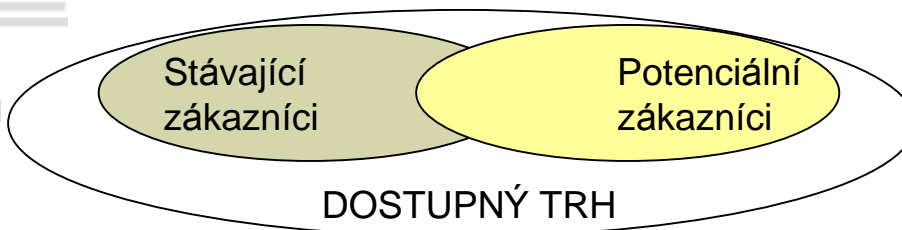




Role

Zákaznický kmen

Manažeři segmentů



Kanály obsluhy trhu

Touch point

Chanel Manager



- Manažeři zákazníků / zák. centrum
- Prodejní a obslužná místa partnerů
- Telefon / mobil
- www stránky / e-mail
- Prodejní místa
- Poštovní adresa





5. Jsou naše měřítka připravena na budoucnost?



5.1 Současný pohled na zdroje hodnoty

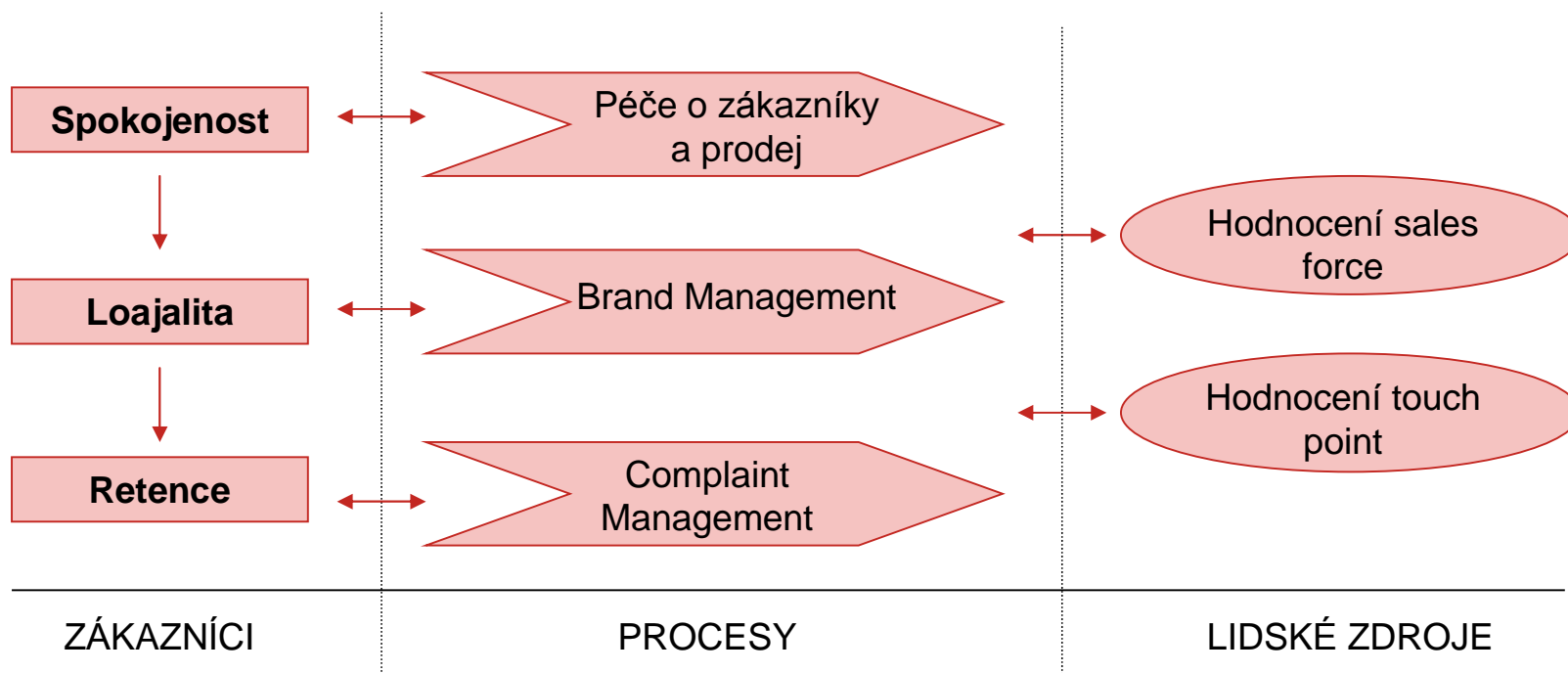
Procesy	Zdroje, hodnoty	Cíle	Ukazatele
Brand Management	Kapitál značky	Řízení loajality zákazníků	CLI, CSI, ROBI
Akvizice	Tržní příležitosti	Maximálně efektivní využití tržních příležitostí	Tržní podíl
Péče o zákazníky	Zákaznický kapitál	Řízením hodnoty zákazníků maximalizovat zisk	CLV Return on Customer
Rozhraní s HR Řízení HR - zaměstnanci	Sociální kapitál	Maximální využití sociálního kapitálu	EMI

Základ marketingového controllingu



Klíčové je prezentovat kontext.

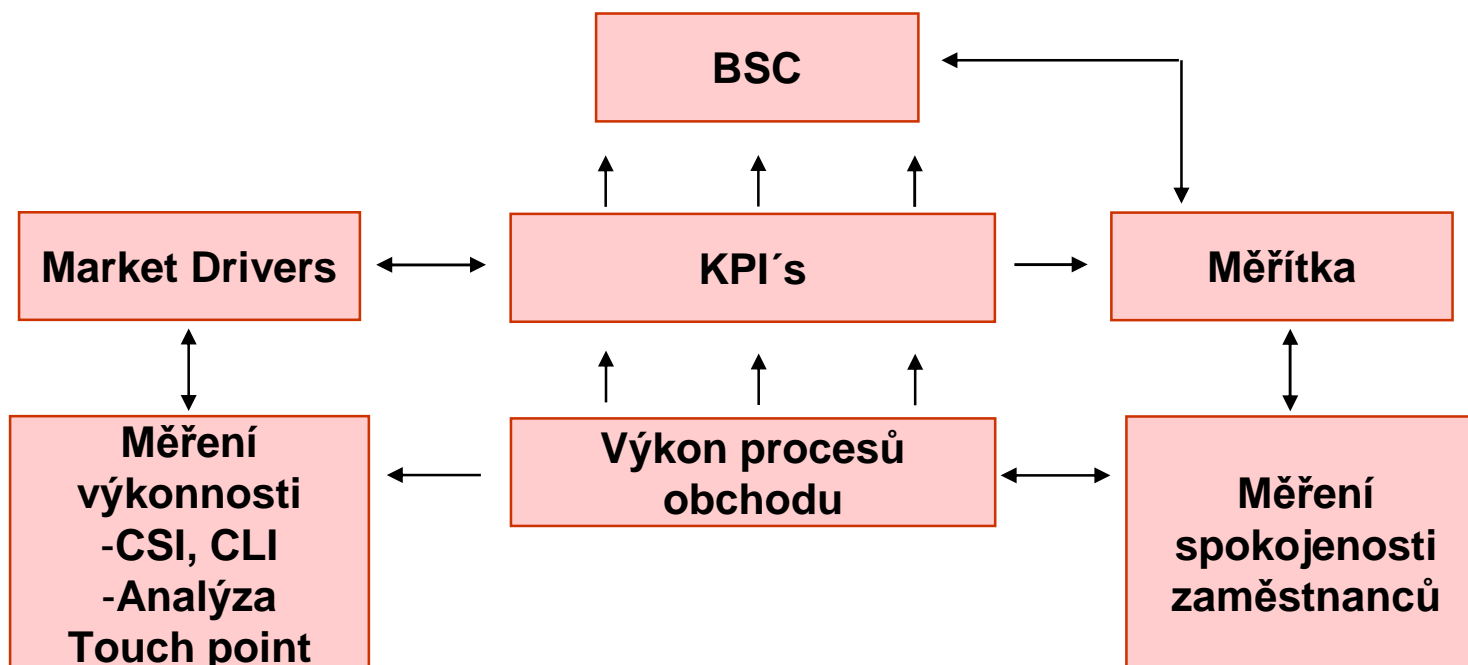
Za výslednými indexy je nutné vidět co vše je ovlivňuje a s jakou intenzitou.





5.2 Měřítko a business procesy

System BSC





6. Co z toho je opravdu důležité?

Odpověď je jednodušší, než to na první pohled vypadá:

- ∅ Celosvětovým standardem je CSI a CLI → klíčová zpětná vazba od zákazníků na výkonnost všech interních procesů, na jejímž konci je zákazník. **Musí být.**
- ∅ Další priority můžete udělat při odpovědi na otázku:

„Kolik prostředků generují Vaše zdroje hodnoty?“

Podle toho definujte měřítka a priority.



Děkuji za pozornost
mynarova@datamar.cz
www.datamar.cz