

Pregledni rad

УДК 658.8:005.5

DOI 10.7251/SVR2224089B

PROCESNI PRISTUP U CILJU ZADRŽAVANJA KORISNIKA

**Sladana Babić¹
Radmila Bojanić²**

Apstrakt: Zadržavanje korisnika predstavlja ključnu aktivnost u održavanju konkurentске prednosti svake kompanije i njenog uspješnog poslovanja. Korisnici danas postaju sve zahtjevniji, očekuju viši nivo uslužnosti, te u tom kontekstu nemaju razumijevanje za organizacione i interne komunikacione barijere sa kojima se kompanije suočavaju. Sve organizacione cjeline, bilo da se radi o finansijskom, tehničkom, prodajnom ili drugom dijelu organizacije, oni vide samo u službi korisnika.

Sa druge strane, ključni učesnici istog poslovnog procesa mogu različito da razumiju svoju ulogu i značaj u procesu. Stoga su mnoge organizacije ostale neuspješne u pokušaju da zadrže korisnike, umjesto da su prepoznale značaj procesnog pristupa u cilju zadržavanja korisnika.

Ovaj rad istražuje ulogu i značaj procesnog pristupa za uspješno poslovanje organizacije kroz identifikaciju ključnih poslovnih procesa koji utiču na zadržavanje korisnika, pronalaženje univerzalnog procesa sa navedenim ciljem i međusobnu povezanost indikatora performansi sa ciljevima organizacije.

Ključne riječi: *procesni pristup, poslovni proces, zadržavanje korisnika, ciljevi organizacije.*

UVOD

Svaka organizacija ima svoje procese. Razumijevanje i upravljanje procesima na način da oni daju *vrijednost kompaniji*, predstavljaju ključne elemente za efektivno i efikasno poslovanje svake organizacije. Procesi integrišu sisteme, podatke i resurse unutar i među organizacijama, određuju potencijal organizacije da se prilagodi novim okolnostima i da se uskladi sa sve većim brojem zahtjeva. Procesi imaju direktan uticaj na atraktivnost proizvoda i usluga kako ih tržište, a samim tim i korisnici

¹ Blicnet d.o.o. Banjaluka; sladjana.babic@blicnet.ba

² Mtel a.d. Banjaluka; radmila.bojanic@mtel.ba

doživljavaju. Oni utiču na prihode, ali i na troškove organizacije. Ukratko, procesi su “žila kucavica organizacije” (Dumas et al, 2013:5).

U mnogim organizacijama procesi nisu prepoznati kao ključni, te se analizi procesa ne pristupa sa istom pažnjom kao proizvodima, servisima, ljudskim resursima, novčanim sredstvima i dr. Međutim, u uslovima sve dinamičnijeg poslovnog okruženja, upravljanje poslovnim procesima postaje jedna od metoda za postizanje konkurentske prednosti uspješnih kompanija.

Stoga je jedan od glavnih izazova sagledati ulogu i značaj procesne orijentacije organizacije, analizirati savremene prakse i metode za upravljanje procesim, istražiti koji su to ključni procesi u organizaciji i njihovi indikatori performansi koji prate poslovne ciljeve i strategiju. Osnovni istraživački izazov koji će se sagledavati u ovom radu tiče se pronalazaženja poslovnih procesa koji utiču na zadržavanje korisnika, upravljanja procesima, odabira ključnih indikatora procesa i usklađenosti sa ciljevima organizacije.

Problem ovog istraživanja potiče iz stalne potrebe organizacije za uspješnim poslovanjem. Uspješne kompanije u svijetu koriste procesnu orijentaciju i TQM (Total Quality Management) kao instrument za postizanje konkurentske prednosti, dok se kod nas veoma malo u praksi izučava međusobni uticaj procesne organizacije i kvaliteta za ispunjenje bitnih ciljeva organizacije. Takođe, kod nas je veoma malo poznato na koji način se procesi mogu modelirati, na koji način se njima može upravljati, te na koji način se oni mogu kvantifikovati. Cilj istraživanja je da se klasifikuju ključni poslovni procesi organizacije, identifikovati ključne indikatore, učesnike u procesu i povezanost sa ciljevima organizacije, sa posebnim osvrtom na zadržavanje korisnika. Takođe, cilj je istražiti koji sve poslovni procesi utiču na zadržavanje korisnika, da li postoji univerzalni procesni pristup zadržavanju korisnika i da li su kompanije koje djeluju na konkurentnom telekomunikacionom tržištu BiH koristile procesni pristup u cilju zadržavanja korisnika, koja su njihova praktična iskustva, te istražiti ključne pretpostavke za njegovu uspješnu primjenu.

1. POSLOVNI PROCESI

Poslovni procesi su ono što organizacije rade kako bi isporučile uslugu ili proizvod kupcima. Način na koji su procesi dizajnirani i izvedeni utiče na kvalitet usluge koji kupci vide i na efikasnost pružanja usluga. Organizacija može nadmašiti drugu organizaciju koja nudi slične vrste usluga ako ima bolje procese i bolje ih izvršava. Da bi organizacija

uspješno implementirala procesni pristup, prije svega, mora da odredi ključne poslovne procese koji, zapravo, stvaraju vrijednost organizaciji.

Malo je organizacija koje imaju resurse potrebne za detaljnu analizu svih svojih procesa i redizajn svakog od njih, za primjenu automatizacije ovih procesa i na kraju za kontinuirano detaljno praćenje performansi svih procesa. Zbog toga je, u svakoj organizaciji koja se odluči na procesni pristup, potrebno usredsrediti pažnju na podskup procesa. Neki procesi moraju dobiti prioritet jer su od strateške važnosti za opstanak organizacije, a drugi imaju velike probleme koje treba riješiti zbog zainteresovanih strana. Drugim riječima, procesi na koje bi organizacija trebalo da se fokusira nalaze se u oblastima u kojima postoji velika vrijednost ili su prisutni značajni rizici ili oboje (Dumas et al, 2013:33). Međutim, ne smije se zaboraviti da jednom izabrani visoko prioritetni procesi u organizaciji nisu konstanta i podložni su dinamici vremena.

1.1. Identifikacija ključnih procesa

Identifikacija procesa je skup aktivnosti kojima je cilj sistematski definisati skup poslovnih procesa preduzeća i uspostaviti jasne kriterijume za određivanje prioriteta. Rezultat identifikacije je procesna arhitektura, koja predstavlja poslovne procese i njihove međusobne odnose. Procesna arhitektura služi kao okvir za definisanje prioriteta i obima procesa modeliranja i redizajniranja projekata.

Postoje različiti pogledi na to kako klasifikovati poslovne procese. Neki od njih podržavaju ideju da u bilo kojoj organizaciji zapravo postoji vrlo malo procesa. Na primjer, neki autori tvrde da postoje samo dva procesa: upravljanje linijom proizvoda i upravljanje ciklusom porudžbina. Drugi identifikuju tri glavna procesa: razvoj novih proizvoda, isporuka proizvoda kupcima i upravljanje odnosima sa kupcima. Postoji klasifikacija procesa prema orijentaciji (*human-centric processes, system-centric processes*), prema vrsti učesnika u procesu (P2P ili Person-to-Person process, P2A ili Person-to-Application process, Procese A2A ili Application-to-Application process) ili prema procesnom modelu (nestrukturirani, labavo strukturirani, *ad-hoc* strukturirani i čvrsto strukturirani). Jedan od najuticajnijih autora je Majkl Porter koji razlikuje dvije kategorije procesa: *osnovne procese* (primarne aktivnosti) i *procesne podrške* (pomoćne aktivnosti), a kao treću kategoriju drugi autori proširuju ovaj skup *procesima upravljanja* (Vucec Suša, 2020: 27-29).

Razlikovanje osnovnih procesa, procesa podrške i procesa upravljanja od strateškog je značaja za kompaniju. U fazi identifikacije procesa

или tokom kreiranja arhitekture procesa to je najveći izazov za sve organizacije, a u fazi evaluacije prioritet je analiza procesa i određivanje prioriteta. Praksa pokazuje da se pri određivanju prioriteta treba fokusirati na: značaj procesa, potencijalnu disfunkciju i izvodljivost poboljšanja.

Dakle, identifikacija poslovnih procesa predstavlja značajan korak u implementaciji procesnog pristupa organizacije. Prema klasifikaciji poslovnih procesa, procesi službe za korisnike (proces koji mogu zadržati postojeće ili vratiti izgubljene korisnike), se svrstavaju u osnovne ili core business procese. Takođe, ovi procesi u fazi evaluacije po kriterijima: značaj i izvodljivost, zasigurno zauzimaju visoko mjesto, a u slučaju disfunkcije mogu imati kobne posljedice na poslovanje organizacije.

Kao što je prethodno rečeno, nisu svi procesi podjednako važni i ne mogu svi procesi dobiti jednaku pažnju. Upravljanje procesima uključuje posvećenost, ulaganje u poboljšanje performansi i optimizaciju. Zbog toga, procesi koji stvaraju gubitak ili rizik zahtjevaju konsolidaciju, redizajn ili potpuno gašenje.

1.2. Poslovni proces i ciljevi organizacije

Od uspješnosti poslovnih procesa u mnogome zavisi da li će organizacija ostvariti svoje ciljeve. Stoga je jedan od najvećih izazova menadžmenta prevođenje ciljeva preduzeća u indikatore performansi i spuštanje na niži hijerarhijski nivo, kao i povezivanje sa ključnim indikatorima poslovnih procesa kojim se ostvaruju zadati ciljevi. Pored toga, ciljevi organizacije se mijenjaju u vremenu, a promjenom ciljeva mijenjaju se i njihovi indikatori. Ključni indikatori performansi (KPI) prema Parmenter-u (Simeunović, 2015:13) predstavljaju "kvantitativnu mjeru koja je unaprijed projektovana i reflektuje kritične faktore uspjeha jedne organizacije". KPI omogućavaju organizaciji da mjeri napredak u ostvarenju zadatih ciljeva. Pri izboru ključnih indikatora, organizacija treba da osigura da oni sadrže informacije koje su tačne, mjerljive, pouzdane i upotrebljive za primjenu korektivnih mjera u cilju poboljšanja efikasnosti i efektivnosti procesa.

Postoji veliki broj specificiranih indikatora za mjerenje performansi, međutim mnogi autori ističu Parmenterovu listu indikatora kao univerzalnu. Parmenter (2010) definiše 16 strateških ciljeva organizacije, na osnovu čega formira listu od 364 indikatora performansi (Simeunović, 2015:29).

Lista usaglašenih ciljeva predstavlja upravljački alat koji pruža višem menadžmentu razumljiv skup finansijskih i nefinansijskih mjera kako bi

procijenili kako organizacija napreduje ka ispunjenju svojih strateških ciljeva. Projektovana je da prevodi viziju i strategiju u ciljeve i mjere performansi kroz 4 uravnotežene perspektive: finansijsku, korisničku, interne poslovne procese i učenje i rast.

Na taj način je omogućeno menadžmentu organizacije da gleda na organizaciju iz 4 identifikovane perspektive. Svaka perspektiva je direktno povezana sa ciljevima performansi. *Prema ovom konceptu, zadovoljstvo korisnika vodi ka finansijskom uspjehu, efikasni i efektivni poslovni procesi osiguravaju visok nivo zadovoljstva korisnika, a održiva i kontinuirana poboljšanja povećavaju operacionalne performanse organizacije.*

Ciljevi organizacije koji prate strategiju organizacije predstavljaju početnu tačku u identifikaciji ključnih poslovnih procesa. Zadržavanje korisnika spada u jedan od strateških ciljeva organizacije, a korisnička perspektiva jedna je od perspektiva za ocjenu mjere uspješnosti ka ispunjenju strateških ciljeva. *Iz svega navedenog se može zaključiti da je neophodno identifikovati poslovne procese u cilju zadržavanja korisnika i da organizacija mora utvrditi sve parametre potrebne za uspješno upravljanje ovim procesima. Dakle, procesi će dati vrijednost kompaniji ako imaju najveći uticaj na zadovoljstvo korisnika i ostvarenje ciljeva organizacije.*

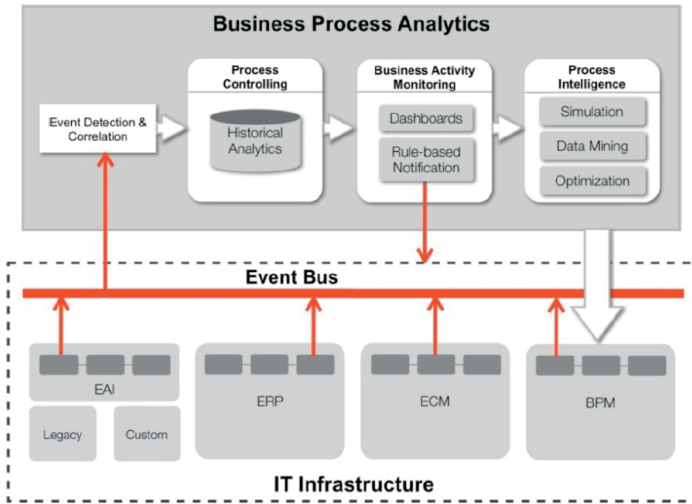
1.3. Analitika poslovnih procesa

Analitika poslovnih procesa pruža učesnicima u procesu, donosiocima odluka i povezanim zainteresovanim stranama uvid u efikasnost i efektivnost organizacionih procesa. Ovaj uvid može biti iz više razloga, a obično se radi o mjeri učinka ili usaglašenosti.

Iz perspektive učinka, uloga analitike procesa je da skрати vrijeme reakcije donosioca odluka na događaje koji mogu uticati na promjene u performansama procesa i da omogući neposredniju procjenu uticaja odluka o upravljanju procesom na metriku procesa. Iz perspektive usklađenosti, svrha analitike procesa je da utvrdi usklađenost izvršenja procesa sa važećim pravilima i propisima i da osigura ispunjenost sa zahtjevima o kvalitetu usluge.

Značajan korak u napretku analize poslovnih procesa igraju informaciono-komunikacione tehnologije i BPMS (*Business Process Management System*). Jedan takav BPMS, čija je osnovna struktura data na sljedećoj slici, uključuje analitičku komponentu za prikupljanje i analizu događaja.

Slika 1. Структура BPMS-a



Izvor: Muehlen, M., Shapiro, R. (2010). *Business Process Analytics*. Berlin: Springer Verlag, str.3.

Slika 1. prikazuje različite faze analitike procesa i povezanost sa heterogenom IT infrastrukturom, koju čine sistem za upravljanje poslovnim procesima, sistem za upravljanje elektronskim sadržajem, platforma za planiranje resursa i nekoliko drugih sistema koji su integrisani pomoću rješenja za integraciju poslovnih aplikacija. Svaki od ovih sistema sadrži neke mogućnosti za predstavljanje i izvršavanje procesa. Svaka komponenta IT infrastrukture može biti izvor događaja. Iz perspektive upravljanja procesima, događaji generisani namjenskim radnim procesom ili sistemima za upravljanje poslovnim procesima predstavljaju najprirodniji izvor informacija za analizu.

Analitika poslovnog procesa koristi događaje generisane BPMS infrastrukturom da generiše metriku koja puni istorijske izvještaje, kontrolne table u realnom vremenu i instrumente prediktivne analitike kao što su alati za simulaciju i optimizaciju. U osnovi svakog od ovih instrumenata je zajedničko razumijevanje događaja koje generiše platforma za upravljanje procesima. Dakle, efikasnom primjenom informacionih tehnologija, od čega ključnu ulogu ima znanje i informacija, može se odgovoriti na bitna pitanja za uspješno poslovanje: znati šta (know-what), znati zašto (know-why), znati kako (know-how) i znati ko (know-who) (Slijepčević et al, 2008: 128).

Analitika poslovnih procesa često se vršiti kroz tzv. analizu dodatne vrijednosti (*Value adding* analiza) na način da se izdvaja svaki korak

u procesu i vrši njegova klasifikacija u tri kategorije (Dumas et al, 2013:187):

1. Dodavanje vrijednosti (*Value adding*)- korak koji produkuje stvaranjem vrijednosti ili zadovoljstvom kupca.
2. Dodavanje poslovne vrijednosti (*Business value adding*)- korak koji daje vrijednost za nesmetano poslovanje ili poslovanje u regulatornom okviru.
3. Dodavanje vrijednosti “bez vrijednosti” (*Non-value adding*)- korak u kome se vrši oslobađanje od nepotpunosti. U ovom koraku se identifikuju nepotpunosti, posebno izgubljeno vrijeme u aktivnostim a koje ne daju vrijednost. Neki NVA koraci se mogu eliminisati automatizacijom.

Analitika procesa se vrši prvenstveno da se identifikuje i dokumentuje problem u obavljanju procesom. U tu svrhu analitičar može prikupljati podatke iz više izvora, obično IT sistema, ali i putem intervjuja nekoliko zainteresovanih strana, učesnika u procesu, ali i vlasnika procesa i rukovodilaca organizacionih cjelina uključenih u proces. Svaka zainteresovana strana ima drugačiji pogled na proces i imaće tendenciju da pokreće pitanja iz svoje perspektive. Praksa je pokazala da menadžeri problem vide u pogledu ispunjenja ciljeva učinka, dok se učesnici u procesu obično žale na nedovoljne resurse, rokove ili greške i uticaje drugih sudionika u procesu, ili pak kupce.

Modeliranje i analitika poslovnih procesa pomaže da se lakše upravlja procesima u cilju poboljšanja ključnih indikatora performansi procesa. Budući da se proces razlaže do nivoa koraka, moguće je u svakom koraku dodati vrijednost bilo procesu ili biznisu. Oslobađanje od nepotpunosti ili automatizacija koraka nekog procesa, takođe, predstavlja dodavanje vrijednosti. Svaka organizacija treba da definiše svoje ključne indikatore performansi procesa, vodeći računa o strateškim ciljevima organizacije, a informaciono-komunikacione tehnologije pomažu da se analitika obavlja brže i kvalitetnije, posmatrajući prošlost, prateći sadašnjost i predviđajući budućnost.

Svi učesnici jednog procesa će shvatiti svoju ulogu u procesu zahvaljujući modeliranju poslovnog procesa, kao i ključnim indikatorima performansi za koje su sami odgovorni. Ukoliko su indikatori procesa dobro definisani tj. u korelaciji su sa indikatorima poslovanja, njihovim upravljanjem možemo uticati na ispunjenje ciljeva organizacije. Dakle, procesni pristup predstavlja korak u upravljanju pomoću ciljeva.

2. ZADRŽAVANJE KORISNIKA

Prelaskom sa filozofije proizvoda i prodaje na filozofiju marketinga, kompanije mogu nadmašiti svoje konkurente, a u fokusu te filozofije je zadovoljan korisnik. Zadovoljavanje potreba i želja kupaca predstavlja prvi i osnovni princip marketinga. Osnovni cilj ovog pristupa jeste shvatiti, razumjeti i ispuniti očekivanja korisnika. Ovaj cilj organizacija može ispuniti kroz dva koraka: shvatanje potreba i želja korisnika, i ispunjavanje potreba i želja korisnika (Župljanin, 2009: 247).

Na konkurentnim tržištima mnoge kompanije su razvile strategiju pružanja vrhunske brige o kupcima kako bi razlikovale svoje proizvode i usluge. Istraživanja pokazuju da kompanije vođene uslugama mogu da naplaćuju i do 9 procenata više za proizvode i usluge koje pružaju. Rastu dvostruko brže od prosečne kompanije i imaju potencijal da steknu do 6 procenata tržišnog udjela (Cook, 2008: 2).

2.1. Poslovni procesi u cilju zadržavanja korisnika

Percepcija usluge koju korisnici dobijaju zavisi od njihovih očekivanja. Ako je tretman koji kupac prima bolji od njegovih očekivanja, usluga je odlična. Ako je tretman koji kupac prima manji od njegovih očekivanja, to predstavlja lošu uslugu. Stoga, da bi pružila izvrsnu uslugu, organizacija treba da premaši očekivanja kupaca. Brojne studije pokazuju da očekivanja kupaca često mogu usloviti sami pružaoci usluga (Cook, 2008: 17). Stoga je bitno da svaka organizacija identifikuje poslovne procese koji imaju dodir sa korisnicima, te kreira indikatore performansi za njihovo praćenje.

Kao što je već navedeno, zadržavanje korisnika spada u jedan od 16 strateških ciljeva organizacije prema Permenteru (2010). Prema istom autoru, definisana je sljedeća lista indikatora performansi za konkretan strateški cilj -Zadržavanje korisnika (Simeunović, 2015: 30-31):

1. Žalbe ključnih korisnika koje nisu riješene u roku 2 sata,
2. Neriješene žalbe pri prvom pozivu,
3. Vrijeme obrade zahtjeva,
4. Vrijeme u toku dana kada je red čekanja duži od xxx minuta,
5. Broj inicijativa kompletiranih iz ankete o zadovoljstvu ključnih kupaca,
6. Procenat projekata na vrijeme,
7. Inicijative kompletirane iz ankete o zadovoljstvu korisnika,

8. Prosječno vrijeme za rješavanje žalbi, dobijanje kredita za rješavanje problema kvaliteta, itd.
9. Neizmireni zahtjevi za servisom za druge korisnike (greške, zahtjevani radovi).

Iz navedenih indikatora performansi procesa, može se zaključiti da su oni povezani sa procesima službe za korisnike, za koje smo konstatovali da pripadaju grupi osnovnih procesa organizacije. Procesi službe za korisnike koji se kroz navedene indikatore performansi mogu identifikovati su: proces rješavanja žalbi korisnika, proces prijema i rješavanja zahtjeva korisnika, proces korisničke podrške putem kontakt centra, proces ispitivanja zadovoljstva korisnika, proces realizacije servisa/usluge.

Utvrđivanjem prihvatljive mjere za svaki indikator i njenim praćenjem upravlja se procesom, a samim tim utiče na ostvarenje ciljeva organizacije. Pored navedenih indikatora, uvođenjem TQM pristupa, organizacija bi trebala definisati više indikatora zadovoljstva korisnika u svakom procesu koji ima dodira sa korisnicima. Primjer je proces naplate potraživanja gdje se pored korištenog pristupa koji je usmjeren samo na naplatu, pažnja posvećuje i zadovoljstvu korisnika u samom procesu naplate potraživanja. Izbor „pravih“ kriterijuma je izazov, jer u teoriji ili praksi ne postoji saglasnost kako to najbolje učiniti (Heckl et al, 2010: 133). Kao što smo ranije zaključili iz indikatora performansi procesa, postoji više poslovnih procesa službe za korisnike koji su u korelaciji sa strateškim ciljem zadržavanja korisnika. Procesi službe za korisnike koji se u ovom slučaju mogu identifikovati su prethodno navedeni. Svi navedeni procesi se mogu posmatrati kao univerzalni proces brige o korisnicima (*customer care*), a vlasnik ovog procesa je služba za korisnike.

Prema Dumasu et al., vlasnik procesa odgovoran je za efikasan i efektivan rad datog procesa. On je odgovoran sa jedne strane za planiranje i organizovanje, a s druge strane za nadgledanje i kontrolu procesa. U svojoj ulozi planiranja i organizovanja, vlasnik procesa odgovoran je za definisanje mjera i ciljeva učinka, kao i za pokretanje i vođenje projekata, poboljšanja povezanih sa njihovim procesom. Vlasnici procesa, takođe, pružaju smjernice učesnicima u procesu o tome kako da riješe izuzetke i greške koje se pojave tokom izvršavanja procesa. Dakle, vlasnik procesa je uključen u modeliranje, analizu, redizajn, implementaciju i nadzor i može biti odgovoran za više podprocesa.

Polazeći od navedenog, menadžer službe za korisnike može biti vlasnik univerzalnog procesa brige o korisnicima. Ukoliko bi kroz univerzalni

menadžment pristup utvrdili potprocese brige o korisnicima, ovaj proces bi se sastojao od: utvrđivanja postupaka brige o korisnicima kao faze planiranja i organizovanja u kojoj vlasnik procesa definiše mjere i ciljeve učinka, provođenje postupaka brige o korisnicima što spade u fazu nadgledanja i na kraju faza kontrole i unapređenja kvaliteta.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA NA TRŽIŠTU TELEKOMUNIKACIJA BIH

Osnovne karakteristike tržišta telekomunikacija, bilo u svijetu ili kod nas, jesu konkurentnost, upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija i inovativnost. Stoga se telekomunikacione kompanije izdvajaju od ostalih učesnika na tržištu, služeći kao referenca za korištene metode u svrhu rješavanja ključnih izazova u poslovanju. Polazeći od pretpostavke da je bar neka od kompanija na tržištu telekomunikacija koristila procesni pristup u cilju zadržavanja korisnika kao alat za postizanje konkurenske prednosti, cilj je istražiti koja su njihova praktična iskustva.

Usvajanjem sistema menadžmenta kvalitetom i uvođenjem standarda za upravljanje kvalitetom (ISO 9001), organizacija, zapravo, usvaja procesni pristup. Stoga je kompanija koja je pristupila uvođenju sistema upravljanja kvalitetom (ISO 9001:2015), definisala osnovne ciljeve koje želi postići uvođenjem QMS-a, među kojima je i poslovni sistem strukturiran na bazi poslovnih procesa. Iako ima funkcionalnu organizaciju, kompanija se odlučila za procesni pristup budući da procesno upravljanje može postojati istovremeno s funkcionalnom organizacionom strukturom jer ne mijenja smjer poslovanja, nije obavezna promjena organizacijske strukture i linija odgovornosti, osigurava usklađivanje procesnih i organizacijskih ciljeva i ne mijenja pozicije odgovornosti i ovlašćenja. S druge strane, procesno upravljanje može mijenjati način obavljanja pojedinih poslovnih aktivnosti kroz racionalizaciju postojećih procesa ili razvoj novih procesa. Kompanija je prilikom implementacije navedenog standarda prošla kroz sljedeće faze:

FAZA 1 – identifikacija ključnih poslovnih procesa

U ovoj fazi organizacija je pristupila identifikaciji ključnih poslovnih procesa, u skladu sa zadatim ciljevima organizacije na način da se izvrši snimanje postojećeg stanja u oblasti procesa, te identifikovanje osnovnih subjekata poslovnih procesa (primarna organizaciona cjelina pojedinih procesa, vlasnici procesa, organizacione cjeline obuhvaćene procesom, BPM proces koordinator, te izvršiooci poslovnog procesa). Pri tome su

obrađeni sledeći nivoi procesa: glavni procesi, podproces i procesni koraci. Proces i su podijeljeni na procese upravljanja, procese realizacije i procese podrške.

Jedan od ključnih poslovnih procesa prepoznat je i proces brige o korisnicima. Proces se sastoji iz tri potprocesa: utvrđivanje postupaka brige o korisnicima, operativno praćenje i korektivne mjere.

FAZA 2 – ciljevi procesa i ključni indikatori performansi

U ovoj fazi pristupilo se definisanju ciljeva procesa. Ciljevi procesa su usaglašeni sa ciljevima organizacije. Usklađenost procesnih i strateških ciljeva organizacija je postigla korištenjem *Balanced Scorecard* metodologije tj. liste uravnoteženih ciljeva.

Takođe je definisana lista ključnih indikatora performansi (KPI), sa jedinicom mjere, ciljanom vrijednošću, mjernim tačkama, učestalošću izvještavanja i odgovornostima.

FAZA 3- modeliranje poslovnih procesa

U ovoj fazi poslovni procesi su predstavljeni dijagramom poslovnog procesa s kraja na kraj (end-to-end) u BPMN formatu, prema međunarodnom Standardu ISO 19510, zajedno sa opisima aktivnosti i metrikom poslovnog procesa. BPMN 2.0. predstavlja standardni grafički jezik za modeliranje poslovnih procesa, odnosno prezentaciju poslovnih procesa u formi dijagrama. Ova faza daje uvid u način obavljanja trenutnih procesa, vezu učesnika u procesu i buduće projekcije procesa, tj. kako procesi treba da izgledaju. Dijagrami poslovnih procesa, između ostalog, definišu ulaze i izlaze iz koraka procesa, dokumentaciju, tačke rizika i prilika i dr.

FAZA 4 – izlazni dokument i komunikacija rezultata

Procesni pristup je implementiran u sklopu uvođenja standarda ISO 9001:2015. U cilju upoznavanja sa opštim načelima kvaliteta i podizanja svjesnosti zaposlenih u vezi sa QMS, organizovane su obuke zaposlenih na svim hijerarhijskim nivoima. Putem interne komunikacije zaposleni su imali mogućnost da se upoznaju sa tekućim aktivnostima u vezi razvoja i unapređenja sistema upravljanja kvalitetom. Krajnji cilj podizanja svijesti zaposlenih o QMS i procesnom pristupu nije samo prenos znanja i informacija, nego i promjena u ponašanju zaposlenih koje će dovesti do daljeg unapređenja i razvoja sistema kvaliteta i organizacione kulture.

Gore navedeni pristup koristila je samo jedna komunikaciona kompanija, dok ostale kompanije nisu upoznate sa značajem i ulogom procesnog pristupa na poslovanje organizacije, te nemaju implementiran procesni pristup kao ni sistem upravljanja kvalitetom. Uglavnom se procesni pristup poistovjećuje sa uvođenjem ISO 9001.

Kroz nova saznanja vezana za praktične ciljeve istraživanja navedene problematike na području BiH sa fokusom na praksu telekomunikacionog tržišta, uočena je primjena procesnog pristupa samo kod organizacije koja je implementirala standard upravljanja kvalitetom ISO 9001, dok se uočava nedostatak poznavanja značaja i mogućnost primjene procesnog pristupa u drugim organizacijama bez procesa sertifikacije. Pored toga, organizacije nemaju dovoljno saznanja o primjeni informacionih tehnologija za modeliranje procesa, te nisu prošle proces identifikacije ključnih poslovnih procesa. Sve navedeno ukazuje na naučnu i društvenu opravdanost istraživanja koja se sastoji u apostrofiranju teme procesnog pristupa, ističući njen značaj za menadžment i organizacione nauke, ali i privredna društva na domaćem tržištu.

ZAKLJUČAK

Od uspješnosti poslovnih procesa u mnogome zavisi da li će organizacija ostvariti svoje ciljeve. Proces brige o korisnicima, kao jedan od ključnih, se može identifikovati kao univerzalan kroz: proces rješavanja žalbi korisnika, prijem i rješavanje zahtjeva korisnika, korisničku podršku putem kontakt centra, ispitivanja zadovoljstva korisnika i realizaciju servisa/usluga.

Utvrđivanjem ključnih indikatora procesa i prihvatljive mjere za svaki indikator, može se upravljati procesima, a samim tim uticati na ostvarenje ciljeva organizacije. Informaciono -komunikacione tehnologije, u značajnoj mjeri, mogu doprinijeti lakšoj primjeni i razumijevanju procesnog pristupa, čime se postiže bolja interna komunikacija i usaglašen način u ostvarivanju ciljeva svih učesnika istog procesa, a samim tim bolji kvalitet.

Polazna tačka za upravljanje bilo kojim procesom je definisanje kriterijuma za određivanje trenutnih performansi procesa i njihovo mjerenje. Međutim, odabir „pravih“ kriterijuma je izazov mnogih kompanija, budući da zahtjevaju da sistem mjerenja performansi procesa bude posebno prilagođen njihovim poslovnim ciljevima i strateškim faktorima uspjeha.

Primjenjujući koncept procesnog pristupa, organizacija može uticati na poboljšanje performansi procesa, a samim tim na kvalitet, smanjiti troškove, vrijeme odziva prema korisniku, povećati fleksibilnost, što u konačnici rezultira zadržavanjem korisnika. Procesni pristup u cilju zadržavanja korisnika u tom slučaju vodi do višeg stepena efikasnosti i efektivnosti organizacije. Budući da se procesni pristup može koristiti

kao alat za postizanje konkurentne prednosti, potrebno je da se kompanije upoznaju sa mogućnostima i prednostima korištenja procesnog pristupa, ne čekajući proces sertifikacije za uvođenje kvaliteta jer procesni pristup u stvari znači kvalitet.

CUSTOMER RETENTION USING PROCESS APPROACH

Sladana Babić
Radmila Bojanić

Abstract: Customer retention is a key activity for maintaining the competitive advantage of every company and its successful business. Today, users are becoming more demanding, expecting a higher level of service, and in this context they do not have an understanding of the organizational and internal communication barriers within the company. They perceive all organizational units, whether they are financial, technical, sales or any other department, to exist only in the service of users.

On the other hand, key participants in the same business process may have different understandings of their role and importance in the process. Therefore, many organizations have failed in their efforts to retain customers, instead of recognizing the importance of a process approach for retaining customers.

This paper explores the role and importance of the process approach for the successful operation of the organization through the identification of key business processes that affect customer retention, finding a universal process with the stated goal and the interrelationship of performance indicators with organizational goals.

Key words: *process approach, business process, customer retention, organization goals.*

LITERATURA:

1. Cook, S. (2008). *Customer Care Excellence*. Philadelphia: Kogan Page Limited, USA.
2. Dumas, M. i dr. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. London: Springer Heidelberg New York Dordrecht.
3. Glušica, Z. (2011). *Sistem menadžmenta kvaliteta (ISO 9001:2008)*. Novi Sad: Mobes Quality.
4. Heckl, D., Moormann, J. (2010). *Process Performance Management*, In: Handbook on Business Process Management, Bd.2, Berlin Heidelberg, Springer, pp. (115-135).
5. Juran, J.M., Gryna, F.M. (1993). *Planiranje i analiza kvalitete*. Zagreb: MATE d.o.o.
6. Kis, I. i dr. (2017). *Towards a Data-driven Framework for Measuring Process Performance*, In: BPMDS/EMMSAD. Vol. 287. Lecture Notes in Business Information Processing, Springer, (pp. 3–18).
7. Muehlen, M., Shapiro, R. (2010). *Business Process Analytics*. Berlin: Springer Verlag.
8. Simeunović, B. (2015). *Razvoj modela za merenje performansi procesa*. Beograd: doktorska disertacija, Fakultet organizacionih nauka.
9. Slijepčević, Đ. i dr. (2008). *Nova ekonomija u uslovima globalizacije i informatičkog društva*. Banjaluka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.
10. Vugec Suša, D. (2020). *Organizacijska kultura i društveno upravljanje poslovnim procesima kao odrednice uspjehnosti koncepta upravljanja poslovnim procesima*. Zagreb: doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
11. Župljanin, S.S. (2016). *Menadžment*. Banjaluka: Nezavisni univerzitet Banjaluka.
12. Župljanin, S.S. (2009). *Savremena trgovina- Strategije i politike trgovine*. Banjaluka: Nezavisni univerzitet Banjaluka.

