Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Diplomová práce

Analýza a následná optimalizace vybraných podnikových procesů

Analysis and following optimization of selected business processes

Bc. Kateřina Prokopová

´

Plzeň 2016

###### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„ Analýza a následná optimalizace vybraných podnikových procesů“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne 24. dubna 2016 …………………………..

podpis autora

###### Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce Ing. Martinu Januškovi, Ph.D. za odborné rady, připomínky a vstřícný přístup při vedení mé práce.

Dále děkuji společnosti Kerio Technologies, s. r. o. za pomoc při zpracování práce a především pak ES týmu za poskytnuté informace, čas a trpělivost. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat Sales týmu společnosti za spolupráci.

Obsah

[Úvod 0](#_Toc449256513)

[1 Charakteristika podnikatelského subjektu 2](#_Toc449256514)

[1.1 Charakteristika podniku 2](#_Toc449256515)

[1.2 Organizační struktura společnosti 2](#_Toc449256516)

[1.3 Historie společnosti: 3](#_Toc449256517)

[1.4 Produkty společnosti Kerio 4](#_Toc449256518)

[2 Charakteristika používaných systémů 7](#_Toc449256519)

[2.1 Externí systémy 7](#_Toc449256520)

[2.2 Interní systém 9](#_Toc449256521)

[3 Charakteristika Sales týmu 12](#_Toc449256522)

[3.1 Organizační struktura Sales týmu 12](#_Toc449256523)

[3.2 Role v Sales týmu 14](#_Toc449256524)

[4 Původní procesní dokumentace 16](#_Toc449256525)

[4.1 Definice procesu 16](#_Toc449256526)

[4.2 První problém 17](#_Toc449256527)

[4.3 Druhý problém 20](#_Toc449256528)

[4.4 Třetí problém 22](#_Toc449256529)

[4.5 Čtvrtý problém 24](#_Toc449256530)

[4.6 Pátý problém 26](#_Toc449256531)

[4.7 Šestý problém 28](#_Toc449256532)

[4.8 Osmý problém 32](#_Toc449256533)

[4.9 Devátý problém 33](#_Toc449256534)

[5 Global Guidance 35](#_Toc449256535)

[5.1 Přehled 35](#_Toc449256536)

[5.2 Definice používaných barev 36](#_Toc449256537)

[5.3 Mapa procesních stránek 37](#_Toc449256538)

[5.4 Mapa propojení procesních popisů 39](#_Toc449256539)

[5.5 Šablona a pravidla pro úpravu popisu procesu 42](#_Toc449256540)

[6 Partner Registration 47](#_Toc449256541)

[6.1 Charakteristika procesu 47](#_Toc449256542)

[6.2 Postup úprav 47](#_Toc449256543)

[6.3 Textové úpravy 48](#_Toc449256544)

[6.4 Práce 53](#_Toc449256545)

[7 HW Evaluation 59](#_Toc449256546)

[7.1 Charakteristika procesu 59](#_Toc449256547)

[7.2 Vývoj procesu 59](#_Toc449256548)

[7.3 Práce 61](#_Toc449256549)

[8 Globální vylepšení 66](#_Toc449256550)

[9 Dotazníkové šetření 67](#_Toc449256551)

[9.1 Rozbor otázek 68](#_Toc449256552)

[9.2 Shrnutí 80](#_Toc449256553)

[Závěr 81](#_Toc449256554)

[Seznam tabulek a obrázků 83](#_Toc449256555)

[Seznam použitých zkratek 86](#_Toc449256556)

[Seznam použité literatury 87](#_Toc449256557)

[Seznam příloh 88](#_Toc449256558)

###### Úvod

V současné době je možné se s pojmem proces potkat skoro na každém kroku a v mnoha kontextech. Kvůli tomu může pravý význam slova proces zaniknout. Procesem se obvykle rozumí přirozená posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle, v daných podmínkách. (Řepa, 2012)

To, na co se v souvislosti s procesy může občas pozapomenout, je procesní dokumentace. Kvalitní popis procesu je obecně důležitým základem pro zlepšování organizace, zaškolování nových pracovníků, implementaci informačních technologií, v některých podnicích pak může být součástí standardů jakosti.

I přesto mnoho firem na údržbu procesní dokumentace zapomíná, neaktualizuje ji a tím pádem ji téměř nepoužívá.

Tato práce se bude věnovat procesní dokumentaci ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o., konkrétně pak procesním popisům, které jsou využívány Sales týmem.

Cílem diplomové práce je sjednotit a aktualizovat procesní popisy určené pracovníkům Sales týmu společnosti a také navrhnout pravidla pro tvorbu nových procesních popisů.

Tím že byla práce uzpůsobena požadavkům konkrétní společnosti, je zaměřená více prakticky.

Diplomová práce je rozdělena do 5 částí.

První část je věnována charakteristice podniku, ve kterém byla diplomová práce zpracovávána. Dále je zde uvedena charakteristika jednotlivých systémů, které společnost využívá ke správě informací o svých zákaznících a se kterými Sales tým pracuje. Poslední je samotná charakteristika rolí v Sales týmu.

Další, důležitá část, je věnována popisu identifikovaných problémů v procesních popisech, návrhům jejich řešení spolu s ukázkou stavu původní dokumentace a stavu dokumentace po zavedení navrhovaného řešení.

Následuje důležitá kapitola, ve které je představen dokument Global Guidance a pravidla, která upravují psaní procesních popisů.

Předposlední část práce je věnována detailnějšímu pohledu na aktualizaci dokumentace. Byl vybrán jeden proces spolu s jeho popisem, na kterém je rozebrána postupná změna popisu až do současného stavu. V této části je zahrnut i procesní popis nového procesu, který již byl tvořen v souladu s Global Guidance.

V poslední kapitole je pak rozebrán dotazník, kterým byla zjišťována spokojenost Sales týmu s aktualizovanými popisy procesů.

Veškerá procesní dokumentace Sales týmu společnosti Kerio Technologies je vedena v angličtině. Proto je tento jazyk záměrně ponechán v některých částech této práce, stejně tak v ukázkách procesní dokumentace.

# Charakteristika podnikatelského subjektu

## Charakteristika podniku

**Název**: Kerio Technologies, s. r. o.

**IČO**: 25212974

**Datum vzniku**: 18. srpna 1997

**Sídlo**: Anglické nábřeží 1, PSČ 301 49 Plzeň

Společnost Kerio Technologies, s. r. o. (dále jen Kerio) vznikla v roce 1997 v Plzni v České republice. Nyní má hlavní sídlo ve městě San Jose ve státě Kalifornie ve Spojených státech amerických (USA). Pobočky se pak dále nacházejí ve Velké Británii, České republice, Austrálii a Brazílii.

**Základní kapitál**: 100 000 Kč

**Předmět podnikání**:

* poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
* koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
* výzkum a vývoj v oblasti technických věd,
* zprostředkování obchodu a služeb,
* reklamní činnost a marketing.

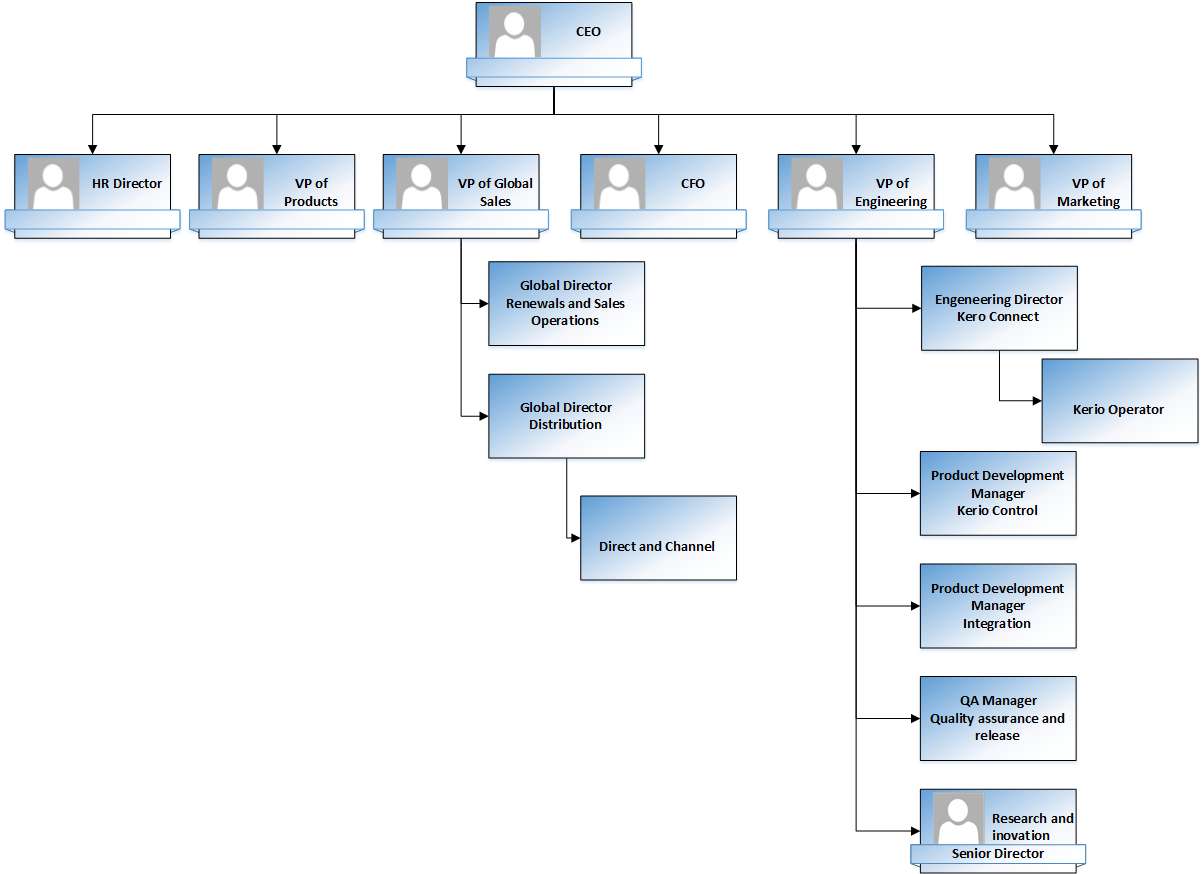
Společnost Kerio je jedním z hlavních výrobců zabezpečovacího internetového softwaru pro malé a střední organizace na celém světě. Zaměřuje se na síťové firewally, bezpečnost interní firemní komunikace a poskytuje řešení pro přenos zpráv. (Výsledovka, 2014)

**Průměrný přepočtený počet zaměstnanců**: 110

## ****Organizační struktura společnosti****

V čele společnosti stojí výkonný ředitel spolu s představenstvem společnosti. V čele jednotlivých oddělení pak stojí viceprezidenti, kteří spadají přímo pod výkonného ředitele. Společnost Kerio má celkem šest oddělení z čehož největší je oddělení Inženýringu, pod který spadají jednotlivé týmy vyvíjející produkty společnosti, ale nejenom ty (viz. Organizační struktura níže).

Obr. č. 1: Organizační struktura Kerio Technologies



#### Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pro tuto diplomovou práci je klíčový Sales tým, jeho organizační struktura a jednotlivé týmové role budou rozebrány později.

## ****Historie společnosti****:

##### ****1997****

V tomto roce firma poprvé vstoupila na trh s internetovými zabezpečovacími technologiemi s produktem WinRoute. Tato řada byla velmi oblíbená a úspěšná, zejména pak produkt WinRoute Pro. Ten si získal velkou přízeň uživatelů především díky jednoduchosti použití, spolehlivosti a výkonu. Také kvůli své cenové dostupnosti se stal lákavou alternativou mnohem dražších firewallů a routerů. Jeho široké využití ho zařadilo mezi využívané produkty mezi síťovými odborníky a administrátory. (kerio.cz, 2016)

##### ****2000 - 2009****

Produkt WinRoute začali používat i zákazníci s nejvyššími bezpečnostními nároky jako US Air Naval Systems nebo gig anti v oblasti cestovních rezervací v USA - společnost Amadeus. V těchto letech WinRoute Pro získal certifikaci od společnosti ICSA Labs a také se objevil jako softwarové a virtuální zařízení. I toto přispělo ke skutečnosti, že se WinRoute Firewall stal jedním z nejpopulárnějších softwarových firewallů ve své cenové kategorii. (kerio.cz, 2016)

##### ****2010****

V tomto roce byl vydán produkt Kerio Connect 7 s distribuovanou doménou a CardDAV.

##### ****2011****

V tomto roce vznikly další dva nové produkty a to Kerio Workspace a Kerio Operator.

##### ****2013 - 2014****

Firma představila nový produkt Samepage.io. Jedná se o cloud řešení pro spolupráci v týmech. Nový produkt vyšel ze svého předchůdce, produktu Workspace, který nahradil.

##### ****2015 - 2016****

Firma se rozhodla pro vyčlenění produktu Samepage.io a přetransformovat tento produkt v samostatnou firmu. Kerio na přelomu let 15/16 začalo nabízet cloud řešení svého produktu Connect. (kerio.cz, 2016)

## ****Produkty společnosti Kerio****

Společnost Kerio se zaměřuje na malé a střední podniky a jejím cílem je umožnit těmto společnostem komunikovat, spolupracovat a být neustále ve spojení. Kerio se soustřeďuje na vývoj flexibilních, dostupných a snadno použitelných technologií. (kerio.cz, 2016)

##### ****Kerio Control****

Kompletní produkt pro připojení a řízení přístupu do Internetu a zabezpečení sítě. Mezi jeho nejdůležitější funkce lze zařadit ochranu sítě před viry, malwarem a zákeřnými aktivitami. Tento produkt v sobě spojuje mnoho vlastností jako síťový firewall a směrovač, detekci a prevenci útoků (IPS), antivirovou ochranu, VPN a filtrování obsahu. Tento produkt je mnohem flexibilnější než klasické hardwarové firewally. Dále umožňuje sledovat aktivity jednotlivých uživatelů do nejmenšího detailu. Zákazníci mají možnost zakoupit také produkt Control Box, což je hardwarové zařízení s optimalizovaným výkonem spojující v sobě veškeré zabezpečovací prvky softwarové aplikace a uzpůsobený hardware. (kerio.cz, 2016)

##### ****Kerio Connect****

Cenově přijatelná alternativa k Microsoft Exchange určená pro malé a střední firmy. Jedná se o multiplatformní e-mailový server s podporou mobilních zařízení. Kombinuje funkce e-mailového a groupwarového serveru s antivirovou kontrolou, účinnou antispam ochranou, archivací, automatickým zálohováním a vyniká lehce použitelným webovým rozhraním pro správu, dostupným ze všech běžných webových prohlížečů. Tento produkt je velmi flexibilní, umožňuje malým a středním podnikům využívat platformy a mobilní zařízení dle vlastního výběru. (kerio.cz, 2016)

##### ****Kerio Operator****

Jednoduše konfigurovatelný podnikový telefonní systém, založený na přenosu telefonních hovorů přes internet (VoIP). Produkt je navržen tak, aby usnadnil hlasovou komunikaci a přitom poskytl pokročilé funkce telefonních systému jako - konferenční hovory, dynamické hlasové konference, integrace s podnikovým CRM systémem, směrování hovorů, záznam hovorů, hlasovou poštu do e-mailu, podporu faxu, automatické hlasové menu a fronty hovorů. Kerio Operator Softphone je telefonní aplikace, která umožňuje přijímat hovory na mobilních zařízeních se systémy iOS nebo Android přímo z firemního telefonního systému. (kerio.cz, 2016)

##### ****Kerio Cloud****

Nejnovější přírůstek v rodině Kerio produktů. Jedná se o hostování e-mailu, instant messagingu či hlasových služeb v cloudu. Jedná se o alternativu k "on-premise" produktům. Produkt umožňuje synchronizovat všechna data aplikací, které uživatel denně používá. Díky technologii "Direct Push" jsou synchronizována i data počítače uživatele a zobrazují se na jeho chytrém zařízení. (kerio.cz, 2016)

##### ****Cloudová služba Samepage****

Je privátní cloud a platforma pro týmovou spolupráci. Tento produkt umožňuje vytvářet, organizovat a sdílet širokou škálu obsahu a přistupovat k němu prostřednictvím jediného intuitivního rozhraní. Slouží jako centrální bod pro spolupráci a díky němu jsou informace, které jsou nutné pro týmovou spolupráci, vždy k dispozici. (poznámka pod čarou: vyčlenění společnosti Samepage (dále jen SIO) v době vzniku této práce, ještě nebylo dokončeno, proto je uvedena mezi produkty společnosti Kerio)

Své produkty společnost rozšiřuje po celém světě, jejich jednoduchá řešení pomáhají zvyšovat produktivitu milionům uživatelů po celém světě ve více než 60 000 firmách. Všechny výše uvedené produkty jsou nabízeny prostřednictvím sítě než 6 000 obchodních partnerů. (kerio.cz, 2016)

# Charakteristika používaných systémů

Z výše uvedené charakteristiky vyplývá, že společnost Kerio disponuje širokou zákaznickou i partnerskou základnou. K tomu aby mohla tyto základy rozšiřovat a dále rozvíjet, potřebuje k fungování soustavu interních a externích systémů. Tato diplomová práce je zaměřena především na unifikaci procesů pro Sales oddělení společnosti. Proto se především zaměříme na systémy, které primárně podporují fungování tohoto oddělení. Předtím než bude přistoupeno k charakteristice procesní dokumentace, je nutné si charakterizovat jednotlivé systémy, kterých se procesy týkají. Dále budou zmíněny i vazby mezi jednotlivými systémy.

## Externí systémy

### Salesforce

Salesforce (Dále jen SFDC) je CRM[[1]](#footnote-1) systém, který umožňuje shromažďovat, třídit a zpracovávat údaje o zákaznících, především jejich kontakty a probíhající obchodní procesy. (salesforce.com, 2016)

CRM systémy obecně pak pomáhají sledovat a vyhodnocovat veškeré obchodní aktivity v rámci celé společnosti. Cílem je především zlepšit cílení služeb, lépe porozumět zákazníkům a identifikovat jejich konkrétní potřeby, umožňují budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. (adaptic.cz, 2016)

Společnost Kerio tento systém začala používat ke správě informací o svých zákaznících na přelomu let 2012 a 2013. V tomto období začalo vznikat i množství procesů, resp. pracovních postupů pro Sales pracovníky, jak používat tento systém správně. Těmto procesům bude věnována hlavní část práce. V této souvislosti je potřeba nadefinovat základní objekty, které jsou v SFDC používány a často se vyskytují v procesních popisech.

* **Lead** - kontakt na potencionálního zákazníka, který projeví zájem o koupi produktu či služby.
* **Account** - neboli účet, jsou zde zobrazeny informace o společnosti, se kterou Kerio obchoduje, nebo se chystá obchodovat. Lze zde najít informace jako: adresu společnosti, druh partnera, informace o prodejích a další podrobnosti. Je zde také možné dohledat příležitosti (Opportunity), případy (Case) a seznam všech kontaktů (Contact) ve společnosti.
* **Contact**- neboli kontakt. Tento objekt obsahuje informace o konkrétní osobě z určité společnosti, jako jeho pozice ve firmě, telefon, e-mail atd.
* **Case** - neboli případ. Případ je většinou generovány na základě různých požadavků partnerů, či koncových uživatelů. Případy nejsou přímým zdrojem příjmů pro společnost Kerio.
* **Opportunity** - neboli příležitosti, které společnosti vznikají. Mohou být nové, nebo generované automaticky pro obnovu stávající licence pro partnera (tzv. SWM). Příležitosti jsou hlavním zdrojem příjmů pro společnost.

Salesforce je propojen s dalšími systému společnosti, jako jsou Marketo a KISS.

### Marketo

Jak už název napovídá, tento nástroj je především využíván Marketingovým oddělením společnosti. Tento systém využívá Marketing Automation, což je kategorie technologie, která umožňuje společnostem zjednodušit, automatizovat a měřit marketingové aktivity a tím zvýšit provozní efektivitu a tím i růst tržeb podniku. (marketo.com, 2016) Marketo je využívané pro tvorbu e-mailových kampaní pro partnery, sledování aktivity potencionálních zákazníků/partnerů na webu firmy atd. Tyto informace se pak propagují v podobě potencionálního kontaktu (Lead) do SFDC, kde s ním posléze pracuje určený pracovník Sales.

### Zuora

Zuora byla přidána, do souboru externích systému kvůli produktu Samepage. Jedná se o fakturační nástroj, který funguje na základě subscription business model- zákazník musí zaplatit "předplatné" (u SIO měsíční) aby mohl službu používat na plno. (Zuora.com, 2016)

Platby byly prováděny přes tento systém a záznam o platbě propagován do SFDC. Zuora byla dále napojena na SIO, kde se subskripce vytvářely, i tato informace, vytvoření nového účtu ve službě SIO, byl propagován do SFDC. Tento systém v současnosti již není využíván společností Kerio, je zde uveden pouze pro úplnost.

### WHMCS

Tento systém je nejnovějším přírůstkem mezi externími systémy. Firma ho začala využívat v souvislosti s nabízenou službou Kerio Cloud. Jedná se o platformu pro hostování a správu webů, fakturaci klientů s vysokou mírou automatizace (WHMCS - Web Hosting billing and Automation Platform). Tento systém je taktéž navázán na SFDC[[2]](#footnote-2). (whmcs.com, 2016)

Všechny výše uvedené systémy patří pod správu Integračního týmu, který spadá do oddělení Inženiringu. Integrační tým se pak dále dělí na tým Autobuild, External Systems (dále jen ES tým) a Internal Systems (dále jen IS tým). Výše uvedené systémy tedy konkrétněji spravuje ES tým.

## Interní systém

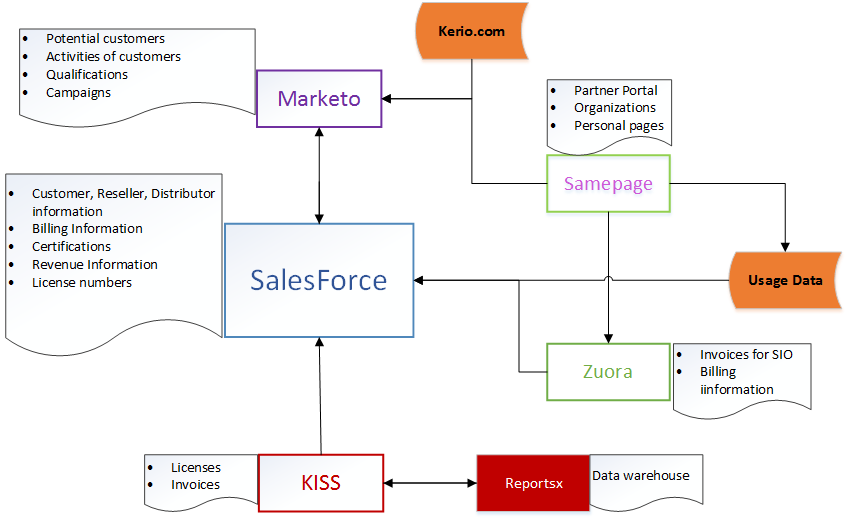
### KISS

Kerio Information and Sales System - zkráceně KISS - je interní informační systém, který byl vyvinut pro prodej Kerio produktů a to jak koncovým zákazníkům, tak partnerům. Zahrnuje objednávkový a fakturační systém, správu licencí a reporty. (interní dokumentace, 2016)

Před zavedením CRM systému SFDC byl jediným zdrojem informací o zákaznících. Nyní je prvotním systémem, ve kterém jsou uloženy informace o zákaznících SFDC. Systém KISS je ze SFDC propojen, do SFDC se přenáší hlavně informace o licencích zákazníků, ale ne jenom ty.

Správu a vývoj toto systému spadá do kompetencí integračnímu týmu, konkrétně týmu interních systému (IS tým).

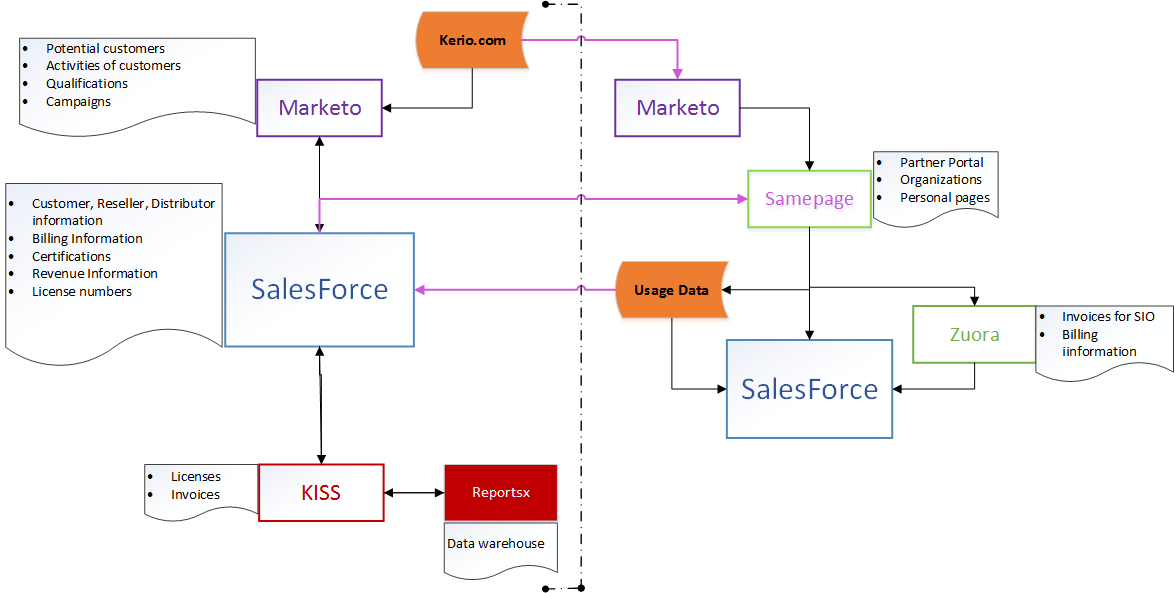
Obr. č. 2: Propojení systémů před oddělením SIO



#### Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na obrázku je zobrazeno propojení jednotlivých systému v době, kdy Samepage fungovala jako produkt Keria a nebylo zahájeno její vyčlenění. Vyčlenění SIO nemělo vliv jen na systémovou strukturu, ale také na procesy, proto je zde tento stav uveden.

Obr. č. 3: Propojení systému po vyčlenění SIO



#### Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na dalším obrázku je již vyobrazen současný stav.

Lze říci, že hlavním zdrojem informací o zákaznících je systém Marketo, ze kterého se tyto informace automaticky přeposílají do SFDC, kde se s nimi dále pracuje. Synchronizace mezi těmito systémy probíhá několikrát denně. Dalším důležitým propojením je synchronizace z KISS do SFDC. Dříve se importovaly do SFDC pouze čísla licencí. Záznamy v KISS a SFDC jsou propojeny ID[[3]](#footnote-3). Mohlo docházet k tomu, že mohly vznikat duplicitní záznamy. Dlouhodobou snahou je, aby SFDC byl primární systém, ve kterém jsou drženy všechny záznamy o zákaznících a ty byly zanášeny do KISS.

Po stručné definici jednotlivých systémů a jejich propojení můžeme přistoupit k charakteristice popisu procesů pro Sales tým.

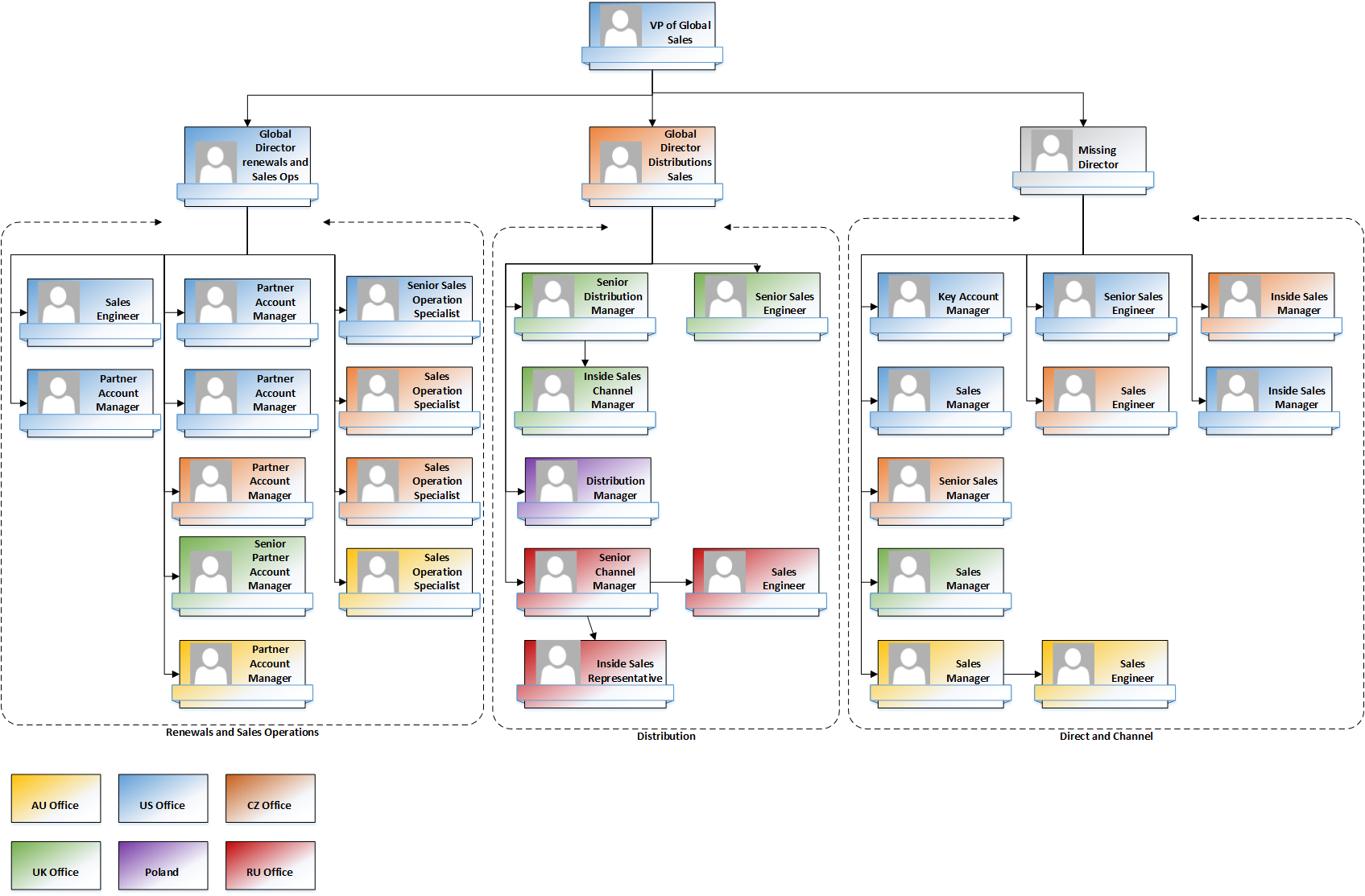
# Charakteristika Sales týmu

V této kapitole bude přiblížena organizační struktura Sales týmu a nadefinované jednotlivé role, které patří mezi hlavní uživatele procesních popisů. Členové Sales týmu nejčastěji pracují se systémem SFDC, který byl již charakterizován. Vybrané role v týmu pak pracují se systémem KISS.

## Organizační struktura Sales týmu

Jak již bylo zmíněno v úvodu, celý Sales[[4]](#footnote-4) tým spadá pod viceprezidenta globálních prodejů (*VP of Global Sales*). Pod ním stojí ředitelé (*Directors*), kteří mají na starost jednotlivé týmy, respektive jednotlivé trhy. Na začátku zpracování této práce fungovali v Sales týmu 3 globální ředitelé a jeden ředitel prodeje. V průběhu roku 2015 došlo v týmu k určitým změnám, které vyústily v to, že Sales tým nyní vedou dva globální ředitelé. Odpovědnosti ředitele, i členů týmu, je potřeba uvést pro pozdější srozumitelnost procesních popisů. Týmové role jsou nadefinovány na Samepage a jsou odtud převzaty.

Obr. č. 4: Organizační struktura Sales týmu



#### Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nyní tedy fungují dva globální ředitelé a to:

**Global Director Renewals and Sales Ops**

* Ředitel je zodpovědný za tým, který má na starosti veškeré operace s obnovováním a udržováním běžícího obchodu. Nyní má na starosti také Direct and Chanel tým, jehož hlavním cílem je získávat nové zákazníky a partnery a to do doby než se najde nový ředitel[[5]](#footnote-5).

Global Director Distribution Sales

* Ředitel je zodpovědný za tým, má na starosti Distributory.

Vybranými odpovědnostmi ředitele jsou:

* Určování strategie pro přímé i nepřímé trhy
* Definovat procesy a osvědčené postupy pro Sales tým
* Správa prodejních systémů
* Implementace strategie pro přímé i nepřímé trhy
* Oslovování potencionálních partnerů
* Vedení Sales týmu v daném regionu

Pro účely této práce je důležité si povšimnout bodu 2, konkrétně toho, že ředitel je odpovědný na definici procesů pro svůj tým.

Obecně lze říci, že tým Renewals and Sales má na starosti stávající obchod, Chanel má na starosti získávání nových obchodních příležitostí a tým Distribution v sobě kloubí oboje.

## Role v Sales týmu

Stejně jako je důležité mít vymezeny odpovědnosti ředitele, je potřeba nadefinovat i náplň práce a odpovědnosti jednotlivý rolí v Sales týmu.

V současné chvíli v Sales týmu fungují tyto role:

**Sales Operation Specialist (Sales Ops)**

* Je odpovědné za veškeré operace, které je nutné provést v systému KISS a týkají se zejména licencí či fakturace. Mezi vybrané operace patří: změny na licenci, manuální zpracování objednávky, refundace, požadavky na NFR[[6]](#footnote-6). Tato role spadá do týmu Renewals and Sales Operations.

**Partner Account/Senior Account Manager (Pam)**

* Reaguje na všechny požadavky, které přicházejí ze strany partnerů či SM. Proaktivně spravuje požadavky na obnovy licencí zákazníka a dále je odpovědná za partnerské certifikace. Partnerské certifikace jsou po partnerech společnosti vyžadovány, odvíjí se od nich úroveň partnerství. Na základě dosažené úrovně partnerství se pak zakládá sleva, kterou firma partnerovi poskytuje. V souhrnu se dá říci, že jejím cílem je udržet a dále rozvíjet stávající obchod. Spadá do týmu Renewals and Sales Operations

**Inside Sales Channel Manager (SM)**

* Má na starosti nabírání nových partnerů a jejich vedení v příslušném regionu, tréningy, interní kvartální reporting atd. Tato role spadá do týmu Distribution.

**Distribution manager (SM)**

* Je v úzkém kontaktu s Distributory. Realizuje prodejní strategii v daném regionu, koordinuje akce Distributorů a jejich kampaně. Získává nové partnery a navštěvuje akce Distributorů. Spadá do týmu Distribution.

**Inside Sales Representative (ISR)**

* Získává nové prodejce ve specifických oblastech, zpracování partnerských požadavků a registrací z těchto oblastí, Lead management. Spadá do týmu Distribution

**Sales/Senior Sales/ Manager (SM)**

* Úzce spolupracuje s partnery, hlavně přímými. Pravidelně je navštěvuje, je odpovědný za plánování pro partnery a určování dlouhodobých cílů. Spadá do týmu Direct and Channel

**Inside Sales Manager (ISM)**

* Zpracovává zejména kontakty na potencionální zákazníky - ty vyhodnocuje a dále s nimi pracuje dle procesu. ISM zpracovává i řadu případů provozního charakteru. Spadá do týmu Direct and Channel.

**Sales/Senior Sales/ Engineer (SE)**

* Má na starosti všechny pre-sales technické činnosti s partnery a koncovými zákazníky. Také poskytuje produktová školení partnerům na přiřazeném území. SE je přítomen ve všech týmech

Je opět nutno podotknout, že charakteristiky jednotlivých Sales rolí, byly nalezeny na SIO v průběhu přepisu procesů do nového tvaru. Na začátku tedy vznikal často problém, určit člověka odpovědného za proces a poté roli, která má proces vykonávat.

# Původní procesní dokumentace

V této části bude charakterizována původní dokumentace, shrnuty identifikované problémy spolu s možnými řešeními. Bude zde také nadefinován pojem proces a jeho chápání v rámci této diplomové práce.

## Definice procesu

Procesy existují uvnitř každé organizace i mezi nimi. Procesy existují bez ohledu na to, jak dobře jsou řízeny. Každá organizace je v podstatě organizovaná soustava procesů a činností, které na sebe vzájemně navazují, vzájemně interagují, probíhají napříč organizačními jednotkami, reagují na různé podněty z vnitřního i vnějšího prostředí. V procesech se transformují vstupy a zdroje na výstupy, které zhodnocuje zákazník procesu. (Řepa, 2012)

**Definice procesu dle literatury:**

Řepa, V. (2006) definuje proces jako: *„Souhrn činností transformujících souhrn vstupů na souhrn výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používajíce k tomu lidi nebo nástroje“.*

Basl, J. (2002): *„Proces je tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů pravděpodobně z jednoho útvaru do druhého“.*

Grasserová, M. (2008): *„Proces chápeme jako strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce – postup tvorby přidané hodnoty – postupující od jednoho pracovníka ke druhému (v případě složitých procesů z jednoho útvaru do druhého), poskytující měřitelnou službu / výrobek internímu nebo externímu zákazníkovi za předpokladu přeměny vstupů na výstupy a využívání zdrojů.“*

Proces je tedy možno obecně chápat jako pojem pro postupný tok aktivit, stavů, dějů nebo práce. V praxi se pojem proces používá v různých významech, v reálném světě existuje více typů procesů. Je proto důležité znát kontext v jakém se o procesu hovoří, aby nedocházelo k nedorozumění. (managementmania.com, 2016)

* **Business proces** - je chápán jako tok činností a práce
* **Produkční proces** - je chápán jako tvorba hodnoty, produktu
* **Systémový proces** - je chápán jako běh softwaru
* **Výrobní proces** - je chápán jako tvorba produktu
* **Technologický proces** - je chápán jako postup výroby nebo tvorby něčeho
* **Chemický proces** - je chápán jako chemický děj

V této diplomové práci bude označení proces užíváno pro Business procesy (taktéž podnikový proces či obchodní proces), tedy pro popis toku činností a práce.

Předtím, než byly zahájeny práce na unifikaci procesů, bylo potřeba provést následující operace:

* seznámit se se systémem SFDC, KISS a pochopit jejich propojení s dalšími systémy
* identifikovat problémy ve stávajících procesech
* ujasnit si formát, do jakého budou procesy unifikovány a zároveň s tím odstranit či minimalizovat identifikované problémy

Jak již bylo zmíněno v úvodu, procesy začaly vznikat v době, kdy se Kerio rozhodlo používat pro správu svých zákazníků další systém a to SFDC.

V průběhu příprav na přepracování popisu procesů byly identifikovány následující problémy. K problémům je zároveň přiřazeno i navrhované řešení a příklady realizace tohoto řešení.

## První problém

V původních procesech nebyl jasně nadefinován vlastník procesu, což v mnohém stěžovalo situaci v průběhu přepisu procesu. Nové verze bylo potřeba prokonzultovat s daným vlastníkem procesu, který je za ni odpovědný. Z výše uvedeného popisu odpovědností ředitele, je jasné, že pro ověření procesu bylo potřeba kontaktovat ředitele.

Pro úplnost je uvedena obecná definice vlastníka procesu:

**Vlastník procesu** - představuje konkrétní osobu, která je odpovědná za realizaci procesu, jeho aktualizaci a zlepšování". Vlastník procesu má možnost provádět požadované změny v procesu, aby dosáhl cílů procesu. (Harmon, 2014)

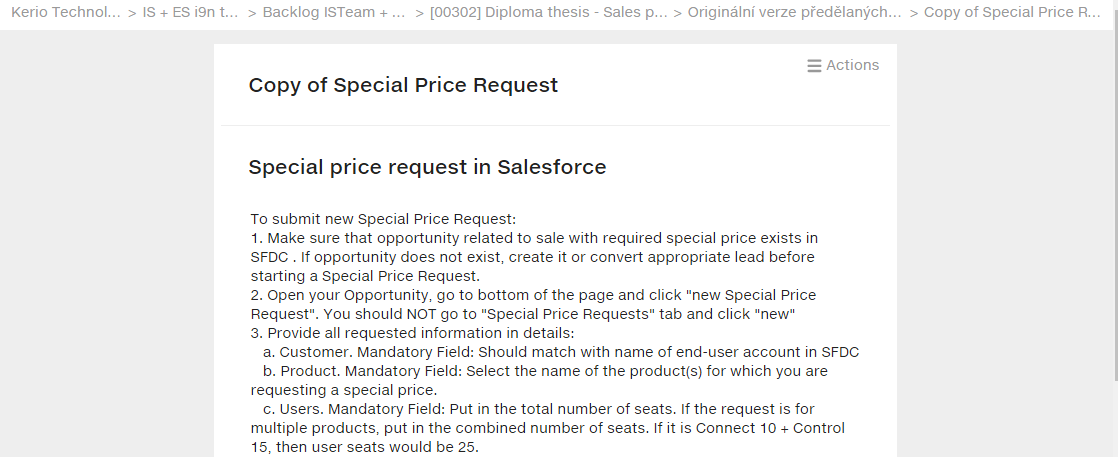
##### ****Řešení****

Ke každému procesnímu popisu je potřeba přidat jasnou definici vlastníka procesu, který je odpovědný za jeho definici a posléze i za schvalování změn v tomto procesu.

Ke každému procesnímu popisu byla na začátek přidána sekce, ve které je nadefinován vlastník procesu - povětšinou je to jeden z ředitelů, či přímo viceprezident. Vlastník je vždy uveden jménem. Zde je potřeba uvažovat i případné změny ve vedení Sales týmu. Bylo zvažováno jména nahradit funkcí vlastníka procesu.

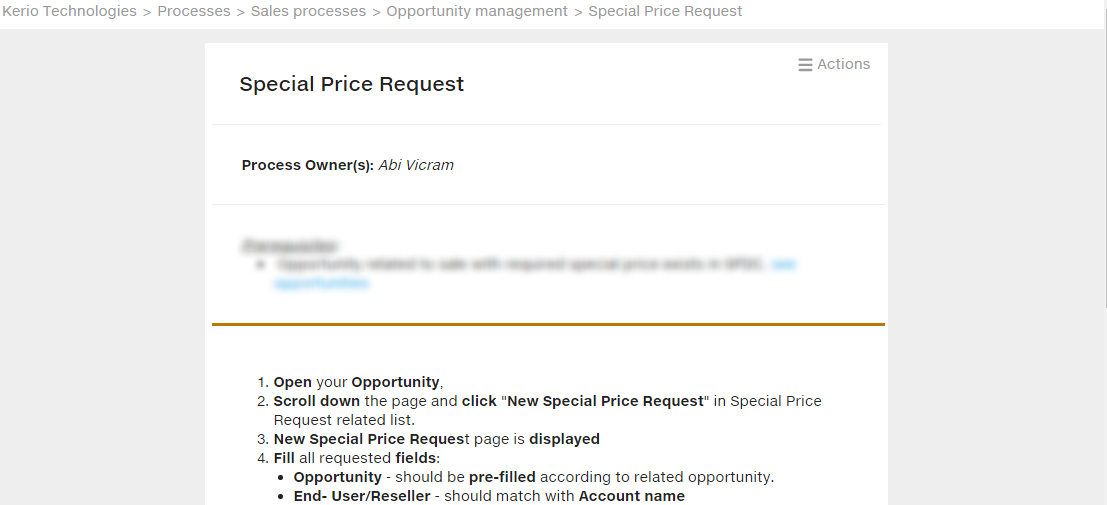
##### ****Příklad****

Obr. č. 5: SPR procesní popis před změnou



#### Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 6 SPR procesní popis po úpravách



#### Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

V procesních popisech, které byly předmětem této diplomové práce lze v případě procesů pro Sales tým rozlišovat dva vlastníky. Vlastníka ze strany Sales týmu, čili ředitele, který nadefinuje hrubý obsah procesu a požadovaný výstup. Na pracovních ES týmu je pak tuto představu rozvést do příslušných procesních kroků, případně nastavit systém SFDC odpovídajícím způsobem. Proto se v kolonce vlastník procesu, může vedle odpovědného ředitele objevit i druhý vlastník a to ES tým.

Definice vlastníka je jedním z atributů, kterým je proces definován. Obecnými základnami atributy, které definují proces pak podle Basla (2002) jsou:

* **Hranice procesu** - mají svůj začátek a konec
* **Vstupy a výstupy procesu** -  **vstupy** jsou inicializační události zahajující proces. **Výstup** je chápan jako produkt procesu, který je doručený zákazníkovi. Výstup zároveň ukončuje činnost procesu. Je nutné zaručit homogenitu vstupů a výstupů procesů.
* **Majitel procesu** - člověk odpovědný za efektivitu procesu.
* **Zákazník procesu** - osoba, organizace nebo následný proces, který je příjemce vstupu z předchozího procesu.
* **Zdroje** - jsou to pracovní prostředky, lidská práce a informace. Zdroje se nespotřebovávají jednorázově, ale jsou užívány opakovaně (postupně).
* **Regulátory řízení** - systém pravidel a norem, zákonů, směrnic, které jsou potřebné pro realizaci požadovaného výstupu

## Druhý problém

Dalším problémem a zároveň omezením je, že všechny procesní popisy se nacházejí v produktu Samepage, který společnost Kerio využívá pro spolupráci.

Nevýhody použití tohoto produktu s dlouhodobého hlediska:

* produkt SIO se pořád vyvíjí a mění
* vyhledávání v SIO není dokonalé - existují zde spousty vytvořených dokumentů, ve kterých se těžko hledá, pokud není klíčové slovo velmi výstižné

##### ****Řešení****

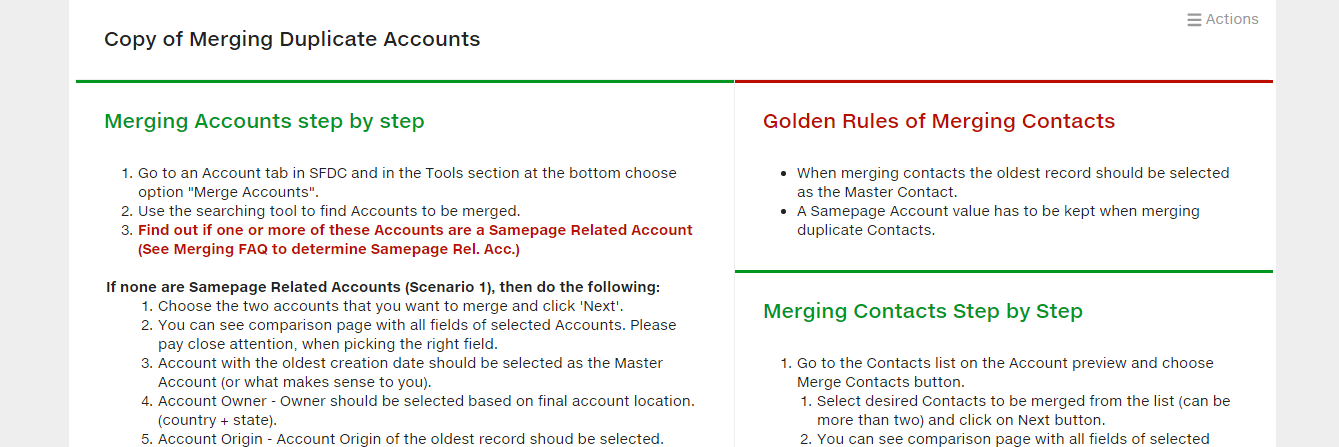
Důležité je sjednotit rozložení procesních popisů na stránce a to z důvodu kompatibility s další verzí SIO. Vzhledem k tomu že se produkt stále vyvíjí, je potřeba popis zanechat jednoduchý, připravený na případnou migraci do nového prostředí. U přepisu je také potřeba brát ohled na správné pojmenování procesu a tím se pokusit vylepšit vyhledávání na SIO. Pokud budou správně použitá klíčová slova, vyhledávání by mělo být jednodušší.

Krajním možným řešením je najít jiný nástroj, ve kterém by se procesní popisy udržovaly, pokud SIO přestane vyhovovat.

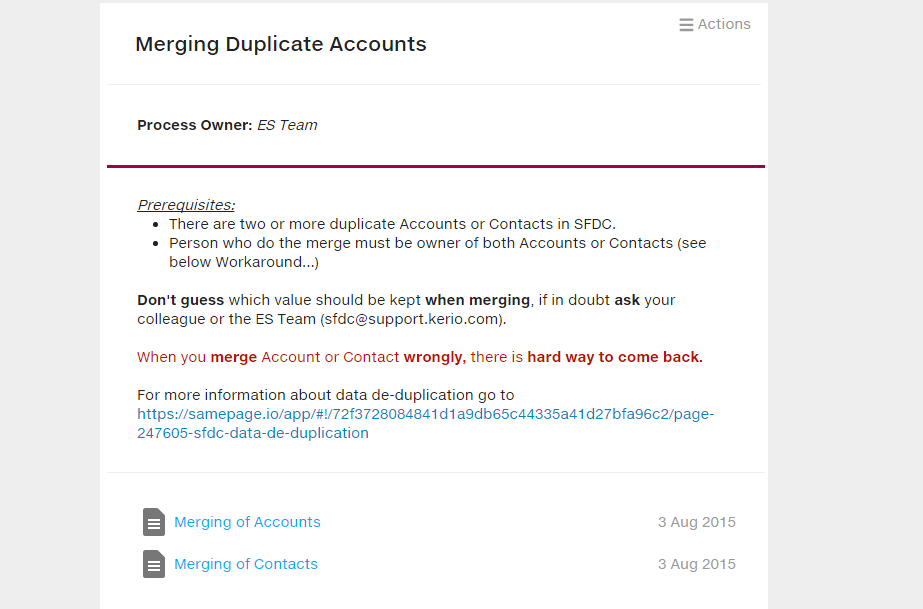
##### ****Příklad****

Mnohé procesy, které původně byly rozprostřeny až do třech sloupců, byly sjednoceny do jednoho sloupce. Pravidla pro psaní procesů a jejich rozložení na stránce byly definovány v pravidlech. Pravidlům, které byla nadefinována je věnována pozornost v další části práce.

Obr. č. 7: Procesní popis Merging Duplicate Accounts před změnou

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 8: Procesní popis Merging Duplicate Accounts po úpravách



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

V mnoha případech pak došlo i ke změně pojmenování původního procesního popisu.

##### ****Příklad****

 Jedním z procesů, který byl přejmenován, se zabývá nominováním partnera do vyhledávače partnerů, který má společnost Kerio na svých stránkách a zároveň zvýšením jeho partnerské úrovně.

* **Název původního procesu** - *Nomination to Partner Portal Locator*
* **Nový název**- *Increase of partner level*

Název byl změněn po poradě ze Sales týmem, kdy bylo zjištěno, že zvýšení partnerské úrovně, je v souvislosti s výsledky certifikací napadne dřív, než nominace do vyhledávače partnerů.

## Třetí problém

V původních procesních popisech nebylo jasně definováno, kdo mám proces vykonávat. Na základě výše uvedených atributů procesu lze konstatovat, že v procesech chyběl definovaný zdroj.

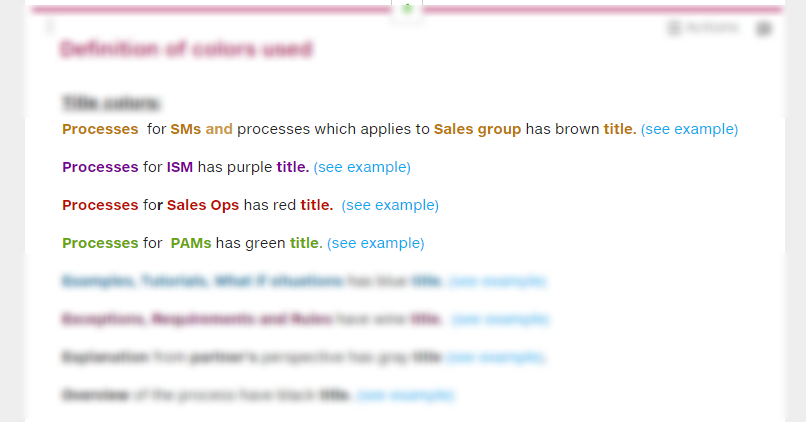
##### ****Řešení****

V procesech je potřeba tyto role, zdroje, definovat. Po zvážení několika variant byla zvolena definice rolí na základě barev. Tyto definice je pak potřeba globálně udržovat a dodržovat jejich použití. Toto použití je potřeba ukotvit v obecných pravidlech psaní procesů.

##### ****Příklad****

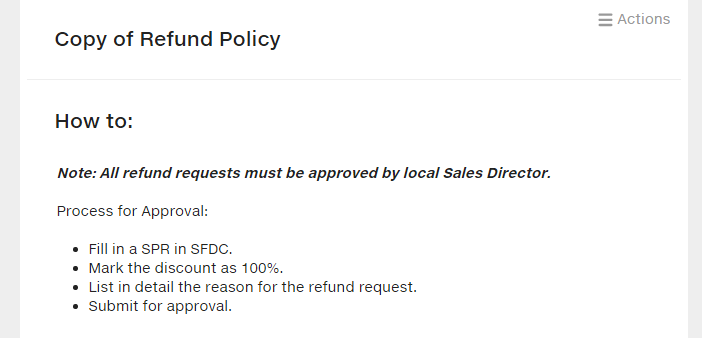
Jednotlivé role, resp. zdroje, jsou definovány barvami v dokumentu Global Guidance. Níže je vidět jak ukázka z Global Guidance, tak porovnání starého a nového procesu.

Obr. č. 9: Ukázka z Global Guidance



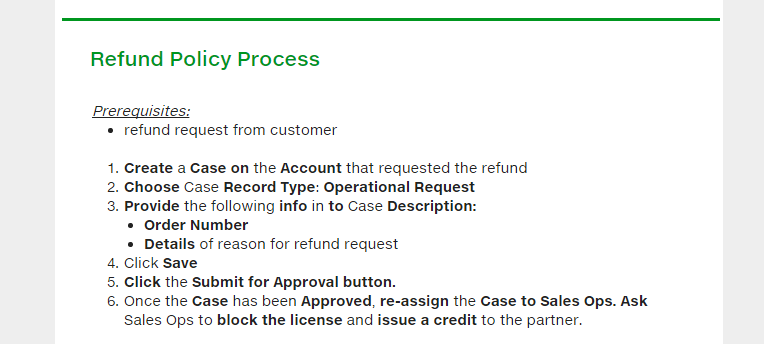
#### Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 10: Procesní popis Refund Policy před změnou



#### Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 11: Procesní popis Refund Policy po úpravách



#### Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Z nové verze procesu je, dle Global Guidance, jasné, že proces je prováděn zejména rolí PAM.

Z verze procesu před a po, je také patrné, že procesní popis se poněkud změnil. Tuto změnu iniciovala skutečnost, že se procesní popisy začaly předělávat.

## Čtvrtý problém

Každý proces byl jiný, jinak napsaný, měl jiné náležitosti, podle toho, kdo ho vytvořil (napsal).

**Řešení**

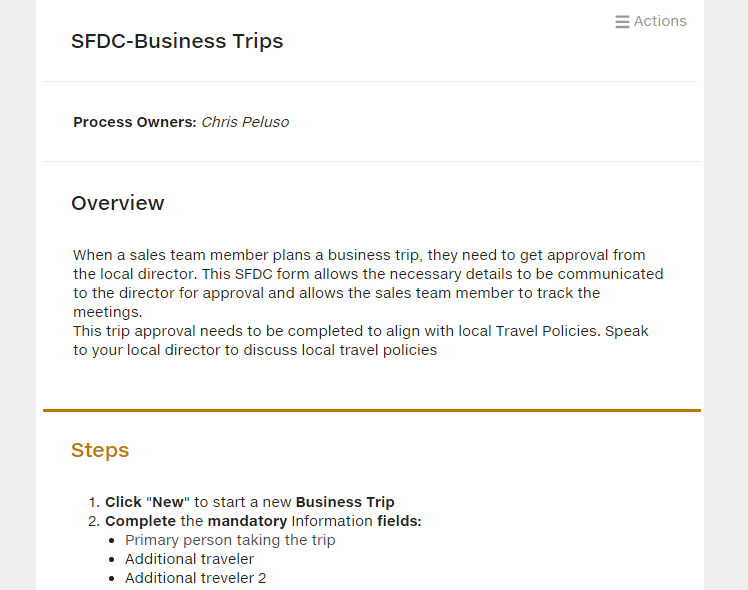
Je potřeba vytvořit jasná pravidla, podle kterých se budou procesy tvořit a kde bude nadefinováno, jaké náležitosti proces musí mít.

Výše uvedená řešení byla shrnuta v průběhu přepisu do souhrnného dokumentu Global Guidance a také byla vytvořena šablona pro psaní procesu, kde byla pravidla nadefinována. Jsou zde nadefinované barvy pro role, kterých se proces týká, je zde nadefinováno rozložení procesu a stejně tak náležitosti, které by měl procesní popis obsahovat. Podobě Global Guidance s šabloně bude věnována pozornost ještě později.

**Příklad**

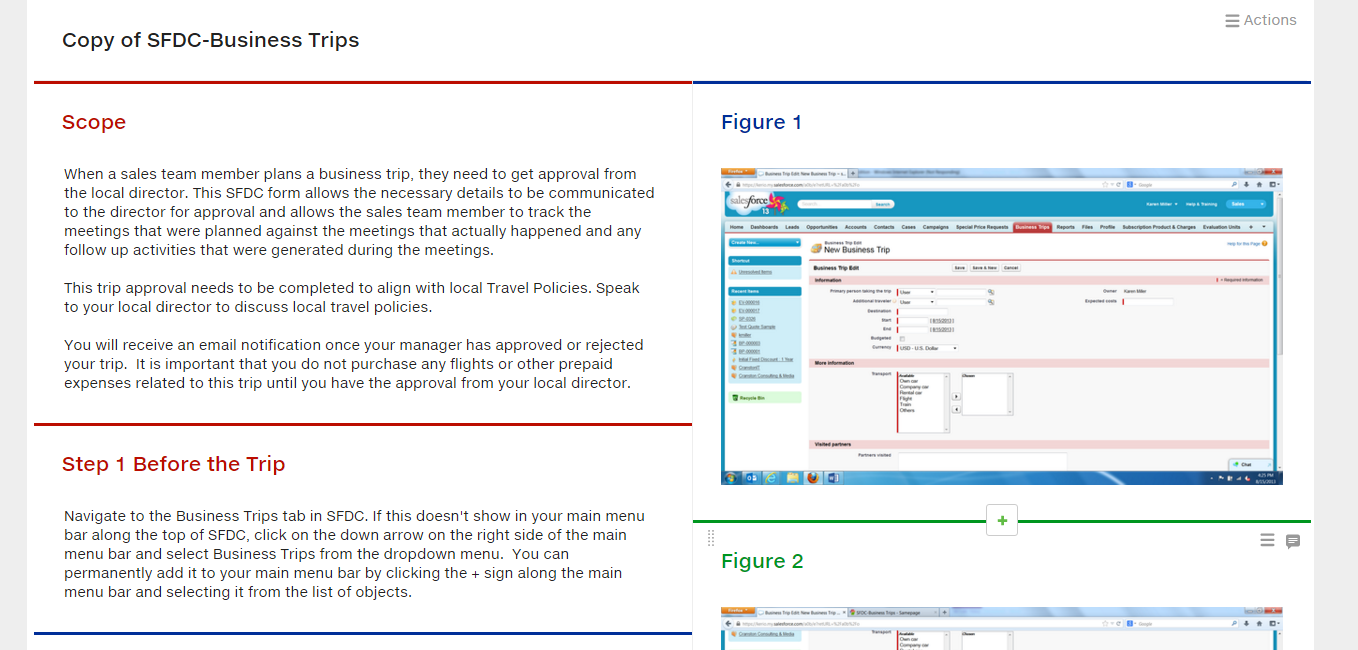
Procesy nyní mají jasně definované sekce, což je notně zpřehlednilo.

Obr. č. 12: Procesní popis Business Trip po úpravách

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Pro porovnání je níže uvedena originální verze procesního popisu.

Obr. č. 13: Procesní popis Business Trip před změnou



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

## Pátý problém

Procesy jsou dlouhé, mnohdy nesrozumitelné, proto je většina členů Sales týmu nečte, i přesto, že zadávání informací do systému, či zpracování jednotlivých úkonů v určitém pořadí je pro správnost dat v systému klíčové.

##### ****Řešení****

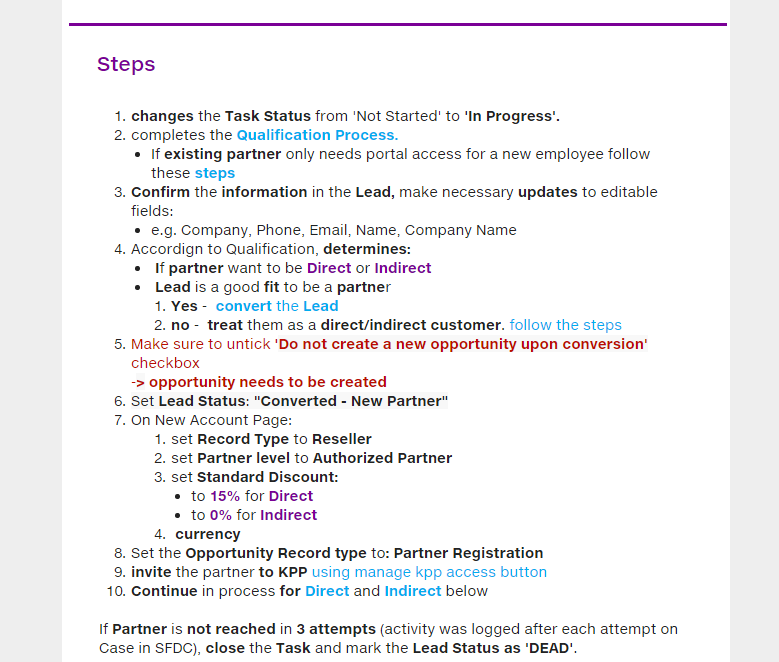
Řešením v tomto případě je revize popisu všech procesů, kontrola jejich správnosti, vytřídění nepotřebných informací do zvláštní sekce procesu a zanechání pouze čistého procesního popisu, který bude krátký, výstižný a bude obsahovat pouze kroky nutné k úspěšnému vykonání procesu od začátku do konce. Dalším pomocníkem je zvýraznění důležitých pasáží procesu, aby bylo možné proces číst dvěma způsoby:

1. pokud se potřebuji s procesem seznámit, je nový, čtu proces celý
2. pokud se potřebuji ujistit o dalším kroku, je možné rychle přečíst text pomocí zvýrazněných klíčových slov - povětšinou akce a objekt k akci určený.

##### ****Příklad****

Jako příklad je zde uvedena procesní popis, který sloužil pro partnerskou registraci. Tento proces byl v průběhu revize procesních popisů aktualizován a měněn hned několikrát, proto je mu věnována samostatná část této práce.

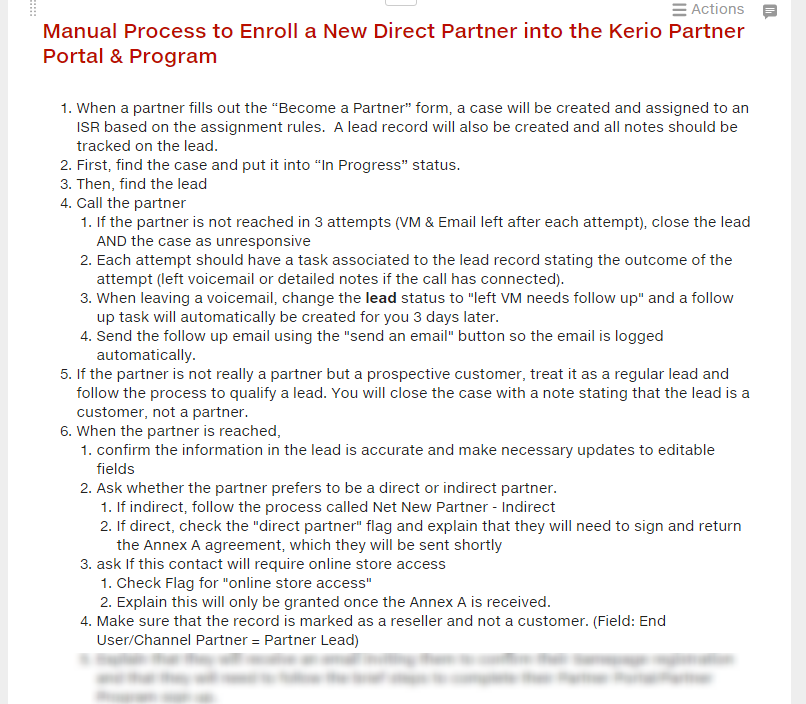
Obr. č. 14: Procesní popis Partner Registration po úpravách



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Nová verze je kratší a spojuje v sobě kroky pro přímého i nepřímého partnera. Pro porovnání je zde uvedena část originální verze procesních kroků, která je určena pouze pro přímé partnery.

Obr. č. 15: Procesní popis Partner Registration před změnou

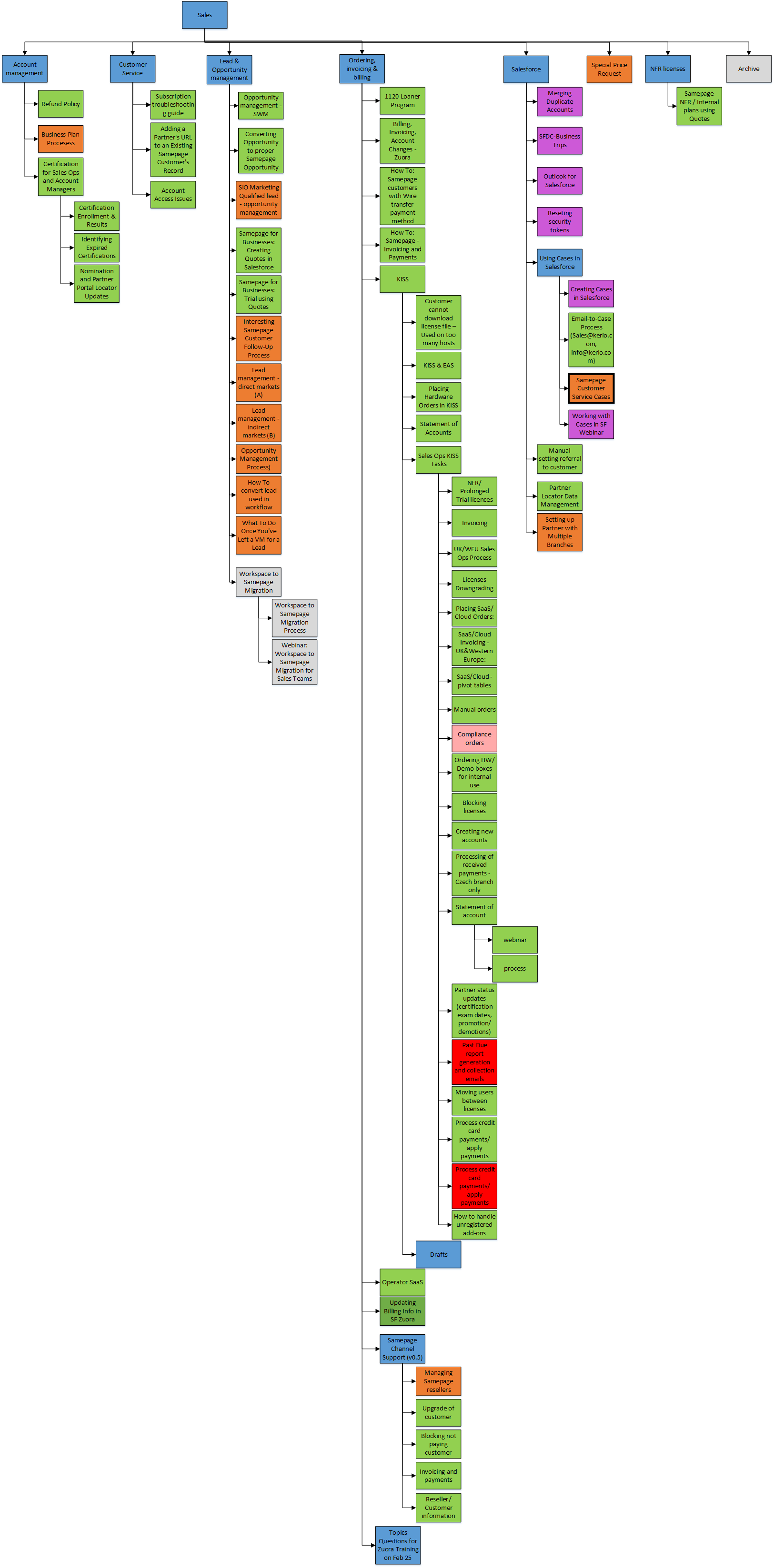


Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

## Šestý problém

Špatné třídění procesů. Jak je vidět na obrázku níže, procesy vznikaly velmi genericky, byla zde snaha je roztřídit do skupin, nicméně po čase skupiny přestaly odpovídat a postupným vnořováním jednoho procesu do druhého, respektive stránky do druhé, vznikaly zmatky. Procesy pro Sales tým byly promíchány s procesy, které jsou čistě pro systém KISS, dále pak jsou promíchány i speciální procesy pro systém Samepage. Barevné rozlišení, které je na obrázku vidět, bylo použito pro lepší orientaci na stránkách a jako výchozí bod pro nové setřídění.

Obr. č. 16: Původní struktura stránek procesních popisů



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

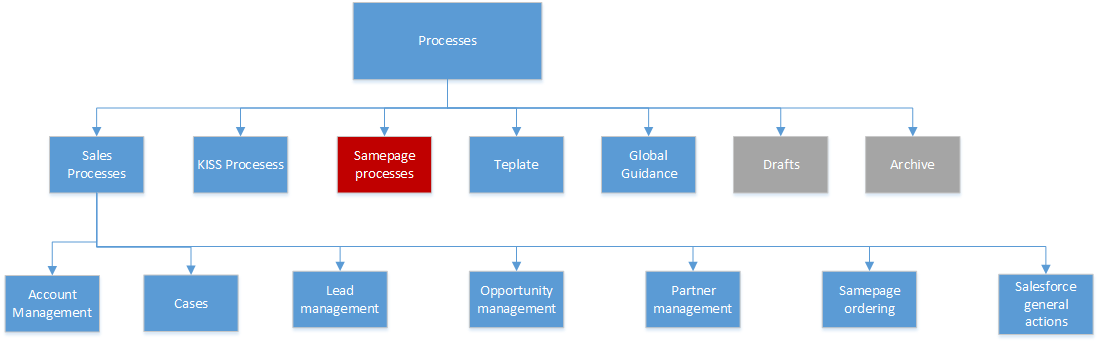
##### ****Řešení****

Řešením v tomto případě je setřídění procesů do smysluplných celků. Dále je potřeba vytřídit procesy, které už se nepoužívají a ty pak přesunout do složky archivu, kterou je potřeba také vytvořit. U setřídění je potřeba také překontrolovat práva, která jsou udělena na jednotlivé stránky, aby bylo zajištěno, že ti pracovníci, kterým jsou procesy určeny k nim i nadále budou mít přístup. U Archivu pak bude přístup zamezen, aby nedocházelo k případnému zmatení.

Dále je potřeba vzít v úvahu i rozdělení společností a také to, že společnost Samepage bude mít svůj vlastní CRM systém. Proto budou zvlášť vytříděny procesy pro zpracování zákazníků SIO - s těmito se dále pracovat nebude, protože momentálně není možné rozhodnout, které z nich jsou dále pro Kerio Sales tým relevantní, a které ne.(\* Tato problematika byla projednána s odpovědným ředitelem, a bylo zjištěno, že tyto procesy pro společnost Kerio momentálně nejsou prioritní)

Třetí složkou, která bude vyčleněna, bude složka obsahující procesy, které jsou vykonávány pouze v systému KISS. Tyto procesy jsou prováděny povětšinou rolí Sales Ops, proto je možné pro větší přehlednost Sales procesů tyto procesy vytřídit do samostatné složky.

Obr. č. 17: Nová struktura procesních stránek



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

V Sales procesech tedy zůstanou procesy relevantní pro členy Sales týmu.

Sales procesy jsou dále členěny takto: (Anglické názvy složek jsou zde zanechány účelně, stejně tak tomu bude v pozdějších sekcích, které již budou věnovány konkrétním popisům procesu)

* **Account management**- tato složka obsahuje procesy vztahující se přímo k objektu Account v SFDC, který byl již nadefinován výše, v základních objektech SFDC. Obsahuje procesy pro rozvoj vztahů se zákazníky.
* **Cases** - obsahuje procesy, které se vztahuji k objektu Case, tedy zpracování požadavků od zákazníků, či partnerů.
* **Lead** **management** - obsahuje procesy, které se věnují zpracování potencionálních kontaktů na zákazníky.
* **Opportunity management** - zahrnuje procesy, kde na začátku stojí obchodní příležitost. Dále obsahuje procesy, které zahrnují další možné akce s danou příležitostí.
* **Partner management** - zde jsou obsaženy procesy, které se týkají partnerů - zvyšování jejich úrovně partnerství, registrace do partnerského portálu atd.
* **Salesforce general actions** - obecné procesy, které se vztahují k systému SFDC, například jak zadávat vykonané aktivity do systému SFDC, jak spojovat duplicitní záznamy atd.
* **Samepage Ordering** - jediný z procesů SIO, který zůstal zařazen mezi Sales procesy. Popisuje objednávací proceduru produktu Samepage pres interní systém KISS.
* **Operational Processes** - Obecné operativní procesy

Nové složky v roce 2016:

* **Data synchronization from SFDC to KISS** - tyto procesní popisy vysvětlují, jak funguje synchronizace mezi těmito dvěma systémy a v jakých případech je potřeba do ní zasáhnout manuálně
* **Kerio Cloud processes** - celá skupina nových procesů, které se věnují nově poskytované službě Connect v claudu.

Nové procesní popisy jsou již tvořeny plně v souladu s Global Guidance.

## Osmý problém

Tím, že se procesy hodně opakují a nepoužívají se odkazy, dochází k tomu, že jejich údržba a aktualizace je velmi obtížná. Pokud je změněn krok na jednom místě, měla by se tato změna promítnout i do ostatních procesů. Dále je zde potřeba udržovat značné množství ilustračních obrázků.

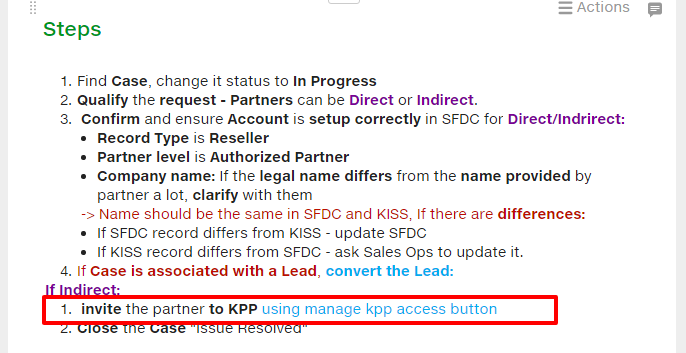
##### ****Řešení****

Odstranění duplicit. Případné opakování vytknout do podprocesu a na ten pak v průběhu hlavního procesu odkazovat. Tím se zlepší přehlednost i udržovatelnost procesu samotného - případné změny se provedou pouze na jednom místě, nebude třeba procházet množství procesů a provádět úpravy jednotlivě. Ilustrační obrázky je potřeba omezit a v průběhu přepisu se maximálního množství stávajících, neaktuálních zbavit. Je potřeba vytvořit tak jednoduchý popis, který bude srozumitelný a zvládnutelný i bez použití obrazové dokumentace.

##### ****Příklad****

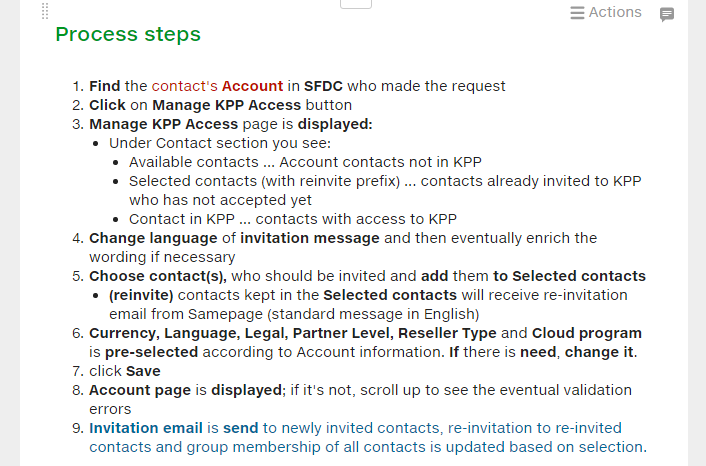
Jako příklad bude uvedena část proces pozvání existujícího partnera do KPP. V procesu se odkazuje na tlačítko umožňující vykonat toto pozvání přímo ze SFDC. Pro úplnost jsou pak uvedeny i kroky pozvání.

Obr. č. 18: Ukázka kroků pro registraci existujícího partnera



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 19: Ukázka procesních kroků Manage KPP Access



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

## Devátý problém

Jasná definice akce, která odstartuje celý proces. Tyto události byly v některých popisech procesu zahrnuty, ovšem nebyly patrné na první pohled.

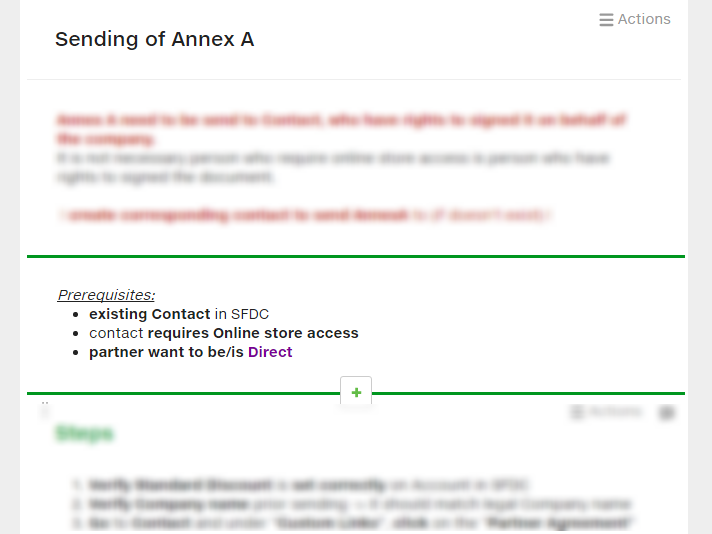
**Řešení**

Vyčlenění této události, která je vstupem tohoto procesu (případně se může jednat i o výstup z procesu předcházejícího), případných automatických kroků, nebo podmínek, které musí být splněny, než bude možné, aby pracovník pokračoval v procesu, do separátní sekce na začátku procesu.

**Příklad**

Jako příklad jsou uvedeny podmínky, musí být splněny, než se bude pokračovat v procesu odeslání partnerské smlouvy.

Obr. č. 20: Ukázka požadavků před začátkem procesu



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Všechny výše zmíněné problémy a jejich navržená řešení daly za vnik dokumentu Global Guidance, který slouží jako návod, jak tvořit a číst procesy ve společnosti Kerio.

# Global Guidance

V tomto dokumentu byly nadefinovány pravidla pro rozložení procesu na stránce a vytvořená šablona, kterou je možné zkopírovat a začít tvořit procesní popis. Šablona obsahuje i nápovědu, co je potřeba zapsat do kterého políčka, případně jak pokračovat.

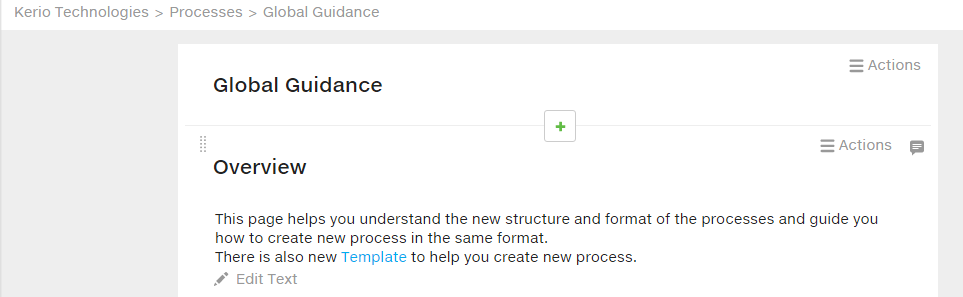
V některých výše uvedených řešeních problémů byl zmíněný dokument Global Guidance. Global Guidance je souhrnný dokument, který má sloužit jako průvodce při psaní procesu, ale také při jeho čtení.

Tento průvodce je rozčleněn do následujících částí:

## Přehled

Tato sekce obecně obsahuje informace o tom, co lze na stránce najít, případně odkazy na další přidružené stránky s důležitými informacemi. V tomto případě se v této sekci nachází odkaz na šablonu pro psaní procesů, které bude věnována samostatná část

Obr. č. 21: Overview

[](https://github.com/katie5/dp-2016/blob/master/obr%C3%A1zky/Overview.png)

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

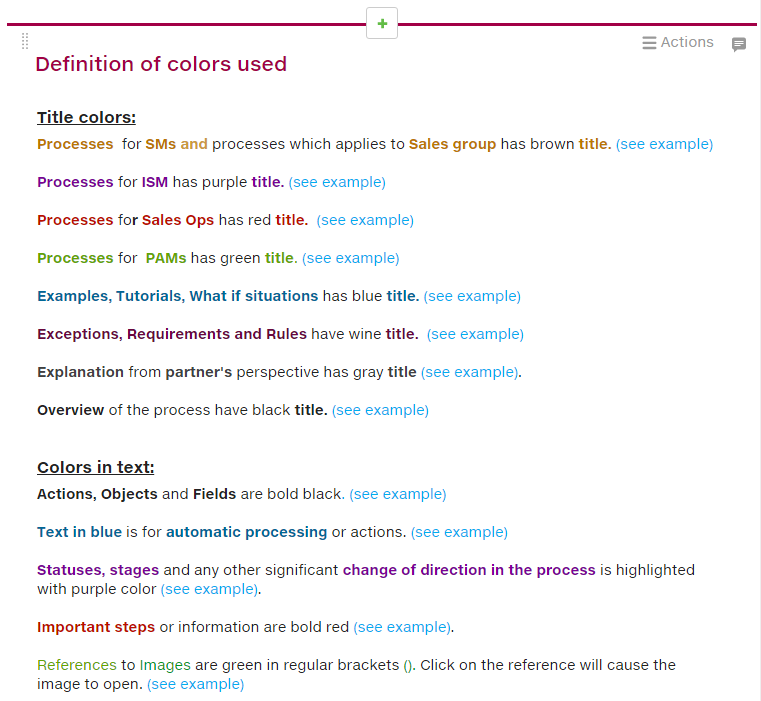
## Definice používaných barev

Tato sekce obsahuje definice jednotlivých barev, které se v procesech vyskytují.

Barvy v procesech jsou použity na dvou místech:

1. **V nadpisech** - barva nadpisu slouží pro rozlišení rolí, zdrojů, které mají proces vykonat
2. **V textu** - základní barvou textu je černá, kdy se pro zdůraznění a přehlednost textu používá tučné písmo.

Obr. č. 22: Definition of colors used

[](https://github.com/katie5/dp-2016/blob/master/obr%C3%A1zky/Definition%20of%20color%20used.png)

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

##### Barvy v nadpisech

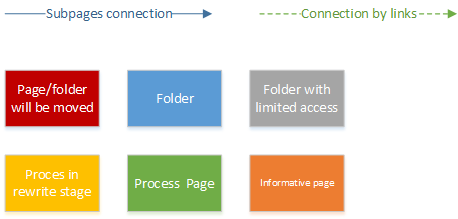
V této části je nadefinováno použití celkem pro 8 barev. Z toho 4 definují roli, která má vykonat dané procesní kroky. U každé definice je také použit odkaz na příslušný proces, kde je barva použita. Barvy, které určují roli, která proces vykoná, jsou nejpoužívanější. Černá barva je volena jako neutrální a je používána u sekce Přehled. Zbylé tři barvy nejsou používány tak často a jsou určeny spíše pro speciální případy. Procesní kroky z partnerovy strany, která požívá šedivý nadpis, je pak v procesech použita minimálně.

##### Barvy v textu

I zde jsou ke každé definici barev přidané příklady použití těchto barev. Základní barvou je černá, jak už bylo zmíněno. Další barvou, která je v textu použitá ke zvýraznění důležitých kroků, je červená. Změny v procesu, rozhodnutí o tom, kterou větví procesu se vydat dál jsou v procesu zvýrazněny fialovou. Další barvy jsou pak použity pro odkazy ať už na obrázky, nebo mezi stránkami. V textu je také možné najít separátně zvýrazněny kroky, které provádí systém automaticky, jeli to pro proces důležité.

Další významnou sekcí v Global Guidance jsou procesní mapy. Tyto procesní mapy slouží k lepší orientaci mezi procesy. Jako první je uvedena legenda, vysvětlující opět barvy a pak také styl provázanosti mezi procesy.

Obr. č. 23: Legenda procesních map

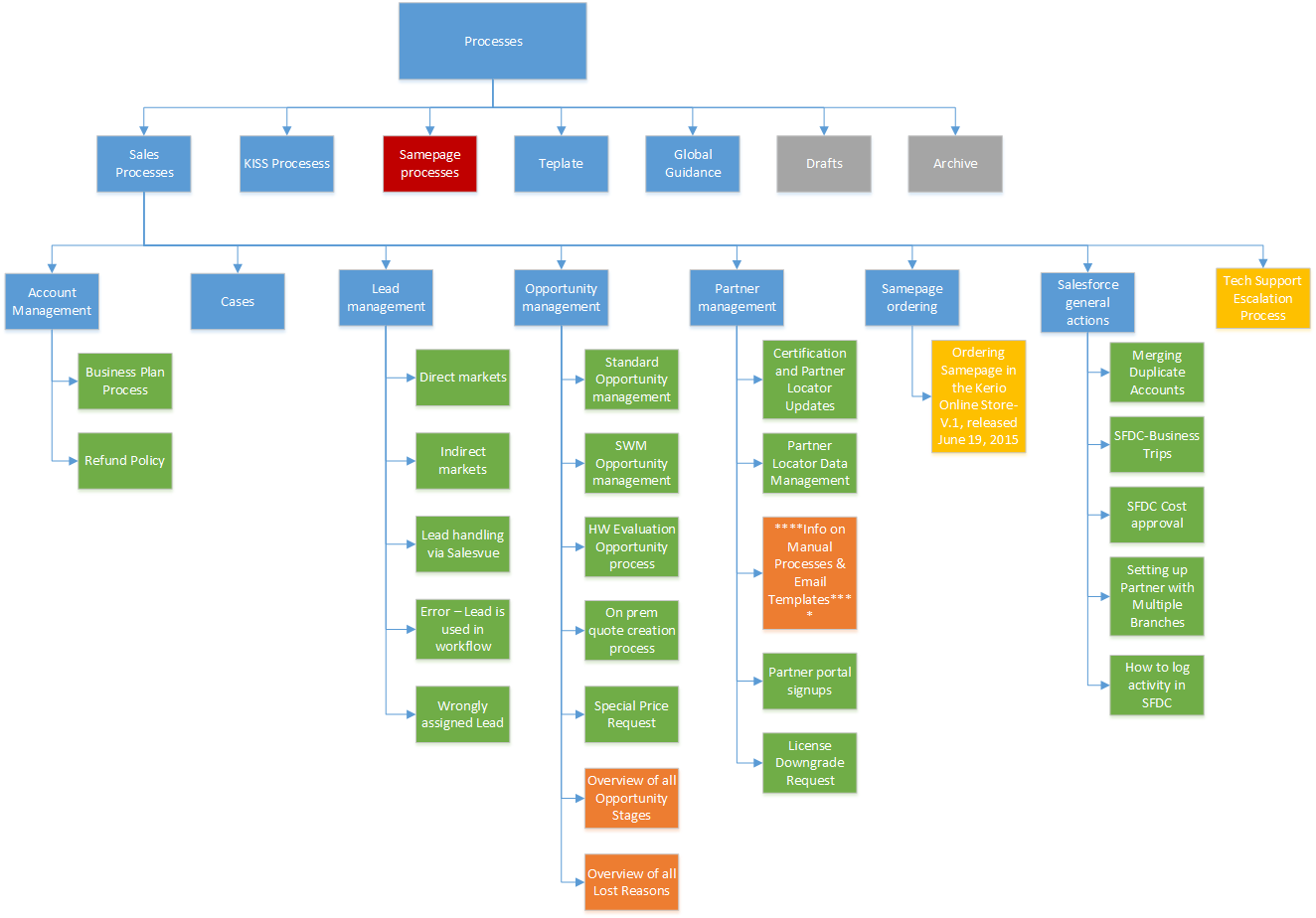
[](https://github.com/katie5/dp-2016/blob/master/obr%C3%A1zky/legenda.png)

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

## Mapa procesních stránek

Na této mapě je rozkreslena struktura stránek. Na hlavní stránku byla kromě tří sekcí s procesy přidána stránka s Global Guidance a také šablona pro tvorbu nových procesů. Dalšími důležitými složkami, které byly přidány, jsou složky Drafts a Archive. Složka Drafts je určena pro tvorbu procesních popisů - proces vzniká v této složce, kde jsou nastavena speciální práva, jednotliví členové Sales týmu zde nemají přístup. Poté co je procesní popis hotov a prodiskutovány jeho případné nedostatky je zveřejněn v hlavní procesní složce a tím zpřístupněn všem členům Sales týmu. Další důležitou složkou je Archive, zde jsou také speciálně nastavena práva a to hlavně z toho důvodu, aby Sales tým případně nepoužíval zastaralé procesy. Tato složka byla vytvořena v průběhu přepisu procesu. Na další úrovni stránek jsou pak detailněji znázorněny jednotlivé složky Sales procesů, které byly charakterizovaný již dříve. Na mapě je pak vidět i jaké procesy se nachází uvnitř složky. Tato mapa by měla sloužit pro lepší orientaci na SIO.

Obr. č. 24: Mapa procesních stránek

[](https://github.com/katie5/dp-2016/blob/master/obr%C3%A1zky/Komplexn%C3%AD%20mapa.png)

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

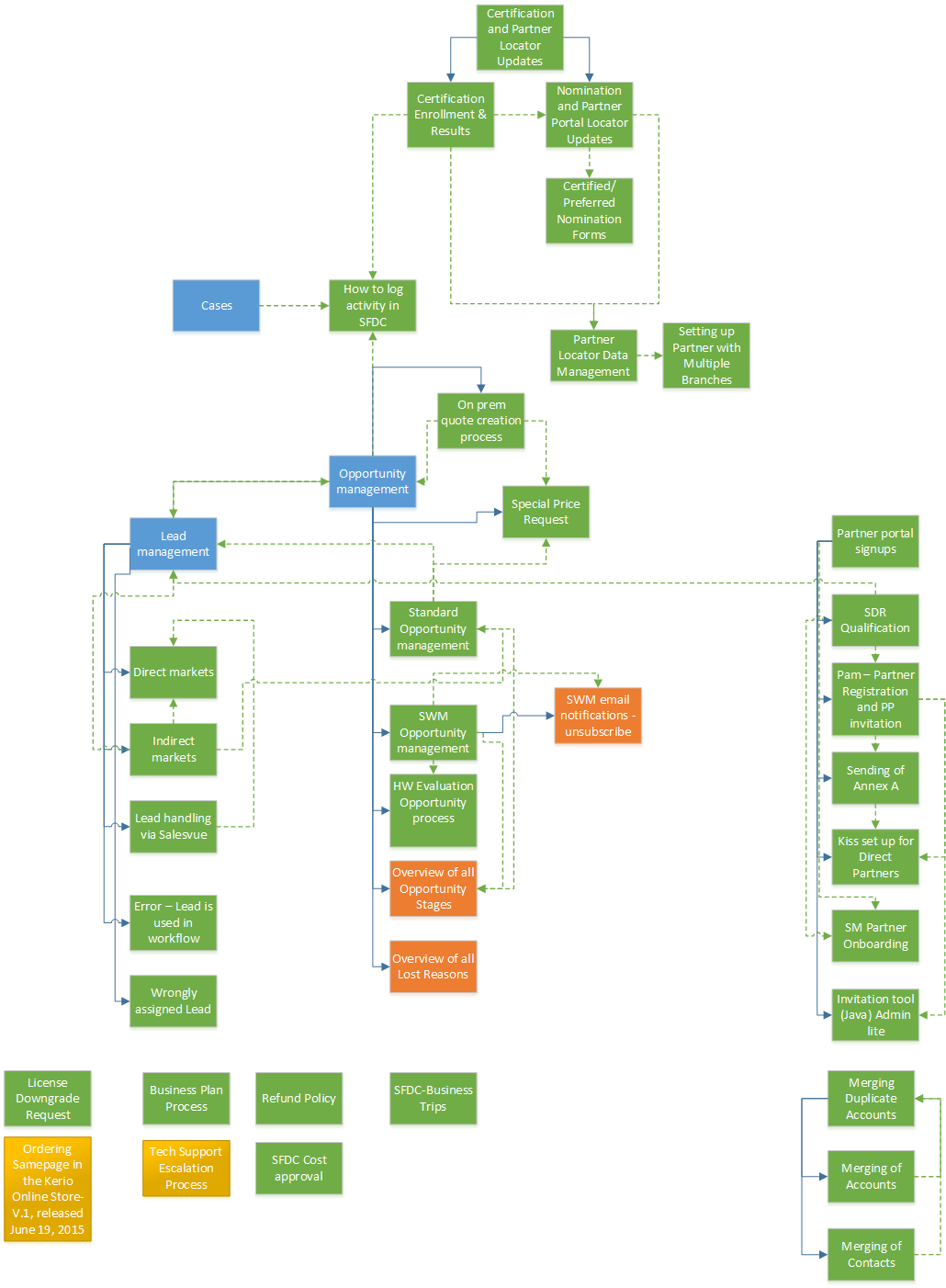
**Nedostatek**

Kdyby bylo možné do obrázku vložit přímo odkazy na jednotlivé procesy, mohla by mapa sloužit jako rozcestník. To ovšem SIO neumožňuje.

## Mapa propojení procesních popisů

Tato mapa v sobě zahrnuje hned dvě spojení - první, v této mapě méně důležité je převzato z předchozí mapy a znázorňuje propojenost podstránek. Mnohem důležitější ovšem na této mapě je znázornění propojenosti procesu mezi sebou pomocí odkazů. Je tady i skupinka procesů, které nejsou napojeny na další procesy vůbec. Tyto procesy nejsou používány na denní bázi, spíše občasně.[[7]](#footnote-7)

Obr. č. 25: Mapa propojení procesních popisů

[](https://github.com/katie5/dp-2016/blob/master/obr%C3%A1zky/Propojen%C3%AD%20proces%C5%AF.png)

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Vzhledem k tomu, že detailní popisy procesů či revize procesů vznikají v ES týmu, je dokument Global Guidance využíván zejména pracovníky tohoto týmu. Nicméně se postupem času projevuje i snaha vlastníku procesu ze strany Sales týmu tento dokument používat.

Z pohledu vlastníka procesu ze strany Sales týmu je důležitější šablona, která tvoří základ, kostru, každého popisu procesu a zajišťuje stejnou strukturu stránky pro všechny procesní popisy.

## Šablona a pravidla pro úpravu popisu procesu

Jak již název kapitoly napovídá, u šablony jsou také nadefinována pravidla pro rozložení procesního popisu na stránce - jedině tak lze zajistit, aby každý proces vypadal stejně. Nejdříve budou představena pravidla, která byla nadefinována.

### Pravidla

Tato sekce zahrnuje pravidla pro úpravy textu, tabulek a obrázků. Postupně budou tato pravidla rozebrána.

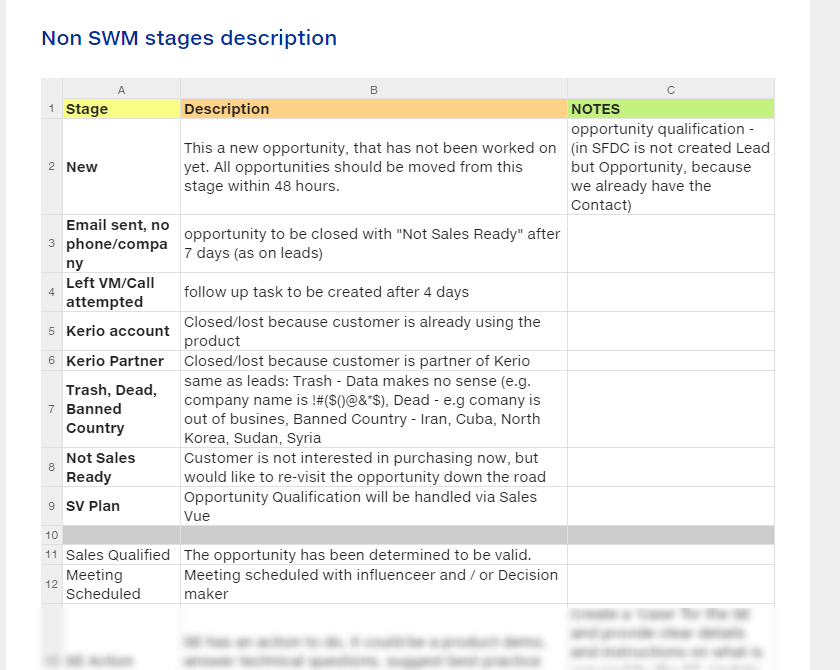
##### ****Text****

první pravidlo se týká úpravy textu, je zde uveden odkaz na Global Guidance, která blíže specifikuje text a barvy použité v textu.

##### ****Tabulky****

Nejdříve malé vysvětlení, proč bylo toto pravidlo nutné zavést: Tabulka je jedna z dalších komponent SIO, která byla využívána hlavně k nadefinování stavů, jednotlivých objektů. Důležité pak zejména bylo tyto stavy shluknout na jedno místo. Stavy jsou povětšinou vyplněny v políčku. Zjednodušeně by se tedy dalo říct, že v tabulkách jsou zachyceny vysvětlivky k jednotlivým políčkům. Mezi důležitá políčka například patří stavy jednotlivých příležitostí - u příležitostí je navíc často změnou stavu spuštěna navazující automatická akce. Proto dokumentace těchto stavů není důležitá jen pro Sales tým (vědí jak si ulehčit práci), ale také jako dokumentace pro ES tým, když provádí nějaké změny v nastavení systému SFDC. Nehledě na to, že příležitostí existuje v systému používaném Keriem hned několik druhů (určuje je tzv. Record Type) a pro každý druh příležitosti jsou pak nadefinované trošku jiné stavy. Pro lepší ilustraci, je uveden příklad stavů příležitostí, které spadají do kategorie standartní příležitosti.

Obr. č. 26: Vysvětlující tabulka stavů příležitostí



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Pro tabulky tedy bylo stanoveno jednoduché pravidlo, používat je v případě, kdy je potřeba vysvětlit nějako větší skupinu políček, případně jedno políčko, které má více než jeden stav.

##### ****Obrázky****

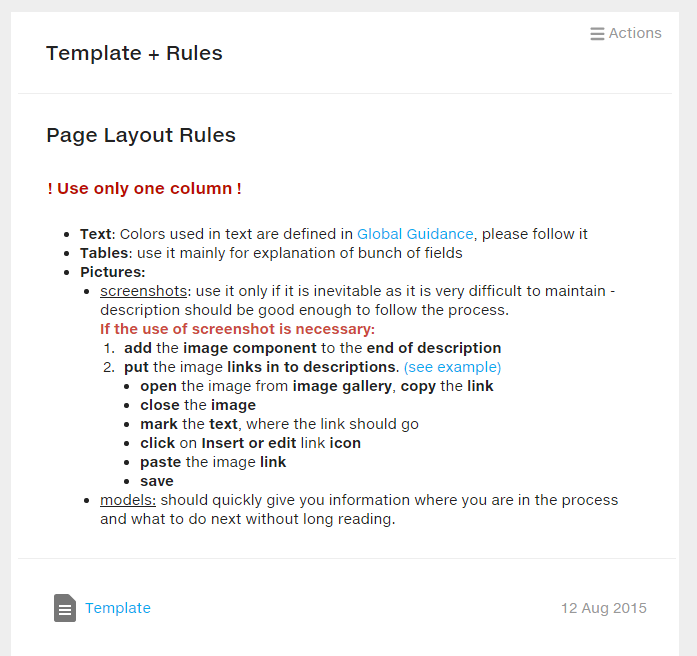
Zde byly nadefinovány pravidla, pro dva typy obrázků, které se mohou vyskytovat v procesních popisech.

* **Snímky obrazovky**  - snaha o jejich eliminaci již byla v této práci zmíněna. I v pravidlech je proto uvedeno, aby se používaly jenom v nezbytně nutných případech a pokud se použijí je potřeba použít obrázkovou komponentu SIO na konci popisu procesu a do popisu pak umístit odkazy na příslušné obrázky[[8]](#footnote-8).
* **Modely -** u některých komplikovanějších procesů dává smysl umístit i model procesu. U modelu je spíše než pravidlo, uvedeno co by měl představovat a proč je užitečné ho využít.

**Sloupce**

Pro procesy je teď nadefinováno používat pouze jeden sloupec (SIO umožňuje používat až 3 sloupce). Toto pravidlo je zvoleno s čistě bezpečnostního hlediska, případné kompatibility s novějšími verzemi systému SIO. Jak již bylo uvedeno, SIO se neustále mění. A nikde není řečeno, že 3 sloupce budou existovat pořád.

Obr. č. 27: Rules

[](https://github.com/katie5/dp-2016/blob/master/obr%C3%A1zky/Template%20%20%20Rules.png)

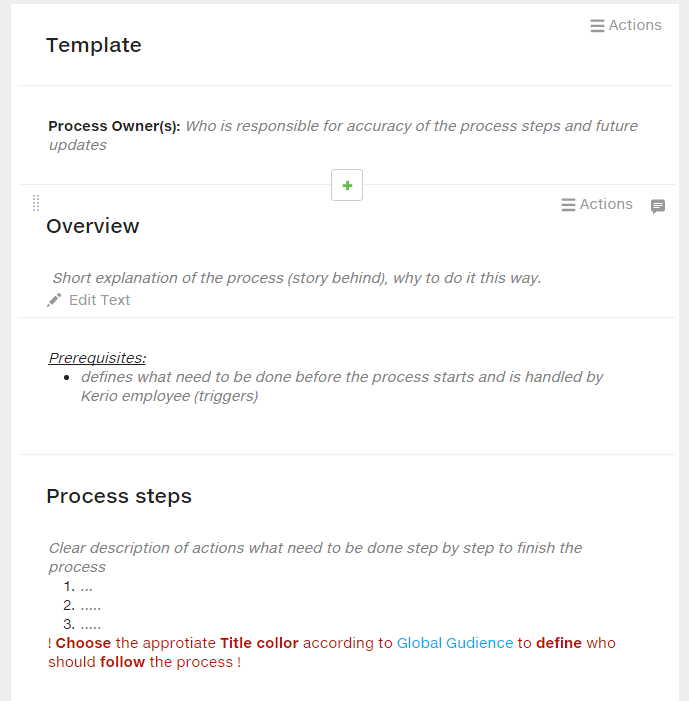
Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

### Šablona

Šablona je největší pomocník při tvorbě procesů. Je již uzpůsobena zvolenému rozložení procesního popisu - je zde jeden sloupec a nadefinované náležitosti (atributy) procesu. Procesní šablona má v základu tyto čtyři části:

1. Vlastníka /vlastníky procesu
2. Přehled
3. Předpoklady procesu
4. Procesní kroky

Obr. č. 28: Template

[](https://github.com/katie5/dp-2016/blob/master/obr%C3%A1zky/Template.png)

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Nyní budou rozebrány jednotlivé sekce a jejich obsah, které se v šabloně vyskytují. Zde budou účelně ponechány anglické názvy sekcí.

**Process Owner(s):**

Jsou zde uvedena jména těch, kdo jsou za proces zodpovědní. Většinou je zde jedno jméno, povětšinou ředitele odpovědného za proces a poté je zde uváděn (ne vždy) ES tým, jako zodpovědná osoba za údržbu procesu a případná nastavení v systému.

**Overview**:

Jedná se o krátké shrnutí, k čemu proces slouží a proč je nutné ho provádět podle uvedených kroků. Do této sekce se také můžu uvádět další důležité informace jako například - kdy proces použít nelze atd.

**Prerequisites**:

Velmi důležitá sekce šablony. V této části jsou definovány vstupy do procesu a počáteční událost, která proces spustí. Případně je zde uveden další, automatický krok. Například: partner vyplní formulář (počáteční událost), v SFDC se vytvoří Case (automatický krok). Nebo jsou zde uváděny i podmínky, za jakých proces může začít, případně pokračovat pokud navazuje na nějaký jiný proces.

**Process steps**:

Sekce přímo navazuje na sekci prerequisites, zde jsou již nadefinovány přímo procesní kroky, které musí vykonat pracovník Sales týmu. Pro definici rolí, které mají kroky vykonat, jsou použity barvy nadefinované v Global Guidance.

Dále je možné zde připojit i sekci z tzv. *What If situation* vysvětlením, kde jsou zachyceny možné odchylky od procesu a jak je řešit.

Tím že byly vytvořeny výše zmíněné dokumenty, bylo dosaženo jak unifikace všech stávajících procesních popisů pro Sales tým, tak byly také stanoveny pravidla pro tvorbu budoucích procesních popisů. Díky nastavení pravidel bylo dosaženo i odstranění dříve popsaných problémů.

**Celkem bylo předěláno cca 30 procesů**. Jako jeden z nejdůležitějších a také nejkomplikovanějších se vyjevil být proces partnerské registrace.

# Partner Registration

Na tomto procesu bude přiblíženo, jaký byl postup práce během přepisu procesních popisů. Tento proces byl vytypovaný, jako jede z velmi důležitých. Hned první změnou je, že původně se proces jmenoval Partner Portal Signup. Během diskuze o změnách v procesech bylo rozhodnuto o změně názvu na Partner Registration.

## Charakteristika procesu

Proces má vést k úspěšnému získání nového partnera a jeho správnému založení v SFDC, potažmo v systému KISS. Po založení v těchto systémech jsou partnerovi poskytnuty přístupy do partnerského portálu či Online obchodu společnosti Kerio (pokud je požaduje).

Proces je docela komplikovaný sám o sobě - proběhne zde několik rozhodnutí, která určují další směřování procesu. Další komplikací je, že procesu se účastní hned několik členů týmu.

## Postup úprav

* pochopit proces, jak probíhá, kde se mění
* zjistit, kdo proces vykonává
* zjistit, kdo je vlastníkem procesu
* ověřit aktuálnost procesu
* vyčistit a zkrátit procesní popis
* vytknout části popisu, které se v procesu opakují
* ověřit správnost přepsaného procesu
* publikace procesu Sales týmu.

Tento postup práce byl dodržen s minimálními obměnami u všech přepisovaných procesů. Klíčový byl bod jedna. Bylo potřeba seznámit se s fungováním systému, potažmo s fungováním celé společnosti, dříve než bylo možné zahájit práce na přepisu. Tuto část jde označit jako jednu z velmi obtížných, zvláště pro externistu. První úpravy procesních popisů proto nebyly jednoduché. Ovšem čím větší znalost systému SFDC a jeho propojenosti s dalšími systémy, tím byl přepis dalších procesů jednodušší.

Procesní popisy byly upravovány na speciální stránce, na kterou neměl přístup Sales tým. A to z toho důvodu, že přepis někdy trval déle a bylo potřeba zajistit, aby nedocházelo ke zmatení týmu v případě, že by procesní popis potřebovali použít. Upravený procesní popis byl vždy, po té co byl schválen, umístěn na místo původního procesu.

## Textové úpravy

V rámci pochopení toho, jak proces probíhá, bylo také nutné pochopit jednotlivá zanoření procesu do sebe a rozhodnutí, která je potřeba v průběhu procesu činit. Než budou popsány úpravy v procesním popisu, je potřeba pro úplnost a srozumitelnost následujících kroků uvést druhy partnerů, se kterými společnost Kerio spolupracuje.

### **Partneři společnosti**

Za prodejního partnera společnosti Kerio je považován subjekt, který se podílí na prodeji výrobků společnosti Kerio a podepsal se společností smlouvu o partnerství. Smlouva je stejná pro prodejce i distributory - partner tedy může být distributor či prodejce.(Interní dokumentace, 2016)

* **Distributor** - je největším a důvěryhodným partnerem společnosti. Obvykle má větší slevu a prodává produkty dalším prodejcům na trzích, kde Kerio neprodává přímo. Společnost má jenom několik distributorů ve vybraných zemích. Distributor by neměl produkty společnosti Kerio prodávat koncovým uživatelům.
* **Prodejce** (Reseller) - jedná se menšího partnera Kerio oproti distributorovi. Prodejce obvykle nakupuje produkty buď od distributora nebo přímo od společnosti Kerio a prodává je koncovým uživatelům. Pokud prodejce nakupuje produkty od distributora, jedná se o **nepřímého partnera**, pokud je nakupuje přímo od společnosti Kerio, jedná se o **přímého partnera**.

Nyní je možné přistoupit k popisu změn v procesním popisu.

**Rozhodnutí, které je potřeba v průběhu procesu učinit:**

* Je partner přímý či nepřímý?
* Je partner existující či nový?
* Má už přístup do Kerio Partner Portálu[[9]](#footnote-9) (dále jen KPP)?

### Výchozí procesní popis

Výchozí proces byl rozdělen takto:

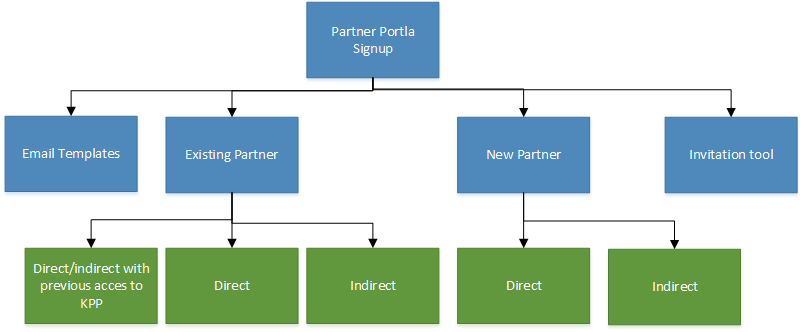
První rozhodnutí muselo padnout o tom, jestli je partner přímý či nepřímý. Pak bylo rozhodnuto, že se jedná o existujícího nebo nového. Pokud se jednalo o existujícího partnera, vyvstaly zde tři možnosti, ze kterých bylo možno volit a to:

1. Partner může být přímý i nepřímý, v minulosti už byl pozván do KPP, ale nikdy se do portálu nepřihlásil
2. Partner je přímým partnerem. Je zde možnost, že je potřeba přidat do portálu jen nový kontakt. Dle potřeby i přístup do Online Storu. Je potřeba ověřit, že je podepsaná smlouva o partnerství.
3. Partner je nepřímý. V tomto případě se partner může rovnou znovu pozvat do partnerského portálu.

Pokud se jednalo o nového partnera, byly zde dvě možnosti, ze kterých bylo možno volit:

1. Partner se chtěl stát přímým partnerem. Pak bylo potřeba s ním podepsat partnerskou smlouvu atd.
2. Partner byl nepřímým partnerem. V tom případě bylo možné ho pozvat do KPP okamžitě.

Obr. č. 29: Struktura stránek původního popisu

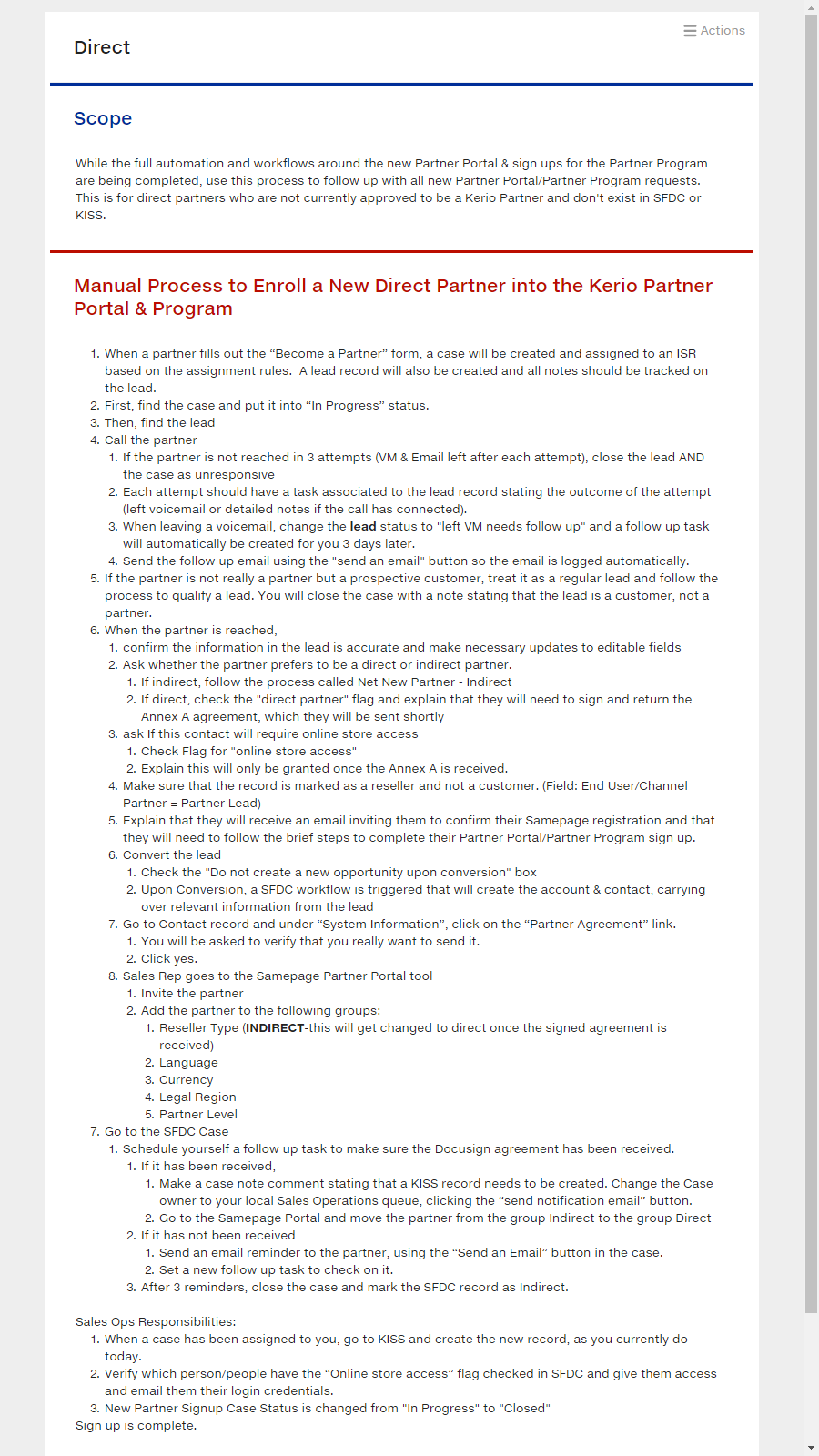


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z obrázku i popisu je patrné, že jak struktura procesního popisu, tak i proces samotný je poněkud komplikovaný. Pokud chtěl pracovník Sales týmu, najít rychle informaci, jak v procesu pokračovat, nebylo to vůbec jednoduché.

Na části procesu, která se věnuje novým partnerům, konkrétně přímým partnerům, je vidět hned několik problémů, které už byly pojmenovány.

Obr. č. 30: Původní procesní popis Partner Registration



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Zde je dle mého názoru výčet těch nejpatrnějších:

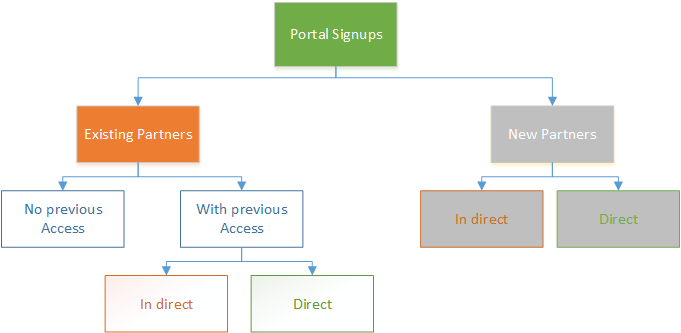
* proces je dlouhý a jsou v něm promíchány kroky pro více rolí.
* došlo zde k promíchání kroků, které je potřeba provést, vysvětlujících informací a také nejsou vyčleněny spouštěcí události
* nejsou jasně definované role, které mají příslušné části procesu vykonat
* dochází zde k duplicitám

Proces bylo potřeba vyčistit, hlavně od duplicit. Tím došlo k redukci počtu stránek, na kterých byl původní proces napsán.

V průběhu pročištění bylo zjištěno, že některé části procesu se liší velmi málo, například jenom v jednom kroku. Proto mohly být některé části procesu textově sloučeny. Případně, pokud se část procesu opakovala, byla vytknuta mimo.

Na jednotlivé stránky, kde se procesy nořily do sebe, pak byly přidány jednoduché diagramy, jejichž účelem bylo pomoci při orientaci ve fázích procesu. Vždy byla zobrazena celá struktura procesního popisu s tím, že zešedivěla, byla větev popisu, která byla v daný moment nerelevantní. Čím dál pracovních v popisu šel, respektive procházel stránkami, tím víc políček se mu zakreslovalo šedivě. Obrázek tedy vystihuje fázi, kdy se jednalo o registraci existujícího partnera a bylo potřeba rozhodnout, jestli se jedná o partnera s předchozím přístupem do KPP anebo bez tohoto přístupu.

Obr. č. 31: Pomocný obrázek



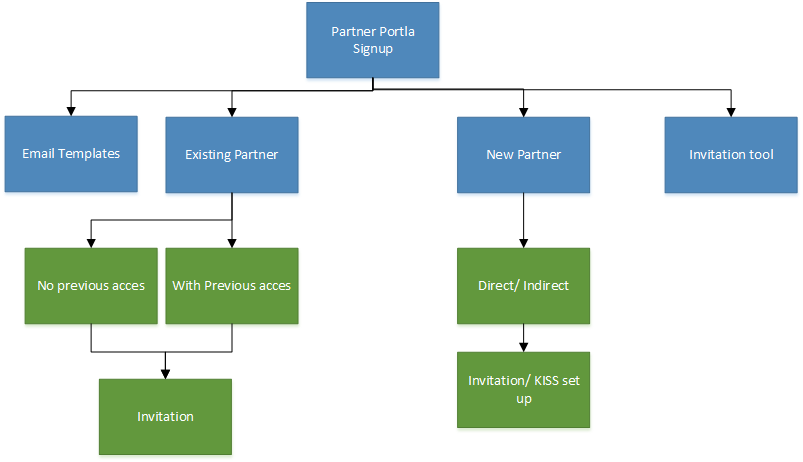
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## Práce

Výchozí situace už tedy byla nastíněná. V první fázi bylo potřeba proces projít, pochopit a smysluplně ho zkrátit. Bylo zachováno dělení na existující a nové partnery. V obou větvích procesu, pak byly vytknuty části, které se opakovaly. V tomto případě se jedná o pozvání partnera do Kerio Partner Portálu.

Tato verze procesu nějakou dobu fungovala, za nějaký čas opět došlo ke změnám[[10]](#footnote-10).

Obr. č. 32: Průběžná struktura stránek



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Dalšími změnami, které ovlivnily proces, byly tyto:

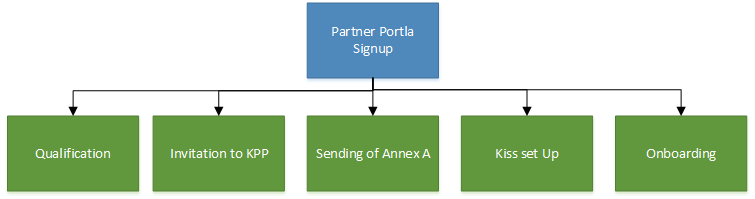
* **zapojení SDR (nyní ISM)** - ta má na starosti kvalifikaci potencionálního partnera. Na základě této kvalifikace udává další směr procesu.
* **návazný proces Partner Onboarding** tento proces je určený pouze pro přímé partnery. Proces probíhá souběžně s dokončováním procesu partnerské registrace pro přímého partnera.

Po těchto změnách bylo možné procesní kroky rozdělit do sekcí, podle toho kdo, kterou část procesu vykonává jaká role.

* SDR - sekce Kvalifikace
* PAM - sekce pozvání partnera do KPP a odeslání partnerské smlouvy (ta je v procesních popisech označována jak Annex A)
* Sales Ops - sekce nastavení partnera v systému KISS
* SM - sekce návazného procesu Partner Onboarding

Přitom dělení na Nové a stávající partnery bylo opět zachováno. Struktura stránek pak vypadala takto:

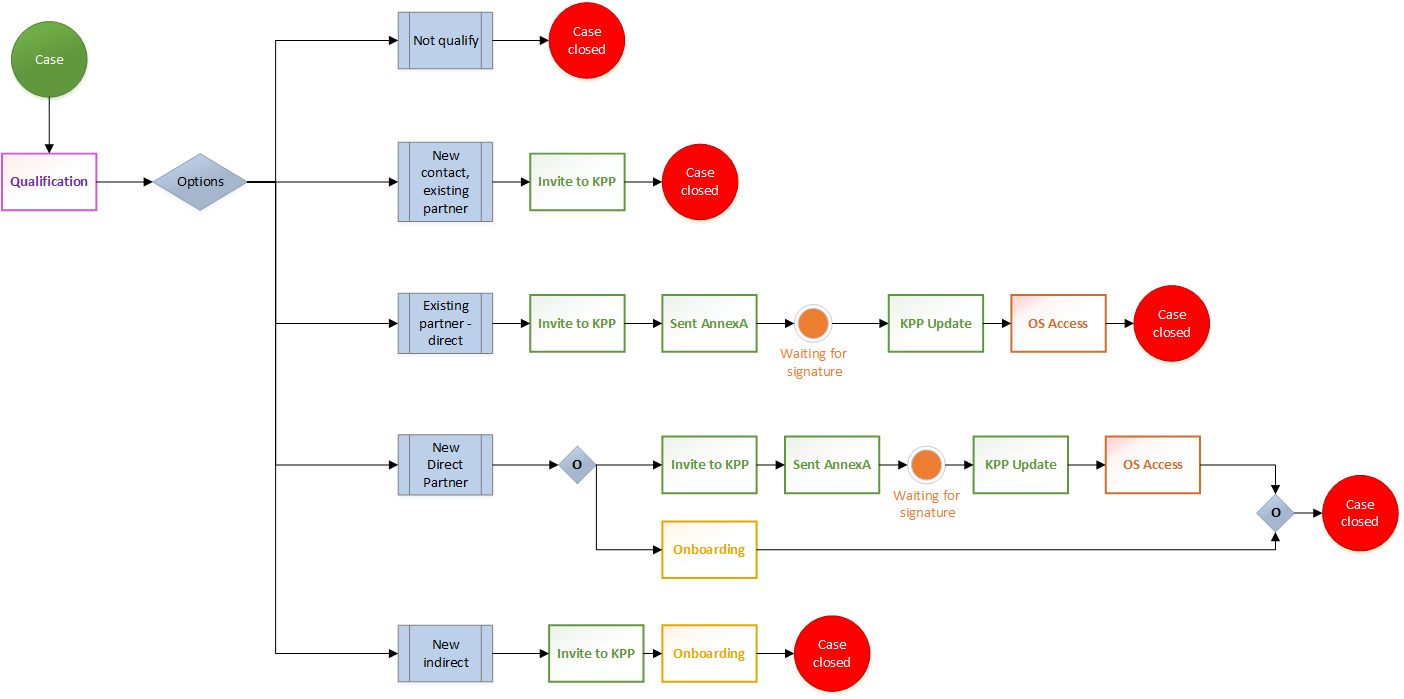
Obr. č. 33: Průběžná struktura stránek



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Je důležité zmínit, že doposud se proces spouštěl vyplněním formuláře, který byl stejný jak pro nové tak existující partnery a SFDC se na základě tohoto formuláře tvořil Case. K jejich oddělení docházelo až v průběhu kvalifikace. Na níže uvedeném modelu je zachycen zběžný proces kvalifikace a možností, jakými může proces probíhat.

Obr. č. 34: Model procesu Partner Registration



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Zmínit je to důležité v souvislosti z další změnou. Ta se týká měření výkonnosti tohoto procesu.

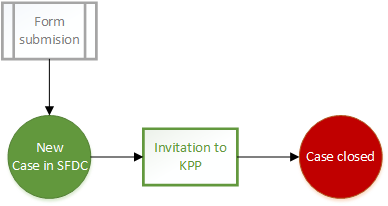
Možnost měřitelnosti je důležitým atributem každého procesu. Účinnost každého procesu je možno ověřit pomoci reportu sestaveného v SFDC. I nad tímto procesem je sestaven report, který reportuje množství kontaktů přidaných do KPP. Ovšem to přestalo stačit. To že je partner úspěšně přidán a zaregistrován, neznamená, že společnosti začal vydělávat peníze.

Poslední významná změna v procesu tedy souvisí s vylepšením měřitelnosti tohoto procesu.  
Vedením Sales týmu byl vznesen požadavek na lepší měřitelnost výstupu, argument je nasnadě: marketingové kampaně stojí velmi mnoho peněž, je potřeba začít lépe zjišťovat jejich dopad. Marketingové kampaně jsou primárně spravovány přes Marketo, to je synchronizované ze SFDC, pokud se tedy pro nové partnery bude používat správný objekt v SFDC, bude možné určit, z jaké kampaně partner přišel.

Bylo tedy potřeba změnit objekty, které se v SFDC tvoří. V původním procesu to byl Case pro nového i existujícího partnera.

V inovovaném procesu byl vytvořen separátní formulář pro nové partnery a separátní formulář pro partnery existující. Tím došlo k oddělení existujících partnerů od nových potencionálních partnerů přímo v systému. Po vyplnění formuláře se vytvoří v SFDC pro každého partnera jiný objekt - pro nové se tvoří Lead (který se dále překlopuje v příležitost, pokud je Lead validní), pro existující se tvoří Case.

Obr. č. 35: Nový průběh procesu pro existujícího partnera



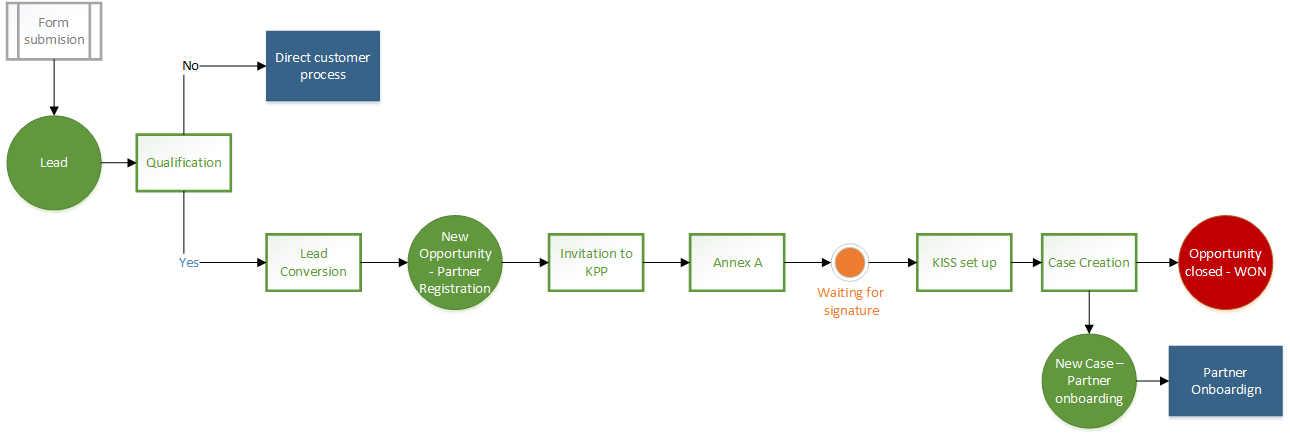
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Teď, hlavně díky technickým vylepšením v systému KISS a SFDC, je SDR schopná provést celý proces kvalifikace a pozvání do KPP sama. Pokud se jedná o nového přímého partnera, SDR vytvoří oportunitu pro SM, který s partnerem dále pracuje. Proces Onboarding končí momentem první objednávky partnera.

Fáze procesu se tedy změnili do tohoto stavu:

SDR kvalifikuje Lead, pokud je validní vytvoří příležitost, po dokončení pozvánky partnera do KPP a založení partnera v KISSU je příležitost uzavřená se statusem Closed - Won. Pokud se jednalo o přímého partnera, SDR vytvoří Case pro SM - a ten pokračuje v procesu onboarding.

Obr. č. 36: Nový průběh procesu pro nového partnera



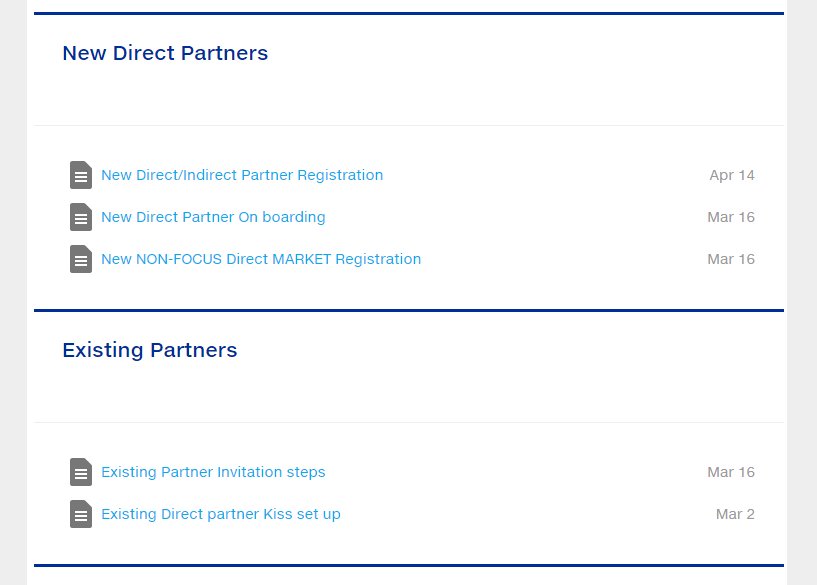
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nyní je možné lepe reportovat úspěšnost nabírání nových partnerů. Hodnocení je založené na množství příležitostí, které jsou úspěšné. Dá se na základě toho vyhodnocovat dopady různých kampaní. Díky Case, které jsou tvořeny se speciálním označením, je pak možné vyhodnocovat, kolik nových partnerů nakonec opravdu objedná zboží.

Proces se tedy z původních tří (až 4) pracovníků dostal na dva (respektive 3). SDR zvládne udělat většinu úkonů sama - poslat partnerskou smlouvu, pozvat partnera do KPP i založit partnera v systému KISS. Založení partnera v KISS a pozvání do KPP je schopna provést sama, hlavně díky technickým vylepšením, která jsou zmíněna na konci této kapitoly. Díky tomu, že se tento proces začal přepisovat a byly vzneseny otázky ohledně průběhu, dalo to za vznik těchto technických vylepšení, které proces pro Sales tým značně zjednoduší.

Pro úplnost bude uvedena i současná podoba procesního popisu, respektive struktura stránky.

Obr. č. 37: Finální struktura stránek procesního popisu



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Do přílohy je zařazen kompletní procesní popis, ze kterého bylo vycházeno a také jeho nejnovější podoba.

### Systémová vylepšení

Jak již bylo zmíněno, poslední úpravy v procesu byly možné hlavně díky systémovým vylepšením.

Pozvání do KPP bylo dříve možné jen přes aplikaci speciálně pro toto určenou - Admin Lite. Nyní je možné partnera pozvat pomocí tlačítka přímo ze SFDC, které bylo vyvinuto - Manage KPP Access. Toto tlačítko partnera založí v KPP a automaticky nakonfiguruje podle aktuálních informací v SFDC.

Pro založení partnera v systému KISS a přidělení přihlašovacích údajů do Online Storu, bylo do nedávna potřeba jít do systému KISS a manuálně ho založit. Opět díky vyvinutí tlačítka v SFDC, je nyní možné založit partnera v KISSu na jeden klik. Do KISSu jsou poslány základní údaje o partnerovi z Accountu ze SFDC - tím se minimalizují chyby, ke kterým mohlo dojít při manuálním založení. Toto založení není zcela automatické, do KISSU je stále potřeba se přihlásit a poslat partnerovi přihlašovací údaje do Online Storu a nastavit speciální flagy.

Proces tedy nebyl jenom zkrácen, ale byl i technicky vylepšen. Protože bylo zjištěno, že příliš mnoho manuální práce v průběhu procesu, způsobuje v datech chyby.

# HW Evaluation

V průběhu přepisování stávajících procesů vznikaly i požadavky na nové procesy a popisy k nim. Zpracování těchto popisů bylo mnohem jednodušší, než podle zastaralé deskripce zjišťovat, jak by proces měl podle deskripce fungovat a jak funguje doopravdy. Bylo možné proces vyzkoušet, určit správný postup, otestovat ho se zástupci Sales týmu a pak vypublikovat.

Požadavky na nové procesy povětšinou přichází ze strany ředitelů Sales týmu, kteří jsou dle nových pravidel vlastníky procesu. Anglický název procesu, respektive programu je zde ponechán záměrně.

## Charakteristika procesu

Tento proces, respektive Try and Buy program, je určen pro partnery a má sloužit ke zvýšení prodejů hardwarového řešení pro firewall - Control boxů. Pokud se partner do tohoto programu zapojí, může pak 30 zdarma používat produkt naplno bez jakéhokoliv omezení. Po uplynutí "evaluační" doby se pak musí rozhodnout, zda si produkt koupí nebo ho vrátí.

HW Evaluation je proces, který měl na samém začátku omezení. To se týkalo hlavně typu hardwaru, jehož množství pro proces bylo omezené. A to proto, že se nevědělo, jestli bude mít program u partnerů úspěch či ne.

Program Try and Buy byl po nějakém času od spuštění vyhodnocen jako úspěšný na základě množství vrácených boxů, které bylo minimální. To vedlo k tomu, že výše zmíněné omezení mohlo být s procesu odstraněno.

## Vývoj procesu

Na počátku bylo potřeba pracovat s oběma možnostmi, jak mohl proces probíhat a to buď:

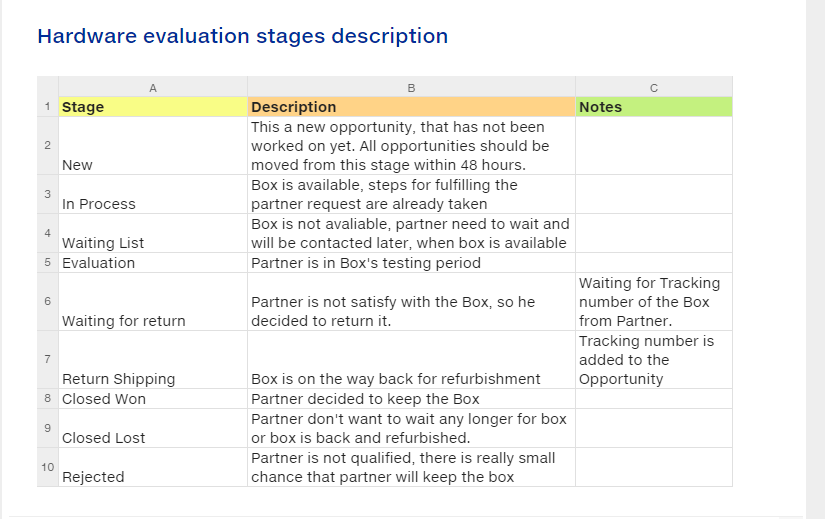
* bez omezení, pro malé hardwarové boxy
* s omezením, pro velké hardwarové boxy. V každém Kerio regionu byl určitý počet velkých boxů, které bylo možné do programu zapojit

**Systémová konfigurace**

Proces je spuštěn v momentě vyplnění formuláře v KPP - programu se tedy mohou účastnit je stávající partneři. Formulář se odešle a v systému SFDC je vytvořena příležitost. Vzhledem k tomu, že není možné odhadnout, zda z příležitosti bude nějaký příjem pro Kerio či ne a také proto, že se jednalo o nový program - bylo potřeba množství a úspěšnost příležitostí měřit. Proto byl vytvořen pro tento proces vytvořen speciální typ příležitosti - HW Evaluation. I díky tomuto kroku, bylo možné značnou část procesu zautomatizovat.

Díky speciálnímu typu příležitosti, bylo možné na ni nastavit i speciální statusy, určené jen pro tento typ. Na základě změny stavu příležitosti, jsou pak spuštěny automatické akce - zejména vytvoření úkolu (Task) pro příslušnou roli, která ho má zpracovat v určitém časovém horizontu. Tím se proces pro pracovníky, kteří proces vykonávají, značně zjednodušil.

Obr. č. 38: stavy příležitosti v procesu HW Evaluation

[](https://github.com/katie5/dp-2016/blob/master/obr%C3%A1zky/HW%20Eval%20opp%20stages.png)

*Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016*

U tvoření tohoto procesu byla maximální snaha o to, aby Sales do procesu nemuseli zasahovat manuálně a to z toho důvodu, aby se předešlo případných chybám.

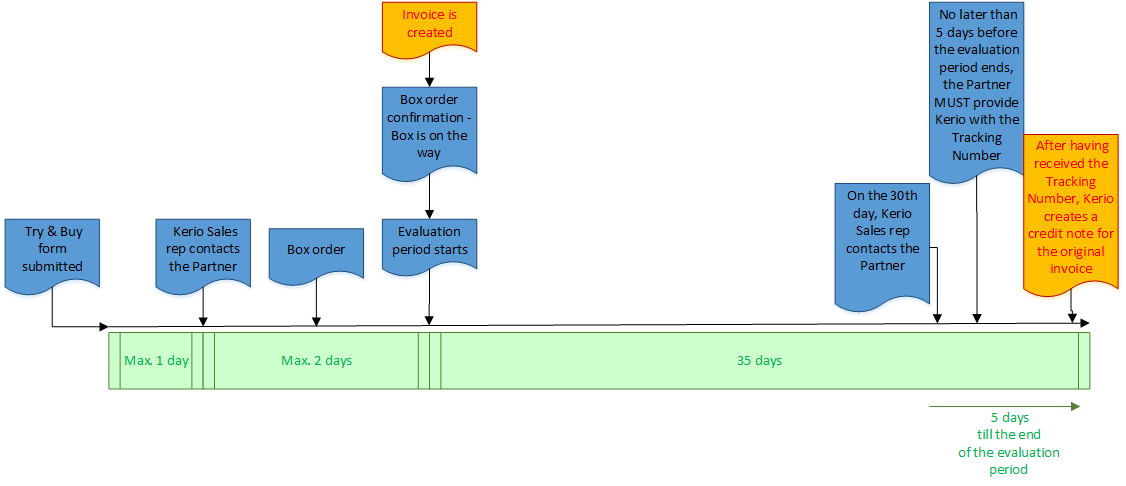
Proces je prováděn rolemi Pam, posléze Sales Ops.

## Práce

Procesu byl ze strany vlastníka nastíněn následovně: Je potřeba připravit formulář na KPP, který partner vyplní a zvolí si, jaký typ boxu si přeje - velký, či malý. Každý partner může mít v programu pouze jeden box. Až po skončení "evaluační" doby si partner může zažádat o další box v programu. Důvod tohoto omezení je nasnadě - je potřeba zamezit vytváření zásob těchto boxů, které jsou v programu, u partnerů.

V momentě kdy partner projeví zájem o malý box, odešle formulář, ten vytvoří v SFDC již zmíněnou příležitost se kterou se dále pracuje. Partnerovi zavolá SM a zjistí, jaká je zde možnost, že box opravdu koupí. Na základě této kvalifikace proces pokračuje buď dál, anebo je partnerův požadavek zamítnut. Pokud proces pokračuje dál, je potřeba objednat box (spolu s objednávkou se vytváří faktura) a nastavit na příležitosti časovou lhůtu 30 dní. Dále bylo určeno, že 5 dní před koncem této doby SM partnerovi zavolá a zjistí, zda si box chce ponechat nebo vrátit.

Obr. č. 39: Časová osa procesu



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Pokud se partner rozhodne box vrátit, má na to 5 dní. Během této lhůty musí společnosti Kerio poskytnout údaje o zpětné zásilce boxu.

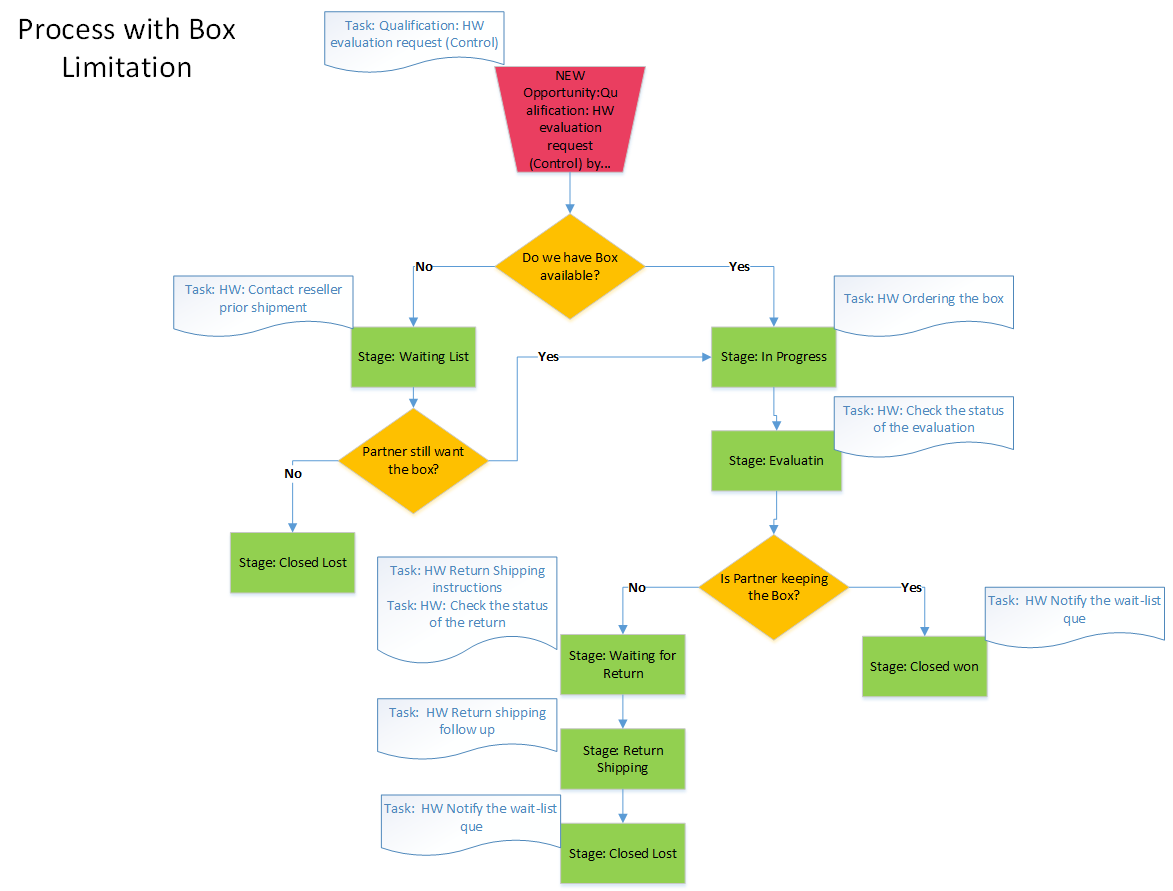
### Co bylo potřeba vyřešit:

1. omezené počty velkých boxů
2. časové lhůty
3. posílání boxů zpět

**Omezený počet velkých boxů**

U velkých boxů bylo potřeba vyřešit tento problém - pokud jsou v regionu všechny velké boxy v oběhu, je potřeba partnera nechat čekat a kontaktovat znovu. Bylo potřeba vyřešit, jaký termín může Pam partnerovi sdělit, kdy bude na řadě. Tento problém byl vyřešen sestavením reportu, kdy mohli SM identifikovat, kdy je teoreticky možné, že bude box volný. Pokud se box prodal, mohli objednat nový box.

Obr. č. 40: Průběh procesu s omezením

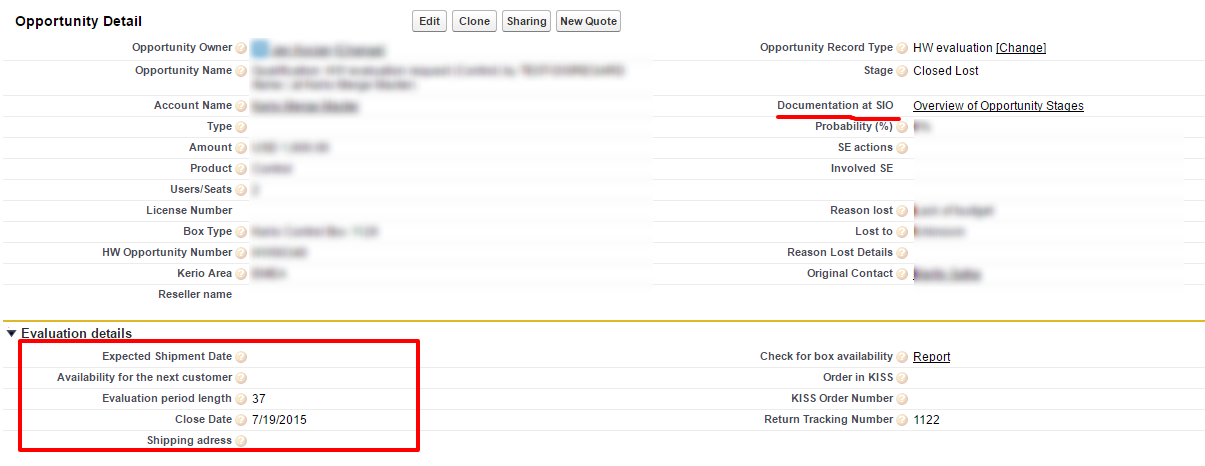


Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

**Časové lhůty**

Časové lhůty byly stanoveny zadáním - 30 dní provozu, 5 dní na vrácení. Podle toho byly vytvořeny speciální pole v SFDC, které zobrazují všechny potřebné datumy, které jsou pro proces důležité. Respektive, byla na příležitosti vytvořená cela sekce, která obsahuje detaily o Evaluation programu.

Obr. č. 41: Ukázka příležitosti



Zdroj: SFDC, vlastní zpracování, 2016

Jak je vidět z obrázku, je zde hned několik dat - ty se dopočítávají automaticky, na základě výše stanovených časových lhůt. Datumy se dopočítávají na základě změny stavu příležitosti.

Další věc, která byla přidána přímo na tento typ příležitosti, je link na přehled stavů, které můžou být použity u této příležitosti.

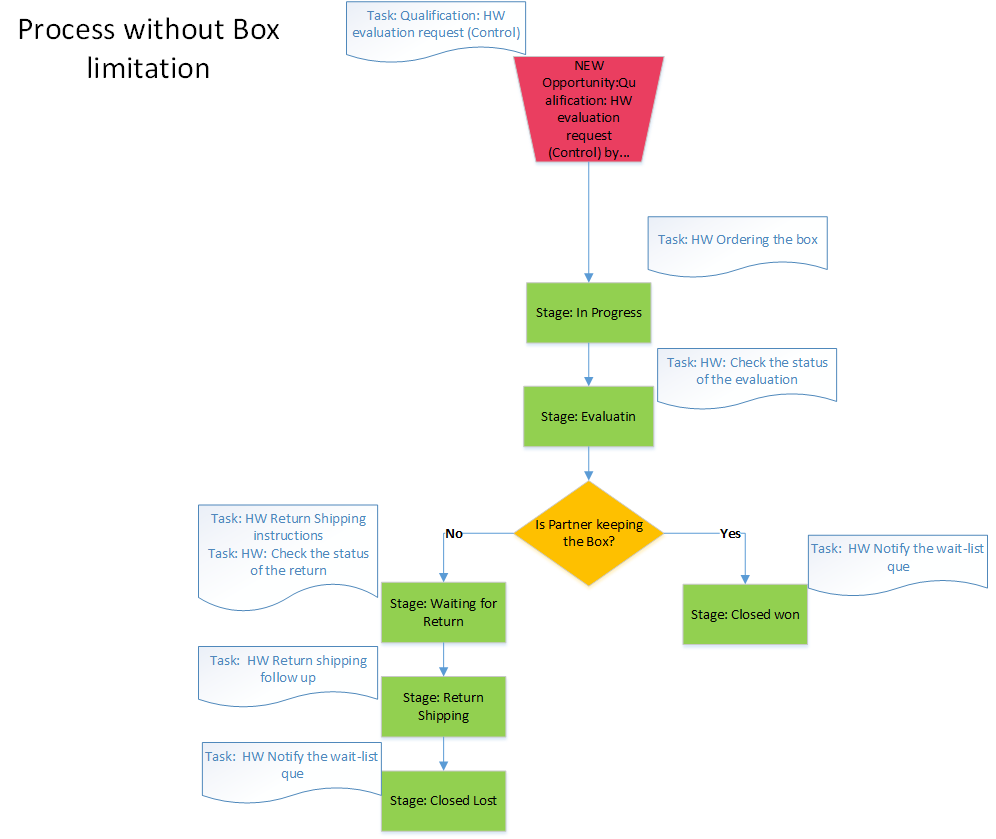
**Posílání boxů zpět**

Box, který se partner rozhodl vrátit, se neposílá do Keria, či pobočky společnosti Kerio, ale přímo výrobci. Bylo proto potřeba zajisti, aby rozeznal, že box patří do "Try and Buy" programu, a že se má po úpravách vrátit zpět do oběhu. Vzhledem k tomu, že systémové řešení by obě strany stály čas a peníze, bylo pro začátek přistoupeno k jednoduchému řešení, manuálního označení boxu. Pokud se partner rozhodl box vrátit, byly mu zaslány instrukce jak to provést spolu s adresou na kterou box odeslat. Adresa obsahuje jeden řádek navíc - HW Evaluation. Toto řešení je dostačující i teď, boxů, které se vracejí zpět výrobci je minimum.

### Procesní popis

Proces nyní probíhá bez omezení. Na níže uvedeném obrázku můžeme vidět slet stavů příležitostí a automaticky tvořených úkolů pro Pam a Sales Ops.

Obr. č. 42: Průběh procesu bez omezení

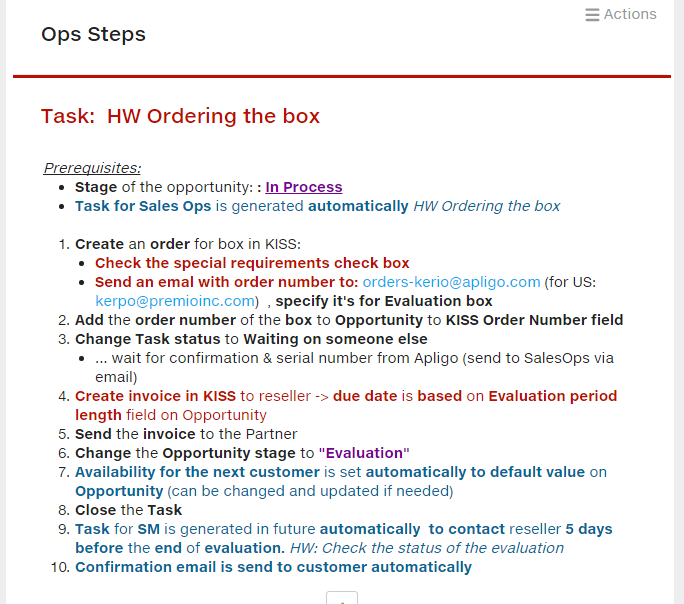


Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Díky této automatizaci bylo možné procesní popis seskládat trošku jinak než obvykle. Kroky procesu byly rozděleny do sekcí podle rolí, která má kroky vykonat. Dalším dělením pak bylo dělení na kroky s omezením a bez omezení - toto dělení bylo již z procesu odstraněno. Tento proces je veden postupným tvořením úkolů pro příslušné role. V momentě kdy je automaticky vytvořen úkol, spustí se kroky pro příslušnou roli.

V hlavičce procesu je tedy vždy uveden předmět úkolu a následné kroky.

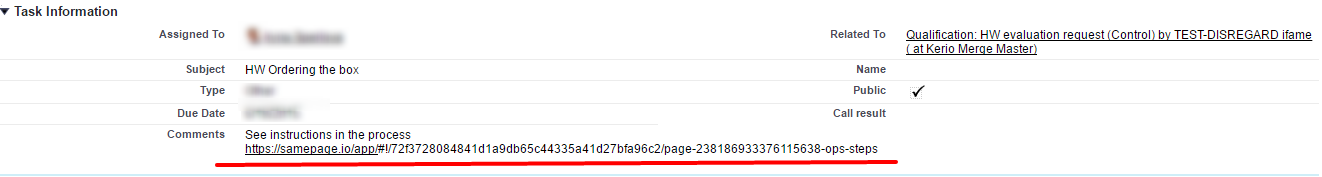
Obr. č. 43: Ukázka procesního popisu



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Úkoly v SFDC v tomto případě obsahují link na příslušné kroky procesu, které se mají vykonat.

Obr. č. 44: Ukázka úkolu



Zdroj: SFDC, vlastní zpracování, 2016

# Globální vylepšení

Po tom, co byly procesy sjednoceny a hlavně aktualizovány, bylo možné víc pracovat na propojení procesních popisů přímo ze SFDC.

Na vybrané objekty v SFDC byly přidány odkazy na příslušný procesní popis. Vybranými objekty jsou:

* Případy (Case) - vzhledem k tomu, že případy se tvoří povětšinou na základě určitého požadavku bylo možné tyto objekty propojit s příslušným procesním popisem pro tento požadavek.
* Úkoly (Task) - ne ke všem úkolům bylo možné přiřadit příslušný procesní popis. Toto zlepšení bylo využito pouze v případě úkolů, které se tvoří během procesu HW Evaluation, kde to nastavení dovoluje.
* Příležitost (*Opportunity*) – u typu příležitosti HW Evaluation bylo přidáno políčko, které obsahuje odkaz na vysvětlivky stavů této příležitosti na SIO

Jak později vyplyne z dotazníkového šetření, které bylo provedeno v Sales týmu, z výsledků je možné usoudit, že i přes veškerou snahu, některá vylepšení zůstala nepovšimnuta.

# Dotazníkové šetření

Po dokončení prací na přepisu procesních popisů a úpravách procesů bylo potřeba zjisti, jak jsou s ní spokojení hlavní uživatelé, tedy členové Sales týmu. Byl tedy vytvořen dotazník a ten byl rozeslán všem členům Sales týmu, celkově 31 lidem. Dotazník byl odeslán na přelomu ledna a února 2016, po dohodě s viceprezidentem v období, kdy mají Sales trošku volnější období. Účelem dotazníků bylo zjistit, zda Sales tým používá procesy, pokud je nepoužívá tak proč. Na účast v dotazníkovém šetření byla určena časová lhůta, cca jeden týden. Tato lhůta se několikrát posouvala z důvodu, že bylo potřeba dosáhnout minimálně 50% účasti členů Sales týmu. Výsledky by jinak nebyly vypovídající. Tento cíl, dosáhnout minimálně 50% účastni byl splněn.

Tab. č. 1: Účastníci šetření

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Office** | **Participants** | **Sales Team** | **% of participants from office** | **%share in total** |
| UK | 5 | 5 | 100% | 16% |
| RU | 2 | 3 | 67% | 6% |
| PL | 1 | 1 | 100% | 3% |
| CZ | 6 | 7 | 86% | 19% |
| AU | 1 | 4 | 25% | 3% |
| US | 8 | 11 | 73% | 26% |
| **Total** | 23 | 31 | x | **74%** |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V tabulce jsou uvedeny počty pracovníků v jednotlivých kancelářích a dále pak počet účastníků z těchto kanceláří a celková účast.

Dotazník byl zpracován ve webové aplikaci Typeform.com, která nabízí i nástroje pro vyhodnocení jednotlivých otázek a odpovědí účastníků.

Nyní budou postupně rozebrány otázky, proč byly položeny a jaké odpovědi se vyskytly ve výsledcích. Dále bude provedeno shrnutí a vyhodnocení výsledků.

Otázek bylo celkem 19, zodpovězení otázek v průměru zabralo 12 minut. U všech otázek byla vyžadována odpověď, takže nebylo možné otázky přeskočit, či vynechat. Otázky i odpovědi jsou ponechány v anglickém jazyce, výsledky jsou pak prezentovány česky.

## Rozbor otázek

**1. otázka: *Imagine situation: you can't continue with work in SFDC, because you don't know how. What would you do?***

**Možnosti odpovědí:**

* *ask colleague for help*
* *find solution on Samepage*
* *use your creativity*

Tato otázka mířila na samou podstatu existence procesních deskripcí. Na základě odpovědí na tuto otázku zle posoudit, zda zde jsou tendence procesní popisy používat, nebo spíše ne.

**Výsledky:**

74% respondentů zvolilo první možnost, čili zeptat se svého kolegy. Pouhých 13% se pokusí najít řešení svého problému v interním systému SIO. A vyskytlo se i pár případů, kteří jsou buď kreativní, nebo zkouší jiné možnosti. Jeden z respondentů, zde také podotkl, že hledání věcí na SIO není vůbec jednoduché.

Tato otázka byla zvolena jako předvoj pro otázku, jestli procesy čtou či ne. Pokud ano, pak je v pořádku že požádají o pomoc kolegu, pokud ovšem ani jejich kolega nečte procesy a neví jak úkon správně vykonat. Ptát se kolegy není nejlepším řešením.

Další otázka, na tuto problematiku hledáni na SIO navazuje.

**2. otázka: *Have you ever try to find answer to your SFDC problem on SIO?***

**Možnosti odpovědí:**

* *Yes*
* *No*

Tato otázka byla položena za předpokladu, že odpovědi na otázku číslo jedna budou jiné než to, že se snaží najít odpovědi na SIO. Z výsledků odpovědí na první otázku je patrné, že tento předpoklad byl správný.

**Výsledky:**

Z výsledků odpovědí na první otázku je patrné, že tento předpoklad byl správný. Nicméně výsledky této otázky, výsledkům odpovědí na první otázku trošku odporují. U 2. otázky totiž 83% respondentů odpovědělo, že se někdy pokusili najít řešení svého problému na SIO. Zbylých 17% se o to nikdy nepokusilo.

**3. otázka: *Are you following the Process page?***

**Možnosti odpovědí:**

* Yes
* No

Tato otázka už více míří k podstatě věci. Všechny procesy, jsou umístěny na jedné stránce na SIO, Process page. Všichni ze Sales týmu by tuto stránku měli sledovat a to z toho důvodu, že pokud se v procesu něco změní, SIO odešle notifikaci o změně všem, kteří tuto stránku sledují.

**Výsledky:**

83% respondentů ano, 17% ne. Tento výsledek lze považovat za uspokojivý. Další otázkou byli vyzvání, aby svou odpověď zdůvodnili

**4. otázka: *Explain why you do/don't follow the main process page?***

Tato otázka byla jako jedna z mála položena jako otevřená. Účelem bylo zjistit, co je důvodem sledování, či nesledování hlavní procesní stránky.

**Výsledky:**

Důvody proč sledují tuto stránku:

* povědomí o změnách v procesech, zveřejnění nových procesů
* protože je na to upozornil jejich nadřízený, nebo já
* sledují, ale myslí že by bylo potřeba je aktualizovat
* sledují, aby nemuseli dělat některé věci dvakrát, ale rovnou je udělali správně
* sledují, ale některé informace jsou dle jejich názoru zavádějící a matoucí -Dává jim smysl je sledovat jako centrální zdroj procesů -jsou užitečné
* aby byli konzistentní se svými kolegy a vyhnuli se zmatení

Důvody proč nesledují hlavní stránku:

* příliš mnoho stránek ke sledování
* nevěděli, co odpovědět
* nemají čas
* velmi špatné vyhledávání na SIO

Z výsledků je patrné, že někteří sice hlavní procesní stránku sledují, ale nezaznamenali změnu v tom, že procesy byly aktualizovány a zkráceny.

Důvody proč nesledovat stránku jsou dle mého názoru neopodstatněné.

Po prvních čtyřech položených otázkách bylo možné zběžně vyhodnotit, zda odpovědi respondenti hádají, či odpovídají popravdě. Mohlo by být namítnuto, že počet těchto otázek, které směřují k jednomu bodu, by mohl být zredukován. Všechny otázky měly mezi sebou nějakou vazbu. Další otázky už více směřují ke konkrétním věcem, které by měli členové Sales týmu znát. Významné změny, či vylepšení systému SFDC jsou jim oznámeny pomocí notifikace, která obsahuje i případný odkaz na příslušný proces.

**5. otázka: *Why do the process block titles have different colors?***

**Možnosti odpovědí:**

* *to specify role to perform the set of steps*
* *Katka likes colors*
* *to separate automatic and manual steps*
* *to separate steps done in different systems (SFDC, KISS etc.)*

V předchozí kapitole této práce byl představen dokument Global Guidance, který obecně upravuje pravidla psaní pro procesy. Global Guidance byla představena i Sales týmu, tato otázka míří na to, zda se s ní nějakým způsobem seznámili, či ne.

**Výsledky:**

U této otázky je možná jenom jedna správná odpověď a to ta první, aby se oddělily role, které mají vykonat příslušné kroky procesu. Správnou odpověď zvolilo 61% respondentů. 22% respondentů si myslelo, že účelem je oddělit systémy, ve kterých se proces odehrává. Tato odpověď byla zařazena záměrně, jako mírně zavádějící, aby bylo případně možné rozpoznat, zda respondent odpověď ví, nebo typuje. Dalších 13% respondentů si myslelo, že barevné nadpisy jsou můj rozmar. Může být konstatováno, že Sales na tuto otázku odpověděli správně, což je uspokojivé.

**6. otázka: *Do you know about Global Guidance page (how to read / write processes)?***

**Možnosti odpovědí:**

* *yes, and I have read it*
* *yes, but I didn't have chance to read it yet*

Pokud předchozí otázka jenom směřovala na Global Guidance, tato už se otevřeně ptá na její existenci.

**Výsledky:**

U této otázky jsou výsledky, v souvislosti s předchozí otázkou, již méně uspokojivé. 78% respondentů odpovědělo, že o Global Guidance nikdy neslyšeli. Potom je s podivem, že nadpoloviční většina odpověděla na předchozí otázku správně.

**7. otázka: *Do you read process descriptions?***

**Možnosti odpovědí:**

* *yes, when I got stuck*
* *yes, when I get the announcement about the change*
* *every time I use the process*
* *not at all*

Tato otázka se opět přímo ptá, za procesy čtou či nečtou. Oklikou se dostáváme opět k otázce číslo jedna, která se ptala na, dá se říci, stejnou věc, akorát z jiné strany. Tato otázka má opět i kontrolní účel, zda jsou odpovědi "pravdivé" či spíše "hádané".

**Výsledky:**

43% respondentů odpovědělo, že procesy čtou v momentě, kdy se zaseknou. To je poněkud v rozporu s otázkou číslo jedna, kdy většina respondentů odpověděla, že se zeptá kolegy a nehledá přímo odpověď na SIO. Druhou nejfrekventovanější odpovědí pak bylo, že procesy nečtou vůbec - 26%. Což pro mne není uspokojivý výsledek, spolu s poznatky z odpovědí respondentů na otázku číslo 4, lze identifikovat další náměty ke zlepšování. Další 22% odpovědělo, že procesy čtou, když dostanou notifikaci. Což pokud nesledují příslušnou stránku, nikdy nedostanou, tudíž nečtou.

Tab. č. 2 Grafické vyhodnocení otázky č. 7

#### Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

**8. otázka: *Where do you get the information about new / updated processes from?***

**8. otázka**: *Where do you get the information about new / updated processes from?*

**Možnosti odpovědí:**

* *Salesforce announcement*
* *Notification from SIO Processes page*
* *My boss*
* *My colleague*
* *Other*

Zde opět vzniká vazba na otázku, která již byla položena. Pokud sledují procesní stránku, dostanou notifikaci. Pokud nesledují, odkud tedy dostávají notifikaci o změnách v procesu?

**Výsledky:**

65% respondentů odpovědělo, že nejčastěji dostávají notifikace ze SIO. Vzhledem k tomu že už v předchozí otázce vyšlo, že 83% dotázaných sleduje procesní stránku, je to možné. Další cestou je nejčastěji upozornění od kolegy, 35% či nadřízeného, 30%.

**9. otázka: *What's your preferred way of getting information about new / updated processes?***

**Možnosti odpovědí:**

* *Process page with announcement only*
* *Recording ("offline" webinar, Q&A on the webinar page)*
* *Webinar (video conference with Q&A at the end)*
* *Other suggestions*

V souvislosti s předchozí otázkou, byly vzneseny návrhy, jak případně zlepšit komunikaci o změnách v procesech, které většinou provádí ES tým směrem k Sales týmu. Vyhodnocení této otázky bude klíčové pro ES tým a zlepšení komunikace.

**Výsledky:**

Z odpovědí vyplývá, že většina, 52%, respondentů je spokojená s pouhými notifikacemi ze SIO. Dalších 44% by uvítali off-line webináře či přímo online webinář.

Tyto návrhy jsou brány v potaz a bude se s nimi dále pracovat. První budou na řadě nejspíše off-line webináře, na základě jejich přijetí se bude uvažovat o online webinářích.

**10. otázka: *What will you make to use the processes?***

**Možnosti odpovědí:**

* *funny pictures in the processes*
* *making them shorter*
* *making them longer (more descriptive)*
* *my boss pushing them onto me*
* *personal meeting with Katka*
* *seeing Katka in the "Read the f\*\*cking processes" t-shirt*
* *having link to the process available on SFDC record I work with (task / case / opportunity)*
* *Other suggestions*

U této otázky měli možnost respondenti vybrat více, než jednu odpověď. Zajímavé je, že v možnostech odpovědí byly zakomponované jak nové možnosti, tak i věci, které již provedeny byly.

Pro odlehčení a ozvláštnění celého dotazníku byly vsunuty vtipné odpovědi, či odkazy na člověka odpovědného za procesy - čili mně. Tyto vtipné vsuvky byly účelné, bylo potřeba Sales zaujmout natolik, aby došli v průběhu dotazování až do konce.

**Výsledky:**

Dvě nejčastější odpovědi jsou v tomto případě paradoxně ty, které byly záměrně zařazeny a tyto úpravy již byly provedeny. 65% respondentů chce procesy zkrátit - první věc, na kterou jsem se v průběhu přepisu procesů zaměřila. 48% respondentů by chtělo mít link na proces přímo na objektu v SFDC - toto opatření bylo také uvedeno do praxe, hned po tom, co byl dokončen přepis všech procesů. Sales týmu přišla notifikace ze SIO i oznámení o této změně. Z výše uvedeného vyplývá, že si Sales těchto změn vůbec nevšimli a linky z objektu v SFDC moc nevyužívají. 17% respondentů dále vybralo odpověď, že procesy budou číst v momentě, kdy na ně zatlačí jejich nadřízený. Další odpovědi byly zanedbatelné.

Z výsledků vyplývá, že je potřeba změny komunikovat z více zdrojů a pokud možno za podpory nadřízených v Sales týmu.

Tab. č. 3: Grafické vyhodnocení otázky č. 10

#### Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

**11. otázka: *Who is Katka (Katerina)?***

Tato otázka byla vsunuta pro pobavení, ale také pro malé ověření, jestli Sales tým ví, kdo je za procesy odpovědný na straně IS týmu. Byla sem zvědavá, jestli Sales tým ví, o koho jde. Nebylo to poprvé, kdy byli vyzvání k nějaké akci ohledně procesů, povětšinou mi přišlo, že tyto výzvy ignorují. Chtěla jsem vědět, jestli je to procesy, nebo tím, že osobu co jim psala email neznají, nemají tušení, co dělá.

**Výsledky:**

Na "vtipnou" otázku, občas i vtipná odpověď. Povětšinou členové Sales týmu odpovídali, že jsem členkou IS týmu, občas si to popletli s ES týmem - což je pochopitelné, nevidí v tom moc rozdíl. Někteří napsali i to, že sem odpovědná za procesy. Takže v celku uspokojivé odpovědi.

**12. otázka: *On which SFDC object you can find link to process?***

**Možnosti odpovědí:**

* *Account*
* *Opportunity*
* *Case*
* *Task - all types*
* *Some tasks only*
* *none*

Opět otázka, která má vazbu na jednu z předchozích otázek. V otázce č. 10 byly poskytnuty možnosti na zlepšení. Z této otázky je jasné, že některé z návrhu na zlepšení již byly zavedeny do praxe, byly komunikovány na Sales tým. Touto otázkou jsme se snažili přijít na to, zda komunikace byla efektivní a také, zda si tohoto vylepšení členové Sales týmu vůbec všimli.

**Výsledky:**

U této otázky byly možné pouze dvě správné odpovědi. Linky na procesy je možné najít na objektech typu Case a některých objektech typu Task. U této otázky je z odpovědí zřejmé, že členové sales týmu spíše tipovali, než že by věděli na kterých objektech linky jsou. Jenom 35% respondentů si myslelo, že jsou na Casu. Dalších 30% respondentů si myslelo, že linky na procesech se nenacházejí na žádném z objektu v SFDC. To nás opět navádí na zlepšení komunikace těchto vylepšení na Sales tým ze strany ES týmu. 26% respondentů si myslelo, že lze linky na procesy se dají najít na objektu Opportunity, tam zatím bohužel nejsou (je tam pouze link na statusy příležitostí). Je to další námět pro zlepšení. 26% zodpovědělo, že linky na procesy jsou jen na některých objektech typu Task. Zbytek respondentů si myslel, že linky na procesy jsou na objektu Account či na všech typech objektu Task.

**13. otázka: *Please rate how much you agree with the following statements.***

U této otázky nemuseli vybírat konkrétní otázky, ale měli známkami 1 až 5 ohodnotit jednotlivá tvrzení. Jednotlivé hodnocení vyjadřují:

* *1 - strongly agree*
* *2 - agree*
* *3 - neutral*
* *4 - disagree*
* *5 - strongly disagree*

Jednotlivá tvrzení se pak zaměřovaly zejména na srozumitelnost a přehlednost procesů.

**Tvrzení:**

1. *Processes are up to date*
2. *Processes are easy to read*
3. *Processes are easy to understand*
4. *Processes could be more useful*
5. *Processes are easy to find*
6. *I'm informed about new / updated processes well*
7. *I want to read new / updated processes*
8. *I have time to read new / updated processes*

**Výsledky:**

U prvního tvrzení bylo průměrné hodnocení na hodnotě 3,04. Toto hodnocení je neutrální a jde považovat za uspokojivé. U druhého tvrzení bylo průměrné hodnocení na hodnotě 2,65, s tím že 39% respondentů považují procesy za snadno čitelné. Toto hodnocení je nad očekávání a více než uspokojivé. Třetí tvrzení bylo průměrně hodnoceno známkou 2,73. Srozumitelnost procesů byla ohodnocena jako uspokojivá, více než 45% respondentů s tímto tvrzením souhlasila. Další tvrzení mělo průměrné hodnocení na hodnotě 3,13 - tedy neutrální. Páté tvrzení mělo opět neutrální hodnocení na známce 3,17. Zde je zajímavé, že 43% respondentů souhlasilo plně s tvrzením, že procesy jsou snadno k nalezení. Přitom v předchozích odpovědích si naopak stěžují, že procesy často nemohou najít. Šesté tvrzení bylo opět neutrálně ohodnoceno - známkou 3. Už z předchozích odpovědí je patrné, že komunikaci je potřeba vylepšit. Toto hodnocení tvrzení to jenom potvrzuje. Sedmé tvrzení bylo v průměru hodnoceno známkou 2, 74. Toto hodnocení naznačuje, že potřeba číst nové procesy tu je. Jen je potřeba najít tu správnou cestu. Poslední tvrzení bylo zaměřené na časovou náročnost, v průměru bylo hodnoceno známkou 2,78. S čehož lze usuzovat, že Sales tým má čas na to, číst aktualizované verze procesu. Toto hodnoceni lze považovat za uspokojivé.

Tab. č. 4: Grafické vyhodnocení otázky

#### Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

**14. otázka: *If you face issue while using SFDC, you***

**Možnosti odpovědí:**

* *report it to ES team*
* *try to find help on Process pages*
* *stop using the feature, because it "doesn't work"*

Tato otázka vyloženě míří na to, jak postupují při své práci. ES team má na starosti podporu Sales týmu. Tudíž když nastane nějaké kritický problém, měli by ho reportovat. Bohužel jsme v několika případech viděli i to, že některou novou funkcionalitu systému přestali používat na základě toho, že jim nefungovala. A nefungovala jim proto, že nepostupovali podle procesu.

**Výsledky:**

52% respondentů odpovědělo, že problémy reportují ES týmu, 43% se snaží najít odpověď na problém na SIO, pouze 4% respondentů by vzdali používání nového vylepšení z důvodu, že nefunguje.

**15. otázka: *Example of good process (easy to read / understand), add the link to particular page***

**16. otázka: *Example of bad process, please add the link to particular page***

Tyto dvě otázky byly položeny ze dvou důvodů: zaprvé sem dostala zpětnou vazbu o tom, která deskripce vyhovuje týmu víc, která méně, za druhé - na Samepage se nachází spousta stránek, a spousta procesů. v průběhu zpracování diplomové práce, byly objeveny i "neoficiální" procesní stránky, kde se procesy zbytečně duplikovaly. Když to tedy shrneme, bylo důležité získat jak zpětnou vazbu, tak případně objevit další stránky na kterých se vyskytují duplicitní procesy a odstranit je, respektive nahradit linkem na oficiální stránku.

**Výsledky:**

Linky pro dobře popsaný proces povětšinou vedly na procesy, které byly zveřejněny nedávno. Většinou se jednalo o nové procesní deskripce. V příkladech špatných procesů se vyskytovaly hlavně procesy, které byly z přepisu vyloučeny a to z důvodu rozdělení firmy. Co je ovšem pozitivní, žádný z linků nesměřoval mimo "oficiální stránku" s procesy.

**17. otázka*: Any suggestions how to improve the process descriptions?***

Ve své podstatě poslední otázka, kde bylo respondentům umožněno vznést nějaký vlastní návrh na zlepšení procesních deskripcí.,

**Výsledky:**

Nejčastěji se vyskytoval návrh na webináře či rychlé How to video, které by bylo součástí procesu. Tyto návrhy jsou brány v potaz a pro nové procesy, které budou vznikat jsme připraveni toto řešení Sales týmu nabídnout. Dalším zajímavým návrhem, či postřehem bylo, přijít s konzistentním pojmenováním, či slovníkem. O to jsem se v průběhu celého přepisu procesu snažila. Dalším návrhem bylo umístění snímků obrazovky. Tato cesta byla zavrhnuta již na začátku přepisu a mým cílem bylo odstranit co nejvíce těchto snímků, ideálně všechny. Vzhledem k tomu, že se systém neustále mění svým nastavením a rozložením, snímky zastarávají a jejich údržba není jednoduchá. Toto rozhodnutí bylo komunikováno na vedení Sales týmu a po diskusi argumentaci bylo toto rozhodnutí akceptováno.

Další otázky už byly zaměřené na identifikaci člena týmu. Dotazník byl anonymní, ale vzhledem k tomu, že Sales tým je rozprostřen takřka po všech pobočkách společnosti Kerio a zahrnuje více pracovních rolí, byli požádání aby:

* **add your working position (Sales team role)**
* **choose your office:** AU, US, CZ, UK, PL, RU

Na závěr bylo všem účastníkům poděkováno za účast.

## Shrnutí

Celkově jde výsledky dotazníků označit za uspokojivé. Zpětná vazba, která je neustále vyžadována, vede k postupnému zlepšování komunikace mezi ES týmem a Sales týmem. Pracovníci Sales týmu se teď mnohem více vyjadřují k procesním popisům. A co je hlavní, reportují změny, o kterých vědí dříve než pracovníci ES týmu, tím pádem se postupně začínají zapojovat do údržby popisů.

Prostor pro zlepšování zde je. Důležité bude vylepšit komunikaci o změnách v procesních popisech a systémových vylepšeních směrem k Sales týmu. Z dotazníku vyplynulo, že je tato komunikace nedostatečná.

Přínosem pro ES tým jsou pak také návrhy, jak procesní popisy ještě dále vylepšovat a činit je tak víc uživatelsky přívětivé.

###### Závěr

Cílem diplomové práce bylo aktualizovat a sjednotit procesní popisy využívané Sales týmem společnosti Kerio Technologies, s. r. o. Dále pak měla být navržena metodika, která bude sloužit pro budoucí popisy procesů a zároveň podle této metodiky bude přepsána stávající dokumentace.

V první části práce je charakterizovana společnost, systémy které společnost využívá a take role v Sales týmu. Tyto charakteristiky bylo potřeba zahrnout z důvodu pozdějšího pochopení procesních popisů.

Pak byly nadefinovány problémy, které byly v průběhu přepisování dokumentace odhaleny. Problému je celkem 9. Ke každému problému bylo navrženo řešení a toto řešení následně i uskutečněno. V této části jsou uveden příklady různých procesních popisů a jejich stavu před realizací navrženého řešení a stavu po realizaci navrženého řešení. Pro úplnost je v této části nadefinován proces a jak je chápan v této práci. Také jsou zde nadefinované atributy procesu, ktetré poslužily i při tvorbě obecných pravidel pro pcesního popisu.

Na tuto část přímo navazuje představení dokumentu Global Guidance a pravidel pro psaní procesních procesů. Podle této metodiky a pravidel bylo přepsáno do jednotného tvaru cca 30 procesů. V průběhu úprav na dokumentaci vznikaly i nové procesní popisy, již plně v souladu s Global Guidance a pravidly.

Podrobnější pohled, jak byly procesní popisy přetvářeny, respektive vytvářeny, je pak zachycen v další kapitole, která více rozebírá konkrétní přepis procesu partnerské registrace. Je zde uveden postup práce během přepisu, změny v systémovém nastavení a konečná verze procesního popisu partnerské registrace. Díky aktualizaci tohoto procesu bylo možné realizovat i systémová vylepšení, která proces zjednodušila.

Poslední část je pak věnována dotazníkovému šetření v Sales týmu ohledně jejich spokojenosti s procesními popisy. Účelem bylo zjistit, zda procesní popisy používají a zda jsou z jejich současnou podobou spokojeni. Dotazníku se zúčastnilo 23 pracovníků Sales týmu z celkového počtu 31. Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny jako uspokojivé. Některé odpovědi pak byly ES týmem převzaty jako podnět pro budoucí vylepšování procesních popisů.

Ve společnosti tedy byly sjednoceny a aktualizovány procesní popisy, které využívá Sales tým, lze tedy konstatovat že cíl práce byl splněn.

###### Seznam tabulek a obrázků

##### Seznam tabulek

[Tab. č. 1: Účastníci šetření 69](#_Toc449246066)

[Tab. č. 2 Grafické vyhodnocení otázky č. 7 74](#_Toc449246067)

[Tab. č. 3: Grafické vyhodnocení otázky č. 10 76](#_Toc449246068)

[Tab. č. 4: Grafické vyhodnocení otázky 79](#_Toc449246069)

##### Seznam obrázků

[Obr. č. 1: Organizační struktura Kerio Technologies 8](#_Toc449246008)

[Obr. č. 2: Propojení systémů před oddělením SIO 15](#_Toc449246009)

[Obr. č. 3: Propojení systému po vyčlenění SIO 15](#_Toc449246010)

[Obr. č. 4: Organizační struktura Sales týmu 17](#_Toc449246011)

[Obr. č. 5: SPR procesní popis před změnou 22](#_Toc449246012)

[Obr. č. 6 SPR procesní popis po úpravách 22](#_Toc449246013)

[Obr. č. 7: Procesní popis Merging Duplicate Accounts před změnou 24](#_Toc449246014)

[Obr. č. 8: Procesní popis Merging Duplicate Accounts po úpravách 25](#_Toc449246015)

[Obr. č. 9: Ukázka z Global Guidance 26](#_Toc449246016)

[Obr. č. 10: Procesní popis Refund Policy před změnou 27](#_Toc449246017)

[Obr. č. 11: Procesní popis Refund Policy po úpravách 27](#_Toc449246018)

[Obr. č. 12: Procesní popis Business Trip po úpravách 28](#_Toc449246019)

[Obr. č. 13: Procesní popis Business Trip před změnou 29](#_Toc449246020)

[Obr. č. 14: Procesní popis Partner Registration po úpravách 30](#_Toc449246021)

[Obr. č. 15: Procesní popis Partner Registration před změnou 31](#_Toc449246022)

[Obr. č. 16: Původní struktura stránek procesních popisů 32](#_Toc449246023)

[Obr. č. 17: Nová struktura procesních stránek 33](#_Toc449246024)

[Obr. č. 18: Ukázka kroků pro registraci existujícího partnera 35](#_Toc449246025)

[Obr. č. 19: Ukázka procesních kroků Manage KPP Access 36](#_Toc449246026)

[Obr. č. 20: Ukázka požadavků před začátkem procesu 37](#_Toc449246027)

[Obr. č. 21: Overview 38](#_Toc449246028)

[Obr. č. 22: Definition of colors used 39](#_Toc449246029)

[Obr. č. 23: Legenda procesních map 40](#_Toc449246030)

[Obr. č. 24: Mapa procesních stránek 41](#_Toc449246031)

[Obr. č. 25: Mapa propojení procesních popisů 42](#_Toc449246032)

[Obr. č. 26: Vysvětlující tabulka stavů příležitostí 44](#_Toc449246033)

[Obr. č. 27: Rules 46](#_Toc449246034)

[Obr. č. 28: Template 47](#_Toc449246035)

[Obr. č. 29: Struktura stránek původního popisu 51](#_Toc449246036)

[Obr. č. 30: Původní procesní popis Partner Registration 53](#_Toc449246037)

[Obr. č. 31: Pomocný obrázek 54](#_Toc449246038)

[Obr. č. 32: Průběžná struktura stránek 55](#_Toc449246039)

[Obr. č. 33: Průběžná struktura stránek 56](#_Toc449246040)

[Obr. č. 34: Model procesu Partner Registration 56](#_Toc449246041)

[Obr. č. 35: Nový průběh procesu pro existujícího partnera 57](#_Toc449246042)

[Obr. č. 36: Nový průběh procesu pro nového partnera 58](#_Toc449246043)

[Obr. č. 37: Finální struktura stránek procesního popisu 59](#_Toc449246044)

[Obr. č. 38: stavy příležitosti v procesu HW Evaluation 62](#_Toc449246045)

[Obr. č. 39: Časová osa procesu 63](#_Toc449246046)

[Obr. č. 40: Průběh procesu s omezením 64](#_Toc449246047)

[Obr. č. 41: Ukázka příležitosti 64](#_Toc449246048)

[Obr. č. 42: Průběh procesu bez omezení 66](#_Toc449246049)

[Obr. č. 43: Ukázka procesního popisu 67](#_Toc449246050)

[Obr. č. 44: Ukázka úkolu 67](#_Toc449246051)

###### Seznam použitých zkratek

ID Identifikační číslo

ISM Inside Sales Manager

KPP Kerio Partner Portál

NFR Not for resale

Pam Partner Account Manager

Sales Ops Sales Operation Specialist

SE Sales Engineer

SFDC Salesforce

SIO Samepage

SM Sales Manager

SWM System Maintenance

###### Seznam použité literatury

BASL, Josef, *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-708-2936-2

GRASSEOVÁ, Monika, *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAMMER, Michael, Lisa W HERSHMAN a Vít GLASL. *Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-253-6.

HARMON, Paul. *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. Third edition. Boston: Elsevier, 2014. ISBN 978-012-8003-879.

LAGUNA, Manuel, .*Business process modeling, simulation and design: revue littéraire mensuelle*. 2nd edition. [S.l: s.n.], 2013. ISBN 978-143-9885-284.

ŘEPA, Václav, *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, Václav, *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

##### Články

SEDLÁK, Jan. Cloudový fenomén Salesforce.com chystá expanzi v Česku.*Connect.zive.cz* [online]. 2013 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://connect.zive.cz/clanky/cloudovy-fenomen-salesforcecom-chysta-expanzi-v-cesku/sc-320-a-171592>

SAS Marketing Automation nabízí analytiku pro potřeby marketingu. *Marketingovenoviny.cz*[online]. 2003 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\_1297/

##### Elektronické zdroje

*Adaptic.cz: crm* [online]. 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/crm/

*Force.com Workbook: Salesforce Patform Workshop* [online]. SALESFORCE.COM, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <https://resources.docs.salesforce.com/sfdc/pdf/forcecom_workbook.pdf>

*Justice.cz: účetní závěrka 2014*[online]. Plzeň, 2015 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=148192>

*Kerio.cz: produkty* [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.kerio.cz/products/kerio-connect>

*Kerio.cz: produkty* [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.kerio.cz/products/kerio-control>

*Kerio.cz: produkty* [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.kerio.cz/products/kerio-connect/server>

*Kerio.cz: produkty* [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.kerio.cz/products/kerio-cloud>

*Marketo.com: marketing automation*[online]. San Mateo, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <https://www.marketo.com/marketing-automation/>

*Salesfoce.com: products* [online]. San Francisco, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/products/>

*Zuora.com: story* [online]. San Francisco, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <https://www.zuora.com/about/stories/story/>

*WHMCS.com* [online]. San Francisco, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: https://www.whmcs.com/

##### Interní zdroje

*KISS User Manual, Usage Scenarios: System version KISS 3.0*. Plzeň, 2013.

*Samepage.io: Processes* [online]. Plzeň, 2015 [cit. 2016-04-24].

*Samepage.io: Global Guidance* [online]. Plzeň, 2015 [cit. 2016-04-24].

*Samepage.io: Template* [online]. Plzeň, 2015 [cit. 2016-04-24].

*Samepage.io: Org Charts* [online]. Plzeň, 2015 [cit. 2016-04-24].

*Samepage.io: Sales team job descriptions* [online]. Plzeň, 2015 [cit. 2016-04-24]. *Samepage.io: Originální verze přespaných procesů* [online]. Plzeň, 2015 [cit. 2016-04-24].

###### Seznam příloh

Příloha A: Originální verze procesního popisu Partner Registrace

Příloha B: Nová verze procesního popisu Partner Registrace

Příloha C: Procesní popis HW Evaluation

###### Abstrakt

PROKOPOVÁ, Kateřina. *Analýza a následná optimalizace vybraných procesů*.

Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 90 s., 2016

**Klíčová slova:** proces, procesní popis, atributy procesu, vlastník procesu, dokumentace, Sales tým, Salesforce, metodika

Předložená práce je zaměřena na sjednocení a aktualizaci procesních popisů určených Sales týmu společnosti Kerio Technologies, s. r. o. a na následný návrh metodiky, která je určena pro budoucí popis procesů.

První část práce je věnována společnosti Kerio Technologies, s. r. o. především pak systémům, které používá ke správě svých zákazníků a charakteristice Sales týmu.

Další část práce obsahuje problémy, které byly identifikovány v průběhu práce na přepisu procesní dokumentace spolu s návrhy jejich řešení a ukázkami navrhovaných řešení v praxi. Dále se práce věnuje metodice, která byla pro popis procesu ve společnosti zavedena. Poslední část vyhodnocuje spokojenost Sales týmu s procesními popisy.

###### Abstract

PROKOPOVÁ, Kateřina. *Analysis and following optimization of selected business* *processes.*

Diploma thesis. Pilsen: Fakulty of Economics at the University of West Bohemia in Pilsen, 90.p., 2016

**Key words:** process, process descritpion, process attributes, proces owner, documentation, Sales team, Salesforce, methodology

This thesis is focused on unification and updating process descriptions mostly used by Sales team of the company Kerio technologies, s. r. o. and introduction of methodology for future descriptions.

The first part is devoted to characteristic of the company , the systems company is using and also characteristic of the Sales team, main user of the descriptions.

Another part contains problems, identified during process re-write, suggested solutions and practical examples. After problem solving part, there is an introduction of methodology for future process descriptions. Last part is dedicated to Sales questionnaire which is focused on their satisfaction with updated processes descriptions..

1. CRM je zkratka z anglického Customer Relationship Managament a označuje se tak systém pro řízení vztahů se zákazníky. [↑](#footnote-ref-1)
2. V dohledné době se plánuje i propojení se systémem KISS. [↑](#footnote-ref-2)
3. ID – identifikační číslo [↑](#footnote-ref-3)
4. Anglický název týmu je zde zanechán záměrně. Překlad – obchodní oddělení – by plně nevystihnul význam týmu. [↑](#footnote-ref-4)
5. Nový ředitel tohoto týmu byl jmenován v půli dubna tohoto roku [↑](#footnote-ref-5)
6. NFR - Not for Resale. Tyto licence jsou jednou z výhod partnerského systému Kerio. Kromě využití v každodenním provozu má partner možnost produkty Kerio otestovat, použít je k demoverzi u zákazníků nebo ke školením. [↑](#footnote-ref-6)
7. Obě mapy zachycují stav v roce 2015, kterému se věnuje i tato práce. Změny v roce 2016 do map nejsou zahrnuty. [↑](#footnote-ref-7)
8. Toto bylo ještě do nedávna možné, ale vzhledem k tomu jak se produkt SIO vyvíjí, vkládat odkazy na obrázky už bohužel není možné. Této změně bylo přizpůsobeno i pravidlo pro snímky obrazovky [↑](#footnote-ref-8)
9. Kerio Partner Portál - je to portál určený pro spolupráci partnerů se společností. Partneři zde mohou vznášet dotazy, posílat požadavky prostřednictvím formulářů, jsou jim zde poskytovány informace o produktech a propagační materiály. [↑](#footnote-ref-9)
10. Tento proces se v průběhu zpracování práce změnil hned několikrát. [↑](#footnote-ref-10)