

Droga do sukcesu w SharePoint może być prosta

O wdrożeniu korporacyjnego systemu obsługi zgłoszeń reklamacyjnych w Grupie Rovese

Zapis wywiadu, w którym doświadczeniem dzielą się:

Krzysztof Patla — IT Director

Marcin Falkiewicz — IT Support Director

Agnieszka Zapolska — Group Customer Care Director

Jarosław Redko — After-Sales Service & Quality Director

O sukcesie firmy nie decyduje tylko marketing. Czynnikiem, który ma coraz większy wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej jest jakość obsługi klienta. Zapewnienie customer experience na najwyższym poziomie jest zadaniem trudnym i wymagającym wysokiej dojrzałości organizacyjnej. Dlatego wsparcie tego procesu podlega często optymalizacji przy pomocy narzędzi IT.

Przed wyzwaniem zastąpienia starego systemu wsparcia zgłoszeń klientów nowym, dostosowanym do warunków dynamicznego wzrostu, stanęła grupa Rovese. Przedstawiamy kulisy projektu z trzech różnych perspektyw. U samego źródła zaczerpnijemy wiedzy, o tym jakie wyzwania stawiane są przed działami obsługi posprzedażowej, jak im sprostać oraz w jaki sposób IT może w tym pomóc.



Siedziba biura ROVESE S.A. w Kielcach



ROVESE S.A. to jedna z wiodących firm produkcyjnych na rynku europejskim z polskim kapitałem. Przedmiotem podstawowej działalności Grupy Rovese jest produkcja i dystrybucja wyrobów wykorzystywanych do wykańczania i wyposażenia łazienek (produktów ceramiki sanitarnej, płytek ceramicznych, kabin prysznicowych, wanien i brodzików akrylowych, mebli łazienkowych oraz innych artykułów około łazienkowych). Od 1998 roku spółka notowana jest na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Działalność Grupy Kapitałowej Rovese prowadzona jest na rynku polskim oraz poza granicami kraju.

Głównym kierunkiem zagranicznej sprzedaży są rynki Europy Wschodniej (Rosja, Ukraina) oraz kraje Unii Europejskiej (m. in. Litwa, Łotwa, Estonia, Czechy, Słowacja, Węgry, Rumunia, Bułgaria, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Irlandia, Szwecja, Dania). Grupa Kapitałowa Rovese prowadzi działania zmierzające do rozszerzenia działalności na rynkach zagranicznych. Cele Grupy Rovese to: budowa silnej organizacji gospodarczej o zasięgu ogólnoeuropejskim, umożliwiającej zdobycie i utrzymanie pozycji lidera rynku kompleksowego wyposażenia łazienek i w konsekwencji zapewniającej długofalowy, stabilny wzrost wartości firmy i satysfakcji jej akcjonariuszy.

Sprzedaż to dopiero połowa sukcesu

O tym, co kryje się pod hasłem After-Sales Service i jakie standardy musi spełniać dział obsługi klienta, aby klienci byli zadowoleni, rozmawiamy z Agnieszką Zapolską oraz Jarosławem Redko.

WEBCON: Co jest najważniejsze w funkcjonowaniu działu After-Sales Quality?

Agnieszka Zapolska (AZ):

Fundamentalną rzeczą w tym przypadku jest ustalenie zasad pracy całego działu oraz określenie zakresu obowiązków, które dział powinien wykonywać. W naszym przypadku proces After-Sales zaczyna się w momencie otrzymania zamówienia, aż do momentu rozpoczęcia użytkowania produktu bez zgłoszenia reklamacji lub po zgłoszeniu reklamacji i jej rozpatrzeniu. Zapewniamy całą obsługę gwarancyjną, a także pogwarancyjną.

Jarosław Redko (JR):

Należy także dodać, iż w strukturach After-Sales znajdują się Działy Jakości, których zadaniem jest rozpatrywanie uwag, które otrzymujemy od naszych klientów i partnerów handlowych, a następnie przesyłanie płynących z nich wniosków do działów produkcyjnych. To pozwala nam na realizację cyklu ciągłego doskonalenia naszych produktów.

- Jak funkcjonowanie działu After-Sales Quality wpływa na wizerunek całej firmy?

AZ: Szacuje się, iż obecnie 50% tego jak firma jest postrzegana na rynku, zależy właśnie od obsługi klienta, ponieważ nie liczy się sama sprzedaż, a to czy klient będzie chciał ponownie dokonać u nas zakupu i czy będzie skłonny nas polecać. Niesamowicie ważne jest, aby dążyć do sytuacji, w której klient oprócz tego, że będzie zadowolony z samego procesu zakupowego, będzie miał również świadomość, iż w każdym momencie może liczyć na pomoc posprzedażową. W tym kontekście sprawnie działający system obsługi posprzedażowej to niemal oczywistość. Tym, co pozwala na wyróżnienie się na rynku, jest zdolność wyprzedzania oczekiwań klientów, i do tego dążymy.



Agnieszka Zapolska
Group Customer Care
Director

„Obecnie 50% tego jak firma jest postrzegana na rynku, zależy od obsługi klienta.”

- Co stanowi największe wyzwanie w funkcjonowaniu działu obsługi posprzedażowej?

JR: Zapewnienie odpowiedniej obsługi klienta w odpowiednim czasie. Ze względu na to, iż produkty które oferujemy klientom służą im na co dzień, jakiegokolwiek problemy z nimi związane mogą powodować dyskomfort. Dlatego tak ważne jest szybkie i adekwatne reagowanie, by okres dyskomfortu był jak najkrótszy, a udzielenie pomocy dostosowane do konkretnej sytuacji.

- Co należy zrobić, aby sprostać wyzwaniom jakie stawia praca w After-Sales Quality?

AP: Różnorodność zgłoszeń jakie otrzymujemy jest bardzo duża. Niemniej jednak ok. 80% z nich to kwestie powtarzalne. Dlatego ważne jest wypracowanie jednolitych procedur dla tego typu zgłoszeń, aby mogły być szybko i prawidłowo rozpoznawane. Ponadto ogromne znaczenie ma filtrowanie i badanie przypadków, które mogą wskazywać na te obszary, w których potencjalnie możliwe jest poprawienie jakości produkcji i obsługi.

JR: Równie ważne jest, aby utrzymywać wysoką jakość danych oraz być w stanie w krótkim czasie przekazywać je w odpowiednie miejsca. To natomiast pozwala na świadczenie usług na najwyższym poziomie.

AP: Dlatego, aby wesprzeć cały proces, istotne jest posiadanie odpowiednich narzędzi. W naszym przypadku zdecydowaliśmy się w tym roku na wymianę starego systemu informatycznego, na proces rozpatrywania zgłoszeń klientów oparty o platformę WEBCON BPS.

- Zazwyczaj wprowadzenie nowego rozwiązania informatycznego wiąże się z wprowadzeniem zmian w organizacji, a w szczególności w procesach które są optymalizowane. Czy i tak było w Państwa przypadku?

JR: Tak. Przede wszystkim udało nam się dzięki temu podnieść jakość zbieranych danych, a co za tym idzie mamy większe możliwości w zakresie tworzenia i analizy raportów dostosowanych do bieżących potrzeb. To natomiast przekłada się na możliwość szybszego i bardziej trafnego reagowania na zaistniałe sytuacje.

- Jak wyglądało zatem rozpatrywanie reklamacji zanim wdrożyli Państwo CHS (Complaint Handling System) w oparciu o WEBCON BPS?

JR: Wcześniej również posiadaliśmy system informatyczny, który wspierał naszą pracę w tym zakresie. Natomiast został on stworzony dobrych kilka lat temu i był dostosowany do ówczesnych warunków. Tymczasem w przeciągu ostatnich 10 lat

„Udało nam się podnieść jakość zbieranych danych, mamy większe możliwości w zakresie tworzenia i analizy raportów dostosowanych do bieżących potrzeb. To przekłada się na możliwość szybszego i bardziej trafnego reagowania na zaistniałe sytuacje.”



nasza firma gwałtownie się rozwinęła. Poprzedni system był o wiele prostszy i przeznaczony tylko dla 3 fabryk w Polsce. Obecnie mamy ich 10, z czego część zagranicą. Stąd decyzja o wprowadzeniu nowego rozwiązania. Czeka nas prawdziwa rewolucja, ponieważ system zostanie zunifikowany i wdrożony w lokalizacjach poza terenem Polski. W starym rozwiązaniu nie było to możliwe.

- Jakie wartości dodane zapewniło wdrożenie obsługi zgłoszeń od klientów w oparciu o rozwiązanie klasy BPM?

AP: Patrząc na statystyki, historycznie (zanim zastosowane zostały odpowiednie narzędzia IT) cały proces obsługi reklamacji (włączając w to nasze relacje z dystrybutorami), wynosił niekiedy do 60 dni. Dziś, obsługa reklamacji u dystrybutorów wynosi średnio zaledwie 3,4 dnia, co jest bardzo mierzalnym i satysfakcjonującym dla nas wynikiem. Ponadto dużo łatwiej jest zarządzać całym procesem od strony organizacyjnej, kiedy każdy zna zakres swoich obowiązków i wie jakie działania może i powinien podjąć.

„Historycznie cały proces obsługi reklamacji wynosił niekiedy do 60 dni. Dziś, obsługa reklamacji u dystrybutorów wynosi średnio zaledwie 3,4 dnia.”

JR: Znacząco zwiększyła się także nasza wydajność. Kiedyś musieliśmy poświęcać sporo czasu na tworzenie raportów. Obecnie z każdej lokalizacji osoby uprawnione będą w stanie wygenerować automatycznie z systemu odpowiedni raport. A dzięki temu, że szybciej otrzymujemy dane, jesteśmy w stanie skrócić nasz czas reakcji do minimum.

- Na jakie kraje planują Państwo roll-out systemu?

JR: W listopadzie system wdrożony został na Ukrainie. Wkrótce obejmie także Rosję, Rumunię i Niemcy gdzie posiadamy swoje przedstawicielstwa i służby odpowiedzialne za jakość i obsługę posprzedażową. Oczywiście działalność naszej grupy sięga zdecydowanie dalej, dlatego np. w rejonie Skandynawii, we Francji i Anglii, rynki obsługiwane są przez przedstawicielstwa zlokalizowane w innych krajach. Niemniej jednak system zbierać będzie dane z całego obszaru działalności spółki.



Inwestycja w odpowiednie narzędzia

Wypracowanie najlepszych praktyk obecnie nie wystarcza, by zapewnić customer experience na najwyższym możliwym poziomie. Wymagane jest także wsparcie ze strony narzędzi IT. O drodze do zapewnienia systemu będącego w stanie odpowiedzieć na wymagania biznesowe w kontekście obsługi posprzedażowej opowiada Marcin Falkiewicz.

- **WEBCON:** Dział IT stanął przed zadaniem wdrożenia nowego systemu do obsługi zgłoszeń od klientów. Od czego Państwo zaczęli?

MF: Ze względu na to, iż wykorzystywaliśmy już wcześniej platformę Microsoft SharePoint oraz posiadaliśmy wewnętrzne kompetencje w zakresie wdrażania workflow w oparciu o nią, zdecydowaliśmy się na wykorzystanie natywnych możliwości SharePointa do obsługi CHS. Jednakże w trakcie realizacji projektu zmieniły się założenia biznesowe, co poskutkowało od strony technologicznej koniecznością niemal całkowitej przebudowy aplikacji. Dodatkowym czynnikiem komplikującym sytuację było odejście z pracy programisty odpowiedzialnego za stworzenie systemu CHS. To postawiło projekt pod dużym znakiem zapytania i wręcz przekreśliło cały dotychczas poniesiony nakład pracy.

- **Jakie były dalsze losy projektu?**

MF: Musieliśmy zmienić kierunek działania i spróbować innego podejścia. Dyrektor Krzysztof Patla, ze względu na doświadczenia wywiedzione z zaprzyjaźnionej Grupy Nowy Styl, zasugerował wykorzystanie WEBCON BPS jako narzędzia do zrealizowania projektu i okazało się to trafnym wyborem.

- **Dlaczego akurat to rozwiązanie?**

MF: Przede wszystkim jego elastyczność, możliwość modyfikowania procesu i *GUI on-the-fly*. Po dokonaniu rozpoznania rynkowego, a także zebranych opiniom, m.in. z siostrzanej grupy Barlinek, doszliśmy do wniosku, iż system ten podoła założeniom jakie mu stawiamy. Oczywiście istotny był również czynnik finansowy. Dostaliśmy zapewnienie, iż WEBCON BPS może być bez ograniczeń funkcjonalnych stosowany w oparciu o SharePoint Foundation, co pozwoliło nam na zredukowanie kosztów związanych z koniecznością zakupu licencji, co było szczególnie istotne w odniesieniu do naszych zagranicznych spółek.

Równie ważna była możliwość przekazania utrzymywania użytkowanego systemu key userom, mogącym samodzielnie modyfikować uprawnienia, dane podstawowe



Marcin Falkiewicz
IT Support Director

„Zdecydowaliśmy się na wykorzystanie natywnych możliwości SharePointa (...) jednakże w trakcie realizacji projektu zmieniły się założenia biznesowe. Musieliśmy zmienić kierunek działania.”

oraz słownikowe w prostym środowisku webowym znanym im z firmowego intranetu opartego o SharePointa. Dzięki temu jesteśmy w stanie znacznie ograniczyć ingerencję działu IT w codzienną administrację systemem i skrócić czas potrzebny na dokonywanie prostych modyfikacji.

- Jak wyglądało wdrożenie?

MF: Mając precyzyjnie określone założenia biznesowe oraz posiadając odpowiednie narzędzie, sam projekt zrealizowaliśmy bardzo szybko. Jeśli miałbym zliczyć wszystkie roboczodni jakie poświęciliśmy wspólnie z konsultantem WEBCON-u, cały projekt wykonaliśmy w zaledwie dwa tygodnie. W tym czasie zaprojektowany został kompletny szkielet workflow wraz z podobiegami, a szczegóły dopracowywaliśmy na kolejnych spotkaniach.

- Z Pana doświadczenia, jak różni się wdrażanie workflow w oparciu o natywne mechanizmy SharePointa w stosunku do tego samego projektu realizowanego w WEBCON BPS?

MF: Najważniejszą różnicą, a zarazem zaletą WEBCON BPS jest czas implementacji oraz elastyczność w zakresie dostarczanych rozwiązań. Wcześniej nasze spotkania wdrożeniowe polegały na omawianiu założeń biznesowych, a następnie czekaniu na rezultaty technologiczne. Ze względu na czas potrzebny na ich implementację oraz zmieniające się założenia w trakcie jego trwania, projekt realizowany był zbyt długo. Obecnie jesteśmy w stanie już podczas spotkania wdrożeniowego wprowadzić odpowiednie zmiany, zobaczyć ich efekty i zdecydować czy jest to odpowiedni kierunek czy nie. W narzędziach innych niż BPS, zmuszeni bylibyśmy do kompromisów pomiędzy ilością iteracji poświęconych na szukanie najlepszego rozwiązania dla danego podobiegu, a czasem jaki jesteśmy w stanie na to poświęcić.

„Czas wdrożenia nawet prostego rozwiązania workflow w technologii WEBCON BPS, w porównaniu do natywnego SharePointa jest nieporównywalnie krótszy. To co w SharePoint zajmowało nam kilka dni, w WEBCON BPS robiliśmy w jeden dzień.”

Czas wdrożenia nawet prostego rozwiązania workflow w technologii WEBCON BPS, w porównaniu do natywnego SharePointa jest nieporównywalnie krótszy. To co w SharePoint zajmowało nam kilka dni, w WEBCON BPS robiliśmy w jeden dzień. Z tego względu zamiast opowiadać o tym co chcemy zrobić, jesteśmy w stanie zwyczajnie pokazać biznesowi kierunek w jakim zmierzamy. Dzięki temu nie tracimy cennego czasu na realizację wariantów, które w efekcie końcowym mogłyby zostać odrzucone.

- W jakim modelu zdecydowali się Państwo wdrażać system w oparciu o BPS WEBCON i dlaczego?

MF: Zdecydowaliśmy się na wdrożenie w metodyce zwinnej. Szukanie najbardziej optymalnych rozwiązań w realizowanym projekcie okupione jest odpowiednio dużym



wykorzystaniem 'zasobów organizacji' oddelegowanych do działań projektowych, których czas niemało kosztuje. Obowiązkiem project managera, i w tym przypadku przy okazji także architekta rozwiązania, jest zadbanie, aby czas ten nie był niepotrzebnie marnowany. Proszę przy tym zauważyć, że specjaliści powołani do realizacji zadań projektowych uczestniczą w projekcie ze świadomością, że po powrocie na swoje stanowiska pracy wracają do swoich standardowych czynności. Optymalnym jest więc zamykanie kolejnych etapów prac projektowych w trakcie spotkań wdrożeniowych tak, aby osoby uczestniczące w projekcie nie musiały realizować zadań wdrożeniowych w multitaskingu ze swoimi standardowymi obowiązkami stanowiskowymi. A WEBCON BPS nam to zapewniał.

- Czy mają Państwo plany na szersze zastosowanie platformy poza systemem CHS?

MF: Zdecydowanie. Mamy kilka pomysłów na kolejne projekty. Jeden z nich jest już praktycznie zrealizowany, a jest to system przepływu i zarządzania umowami dla działu prawnego. Jak tylko skończymy bieżące projekty, przystąpimy do realizacji kolejnych.

- Jak z punktu widzenia działu IT wygląda projekt roll-outu dla spółek zagranicznych?

MF: Planowanie roll-outów dla spółek zagranicznych to przede wszystkim uzyskanie pewności już na samym etapie wyboru architektury rozwiązania, że odpowiednio wspiera lokalizację aplikacji bez dużego nakładu pracy developerskiej. Zadbaliśmy o to i upewniliśmy się, że w tej kwestii nie będzie żadnych problemów.

Potrzebny jest oczywiście pewien nakład pracy konfiguracyjnej, np. w kwestii wprowadzenia tłumaczeń zarówno aplikacji, jak i danych podstawowych czy słownikowych w odpowiednich językach, lecz poza tym to w zasadzie wszystko co musimy zrobić. W ocenie WEBCON BPS jako odpowiedniej w tym celu technologii nie możemy pomijać także aspektu łatwości integracji z zewnętrznymi źródłami danych, w naszym przypadku, z korporacyjną hurtownią danych, z której CHS zasilany jest m.in. centralną bazą wszystkich klientów i produktów oraz z różnymi systemami klasy ERP i B2B.

„Obecnie jesteśmy w stanie już podczas spotkania wdrożeniowego wprowadzić odpowiednie zmiany, zobaczyć ich efekty i zdecydować czy jest to odpowiedni kierunek.”



Zrywanie nisko wiszących owoców

O tym, z czym wiąże się praca świeżo zatrudnionego dyrektora IT, w jaki sposób sięgać po tzw. „low hanging fruits” oraz jak z powodzeniem prowadzić projekty informatyczne, opowiada Krzysztof Patla.

- Zostaje Pan zatrudniony w nowej organizacji w roli dyrektora IT. Jakie wyzwania wiążą się z tym faktem?

KP: Głównym wyzwaniem, i dotyczy to wszystkich nowo zatrudnionych osób, jest szybkie odnalezienie własnej przydatności w firmie. Dlatego w pierwszych miesiącach pracy dyrektora IT szczególnie ważne jest znalezienie i zidentyfikowanie tzw. „low-hanging fruits” [z ang.: *nisko wiszących owoców*], czyli wyzwań bądź problemów technologicznych, przed którymi od dłuższego czasu stoi organizacja, a które są stosunkowo łatwe do rozwiązania.

- Czy i jak udało się tego dokonać?

KP: Dla mnie takim „nisko wiszącym owocem” w Rovese okazał się być projekt optymalizacji obsługi posprzedażowej, który po roku pracy stał pod dużym znakiem zapytania. Dlatego zasugerowałem zmianę koncepcji z budowania aplikacji od nowa w oparciu o Microsoft SharePoint, na korzyść rozwiązania oferującego możliwość szybkiego tworzenia aplikacji biznesowych bez potrzeby tworzenia nowego kodu. W tym przypadku wybór padł na WEBCON BPS, który używany jest u mojego poprzedniego pracodawcy i po dodatkowej ewaluacji byliśmy przekonani co do jego możliwości.

Decyzja okazała się strzałem w dziesiątkę, gdyż pozwoliło to dostarczyć nam gotowe i pożądane rezultaty, niewspółmiernie szybciej w stosunku do wcześniej prowadzonego projektu.

- Czy trudno było przekonać biznes do inwestycji w nowe rozwiązanie?

KP: Moja rola ograniczyła się tylko do zainspirowania Marcina, a on zrobił resztę. Natomiast myślę, że zespół projektowy dostrzegł zalety i potencjał rozwiązania, szczególnie w zakresie szybkości dostarczania rezultatów, jak i możliwości modelowania procesów pod własne preferencje. W kontekście wcześniejszego projektu trwającego rok, ten udało się zamknąć w przeciągu dwóch miesięcy, włączając w to wszelkie wymagane decyzje.



Krzysztof Patla
IT Director

„Zasugerowałem zmianę koncepcji z budowania aplikacji od nowa w oparciu o Microsoft SharePoint, na korzyść rozwiązania oferującego możliwość szybkiego tworzenia aplikacji biznesowych bez potrzeby tworzenia nowego kodu.”

- W czym zatem leżą największe różnice w tworzeniu workflow w oparciu o natywne mechanizmy Microsoft SharePoint w porównaniu do innych systemów klasy BPM, które tylko na SharePoint bazują?

KP: Różnice nie są aż tak diametralne jak mogłoby się wydawać. Istota zagadnienia tkwi w tym, że rozwój w oparciu o SharePointa wymaga dobrze rozbudowanych kompetencji deweloperskich. Niestety, jak wiemy, stworzenie takich kompetencji nie jest prostym zadaniem, przede wszystkim ze względu na czas.

W tym kontekście zastosowanie narzędzi gotowych zapewnia w wielu przypadkach bezpieczeństwo technologiczne oraz możliwość dostarczania funkcjonalnych rozwiązań mniejszymi nakładami.

- Jakie są Pana zdaniem czynniki kluczowe w trakcie wdrażania projektów IT dotyczących obiegu dokumentów i zarządzania procesami biznesowymi?

KP: Kluczowym czynnikiem jest odpowiednie zamodelowanie procesu i pewność, że na końcu ścieżki jego implementacji w technologii IT nie ulegnie on istotnej zmianie. W dobrze opisanej i ułożonej procesowo organizacji wdrożenia systemów BPM są, w dużym uproszczeniu, formalnością. W przypadku kiedy tak nie jest lub mamy do czynienia z wdrożeniem procesu nowego, dobrą praktyką jest poświęcenie odpowiedniej ilości czasu na jego opisanie - ale uwaga - tylko w zakresie jego podstawowego przebiegu. Zagłębianie się w szczegóły każdego podprocesu jest często popełnianym błędem, opóźniającym realizację projektu.

Uczestnicy procesu muszą uzyskać także świadomość, że proces będzie „płynął”. Oznacza to zmianę ich pracy, ponieważ narzędzia BPM zapewniają kontrolę poszczególnych etapów realizacji działań, co ogromnie przyspiesza realizację procesów biznesowych, narzucając jednocześnie konieczność systematyczności w działaniach ich uczestników. Wiedza, że każdy etap procesu może zostać pokazany na osi czasu i podlegać optymalizacji budzi u pracowników obawy. Jest to dobra motywacja.

- Na co warto zwracać uwagę podczas codziennej pracy działu IT?

KP: Ważne jest wykształcenie kultury „research & development”, polegającej na dodaniu do rozwiązywania bieżących problemów także spojrzenia na to co się dzieje wokół i z jakich rozwiązań warto skorzystać, by rozwinąć firmę. Pożądana jest tu umiejętność zdystansowania się do bieżących spraw i umiejętność przeglądu rynku oraz analizy wdrożonych rozwiązań.

„W kontekście wcześniejszego projektu trwającego rok, ten udało się zamknąć w przeciągu dwóch miesięcy, włączając w to wszelkie wymagane decyzje.”

