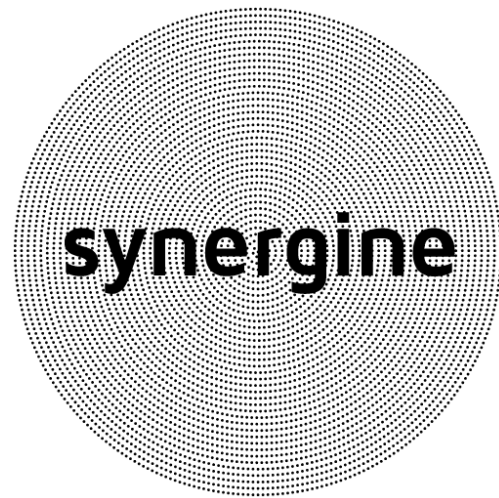


Digitální firma X(DFX)

Případová studie pro výuku předmětu Digitální firma



Případová studie – úvodní příběh

Úvod

DFX (Digitální firma-X) je fiktivní firma pro potřeby případové studie předmětu Digitální firma.

Firma DFX je mladá a rychle se rozvíjející společnost. Předmětem její hlavní podnikatelské činnosti je dodávání drobných kancelářských potřeb, jako jsou psací potřeby, papír, různé obaly, tonery do tiskáren a dalších potřeb každodenního firemního kancelářského provozu korporátním zákazníkům.

Obchodní model

Základní obchodní model spočívá v realizaci nákupu od smluvních dodavatelů a dodávání svým zákazníkům na základě objednávek.

Firma DFX má typicky nasmlouváno několik dodavatelů, odkud opakovaně nakupuje nejrůznější kategorie kancelářských potřeb podle požadavků svých zákazníků.

Modelový příklad „přeprodejce“.

Uzavírání smluv s dodavateli

Smlouvy s novými dodavateli jsou uzavírány v okamžiku vyvstání potřeby zboží, pro které není smluvní dodavatel či vyvstane příležitost nového dodavatele například z pohledu lepší nabídky či kvality zboží apod.

Smlouvy s dodavateli jsou uzavírány na konkrétní zboží za konkrétní ceny a jsou časově omezeny. Smlouvy s dodavateli jsou uzavírány osobně a udržovány v papírové podobě.

Za správnost a ekonomickou výhodnost smluv ručí odpovědné osoby, mezi něž patří **Ověřovatel** (z důvodu pravidla kontroly čtyř očí), **Schvalovatel** odpovědný za samotné uzavírání smluv a v poslední fázi **Představenstvo**. Schvalování probíhá předáváním smlouvy mezi jednotlivými schvalovateli v papírové podobě.

Vyřizování objednávek

Jednotlivé prodejní objednávky od svých korporátních zákazníků firma přijímá **telefonicky** nebo skrze interní **e-shop**. Objednávky jsou dále ve firmě sdílené **e-mailem** s příslušnými odděleními a pracovníky, a to převážně ve formě **tabulky v MS Excel**.

Aktuální obtíže

Administrativní aktivity spojené s vyřizováním objednávek a schvalováním smluvních podmínek uzavřených s dodavateli vyžadují vzhledem k rostoucímu obratu **stále více času zaměstnanců**.

Současně s tím často dochází z nejrůznějších příčin k **prodlevám v dodávkách** a někdy i **nedodání zboží**, když se nějaká objednávka či smlouva dokonce “zatoulá” v interní komunikaci. Firma není schopna ani poznat, zda k tomu došlo jinak, než následnou reklamací dotčeného zákazníka – což poškozují obchodní vztahy.

Samotný proces uzavírání smluv je **zdlouhavý**, pokud vyvstane nová potřeba na zboží, které není dosud nasmlouvané, dochází opět k **prodlevám**, zejména pokud je nutné schválení více lidmi. Ve firmě není nijak nastaveno řízené delegování.

Objednávky jsou distribuované ve firmě jako dokumenty přiložené v e-mailové komunikaci, nebo písemně. **Evidence jednotlivých objednávek a jejich aktuálního stavu závisí na konkrétních pracovnících, kteří objednávku vyřizují**. Pokud pracovník například onemocní či je příliš vytížen, je proces náchylný k opomenutím a prodlevám. Navíc proces zpracování objednávek nelze řídit jinak než společnými poradami pracovníků s jejich nadřízenými, což dále zvyšuje pracovní vytížení zaměstnanců a náročnost realizace.

Firma DFX k zajištění svých služeb a procesů aktuálně využívá pouze **účetní systém pro evidenci účetnictví, interní e-mailovou komunikaci a aplikaci MS Excel** pro evidenci objednávek.

Strategické uvažování

Vzhledem k nárůstu počtu objednávek, častých změn ve smluvních podmínkách dodavatelů, chybovosti v samotném vyřizování objednávek se současnou potřebou co nejrychleji uspokojit potřeby zákazníků, dochází jak k prodlevám v dodávkách, tak vyvstává obecný “tlak” na zaměstnance.

A tím evidentní “cítěná” **potřeba ve firmě celkově zefektivnit základní procesy spojené s obchodním modelem**.

Aktuálně chybí u obou procesů uzavírání smluv s dodavateli a vyřizování objednávek dostatečná **transparentnost, správa a řízení priorit a možnost pružné reakce na změny** přicházející z obchodního prostředí.

Vedení firmy se sešlo a přistoupilo ke strategickému rozhodnutí: digitalizovat své procesy, tedy definovat své procesy, požadavky na ně a zvolit vhodná sw řešení pro zkvalitnění a zefektivnění poskytování svých služeb.

Vedení firmy vám zadává úkol realizovat projekt „Digitalizace procesů Uzavírání smluv a Vyřizování objednávek“. Součástí vašich odpovědností je:

1. poznání jednotlivých procesů,
2. definování potřeb a požadavků,
3. zvolení vhodné strategie pro realizaci s výběrem vhodné softwarové podpory včetně přebírání dodávek od dodavatele řešení až po ověření správnosti implementace ve zvoleném softwarovém řešení.

Ve firemním prostředí si lze zažít roli vlastníka procesu, projektového manažera, projektového analytika či zodpovědného pracovníka (klíčového uživatele) v daném procesu se zodpovědností „převzít/akceptovat“ softwarové řešení a navrhnout průběžné zkvalitňování procesu či procesů.

V rámci následujících seminářů na praktickém příkladě budeme procházet témata, co obnáší digitalizace procesů s důrazem osvojení si univerzální znalosti překladu cítěných potřeb až do realizovaného řešení.

Strategická úroveň řízení projektu

Co je strategická úroveň?

Základní postup v procesech a projektech digitalizace sleduje postupný průchod třemi základními fázemi tázání:

Fáze	Hlavní aktivita	Základní směr tázání
Strategické řízení	VIZE, ROZHODOVÁNÍ	PROČ?
Analýza požadavků	ANALÝZA a NÁVRH řešení	CO?
Realizace, nasazení a konfigurace řešení	IMPLEMENTACE řešení a jeho SPRÁVA, průběžné zlepšování.	JAK?

Projekt digitalizace je procesem postupného zodpovězení si základních otázek **PROČ? ↔ CO? ↔ JAK?** a postupná transformace informací skrze tři základní roviny či abstrakce (strategie a stanovení cílů ↔ analýza požadavků a návrh řešení ↔ realizace a správa řešení splňující požadavky, které zajišťují strategické cíle).

První fáze každého projektu digitalizace začíná typicky na úrovni, které říkáme strategická. Jde typicky o rozhodnutí a stanovení cílů na úrovni vrcholového vedení firmy, které zdůvodňují celý proces digitalizace. Je jakýmsi celkovým “ukotvením” projektu, vůči kterému se pak ověřuje, zda nasazené řešení splnilo svá obchodní a procesní očekávání.

Úroveň strategického řízení typicky obsahuje následující specifikované informace:

Důvody

- Zachycují převážně širší textovou formou popis aktuálního stavu, který chceme v rámci digitalizace změnit;

Problémy, příležitosti

- Jsou již zřetelně identifikované problematické oblasti aktuálního stavu, které je třeba změnit;
- Z pohledu neutěšeného stavu jde o “problémy” a z pohledu rozvoje o “příležitosti” ke zlepšení;

Cíle

- Jasně specifikovaná vyjádření v podobě žádaného konečného stavu, které mají potenciál řešit identifikované problémy – příležitosti;

Metriky

- Současně se stanovením cílů digitalizace je nutné i stanovit příslušné ukazatele – metriky, na základě kterých jsme schopni vyhodnotit, zda bylo skutečně dosaženo stanovených cílů;

Rizika

- Na úrovni strategie lze rozlišovat rizika plynoucí z **povahy zajištění realizace projektu** (finanční, kapacitní, časová atd.) a rizika **z pohledu řízení celé firmy** (omezení naplnění stanovených cílů projektu, další dopady na chod společnosti).

Cvičení 1. Důvody

Otázka na studenty: “Jaké hlavní DŮVODY má DFX k zahájení projektu digitalizace? Identifikujte a formulujte strategické DŮVODY, proč vedení firmy uvažuje o projektu digitalizace.”

Studenti na základě úvodního příběhu firmy DFX identifikují strategické DŮVODY k digitalizaci.

Pochopení a um: schopnost na základě poznání klimatu firmy (zde z pedagogických důvodů omezeno na textový příběh), rozpoznat DŮVODY pro strategické změny vedoucí ke zlepšení.

Příklad

Nárůst počtu objednávek, časté změny ve smluvních podmínkách dodavatelů a s tím spojená agenda prováděná ručně a pomocí e-mailu a elektronických dokumentů přináší prodlevy a chyby v dodávkách zákazníkům.

Současně neexistuje celkový přehled všech objednávek, nelze sledovat stav jednotlivých objednávek, ani je pružně měnit za běhu. Schvalování smluv vyžadující schválení od vícero lidí je často zdlouhavé a mnohdy se čeká až na fyzickou přítomnost dotyčných lidí.

Samotný proces průběžného dodávání objednaných kancelářských potřeb svým zákazníkům je dostatečně vyřešený, nicméně interní procesy jsou nedostatečně transparentní a “ruční – papírové” bez možnosti jejich trvalého sledování.

Cvičení 2. Problém – příležitost

Otázka na studenty: “Jak byste definovali **PROBLÉMY** a současně **PŘÍLEŽITOSTI** ke zlepšení? Identifikujte na základě důvodů **PROBLÉMY** a **PŘÍLEŽITOSTI** ke zlepšení.

Studenti na základě úvodního příběhu a již specifikovaných **DŮVODŮ** identifikují strategické **PŘÍLEŽITOSTI** a **PROBLÉMY**, které by měly být řešeny projektem digitalizace.

Pochopení a um: *schopnost rozpoznávání relevantních PŘÍLEŽITOSTÍ k digitalizaci na základě znalosti situace ve firmě získané předchozími kroky a důležitosti jejich jasné specifikace jako PROBLÉMŮ – PŘÍLEŽITOSTÍ k řešení.*

Příklad

Jedním z hlavních problémů, s kterými se firma potýká je netransparentní přeposílání objednávek či smluv ke schválení a vyřízení e-mailem jako přiložené dokumenty.

Nabízí se tedy příležitost tyto dva procesy a s nimi spojené dokumenty smluv a objednávek formalizovat a zautomatizovat skrze digitální technologie.

Samotné řešení by mělo pomáhat řídit procesy uzavírání smluv a vyřizování objednávek, umožnit hlídat termíny a finanční ukazatele a současně zvýšit transparentnost a zastupitelnost v jednotlivých procesech.

Nabízí se tedy příležitost poohlédnout se po existujících řešeních na softwarovém trhu či zvolit vlastní implementaci, která umožní nastavit procesy přesně na míru dle požadavků naší společnosti.

Cvičení 3. Cíl

Otázka na studenty: “Jak byste definovali a textově specifikovali strategické CÍLE, které je nutné dosáhnout či naplnit? Identifikujte na základě rozpoznaných PŘÍLEŽITOSTÍ ke zlepšení strategické CÍLE firmy DFX pro digitalizaci.”

Studenti na základě úvodního příběhu a již specifikovaných PŘÍLEŽITOSTÍ identifikují strategické CÍLE pro projekt digitalizace.

Pochopení a um: *jednou věcí je PŘÍLEŽITOST či PROBLÉM a zcela jinou je jasné stanovení CÍLE, který specifikuje cílový žádaný stav, který má řešit identifikovaný PROBLÉM či PŘÍLEŽITOST. Schopnost na základě relevantních informací jasně definovat a stanovovat strategické CÍLE je esencí strategického vizionářského myšlení. CÍL je již něco, s čím se dále pracuje ve fázi analýzy a návrhu řešení digitalizace a je “mostem” mezi těmito abstrakcemi.*

Příklad

Cílem je zajistit transparentní, automatizovaný a měřitelný digitální proces, který zajistí:

- zrychlení zpracovávání a schvalování smluv;
- snížení prodlev ve vyřizování objednávek;
- snížení chybovosti a ztrát objednávek
- aktivní delegování a sdílení potřebných informací skrze jednotné uživatelské rozhraní.

Cvičení 4. Metrika

Otázka na studenty: “Jaké byste definovali METRIKY či UKAZATELE, na jejichž základě by bylo možné ověřit splnění identifikovaných strategických CÍLŮ? Stanovte metriku(y) pro specifikované strategické CÍLE, které chcete projektem digitalizace dosáhnout.”

Studenti se na základě specifikovaného strategického CÍLE budou zamýšlet nad tím, jak nejlépe a průkazně ověřit, že byl stanovený CÍL dosažen.

Pochopení a um: *nestačí jen identifikovat oblasti k řešení a určit cíle, nutné je také umět vyhodnocovat, zda bylo stanovených CÍLŮ dosaženo, a tak naplněny naše strategické záměry. Strategie není jenom stanovení vize a cílů, ale zejména jde o řízení. Metrika je konkrétní sledovatelná informace či hodnota (kvalitativní či kvantifikovatelná), na jejímž základě můžeme rozhodnout, zda byl CÍL dosažen.*

V reálném prostředí procesní digitalizace mohou být pak přímo z digitálních procesů odečítány různé metriky, které umožňují kontinuální optimalizaci digitalizovaných procesů.

Typické je, že znám aktuálně strávený čas zaměstnanců při stávajících procesech, a jedním z oprávněných požadavků je zkrácení celkového času nutného k dokončení či realizaci procesu.

Kvalitativní metriky mohou být ověřovány například dotazováním klíčových uživatelů, zda cítí, že nové prostředí je pro ně uživatelsky přívětivé či že jim umožňuje naplňovat své pracovní povinnosti efektivněji, radostněji či smysluplněji apod.

Příklad

Ve firmě DFX je průměrná doba celého, dosud ručně prováděného procesu “schvalování dodavatele” kolem 2-3 dnů. Pokud někdo ze schvalovatelů je nemocný, doba se prodlužuje.

Vedení firmy očekává, že s automatizací se současně zkrátí tato doba “schvalování dodavatelů” na řádově hodiny, čímž se dosáhne možnosti pružněji reagovat na nové poptávky.

Metriky pro proces Schvalování dodavatelů

- Průměrná doba schválení smlouvy s dodavatelem se pohybuje v řádech hodin až 2 dnů.

Metriky pro proces Vyřizování objednávek

- Průměrná doba vyřízení nákupní objednávky se pohybuje v řádech dnů (ideálně 1–3)
- Chybovost – Počet reklamací za rok z důvodu procesního pochybení se blíží 0.
- Pozn. pro pedagoga: v tomto ukázkovém projektu neřešíme v rámci metriky reklamace například dodání vadného zboží od dodavatelů, ale kvalitní nastavení vnitřního procesu. To může být součástí až třeba následného průběžného zkvalitňování procesu jako např. identifikace nespolehlivých dodavatelů.

Cvičení 5. Riziko

Otázka na studenty: “Součástí strategického plánování je uvědomění si případných RIZIK, která je třeba uvažovat během nasazení digitalizovaných procesů do reálného prostředí firmy. Jejich identifikace pomáhá zajištění hladkému průběhu zavádění. Pamatujme, že v procesech pracují lidé a je tedy potřeba zajistit dostatečné “předání” digitálního řešení pracovnímu týmu a současně seznámit s jeho vnitřní architekturou vlastníka procesu, který bude řešení spravovat, případně dále, ať už vlastními silami, nebo pomocí externích konzultantů rozvíjet. **Jaká vidíte možná RIZIKA, spojená s dosažením stanovených CÍLŮ?”**

Studenti se zamyslí nad vážností určených strategických CÍLŮ a určí RIZIKA, která rozpoznají.

Pochopení a um: *Při každém strategickém plánování je nutno uvažovat i možná RIZIKA, jak z pohledu obchodního, tak technologického, které mohou vyvstat při nasazování řešení do reálného prostředí firmy.*

Příklad

Možná rizika:

1. Možné výpadky obchodní činnosti při zavádění řešení;
2. Nedostatečné pochopení toho, jak proces "funguje" ze strany zaměstnanců;
3. Ztráta kontinuity s aktuálně rozpracovanými objednávkami a zajištění jejich správného zpracování.

K minimalizaci identifikovaných rizik je třeba uvažovat následující:

- zajistit s dostatečným předstihem seznámení a zaškolení pracovníků obsluhujících proces.
- tvorba manuálů, dokumentace procesu pro řídicí pracovníky, technický popis pro vlastníka či správce procesu
- odzkoušení si celého procesu "nanečisto" formou uživatelského testování, které často typicky slouží jako "akceptační testování". Typické je vytvoření tzv. "pre-live" (či uat – user acceptance testing či pre-prod či testovacího) prostředí, kde se vše testuje z uživatelského pohledu, či z pohledu integrace, než se řešení nasadí do ostrého produkčního prostředí.
- zajistit potřebné technickou podporu pro případnou integraci s dalšími IS ve firmě, s kterými má proces komunikovat;
- pokud existují již "historická" data pořízená ručně či jsou dostupná v starých vyřazených či vyřazovaných systémech, pak rozmyslet způsob – strategii jejich "přenesení" do procesu.

Strategické shrnutí

V případě nedostatečné digitalizace obou stávajících procesů budou dále růst časové náklady a frustrace zaměstnanců a naši korporátní klienti mohou v případě opakovaných prodlev při dodávkách odstupovat od smluvních vztahů. Obecně jde o ztrátu konkurenceschopnosti i možných klientů.

Bylo rozhodnuto, že je nutné identifikovat, navrhnout a nakonfigurovat (implementovat) procesy Schvalování dodavatelů a Vyřizování objednávek.

Tímto můžeme považovat strategickou úroveň projektu za uzavřenou. Přesto jde o část projektu, která stále tvoří základní ukotvení celého projektu digitalizace. Každý výstup z dalších fází, analýzy, návrhu, implementace i testování by měl být "trasovatelný" k identifikovaným důvodům, problémům, příležitostem ke zlepšení, cílům a strategickým rozhodnutím obecně, a i strategické cíle, metriky, příležitosti apod. se budou měnit na základě poznatků z realizace, tak i z následného užívání či změn v širším obchodním prostředí.