



## MAPOVANIE PODNIKOVÝCH PROCESOV V POŠTOVOM PODNIKU

Martina Kováčiková\*, Lenka Kováčová\*

**Abstract:** The paper deals with the issue of process management, specifically focuses on the demonstration of processing the processes to the path diagrams. In the article, there is described through the path diagram process of receiving complaints and also there are proposed improvements of the process by creating a single Web Form for filing and automatic registration of complaints in the enterprise system of recorded complaints

**Keywords:** Process. Process Mapping. Improvement of business processes.

### Úvod.

Riadenie podnikových procesov predstavuje aktuálnu problematiku a stáva sa súčasťou takmer každého podniku, či spoločnosti. V súčasnosti sa do popredia dostáva otázka riadenia spoločnosti, no nielen v súvislosti s riadením na základe pevne definovanej organizačnej štruktúry, ale aj s ohľadom na možnosť akceptovania zmeny základu organizácie ako súboru činností, ktoré majú jasne definované vstupy. Vstupy transformované na výstupy predstavujú hodnotu pre zákazníka, či už interného, alebo externého a tým sa dosahuje zvyšovanie efektívnosti samotného podnikania. Je nevyhnutné, aby bol podnik schopný pružne reagovať na požiadavky zákazníkov, či už na poštovom alebo inom trhu v rámci svojho pôsobenia (okrem iného i prostredníctvom definovania procesov, určenia merateľných hodnôt procesov, zlepšovania existujúcich procesov...), pretože stagnácia by v mnohých prípadoch znamenala zníženie tržieb, stratu postavenia na trhu...

### Teoretické východiská.

Implementácia procesného riadenia do organizácie je činnosť vedúca k transformácii funkčne orientovanej organizácie na organizáciu procesného typu. Postup implementácie procesnej organizácie si vyžaduje personálne a projektové zabezpečenie. [8]

**Implementáciou procesného riadenia do podniku** vzniká procesne riadená organizácia, v ktorej sa každé strategické rozhodnutie manažmentu realizuje formou optimalizácie resp. reengineeringu podnikových procesov. Podľa Mateidesa by sa pri nasadení modelu procesne riadeného podniku malo postupovať na základe týchto základných etáp:

- Zostavenie projektového tímu pre implementáciu.
- Hierarchizácia podnikových procesov.
- Identifikácia činností procesov a tvorba procesným máp.
- Definovanie ukazovateľov procesov.
- Definovanie cieľových hodnôt ukazovateľov.

---

\* Ing. Martina Kováčiková, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina  
tel.: +4210415133106

e-mail: Martina.Kovacikovapedas.uniza.sk

\* Ing. Lenka Kováčová, študent Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina

- Benchmarking procesov.
- Simulácia a optimalizácia procesov.
- Vlastný priebeh procesov.
- Meranie a zlepšovanie procesov. [2]

**Popis súčasného stavu procesov** môže slúžiť na zmapovanie, zistenie základných informácií, priebehu a vzájomnej nadväznosti procesov. Procesy je možné zobrazit' niekoľkými spôsobmi (textovo, v tabuľke, v matici, vývojovým diagramom, modelom atď.). Cieľom popisu súčasného stavu je zistiť, aké procesy prebiehajú v organizácii a kto je za ich priebeh a dosiahnutý výstup zodpovedný. Mapovanie procesov predstavuje fázu, ktorou začínajú snahy o prechod na procesný manažment. Každá činnosť v sledovanom procese by mala byť podrobne popísaná spolu s väzbami medzi jednotlivými činnosťami. Procesy môžu mapovať interní pracovníci, externá firma alebo dochádza k ich zladeniu - vytvorenie určitého kompromisu - v podobe tímu z interných pracovníkov organizácie a externých členov. **Procesné mapovanie** predstavuje nástroj procesného riadenia, použiteľný pre lepšie pochopenie terajších firemných procesov. Procesy je možné zaznamenávať slovne, či graficky, na základe určitej formy vizualizácie procesov alebo modelovania procesov. Model je možné definovať ako štruktúrovaný popis reality v grafickej symbolickej sústave s dôrazom na presnosť a jednoznačnosť. Výsledkom modelovania procesov je vytvorenie procesného modelu podniku, alebo tzv. procesnej mapy zobrazujúcej všetky podnikové procesy a ich vzájomné vzťahy.

### Cieľ.

Primárnym cieľom príspevku je poukázať na možnosti využitia procesných máp pre podporu procesného riadenia a tiež mapovanie situácie v oblasti procesu reklamácie v súvislosti s podporou zlepšenia podnikových procesov v sledovanej oblasti vo vybranom poštovom podniku.

### Materiál a metodika.

Objektom skúmania je proces reklamácie zásielok expresnej služby vybraného poštového operátora. Pre naplnenie cieľa boli rozhodujúce oblasti:

- zber informácií o danej problematike, určenie parciálnych a čiastkových cieľov,
- definovanie konkrétneho procesu, zostavenie mapy procesov v súvislosti s procesom reklamácie,
- realizácia prieskumu,
- vytvorenie návrhu zlepšenia procesu, určenie odhadu časovej efektívnosti v súvislosti s procesom reklamácie.

### Výsledky a diskusia.

**Slovenský trh poštových služieb** sa v súčasnosti vyznačuje značnou konkurenciou nielen zo strany domácich, ale aj zahraničných podnikov. Zo strany zahraničných skupín ide zvyčajne o nadnárodné spoločnosti, ktoré disponujú modernými logistickými a prepravnými zázemiami po celej Európe, poskytujúcich služby v medzinárodnom i tuzemskom styku. [3] Na Slovensku v oblasti poskytovania poštových služieb pôsobí 24 poštových operátorov. V rámci domáceho poštového trhu má významné postavenie Slovenská pošta, a.s., ktorá zastáva úlohu národného operátora, predmetom jej činnosti je okrem poskytovania univerzálnej služby v rozsahu vymedzenom poštovou licenciou na základe osobitného predpisu a poskytovanie poštových služieb aj: výkon poštovej prevádzky na území SR, zrýchlená a kuriérna doprava zásielok, vrátane dokumentov, so zaručeným časom dodania, vrátane medzinárodného styku, výstavba, prevádzka a rozvoj jednotnej siete pošty na území SR, vydávanie odbornej literatúry, prevádzkových predpisov, pomôcok, tlačív v oblasti svojej činnosti, vydávanie poštových cenín, archivácia poštových cenín a tlačív a s tým súvisiace práce vrátane výroby príležitostných poštových pečiatok, činnosť poštového múzea.

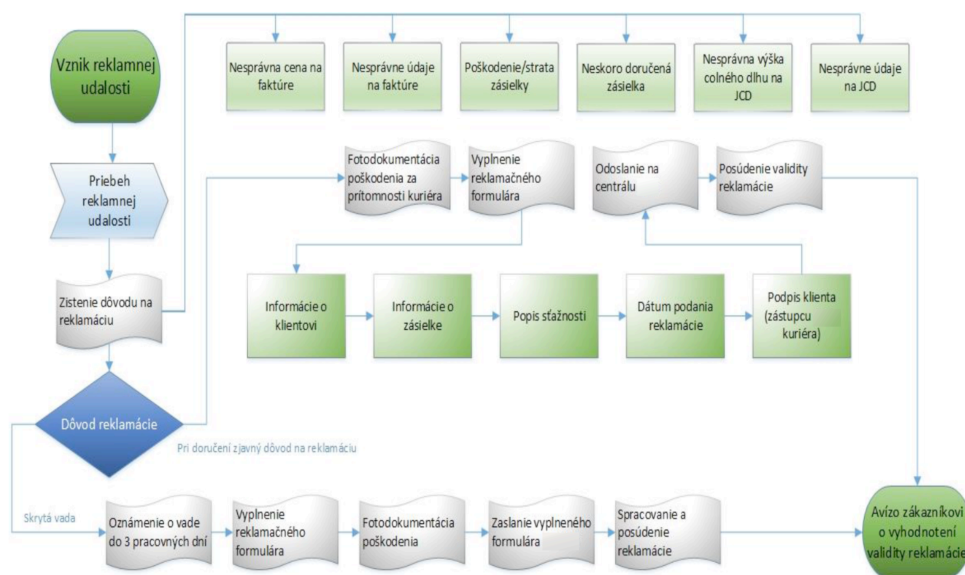
Podnik v rámci ktorého budeme riešiť danú situáciu sme pre ilustráciu označili ako modelový Poštový operátor X. Na základe komparácie porovnateľných kritérií u vybraných

poskytovateľov poštových služieb sme zistili, že spoločnosť Poštový operátor X má najvyšší počet prijatých reklamácií, ale najnižšie percento uznaných reklamácií. A práve tu sa ponúkla možnosť zlepšenia sledovaného procesu. Ako ďalší nedostatok vyplývajúci z komparácie vybraných poštových operátorov sa javil fakt, že, spoločnosť neposkytuje elektronické služby pre fyzické osoby (napr. pri objednávaní služby). I keď sa sústreďuje viac na firmy a organizácie (právnické osoby), ktoré tvoria väčšiu časť jej portfólia zákazníkov, v oblasti zavedenia poskytovania elektronických služieb aj pre fyzické osoby by bol prínosom návrh na zlepšenie v podobe webovej aplikácie integrovanej do informačného systému spoločnosti, keďže zákazníkmi môžu byť aj tieto osoby.

Spoločnosť by tak mohla posilniť svoje postavenie na trhu poštových služieb, zjednodušiť a zlepšiť poskytovanie svojich služieb aj pre fyzické osoby, ktorým by nevyhovoval súčasný telefonický spôsob objednania kuriérskych služieb, a z toho dôvodu by zvolili iný konkurenčný podnik.

Zo širokej škály procesov v súvislosti s činnosťou a prevádzkou poštového operátora sme teda zvolili proces zameraný na oblasť reklamácií. Samotný proces reklamácie začína u kuriéra, po tom, čo zákazník zistil nedostatky jemu doručenej zásielky. Po vzniku predmetu reklamácie sa určí miera poškodenia, ktorá sa za prítomnosti kuriéra zdokumentuje (napr. fotografiou) a zašle sa spolu s reklamačným formulárom do spoločnosti, kde sa reklamácia podľa prepravných podmienok do 21 dní posúdi a pokiaľ je predmetná aj spracuje.

Okrem zjavného poškodenia zásielky (napr. obalu) môže dôjsť aj k tzv. skrytej vade, t.j., že zákazník pri doručení netuší o chybe jemu doručenej zásielky. V prípade, že nastane takýto prípad, informuje o tom spoločnosť do 3 pracovných dní (v tomto prípade fotodokumentácia nie je potrebná) a vyplní reklamačný formulár dostupný na webovej stránke spoločnosti, kde popíše popis reklamácie. Spoločnosť po prijatí jeho reklamácie ju posúdi, spracuje a zašle písomné rozhodnutie o priebehu reklamácie. [1]

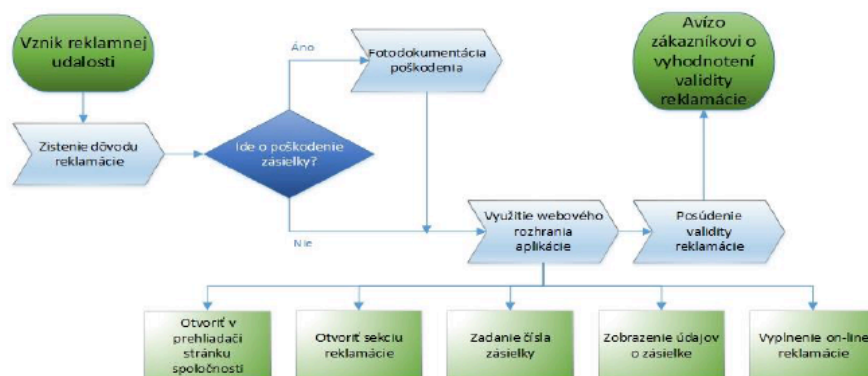


Obr. 1. Proces reklamácie, upravené podľa zdroja: Kováčová, L.: Procesný manažment v poštovom podniku, Žilinská univerzita v Žiline, 2015

V súvislosti s riešením predmetnej problematiky sme po zmapovaní procesov pristúpili k získaniu informácií od zákazníkov spoločnosti Poštový operátor X a to realizáciou dotazníkového prieskumu. Taktiež bolo vyhodnotený fakt týkajúci sa počtu prijatých a uznaných reklamácií za rok 2012 kedy bolo až 53,39 % reklamácií neuznaných (čo predstavovalo viac ako 1000 neuznaných reklamácií). [1]

Na základe objektívnych skutočností, popisu procesu reklamácie a podnetov získaných z realizácie prieskumu zákazníkov predmetnej spoločnosti by akceptovateľnou zmenou v procese

reklamácie bolo doplnenie jednotného reklamačného formulára, ktorý sa vyplňa a odosiela prostredníctvom pošty alebo e-mailovej adresy na centrálu Poštového operátora X. V tomto prípade by išlo unifikáciu evidencie procesu reklamácie a zníženie časovej náročnosti pri registrácii reklamácie do evidencie.



Obr. 2. Navrhované zmeny v procese reklamácie, zdroj: Kováčová, L.: Procesný manažment v poštovom podniku, Žilinská univerzita v Žiline, 2015

Navrhovanou zmenou **webového rozhrania** by sme uľahčili používateľovi podanie reklamácie po vzniku reklamnej udalosti, pričom netreba vyplňať rôzne identifikačné údaje ako pri súčasnom reklamačnom formulári, ale stačí zadať číslo zásielky, následne dôjde k zobrazeniu údajov o predmetnej zásielke a používateľ dokončí vyplnenie on-line reklamácie. Takto vyplnená reklamácia sa odošle na spracovanie a posúdenie validity.

Podanie reklamácie začína zadaním čísla zásielky z prepravného listu, vzápätí by sa otvorila obrazovka na podanie reklamácie do ktorej by sa automaticky načítali identifikačné údaje o odosielateľovi a adresátovi. Podávateľ reklamácie by následne vyplnil kontaktné údaje (e-mail, telefón, fax). V prípade zdokumentovania poškodenia (napr. fotkou) by bolo možné tieto fotografie pridať ako súčasť on-line reklamačného listu.

V rámci rozhrania by uviedol dôvod reklamačnej udalosti, prípadne stručný popis sťažnosti. Posledným krokom by bolo stlačenie tlačidla „Podat’ reklamáciu“ a tá by sa odoslala na spracovanie do systému spoločnosti. [1]

Obr. 3. Návrh webového rozhrania pri procese reklamácie, upravené podľa zdroja: Kováčová, L.: Procesný manažment v poštovom podniku, Žilinská univerzita v Žiline, 2015

### Odhad časovej náročnosti procesu reklamácie u fyzických osôb – prijímanie a evidovanie reklamácií

Na základe dostupných informácií bola zostavená tabuľka obsahujúca činnosti súvisiace s prijímaním reklamácie a jej zaevidovaním v podnikovom systéme.

Tabuľka 1 Odhad časovej náročnosti prijímania reklamácie do evidencie spoločnosti, zdroj: Kováčová, L.: Procesný manažment v poštovom podniku, Žilinská univerzita v Žiline, 2015

| Činnosť  | Reklamácia prostredníctvom jednotného reklamačného formulára  | Reklamácia u kuriéra po doručení zásielky  | On-line vybavenie reklamácie  |
|--|---|--|---|
| Pokyn na podanie reklamácie                    | Stiahnutie formulára z webovej stránky Poštového operátora X (0:20 min)   | Pokyn kuriérovi, že zákazník chce podať reklamáciu (0:30 min)  | Vybratie na stránke, alebo používateľské menu, zadanie čísla objednávky (0:10 min)                                  |
| Vyplnenie reklamačného formulára               | Vyplnenie v textovom editore/ručne (2:30)   | Vyplnenie ručne s kuriérom (5:00)  | Vyplnenie on-line formuláre priamo na webe spoločnosti, údaje o zákazníkovi sa načítavajú z čísla objednávky (1:00) |
| Tvorba fotodokumentácie pri poškodení zásielky | Tvorba fotografií, prídanie fotografií ako prílohy e mailovej správy, obsahuje aj vyplnený reklamačný formulár (3:00 min) | Tvorba fotodokumentácie v prítomnosti kuriéra (5:00)   | Tvorba fotografií, prídanie priamo v rámci reklamačného formulára z PC/telefónu zákazníka (2:00)                    |
| Spracovanie reklamácie                         | Prijatie reklamácie na e mailovej adrese spoločnosti, prepísanie do evidenčného systému spoločnosti (10:00)               | Dovezenie vyplneného formulára kuriérom do spoločnosti, zapracovanie reklamácie do evidenčného systému spoločnosti (X) | Automatické, okamžité zapísanie predmetu reklamácie do evidenčného systému spoločnosti (0:05)                       |
| <b>Celkový čas</b>                             | <b>15:50 min</b>  | <b>X</b>   | <b>3:15 min</b>   |

Z tabuľky je možné vidieť, že celkový čas súčasného stavu prijímania reklamácií prostredníctvom reklamačného formulára dostupného na stránke spoločnosti oproti navrhovanému on-line vybaveniu reklamácie je dlhší o 12:35 min. Návrh by teda priniesol skrátenie doby pripísania reklamácie do evidenčného systému spoločnosti reklamácie, hoci by ich celkový ročný počet neznížil. Napriek tomu vzniká tu priestor na rýchlejšiu reakciu na prijatú reklamáciu. Polia označené „X“ sme z dôvodu plynutia 21-dňovej lehoty procesu reklamácie v rámci prepravných podmienok spoločnosti do tabuľky neuviedli, keďže doby spracovania sú pri jednotlivých reklamáciách rôzne.

#### Záver.

Poštový operátor, ktorý chce výrazne zvýšiť svoju účasť na trhu, musí neustále sledovať priebeh a jednotlivé fázy procesov. Svoje poznatky a skúsenosti premietnuť do návrhu zmien na zlepšenie tých procesov, od ktorých očakáva, že podniku prinesú výrazný prospech prostredníctvom spokojných zákazníkov.

Procesné riadenie a implementácia procesnej organizácie je jedným zo základných predpokladov zaistenia konkurencieschopnosti, dlhodobej efektivity, produktivity podniku. Je nutné si uvedomiť, že prínosy procesného riadenia nie je možné dosiahnuť len implementáciou procesného riadenia v podniku, ale zavedením a presadzovaním a dodržiavaním jeho zásad a tiež neustálym vyhodnocovaním a zlepšovaním implementovaného procesného riadenia v procesne orientovanom podniku. Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že procesné riadenie predstavuje komplexný manažérsky prístup využívaný pri realizácii podnikania. Tento prístup vytvára vhodné

predpoklady pre efektívny, agilný inovatívny a prispôsobivý podnik, ktoré by nebolo možné dosiahnuť prostredníctvom tradičného manažérskeho prístupu.

## Literatúra

- [1] KOVÁČOVÁ, L.: Procesný manažment v poštovom podniku, diplomová práca, Žilinská univerzita v Žiline 2015, vedúci práce: Kováčiková Martina
- [2] Mateides, A. Manažérstvo kvality. Bratislava: Epos, 2006. 281 s. ISBN 8080576564.
- [3] Slovenská pošta. [online.]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na internete:< <http://www.posta.sk/informacie/historia-spolocnosti>>.
- [4] ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [5] ŘEPA, V. *Podnikové procesy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [6] SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [7] VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [8] HORVATH, J.: Procesné riadenie spoločnosti a moderné nástroje na zefektívnenie procesov [online.]. [cit. 2015-10.10]. Dostupné na internete:< [http://www.efocus.sk/images/archiv/file\\_1051\\_0.pdf](http://www.efocus.sk/images/archiv/file_1051_0.pdf)>.

## Grantová podpora

- Inštitucionálny výskum 4/KS/2015 Procesný manažment – mapovanie procesov vo vybranom podniku služieb prostredníctvom tvorby procesných diagramov
- VEGA 1/0733/15 Výskum manažmentu kvality pre podporu konkurencieschopnosti podnikov