

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



Obor: Projektové řízení inovací v podniku

Optimalizace supportních procesů ve společnosti

diplomová práce

Autorka: Michaela Stránská

Vedoucí práce: doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

9. ledna 2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Stránská	Jméno:	Michaela	Osobní číslo:	460708
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Optimalizace supportních procesů ve společnosti

Název diplomové práce anglicky:
Optimization of support processes in the company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem DP je optimalizace a zefektivnění supportních funkcí (sales a admin) ve společnosti
PŘÍNOS: Přínosem práce je zrychlení reakce na požadavky zákazníků, navýšení obrátu - profitability, snížení variabilních nákladů a v první řadě zlepšení spokojenosti zákazníků společnosti.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - procesní řízení, lean management, value stream mapping, efektivnost optimalizace; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, návrhy opatření - redesign procesu, analýza efektivnosti opatření; 4. Závěr

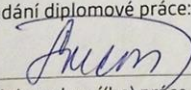
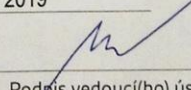
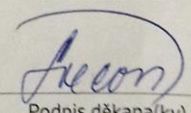
Seznam doporučené literatury:

ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007.
FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol. Manažerské rozhodování. Postupy metody a nástroje. Praha: Ekopress, 2016.
BAUER, Miroslav. Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě. Brno: BizBooks, 2012
IMAI MASAKI, Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy

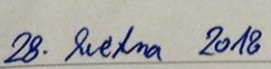
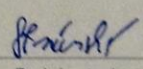
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
doc. Ing. Lenka ŠVECOVÁ, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 6. 12. 2017 Termín odevzdání diplomové práce: 24. 8. 2018
Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2019

 Podpis vedoucí(ho) práce  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání  Podpis studenta(ky)

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma Optimalizace supportních procesů ve společnosti vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu zdrojů.

V Praze dne 9. ledna 2019

Michaela Stránská

Poděkování

Na prvním místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní doc. Ing. Lence Švecové, Ph.D. za cenné postřehy, odborná doporučení, věcnou kritiku, trpělivost a velkou vstřícnost.

Zvláštní poděkování patří manažerům společnosti, obchodníkům a pracovníkům zákaznického centra, kteří mi umožnili psaní diplomové práce a vždy, když jsem potřebovala, udělali si na mě čas a vysvětlili vše potřebné. Díky nim jsem získala nové znalosti a zkušenosti.

Mé poděkování patří také Ing. Danielu Kuncovi za poskytnutou pomoc.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je optimalizace supportních funkcí (sales a admin) ve společnosti. Přínosem práce je zrychlení reakce na požadavky zákazníků, navýšení obratu – profitability, snížení variabilních nákladů a v první řadě zlepšení spokojenosti zákazníků společnosti. V rámci práce je provedena analýza dat příchozích potenciálních zakázek z webových stránek společnosti. Na základě této analýzy je navržena změna zpracování potenciálních zakázek tak, aby byla zvýšena jejich konverze do obchodních příležitostí, které budou s vyšší pravděpodobností následně proměněny v úspěšně uzavřené obchody.

Klíčová slova

optimalizace procesů, Lean, Six Sigma, potenciální zakázka, obchodní příležitost

Abstract

The aim of this thesis is an optimization of support processes (sales and admin) in the company. The benefit of this thesis is to speed up a response to customer requirements, increase profitability, reduce variable costs and, above all, improve customer satisfaction. The thesis analyses the data of sales leads coming from company's websites. Based on this analysis, it is proposed a process optimization so that a conversion rate to opportunities will increase, which means a higher probability of successfully concluded business.

Key words

process optimization, Lean, Six Sigma, sales lead, sales opportunity

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 TEORETICKÁ ČÁST	7
1.1 ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ	8
1.1.1 Základní pojmy a definice.....	9
1.1.2 Implementace procesního řízení.....	11
1.2 LEAN MANAGEMENT	12
1.2.1 Lean.....	12
1.2.2 Six Sigma	21
1.2.3 Lean Six Sigma	25
1.3 VALUE STREAM MAPPING	27
1.4 ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH ADMINISTRATIVNÍCH PROCESŮ	32
2 PRAKTICKÁ ČÁST	34
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	34
2.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	36
2.2.1 Analýza příchozích potenciálních zakázek	37
2.2.2 Analýza zpracování potenciálních zakázek.....	42
2.2.3 Analýza obchodních příležitostí.....	44
2.2.4 Analýza procesu.....	50
2.3 ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY	55
2.4 NÁVRHY OPATŘENÍ A REDESIGN PROCESŮ	57
ZÁVĚR.....	63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
SEZNAM TABULEK	68
SEZNAM GRAFŮ	68
SEZNAM SCHÉMAT	69
PŘÍLOHA 1	70
PŘÍLOHA 2	71
PŘÍLOHA 3	73

ÚVOD

V dnešním globalizovaném a rychle se měnícím světě jsou firmy nuceny pružně a rychle reagovat na dynamicky se měnící okolní prostředí. Důraz je kladen na měření výkonnosti a konkurenceschopnost již nepředstavuje výhodu, ale nutnost. Společnosti čelí čtvrté průmyslové revoluci, kdy systémy podporují kontinuální změny a reakce na rychle se měnící prostředí, ve kterém není problém zvýšit výkonnost v krátkém časovém horizontu, ale dlouhodobě si ji udržet. Zákaznická orientace hraje klíčovou roli, díky dostupnosti informací má zákazník nadvládu, vybírá si z široké škály produktů a doprovodných služeb. Proto musí společnosti volit vhodnou strategii, která povede k úspěchu v dnešním světě. Zákaznické vnímání se nezaměřuje pouze na daný produkt, ale i na služby a s nimi související zákaznický servis, od prvního kontaktu po předání produktu zákazníkovi. Služby na míru, zákaznický servis, efektivita, rychlost, to vše souvisí s nastavením firemních procesů, které musí být flexibilní a přizpůsobit se aktuálním požadavkům zákazníků a trhu.

Cílem diplomové práce je optimalizace a zefektivnění supportních funkcí (admin a sales) ve společnosti. Přínosem této práce je zrychlení reakce na požadavky zákazníků, navýšení obrátu, snížení variabilních nákladů a v první řadě zvýšení spokojenosti zákazníků společnosti.

Mezi použité metody patří analýza, syntéza, ale i občasná komparace, kdy je průběh jednotlivých procesů v praxi porovnáván s návrhem ideálního průběhu procesu. Tvrdá data byla doplněna o poskytnuté informace z rozhovorů s manažery a zaměstnanci společnosti, aby mohl být vytvořen, co nejreálnější obraz situace.

Jako zdroje informací pro teoretickou část byly použity odborné publikace zaměřené na procesní řízení. Jedná se zejména o odborné publikace předních autorů poskytující relevantní a nezávislé informace. Výchozími zdroji použitých pro praktickou část jsou interní dokumenty společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na dvě kapitoly. V první kapitole jsou vysvětleny základní pojmy a definice procesního řízení, procesů a přístupy ke zlepšování podnikových procesů. Jsou zde vymezeny a charakterizovány přístupy ke zlepšování procesů a principy metodologií

Lean a Six Sigma. První kapitola zároveň poskytuje srovnání obou teoretických základů a jejich propojení v rámci Lean Six Sigma. Zvláštní pozornost je věnována administrativním procesům, které jsou tématem této diplomové práce. Pokud tedy bylo pro ilustraci nutné uvést příklady, jsou uvedeny z prostředí administrativy. Závěr první kapitoly je věnován mapování hodnotového řetězce, jelikož právě primárním předpokladem pro zlepšování podnikových procesů je jejich poznávání, tedy pozorování skutečného stavu a následná analýza – rozbor zjištěných skutečností.

Druhá kapitola – praktická část – diplomové práce je zaměřena na analýzu a následné zlepšení konkrétního administrativního procesu ve společnosti. Východiskem pro praktickou část jsou metodologie, postupy a nástroje popsané v první kapitole. V úvodní části druhé kapitoly je popsána společnost, ve které je tato diplomová práce psaná. Protože se jedná o velmi malý trh, na kterém působí pouze čtyři velké a několik lokálních firem, bylo s vedením společnosti dohodnuto, že popis bude pouze zevrubný a nikde nebude uvedeno její jméno. Proto je v rámci diplomové práce užíváno obecného termínu společnost.

Po dohodě s vedením společnosti byl pro účely diplomové práce vybrán projekt *Create Leads and Demand Process Development*, do jehož rozsahu spadá zlepšení procesu zpracování potenciálních zakázek a obchodních příležitostí. Společnost poskytla základní soubor 332 potenciálních zakázek, které přišly z webových stránek. Z nich byla provedena analýza, doplněná o informace z rozhovorů s manažery a zaměstnanci společnosti. Na tomto základě byla vyvozena doporučení a závěry pro společnost.

1 Teoretická část

V odborné literatuře jsou rozeznávány dvě struktury podniku, útvarová a procesní (Blažek, 2011). První z nich, historicky starší a tradiční, je vymezena jako soubor pracovních míst a mocenských, dále též informačních či hmotně energetických vztahů mezi těmito místy. Jak vyplývá z názvu, tradiční podniky jsou děleny dle útvarů a každý z nich se zaměřuje na jasně stanovené úkoly. Jednotlivá pracoviště jsou oddělena a stává se, že pracovník jednoho útvaru neví, že někdo v jiném útvaru dělá práci, která souvisí s tou jeho. Protože chybí propojení a komunikace mezi jednotlivými odděleními, nikdo není schopen sledovat celý proces od začátku do konce a zajistit jeho hladký průběh. To se projevuje vysokou mírou chybovosti a jsou nutné vícečetné kontroly, kdy výstupy jednoho oddělení bývají kontrolovány na vstupu každého dalšího oddělení. Takovýto postup je značně zdoluhavý, zdržující, neflexibilní, není jej možné přizpůsobit požadavkům zákazníka, tudíž mu nepřináší žádnou hodnotu.

Oproti tomu procesní organizace, jenž je vymezena jako soubor činností a sekvenčních, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito činnostmi (Blažek, 2011), vytváří náležité podmínky k procesní práci a své zaměstnance ji učí. Pracovníci mají dobře rozvržené činnosti a ví, jak procesy probíhají. Jasně uspořádané činnosti a jejich iterace zajišťují vysokou úroveň výkonnosti, a to nejen v krátkém období. Procesně založená organizace podněcuje k zaměření na zákazníka. Na všechny aktivity ve společnosti je možné nahlížet jako na procesy.¹

¹ Jako příklad, kdy se z útvarové stala procesní organizace, lze uvést společnost Siemens. Tato korporace působící po celém světě čelila lokálním rozdílům v pojetí byznysu. Každý sektor a útvar si řídil procesy dle vlastních specifik a potřeb. Proto vedení iniciovalo zavedení jednotného procesního řízení napříč společností. Prvním krokem bylo zavedení *Business Process Excellence*, která následně formulovalo *Siemens Process Excellence (SIPEX)* – vnitropodnikové procesní standardy. Ve stejnou dobu byly stanoveny i role (sponzorem projektu se stal CFO) a projektové nástroje. Program byl formulován jako prostředek k implementaci procesní organizace. V současné době je zdokonalování procesů klíčovým prvkem korporátní strategie Vize 2020. Zdokonalování

Dle Řepy (2012 a 2007) tvoří podnikové procesy základní obsahovou strukturu fungování organizace. Organizační struktura, informační systém a informační technologie mají roli infrastruktury. Jejich smyslem je pomáhat, aby systém podnikových procesů fungoval.

Stěžejním krokem pro procesní řízení je správné pochopení základních řetězců činností a jejich vzájemných souvislostí, které jsou provázány se strategickými cíli společnosti. Firmy by měly mít zájem o podnikové procesy kvůli již zmíněné dynamice prostředí. Pracovní postupy je třeba flexibilně přizpůsobovat (optimalizovat či zjednodušit, měnit řazení jednotlivých činností) v závislosti na okolních změnách, zvyšujícím se nárokům zákazníků a novým možnostem trhu.

Zlepšování podnikových procesů je nezbytností, pokud se společnost chce udržet na trhu a být i nadále konkurenceschopná. Jinými slovy, je třeba systematické a průběžné zlepšování procesů kvůli požadavkům zákazníků. Pokud zákazník nedostane, co žádá, obrátí se na konkurenci. Základem pro průběžné zlepšování procesů je porozumění a měření současného stavu, tedy popis procesu, stanovení sledovaných metrik, sledování provozu procesu, měření provozu procesu, návrh a implementace zlepšení. Procesy je třeba oprostít od všech činností, které nepřinášejí hodnotu. Plnění potřeb odvíjející se od změny prostředí dovoluje společnosti měnit se rychleji než konkurenti.

1.1 Řízení podnikových procesů

Řízení podnikových procesů (*Business Process Management*) je disciplínou, která v sobě zahrnuje jakoukoli kombinaci modelování, automatizace, uskutečnění, řízení, měření a optimalizace toků podnikové činnosti, na podporu podnikových cílů, systémů, zaměstnanců, zákazníků a partnerů uvnitř i vně podniku (Palmer, 2014).

Podobnou definici nabízí i Svozilová (2011, s. 18), tedy, že řízení procesu je činností, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala,

procesů je také klíčovou pákou, která posiluje trvalý obchodní úspěch společnosti a její konkurenceschopnost na trhu (Wollinski a Bala, 2017, s. 111-123).

měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu.

Podle Šmída (2007, s. 29) procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle. Jedná se o metodu, systém a standard, který umocňuje realizaci jakékoli existující teorie managementu a který podporuje pohotovější vytváření a osvojení nových teorií do podnikové reality (Smith a Fingar, 2003).

Procesní řízení slouží k dosažení cílů organizace prostřednictvím zlepšování, řízení a kontroly základních podnikových procesů (Jeston, 2008, s. 11) a rozumí se jím řízení firmy takovým způsobem, v němž podnikové procesy hrají klíčovou roli (Řepa, 2012, s. 17).

Procesní řízení klade důraz na identifikaci a popis jednotlivých procesů jako jednoho z elementárních prvků řízení podniku.

1.1.1 Základní pojmy a definice

Základním pojmem procesního řízení je proces. Tento pojem je hojně využíván, jedná se o populární slovo, které nabírá různých významů, často i mylných. Dle výkladového slovníku českého jazyka se jím rozumí zákonité, postupně na sebe navazující a vnitřně vzájemně spojené změny jevů, věcí a systémů (Ústav pro jazyk český AV ČR 2018).

Definice pojmu není v odborné literatuře jednotná. Definice lze rozřadit do dvou hlavních skupin. Odlišnosti lze spatřit především v rozsahu zahrnovaných prvků, které do procesu vstupují, a vymezením jeho finálního výsledku. Proces může být definován jako:

- organizovaná skupina vzájemně propojených činností, které společně vytvářejí výsledky hodnotné pro zákazníky (Hammer, 2003, s. 53);
- série logicky navazujících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků (Svozilová, 2011, s. 14);

- transformace vstupů do konečného produktu prostřednictvím aktivit přidávajících tomuto produktu hodnotu; proces je zároveň chápán jako systematické opakující se aktivity, které vedou k realizaci konečného produktu (Mašín a Vytlačil, 1996, s. 22);
- objektivně přirozená posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách (Řepa, 2012, s. 12);
- činnosti, které děláme, abychom někomu, koho proces zajímá, poskytlí to, co od něj očekává – závěrečným testem úplnosti procesu je, zda proces přináší zřejmý produkt nebo službu externímu subjektu nebo jinému internímu procesu (Burlton, 2001, s. 72).

Nejdelší definicí, se kterou se lze v odborné literatuře setkat a která v podstatě shrnuje výše zmíněné autory, předkládá Šmída (2007, s. 29). Ten určuje proces jako organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výsledkem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.

Jinými slovy, proces je věcná a časová posloupnost činností, zpravidla pro realizaci určitého dílčího nebo finálního výkonu, která nemusí být nutně zařazena pouze do jednoho útvaru (organizační jednotky) podniku. V současném dynamicky se rozvíjejícím prostředí procesní toky mají přesah do okolního prostředí, a to jak směrem k zákazníkům, tak i dodavatelům podniku.

Proces přesně určuje, jak jednotlivé činnosti sladit dohromady a jak se konkrétní úkol má udělat – v jakém pořadí, na jakém místě a kdo jej udělá.

Dalším pojmem související s procesním řízením je procesní tok, který je definován jako sled kroků (činností, událostí nebo interakcí), který představuje postupně se rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje (Svozilová, 2011, s. 15).

V definicích pojmu proces/procesní tok jsou uváděny činnosti, úkoly nebo aktivity. Těmito termíny se rozumí měřitelné jednotky práce, jejichž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu (Svozilová, 2011, s. 15). Činnosti mohou být součástí více

procesů, zároveň ale také mohou být samostatně. Pro správné přiřazení činnosti k danému procesu je na činnost nahlíženo jako na nejmenší měřitelnou jednotku práce, která má určité trvání, je v logické souvislosti s jinými činnostmi projektu nebo procesu a má přiřazeny zdroje, které spotřebovává a které se následně odrazí v čerpaných nákladech na provedení. Za jednotku činnosti je považováno to, co udělá jedna osoba v jednom místě za jeden logický časový úsek (Svozilová, 2011, s. 15).

Pro činnosti dále platí, že nejsou náhodné, neprobíhají v nahodilém pořadí. Naopak je jejich pořadí jasně stanoveno, aby bylo dosaženo patřičného výsledku, společně vedou k jednomu cíli.

1.1.2 Implementace procesního řízení

Implementace procesního řízení ve firmě vede ke snižování nákladů, zvyšování rychlosti, kvality a spolehlivosti. Při zavádění procesního řízení je třeba brát v potaz, že vše spolu úzce souvisí. Dochází k propojování útvarů a eliminaci opakování stejných činností, jelikož nepřinášejí hodnotu. Mezi výhody procesního řízení společnosti patří Šmída (2007, s. 31-39):

- odstraňování bariér – kvůli nedostatku informací;
- jasné stanovení priorit – všichni sledují jeden cíl, kterým je spokojenost zákazníka, porozumění jeho požadavkům a zjištění potřeb;
- předcházení konfliktů – z důvodu nedorozumění, špatně definovaných kompetencí jednotlivých pracovníků;
- kvantifikace některých jevů a zvyšování přesnosti odhadů budoucích událostí (údaje o prodeji, tržbách jakožto podkladu pro strategické řízení);
- snižování chybovosti – eliminace improvizace a chaosu, dochází k opakovatelnosti činností a aktivit;
- možnost poskytnout zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu (např. zákazník nemusí stále dokola posílat různým divizím a pobočkám své fakturační údaje).

Negativa spojená s implementací procesního řízení mohou být následující:

- možný krátkodobý chaos a zvýšení nároků na čas a kapacitu – na nový způsob řízení není možné přejít hned, musí se postupně, výsledná změna se projeví a vyplatí až v dlouhodobém horizontu;

- zrychlování vědeckotechnického vývoje.

Negativem, které je ale firmou ovlivnitelné, a tudíž je možné zmírnit jeho dopady, je propouštění zaměstnanců. Firma může převést zaměstnance dočasně nebo trvale na jinou práci, případně se dohodnout se zaměstnanci v důchodovém věku na odchodu do penze. Dále může firma přehodnotit outsourcing, snížit množství přesčasů nebo je úplně zrušit, případně zavést dělbu práce, tedy zvýšit počet zaměstnanců na zkrácené úvazky. A při samotné realizaci implementace procesního řízení přestat přijímat nové pracovníky.

1.2 Lean Management

V současné době konkurenčního prostředí jsou firmy nuceny zvyšovat rychlost reakce nejen na výstupy konkurence, ale především na požadavky zákazníků. Není složité udělat cokoliv rychleji, pokud na zdokonalení procesu má podnik neomezené zdroje. Zároveň není obtížné dodat zákazníkovi produkt rychleji při opomíjení požadavků na kvalitu.

Žádná společnost ale nemá neomezené zdroje, a proto je zcela přirozené hledat způsoby, jak dělat věci snáze, rychleji, lépe nebo hospodárněji při dodržení požadavků na kvalitu a dosažení vyšší efektivity či výkonnosti. Přístupům k úsporám prostřednictvím odstranění zdrojů plýtvání a vylepšení vnitropodnikových procesů se věnuje následující část diplomové práce.

Kapitola 1.2 Lean Management vymezuje a charakterizuje přístupy ke zlepšování procesů a principy metodologií Lean a Six Sigma. Zároveň poskytuje srovnání obou teoretických základů a jejich propojení v rámci Lean Six Sigma.

1.2.1 Lean

Metodologie Lean, jak ji definují Womack a Jones (2003), je sdružením principů a metod zaměřujících se na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb, jenž mají sloužit zákazníkům procesu. Představují tedy plýtvání, odpadní produkt.

Metodologie Lean byla původně vyvinuta se zaměřením na průmyslovou výrobu, ale postupem času našla uplatnění v dalších oborech, především v administrativě a službách. Představuje

dlouhodobý filozofický přístup, kdy na proces je pohlíženo jako na nositele kvality. Když je proces správně navržen, produkty dosahují požadované kvality, a zároveň nejsou zatěžovány náklady na uspokojení zvýšené poptávky a udržování zásob.

Všeobecné přístupy Lean vycházejí z následujících principů (Svozilová, 2011, s. 32):

- určení hodnoty z pohledu zákazníka procesu, kde hodnota představuje výrobek nebo službu, která pokrývá potřeby zákazníka a je zákazníkovi poskytnuta v čase a ceně, kterou očekává;
- identifikace činností, které se podílejí na postupném vytváření hodnoty;
- uvedení procesů do pohybu;
- řízení potřebami zákazníka;
- snaha o dosažení dokonalosti, která představuje úsilí o snížení času, nákladů, prostor, chyb, opomenutí, nedostatků atd. při souběžném vytváření předmětů nebo poskytování služeb navržených ke spokojenosti zákazníka.

Základem metodologie Lean je cyklický přístup. To znamená, že je třeba soustředit se na menší kroky ve zlepšování procesu, přičemž celkového zlepšení je dosahováno v postupných iteracích. Ty zároveň pomáhají eliminovat možné negativní důsledky aplikace navrhovaných řešení.

Primárním předpokladem Lean je standardizace procesů. Teprve následně je možné přistoupit k jejich zlepšování. Lean je používán tam, kde je sledováno zvýšení výkonnosti procesu, které se může projevit např. jako úspora práce vynaložená na určitý výkon.

Klíčovým důvodem, který vychází z definice metodiky, je rozdělení činností procesu na dvě skupiny, tedy ty, které produktům přidávají na hodnotě a ty, které k vytvářené hodnotě nemají přímý vztah, nepřispívají k ní, nebo ji dokonce zatěžují. Takové činnosti jsou nazývány plýtváním a v nějakém rozsahu se vyskytují v každém procesu. Nejčastějšími druhy plýtvání jsou (Svozilová, 2011, s. 34; Williams a Sayer, 2012, s. 42-43; Keyte a Locher, 2004, s. 15-22):

- **manipulace/přemístování (*handling*)**

Dochází k ní v okamžiku, kdy se objekty nepromyšleně přemísťují z místa na místo, nebo nejsou tam, kde jsou zrovna třeba. Čím více přemístování, tím větší je pravděpodobnost poškození nebo zranění, např.:

- přepravování dokumentů a podkladů,
- předávání dokumentů při nadměrně mnoha schvalovacích úrovních.

- **pohyb (*excess motion*)**

Nadměrný pohyb osob, pochůzky, které vedou ke ztrátě času, např.:

- cesty na takové pracovní cesty/jednání, která je možné vyřídit po telefonu;
- chození ke kopírkám, tiskárnám.

- **čekání (*waiting*)**

K čekání nejčastěji dochází z důvodu nedostatku, nevyváženého pracovního zatížení, potřebě instrukcí, návrhů, schválení atd. Nejčastěji nastává v pracovních procesech, např.:

- dlouhé schvalovací procesy a časové odezvy,
- čekání na informaci potřebnou k rozhodnutí,
- prostoje systému, ztracený čas.

- **nadvýroba (*overproducing*)**

Produkování většího množství, než požadují zákazníci, způsobuje další plýtvání ve formě extra nákladů na skladování, pracovníky, dopravu, instalaci přebytečné kapacity atd., např.:

- výkazy a kopie nepoužívané v žádné z následujících operací,
- nakupování věcí, které nejsou třeba (nebo je firma nakupuje dříve, než jsou třeba).

- **kontrola a přepracovávání (*correction*)**

Jakýkoli proces, produkt nebo služba, která nesplňuje zákaznické požadavky, je plýtvání, např.:

- chybné a chybějící údaje,
- nesprávně zpracované dokumenty.

- **zpracovávání (*extra processing*)**

Příliš mnoho procesů je plýtvání zdroji a časem. Jakékoliv zpracování, které netransformuje produkt nebo není provedeno poprvé, např.:

- nepotřebné kroky procesu a opakované zadávání/vkládání dat,
- zbytečné nebo nadměrné reportování a vykazování.

- **skladování (*inventory*)**

Kdekoliv v hodnotovém řetězci dochází k této činnosti, jedná se o plýtvání, např.:

- řada položek čekající na zpracování (povolení, schválení),
- uchovávání nepotřebných údajů v databázích a systémech.

- **intelekt (*underutilized people*)**

V určitých procesech je vyžadována určitá úroveň kvalifikace. Plýtváním je i plýtvání tvůrčím potenciálem, schopnostmi, znalostmi a talentem pracovníků, např.:

- vykonávání činnosti/aktivity osobou s vyšší kvalifikací, než je nezbytně nutné,
- omezené pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců k provádění základních úkolů,
- řídicí styl příkazování a kontroly „*command and control*“.

Základní nástroje metodologie Lean

Základními nástroji metodologie Lean jsou (Svozilová, 2011, s. 32-41; Williams a Sayer, 2012, s. 215-234):

- **hodnota a hodnototvorné činnosti**

Z různých definic procesů vypsanych v kapitole 1.1.1 Procesy a jejich vlastnosti vyplynulo, že proces je hodnototvorný akt. Je třeba si uvědomit, jaké požadavky na výstupy procesů kladou jejich koneční uživatelé, tedy co představuje hodnotu, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit, případně, co ocení management firmy.

Metodologie Lean zdůrazňuje hodnotu jednotlivých činností, které jsou sdruženy do procesu, a posuzuje je podle toho, jak velkou měrou přispívají k výsledné hodnotě celého procesu. Na tomto základě se rozlišují činnosti, které:

- k tvorbě hodnoty přímo přispívají (*value-adding activities*) a zákazník zaplatí vyšší cenu za výkon, než kdyby tyto činnosti provedeny nebyly;
- k tvorbě hodnoty přímo nepřispívají (*non-value-adding activities*)
 - činnosti, které jsou z určitého důvodu potřebné např. jsou vyžadovány regulačním orgánem (*business-non-value-adding activities*) a pro zákazníka nemají evidentní význam;
 - činnosti, které nejsou potřebné, tedy plýtvání (*wasting*).

Roztříděním činností na tyto kategorie lze položit základ k eliminaci nebo kvantitativního omezení činností, které jsou z pohledu zákazníka nepotřebné.

- **mapování hodnotového řetězce** (podrobně kapitola 1.3. Value Stream Mapping)

Mapování hodnotového řetězce (*value stream mapping*) je činnost, která je zaměřená na vizuální demonstraci procesu na celkové úrovni a která slouží k zachycení základních prvků procesu, toků a větvení a jejich vzájemných vztahů. Mapuje tok činností mezi začátkem a koncem procesu, sleduje postupnou tvorbu hodnoty produktu procesu tak, jak jej požaduje zákazník. Cílem hodnotového řetězce je ukázat, jak jednotlivé činnosti přispívají k výsledné hodnotě a umožňuje vymezit případné zdroje plýtvání. Může mít podobu současného toku činností nebo návrhu ideálního procesu, k němuž se má současný proces po implementaci změn přiblížit.

- **analýza procesních toků**

Při analýze procesních toků je možné se setkat s dvěma pohledy na jejich zkoumání. Prvním pohledem je zkoumání celkové struktury procesního toku, rozhodovacích bodů, větvení, paralelních toků, smyček, zadržovacích a zpomalovacích prvků, časových prodlev a podobně.

Druhým pohledem je zkoumání slabých míst, které vychází z předpokladu, že v téměř každém procesu se najde určitý bod, který lze označit za slabé místo (*bottleneck*). Tento bod nemá dostatečnou kapacitu na to, aby jím prošlo požadované množství ve stejném tempu a kvalitě jako u ostatních kroků v procesu. Tok procesu se tedy náhle zastaví nebo výrazně zpomalí z důvodu složitější operace, či celkové nebo momentální nedostatečnosti. Tím vzniká plýtvání

jako je např. čekání ve frontě na zpracování nebo zvýšení nákladů při zařazení dodatečné kapacity. Snaha o urychlení okamžitou změnou postupů zpracování může ohrozit kvalitu, případně také čas a náklady. Vznikají chyby, které je třeba následně řešit, přepracovat.

Pro analýzy procesních toků jsou využívány různé vizuální pomůcky, tabulky, procesní sítě atd. Procesní toky či procesy lze hodnotit pomocí absolutních nebo poměrných měřítek, např. efektivní doba průtoku, výkonnost pracovní jednotky a jiné.

▪ **výkonnost procesů a Teorie omezení**

Každá společnost po určité době se střetává s limity, které ji brání ve zvýšení výkonnosti procesů. Nástrojem pro analýzu problémů je Teorie omezení (*Theory of Constraints*).² Tato manažerská filozofie říká, že jakýkoliv proces probíhá podle toho, jak mu určují jeho omezení. Metaforicky je možné teorii přirovnat ke rčení „každý řetěz je tak silný, jak silný je jeho nejslabší článek“. Pokud by definice omezení neplatila, podnik by byl teoreticky schopný dosahovat nekonečně vysoké výkonnosti ve velmi krátkém čase. Goldratt (2016) uvádí dvě skupiny omezení – fyzické a organizační.

Z definice teorie vyplývá, že procesy lze řídit působením na jejich omezení. Zaměřením se na nejslabší článek procesu je dosahováno rychlých a reálných přínosů. Procesu je ovšem třeba rozumět jako celku, tedy pochopit jeho principy, potřeby a možnosti jednotlivých článků. Základními kroky zlepšování při použití Teorie omezení jsou následující (www.goldratt.cz, 2015):

- najít omezení systému
- zjistit, co omezení ovlivňuje a jak je možné jej řídit
- přizpůsobit okolí omezení tak, aby podávalo co nejvyšší výkon
- upravit omezení tak, aby zvýšilo výkon/kapacitu celého systému
- jestliže se omezení přesune na jiné místo, je třeba začít od prvního bodu.

² Teorii omezení definoval izraelský fyzik Eliyahu M. Goldratt.

▪ principy tahu a tlaku

Princip tahu (*pull*) v rámci metodologie Lean říká, že zákazník prostřednictvím poptávky určuje, kdy je produkt vyroben. Tedy má být vyroben ve chvíli, kdy je poptáván, požadován zákazníkem.

Tento princip umožňuje řídit proces efektivně a eliminovat plýtvání (nadvýroba, skladování, čekání). Systém tahu umožňuje vnitropodnikové propojení od objednávkového systému po plánování produkce, a to i ve službách, které mohou být generovány až na základě zákaznické poptávky.

▪ pět S

Název nástroje pět S vychází z anglického *Sort – Straighten – Scrub/Shine – Standardize – Sustain*, v českém překladu tedy Třídění – Umíst'ování – Úklid – Standardizace – Udržení. Někdy se k těmto ekvivalentům přidávají i fyzická bezpečnost/zabezpečení a uspokojení (*Safety/Security and Satisfaction*).

▫ třídění (*sort*)

- vyloučení všech činností, nástrojů nebo jiných součástí, které nejsou nezbytně nutné
- poté následuje prioritizace podle úrovně potřeby nebo přínosu;

▫ umíst'ování (*straighten*)

- vše, co je potřeba má své určené a označené místo,
- jednotlivé potřeby procesu jsou snadno dostupné v daném pořadí tak, aby byla zajištěna plynulost a kontinuita procesu, a následně i efektivita pracovního výkonu;

▫ úklid (*shine*)

- pracovní prostory musí být organizovány a udržovány tak, aby byly v pořádku, čistotě a jednoduše přístupné; úklid není iniciován pouze tehdy, kdy je nepořádek již neúnosný;

- **standardizace (*standardize*)**
 - pracovní postupy by měly být standardizovány a vzájemně sladěny tak, aby byla možná opakovatelnost jednotlivých činností,
 - standardizace slouží ke stabilizaci stavu;
- **udržení (*sustain*)**
 - soustředění na dodržování metod, předpisů a pravidel stanovených v předešlých krocích
 - je třeba průběžně kontrolovat, aby se proces nevrátil zpět do předešlého stavu;
- **fyzická bezpečnost a uspokojení (*safety/security and satisfaction*)**
 - souvisí s fyzickou bezpečností pracovního prostředí, efektivním využitím lidského kapitálu, inteligence, talentu a vytvoření příznivého a motivujícího pracovního prostředí.

Kromě výše popsaných nástrojů jsou v metodologii Lean užívány a aplikovány další principy jako je např. analýza prodlev, vyvažování objemu prací, urychlená transformace činností a jiné.

Typy zlepšovateľských aktivit v rámci Lean

V rámci Lean existují dva typy zlepšovateľských aktivit. Prvním typem je Kaizen, jehož podstatou je neustálé zlepšování. Umožňuje organizacím osvojit si soubor filozofických myšlenek a nástrojů ke zlepšování procesů, produktů či služeb. Vychází z předpokladu, že na prvním místě není zisk, nýbrž kvalita. Protože, pokud se podnik zaměří na kvalitu, zisk se přirozeně dostaví.

System Kaizen usiluje o neustálá zlepšení v podniku. Ta se nerealizují skokově, ale postupným zdokonalováním i těch nejmenších detailů, oceňují se i velmi malé změny. V rámci Kaizen je komplexně zapojena pracovní síla od řadových zaměstnanců po nejvyšší management a jedná se o zcela odlišný styl od tradičního způsobu řízení, kdy vedení společnosti studuje analýzy, tabulky s grafy a na jejich základě připravují strategie směřování firmy. Kaizen je propracovaný a dokonale organizovaný systém práce mezi jehož zásady patří (Bauer, 2012):

- každému zlepšení, i kdyby bylo pouze málo významné, je třeba věnovat pozornost;
- Kaizen je otevřený pro každého, všichni pracovníci se mohou účastnit procesu zlepšování;
- Kaizen je založený na změně iniciované zdola, vyžaduje ale intenzivní podporu ze strany vedení podniku;
- dříve, než se nějaké zlepšení zavede, musí být přesně analyzováno s ohledem na aktuální stav, do úvahy je třeba vzít potenciální pozitivní i negativní vlivy;
- je třeba vyzdvihovat úlohu pracovního týmu, podporovat iniciativu pracovníků při řešení problémů;
- řešení problémů hledat pomocí pracovních setkání týmu pod vedením moderátora, důležitá je náležitá příprava a vedení schůzky, výběr témat a zabezpečení prosazení realizace přijatého řešení;
- podporování takových řešení, která jsou rychle vyhodnotitelná a realizovatelná, nevyžadující vysoké investice;
- a další.

Druhým typem jsou projektové přístupy, které využívají metodu PDCA³. Jedná se o iterativní postup, který je založen na čtyřech fázích. Jeho základní myšlenkou je, že každá změna musí být nejdříve detailně naplánována, realizována, následně ověřena a teprve po prokázání pozitivních přínosů zavedena jako nový standard. PDCA je využíván především u větších zlepšovatelských plánů nebo řízení komplikovaných změn, jejichž cílem je dosažení nepřetržitého zdokonalování procesů, kvality produktů, služeb atd. Dále je používán tam, kde rozsah projektu a přípravy s ním související přesahují možnost jeho realizace v rámci několika dnů. Zkratka PDCA pochází z anglického *Plan – Do – Check – Act*, tedy Naplánuj – Udělej – Prověř – Jednej.

³ Metoda PDCA byla navržena americkým statistikem W.E. Demingem. V odborné literatuře bývá označována také jako Demingův cyklus.

První fáze – naplánuj – zahrnuje kompletní poznání problému a navržení změn, které vedou ke zlepšení. Je tedy třeba porozumět faktorům, které mají na proces největší vliv a identifikovat ty faktory, které mají největší vliv na výstup. V rámci plánu by měly být navrženy i konkrétní způsoby řešení a nejvhodnější z nich připraven k realizaci.

Druhá fáze – udělej – zahrnuje testování a implementování změn – realizace navrženého řešení a začlenění nových procesů. Dalším krokem této fáze je sběr dat, měření, provedení testu, zaznamenání výsledků pro jejich další zpracování.

Třetí fáze – proveď – je fází kontroly zaměřenou na studium výsledků a analýzu dat ze druhé fáze. Zjištěné výsledky jsou porovnávány s očekávanými výsledky pro zjištění rozdílů. Jsou hledány odchylky implementace řešení od navrhovaného plánu a je hodnocena celková vhodnost a úplnost plánu pro provedení celkového zdokonalení.

Poslední, čtvrtá fáze – jednej – uzavírá celý PDCA cyklus. Pokud bylo v předchozí fázi prokázáno, že realizace plánu byla s pozitivními výsledky a tím zdokonalila původní standard, pak se tento nový postup uvedený v plánu stává novým standardem, kterým by se firma měla začít řídit. Naopak, pokud se neprokáže pozitivní přínos, realizace pracovního postupu vychází i nadále z původního standardu a nic se nemění.

1.2.2 Six Sigma

Six Sigma, stejně tak jako metodologie Lean, vznikla v průmyslu. Při velkosériové výrobě zjistily podniky v určitém okamžiku, že není možné nadále expandovat a dosáhnout tržních a ekonomických úspěchů, pokud z výrobních linek vychází produkty, které nedosahují požadované úrovně kvality. Jejich cílem bylo se stejnou úrovní technologie, personální kapacitou a výrobními vzory vyrábět takové výrobky, které budou mít vyšší kvalitu při stejných výrobních nákladech.

Jinými slovy se podniky soustředily na celkovou efektivitu procesů, se kterou se dostavilo zvýšení hodnoty dodávané zákazníkům.

Six Sigma je i způsob, jak vést firmu nebo oddělení. Na první místo staví zákazníka a využívá fakta a data k dosahování lepších řešení/výsledků. Six Sigma se snaží cílit na tři hlavní oblasti (Pande a Holpp, 2002, s.6-9):

- zlepšení zákaznické spokojenosti;
- zkrácení produkčního cyklu;
- snížení chybovosti.

Zlepšení v těchto třech oblastech obvykle představuje pro firmy dramatické úspory nákladů, stejně tak představuje i příležitosti k udržení zákazníků, dosažení nových trhů a vybudování pověsti pro produkty a služby, které dosahují té nejvyšší kvality. Ačkoliv Six Sigma zahrnuje měření a analýzu podnikových procesů, nejedná se pouze o přístup ke kvalitě, ale o postoj celé firmy. Právě proto lze na Six Sigma pohlížet z různých perspektiv (Zinkgraf, 2006, 3-12 s.; Pande a Holpp, 2002, s. 6-9):

- statistická metoda měření výkonnosti procesu nebo produktu;
- cíl stanovený pro zlepšení výkonu, jenž téměř dosahuje dokonalosti;
- systém řízení pro dosažení trvalého vůdčího postavení firmy na celosvětovém trhu.

První perspektiva, tedy pohled statistické metody měření výkonnosti procesu nebo produktu představuje Six Sigma měření směrodatné odchylky (malým řeckým písmenem sigma σ se ve statistice značí právě směrodatná odchylka).⁴ Statistickým východiskem pro koncept Six Sigma je pravidlo 3-Sigma, které je odvozeno od vlastnosti náhodných procesů s normálním rozdělením.

U těchto procesů lze očekávat, že na intervalu $\mu \pm \sigma$ leží kolem 66,7 % všech hodnot, v intervalu $\mu \pm 2\sigma$ se nachází přibližně 95 % a v intervalu $\mu \pm 3\sigma$ je to již 99,73 %. Pokud by byla tato úvaha rozvinuta nadále až na interval $\mu \pm 6\sigma$, je možné přepokládat, že jej neobsahuje pouze 0,00000001 % hodnot. Je třeba dodat, že všechny zmíněné podíly vycházejí z předpokladu konstantní střední hodnoty procesu, která je označena μ (Töpfer 2008, s. 169-176; Brusse 2013, s. 3-10).

⁴ Směrodatná odchylka je definována jako odmocnina z rozptylu náhodné veličiny.

Měření pomocí směrodatné odchylky bylo vyvinuto tak, aby za prvé pomohlo firmám soustředit se na platící zákazníky. Mnoho ukazatelů jako např. pracovní doba, náklady, objem prodeje etc., které firmy tradičně používaly k hodnocení, nesouvisejí s tím, co zákazníka ve skutečnosti zajímá. Za druhé poskytuje konzistentní způsob měření a porovnání různých procesů. Pomocí škály – pravidla 3-Sigma – je možné posoudit a porovnat výkon odlišných činností (Pande a Holpp 2002, 6-9 s.).

Druhá perspektiva, ze které je na Six Sigma pohlíženo jako na stanovený cíl pro zlepšení výkonu, který dosahuje téměř dokonalosti, je velmi důležitý pro určení zákaznické spokojenosti. Když firma nedodrží požadavky svých zákazníků, dochází ke stížnostem, generování vad a dalších nákladů. Čím větší je počet závad/chyb, tím větší jsou náklady na jejich opravu, stejně tak jako roste riziko ztráty svých zákazníků.

Třetí perspektiva, ze které lze na Six Sigma pohlížet, je leadership. Z pohledu managementu se jedná o velmi účinný nástroj pravidelného sledování dosažených výsledků a úspěchů. S odpovědností a pravidelným vyhodnocováním mohou manažeři používat Six Sigma jako nástroj k řízení podniku. Manažeři na všech úrovních jsou odpovědní za plnění celé řady ukazatelů, které poskytují zpětnou vazbu o výkonu podniku. Takovými ukazateli mohou být např. spokojenost zákazníků, řízení klíčových procesů, zisky a ztráty, postoj zaměstnanců k práci.

Cílem k dosažení je používat metodiku Six Sigma jako prostředek, jak reagovat na kritické potřeby podniku a zakomponovat proaktivní řízení orientované na zákazníky do každodenní rutiny. Jako systém řízení Six Sigma není v rukou nejvyššího ani středního managementu, ale podněty ke zlepšení procesů přicházejí od liniových manažerů. Společnost využívající Six Sigma se snaží přenést co nejvíce odpovědnosti na ty, kteří pracují přímo se zákazníky.

Six Sigma v manažerském pojetí je systémem řízení, který kombinuje jak silný leadership, tak energii, iniciativu a zapojení. Výhody Six Sigma nejsou pouze finanční. Manažeři a zaměstnanci na všech úrovních ve společnosti implementující Six Sigma zjišťují, že lepší porozumění zákazníkům, srozumitelnější procesy, smysluplná opatření a nástroje zlepšování výkonnosti činí jejich práci efektivní, méně chaotickou a často i přinášející větší uspokojení.

Metodologie Six Sigma se zakládá na strukturovaném přístupu ke zlepšovatel'ským aktivitám. Tento cyklický přístup je známý pod zkratkou DMAIC z anglického *Define – Measure – Analyze – Improve – Control* v českém překladu Definování – Měření – Analyzování – Zlepšování – Kontrolování. Přístup se zaměřuje na hledání příčin označovaných jako „malých x“, protože jejichž působením jsou ovlivňovány výsledky „velké Y“, a to dle základního předpokladu $Y = f(x)$ (Svozilová, 2011, s. 41-45; Brusse, 2013, s. 11-16).

První fáze – definování – definují se cíle projektu, získávají informace a popisuje proces, který má být zlepšen, a stav, kterého má být dosaženo. Je definován plán, který by měl obsahovat jednotlivé činnosti vedoucí k odstranění problému. Cílem této fáze je jasné vymezení co, kdo, proč, s kým, jak moc a do kdy bude zlepšeno.

Druhá fáze – měření – nezbytností jsou přesná data a měření. Při zlepšování jsou důležité postupné kroky, jež vedou k dosažení definovaných cílů. Cílem druhé fáze je sběr a vyhodnocení informací o současném stavu procesu (sledování výskytu vad, měření výstupů atd.)

Třetí fáze – analyzování – měření a data je třeba podrobně analyzovat, aby bylo zajištěno, že jsou v souladu s definicí problému. Identifikuje se jeho hlavní příčina (na základě analýzy všech příčin problémů, nedostatků, nespokojenosti apod.), a zjišťuje se skutečný potenciál pro zlepšení. Někdy je na základě analýzy nutné vrátit se zpět, znovu definovat problém a začít nanovo. Cílem třetí fáze je tedy určení klíčových příčin problému, tedy kritických vstupních faktorů, které mají zásadní vliv na výskyt vad.

Čtvrtá fáze – zlepšování – základem zlepšení je odstranění skutečné příčiny. Jakmile je řešení identifikováno, musí být provedeno. Nastavují se nové parametry procesu a jeho optimalizace. Po implementaci řešení musí být výsledky ověřeny nezávislými daty. Jednotlivá řešení je možné otestovat nejprve v pilotním testu. Cílem čtvrté fáze je vytvoření, vyzkoušení a implementace řešení, které odstraňuje klíčové příčiny vzniku vad.

Poslední, pátá fáze – kontrolování – musí být provedeno ověření. V případě úspěšného odstranění příčiny problému nebo dosažení zlepšení, je třeba všechny potřebné změny zavést/standardizovat do procesů či systému. Nezbytné je i ověření, zda jsou změny náležitě

uplatňovány v praxi a staly se součástí rutinních činností. Je vhodné určit období, ve kterém budou sledovány dosažené výsledky. Cílem závěrečné fáze je zabezpečení trvalého udržení zlepšeného stavu.⁵

1.2.3 Lean Six Sigma

Metodologie Lean Six Sigma vznikla propojením dvou výše popsaných přístupů ke zlepšování procesů. V současné době téměř žádná firma nepřistupuje ke zlepšování svých procesů pouze prostřednictvím Lean nebo pouze prostřednictvím Six Sigma, ale z každé si vybírá, kombinuje nástroje a využívá výhod obou přístupů.

Metodologie Lean se zaměřuje na odstranění zjevných zdrojů plýtvání a vylepšení vnitropodnikové koordinace procesů. Lean vznikl v průmyslové výrobě, kde se díky jeho použití dosáhlo masové produkce, která po určité době přestala vyhovovat. Nestáčilo vyrábět pouze rychleji a levněji, ale bylo potřeba vyrábět i kvalitněji, s nižším počtem vad. Právě vady zatěžují procesy a podnik zdržováním a finanční ztrátou. Proto v podnicích vznikla další metodologie dnes známá pod názvem Six Sigma.

Jinými slovy, metodologie Lean je používána k vylepšení procesu jako takového a Six Sigma se uplatňuje při optimalizaci variability procesu.

⁵ Mnoho firem úspěšně Six Sigma do své kultury implementovalo, úspěšným příkladem může být již zmíněný Siemens z kapitoly 1, který zastává uvážený a strukturovaný přístup k této metodologii. Pozornost Six Sigma činností je orientována na zlepšování kolektivních podnikových výkonů, a to po celém světě. Před samotným zavedením Six Sigma nejprve probíhá hodnocení možného potenciálu úspěchu, pro zavedení samotné byl zvolen postup top-down, tedy od nejvyššího managementu, kdy Siemens formuloval v šesti krocích jasné úkoly týkající se zavádění opatření pro zlepšení podnikových činností pro seniorní manažery a vedoucí projektu. V krocích 1-3 probíhá identifikace měřitelných ukazatelů pro popis zlepšovacího procesu (stanovují se cíle zlepšování pro snížení nákladů na odchylky a zvýšení užítku pro zákazníka a definují se hlavní problémové oblasti a identifikují nástroje zlepšení). V krocích 4-5 jsou implementována konkrétní opatření prostřednictvím osvědčených metod. V kroku 6 probíhá kontrola a dokumentace výsledků. Výhodou postupu top-down v Siemens je soustředění Six Sigma činností na zlepšování obchodních procesů (Wollinski a Bala, 2017, s. 111-123; Töpfer 2008, s. 265-267).

Porovnání obou metodologií nabízí následující tabulka (Svozilová, 2011, s. 49):

Tabulka 1 Porovnání metodologií Lean a Six Sigma

	<i>Lean</i>	<i>Six Sigma</i>
Záměr	Efektivní vytvoření hodnoty, která je definována na základě požadavku zákazníka.	Efektivní zajištění kvality, která je vymezena kritickými vlastnostmi produktu dle definice zákazníka.
Postup	odstranění plýtvání	snížení variability
Předmět zkoumání	horizontální pohled na zkoumání a souhrn procesních toků	vertikální pohled na vyhledávání a eliminaci problémových míst v procesech
Zásadní předpoklady	odstranění plýtvání ovlivní celkovou výkonnost procesu	odstranění variability procesu zvýší celkovou kvalitu jeho výstupů
	opakovaná malá zlepšení přinášejí jistější úspěchy a méně rizik než jedna rozsáhlá změna	poznání vycházející z faktů
Nejvýznamnější přínosy	zkrácení celkové doby procesu	zvýšená stejnorodost výstupů procesu
Navazující přínosy	omezení plýtvání	omezení variability výstupů
	zrychlený průchod	stabilita kvality výstupů
	řízení prostřednictvím měření procesů	řízení prostřednictvím měření chybovosti
	zvýšená kvalita zajištěná prostřednictvím zlepšování toků činností	zvýšená kvalita zajištěná prostřednictvím odstraňování rušivých vlivů
Organizace cyklu projektu	iterativní PDCA	přímý DMAIC
	Naplánuj – Udělej – Prověř – Jednej	Definování – Měření – Analyzování – Zlepšování – Kontrolování
Klíčové metody	mapování a měření procesních toků	měření výskytů a četností
	optimalizace procesních toků	analýzy příčin a následků

Zásadním přínosem sloučení obou metodologií je vzniklý synergický efekt, kdy se za současného zaměření na výkonnost procesu zkoumá stabilita/kvalita jeho výstupu užitím standardizovaných postupů a analytických nástrojů.

Zatímco Lean je zaměřen na tvorbu takových hodnot, které požadují zákazníci a cílí na celkové zdokonalení procesů a jejich průchodnosti, Six Sigma je orientována na kvantifikovatelné cíle a zvyšování kvality prostřednictvím snižování chybovosti/nesprávností a korekce problematických míst.

Z projektového pohledu je postup v rámci Six Sigma detailněji strukturován a řízen, kdežto Lean využívá iterativního přístupu. Lean projekty mívají menší rozsah a nižší rizikovost, jsou schopny lépe reagovat na vlivy změn jednoho procesu na související procesy a v etapách zajistit optimalizaci výsledku. Pokud chce podnik prosadit zlepšovateľské tendence do své kultury, je vhodnější využít rovněž Lean.

V rámci zlepšovateľských aktivit je ale vždy třeba nalézt správnou rovnováhu mezi oběma přístupy a využít alternativ, které obě metodologie poskytují. V úvahu je třeba vzít konkrétní podmínky podniku, obor působení, firemní kulturu a další.

1.3 Value Stream Mapping

Primárním předpokladem pro zlepšování podnikových procesů je jejich poznávání, tedy pozorování skutečného stavu a následná analýza – rozbor zjištěných skutečností. Za pomoci hodnotového řetězce je možné ukázat, jak jednotlivé činnosti přispívají k tvorbě hodnoty.

Womack a Jones (2003) definují hodnotový řetězec jako soubor všech specifických kroků, které jsou potřebné k přinesení konkrétního produktu prostřednictvím tří kritických úkolů v každém podniku:

- řešení problémů (např. design);
- řízení a správa informací (např. zpracování objednávek, vystavení faktur a další nevýrobní činnosti);
- fyzická transformace (např. zpracování surovin na výsledný produkt).

Řízení těchto tří hodnotových řetězců – *value stream management* – zahrnuje postupy pro měření, pochopení a zlepšení průběhu a vzájemného působení všech souvisejících úkolů tak, aby náklady, služby a kvalita firemních produktů byla co nejvíce konkurenceschopná.

Důležitější však je, že řízení hodnotových toků stanovuje fázi/etapu k implementaci zeštíhlení celé firmy a chrání organizaci od návratu zpět k tradiční organizační struktuře.

Základním nástrojem řízení hodnotových řetězců je mapování hodnotových řetězců (*value stream mapping*). Jak je již zmíněno v kapitole 1.2.1 Lean, jedná se o činnost, která je zaměřená na vizuální demonstraci procesu na celkové úrovni a která slouží k zachycení základních prvků procesu, toků a větvení a vztahů mezi nimi (Svozilová, 2011, s. 37). Ačkoliv *value stream mapping* může identifikovat neustálé příležitosti ke zvýšení hodnoty, eliminaci odpadu a zlepšení toku, jedná se teprve o začátek, nikoliv výsledek *value stream managementu*.

Z jiného úhlu pohledu (Keyte a Locher, 2004, s. 1-4) *value stream mapping* znamená „P“ v modelu PDCA, tedy plánování. Dovoluje firmě dokumentovat, měřit a analyzovat kompletní soubor vzájemných vztahů/souvislostí stejně tak jako plánování směru k vytvoření zlepšené operativní strategie a organizační struktury.

K úspěšnému řízení hodnotových toků vede následujících šest kroků (Keyte a Locher, 2004, s. 1-4):

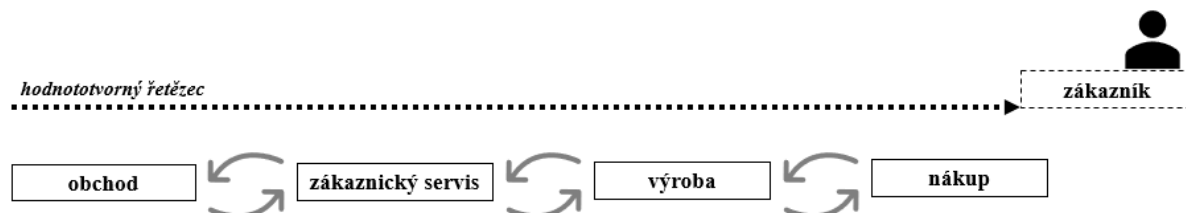
- identifikování potřeby změny v organizaci od úrovně nejvyššího managementu směrem k jednotlivcům, který je řízený v souladu se strategickým záměrem firmy;
- pochopení základů metodiky Lean a podpora ke změně na všech úrovních firmy;
- identifikace a vybrání *value stream manažera* pro každý ze tří hodnotových toků;
- vytvoření metriky Lean, která podporuje Lean chování a přístup k vytváření hodnoty, eliminaci odpadu a monitorování finančního a operativního směru firmy vedoucí ke strategickému úspěchu;
- komunikace manažerů nejvyšší úrovně a jít příkladem se zaměřením na usilování v konkurenceschopnosti v operativě díky využívání Lean nástrojů a technik napříč celou společností.

Mnoho společností dosáhlo při implementaci šesti výše uvedených kroků značného pokroku, avšak pouze v oblasti fyzické transformace, tedy ve výrobě. Při řešení problémů a řízení informací v nevýrobních oblastech narazily na obrovské potíže. Je zřejmé, že společnosti mají málo zkušeností s aplikací Lean konceptů mimo produkční/výrobní oblasti a existuje pouze několik příkladů, z nichž se podniky mohou učit.

Primární pozornost při optimalizaci procesů by měla být zaměřena na mapování hodnoty toku peněz (*order-to-cash process*), který pokrývá všechny toky hodnot spojované s nevýrobními/administrativními procesy a kancelářskou činností.

Tok hodnot v administrativních procesech je definován jako série aktivit nebo procesů podporujících každodenní výrobní potřeby podniku. Toky hodnot (Schéma 1) zahrnují všechny aktivity, a to jak ty, které vytvářejí hodnotu, tak ty, které nepřidávají žádnou hodnotu, ale jsou potřebné k dokončení služby (Keyte a Locher, 2004, s. 1-4).

Schéma 1 Office Value Stream



Zdroj: Keyte a Locher

Postup Value Stream Mapping

Postup mapování hodnototvorných toků je navržen tak, aby zachytil způsob, jakým je společnost organizována a je řazen tak, aby umožnil řízení (Keyte a Locher, 2004, s. 5-13):

- vizualizovat proces
- poukázat na problém
- zaměřit se na optimalizaci procesu.

Mezi administrativními a výrobními procesy existují zřetelné rozdíly. V administrativních procesech je materiálový tok (*material flow*) tokem dat a informací, ať už na papíře nebo v elektronické podobě. Informační tok (*information flow*) – plánovací nebo sekvenční mechanismu, který spouští další úkol – se vyskytuje jak ve výrobních, tak administrativních procesech. Na rozdíl od výroby má informační tok v kancelářských systémech volnější strukturu a ožívá se neformálního plánování, což značně ovlivňuje identifikaci a mapování hodnot. Administrativní oddělení obvykle podporuje několik hodnotových toků, čímž je dokumentace pracovních postupů a hodnotových toků ještě obtížnější – např. služby zákazníkům by mohly být zapojeny do procesu nabídky, objednávky, fakturace i marketingu. Kromě toho jsou tyto toky hodnot zřídka obsaženy v jediném oddělení.

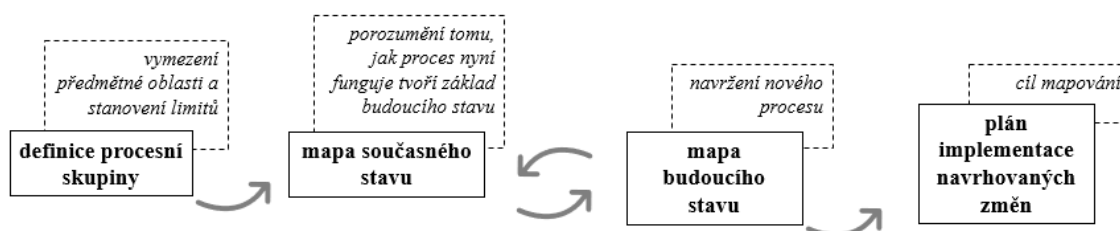
Faktem je, že společnosti obvykle vidí své správní útvary jako jsou nákup a prodej, personální oddělení, finance, marketing jako samostatné jednotky nezávisle přispívající k úspěchu celé společnosti. Nevidí již interakci a integraci pracovních činností zahrnující spolupráci napříč odděleními. I to je důvod, proč společnosti mívají potíže s uchopením konceptu nového designu toku hodnot v administrativních procesech.

Při mapování toku hodnot v kanceláři je třeba začít s identifikací a přepracováním jednoho nebo dvou hodnotových toků a následně přidávat další. Při mapování ve výrobě je zaznamenána vizualizaci toho, co pozorovatel vidí, tedy výrobní postup a sleduje přeměnu výrobních faktorů a finální hmatatelný produkt. Při mapování toků v kanceláři obvykle hmatatelné produkty nevznikají, pozorovatel proto mapuje úkoly, tok informací, výkon a pokládá otázky, aby zpochybnil současný návrh hodnotového toku a vytyčil nový s vyšší hodnotou, lepším průběhem a menším plýtváním.

Účelem mapování hodnotových toků je pomoci vizualizovat a komunikovat nejen to, jak firma působí dnes, ale jak i to, jak bude vypadat a bude řízena v budoucnosti. Value Stream Mapping je jedním z nejzákladnějších nástrojů metodologie Lean, a zároveň i prvním a nejdůležitějším nástrojem stanovení směru transformace firmy a optimalizace jejích procesů. Následující část kapitoly popisuje obecný postup k sestavení mapy přidané hodnoty, graficky jej znázorňuje Schéma 2.

Nejprve je třeba vymežit procesní skupinu (*service family*) – každá mapovací snaha zahrnuje redesign specifického procesu nebo souboru procesů, které jsou nazývány procesní skupinou. Ta představuje všechny aktivity a transakce, u kterých je snaha změny pomocí nástroje pro mapování hodnotových toků. Mapování začíná identifikací těchto procesních skupin. Jinými slovy se jedná o předmětnou oblast, kterou chce firma optimalizovat, a jejíž prvky vykazují společné znaky, např. jsou nositeli nejvyšší zátěže nákladů.

Schéma 2 Postup mapování hodnotových toků



zdroj Keyte a Locher

Jakmile je vymezená předmětná oblast, je třeba přistoupit k sestavení mapy současného stavu (*current state map*). Mapa je počátečním bodem transformace firmy. Představuje to, jak podnik organizuje a postupuje. Samotná mapa ještě neřeší žádný problém. Jejím cílem je poměrně rychlé a vizuální shromáždění informací tak, aby problémy v procesech odhalila.

Mapa budoucího stavu (*future state map*) se zaměřuje na nový návrh toku hodnot a jeho zamýšlenou výkonnost v rámci Lean transformace podniku. Mapování současného a budoucího stavu se navzájem ovlivňuje. To znamená, že mnoho nápadů/podnětů pro budoucí zlepšení vznikne během mapování současného stavu. Nebo naopak při vytváření budoucí podoby mapy hodnotových toků vznikne potřeba shromáždit další informace o aktuálním stavu.

Finálním a nejdůležitějším krokem je vypracování podrobného plánu implementace navrhovaných změn. Pracovní plán by měl popisovat potřebné projekty pro zlepšení, které jsou nezbytné k realizaci budoucího stavu.

1.4 Zlepšování podnikových administrativních procesů

V současné době silné konkurence kladou firmy větší důraz na vyšší produktivitu a její řízení se stává strategií mnoha firem. Produktivitu lze definovat jako míru vyjadřující, jak dobře jsou využity zdroje při vytváření produktů. Jejím nejobecnějším vyjádřením je poměr mezi výstupem procesu a vstupem potřebných zdrojů do procesu (Mašín a Vytlačil, 1996, s. 21-48).

Produktivitu ovlivňují především pracovní postupy a metody, využívání kapitálu, úroveň a schopnost pracovní síly, systém hodnocení a odměňování či stav podnikové infrastruktury.

Produktivitu procesu lze zlepšit pěti způsoby:

- zvětšit vstup, a ještě více zvýšit výstup;
- stabilizovat vstup, ale zvýšit výstup;
- snížit vstup při menším snížení výstupu;
- snížit vstup a zároveň stabilizovat výstup;
- snížit vstup a zvýšit výstup.

Zlepšování podnikových procesů je tedy kontinuální proces analyzování plýtvání, realizace opatření za účelem jeho odstranění a zvýšení výkonnosti procesu. Vychází z definice procesu, respektive definice jeho výsledku, který by měl být hodnotný.

Hodnota může mít různou podobu podle toho z jakých úhlů pohledu je na ni nahlíženo. Z pohledu podniku se jedná o rostoucí či klesající tržní podíl či profitabilitu, která reflektuje nákladové aspekty procesů. Z pohledu zákazníka představuje funkční vlastnosti a objem produktu nebo služby, které jsou prostřednictvím procesu vytvářeny a za něž zákazník platí (Svozilová, 2011, s. 10).

Ve srovnání s výrobními procesy je definování a kvantifikování tvorby hodnot v procesech poskytování služeb (administrativních a servisních) v jednotlivých fázích obtížnější.

Primárním předpokladem zdokonalování procesů je jejich poznávání, tedy pozorování skutečného stavu, analýza zjištěných skutečností a využití znalostí ke změně stávajícího stavu ke stavu budoucímu.

Tématem diplomové práce jsou administrativní procesy, kterým je tedy věnována i největší pozornost. Jedná se o procesy produkující sestavy, data a informace, které jsou využívány v ostatních procesech. Zároveň jsou v nich vytvářeny produkty, které využívá zákazník podniku – faktury, daňové doklady, dodací listy, datové soubory a další.

Protože administrativní procesy v sobě zahrnují vysokou míru komplexity, významnosti a byrokracie, představují jednu z nejdůležitějších výzev pro zvyšování produktivity a zlepšování procesů. Zproduktivnění těchto procesů ovlivňuje všechny další procesy v organizaci. Při zlepšování administrativních procesů musí být věnována pozornost vlivu tzv. oddalování, kterým působí neefektivní a neproduktivní administrativní procesy na morálku pracovníků, týmovou spolupráci, řízení procesů a další (Mašín a Vytlačil, 1996, s. 21-48).

V administrativních procesech je mnohem vyšší procentní sazba celkových nákladů, než je tomu ve výrobě fyzických produktů. Důvodem je obtížné příčinné přiřazení dílčích nákladů, resp. vyžadování procesního rozdělení nákladů. Výchozí moment a potenciál jsou výrazně obtížněji rozpoznatelné a určitelné. Snížení nákladů a růstu výkonů je možné dosáhnout ve třech stupních (Töpfer 2008, s. 151-167; Zralý 2018):

- zavedení kalkulace procesních nákladů;
- na zavedené kalkulaci založit optimalizační proces;
- realizace Six Sigma projektů.

V oblasti administrativy firmy je poměrně složité uplatnit přístupy Lean (Keyte a Locher, 2004, s. 1-4). Většina společností uplatňuje Lean ve výrobní sféře a tím dosahuje značných pokroků. Výzvou je aplikace Lean Managementu v nevýrobních oblastech. Při aplikaci Lean právě v oblasti administrativy se firma musí zaměřit na druhý hodnototvorný tok, tedy správa a řízení informací. Právě na tento tok je zaměřena praktická část diplomové práce.

2 Praktická část

Praktická část diplomové práce je zaměřena na analýzu a následné zlepšení konkrétního administrativního procesu ve společnosti. Výhodiskem pro praktickou část jsou metodologie, postupy a nástroje popsané v první kapitole.

2.1 Představení společnosti

Popisovaná společnost je globálním lídrem ve svém oboru. Jejím posláním je zlepšit pohyb osob v městském životě. Společnost přináší inovativní řešení v oblasti bezpečné, pohodlné a spolehlivé mobility osob. A i díky tomu vytváří z měst lepší místa pro život.

Byla založena jako rodinná společnost v roce 1910 a dodnes jsou jejími majiteli členové rodiny zakladatelů. V České republice společnost působí od roku 1991. Centrála české pobočky sídlí v Praze, kanceláře a servisní střediska jsou v dalších pěti městech ČR (Brno, České Budějovice, Hradec Králové, Olomouc, Ostrava). Česká pobočka je společně s pobočkami v Polsku, Maďarsku, Slovinsku, na Slovensku a Ukrajině součástí regionu nově se rozvíjejících zemí (New Emerging Markets – NEM) v rámci nadřazené geografické zóny Střední a Severní Evropy.

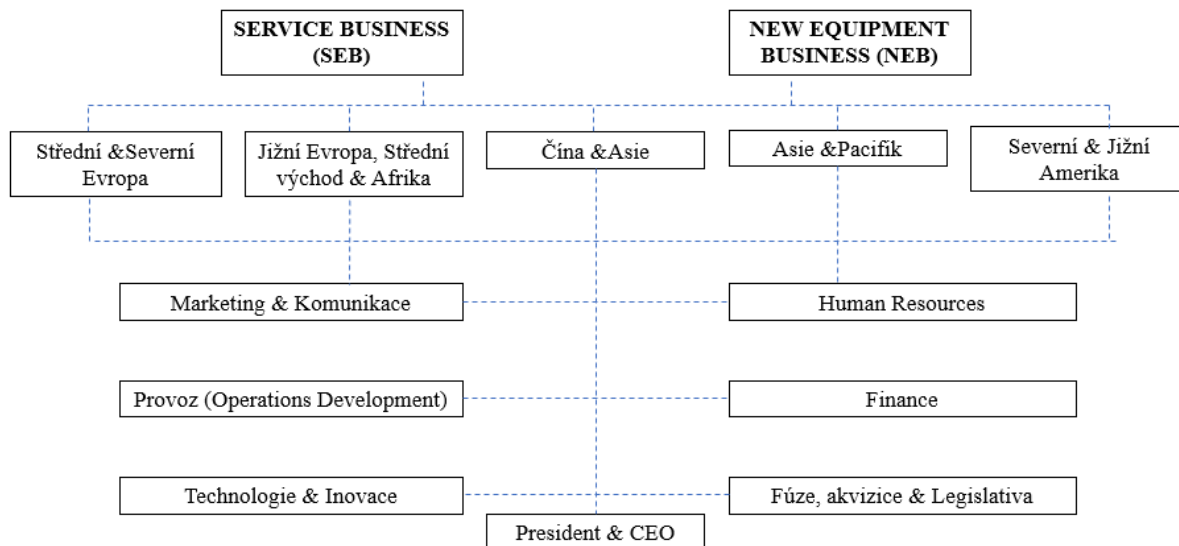
V roce 2017 společnost dosáhla celosvětových tržeb ve výši 7,9 miliard EUR. Na celém světě společnost aktuálně zaměstnává přes 52 000 pracovníků, z toho v české pobočce jich pracuje přes 200.

Jedná se o složitou organizaci s kanceláři/pobočkami po celém světě. Společnost je rozdělena do pěti velkých geografických zón – Střední a Severní Evropa; Jižní Evropa, Střední Východ a Afrika; Čína a Asie; Asie a Pacifik; Amerika. Napříč zónami prostupují dvě byznys linie, a to Service Business (SEB) a New Equipment Business (NEB).

Linie SEB je zodpovědná za vývoj a řízení systému, procesy, nástroje a taková řešení, aby byla maximalizována životnost produktu a zajištěna bezpečnost uživatelů. Mezi činnosti zastřešované touto linií patří údržba, modernizace, globální dodávky náhradních dílů a vývoj nových služeb pro zákazníky. Linie NEB zodpovídá za vývoj, výrobu a dodávání nových

konstrukčních řešení a inovativních produktů. Organizační strukturu graficky znázorňuje následující schéma:

Schéma 3 Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti

Jak je již zmíněno výše, společnost přináší inovativní produkty a služby ve svém oboru. Zaměřuje se na interdisciplinaritu, propojuje nejnovější technologické poznatky napříč různými odvětvími a rovněž využívá *internet of things*. Její zařízení jsou tedy vybavena elektronikou, softwarem, různými senzory a konektivitou, která těmto zařízením umožňuje propojit se a vyměňovat si data. Díky tomu je umožněn monitoring zařízení a výrazné zlepšení poskytovaných služeb zákazníkům.

Společnost je silně zákaznický orientovaná, schopná nabízet variabilní kombinaci špičkových produktů s vysokou užitnou hodnotou a služeb na míru potřebám zákazníků. Životnost produktů je přibližně 20 let a společnost poskytuje po tuto dobu servis a údržbu produktu (pokud si zákazník nezvolí jiného poskytovatele těchto služeb).

Konkurenčními výhodami společnosti jsou tradice (zkušenosti od roku 1910), světové reference, silný důraz na bezpečnost, profesionální tým a osobní přístup k zákazníkovi. Společnost je držitelem ocenění Red Dot Design Award za produktový design, přičemž její zařízení splňují standardy ekologického provozu s nejnižší spotřebou energie

(energetická třída A). Společnost celoplošně poskytuje servis na všechny typy svých zařízení a v případě poruchy je společnost schopná poskytnout většinu náhradních dílů do 24 hodin.

Během mnoha let vývoje se rozrostla na skupinu značně autonomních poboček/divizí ve více než 60 zemích světa. Na jednu stranu poskytuje tato autonomie pobočkám značnou flexibilitu potřebnou k dosažení uspokojování potřeb zákazníků i s ohledem na kulturní odlišnosti a specifika daného trhu. Na stranu druhou však vyžaduje odlišné procesní toky v různých oblastech světa, které nemusí být vzájemně kompatibilní, čímž se ztěžuje možnost vzájemné spolupráce napříč regiony.

2.2 Analýza současného stavu

V současné době prochází společnost reorganizací na globální úrovni. Společnost posílila procesní přístup a celosvětovou standardizaci procesů implementací formalizované procesní politiky, aby došlo k omezení možné nekompatibility.

V současné době je naplánováno a připravováno několik projektů týkajících se zlepšení operativních záležitostí a s ním souvisejícího lepšího zákaznického přístupu. Jedním z takových projektů je *Create Leads and Demand Process Development*. Jak z názvu vypovídá, jedná se o projekt zaměřující se na vytváření/zpracování sales leads a proces objednávky. Tento projekt je součástí nové koncepce komunikace a marketingu (*New Marketing and Communications Concept*) jehož cílem je, aby společnost byla mezi svými zákazníky vnímána jako inovativní partner, který pomáhá zákazníkům vyhrávat⁶ po celou dobu životnosti produktu.

Po dohodě s vedením společnosti byl projekt *Create Leads and Demand Process Development* vybrán pro účely této diplomové práce.

⁶ Jelikož se jedná o B2B obchod, vítězstvím zákazníků je myšlena jejich konkurenceschopnost na trhu. Tím, že společnost poskytuje inovativní produkty svým zákazníkům, oni následně mohou poskytovat prvotřídní služby zákazníkům (z pohledu společnosti se jedná o koncové uživatele produktu) a uspět/vyhrát na svém trhu.

Sales leadem tak, jak ho definují ve společnosti, se rozumí obecně osoba, která vyjadřuje zájem:

- o produkty nebo služby společnosti; nebo
- o název společnosti, který poskytuje marketingový konzultant nebo technik společnosti, který vidí potenciální obchodní příležitost pro společnost.

Výše uvedené definice, která je platná pro celou korporaci, tedy na globální úrovni, ne pouze pro českou pobočku je na první pohled zřejmá obsáhlost. Pro účely diplomové práce bude termín *sales lead* překládán a užíván jako **potenciální zakázka**.

V rámci projektu by měly být dodány následující výstupy:

- aktualizace globálního procesu vytváření a zpracování potenciálních zakázek s pokročilejšími a účinnějšími postupy a činnostmi;
- zlepšení spolupráce mezi marketingovým a obchodním oddělením, redefinování rolí a kompetencí obou oddělení, resp. jejich pracovníků při zpracovávání těchto potenciálních zakázek;
- vytvoření provozního modelu, který zohlední různá specifika a odlišnosti poboček.

2.2.1 Analýza příchozích potenciálních zakázek

Diplomová práce je zaměřena na zpracování potenciálních zakázek, které přichází z webových stránek, v rámci pobočky v České republice a na Slovensku. Částečně pokrývá první výše zmíněný výstup projektu, kdy z analýzy dat současného stavu bude navržen nový proces určený přímo pro místní pobočku, včetně nalezení odpovědi na otázku, co dělá potenciální zakázku nakonec úspěšnou, tedy je proměněna v obchodní případ. Dále pokrývá druhý výstup projektu, kdy na základě návržení nového procesu bude následně navržena změna rolí a kompetencí v rámci marketingového a obchodního oddělení.

Potenciální zakázky přicházející z webových stránek se dělí na tři kategorie dle zdroje. Prvním zdrojem je kontaktní formulář, na který se uživatel dostane z hlavní stránky webu přes sekci „Kontaktujte nás“, kde po rozkliknutí najde odkaz vedoucí k vyplnění formuláře. Uživatel webu vyplní příslušná předem definovaná pole. Jako první si zvolí oblast, ve které mu

společnost může pomoci (nabídka na nové zařízení, nabídka na modernizaci nebo opravu produktu, nabídka na pravidelný servis produktu, dotazy k fakturaci, zpětná vazba, jiné), poté doplní své kontaktní údaje a znění žádosti. Vizuální podoba kontaktního formuláře je k dispozici v Příloze 1 této diplomové práce. Druhým zdrojem oslovení společnosti je nástroj nazvaný Toolbox, prostřednictvím kterého potenciální zákazník poptává produkt. Jedná se o konfigurátor, ve kterém zákazník vyplní konkrétní technické požadavky a parametry produktu, který požaduje. Oproti kontaktnímu formuláři slouží Toolbox pouze jako nástroj pro poptávku po nových produktech. Třetím zdrojem je využití e-mailových adres `informace@spolecnost.com` (pro ČR) nebo `informacie@spolecnost.com` (pro SR).

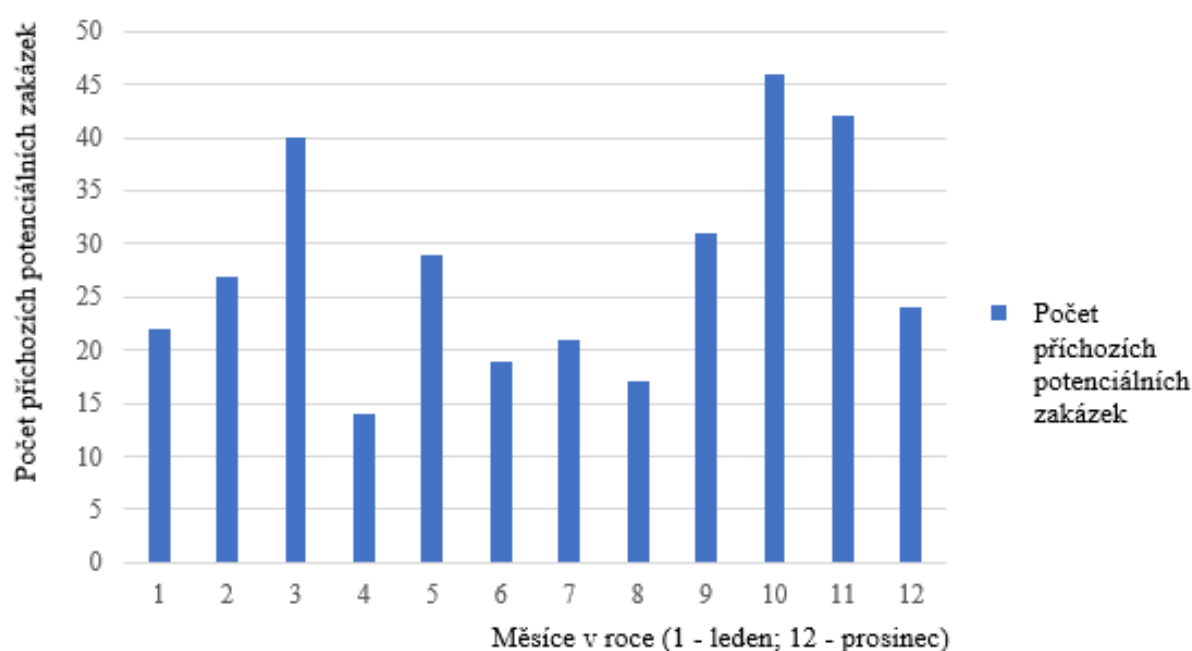
Pro účely analýzy současného stavu byla společností poskytnuta data o potenciálních zakázkách za rok 2018, které přišly z webu, a to jak z webového formuláře, tak z konfigurátoru a e-mailové adresy. Celkem se jedná o 332 potenciálních zakázek, které tvoří základní soubor, z něhož se při analýze dat v této diplomové práci vycházelo.⁷

Prvním krokem analýzy bylo zjištění časového rozložení objemu přichozích potenciálních zakázek v průběhu roku a zdroje odkud přicházejí. Graf 1 ukazuje rozprostření podle měsíců. Během roku 2018 přišlo průměrně každý měsíc 22,66 potenciálních zakázek. Z výsledků lze pozorovat jistou sezónnost, kdy nejvíce potenciálních zakázek přicházelo v prvním a posledním kvartálu roku. Naopak během letních měsíců, od dubna do srpna, je patrný pokles. Při hledání příčin, proč tomu tak je, vyšly během rozhovorů s manažery společnosti najevo dva důvody. První příčinou je chladné a sychravé počasí v tomto období, které způsobuje, že uživatelé zanáší během užívání do produktu např. písek do drážky dveří. Produkt následně nemusí fungovat zcela správně, či může i přestat fungovat. Uživatelé poté mohou požadovat prostřednictvím

⁷ Struktura dat – data byla generována z programu Salesforce, který ve společnosti používají k monitoringu obchodních aktivit a zároveň slouží jako systém pro řízení vztahů se zákazníky. K dispozici byly tyto údaje: datum vytvoření – datum poslední změny – identifikační číslo potenciální zakázky – jméno obchodníka, kterému byla potenciální zakázka přiřazena – status zakázky – popis – zdroj (kontaktní formulář, konfigurátor, e-mail) – země původu – údaje o zákazníkovi (název, sídlo, kontaktní osoba a kontakt) – konverze do obchodního případu – datum konverze. Ne u všech potenciálních zakázek byly dostupné všechny údaje.

webového kontaktního formuláře servis a opravu produktu. Vliv na správný provoz má i chladné počasí, kdy zima způsobuje zátěž na jeho provoz. Druhým důvodem je sezónnost odvětví. Zákazníci společnosti vždy ke konci čtvrtletí (a intenzivně poté ke konci roku) dotahují rozpočty, závěrky a alespoň drobné opravy chtějí mít v právě uzavíraném období. Nejvytíženějšími a nejnáročnějšími měsíci na provoz jsou září-listopad, kdy se obě příčiny kumulují.

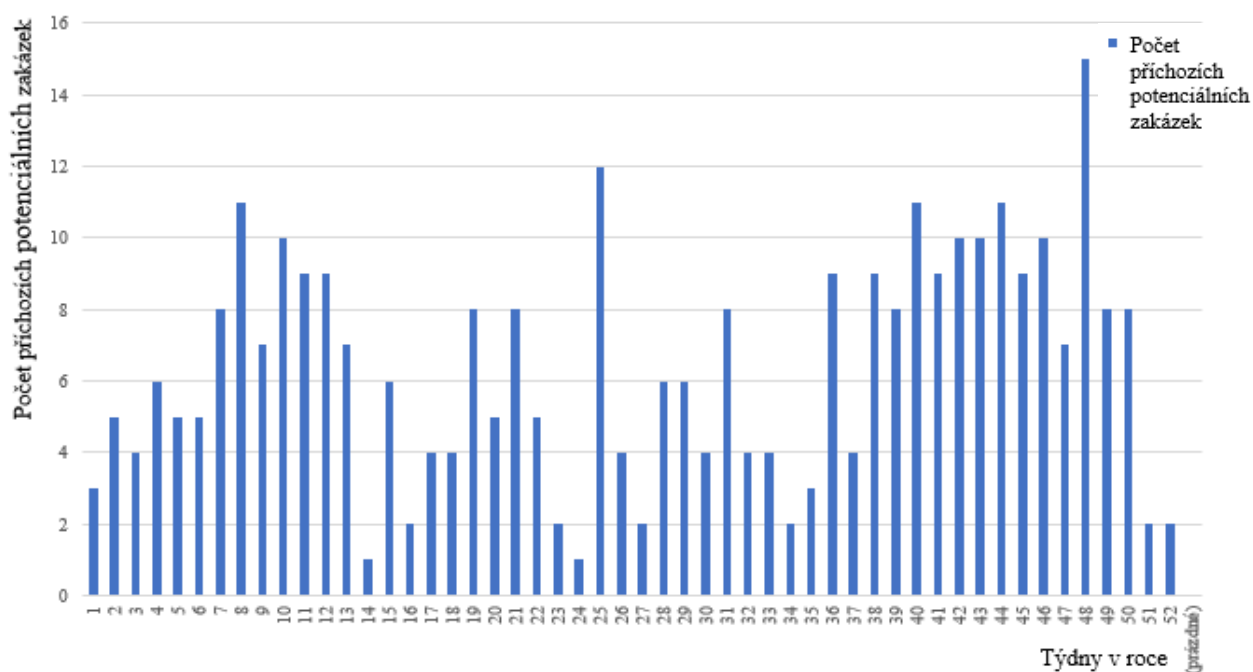
Graf 1 Rozložení potenciálních zakázek dle měsíců



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat společnosti

Při bližším pohledu a rozpadu potenciálních zakázek do jednotlivých týdnů roku (Graf 2) je možné pozorovat značné výkyvy. Kromě dvou hlavních důvodů, které jsou již zmíněny výše, vstupují do sezónnosti dle týdnů události a svátky. Propad ve 14. týdnu roku 2018 lze vysvětlit Velikonočními svátky, vzrůst ve 25. týdnu je možné vysvětlit snahou o dotažení restů před prvními dny dovolených a červencovými svátky, stejně tak je tomu ve 48. týdnu, tedy dodělávání práce před koncem roku a blížícími se vánočními svátky. V roce 2018 přišlo v průměru každý týden 6,38 potenciálních zakázek.

Graf 2 Rozložení potenciálních zakázek dle týdnů



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat společnosti

Jak je popsáno v úvodu této kapitoly, potenciální zakázky přichází ze tří možných zdrojů. Při podrobnější analýze těchto cest vyšlo najevo, že jich největší množství přišlo přes kontaktní formulář a následně z konfigurátoru Toolbox. Skupinu „ostatní“ tvoří e-maily, které byly zaslány na adresu informace@spolecnost.com nebo informacie@spolecnost.com a nerelevantní zprávy. Přesná čísla jsou vidět v Tabulce 3.

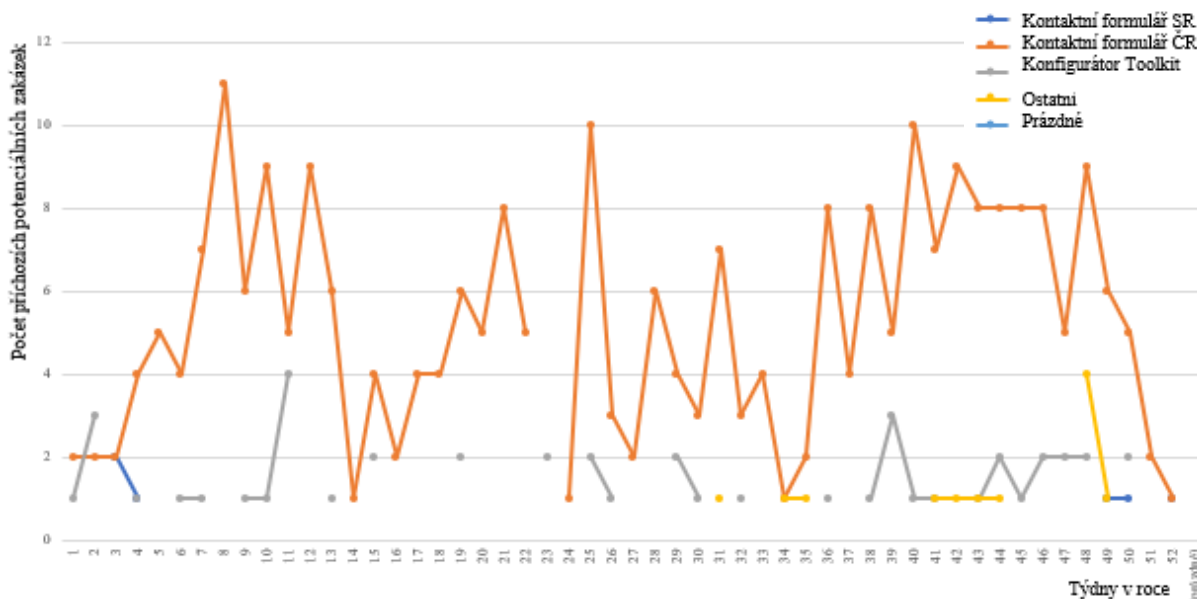
Tabulka 2 Počet potenciálních zakázek dle zdroje

Počet potenciálních zakázek	Zdroj potenciální zakázky				
	<i>kontaktní formulář</i>		<i>konfigurátor</i>	<i>ostatní</i>	<i>celkem</i>
	<i>ČR</i>	<i>SR</i>			
<i>absolutní vyjádření</i>	268	6	46	12	332
<i>relativní vyjádření</i>	80,72 %	1,81 %	13,86 %	3,61 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat společnosti

Přehledné rozdělení potenciálních zakázek dle zdroje a týdne nabízí Graf 3. Oranžová barva značí kontaktní formulář v ČR, modrá barva kontaktní formulář v SR, šedá konfigurátor bez ohledu na zemi a žlutá skupinu „ostatní“ rovněž bez ohledu na zemi. Konkrétní číselné údaje včetně rozdělení dle zdrojů a týdnů jsou k dispozici v Příloze 2.

Graf 3 Rozložení potenciálních zakázek dle zdroje



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat společnosti

Na první pohled by bylo možné říci, že zákaznický nejoblíbenější cestou oslovení společnosti je kontaktní formulář. Při rozhovorech s manažery společnosti byly probrány důvody, proč tomu tak je a co stojí za vysokým počtem potenciálních zakázek přicházejících z tohoto zdroje. Prvním důvodem je jeho všeobecnost a poměrně intuitivní práce s ním, viz Příloha 1. Zákazník, nebo potenciální zákazník vyplní své kontaktní údaje do předem připravených polí a krátce popíše svůj požadavek. Oproti psaní mailu na informace@spolecnost.com se jedná o uživatelsky přívětivější způsob komunikace. Konfigurátor Toolbox je zaměřený na ty, kteří již rozumí technice, tedy architektky, developery, facility společnosti znající přesnou technickou specifikaci na produkt, který potřebují/poptávají. Konfigurátor Toolbox slouží pro poptávku po nových produktech s přesnými specifiky.

2.2.2 Analýza zpracování potenciálních zakázek

Druhým krokem analýzy bylo zjištění stavu zpracování/rozpracovanosti jednotlivých potenciálních zakázek. Tato kapitola diplomové práce je tedy zaměřena na datovou analýzu jejich zpracování (samotný proces zpracování je popsán v kapitole 2.2.4 Analýza procesu). Každá přijatá potenciální zakázka je vyhodnocena a zpracována v systému Salesforce, kde je používána následující terminologie pro klasifikaci potenciálních zakázek:

<i>Anglický termín</i>	<i>Český termín</i>	<i>Vysvětlení – použití v případě, když...</i>
<i>new</i>	nová	...se jedná o nově přichozí potenciální zakázku; první stupeň klasifikace, kdy je zakázka pouze založena v systému a nebylo s ní dále pracováno
<i>in process</i>	v procesu	...je třeba promyslet další kroky zpracování nebo doplnit chybějící údaje
<i>cancelled</i>	zrušená	...potenciální zakázka nepřináší společnosti žádný byznys, např. společnost produkt nenabízí, neumí dodat, jedná se o omyl atd.
<i>postponed</i>	odložená	...projekt, kterého se potenciální zakázka týkala byl odložen
<i>validated</i>	potvrzená ⁸	...zákazník již existuje v systému a jeho data jsou ověřena; pokud v systému není, je mu zákaznický účet založen a následně probíhá ověření
<i>qualified</i>	kvalifikovaná	...data o zákazníkovi jsou ověřená, a potenciální zakázka byla vyhodnocena jako obchodní příležitost (<i>opportunity</i>)

Z analýzy provedené v kapitole 2.2.1 vyšlo najevo, že nejvíce potenciálních zakázek přišlo z kontaktního formuláře. V Tabulce 3 a Tabulce 4 je porovnání klasifikace přichozích potenciálních zakázek se zdrojem, odkud přišly. Téměř 16 % všech potenciálních zakázek bylo

⁸ Status potenciální zakázky „potvrzená“ je zaznamenán pouze na české pobočce. Korporátní materiály týkající se potenciálních zakázek pracují pouze s pěti stavy *new – in proces – cancelled – postponed – qualified*. Program Salesforce, který používá česká pobočka umožňuje i označení stavu *validated*. Význam a definice tohoto stavu byla vytvořena na základě rozhovorů s pracovníky společnosti.

zrušeno/zamítnuto (53 z celkem 332), z toho téměř 85 % zamítnutí pocházelo z kontaktního formuláře oproti 9,43 %, které přišly z konfigurátoru. Zkoumání přesných důvodů, proč došlo k zamítnutí tak vysokého počtu potenciálních zakázek, bude součástí další fáze projektu.

Dále si lze všimnout, že potenciální zakázky klasifikované jako „v procesu“, tedy ty, kde chybí nějaké údaje, či je třeba promyslet další kroky postupu pocházejí pouze z kontaktního formuláře. Na druhou stranu se jedná pouze o nepatrné množství potenciálních zakázek, přibližně 2,5 % (8 z celkem 332).

Tabulka 3 Stav potenciální zakázky dle zdroje, absolutní vyjádření

Stav potenciální zakázky	Zdroj potenciální zakázky				celkem
	kontaktní formulář		konfigurátor	ostatní	
	ČR	SR			
<i>zrušená</i>	45	2	5	1	53
<i>v procesu</i>	8	-	-	-	8
<i>nová</i>	90	-	18	6	114
<i>odložená</i>	1	-	-	-	1
<i>kvalifikovaná</i>	83	4	15	3	105
<i>potvrzená</i>	41	-	8	2	51
<i>celkem</i>	268	6	46	12	332

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat společnosti

Při pohledu na poměry stavu potenciálních zakázek vůči zdroji je na první pohled zřejmé, že nejvíce kvalifikovaných potenciálních zakázek, tedy těch, ze kterých se stala obchodní příležitost, pochází z kontaktního formuláře (79,05 %). Nových potenciálních zakázek, tedy dle výše zmíněné definice těch, které byly v Salesforce založeny, ale dále se s nimi již nic nestalo, je 78,95 %. V porovnání s konfigurátorem, kde je procento úspěšnosti přeměny potenciální zakázky v obchodní příležitost 14,29 % a procento nových potenciálních zakázek 15,79 %, lze tvrdit, že vyšší úspěšnost při přeměně potenciálních zakázek na obchodní příležitosti plyne z konfigurátoru (je možné porovnat i poměr zrušených zakázek ku kvalifikovaným 9,43 % a 14,29 % u konfigurátoru ku 84,91 % a 79,05 % u kontaktního formuláře).

Tabulka 4 Stav potenciální zakázky dle zdroje, relativní vyjádření

Stav potenciální zakázky	Zdroj potenciální zakázky				
	kontaktní formulář		konfigurátor	ostatní	celkem
	ČR	SR			
<i>zrušená</i>	84,91 %	3,77 %	9,43 %	1,89 %	100 %
<i>v procesu</i>	100 %	-	-	-	100 %
<i>nová</i>	78,95 %	-	15,79 %	5,26 %	100 %
<i>odložená</i>	100 %	-	-	-	100 %
<i>kvalifikovaná</i>	79,05 %	3,81 %	14,29 %	2,86 %	100 %
<i>potvrzená</i>	80,39 %	-	16,69 %	3,92 %	100 %
celkem	80,72 %	1,81 %	13,86 %	3,61 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat společnosti

Hlavní důvod, proč tomu tak je, plyne již ze samotného nastavení obou zdrojů a jejich zaměření na potenciálního zákazníka. Kontaktní formulář je obecný pro široké spektrum zákazníků a mohou se do něj psát různé důvody kontaktování, kromě požadovaných služeb i reklamace a zpětná vazba. Konfigurátor Toolbox je zaměřený na úzkou skupinu potenciálních klientů, kteří musí znát přesnou specifikaci produktu, který požadují. Když už potenciální zákazník vyplní konfigurátor, má o produkt opravdu zájem.

2.2.3 Analýza obchodních příležitostí

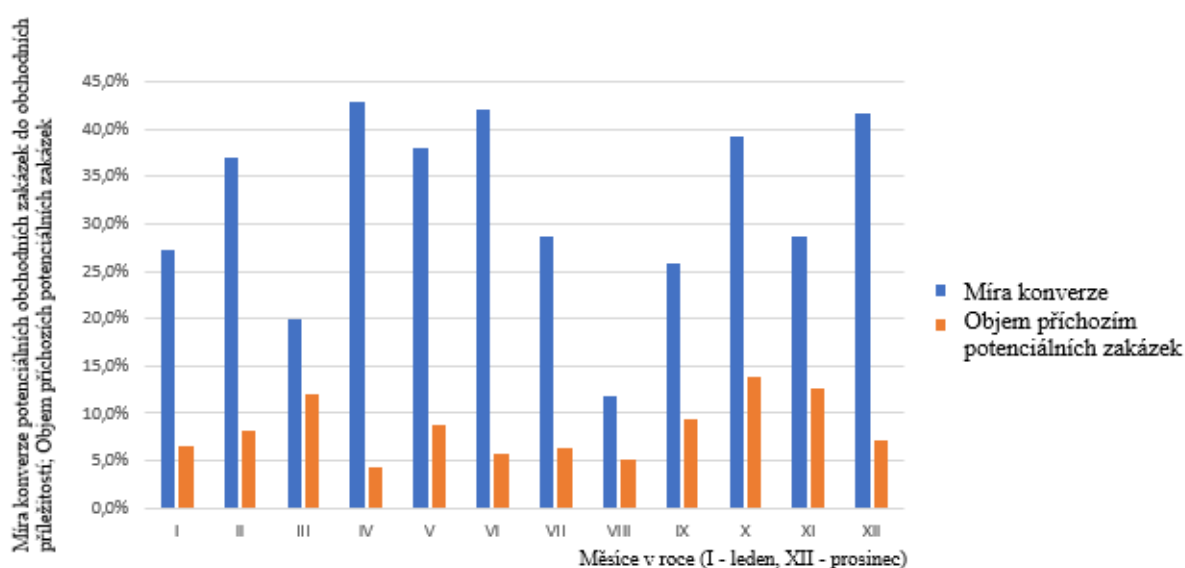
Třetím krokem byla analýza obchodních příležitostí, tedy těch potenciálních zakázek, které byly v průběhu jejich zpracování vyhodnoceny jako obchodní příležitost a byl jim přidělen status „kvalifikovaná“.

Během zpracování poskytnutých dat byly zjištěny nepřesnosti týkající se počtu obchodních příležitostí v závislosti na zdroji, ze kterého data pochází. Pro účely diplomové práce byla data generována ze systému Salesforce. Jako základní je používán soubor 332 potenciálních zakázek, které systém vygeneroval. Při filtrování obchodních příležitostí z tohoto základního souboru dle stavu potenciální zakázky „kvalifikovaná“ je výsledkem číslo 105. Při filtrování samotných obchodních příležitostí je výsledkem číslo 99 a při přímém filtrování obchodních příležitostí z programu Salesforce je výsledkem číslo 97.

Je možné domnívat se, že rozdílnost ve výsledcích je následkem nestability procesu během klasifikace potenciálních zakázek. Jinými slovy, ačkoliv je v systému potenciální zakázka označena jako „kvalifikovaná“, nemusí se nutně jednat o obchodní příležitost. Tato nesrovnalost může mít dále vliv na celkové vyčíslení objemu a hodnoty obchodních příležitostí chodících z webových stránek společnosti. Pro dodržení konzistence v rámci celé praktické části diplomové práce je i v této kapitole vycházeno ze základního souboru 332 potenciálních zakázek, v němž je obsaženo 105 kvalifikovaných potenciálních zakázek.

Údajem, který byl vypočítán, je míra konverze obchodních příležitostí. Tedy míra přeměny příchozích potenciálních zakázek do obchodních příležitostí, která je počítána jako poměr potenciálních zakázek stavu „kvalifikovaná“ ku všem příchozím potenciálním zakázkám. Celková míra konverze v roce 2018 dosáhla hodnoty 31,6 %, přibližně každá třetí potenciální zakázka byla přeměněna v obchodní příležitost. Graf 4 ukazuje relativní počet potenciálních zakázek v každém měsíci (kolik % potenciálních zakázek z celkového počtu přišlo v daném měsíci) a míru jejich konverze do obchodních příležitostí. Modrá barva znázorňuje míru konverze obchodních příležitostí, oranžová poté kolik procent potenciálních zakázek z celkového počtu přišlo v daném měsíci.

Graf 4 Míra konverze potenciálních zakázek do obchodních příležitostí



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat společnosti

Z grafu je patrný časový posun, kdy růst a pokles objemu přijatých potenciálních zakázek neodpovídá růstu a poklesu míry jejich konverze do obchodních příležitostí. Jinými slovy je možné se na tomto základě domnívat, že přijaté potenciální zakázky se řeší s časovým posunem, tedy např. ty z března se řeší až v dubnu a květnu.

Podrobnější údaje ukazuje Tabulka 5, ve které jsou uvedeny údaje o počtu příchozích potenciálních zakázek a míra jejich konverze do obchodních příležitostí v jednotlivých měsících. Nejvyšší konverze je zcela jasně viditelná mezi dubnem a červnem, kdy se zpracovávají potenciální zakázky z prvního kvartálu roku (kdy jich přišlo nejvíc, viz kapitola 2.2.1 Analýza příchozích potenciálních zakázek). Vysoká míra konverze je zaznamenána dále v prosinci, kdy se obchodníci ve společnosti snaží naplnit vytyčené obchodní cíle a mít uzavřené obchody do konce roku.

Tabulka 5 Míra konverze potenciálních zakázek do obchodních příležitostí dle měsíců

Měsíc, ve kterém přišla potenciální zakázka	Stav potenciální zakázky						Celkem	Míra konverze do obchodních příležitostí
	<i>zrušená</i>	<i>v procesu</i>	<i>nová</i>	<i>odložená</i>	<i>kvalifikovaná</i>	<i>potvrzená</i>		
<i>leden</i>	9	-	5	-	6	2	22	27,3 %
<i>únor</i>	6	3	2	-	10	6	27	37,0 %
<i>březen</i>	9	1	11	-	8	11	40	20,0 %
<i>duben</i>	1	-	2	1	6	4	14	42,9 %
<i>květen</i>	5	-	3	-	11	10	29	37,9 %
<i>červen</i>	2	-	4	-	8	5	19	42,1 %
<i>červenec</i>	3	-	8	-	6	4	21	28,6 %
<i>srpen</i>	2	-	7	-	2	6	17	11,8 %
<i>září</i>	2	2	17	-	8	2	31	25,8 %
<i>říjen</i>	3	1	24	-	18	-	46	39,1 %
<i>listopad</i>	5	1	24	-	12	-	42	28,6 %
<i>prosinec</i>	6	-	7	-	10	1	24	41,7 %
celkem	53	8	114	1	105	51	332	31,6 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat společnosti

Celková míra konverze potenciálních zakázek do obchodních příležitostí (31,6 %) byla shledána manažery společnosti jako poměrně nízká. Časového zpoždění při vyřizování potenciálních zakázek a jejich konverze do obchodních příležitostí jsou si vědomi.

Z rozhovorů s manažery a obchodníky společnosti vyplynuly příčiny nízké míry konverze. Jako zásadní byl shledán fakt, že chybí propojení mezi založenou potenciální zakázkou v systému Salesforce, se kterou by následně měla být propojena i obchodní příležitost. Bylo zjištěno, že někteří obchodníci, kterým je potenciální zakázka přiřazena, založí obchodní příležitost mimo potenciální zakázku, přímo na účtu zákazníka a nepropojí ji s potenciální zakázkou. Obchodníci si tím údajně šetří práci a čas. Jinými slovy, když v systému Salesforce založí obchodní příležitost mimo potenciální zakázku, nemusí již vytvořenou potenciální zakázku hledat v systému, šetří čas hledáním a párováním, nově založená obchodní příležitost jim trvá pouze „několik kliknutí“.

Tento fakt vysvětluje i vysoký počet potenciálních zakázek stavu „nová“, tedy těch, které jsou pouze založeny a dále s nimi není pracováno. Z celkového počtu 332 je jich 114 (34,3 %). Vysvětlení je opět takové, že obchodníci v systému založí obchodní příležitost mimo potenciální zakázku, kterou nechají neuzavřenou, neukončenou a nepropojenou s vytvořenou obchodní příležitostí. Tím se opět snižuje míra konverze, v systému zůstávají „nedodělky“, které v něm ale být nemusí, protože z nich již mohla být vytvořena obchodní příležitost.

Na základě těchto zjištění, kdy obchodníci přistupují různě k zakládání obchodních příležitostí v systému, byla provedena analýza míry konverze potenciálních zakázek do obchodních příležitostí podle jejich počtu na obchodníky. Z Tabulky 6 vyplývá, že dle míry konverze je ideální počet přiřazených potenciálních zakázek na obchodníka 11-15. Mohlo by se zdát, že čím méně bude mít obchodník přiřazených potenciálních zakázek, tím vyšší bude mít jejich konverzi

do obchodních příležitostí, protože bude mít více času se zakázkám věnovat, ale v tomto případě toto neplatí. Nejnižší míra konverze je přesně u těch obchodníků, kteří mají přiřazených potenciálních zakázek nejméně.

Tabulka 6 Míra konverze potenciálních zakázek do obchodních příležitostí dle jejich počtu na obchodníky

Počet potenciálních zakázek	Stav potenciální zakázky						Celkem	Míra konverze do obchodních příležitostí
	<i>zrušená</i>	<i>v procesu</i>	<i>nová</i>	<i>odložená</i>	<i>kvalifikovaná</i>	<i>potvrzená</i>		
0-5	18	-	38	1	6	13	76	7,9 %
6-10	15	5	25	-	32	5	82	39,0 %
11-15	6	-	8	-	29	4	47	61,7 %
16-20	7	-	34	-	30	1	72	41,7 %
20+	7	3	9	-	8	28	55	14,5 %
celkem	53	8	114	1	105	51	332	31,6 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat společnosti

Hlavní příčina, proč tomu tak je, byla zmíněna výše. Obchodníci v systému zakládají obchodní příležitosti mimo potenciální zakázky, nedojde ke spárování a v systému zůstanou ve stavu „nová“. Z Tabulky 7 lze jasně vidět, že obchodníci, kteří mají přiřazených nejméně zakázek (0-5), mají nejvíce potenciálních zakázek v tomto stavu. Další příčinou, která snižuje míru konverze do obchodních příležitostí, je kvalita potenciální zakázky. Když obchodník dostane přiřazenou jednu potenciální zakázku, která nepřináší společnosti žádný obchod, je nucen ji zrušit/zamítnout, a tím je jeho konverze nulová. Při vyšším počtu přiřazených potenciálních zakázek na obchodníka v Tabulce 7 je z dat vidět, jak kdo s přiřazenými potenciálními zakázkami pracuje. Ten obchodník, který potenciální zakázky opravdu nechává ve stavu „nová“, má oproti těm, kteří s nimi pracují, značně nižší míru jejich konverze do obchodních příležitostí, ačkoliv třeba mohl potenciální zakázku úspěšně přeměnit v obchodní příležitost.

Tabulka 7 Míra konverze potenciálních zakázek do obchodních příležitostí dle jejich počtu na konkrétního obchodníka

Počet potenciálních zakázek	Stav potenciální zakázky						Celkem	Míra konverze do obchodních příležitostí	
	<i>zrušená</i>	<i>v procesu</i>	<i>nová</i>	<i>odložená</i>	<i>kvalifikovaná</i>	<i>potvrzená</i>			
6-10									
<i>obchodník</i>	2	-	1	-	2	2	7	28,6 %	
	-	-	5	-	2	-	7	28,6 %	
	-	-	-	-	6	1	7	85,7 %	
	1	-	6	-	-	-	7	0,0 %	
	6	-	-	-	-	1	7	0,0 %	
	1	1	1	-	4	-	7	57,1 %	
	-	-	-	-	7	-	7	100,0 %	
	1	1	1	-	5	-	8	62,5 %	
	2	-	6	-	-	-	8	0,0 %	
	-	-	4	-	4	-	8	50,0 %	
	2	3	1	-	2	1	9	22,2 %	
11-15									
<i>obchodník</i>	-	-	1	-	10	-	11	90,9 %	
	-	-	1	-	9	1	11	81,8 %	
	4	-	1	-	3	3	11	27,3 %	
	2	-	5	-	7	-	14	50,0 %	
16-20									
<i>obchodník</i>	-	-	9	-	7	-	16	43,8 %	
	6	-	10	-	-	1	17	0,0 %	
	-	-	11	-	8	-	19	42,1 %	
	1	-	4	-	15	-	20	75,0 %	
20+									
<i>obchodník</i>	7	3	9	-	8	28	55	14,5 %	
celkem									31,6 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat společnosti

Další příčinou různé míry konverze do obchodních příležitostí mezi obchodníky, je to, zda cestují nebo ne. Z rozhovorů s obchodníky vyplynulo, že někteří jsou dvakrát až třikrát v týdnu na cestách. Sami jsou proaktivní, snaží se zapojit do projektů již ve fázi příprav (nebo jsou k tomu přinejmenším vedeni) a nečekají, zda je někdo osloví. Navíc, protože se jedná o poměrně malý trh, zákazníci (architekti, developeri) již ví, že mají/mohou zavolat přímo obchodníkovi a velké zakázky nechodí prostřednictvím webových stránek. S tím souvisí i to, že někteří obchodníci mají příliš mnoho klientů na to, aby sledovali potenciální zakázky,

kteřé jsou jim přiděleny. Místo nich pracují na jistých obchodních příležitostech a nevěnují svůj čas objemově i finančně malým a nejistým potenciálním zakázkám.

Za povšimnutí stojí i obchodník, který jako jediný přesáhl hranici 20 přidělených potenciálních zakázek. Z bližšího zkoumání konkrétních jmen a pozic vyšlo najevo, že se jedná se o zaměstnance, který je zodpovědný za přerozdělování potenciálních obchodních zakázek v rámci byznys linie NEB (*New Equipment Business*). Protože má široký záběr činností, je pro něj přerozdělování potenciálních zakázek na konkrétní obchodníky pouze okrajovou činností, a proto tak vysoký počet potenciálních zakázek zůstává v systému psaný na jeho jméno. Zajímavé je i vysoké procento (54,9 %) potenciálních obchodních zakázek stavu „potvrzená“. Téměř žádný jiný obchodník toto označení pro stav potenciální zakázky nepoužívá v takové míře. Termín nebyl nalezen ani v globálních materiálech týkající se zpracování potenciálních zakázek, systém Salesforce však takovou kvalifikaci umožňuje.

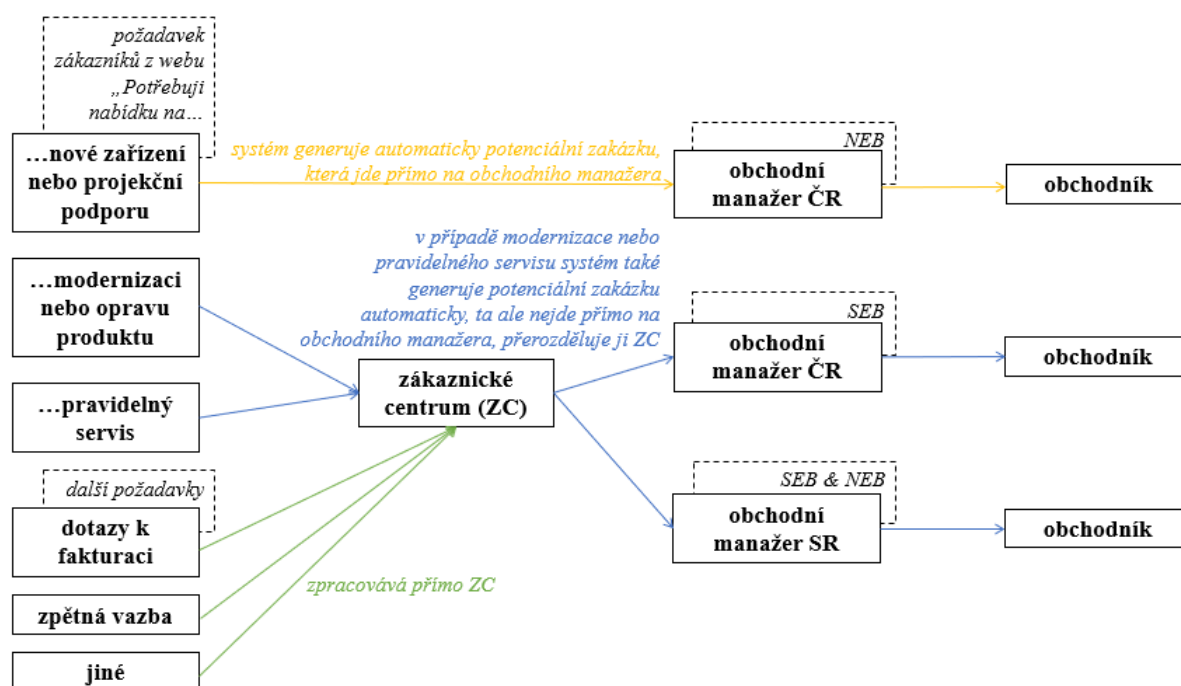
2.2.4 Analýza procesu

Vždy když zákazník vyplní formulář na webových stránkách společnosti, systém automaticky vygeneruje potenciální zakázku buď přímo v systému Salesforce (v případě, že uživatel webu vybere v menu položku „potřebuji nabídku na nové zařízení, nebo projekční podporu“), nebo skrze e-mail zasílaný na adresy informace@spolecnost.com a informacie@spolecnost.com (v případě výběru všech ostatních položek v menu), viz grafická podoba kontaktního formuláře v Příloze 1. Oddělení, které má e-mail a frontu v systému na starosti následně požadavek zpracuje a předá na konkrétního obchodníka, nebo supportní oddělení, kteří následně postupují dle interních pravidel a potenciální zakázku buď konvertují na obchodní příležitost, nebo v případě potenciální zakázky z e-mailu odpoví zákazníkovi.

Přerozdělování potenciálních zakázek vždy začíná na zákaznickém centru (ZC) společnosti. E-mailové adresy informace@spolecnost.com a informacie@spolecnost.com a zpracování požadavků, které na ně přicházejí, mají na starosti pracovníci zákaznického centra společnosti, kteří systémem vygenerované e-maily čtou, a na základě jejich obsahu založí v systému Salesforce potenciální zakázku, kterou přiřadí určité osobě. Buď se jedná o obchodního manažera, který následně potenciální zakázky přiřazuje svým podřízeným, tedy obchodníkům,

nebo je potenciální zakázka již přiřazena konkrétnímu obchodníkovi v závislosti na tom, o kterou byznys linii se jedná, zda SEB (Service Business) nebo NEB (New Equipment Business). Grafické znázornění přerozdělování potenciálních zakázek z webového formuláře ukazuje Schéma 4.

Schéma 4 Přerozdělování potenciálních zakázek z webového kontaktního formuláře



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy procesu společnosti

Požadavek na nové zařízení, nebo projekční podporu

Při přerozdělení potenciálních zakázek obdrží odpovědné osoby e-mailem notifikaci, že jim byl přidělen nový požadavek v systému Salesforce. Odpovědná osoba tento požadavek otevře v systému a zkontroluje, zdali jsou všechny údaje správně diakriticky zadané. Poté zkontroluje, jestli je dotazující se již evidován v systému Salesforce. Pokud ano, přidělí požadavek na vlastníka daného zákaznického profilu/úctu (tedy tomu obchodníkovi, který má daného klienta na starosti). Vždy nezapomene zaškrtnout možnost, aby byl vlastník informován mailem (obchodníkovi přijde notifikace, že mu byla přidělena nová potenciální zakázka). V případě, že dotazující se/zákazník není v systému nalezen, zkontroluje odpovědná osoba, zdali je název společnosti v kontaktním formuláři zapsán správně (např. dle obchodního rejstříku) a poté opakuje postup přidělení požadavku na vlastníka daného zákaznického profilu/úctu. V případě,

že není pro danou společnost přidělen obchodník, je potenciální zakázka předána na obchodního manažera SEB.

Po přidělení potenciální zakázky obdrží její vlastník e-mailem notifikaci o tom, že mu byla přidělena nová potenciální zakázka v systému Salesforce. Od této chvíle má 48 hodin na její zpracování. Vlastník zkontroluje zadané údaje a v případě nutnosti kontaktuje telefonicky zákazníka či požádá zákaznické centrum o doplnění informací k potenciální zakázce. Následně poté buď konvertuje potenciální zakázku do obchodní příležitosti nebo, pokud ji nelze z jakýchkoli důvodů konvertovat, uzavírá ji vyjádřením (např. nejedná se o poptávku, zákazník již nemá zájem, jiná nespecifikovaná událost a jiné).

Potřebuji nabídku na modernizaci nebo opravu, či na pravidelný servis

Pracovníci zákaznického centra (ZC) obdrží e-mailem notifikaci s přepsaným obsahem z webového kontaktního formuláře. Po kontrole obsahu odpovědná osoba rozhodne, na jaké oddělení e-mail předá. Orientační přerozdělení je následující:

- potenciální zakázka – předání rovnou tomu, kdo by měl řešit;
- ostatní – není potenciální zakázka, v tomto případě se postupuje dle jiných procesů a potenciální zakázce je přidělen stav „zamítnuta“:
 - stížnosti – v tomto případě se postupuje jiným procesem než tímto (tj. zakládá se stížnost dle procesu ke stížnostem – e-mail je předán manažerovi oddělení na které je stížnost adresována, v případě nejasností je předána manažerovi zákaznického centra);
 - dotazy ke smlouvám – předání podpoře SEB;
 - dotazy k fakturacím – předání podpoře SEB nebo účtárně;
 - ostatní – předány dle obsahu.

Na závěr odpovědná osoba na zákaznickém centru odepíše na e-mail, který dotazující se/zákazník uvedl v kontaktním formuláři s informacemi na jaké oddělení se daný požadavek předává, a že by dotazující se/zákazník měl být kontaktován do 48 hodin.

Osoba, na kterou byl požadavek přerozdělen obdrží e-mail s obsahem dotazu a od této chvíle má 48 hodin na jeho vyřízení, tedy zpracování a odpověď. Po zpracování odpovědi zákazníkovi odepisuje, nebo ho přímo kontaktuje telefonicky. V případě nutnosti dalších navazujících kroků se řídí daným procesem (reklamace, dobropis, obchodní pobídka a jiné.) a zakládá potenciální zakázku, obchodní příležitost nebo stížnost v Salesforce.

Časová náročnost

Z poskytnutých dat není možné, jak bylo kdy se zakázkou pracováno. Chybí sledování změn kdy byla potenciální zakázka komu předána, a co se s ní následně dělo. K dispozici jsou pouze datum založení potenciální zakázky v systému Salesforce a datum provedení poslední změny (*last modified*). Tedy, že někdo udělal libovolnou změnu v potenciální zakázce (např. doplnil chybějící údaje, nahrál soubor), což neznamená, že potenciální zakázka je uzavřená, ať už zrušená nebo se z ní stala obchodní příležitost.

Během rozhovorů s pracovníky zákaznického centra a jejich stínování v praxi vyplynulo, že požadavky z webu běžně předávají/přeposílají ještě ten stejný pracovní den, ve kterém přijdou. Pokud ale nastane období největšího vytížení pro společnost (mezi zářím a listopadem), může předání potenciální zakázky trvat až 4 pracovní dny.

Vzniklé zpoždění je způsobeno i danou pracovní náplní pracovníků zákaznického centra, kteří mají primárně na starosti call centrum, kam zákazníci hlásí poruchy a akutní potřeby pomoci. Na call centru vyřídí 4 000 hovorů měsíčně s meziročním nárůstem o 15 %. Právě proto, že obsluha call centra je základní činností pracovníků zákaznického centra, mají podle toho nastavené i odměňování. Pracovníci zákaznického centra/call centra jsou odměňováni podle počtu zvednutí. Mezi další činnosti patří vyřizování požadavků zákazníků, provoz recepce a předávání potenciálních zakázek je tudíž pouze minoritní činností. Kromě toho chodí na českou centrálu ještě potenciální zakázky ze Slovenska, ačkoliv slovenská pobočka má vlastní webové stránky s kontaktním formulářem, info e-mail informacie@spolocnost.com. Sami pracovníci zákaznického centra přiznávají, že chybí striktní hranice a pravidla přerozdělování.

Ze zjištění vyplývá nestabilita procesu a to, že zpracování potenciálních zakázek je závislé na dobrém úsudku pracovníka, který zpracovává požadavky přicházející z webu a potenciální zakázky přerozděluje.

Dále vyplynulo několikanásobné předávání, zpracovávání a čekání, což je dle metodologie Lean plýtváním, které nepřináší žádnou hodnotu. Kromě toho jednou za čas (není přesně stanovená frekvence) proběhne kontrola, jak pracovníci zákaznického centra s požadavky z webu pracují. Pokud osoba, které byla potenciální zakázka přiřazena nepotvrdila její přijetí, manager zákaznického centra pošle připomínku pracovníkům zákaznického centra a ti následně další notifikací znovu upozorní osobu, které byla potenciální zakázka přidělena, ale dotyčná osoba nepotvrdila její převzetí. Dochází tedy ke kontrole a přepracování, které jsou rovněž z pohledu Lean vnímány jako plýtvání, viz kapitola 1.2.1 Lean.

Rovněž určení stavu potenciální zakázky (v procesu – potvrzená – kvalifikovaná) nemá přesně určená pravidla. Existuje manuál na kvalifikaci již vytvořených obchodních příležitostí, nikoliv na kvalifikaci potenciálních zakázek.

První iniciativa společnosti o nápravu procesu proběhla v prvních šesti měsících roku 2018, kdy vedení společnosti začalo kontrolovat obchodníkům aktivity a rozpracovanost jednotlivých zakázek v systému Salesforce. Byla uspořádána školení, aby manažeři věděli, jak pracovat s programem, co kde najdou a odkud si data svých podřízeních, tj. obchodníků mohou generovat. Během prvního půlroku mají potenciální zakázky velmi dlouhý časový úsek mezitím, kdy byly založeny a kdy byly naposledy upraveny/byla provedena jejich poslední změna (*last modified*). V prvních dvaceti šesti týdnech roku má 51 potenciálních zakázek od svého založení v systému po datum, kdy byly naposledy upraveny dobu delší než 30 dní, v některých případech se jedná až o 203 dny, tabulka s těmito daty je ke shlédnutí v Příloze 3.

Z rozhovorů se zaměstnanci společnosti vyplynulo, že obchodníci byly vyzváni k projití si a vyčištění rozpracovanosti svých potenciálních zakázek. V některých případech se stalo, že obchodník splnil zadaný požadavek tím, že pouze „odklikal“ potenciální zakázky za sebou bez jakéhokoliv zájmu o jejich obsah a propojení s obchodními příležitostmi. Došlo tedy pouze ke kontrole, nikoliv o zdokonalení procesu jako takového.

K samotnému zdokonalení procesu nyní probíhá již zmíněný projekt *Create Leads and Demand Process Development*, pro jehož implementaci budou jako podklady sloužit výstupy a závěry této diplomové práce a na ně navazující aktivity přímo ve společnosti.

2.3 Zjištěné nedostatky

V kapitole 2.3 Zjištěné nedostatky jsou shrnuty poznatky, které byly shledány jako zásadní v průběhu procesu zpracování požadavků z webu a zpracování potenciálních zakázek.

Nestabilita procesu

Rychlost přerozdělení potenciálních zakázek závisí na časových možnostech a dobrém úsudku pracovníků zákaznického centra nebo obchodního manažera. Zároveň dochází k několikanásobnému předávání zakázky a informací mezi zákaznickým centrem, obchodním manažerem, obchodní podporou a samotnými obchodníky. Dle metodologie Lean tedy v průběhu procesu dochází k několikanásobnému přemísťování, zpracovávání, kontrole nebo čekání, jinými slovy se jedná o plýtvání.

Po přijetí potenciální zakázky, nastává časové zpoždění v jejím zpracování a následné konverzi. Vzniká prodlení ve zpětném kontaktování zákazníka pro potvrzení přijetí zakázky a doplnění či upřesnění jeho požadavků.

Chybějící nebo zkreslená data

Není možné zjistit časové prodlevy v přerozdělování a čekání na zpracování potenciálních zakázek. Tato souhrnná data nemá společnost k dispozici.

Není možné zjistit, zda skutečně bylo zákazníkovi odpovězeno do 48 hodin od doby, kdy odeslal kontaktní formulář, vyplněný konfigurátor Toolbox nebo e-mail.

Zjištěny nepřesnosti týkající se počtu obchodních příležitostí v závislosti na zdroji, ze kterého data pochází. Tato nesrovnalost může mít dále vliv na celkové vyčíslení objemu a hodnoty obchodních příležitostí z webových stránek společnosti.

Dochází ke zkreslení míry konverze potenciálních zakázek do obchodních příležitostí, která je počítána jako poměr potenciálních zakázek stavu „kvalifikovaná“ ku všem příchozím

potenciálními zakázkám. Chybí propojení mezi založenou potenciální zakázkou v systému Salesforce, se kterou by následně měla být propojena i obchodní příležitost. Bylo zjištěno, že někteří obchodníci, kterým je potenciální zakázka přiřazena, založí obchodní příležitost mimo potenciální zakázku, přímo na účtu zákazníka a nepropojí ji s potenciální zakázkou. S tím souvisí i vysoká míra potenciálních zakázek ve stavu „nová“, kdy nikdo neví, zda k nim byla vytvořena alespoň nespárovaná obchodní příležitost a kvůli nepozornosti obchodníků zůstaly ve stavu „nová“ nebo zůstaly nezpracované.

Když dotazující se/zákazník při vyplnění kontaktního formuláře neví, do které kategorie má svůj požadavek zařadit, klikne na položku „jiné“ – nepřihadí se funkční linii (SEB nebo NEB), které se dotaz týká. Při analýze dat vyšlo najevo, že takto zůstalo nevyplněných 54 dotazů, které se nijak nepropsaly a dle obsahu dotazu ani pracovníci zákaznického centra, kteří přerozdělují potenciální zakázky, funkční linii nedoplnili. Tím opět dochází ke zkreslení dat. Příslušný manažer společnosti již podnikl kroky potřebné k nápravě.

Chybějící definice jednotlivých stavů potenciálních zakázek (ověřená vs. kvalifikovaná)

V průběhu procesu zpracování potenciálních zakázek dochází k jejich klasifikaci dle stupnice nabízené systémem Salesforce. Přesná klasifikace včetně kritérií, co který stav znamená není k dispozici. Přidělení příslušného stavu závisí na uvážení obchodníka, chybí definice pojmů a rozdílu mezi „ověřená“ a „kvalifikovaná“ potenciální zakázka.

Nesprávná práce s portfolii zákazníků

V průběhu analýzy dat a prezentace průběžných výsledků manažerům společnosti vyšlo najevo, že se v systému nachází zákaznické profily/účty, které jsou stále psané na bývalé zaměstnance. Nedošlo tedy k převedení na nové/stávající pracovníky. Tudíž je možné tvrdit, že se o tyto zákazníky nikdo „nestará“.

Další zjištění vyšla najevo z rozhovorů s obchodníky, kterým jsou potenciální zakázky přidělovány. Někteří obchodníci hodně cestují, jsou v terénu, vystupují prokativně a zakázky přinášejí společnosti sami. Jiní obchodníci mají příliš mnoho klientů na to, aby sledovali potenciální zakázky, které jsou jim přiděleny, ačkoliv i přes webové stránky může přijít velká zakázka. Jen to není na první pohled vždy zřejmé. Z psychologického hlediska má také

poptávka, kterou obchodník dostane od známého zákazníka větší urgenci než od neznámého virtuálního. Místo toho obchodníci pracují na jistých obchodních příležitostech a nevěnují svůj čas objemově i finančně nejistým potenciálním zakázkám.

2.4 Návrhy opatření a redesign procesů

Na základě zjištěných nedostatků vyjmenovaných v předchozí kapitole bylo navrženo hlavní zlepšovací opatření a k němu dvě doplňující. Návrhy byly již předběžně představeny a konzultovány s manažery společnosti a nadále s nimi bude pracováno, aby mohly být, některé z nich, implementovány v praxi.

Hlavní řešení:

Přijetí pracovníka na zpracovávání potenciálních zakázek nebo změna náplně práce stávajícím pracovníkům

Nabízené řešení v podobě přijetí nového pracovníka na zpracovávání potenciálních zakázek se jeví jako nejpravděpodobnější. Ačkoliv přijetí nového člověka je mnohdy považované za nejjednodušší způsob řešení, a v dnešní situaci na trhu práce není snadné najít schopné a vhodné zaměstnance, společnosti by najmutí nového pracovníka pomohlo a zároveň by ji tento pracovník pomohl naplnit i cíle projektu *Create Leads and Demand Process Development*.

Klíčovým přínosem návrhu je centralizace a zajištění konzistentního toku zpracování potenciálních obchodních zakázek napříč funkčními liniemi SEB a NEB. Nově vytvořená pracovní pozice by byla klasifikována jako juniorní a do organizační struktury podniku zařazena jako *SEB & NEB Sales Specialist* nebo *SEB & NEB Sales Support*.

Na základě zjištěných nedostatků v procesu by náplní práce nového pracovníka bylo:

- přijímání potenciálních zakázek z webových stránek;
- zpracování potenciálních zakázek v systému Salesforce – jejich posouzení, zhodnocení; případné kontaktování zákazníka (do 24 hodin od přijetí potenciální zakázky) pro doplnění potřebných informací;

- tvorba rozhodnutí o potenciální zakázce (zrušení/zamítnutí nebo konverze do obchodní příležitosti (nově vytvořená obchodní příležitost byla předána místně i funkčně (SEB nebo NEB) příslušnému obchodníkovi, který by ji následně s vyšší pravděpodobností úspěšně proměnil v obchod.

Díky koncentraci všech činností do jedné pozice by byla zajištěna stabilita procesu a ze stávajícího procesu by bylo odstraněno dvojí až trojí přerozdělování, pracovníkům zákaznického centra i obchodním manažerům by ubyla zbytečná administrativní zátěž a zkrátila by se časová prodleva od doby přijetí potenciální zakázky a její konverze do obchodní příležitosti, případně uzavření obchodu.

Pro další zefektivnění péče o zákazníky by nově přijatý pracovník mohl zpracovávat potenciální zakázky, které chodí z dalších zdrojů (např. z newsletterů, e-mailových kampaní, Google Adwords atd.) a nyní se zpracovávají jinými procesy. Tím by zastřešoval funkci zpracovatele potenciálních zakázek napříč marketingovým i obchodním oddělením a zajistil tak provázanost mezi těmito dvěma odděleními, která jsou nyní ve společnosti oddělena. Vzhledem k novému přístupu společnosti vůči on-line marketingu a zaměním se na něj je pravděpodobné, že potenciálních zakázek z dalších on-line zdrojů bude přibývat.

Tato změna z pohledu firmy zajistí již zmíněnou stabilitu procesu a vyjasnění kompetencí. Díky stabilitě procesu bude možné zjistit přesná čísla a naplnit cíle společnosti (např. snížení míry nepřečtených webových potenciálních zakázek ze 17 % na 8,5 % nebo zvýšení konverze potenciálních zakázek do obchodních příležitostí na 60 %, v roce 2018 byla 31,6 %). Vyjma plnění stanovených cílů přinese společnosti vyšší tržby (po napárování potenciálních zakázek s obchodními příležitostmi by bylo možné spočítat, o kolik obchodních příležitostí společnost v roce 2018 přišla kvůli nestabilitě procesu přišla a v jaké výši). Z pohledu zákazníka by se jednalo o snížení reakční doby na jeho požadavek, získání jistoty, že se jeho požadavkem někdo zabývá a zvýšení zákaznického péče.

Možné kroky k implementaci návrhu řešení:

- **napárování potenciálních zakázek a obchodních příležitostí**

Pro vyčíslení celkového objemu obchodních příležitostí by bylo vhodné vygenerovat ze systému Salesforce údaje o obchodních příležitostech za rok 2018 a porovnat je s údaji o potenciálních zakázkách za rok 2018. Dále napárovat ty obchodní příležitosti, které vzešly z potenciálních zakázek a získat tím reálnější obraz současné situace. Dle odhadů se zvýší míra konverze potenciálních zakázek do obchodních příležitostí.

- **vytvoření manuálu na zpracování potenciálních zakázek**

V současné době neexistuje žádný manuál na systém zpracování potenciálních zakázek a jejich přesnou klasifikaci. Tento manuál by bylo vhodné zpracovat přímo se zaměstnanci společnosti, získat jejich pohled, rady, jejich „best practice“ a tu následně promítnout do vytvářeného manuálu. Zaměstnanci tím získají pocit, že něco, co sami vytvořili, není pouhým nařízením shora a budou mít k novému procesu osobní přístup.

- **definování systému práce s portfoliem klientů**

S napárováním potenciálních zakázek je zároveň třeba udělat i celkové pročištění a promazání systému Salesforce – vymazání vlastnictví zákaznického účtu/profilu bývalým zaměstnancům, přiřazení vlastnictví těm účtům, kde žádný vlastník není atd. Je třeba i rovnoměrně rozvrhnout počet klientů mezi jednotlivé obchodníky.

- **stanovení přesných kompetencí nově přijatého pracovníka**

Je třeba hlubší diskuze s manažery společnosti o definování přesných kompetencí nově přijatého pracovníka s ohledem na výstupy z dalších projektů, potenciální reorganizaci společnosti atd.

Dílčí řešení/kroky:

Rozdělování potenciálních obchodních zakázek dle vyplněného PSČ v kontaktním formuláři

První doplňující návrh se týká samotného kontaktního formuláře a přímého přerozdělení potenciálních zakázek z něj dle PSČ, které dotazující se/zákazník vyplní. Touto automatizací by se potenciální zakázka dostala přímo k obchodníkovi, který je místně příslušný. Ubylo by i dvojí přerozdělování, první na kontaktním centru, druhé na úrovni obchodního manažera, došlo by k omezení plýtvání. Dále by bylo i možné dle zvolené oblasti, ve které mu společnost může pomoci (nabídka na nové zařízení, nabídka na modernizaci nebo opravu produktu, nabídka na pravidelný servis produktu, dotazy k fakturaci, zpětná vazba, jiné), dotaz přiřadit nejen dle místní lokace, tedy PSČ, ale i funkčně dle byznys linie (SEB nebo NEB).

Při diskuzi s manažery společnosti nad tímto návrhem byly vzneseny různé důvody, výhody i nevýhody změny.

Výhodou by byla jednoduchost implementace a automatizace procesu, omezení dvojího přerozdělování a snížení časových prodlev. Pracovníkům zákaznického centra by ubyla činnost a více by se mohli věnovat zákazníkům a telefonickým dotazům. Vedlejšími pozitivními efekty, v případě změny nastavení jejich odměn nikoliv za počet zvednutí telefonu, ale třeba za počet získání podnětů od zákazníků a zpětné vazby (společnost má jako jeden ze svých strategických cílů být silně zákaznický orientovaná), by zákazníci mohli začít vnímat společnost jako opravdu zákaznický orientovanou zajímající se o jejich potřeby. Poté by se i prodloužila délka hovoru a přiblížila se k evropskému průměru.

Nevýhodou navrženého řešení spočívá v samotné podstatě pole PSČ, kdy dotazující se/zákazník může mít sídlo v Praze, tedy vyplní pražské PSČ, ale produkt nebo službu bude poptávat pro svoji pobočku např. v Brně. Tudíž by potenciální zakázka přišla obchodníkovi do Prahy, ačkoliv by měla být správně přiřazena obchodníkovi na Moravu. Přenastavení pole PSČ případně přidání dalšího pole s novým PSČ, a to dle místa, ve kterém dotazující se/zákazník požaduje produkt nebo provedení služby, není nyní možné, jelikož formát a

nastavení kontaktního formuláře jsou dány na globální úrovni. Nicméně, změna kontaktního formuláře právě na globální úrovni je nyní předmětem diskuzí a návrhů.

Směrování (potenciálních) zákazníků více na konfigurátor Toolbox než na kontaktní formulář

Druhý doplňující návrh se týká optimalizace zdrojů, ze kterých potenciální zakázky přicházejí. Z analýzy v kapitolách 2.2.2 Analýza zpracování potenciální zakázek a 2.2.3 Analýza obchodních příležitostí vyplynulo, že úspěšnějším zdrojem obchodních zakázek je konfigurátor Toolbox. Proto bylo navrženo, aby více zákazníků bylo směrováno na tento zdroj, protože nyní se k němu musí (potenciální) zákazník na webu „proklikat“, a nyní slouží pouze pro poptávku nového produktu.

Povinně zavedený by konfigurátor mohl být tam, kde je třeba technická specifikace, ale zákazník již produkt vlastní, tudíž zná jeho parametry, např. pro modernizaci⁹ produktu. Výsledkem by byly přesně specifikované požadavky na produkt/službu.

Na druhou stranu je třeba uvažovat i z pohledu zákazníka. Vyplnění konfigurátoru Toolbox je pro velkou část zákazníků velmi složité, protože nejsou experty na produkt společnosti a v mnoha případech ani neví, co přesně chtějí. kdy zákazník by musel složitě dohledávat jaký typ produktu vlastní, jaké jsou jeho parametry, co potřebuje k modernizaci atd.

Tento druhý návrh je vhodný spíše pro užší segment zákazníků, např. architekti. Ale neřeší všechny požadavky a zákaznická očekávání.

⁹ Modernizací se dle terminologie společnosti rozumí „vdechnutí života“ stávajícím produktům. Modernizace je naprosto klíčová pro předcházení zbytečných poruch nebo přerušení provozu. Dělí se na dvě kategorie – částečnou modernizaci a úplnou výměnu. Částečná modernizace je více aplikovatelná na novější zařízení, ale může být také zaměřena na řešení konkrétních nedostatků nebo v případě limitovaného rozpočtu zákazníka. V nabídce jsou různé balíčky, každý je určen pro specifickou oblast např. pohonnou jednotku nebo vzhled produktu. Na částečné modernizaci je možné pracovat postupně v určitých intervalech. Úplná výměna, jak z názvu vyplývá je výměna starého produktu za nový (ačkoliv se jedná o kompletně nový produkt, je označován jako modernizace).

Možným řešením zákaznického nepohodlí by bylo propojení s Nástrojem Online¹⁰, kde zákazník přesně vidí, jaké produkty má v užívání, jaká je jejich technická specifikace, jaké služby v průběhu roku využíval, kolik za ně platil a další. Pokud by se do toho nástroje naprogramovala další možnost, tedy objednání potřebných služeb, potřebná políčka s technickou specifikací produktu by se mohla sama předvyplnit, zákazník by pouze odeslal požadavek, který by notifikací přišel konkrétnímu obchodníkovi, který má zákazníka ve svém portfoliu. Ubylo by dvojí přerozdělování, proces by se zrychlil a zefektivnil.

Protože se jedná o poměrně novou službu, která je na českém trhu dostupná přibližně rok a půl není toto řešení zatím proveditelné v širokém měřítku. Kromě toho by se jednalo o změnu ve funkcionalitě globálního řešení, které podléhá prioritizaci a schválení na globální úrovni, takže není dopředu jasné, zda by požadavky byly realizovány a případně kdy. Navíc se jedná o řešení pouze pro stávající zákazníky, ne pro potenciální.

¹⁰ Nástroj Online je uživatelský účet zákazníka společnosti, kam se přihlašuje pod zákaznickou e-mailovou adresou a heslem. Na svém uživatelském účtu má zákazník přehled o svých produktech, provedených úpravách a opravách a poskytnutých službách. Nejdříve byla služba placená, poté poskytována zdarma, nyní je součástí balíčku poskytovaných služeb (společnost mění svoji obchodní strategii).

ZÁVĚR

V odborné literatuře jsou rozeznávány dvě struktury podniku, útvarová a procesní. První, historicky starší a tradiční, je vymezena jako soubor pracovních a mocenských míst. Jak vyplývá z názvu, tradiční podniky jsou děleny dle útvarů a každý z nich se zaměřuje na jasně stanovené úkoly. Oproti tomu procesní organizace je vymezena jako soubor činností a sekvenčních, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito činnostmi. Pracovníci mají dobře rozvržené činnosti a ví, jak procesy probíhají.

První kapitola diplomové práce byla zaměřena na teoretické základy procesního řízení a jeho implementaci do praxe tak, aby se z útvarově řízeného podniku stal podnik procesně řízený. Zmíněny jsou výhody i nevýhody takové implementace. Stěžejním krokem pro procesní řízení je správné pochopení základních řetězců činností a jejich vzájemných souvislostí, které jsou provázány se strategickými cíli společnosti. Firmy by měly mít zájem o podnikové procesy kvůli již zmíněné dynamice prostředí. Pracovní postupy je třeba flexibilně přizpůsobovat (optimalizovat či zjednodušit, měnit řazení jednotlivých činností) v závislosti na okolních změnách, zvyšujícím se nárokům zákazníků a novým možnostem trhu.

V první kapitole jsou dále uvedeny přístupy ke zlepšování podnikových procesů prostřednictvím metodologií Lean a Six Sigma, zároveň kapitola poskytuje i srovnání obou teoretických základů a jejich propojení v rámci Lean Six Sigma. Metodologie Lean se zaměřuje na odstranění zjevných zdrojů plýtvání a vylepšení vnitropodnikové koordinace procesů, Six Sigma se uplatňuje při optimalizaci variability procesu. Zásadním přínosem sloučení obou metodologií je vzniklý synergický efekt, kdy se za současného zaměření na výkonnost procesu zkoumá stabilita/kvalita jeho výstupu užitím standardizovaných postupů a analytických nástrojů

Zlepšování podnikových procesů je tedy nezbytností, pokud se společnost chce udržet na trhu a být i nadále konkurenceschopná. Jinými slovy, je třeba systematické a průběžné zlepšování procesů kvůli požadavkům zákazníků. Pokud zákazník nedostane, co žádá, obrátí se na konkurenci. Základem pro průběžné zlepšování procesů je porozumění a měření současného stavu, tedy popis procesu, stanovení sledovaných metrik, sledování provozu procesu, měření

provozu procesu, návrh a implementace zlepšení. Procesy je třeba oprostít od všech činností, které nepřinášejí hodnotu. Primárním předpokladem pro zlepšování podnikových procesů je jejich poznávání, tedy pozorování skutečného stavu a následná analýza – rozbor zjištěných skutečností. Za pomoci hodnotového řetězce je možné ukázat, jak jednotlivé činnosti přispívají k tvorbě hodnoty.

Druhá kapitola – Praktická část – diplomové práce je zaměřena na analýzu a následné zlepšení konkrétního administrativního procesu ve společnosti (po dohodě s vedením je v rámci diplomové práce užíváno obecného termínu společnost). Východiskem pro praktickou část jsou metodologie, postupy a nástroje popsané v první kapitole.

Společnost, ve které je diplomová práce psaná, je globálním lídrem ve svém oboru. Jejím posláním je zlepšit pohyb osob v městském životě. Společnost přináší inovativní řešení v oblasti bezpečné, pohodlné a spolehlivé mobility osob. V současné době prochází společnost reorganizací na globální úrovni. Společnost posílila procesní přístup a celosvětovou standardizaci procesů implementací formalizované procesní politiky.

V současné době je naplánováno a připravováno několik projektů týkajících se zlepšení operativních záležitostí a s ním souvisejícího lepšího zákaznického přístupu. Jedním z takových projektů je *Create Leads and Demand Process Development*. Jak z názvu vypovídá, jedná se o projekt zaměřující se na vytváření/zpracování *sales leads* (potenciálních zakázek) a obchodních příležitostí.

Společností byla poskytnuta data o velikosti základního souboru 332 potenciálních zakázek, které přišly v průběhu roku 2018 z webových stránek, a to ze tří zdrojů – kontaktního formuláře, konfiguratoru Toolbox a info e-mailu. Z těchto dat byla provedena analýza, doplněná o informace z rozhovorů s manažery a zaměstnanci společnosti. Na tomto základě byla vyvozena doporučení a závěry pro společnost.

Prvním krokem byla analýza příchozích potenciálních zakázek a zjištění jejich časového rozložení během roku včetně zdroje příchodu. Během roku 2018 přišlo průměrně každý měsíc 22,66 potenciálních zakázek, nejvíce během prvního a čtvrtého kvartálu roku. Při hledání příčin, proč tomu tak je, vyšly během rozhovorů s manažery společnosti najevo dva důvody.

První příčinou je chladné a sychravé počasí v tomto období, které způsobuje, že uživatelé zanáší během užívání produkt (např. písek v drážce dveří...), který následně nemusí fungovat zcela správně, či může i přestat fungovat. Druhým důvodem je sezónnost odvětví. Zákazníci společnosti vždy ke kvartálu (a intenzivně poté ke konci roku) dotahují rozpočty, závěrky a alespoň drobné opravy chtějí mít v právě uzavíraném období. Nejvytíženějšími a nejnáročnějšími měsíci na provoz jsou září-listopad, kdy se obě příčiny kumulují. Největší množství potenciálních zakázek přišlo přes kontaktní formulář (82,53 %), následně z konfigurátoru Toolbox (13,86 %) a ostatní (e-mailová adresa a nerelevantní zprávy) tvořící podíl 3,61 %.

Druhým krokem byla analýza zpracování potenciálních zakázek. Každá přijatá potenciální zakázka je vyhodnocena a zpracována v systému Salesforce, kde je používána terminologie pro klasifikaci potenciálních zakázek nová – v procesu – zrušená – odložená – kvalifikovaná – ověřená. Nejúspěšnějším zdrojem, ze kterého jsou potenciální zakázky konvertovány do obchodních příležitostí je konfigurátor Toolbox. Hlavní důvod, proč tomu tak je, plyne již ze samotného nastavení obou zdrojů a jejich zaměření na potenciálního zákazníka. Kontaktní formulář je obecný pro široké spektrum zákazníků a mohou se do něj psát různé důvody kontaktování, kromě požadovaných služeb i reklamace a zpětná vazba. Konfigurátor Toolbox je zaměřený na úzkou skupinu potenciálních klientů, kteří musí znát přesnou specifikaci produktu, který požadují. Když už potenciální zákazník vyplní konfigurátor, má o produkt opravdu zájem.

Třetím krokem byla analýza obchodních příležitostí, tedy těch potenciálních zakázek, které byly v průběhu jejich zpracování vyhodnoceny jako obchodní příležitost a byl jim přidělen status „kvalifikovaná“. Prvním údajem, který byl vypočítán je míra konverze obchodních příležitostí. Tedy míra přeměny přichozích potenciálních zakázek do obchodních příležitostí, která je počítána jako poměr potenciálních zakázek stavu „kvalifikovaná“ ku všem přichozím potenciálním zakázkám. Celková míra konverze v roce 2018 dosáhla hodnoty 31,6 %, jež byla manažery společnosti shledána jako poměrně nízká. Zároveň bylo zjištěno, že dochází k časovému zpoždění při vyřizování potenciálních zakázek a jejich konverze do obchodních příležitostí. Z rozhovorů s manažery a obchodníky společnosti vyplynuly příčiny

nízké míry konverze. Jako zásadní byl shledán fakt, že chybí propojení mezi založenou potenciální zakázkou v systému Salesforce, se kterou by následně měla být propojena i obchodní příležitost. Bylo zjištěno, že někteří obchodníci, kterým je potenciální zakázka přiřazena, založí obchodní příležitost mimo potenciální zakázku, přímo na účtu zákazníka a nepropojí ji s potenciální zakázkou.

Čtvrtým krokem poté byla analýza samotného procesu. Ze zjištění vyplývá nestabilita procesu a to, že zpracování potenciálních zakázek je závislé na dobrém úsudku pracovníka, který potenciální zakázky přerozděluje. Dále vyplynulo několikanásobné předávání, zpracovávání a kontrola, tedy dle metodologie Lean plýtvání nepřinášející žádnou hodnotu.

Provedená analýza byla limitována poskytnutými daty a nemožností zjištění dalších výstupů na základě hlubší analýzy. Za prvé není možné zjistit časové prodlevy v přerozdělování a čekání na zpracování potenciálních zakázek. Tato souhrnná data nemá společnost k dispozici. Za druhé není možné zjistit, zda skutečně bylo zákazníkovi odpovězeno do 48 hodin od doby, kdy odeslal kontaktní formulář, vyplněný konfigurátor Toolbox nebo e-mail. Za třetí byly zjištěny nepřesnosti týkající se počtu obchodních příležitostí v závislosti na zdroji, ze kterého data pochází. Tato nesrovnalost může mít dále vliv na celkové vyčíslení objemu a hodnoty obchodních příležitostí chodících z webových stránek společnosti.

Na základě zjištěných nedostatků vyjmenovaných v předchozí kapitole bylo navrženo jedno hlavní zlepšovací opatření a dvě doplňující. Návrhy byly již předběžně představeny a konzultovány s manažery společnosti. Jako nejpravděpodobnější se jeví přijetí pracovníka na zpracovávání potenciálních zakázek nebo změna náplně práce stávajícím pracovníkům. Ačkoliv přijetí nového člověka je mnohdy považované za nejjednodušší způsob řešení, společností by najmutí nového pracovníka s propojením mezi marketingovým a obchodním oddělením výrazně pomohlo.

Přínosy a analýza této diplomové práce jsou základem pro další fázi projektu. Vzhledem k diskrétnosti informací nemohly být všechny zjištěné závěry publikovány. Osobní účast autorky diplomové práce na projektu pokračuje i po dopsání diplomové práce. Dalšími kroky budou vyjasnění nesrovnalostí v datech, redesign procesu zpracování potenciálních zakázek a tvorba popisu práce a vymezení kompetencí pro nově přijatého pracovníka.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BAUER, Miroslav. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0029-2
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024732756.
- BRUSSE, Warren. *Statistics for Six Sigma*. New York, The McGraw-Hill Companies, Inc. 2013. ISBN 9780071797535
- BURLTON, Roger T. *Business Process Management. Profiting from Process*. Sams Publishing, 2001 ISBN 0-672-32063-0
- Goldratt CZ: *O Teorii omezení*. 2015 [online], [cit. 01-12-2018], dostupné z: <http://www.goldratt.cz/teorie-omezeni/o-teorii-omezeni>
- GOLDRATT, Eliyahu M. a Jeff COX. *Cíl: proces trvalého zlepšování*. Druhé přepracované vydání. Praha: Interquality, 2016. ISBN 9788090541405
- HAMMER, Michael. *The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade*. New York: Three Rivers Press. 2003 ISBN 1-4000-4773-0
- HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074004681.
- JESTON, John. *Business process management: practical guidelines to successful implementation*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, 2008. ISBN 9780750686563.
- KEYTE, Beau a LOCHER, Drew. *The complete lean enterprise: value stream mapping for administrative and office processes*. New York: Productivity Press, ©2004. xiv, 136 s. ISBN 1-56327-301-2.
- MAŠÍN, Ivan a Milan VYTLAČIL. *Cesty k vyšší produktivitě: strategie založená na průmyslovém inženýrství*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1996. ISBN 8090223508.
- PALMER, Nathaniel. *What is BPM?* 2014 [online], [cit. 04-10-2018], dostupné z: <https://bpm.com/what-is-bpm>
- PANDE, Peter S a Lawrence HOLPP. *What is six sigma?* New York: McGraw-Hill, c2002. ISBN 9780071381857
- ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 9788024722528.
- ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 9788024741284
- SMITH, H., FINGAR, P. *Business Process Management – the Third Wave*. Tampa, Meghan-Kiffer Press. 2003 ISBN 0929652339
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024739380
- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 9788024716794

TÖPFER, Armin. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press, 2008. Business books (Computer Press). ISBN 9788025117668

Ústav pro jazyk český AV ČR: *Internetová jazyková příručka*. 2018 [online], dostupné z: <http://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=proces>

WILLIAMS, Bruce a Natalie J SAYER. *Lean for dummies*. 2nd ed. Chichester: John Wiley [distributor], 2012. ISBN 9781118117569.

WOLLINSKI B. a BALA S. *Business process management cases: digital innovation and business transformation in practice*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2017. ISBN 978-3-319-58306-8 Case Study: *Comprehensive Business Process Management at Siemens*

WOMACK, James P. a JONES, Daniel T. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. Rev. and updated ed. London: Simon & Schuster, 2003. ISBN 0-7432-3164-3.

ZINKGRAF, Stephen A. *Six Sigma: The first ninety days*. Boston: Pearson Education, Inc., 2006. ISBN 978013703359

ZRALÝ, Martin. Přednášky z předmětu Controllingové řízení podniků a projektů. LS 2017/2018

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 POROVNÁNÍ METODOLOGIÍ LEAN A SIX SIGMA	26
TABULKA 2 POČET POTENCIÁLNÍCH ZAKÁZEK DLE ZDROJE	40
TABULKA 3 STAV POTENCIÁLNÍ ZAKÁZKY DLE ZDROJE, ABSOLUTNÍ VYJÁDŘENÍ	43
TABULKA 4 STAV POTENCIÁLNÍ ZAKÁZKY DLE ZDROJE, RELATIVNÍ VYJÁDŘENÍ	44
TABULKA 5 MÍRA KONVERZE POTENCIÁLNÍCH ZAKÁZEK DO OBCHODNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ DLE MĚSÍCŮ	46
TABULKA 6 MÍRA KONVERZE POTENCIÁLNÍCH ZAKÁZEK DO OBCHODNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ DLE JEJICH POČTU NA OBCHODNÍKY	48
TABULKA 7 MÍRA KONVERZE POTENCIÁLNÍCH ZAKÁZEK DO OBCHODNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ DLE JEJICH POČTU NA KONKRÉTNÍHO OBCHODNÍKA	49

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1 ROZLOŽENÍ POTENCIÁLNÍCH ZAKÁZEK DLE MĚSÍCŮ	39
GRAF 2 ROZLOŽENÍ POTENCIÁLNÍCH ZAKÁZEK DLE TÝDNŮ	40
GRAF 3 ROZLOŽENÍ POTENCIÁLNÍCH ZAKÁZEK DLE ZDROJE	41
GRAF 4 MÍRA KONVERZE POTENCIÁLNÍCH ZAKÁZEK DO OBCHODNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ	45

SEZNAM SCHÉMAT

SCHÉMA 1 OFFICE VALUE STREAM.....	29
SCHÉMA 2 POSTUP MAPOVÁNÍ HODNOTOVÝCH TOKŮ	31
SCHÉMA 3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	35

PŘÍLOHA 1

Vyplňte formulář

V JAKÉ OBLASTI VÁM MŮŽEME POMOCI *

Zvolte prosím:

PŘEDMĚT

JAK VÁM MŮŽEME POMOCI?

JSEM

Zvolte prosím:

SPOLEČNOST

JMÉNO *

PŘÍJMENÍ *

ZEMĚ *

Česka Republika

MĚSTO

ADRESA

PSČ

TELEFON *

E-MAILOVÁ ADRESA *

ODESLÁNÍM TOHOTO FORMULÁŘE POTVRZUJETE ZPRACOVÁNÍ VAŠICH ÚDAJŮ. VÍCE INFORMACÍ O ZPRACOVÁNÍ OSOBNÍCH ÚDAJŮ NAJDETE V



RECAPTCHA HELPS PREVENT AUTOMATED FORM SPAM.

THE SUBMIT BUTTON WILL BE DISABLED UNTIL YOU COMPLETE THE CAPTCHA.

Odeslat

Zvolte prosím:
Zvolte prosím:
Potřebuji nabídku na nové zařízení nebo projekční podporu
Potřebuji nabídku na modernizaci nebo opravu výtahu
Potřebuji nabídku na pravidelný servis
Dotazy k fakturaci
Zpětná vazba
Jiné

PŘÍLOHA 2

Týden, ve kterém přišla potenciální zakázka	Zdroj potenciální zakázky				
	<i>kontaktní formulář</i>		<i>konfigurator</i>	<i>ostatní</i>	<i>celkem</i>
	<i>ČR</i>	<i>SR</i>			
1	2		1		3
2	2		3		5
3	2	2			4
4	4	1	1		6
5	5				5
6	4		1		5
7	7		1		8
8	11				11
9	6		1		7
10	9		1		10
11	5		4		9
12	9				9
13	6		1		7
14	1				1
15	4		2		6
16	2				2
17	4				4
18	4				4
19	6		2		8
20	5				5
21	8				8
22	5				5
23			2		2
24	1				1
25	10		2		12
26	3		1		4
27	2				2
28	6				6
29	4		2		6
30	3		1		4
31	7			1	8
32	3		1		4
33	4				4
34	1			1	2
<i>pokračování na další straně</i>					

Týden, ve kterém přišla potenciální zakázka	Zdroj potenciální zakázky				
	<i>kontaktní formulář</i>		<i>konfigurator</i>	<i>ostatní</i>	<i>celkem</i>
	<i>ČR</i>	<i>SR</i>			
35	2			1	3
36	8		1		9
37	4				4
38	8		1		9
39	5		3		8
40	10		1		11
41	7		1	1	9
42	9			1	10
43	8		1	1	10
44	8		2	1	11
45	8		1		9
46	8		2		10
47	5		2		7
48	9		2	4	15
49	6	1		1	8
50	5	1	2		8
51	2				2
52	1	1			2
<i>celkem</i>	268	6	46	12	332

