



Řízení procesů v nevýrobním podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Vybrané procesy v podniku
Autor práce: **Bc. Martina Netíková**
Vedoucí práce: Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.



Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Netíková**
Osobní číslo: E15000497
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
Konzultant práce: Bc. Milan Petr
HOTEL.CZ a.s., Manažer Hotel.cz

Název práce: **Řízení procesů v nevýrobním podniku**

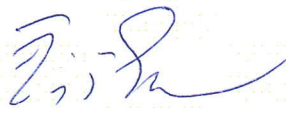
Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska zkoumané problematiky.
2. Charakteristika vybraného nevýrobního podniku.
3. Analýza současného stavu se zaměřením na vybrané procesy.
4. Návrhy doporučení.
5. Vyhodnocení návrhů včetně ekonomického zhodnocení.

Seznam odborné literatury:

- BAUER, Miroslav. 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0029-2.
- HAMMER, Michael a Lisa W. HERSMAN. 2013. *Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-253-6.
- LEOPOLD, Klaus a Siegfried KALTENECKER. 2015. *Kanban change leadership: creating a culture of continuous improvement*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-01971-8.
- MILLER, Ivan. 2016. *Kapesní příručka Six Sigma*. 3. vyd. Praha: Interquality. ISBN 978-80-905414-1-2.
- PODSKĀN, Adrián, et al. 2015. *Adaptivní organizace: inspirace od Bati po Jobse na cestě k firemní dlouhověkosti*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-336-6.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce na téma „Řízení procesů v nevýrobním podniku“ je zaměřena na zlepšování procesů ve společnosti HOTEL.CZ a.s., která se zabývá zprostředkováním ubytování v České republice a na Slovensku. Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu vybraných procesů na callcentru a v návaznosti na zjištěné skutečnosti navrhnout opatření, která povedou k zefektivnění těchto procesů. Rešeršní část diplomové práce je věnována teoretickým východiskům z oblasti procesů a jejich zlepšování. V praktické části je nejprve představena společnost HOTEL.CZ a.s. Následně je provedena analýza vybraných procesů a jsou navržena opatření, která přispějí k zefektivnění procesů v podniku, a je provedeno jejich ekonomické zhodnocení.

Klíčová slova

Nevýrobní procesy, plýtvání, zlepšování, office kaizen, DMAIC, týmová práce

Annotation

Process management in a non-productive company

This master's thesis on „Process management in a non-productive company” is focused on the improvement of processes in the company HOTEL.CZ a.s., which is engaged in the mediation of accommodation in the Czech Republic and Slovakia. The aim of the thesis is to analyze the selected processes in call center and in response to the findings suggest possible recommendations for effective improvements of these processes. The theoretical part of the thesis describes theoretical starting-points of processes and their improvements. In the practical part of thesis the company HOTEL.CZ a.s. is introduced. Further the analysis of selected processes follows and certain measures are suggested to make them more efficient. In conclusion suggested measures are economically evaluated.

Key words

Non-productive processes, waste, improvement, office kaizen, DMAIC, teamwork

Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratek.....	11
Úvod.....	12
1 Teoretická východiska	14
1.1 Pojem proces.....	14
1.1.1 Klasifikace procesů.....	15
1.1.2 Účastníci procesu.....	17
1.1.3 Řízení procesů	17
1.2 Zlepšování podnikových procesů	21
1.2.1 Zlepšování procesů v administrativě	24
1.2.2 Plýtvání v nevýrobních procesech z pohledu lean managementu	25
1.3 Nástroje a techniky pro zlepšování procesů.....	28
1.3.1 Metoda 5S.....	28
1.3.2 Model zlepšování DMAIC	29
1.3.3 Vizualní management.....	31
1.3.4 Týmová práce	33
1.3.5 Kaizen a office kaizen	33
2 Analýza současného stavu podnikových procesů	35
2.1 Charakteristika vybrané společnosti	35
2.2 Proces spolupráce mezi HOTEL.CZ a ubytovacím zařízením	37
2.2.1 Online spolupráce	38
2.2.2 Offline spolupráce	40
2.3 Proces zpracování rezervace	41
2.3.1 Využití metody kaizen a office kaizen	43
2.4 Proces rozdělení rolí v callcentru.....	49
2.5 Proces zaučování.....	53
2.6 Proces komunikace se zákazníkem.....	54
2.7 Proces plánování směn.....	56
2.8 Shrnutí zjištěných nedostatků	60

3 Návrhy řešení k odstranění zjištěných nedostatků a jejich ekonomické zhodnocení.....	63
3.1 Úprava podoby online formuláře	63
3.2 Rozlišení podoby poptávky do hotelů s online a offline spoluprací.....	65
3.3 Změna postupu zpracování rezervace	67
3.4 Úprava plánování směn	72
3.5 Úprava struktury zaučování	74
3.6 Zhodnocení návrhů	76
Závěr	79
Seznam použité literatury	80
Seznam příloh	84

Seznam obrázků

Obr. 1: Vzestup a pád procesně zlepšovateľských aktivit	19
Obr. 2: Pět základních skupin plýtvání v nevýrobních procesech.....	27
Obr. 3: Webový portál Hotel.cz	37
Obr. 4: Plachta rezervací	39
Obr. 5: Schéma potvrzení rezervace u hotelu s online spoluprací.....	39
Obr. 6: Schéma potvrzení rezervace u hotelu s offline spoluprací.....	41
Obr. 7: Prezentace hotelu na portálu Hotel.cz	42
Obr. 8: Online formulář k vytvoření rezervace	43
Obr. 9: Procesní diagram: proces zpracování rezervace v případě komplikací.....	44
Obr. 10: Procesní diagram: proces zpracování rezervace (po zadání do systému)	45
Obr. 11: Diagram příčin a následků.....	46
Obr. 12: Porovnání počtu přijatých a zmeškaných hovorů v létě 2016 a 2017.....	56
Obr. 13: Průměr příchozích hovorů v průběhu dne	58
Obr. 14: Průměr zmeškaných hovorů v průběhu dne	59
Obr. 15: Online formulář	64
Obr. 16: Formulář rezervace u online i offline hotelů od roku 2016.....	65
Obr. 17: Formulář rezervace u offline hotelů do roku 2016.....	66
Obr. 18: Alternativní schéma pro zpracování rezervace	71
Obr. 19: Průběh zmeškaných hovorů během dne po zavedení změn	73
Obr. 20: Chaotická obrazovka operátorky.....	76
Obr. 21: Srovnané webové stránky dle frekvence využívání operátorky.....	76
Obr. 22: Procesní diagram po zavedení návrhů zlepšení.....	77

Seznam tabulek

Tab. 1: Základní rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem k řízení.....	21
Tab. 2: Činnosti operátorek na směnách	51
Tab. 3: Příklad charakteru hovorů jedné operátorky za směnu	52
Tab. 4: Shrnutí a ekonomické zhodnocení navržených opatření.....	78

Seznam zkratek

5S	zkratka 5 japonských slov začínajících na písmeno S (metoda dosažení a udržení pořádku na pracovišti)
BPM	Business Process Management (procesní řízení)
BPMS	Business Process Management Systems (systémy řízení procesů)
BPR	Business Process Reengineering (přestavění firemních procesů)
ČSÚ	Český statistický úřad
DMAIC	zkratka 5 anglických slov define, measure, analyse, improve, control (metoda postupného zlepšování např. kvality výrobků, služeb, procesů aj.)
DPH	Daň z přidané hodnoty
HW	Hardware (technické vybavení počítače)
IT	Information Technology (informační technologie)
PC	Personal Computer (osobní počítač)
PPP	Participatory Process Prototyping (metodika reengineeringu, jeden z přístupů k procesní změně)
SAP	Systeme Anwendungen Produkte in der Datenverarbeitung (systémy, aplikace a produkty při zpracování dat)
SW	Software (programové vybavení počítače)
TPS	Toyota Production System (výrobní systém vyvinutý firmou Toyota)
TQM	Total Quality Management (komplexní metody řízení)
UZ	ubytovací zařízení

Úvod

Diplomová práce je zaměřena na oblast podnikových procesů, které představují důležitou část v teoretickém i praktickém pojetí managementu. V dnešní době je procesní řízení ve společnosti nezbytnou součástí, pokud chce být organizace úspěšná. Zaměření se na procesy hraje významnou roli v eliminaci neefektivních a zbytečných činností a naopak může vést k zefektivnění reakce na potřeby zákazníků. V nevýrobním sektoru a v případě této diplomové práce v sektoru služeb se jedná o klíčové cíle.

Zdokonalování procesů v podniku se může jevit jako nutnost z důvodu hospodářského a technologického vývoje, zároveň však může být prostředkem k udržení kroku s konkurencí nebo dokonce ke vzniku konkurenční výhody.

Cílem práce je zmapovat problematiku přístupů ke zdokonalování procesů v nevýrobním podniku, navrhnout jejich zlepšení a posoudit efektivnost navrhovaných změn.

Oproti výrobnímu sektoru, kde vzniká plýtvání přímo ve výrobě, management v nevýrobním podniku řeší spíše plýtvání v rámci „office“. Jedná se často o zbytečné porady, povídání zaměstnanců v kancelářích, čekání na informace a dokumenty nebo prohlížení irelevantních stránek na internetu.

V teoretické části jsou definovány základní pojmy a vybrané metody, které jsou následně aplikovány v praktické části k identifikaci nedostatků ve vybraném podniku. V praktické části je analyzován současný stav v oblasti procesů ve vybraném podniku a zároveň jsou navržena nápravná opatření, která by měla napomoci zlepšit procesy v organizaci.

Za hlavní příčinu neustálé potřeby změn a zlepšování lze podle Řepy (2012) považovat zvyšující se nedostatek zákazníků a stále zesilující konkurenci. Zatímco v dřívějších dobách bylo velké množství zákazníků, jejichž požadavky nebyly podniky schopny uspokojit, dnes je trh nasycen a zákazníků je nedostatek. Zákazník se tak stává „pánem“ a není již tak snadno nahraditelný. Pokud produkt jedné firmy nemá požadované vlastnosti, zákazník jednoduše nakoupí u konkurence. Díky této převaze zákazníka roste význam nevýrobních profesí v podnicích. Dříve rozhodující práce dělníků se stává méně důležitou a klíčovou činností se naopak stává práce průzkumníků trhu, marketingových specialistů a obchodníků. Současně se mění povaha konkurence, kdy je cena odsunuta na vedlejší kolej, a pro zákazníka jsou rozhodující další faktory, jako kvalita, služby spojené

s výrobkem či jiné provedení výrobku. Podniky v dnešní době musí být mnohem flexibilnější a zakomponovat potřebu neustálých změn jako součást denního života organizace.

1 Teoretická východiska

Podniky byly v posledních letech nuceny v reakci na vleklou ekonomickou krizi zavádět a nadále zlepšovat metody řízení, zajišťující jejich konkurenceschopnost tak, aby dodaly náročnému spotřebiteli požadované výrobky a služby. Udržet tempo vyžaduje zvyšování adaptivnosti, ekonomizaci a ekologizaci výroby, především prostřednictvím minimalizace spotřeby a materiálových či energetických ztrát. Primárním efektem je poté zvyšování efektivity výroby, sekundární efekt se projevuje ve snižování negativních dopadů na životní prostředí, a tím i druhotných nákladů na jejich řešení (Podskřan, 2015).

Rešeršní část diplomové práce je zaměřena na zpracování problematiky nevýrobních procesů a jejich zlepšování v odborné literatuře a jiných zdrojích. Úvodem je předložena definice procesu a následně jsou představeny druhy plýtvání v nevýrobních procesech a vybrané techniky a nástroje pro zlepšování procesů.

1.1 Pojem proces

Slovo „proces“ se stalo běžnou součástí každodenního života a jeho přítomnost ve sdělení si většina lidí ani neuvědomuje. Procesy obklopují vše v takové bezprostřední blízkosti, že jsou považovány za samozřejmost. Výrobní i nevýrobní procesy a jejich plynulost či výkonnost jsou na programu většiny porad podnikových manažerů. Díky současné zvyšující se úrovni automatizace a řízení posloupností pracovních činností vzniká nutnost mapovat specifické procesy a vtisknout je do technologického zázemí podniků (Svozilová, 2011).

Jak uvádí Svozilová (2011, str. 14), „*proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím- jsou-li postupně vykonány- má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.*“

Hammer (2012, str. 62) definuje proces jako „*organizovanou skupinu vzájemně propojených činností, které společně vytvářejí výsledky hodnotné pro zákazníky.*“ Hammer (2012, str. 61) dále uvádí, že „*proces představuje způsob, jak se abstraktní cíl postavit zákazníky na první místo změni na praktické postupy.*“

Popisování procesu je pak činností, při níž jsou shromažďovány a zaznamenávány informace o sledech pracovních činností a jejich vzájemných vztazích, výkonných

procesních rolích, podpůrných systémech, nástrojích a parametrech, které má proces splnit (Svozilová, 2011).

Dle Zuzáka (2006) lze většinu činností v organizacích považovat za „procesy“. Jak dále uvádí Zuzák (2006, str. 81), „*procesy jsou sledem dílčích činností, které transformují vstupy na požadované výstupy*“.

Jak uvádí Grasseová et al. (2008, str. 12), „*proces má vždy jasně vymezený začátek, probíhající činnosti, konec a rozhraní- návaznost na ostatní procesy. Výstup z předcházejícího procesu musí být shodný se vstupem do následujícího procesu.*“

V každé společnosti existují procesy, ne však každá si to uvědomuje a dokáže se svými procesy pracovat. V posledních letech převládá styl procesního řízení oproti předchozímu funkčnímu (podrobněji vysvětleno v kapitole 1.1.3). Mnoho podniků v současnosti nemá vůbec představu o svých procesech, nemají je prozkoumány, zmapovány natož evidovány a stabilizovány (Altaxo, 2015a).

Jak uvádí Košturiak et al. (2010), při podnikových procesech je nejdůležitější, aby objednávka zákazníka přešla přes procesy v podniku co nejrychleji při dodržení předepsaných standardů a s minimálními náklady. Cílem procesů je dostat výrobek nebo službu k zákazníkovi v požadovaném čase, množství, v požadované kvalitě a s optimálním krycím příspěvkem.

1.1.1 Klasifikace procesů

Existuje řada různých klasifikací procesů, ale nejčastěji uváděné a odborníky doporučované je členění do tří kategorií z hlediska důležitosti a účelu procesu. Toto členění umožňuje získat základní přehled o procesech z hlediska přidávání hodnoty pro zákazníka ve vztahu k poslání organizace. Základními typy procesů jsou dle Grasseové et al. (2008) tři níže uvedené:

- **hlavní/klíčové procesy** vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka a přímo přispívají k naplnění poslání organizace.
- **Řídící procesy** slouží k rozvoji a řízení výkonu organizace, podporují fungování ostatních procesů.
- **Podpůrné procesy** dodávají produkty (hmotné/nehmotné) a tím zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů.

Další hlediska členění mohou být podle:

- **struktury procesu:**
 - datové, u kterých je seznam a pořadí činností přesně popsán a pořadí nelze měnit;
 - znalostní, u kterých je možné seznam a pořadí činností měnit na základě vzniklé situace.
- **doby existence procesu:**
 - trvalé;
 - dočasné (jednorázové), které mají zpravidla charakter projektu.
- **frekvence opakování:**
 - procesy s vysokou opakovatelností (minimálně dvakrát za rok);
 - procesy s nízkou opakovatelností (Grasseová et al., 2008).

Dalším důležitým hlediskem je rozlišení **výrobních a nevýrobních procesů**. Na výrobní procesy se zaměřuje většina podniků, denně řeší problémy štíhlé výroby, odhalují plýtvání ve výrobě a logistice a snaží se redukovat čas a výrobní náklady. Podniky si neuvědomují, že v kancelářích často existuje jiný svět, který žije svůj život (Altaxo, 2015b).

Praktická část diplomové práce je zaměřena na zlepšování procesů v podniku nabízejícím zprostředkovatelské služby, proto je charakteristika zaměřena na **procesy v nevýrobní sféře**. Zaměstnanci v kancelářích řeší denně velké množství problémů, stráví hodiny vyřizováním telefonů a e-mailů. V mnoha případech se může jedna chyba v tomto úseku projevit i ve výrobě. Příklady chyb pracovníků v kancelářích jsou uvedeny níže:

- nejasná specifikace zakázky od zákazníka;
- nekompletní technická dokumentace, pozdní objednání materiálu;
- změny ve výrobku na poslední chvíli, způsobené chybou nedůsledného obchodníka;
- chyby v zadávání dat do počítače;
- dlouhé průběžné časy na zpracování zakázky (Košturiak et al., 2010).

Dle průzkumu společnosti Fraunhofer IPA více než 50 % průběžné doby zakázky tvoří činnosti v oblasti administrativy. Hlavní příčiny jsou v následujících oblastech:

- interní problémy komunikace mezi odděleními, lidmi a počítačovými systémy;
- komunikační problém se zákazníkem a dodavatelem;

- nerovnoměrný příchod poptávek a kolísající zatížení jednotlivých oddělení;
- problémy softwaru (propojení, funkčnost, poruchy);
- velké množství nevyřízených položek;
- množství neproduktivních porad, sbírání nesmyslných statistik, vyplňování tabulek;
- chybějící synchronizace administrativních procesů;
- poruchy zařízení: počítače, tiskárny;
- nedostatečná kvalifikace pracovníků, nízká disciplína a produktivita práce (Košturiak et al., 2010).

1.1.2 Účastníci procesu

Existuje pouze minimum procesů, které by probíhaly bez účasti fyzických osob (tzv. účastníků projektu). I automatizované procesy mají své tvůrce, dohlázele, koordinátory a podléhají průběžným inovacím nebo i malým změnám (Svozilová, 2011). Klíčovým účastníkem procesu je **zákazník**. Je to subjekt, který pocítuje potřebu, přání nebo má požadavek a je mu určen výstup procesu. Tento výstup (výrobek nebo služba) má určité vlastnosti, jež představují pro zákazníka hodnotu, za kterou je ochoten směniti jinou hodnotu, ve většině případů vyjádřenou ve finančních prostředcích.

Dalšími účastníky procesu jsou:

- **dodavatel**, který zajišťuje vstupy;
- **sponzor**, který je zpravidla členem podnikového managementu a má zájem na tom, aby proces fungoval bez problémů;
- **podnik či provozovatel procesu**, vlastníci podniku;
- **manažer procesu**, který se přímo účastní řízení procesu a je odpovědný k jeho výsledkům;
- **šampión procesu**, který se účastní procesu dlouhodobě a svým chováním podporuje zlepšování procesu napříč organizací;
- **operátor procesu**, pracovník, který se procesu přímo účastní (Svozilová, 2011).

1.1.3 Řízení procesů

Jednou ze základních aktivit manažerů podniku je řízení procesů a činností v organizaci. Podle Grasseové et al. (2008) je základním objektem řízení popsáný, definovaný,

strukturovaný, zdrojově a vstupy zabezpečený proces. Ten je uskutečňován pro konkrétního zákazníka a má jednoznačně stanoveného vlastníka. Díky zvyšující se síle konkurence získávají klíčový význam procesy obchodní udávající kvalitu obslužení zákazníka (např. termín dodání, kvalita dodávky apod.) a na základě těchto požadavků je nutné přizpůsobit organizaci činností v podnicích (Grasseová et al., 2008).

Svozilová (2011, str. 18) definuje **řízení procesu** jako „*činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu*“. Tento termín zahrnuje všechny aktivity, které se zabývají procesy z pohledu definice procesů, ustanovení rolí v rámci procesu, korigování a řízení procesních toků, hodnocení výkonnosti procesů a související identifikace příležitostí k jejich zlepšování a implementace změn. Všechny tyto činnosti podléhají standardnímu strategickému řízení respektujícímu potřeby zákazníků a nároky tržního prostředí. Zároveň jsou na ně aplikovány další metody řízení, jako je například projektový management, který je využíván v řízení individuálních zlepšovatelských iniciativ.

Existují dva základní přístupy k řízení činností a procesů v organizaci: **procesní a funkční přístup**. V textu níže jsou charakterizovány jednotlivé přístupy a v tabulce 1 na str. 21 jsou shrnuty základní rozdíly mezi nimi.

Jeston a Nelis (2006, str. 11) uvádí svoji definici **procesního řízení** (angl. *Business Process Management*) jako „*dosahování cílů organizace prostřednictvím zlepšování, řízení a kontroly základních podnikových procesů*.“

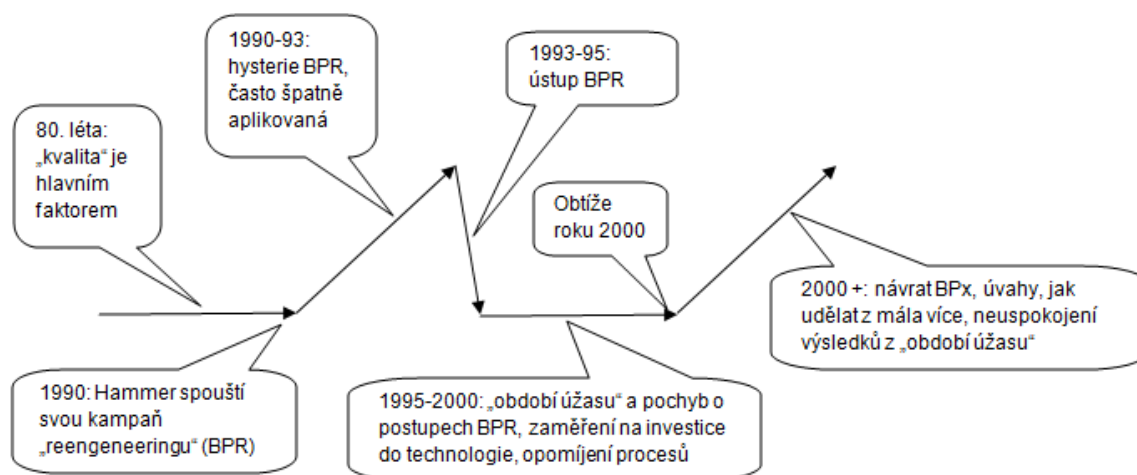
Podle Šmídy (2007, str. 30) „*procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle*.“

Vývoj procesního řízení je úzce spjat s informačními technologiemi a je dělen do tří vln. **První vlna** je datována do počátku 19. století a je spojena především se jménem Fredericka Winslow Taylora. Jeho teorie managementu byla zaměřena na implicitnost a neautomatizovanost pracovních procesů, které byly modelovány pouze nejjednoduššími technikami, např. formou pracovních manuálů (Šmída, 2007).

Ve **druhé vlně** (datované do 90. let 20. století) se podnikové procesy staly “obětí” vývojářů informačních systémů a středem zájmu se staly informace. Vznikaly standardní softwarové balíky, procesy nemohly být jednoduše měněny bez nákladných změn informačních systémů a v důsledku při snaze organizace o reengineering svých procesů (angl. *Business Process Reengineering*, dále BPR, podrobněji v kap. 1.2) docházelo pouze k přizpůsobení obecným procesům. Byly definovány procesy pro celou oblast organizačních aktivit a dodavatelé těchto balíků je zabudovali do svých systémů: zákazníci se tedy museli přizpůsobit zabudovaným procesům nebo v opačném případě čelit nákladné cestě úprav takových systémů, které by podporovaly jejich odlišné procesy (Müller, 2007).

Milník roku 2000 byl tedy znakem tzv. „best practises“ neboli již zmíněných obecných procesů, které nebyly nic jiného než marketingový argument dodavatelů, že se ani lépe věci udělat nedají a zákazník dodávkou jejich systému získá konkureční výhodu (Svozilová, 2011).

Třetí vlna je datována do přelomu tisíciletí a byla řízena novou technologií BPM (angl. *Business Process Management*). Procesy začaly hrát hlavní roli a určovaly důležitost jednotlivých informací. Procesy se staly viditelnými, měnitelnými a pevně uchopenými organizacemi, které již mohly měnit způsob, jakým dělat svůj „business“. K tomuto sloužily nové počítačové systémy, které pomáhaly procesy řídit, tzv. BPMS (angl. *Business Process Management Systems*). Charakteristickým znakem třetí vlny je tedy zásadní změna chápání procesu, který se stává hlavním, řídicím objektem, který může být spouštěn, řízen nebo revidován (Müller, 2007). Průběh etap je zpracován na obrázku 1.



Obr. 1: Vzestup a pád procesně zlepšovateľských aktivit
Zdroj: vlastní zpracování dle Svozilové (2011)

Vedle procesního přístupu existuje historicky starší **funkční přístup** řízení organizací. Je spjat se jménem Adam Smith a konkrétně jeho dílem O původu bohatství národů. Hlavní myšlenkou tohoto pojetí je rozložení práce na jednotlivé úkony, které zvládne i nekvalifikovaný pracovník. Celek je rozdělen na dílčí činnosti, které jsou vykonávány jednotkami vytvořenými na základě odborností (funkcí). Pro funkční přístup je typická hierarchická vertikální organizační struktura podniku, která je založená na jednotlivých útvarech vykonávajících dílčí činnosti v rámci jednoho úkolu. Tyto činnosti jsou od sebe odděleny a při každém přechodu od jednoho útvaru k druhému se zvyšuje riziko časové prodlevy nebo informačního šumu. Každý takový funkční útvar je pak soustředěn sám na sebe, sleduje své vlastní cíle, nikoliv splnění úkolu společného pro všechny. Jednotliví pracovníci tedy často upřednostňují zájmy funkční jednotky před zájmy organizace (Grasseová et al., 2008).

Funkční řízení představovalo po mnoho let zcela dominantní přístup k řízení a právě na základě odlišnosti obou pojetí lze jednodušeji srovnat a ilustrovat výhody přístupu procesního. Jak uvádí Tománek (2001, str. 239), „*ve funkčním pojetí a přístupu se více bojuje a méně spolupracuje, naopak v procesním pojetí a přístupu se více spolupracuje a méně bojuje.*“

Následující tabulka 1 uvádí srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení.

Tab. 1: Základní rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem k řízení

FUNKČNÍ PŘÍSTUP	PROCESNÍ PŘÍSTUP
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů, hlavní charakteristikou: <i>Myslete globálně, jedněte lokálně.</i>
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledky procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich přispění k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich přispění k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseové et al., (2008).

V reakci na krizi druhé poloviny devadesátých let (viz obrázek 1 v kapitole 1.1.3) vznikl nový přístup k procesním změnám: metodika PPP Markuse Gappmaiera. Tento přístup zavádí nový pojem „celostního“ přístupu k procesům (angl. *Holistic Business Process Management*), jenže je oproti tradičním pojetím procesních změn (zaměření na technologii, radikální personální řezy, necitlivost k zaměstnancům, drsnost) zaměřený na vyvážení lidsko-organizačně-technologického vývoje, spoluúčast (zaměstnanců i zákazníků), respektující nehmotné aspekty a „lidské tempo“ změny. Tento přístup je označen jako představitel „druhé generace“ přístupů k procesní změně, které jsou stavěny na kritice příliš technicistního pojetí reengineeringu a zdůrazňující potřebu vyváženého respektu ke všem stránkám změny (Řepa, 2012).

1.2 Zlepšování podnikových procesů

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, do počátku devadesátých let dvacátého století se na procesní pohled na dění v podniku nebral příliš ohled. V devadesátých letech přišla

změna v procesním zlepšovatelství, tzn. **reengineering**. Podstatou byla identifikace, zviditelnění, pochopení a znovu-vymyšlení procesu, čili prakticky procesy nově navrhnout a tím i významně vylepšit. Zároveň se zohledňovaly komplexnější hodnoty, jako získání nových zákazníků, včasná dodávka nebo služba vysoké kvality. Kritickým faktorem se stalo inovativní užití informačních technologií, zlepšení toku pracovních úkonů, měření směřující ke zvyšování výkonnosti, organizační pravidla a další faktory. Po náhlém vzestupu reengineeringu přišlo vystřízlivění, že ne vše jde snadno a rychle změnit. Výsledkem tedy bylo zklamání a naděje byly vkládány do rukou informačních technologií. Na přelomu století se přesunuly značné prostředky podniků do nových výpočetních systémů a společnosti jako SAP a další přinesly na trh integrované balíčky pokrývající prakticky všechny podnikové funkce. V posledních dvaceti letech se identifikace, hodnocení a následné zlepšování podnikových procesů stalo **standardním přístupem** k řízení podnikových aktivit zaměřených na zvyšování výkonnosti (Svozilová, 2011).

V podniku probíhají činnosti, které lze z hlediska všech aktivit rozdělit na udržovací a zlepšovací (Boledovič, 2007). Zatímco udržovací aktivity zahrnují všechny činnosti, které zabezpečují dosažení aktuální výkonnosti podniku, cílem **zlepšovacích aktivit** je naopak zvýšení aktuální výkonnosti. Zároveň s udržováním výkonnosti na požadované úrovni je nezbytné hledat i nové metody, nové technologie či efektivnější zařízení.

Jak uvádí Svozilová (2011, str. 19), „***zlepšování podnikových procesů** je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.*“ Zlepšování procesů je zaměřeno na zkoumání chování procesů a na odhalování příčin problémů spojených s jejich chodem, produktivitou nebo kvalitou výstupů procesů. Zlepšování podnikových procesů vychází ze znalosti současného procesu tak, jak je zachycen v příslušné dokumentaci nebo v souhrnu znalostí účastníků procesů (Svozilová, 2011).

V mnoha velkých i malých společnostech se procesní řízení a související zlepšování procesů stalo běžnou součástí strategických přístupů k řízení a našlo své místo v podnikové kultuře. Mnozí podnikoví manažeři se stejně jako řadoví pracovníci zabývají poznatky o chování současných procesů a své zkušenosti promítají do návrhů změn a zlepšení. Očekáváním od těchto změn je výrazný prospěch podniku prostřednictvím spokojenosti zákazníků, vyššího podílu na trhu nebo lepších podmínek hospodaření uvnitř společnosti. (Svozilová, 2011).

Jak uvádí Košturiak et al. (2010), zlepšování procesů se orientuje na tyto oblasti:

- úzká místa;
- redukci variability nestabilních procesů;
- redukci plýtvání v procesech, zeštíhlování (viz kap. 1.2.2);
- výrobky nebo procesy, se kterými je zákazník spokojen;
- změny procesů s ohledem na nové výrobky;
- pracoviště, které neúměrně zatěžuje člověka (fyzická námaha, koncentrace, apod.);
- neproduktivní procesy, procesy, které nedosahují plánovaných cílů;

Při zlepšování procesů je nutné dát pozor na jednu věc: zlepšení jednoho procesu (například snížením nákladů na nakupovaný materiál) může vést ke zhoršení ostatních procesů, snížení kvality a produktivity (Košturiak et al., 2010).

Zlepšování procesů je široký pojem a podniky jej mohou realizovat mnoha různými způsoby. Dle průzkumu společnosti Fraunhofer IPA podniky pro zeštíhlování administrativních procesů uváděly jako nejčastěji používané následující metody (Košturiak et al., 2010):

1. **vizualizace**: 48 % dotázaných podniků uvedlo tento nástroj, užívaný v jejich organizaci v rámci zeštíhlování. Tento pojem je podrobněji vysvětlen v kapitole 1.3.3 diplomové práce.
2. **5S**: 46 % podniků uvedlo tento nástroj, který je podrobněji vysvětlen v kapitole 1.3.1.
3. **Kaizen týmy**: 40 % tázaných podniků využívá kaizen týmy, tzn. pracovníky se společným cílem neustále zlepšovat svou práci a pracoviště.
4. **Standardizace**: 36 % podniků se snaží vylepšovat své procesy stanovením jednoho nejlepšího způsobu, jak provádět danou činnost.
5. **Mapování toku hodnot**: 16 % podniků uvedlo tuto techniku, která je užívána k analýze a nastavení toku materiálu a informací potřebných k dodání výrobků a služeb zákazníkovi.

Pro maximalizaci výkonnosti procesů je podle Svozilové (2011) třeba zaručit **optimální synchronizaci**:

- **lidí**, kteří do systému přinášejí své schopnosti a motivaci se na správném fungování procesu podílet;
- **technologií**, které usnadňují nebo automatizují jednotlivé kroky;
- **prostředí**, ve kterém daný podnik působí (například trhy, konkurence a podobně).

V případě spuštění nové služby nebo výrobku může dojít k rychlému nárůstu počtu zákazníků a jako častý důsledek vzniká v podniku chaos, přestávají fungovat pravidla a systém se stává nestabilním. Kromě zlepšování procesů je tedy často nezbytný vznik procesů úplně nových.

Pro navrhování nových procesů má každý k dispozici určité omezené množství variant. Je důležité zaměřit se na **sedm základních principů navrhování procesů**, a pokud se podnik rozhodne navrhnout novou podobu procesu, musí si položit zásadní otázku, zda povede změna některého ze sedmi níže uvedených principů k lepší výkonnosti (Hammer a Hersman, 2013). Uvedenými principy jsou:

- co, tedy jaké pracovní úkony jsou vykonávány;
- zda by měly být vykonávány a za jakých okolností;
- kdo je vykonává;
- kdy k tomu dochází;
- kde k tomu dochází;
- jak konkrétně jsou vykonávány;
- jaké informace jsou k jejich výkonu potřebné.

Je třeba zaměřit se na relativně omezený počet aspektů určitého procesu a zavést takové změny, které povedou k nejvýraznějším výsledkům (Hammer a Hersman, 2013).

1.2.1 Zlepšování procesů v administrativě

Administrativní procesy představují důležitou součást každého podniku a doprovázejí celý proces od vzniku objednávky přes plánování a organizaci výroby a končí zaplacením zákazníka za produkt nebo službu. Na rozdíl od výrobních procesů peníze většinou pouze spotřebovávají. Podíl administrativních procesů na celkové průběžné době realizace zakázky se může vyšplhat až k 60 %, následkem jsou tedy zásadně vyšší celkové náklady zakázky (IPA Czech, 2014).

Košťuriak et al. (2010) uvádí tento postup zlepšování procesů v administrativě:

1. uvědomění si plýtvání – pracovník musí rozeznat, co je a není přidaná hodnota v procesech.
2. Standardizace administrativního procesu – zavedení standardů a vizuálního managementu pracoviště (5S).
3. Mapování toku hodnot.
4. Řízení pomocí vyvážených cílů.
5. Flexibilní práce v týmech – řízení kvalifikace, zastupitelnost.
6. Kontinuální zlepšování.

Dle Hammera a Hersman (2013) se stačí k dosažení lepších výsledků podívat na pracovní proces jako na jeden celek, přehodnotit jej a sladit úsilí všech jeho účastníků k dosahování společného cíle. Mnoho podniků se snaží svým zaměstnancům objasnit podstatu fráze „koukejte doleva, koukejte doprava“, tedy nesoustředit se pouze na svoji vlastní práci, ale přemýšlet také o tom, jaká činnost jí předchází a jaká následuje. Je důležité přemýšlet o celku, o veškeré práci, která vytváří hodnotu pro zákazníky.

Dle Hammera a Hersman (2013) lze poznat, nakolik je daný podnik procesně orientovaný, při procházení prostorů podniku podle počtu samolepících papírků s poznámkami nalepených na pracovních stolech a počítačích. Obvykle platí, že čím více je těchto papírků, tím menší je procesní orientace. Tato „lepítka“ naznačují, že každý pracovník používá jiné postupy a řeší věci ad hoc. Dle Hammera po zavedení kontinuálních procesů papírky s poznámkami a upomínkami mizí. Kontinuální procesy od základu mění způsob, jakým podnik a všichni její pracovníci organizují svou práci. Vyžadují revoluci v myšlení a v přístupu k práci a evoluci ve způsobu, jakým je práce organizována.

1.2.2 Plýtvání v nevýrobních procesech z pohledu lean managementu

Pojem „lean management“, který bývá do češtiny překládán jako řízení štíhlé výroby, vznikl v 50–60. letech 20. století ve společnosti Toyota. Nalézá uplatnění nejen v oblasti řízení výroby, ale i v oblastech nevýrobních (Keřkovský, 2009).

Jak uvádějí Košťuriak a Frolík (2006, str. 17) „*štíhlost podniku znamená dělat jen takové činnosti, které jsou potřebné, dělat je správně, hned napoprvé, dělat je rychleji než ostatní a utrácet přitom méně peněz.*“ Jde o zvyšování výkonnosti podniku vyšší produkcí než konkurenti, výrobou vyšší přidané hodnoty než druzí s daným počtem lidí a zařízením,

vyřízením více objednávek v daném čase a celkovou menší spotřebou času na podnikové činnosti a procesy. Zeštíhlování má vést k maximalizaci přidané hodnoty pro zákazníka a je cestou k vyšší produktivitě s nižšími režijními náklady, efektivnímu využití podnikové plochy a výrobních zdrojů. Jak uvádějí Košturiak a Frolík (2006, str. 17), „*štíhlá výroba je filozofie, která usiluje o zkrácení času mezi zákazníkem a dodavatelem eliminací plýtvání v řetězci mezi nimi*“.

Lareau (2003) označuje štíhlou výrobu jako generický název aplikací výrobního systému Toyota (angl. *Toyota Production System*, zkratka TPS). Dle jeho názoru je cílem štíhlého systému dramaticky snížit sedm druhů plýtvání, které byly poprvé definovány Taiichi Ohnem. Jedná se o plýtvání v rámci zpracování, pohybu, prostojů, zásob, nadprodukce, přesunu materiálů a nápravy vad. Důraz je pak kladen na snižování plýtvání na základě úsilí zaměstnanců, kteří činnost přímo vykonávají.

Lareau (2003) definuje tři **hlavní faktory**, které dokazují **účinnost zavádění štíhlé výroby**:

- osvědčená struktura, která nabízí tabulky a metodiky, které přinášejí rychle výsledky;
- funguje dobře na úrovni pracovníků, kteří danou činností vykonávají přímo (kde dochází ke většině malých případů plýtvání);
- přináší rychle hospodářské výsledky.

Jedním z důležitých faktorů „štíhlosti“ podniku je snaha o eliminaci jakéhokoliv **plýtvání** (japonsky „muda“), které bývá trvalým zdrojem ztrát podniku a jeho neefektivnosti. Rozpoznáním zdrojů plýtvání podnik dokáže určit vhodné cesty k jeho účinnému odstranění.

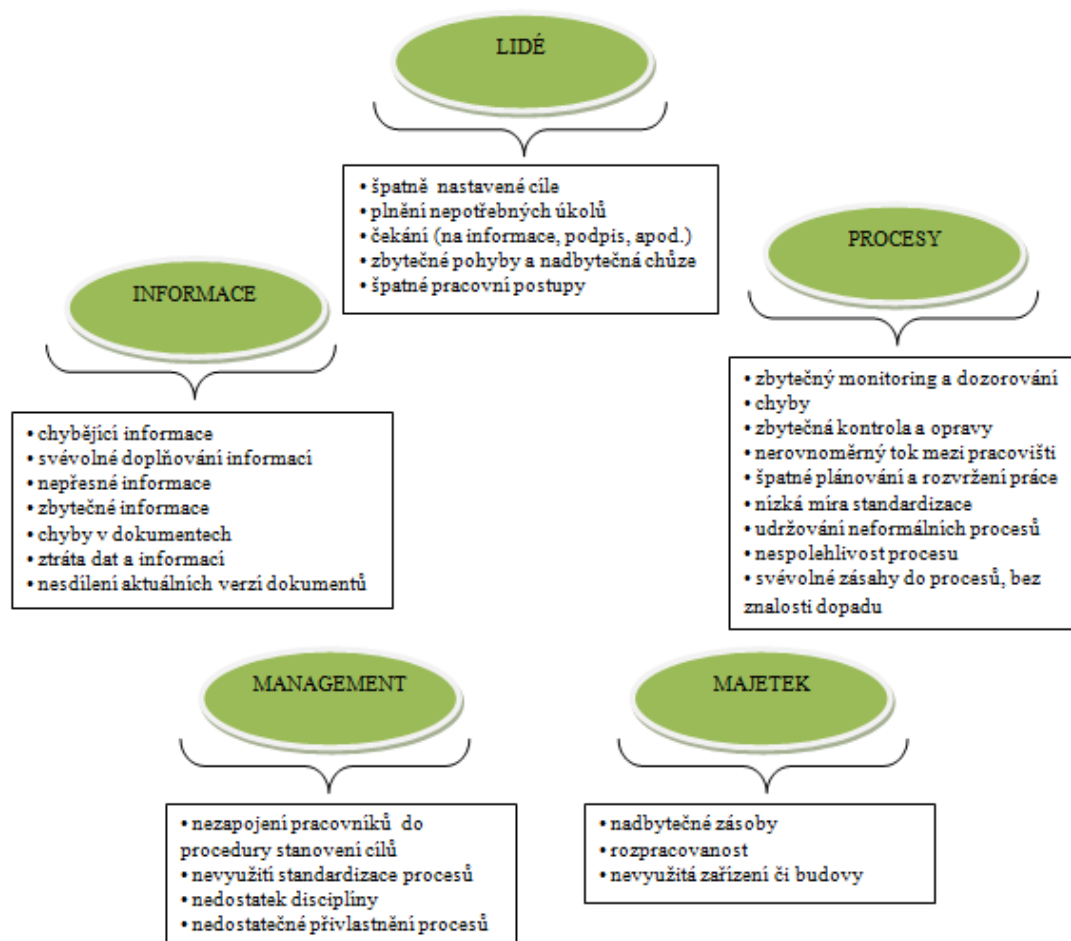
Košturiak a Frolík (2006, str. 19) definují plýtvání jako „*všechno, co zvyšuje náklady výrobku nebo služby bez toho, aby zvyšovalo jejich hodnotu*“. Jak uvádí Lareau (2003, str. 21), „*plýtvání zahrnuje zdroje spotřebovávané činnostmi, které výrobku nebo službě nepřidávají hodnotu.*“

Mašín et al. (2007) definuje tyto **typické formy plýtvání v nevýrobních procesech**:

- chyby, korekce, nesprávné vykonávání práce, následné „vytváření“ další práce pro druhé;
- složité a dlouhé průběžné procesy, zpracování zbytečných informací;

- prohlížení webových stránek na internetu;
- hledání informací, neaktuálnost informací na webu;
- zbytečné telefonáty, maily, čekání na informace;
- problémy se softwarem, poruchy zařízení;
- nedostatečná kvalifikace pracovníků;
- ztráta času na straně zaměstnance, způsobená vysvětlováním a snahou řešit problém zákazníka;
- nejasné kompetence (Mašín et al., 2007).

W. Lareau (2003) rozdělil plýtvání v nevýrobních procesech do pěti základních skupin, zobrazených na obrázku 2.



Obr. 2: Pět základních skupin plýtvání v nevýrobních procesech
Zdroj: vlastní zpracování dle Lareau (2003)

Tyto typy plýtvání nejsou často patrné, protože způsobují pravidelné „ukusování“ zisku v průběhu každodenní práce (Lareau, 2003). Problém je, že vedení si uvědomuje pouze 1–2 % plýtvání, ke kterým každý den dochází. Většina těchto plýtvání probíhá

nepozorovaně, často jsou dokonce podporovány chybnými přístupy k jednání s lidmi a nakládání s procesy (Lareau, 2003).

1.3 Nástroje a techniky pro zlepšování procesů

Existuje velké množství nástrojů a technik, které firmy mohou využívat v rámci optimalizace svých procesů. V rámci následující podkapitoly jsou popsány vybrané nástroje a techniky, konkrétně metoda 5S, DMAIC, vizualizace, kaizen a týmová práce.

1.3.1 Metoda 5S

Metoda 5S je základním kamenem pro další implementaci metod kaizen a dalších optimalizačních metod a přístupů zeštíhlování. Je založena na pěti japonských slovech: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke. V České republice se zavedlo označení 5U: Utřídit, Uspořádat, Udržovat pořádek, Určit pravidla, Upevňovat a zlepšovat (Bauer et al., 2012).

Cílem **kroku č. 1: Utřídit** (jap. *seiri*) je rozlišit na pracovišti zbytečné od nevyhnutelného. V praxi to znamená projít pracovištěm a zamyslet se nad každou položkou na pracovišti, zda je potřebná k výkonu práce, nebo ne. Hlavními otázkami k zamyšlení jsou: jak moc je věc potřebná? Jak často je potřebná? Je tato věc užitečná? Po zodpovězení těchto otázek přichází na řadu případné označení nepotřebné věci pomocí červeného štítku. Následně se z pracoviště položky označené červeným štítkem odstraní (Dudek-Burlikowska, 2006).

Klasifikací předmětů na pracovišti lze identifikovat tyto tři druhy:

- předměty nepotřebné, které lze zcela odstranit z pracoviště;
- předměty používané jen občas (déle než 1x za 30 dní);
- předměty nutné k práci každý den.

Výsledkem prvního kroku je vytřídění nepotřebného materiálu, více místa, přehlednost, systém, vyšší pružnost (Bauer et al., 2012).

Cílem **kroku č. 2: Uspořádat** (jap. *seiton*) je položky urovnat tak, aby jejich nalezení vyžadovalo minimum času a úsilí. Všechny potřebné věci jsou na pracovišti a v jeho okolí uloženy podle zásad ergonomie a jsou eliminovány zbytečné pohyby. Výsledkem druhého kroku je adresnost všech věcí na pracovišti, pracovník pracuje s minimálním hledáním a čekáním. Vše má své místo, vše je na svém místě (Bauer et al., 2012).

Cílem **kroku č. 3: Udržovat pořádek** (jap. *seiso*) je čistota nástrojů, pracovních ploch a prostorů pro ukládání, podle možnosti také odstranění zdrojů znečištění. V tomto kroku platí zásada: zaměstnanec čistí svoje pracoviště sám. Výsledkem tohoto kroku jsou pracoviště a stroje v nejlepším možném stavu (Bauer et al., 2012).

Cílem **kroku č. 4: Určit pravidla** (jap. *seiketsu*) je navržení standardů, které pomáhají udržovat stav dosažený zavedením prvních tří kroků. Vypracovávají se standardy vzhledu pracoviště, čili umístění pomůcek a materiálu. Takto jsou pak zveřejněny v prostoru pracoviště a jeho vizualizace tak umožní snadnou kontrolu stavu. Je také stanoven způsob a perioda čištění každé části a okolí. Zaměstnanci by si měli standardy navrhovat sami pod dohledem vedoucího či mistra, aby nedocházelo k extrémům. Výsledkem čtvrtého kroku je vytvoření návodu pro zaměstnance, aby se jim pracovalo lépe a jednodušeji a všichni mohli pracovat stejným způsobem (Bauer et al., 2012).

Cílem **kroku č. 5: Upevňovat a zlepšovat** (jap. *shitsuke*) je vybudování kultury 5S a zavedení sebe-disciplíny zaměstnanců: pracovníci musí nastavená pravidla dodržovat. Kontrolním prvkem jsou pravidelné audity, čili kontroly stavu a jeho vyhodnocení. Zaměstnanci jsou tak vedeni k pořádku, zlepšování a odpovědnosti. Výsledkem tohoto kroku je snadnější a kratší cesta k motivaci lidí ke kaizen (Bauer et al., 2012).

Ze zavedení metody 5S jsou spojeny tyto výhody (Bauer et al., 2012):

- zlepšuje pracovní prostředí;
- ulehčuje a zjednodušuje práci;
- umožňuje přehlednost v informačním a materiálovém toku;
- zlepšuje vizualizaci;
- odstraňuje zbytečné aktivity, které nepřinášejí hodnotu.

1.3.2 Model zlepšování DMAIC

Zkratka DMAIC, složená z úvodních písmen Define-Measure-Analyze-Improve-Control, napovídá, jaké hlavní fáze musí hlavní zlepšovateľské iniciativy obsahovat, tedy Definuj-Měř-Analyzuj-Zlepši-Řid'. Jedná se o jeden z nejužívanějších nástrojů v oblasti zlepšovateľských projektů (Svozilová, 2011). Jednotlivé fáze jsou stručně charakterizované níže spolu s vybranými nástroji, které jsou v rámci fází typicky využívány:

1. Definuj (angl. *define*)

Cílem prvního kroku je definovat účel a velikost projektu, k čemuž je nezbytné získat informace o procesu a jeho zákaznících. První krok zahrnuje také ekonomickou analýzu přínosů a nákladů. Na konci etapy je jako výstup očekáván zřetelně formulovaný cíl projektu včetně ekonomického zdůvodnění, sestavený tým, základní schéma zlepšovateľského procesu, pojmenování vstupů a výstupů procesu, seznam požadavků a očekávání zákazníků a rozpočet. Nástrojem této etapy může být mapa procesu (Miller, 2016).

K vytvoření společného pohledu na zlepšovaný proces a jako pomůcka pro jeho hlubší pochopení slouží **mapa procesů** (Miller, 2016). Úkolem tohoto nástroje je poskytnout komplexní přehled o vnitřních vztazích a návaznostech procesu. Hlavním požadavkem je jednoduchost a úplnost znázornění vazeb a předpokládaného průběhu. Pro zpracování procesní mapy je důležitá znalost řízení procesů v organizaci (Zuzák, 2006).

2. Měř (angl. *measure*)

V druhém kroku dochází k popisu a měření současného stavu a zároveň ověření, jestli metoda měření vyhovuje pro analýzu procesu. Výstupem této etapy je zpřesnění cíle projektu, soubor dat, která popisují současný stav a jeho proměnlivost, ověření měřicí metody. Nástroji využívanými v této fázi mohou být např. dotazník nebo skupinová diskuse (Miller, 2016).

3. Analyzuj (angl. *analyse*)

Cílem fáze analýzy je najít a prokázat příčiny současného stavu. Popisuje vztah mezi vstupy procesu a jeho výstupem a ověřuje vztah příčina-následek. Jedním z možných nástrojů, který jednoduchým způsobem pomůže najít kořen problému, je „**5 krát proč**“. Jak již název sám napovídá, položením pěti otázek „proč“ a zároveň jejich zodpovězením je možné stanovit kořen problému (Miller, 2016).

Dalším možným nástrojem je **diagram příčin a následků**, neboli **Ishikawův diagram**. Jedná se o diagram stromečkového tvaru (tzv. „rybí kost“), který se využívá pro zobrazení relace mezi efekty a možnými příčinami jejich vzniku. Hlavní osa reprezentuje problém, větve stromečku poté zobrazují jednotlivé vlivy, které způsobují problém (Košturiak et al., 2010).

Při zpracování Ishikawova diagramu je vhodné u nalezených příčin zhodnotit jejich důležitost. V kvantitě myšlenek je nutné nalézt kvalitu (Miller, 2016).

4. Zlepši (angl. *improve*)

Cílem této fáze je nalézt, ověřit a realizovat řešení. Jak uvádí Miller (2016, str. 9), „*dobré řešení je takové, které směřuje k potlačení hlavních příčin problému a které je plně realizovatelné*“. Výstupem čtvrtého kroku je tedy volba konkrétního řešení, jeho popis, plán realizace, ověření (např. experimentem, simulací) a vlastní realizace. Vhodným nástrojem může být **brainstorming** (Miller, 2016).

5. Kontroluj (angl. *control*)

Úkolem poslední fáze cyklu DMAIC je změřit účinnost realizovaného řešení. Měření probíhá stejnou metodou, jakou byl stav měřen v druhé etapě a dochází ke srovnání. V případě skutečně účinného a přínosného zlepšení je potřeba jej zachovat a ochránit proti setrvačnosti v chování lidí a postupnému „znehodnocování“, které je v podnikovém prostředí běžné. Nové řešení by mělo být zdokumentováno pomocí směrnic nebo pracovních postupů a zúčastněné strany je potřeba informovat a proškolit. Součástí tohoto kroku je také zhodnocení a odměnění práce týmu. Výstupem v pátém kroku je tedy srovnávání stavu před a po, dokumentace nového stavu, proškolení zúčastněných, plán kontrol, monitorovací systém, doporučení pro další zlepšování a prezentace výsledků (Miller, 2016).

1.3.3 Vizualní management

Jak uvádí Bauer (2012), 83 % příjmu informací člověka probíhá zrakem, pouze 11 % sluchem, 1,5 % hmatem atd. Vizualní management využívá prostředky, pomocí kterých mohou zaměstnanci rychle pochopit proces, standardy, odchylky a mnoho dalších.

Bauer (2012, str. 43) definuje vizualní management jako „*souhrn grafických nástrojů, obrázků, pomůcek, které pomohou zpřehlednit celý proces a zpřístupnit pochopení situace a procesů všem zainteresovaným stranám*“. Vizualní management nejen usnadňuje předávání a sdílení informací, ale také podporuje týmovou práci, řízení a kontrolu.

Košťuriak a Frolík (2006) přirovnávají vizualizaci k tzv. „tachometru“ řízení procesu, který říká, jakou „rychlostí“ probíhá daný proces, co je standardní průběh procesu a co abnormalita, jaká je kvalita, produktivita a efektivnost procesu na pracovišti.

Úkoly vizuálního managementu jsou podle Košturiaka a Frolíka (2006) následující:

- vytvářet a udržovat konkurenční výhody pro organizaci;
- vytvářet a dodržovat systematický přístup ke zlepšení v organizaci;
- přeměnit požadavky organizace do vizuálních stimulů, které používá k vysvětlení, oznamování, ujasňování a integrování mise, vize, cílů, hodnot a kultury;
- zobrazovat klíčová data a informace přes senzorové zprávy, které zdůrazňují to nejdůležitější v organizaci;
- vizualizace problémů, to znamená jejich zviditelnění a následně řešení;
- udržovat bezpečnost na pracovišti, apod.

Pomocí různých vizuálních ukazatelů se zaměstnanci učí poznávat pracoviště a zlepšovat stav procesu, bezpečnosti a kvality. Součástí vizuálních technik jsou:

- barevné kódy a značení;
- obrázky, grafika;
- kanbanové karty;
- barevné čáry, linie;
- signalizace;
- diagramy;
- nástěnky a informační tabule;
- barevné značení abnormalit;
- obrázková dokumentace;
- checklisty (Bauer, 2012).

Informace, které mají být vizualizované, by měly být jasné a přehledné, tj. méně textu a více obrázků s vysvětlením. Je nutné rozmyslet si, komu je informace určena a poté výslednou formu se zaměstnanci prodiskutovat a ujistit se, že všichni chápou význam sdělení (Bauer, 2012).

1.3.4 Týmová práce

Počátek nového tisíciletí přináší téměř revoluci ve využití týmové práce v podnicích. Hlavní vliv na tuto změnu má podle Košturiaka et al. (2006) mnoho faktorů, např.:

- uvědomění si důležitosti a významnosti podílu týmové práce a zapojení všech lidí do řešení problému přímo v dílně na japonské výrobní dokonalosti;
- snaha zvýšit pružnost výroby, snížit náklady, zvýšit kvalitu, zkrátit průběžné časy;
- nový hodnotový systém lidí, snaha o vyšší zodpovědnost;
- potřeba aktivně zapojit lidi do rozvoje podniku, zvýšit jejich motivaci;
- neustálé změny, reorganizace, zeštíhlování a inovace.

Důvodů pro zavádění týmové práce v podniku je mnoho. Košturiak et al. (2006) uvádí minimálně tři níže uvedené důvody:

1. týmy osvobozují manažera od řešení operativních problémů.
2. Přináší zaměstnancům vyšší uspokojení z práce- člověk může rozhodovat o způsobu své práce a není pouze v pozici vykonavatele příkazů.
3. Dosažení vyšší výkonnosti a pružnosti (efektivnější manažer, spokojenější a více motivovaní členové týmu, jasně definovaná pravidla práce, synergie týmu, vzájemná pomoc, různé úhly pohledu na problém atd.).

Týmy umožňují efektivně využít lidský intelekt a znalosti v podniku. Týmová práce je základem, který buduje konkurenční výhodu a dosahuje se trvalých řešení.

1.3.5 Kaizen a office kaizen

Metoda kaizen byla poprvé realizována společností Toyota v Japonsku po druhé světové válce a výrazně ovlivnila vznik dalších metod štíhlé výroby a řízení kvality výroby. Slovo „kaizen“ pochází z japonských „kai“ (změna) a „zen“ (dobrý) a představuje systém neustálého zlepšování kvality, technologií, pracovních postupů, podmínek, produktivity, podnikové kultury, bezpečnosti práce a vedení (Charantimath, 2012).

Podle názoru Leopolda a Kalteneckera (2015) tento „toyotovský“ kaizen osvobodil zaměstnance od monotónnosti práce a dal jim nově možnost identifikovat problém a navrhnout možné zlepšení. Do té doby byli zaměstnanci „v pasti“ jednotvárné práce, byli nuceni ji vykonávat v co nejrychlejším čase a nebyl zde prostor pro myšlenky zlepšování.

Jak uvádějí Košturiak a Frolík (2006, str. 119) „**kaizen** znamená neustálé zlepšování, do kterého je zapojený každý – od manažerů až po dělníky“. Kaizen je založený na tom, že lidé v podniku musí používat svůj rozum stejně dobře, jako svaly a ruce.

Jak uvádí Košturiak et al. (2010), kaizen je přístup postavený na dvou slovech: „neustále“ a „zlepšování“. Zlepšovat lze kvalitu, náklady, produktivitu, plnění termínů aj.

Office kaizen je filozofií vedení, metodikou managementu a zároveň souborem nástrojů. Vytváří pracovní prostředí, které lze charakterizovat jako vysoce produktivní, dobře vedenou, informovanou a nadšenou organizaci, která je zdatná při rychlém zavádění nezbytných malých i velkých změn. Jde o neustálé zlepšování klíčových procesů, které přidávají hodnotu pro zákazníka a shodují se s cíli organizace. Smyslem je zajistit strategickou konkurenční výhodu (Lareau, 2003).

Základním a měřitelným cílem office kaizenu je **eliminace plýtvání**, které způsobuje zvýšené náklady, zpoždění, problémy s kvalitou a nespokojenost zákazníků.

Význam kaizen a zlepšování procesů pro podnik

Kaizen usiluje o neustálá zlepšení v podniku, která nejsou realizována jednorázovými velkými inovačními skoky, nýbrž postupným zdokonalováním i nejmenších detailů.

Hlavní význam metody kaizen spočívá v níže uvedených:

- řešení problémů v duchu principu interní dodavatel a zákazník;
- snižování nákladů, zvyšování kvality;
- zvyšování produktivity;
- zlepšování pořádku a čistoty na pracovištích, ergonomie;
- zvyšování bezpečnosti práce;
- zlepšování pracovního prostředí, zlepšování životního prostředí;
- zlepšování komunikace, zlepšování organizace práce;
- snižování oběhových zásob, zlepšování materiálových toků;
- zlepšení podnikové kultury (Boledovič, 2007).

2 Analýza současného stavu podnikových procesů

V této části diplomové práce je nejprve představena a stručně charakterizována společnost **HOTEL.CZ** a její vznik, propojení s ostatními partnery a její současná pozice na trhu. Následně jsou definovány a analyzovány hlavní procesy a postupy v organizaci, konkrétně zaměřené na callcentrum a webový portál Hotel.cz. Jedná se o procesy spolupráce mezi HOTEL.CZ a ubytovacím zařízením (kap. 2.2), zpracování rezervace (kap. 2.3), rozdělení rolí v callcentru (kap. 2.4), zaučování (kap. 2.5), komunikace se zákazníkem (kap. 2.6) a plánování směn (2.7). V závěru této kapitoly jsou definovány hlavní nedostatky, které vplynuly z provedené analýzy současných procesů.

2.1 Charakteristika vybrané společnosti

HOTEL.CZ a.s. (dále jen HOTEL.CZ) je dceřinou firmou společnosti ONLINE HOLDING s.r.o. Společnost provozuje stejnojmenný portál Hotel.cz, na kterém zprostředkovává ubytování v České republice a na Slovensku (HOTEL.CZ, 2017a).

K datu 18. 8. 2017 byl počet nabízených zařízení na portálu přesně 5 000 (z toho 780 na Slovensku) a číslo stále stoupá. Dle ČSÚ byl v roce 2016 počet ubytovacích zařízení (dále UZ), provozovaných v ČR 9 168, čili HOTEL.CZ zprostředkovává ubytování pro přibližně 46 % z nich (ČSÚ, 2017).

Společnost HOTEL.CZ provozuje projekty Hotel.cz, Hotely.cz, Spa.cz, Turistik.cz a Hory.cz., Penzion.cz a nově také spouští Konfi.cz. Za pobyty zprostředkované pomocí portálů společnost přijímá od ubytovatelů provizi.

Nápad na projekt Hotel.cz pochází ze společnosti MITON.CZ, s.r.o. (dále MITON), jejímiž nejznámějšími a nejúspěšnějšími projekty jsou Heureka.cz, Slevomat.cz, Damejidlo.cz a další. V roce 2006 MITON vstoupil do podniku Atway CZ s.r.o. a byl spuštěn rezervační systém Previo. O rok později MITON koupil portál www.hotel.cz, došlo k přesunu kanceláří do Liberce a následně byly v roce 2008 spuštěny projekty Hotel.cz a Spa.cz. V tu dobu tedy zahájilo činnost callcentrum pro oba tyto projekty. V roce 2014 se stal majitelem 100 % akcií ONLINE HOLDING s.r.o, (Pavel Kotas, Milan Petr, Richard Šipoš, Lukáš Čívrný, Petr Klas), kteří byli dosud ve vedení jednotlivých projektů společnosti. V roce 2016 byl spuštěn nový web Hotel.cz (HOTEL.CZ, 2017a).

Postavení společnosti HOTEL.CZ na trhu

Dle dostupných informací ze srpna 2017 má mezi českými rezervačními portály HOTEL.CZ s 5% podílem největší postavení na českém trhu. Největším konkurentem je společnost Booking.com (dále jen Booking), která drží zhruba polovinu podílu na světovém trhu. Podle dostupných informací některá UZ v České republice přijímají dokonce až 90 % rezervací skrze rezervační portály, jako jsou Booking, Expedia nebo právě Hotel.cz (Horáček, 2017).

Významným partnerem HOTEL.CZ je společnost **PREVIO s.r.o.** (dále jen PREVIO). Tato společnost provozuje již zmíněný rezervační systém Previo, využívaný právě webovými portály Hotel.cz, Spa.cz atd. a poskytovaný jednotlivým UZ. Aktuálně má PREVIO kolem 1 400 klientů, čímž pokrývá zhruba 15 % českého trhu a zajišťuje si tím první místo na trhu (Rostecký, 2017).

Podle průzkumu společnosti STEN/MARK zavítalo do České republiky v roce 2016 kolem 31,1 miliónu zahraničních turistů (nejčastěji turisté z Německa, Slovenska a Rakouska), téměř o 12 % více než v roce 2015 (Borgis, 2017). Dle údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2017) se každoročně počet návštěvníků v hromadných UZ zvyšuje, v roce 2016 byl počet hostů kolem 18 milionů a v roce 2017 již více než 20 milionů. V roce 2016 dosáhl počet přenocování celkem 49 696 957. Dále z těchto údajů vyplývá, že v každém roce více než 50 % návštěvníků tvoří nerezidenti (v roce 2017 představovalo z uvedených 20 milionů téměř 10,2 milionů zahraničních hostů). Lze předpokládat, že většina těchto zahraničních hostů dává přednost všeobecně známé a důvěryhodné společnosti Booking, která celosvětově dominuje, popřípadě rezervují přímo přes webové stránky konkrétního UZ. Hotel.cz v tomto směru nemá šanci portálu Booking konkurovat, protože je rozšířen pouze v České republice a na Slovensku. Za rok 2016 bylo z ubytovaných hostů přes rezervační portál Hotel.cz 81 % hostů z České republiky, 6 % z Polska, 4 % ze Slovenska a 9 % z ostatních zemí (Previo, 2018a). HOTEL.CZ nemá kapacity pro rozšíření nabídky do zahraničí vzhledem k již existujícím stejně silným konkurentům v každé jednotlivé zemi a především kvůli společnosti Booking, která drží prvenství ve zprostředkování ubytování v téměř každé evropské zemi (Rostecký, 2017).

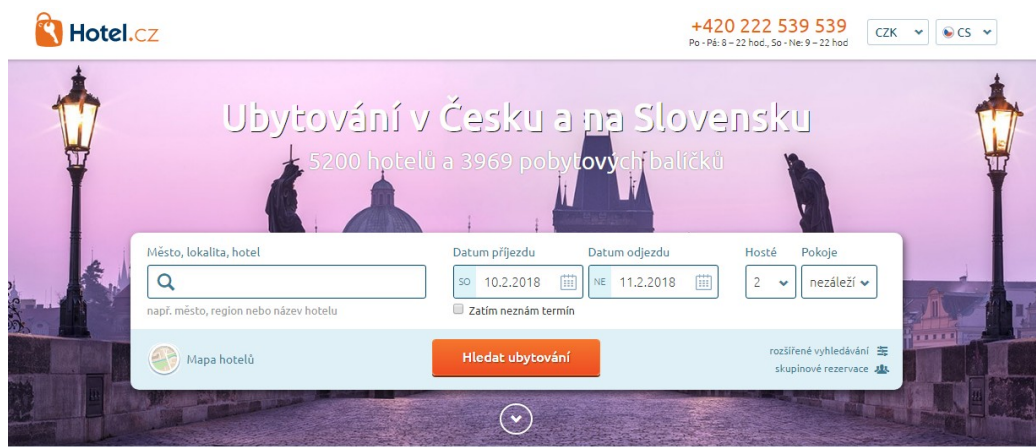
Dle dostupných údajů za rok 2016 se podařilo odbydlet z uvedených cca 49 milionů nocí pouze 254 000 přes Hotel.cz, čili přibližně 0,5 % (Previo, 2018a). Společnost HOTEL.CZ

se aktuálně snaží od silnější konkurence odlišit nabídkou pobytových balíčků či nově nabídkou pronájmu konferenčních prostor projektem Konfi.cz.

Společnosti HOTEL.CZ (zahrnující portály Hotel.cz, Spa.cz, Hotely.cz) a PREVIO tvoří ročně tržby kolem 250 milionů Kč, které však zahrnují také významnou část obrátu z prodeje pobytových balíčků Spa.cz, které se pak zpětně vrací hotelům. Hrubá marže je tedy odhadována na 100 milionů Kč (údaj k 7. 12. 2017), z toho přibližně 60 % je tvořeno právě skupinou HOTEL.CZ. Díky růstu cestovního ruchu a také růstu síly internetu rostou tržby každoročně o 20 % (Rostecký, 2017). Počet zaměstnanců celé skupiny se pohybuje kolem 100 zaměstnanců (údaj k 7. 12. 2017).

Webový portál Hotel.cz

Jak již bylo zmíněno, portál Hotel.cz byl spuštěn v roce 2008 a v nové formě, jak je znám nyní, byl spuštěn v roce 2016. Na obrázku 3 je současný vzhled portálu Hotel.cz (ze dne 10. 2. 2018), který si zakládá na jednoduchosti a vzhledu pro zákazníky, kteří zde mohou vyhledávat ubytování podle města, regionu nebo i názvu UZ. Oddělení informačních technologií společnosti (dále IT oddělení) se snaží udržovat aktuálnost prezentací jednotlivých UZ a tím zjednodušovat vyhledávání vhodného zařízení dle požadavků jak operátorkám callcentra, tak i zákazníkům.



Obr. 3: Webový portál Hotel.cz

Zdroj: vlastní zpracování (HOTEL.CZ, 2017a)

2.2 Proces spolupráce mezi HOTEL.CZ a ubytovacím zařízením

Proces spolupráce mezi společnostmi HOTEL.CZ a UZ spočívá v prezentaci ubytovacího zařízení na portálu Hotel.cz a zprostředkování rezervací zákazníků přes tento portál. Za

tyto uskutečněné pobyty společnost HOTEL.CZ následně přijímá předem domluvenou provizi od jednotlivých ubytovatelů. Z hlediska klasifikace v kap. 1.1.1 lze označit proces spolupráce mezi HOTEL.CZ a ubytovacím zařízením jako proces podpůrný.

HOTEL.CZ zasílá na začátku každého měsíce e-mail do ubytovacích zařízení s žádostí odsouhlasení výše aktuální provize. Tento proces je zaveden z důvodu vzniku tzv. „neodbydlených rezervací“¹. Dlouhodobě se podíl těchto neuskutečněných rezervací pohybuje kolem 10 % ze všech potvrzených. Pokud je rezervace označena ubytovatelem jako nerealizovaná, HOTEL.CZ z ní neúčtuje žádnou provizi. Poté jsou zasílány faktury se zpětným vyúčtováním provizí. V tomto okamžiku se společnost setkává s problémem, kdy se ubytovatel snaží obejít placení provize a nějaké uskutečněné rezervace nepřizná, tzn. klient se na hotelu skutečně ubytoval, ale provozovatel UZ nahlásí rezervaci jako neuskutečněnou s cílem neplatit provizi pro HOTEL.CZ. V podniku již funguje určitý systém na zamezení tohoto problému, který spočívá ve zpětném dovolávání klientů a ověřování, zda na ubytování nastoupili.

Existují dva způsoby spolupráce mezi rezervačním portálem Hotel.cz a UZ. **Online** spolupráce spočívá v nastavení kapacity ubytovacím zařízením do rezervačního systému Previo (popsán níže) a Hotel.cz tak přesně ví, zda je poptávaný hotel volný či obsazený bez dalšího ověřování. **Offline** spolupráce probíhá formou poptávky a operátorky callcentra musí kapacitu u daného UZ vždy ověřit přímo s ubytovatelem nebo na recepci. Kombinace obou forem je možná pouze v případě nestálých cen UZ, tzn. operátorka nemusí ověřovat kapacitu, ale přesto musí ubytovatele kontaktovat pro zjištění aktuální ceny pokoje, která na webovém portálu není zobrazená a je tedy na poptávku.

2.2.1 Online spolupráce

Pokud si vybraný hotel zvolí online spolupráci, zavazuje se tím dodržovat stále aktuální tzv. **plachtu rezervací** (viz obrázek 4). V případě, že tedy ubytovatel nastaví v určitém termínu dostupný dvoulůžkový pokoj, může si ho klient rovnou prostřednictvím online formuláře zarezervovat, v systému u daného hotelu se ihned rezervace zapíše do zmíněné plachty rezervací a pokoj se zařadí mezi obsazené.

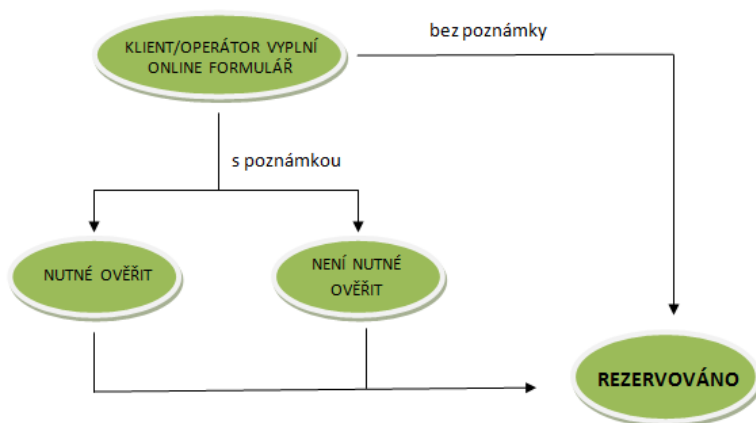
¹ Rezervace, které byly potvrzeny, ale klienti na ubytování ve skutečnosti nenastoupili nebo se zrušením kontaktovali pouze ubytovací zařízení a přes HOTEL.CZ zůstala rezervace potvrzena.

Pokoje	Srpen 2017														Září 2017								
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9
001 [2+0]		SVAT Reti	JOYD B. Mariola Opilov					SVAT Teta				S	B. F. RANI	B. L.					Renato Dibelčar Kontaktní	B. Wlo			
002 [2+0]	20	SVAT Voig	1 no			B. Martina		SVAT Mart				S							Krzysztof Denisiuk Previo Global	B. Prot			
003 [2+0]		SVAT Albre	1 no			sanghye	B. Tamashe Oros					-9 3 noci							Previo Global Partner: Booking.cor	B. Zdzi			
004 [2+0]		SVAT	1 no			B. Ewelina Rynki						-9 3 noci							B. Edeltrat	-29	B. Tade		
005 [2+0]		B. I. SVAT	1 no					B. F. Katalin Berecz											-2 YURT 2	-29	B. Alek		
006 (INVALIDNÍ) [3+0]		B. Jan Křá	B. Christoph Ross Pre					B. Jolanta Bak I	B. Daniel										B. I. Milko Velchev		B. C		
100 (2+2+2) [6+0]		Guy Mb	B. I. 1 no	stokl		B. Jana Te	B. Henry S						B. I. Jay Kurani P	B. Anastasia Fofa									
101 (2+2) [4+0]		R. *Eva Jákayová 2 dk			B. M. B. J	B. M. B. J		B. Judita I				B. C. LUBK 2 no		-2 YURT 2	STŘE 3 noci								
102 [2+0]		B. I. 1 no			B. Ľubomir								LUBK 2 no	-2 YURT 2	-29	B. EVA							
103 [2+0]		P. Erika M	1 no	t tvarohova 127		B. Božena							LUBK 2 no	-2 YURT 2	B. Adrian Damaschin Pre								
104 [2+0]		B. Thomas	1 no			B. M. B. A							LUBK 2 no		B. Jan Süßmann Previ	B. Tom							

Obr. 4: Plachta rezervací

Zdroj: vlastní zpracování z interního přístupu do systému (HOTEL.CZ, 2017a)

Pokud se klient rozhodne rezervovat „online“ hotel a do rezervačního formuláře nezadá žádnou poznámku, rezervace je automaticky potvrzena bez zásahu operátorky. Pokud klient u takového hotelu zadá poznámku (např. věk dítěte, požadavek na manželskou postel), rezervace se nepotvrdí přes online systém, ale přiřadí se operátorce k vyřízení. Ta požadavek ověří se spoluprací s hotelem a až poté rezervaci potvrzuje. Tento postup lze znázornit schematicky (viz obrázek 5).



Obr. 5: Schéma potvrzení rezervace u hotelu s online spoluprací

Zdroj: vlastní zpracování

Na webových stránkách portálu je takový hotel označen štítkem „Rychlá rezervace“ a v administrativě pro operátorku červeným nápisem KONT. Hotely, které se zavázaly dodržovat online spoluprací, garantují aktuální ceny, které není možné navyšovat.

Výhody online spolupráce pro ubytovací zařízení a Hotel.cz jsou následující:

- přednostní zobrazení UZ na portálu Hotel.cz;
- operátorky přednostně nabízí hotely s online spoluprací, kde nemusí ověřovat kapacitu → urychluje proces, snižují se náklady na komunikaci;
- klient ví, že požadovaná kapacita je ihned dostupná;
- vzniká více rezervací pro UZ.

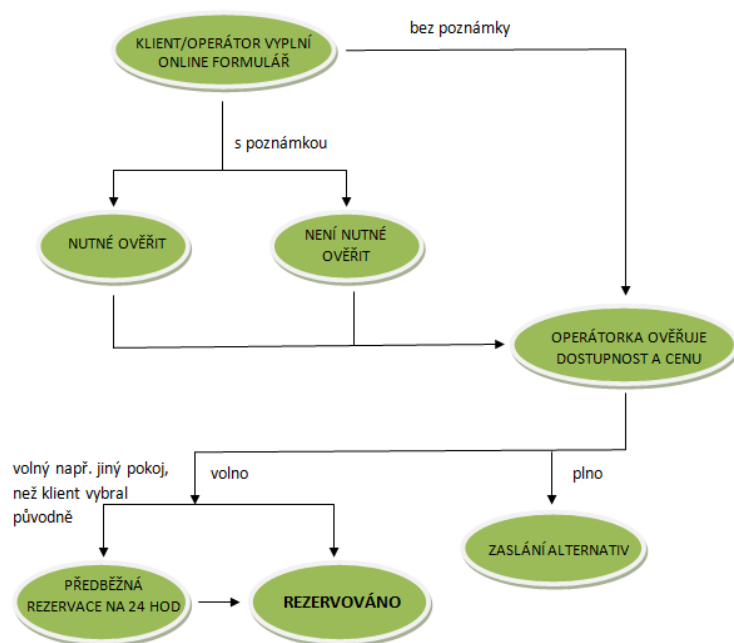
Nevýhody online spolupráce pro ubytovací zařízení a Hotel.cz lze shrnout takto:

- nutnost stálého udržování aktuálnosti plachty rezervací;
- v případě, že UZ nedodrží aktuálnost plachty a klient si přes Hotel.cz rezervuje ve skutečnosti již obsazený pokoj, je toto ubytovací zařízení povinné nabídnout klientovi alternativní řešení (např. pokoj v jiném hotelu poblíž);
- vyšší náklady, způsobené nutností zajistit alternativu pro zákazníka v případě „overbookingu“².

2.2.2 Offline spolupráce

U tzv. offline hotelu si klient (nebo operátorka portálu Hotel.cz) zadá poptávku přes rezervační systém, rezervace je přiřazena operátorce a na základě telefonického ověření s daným hotelem může být teprve rezervace klientovi potvrzena (viz obrázek 6). V tomto případě je vždy nutné operátorkou ověřit také cenu. Pokud klient rezervuje ubytování telefonicky, operátorkou je mu sděleno, že dostupnost pokojů ještě prověří s hotelem.

² Overbooking je situace, kdy ubytovací zařízení přijme více rezervací, než je jeho kapacita (Previo, 2017b).



Obr. 6: Schéma potvrzení rezervace u hotelu s offline spoluprací

Zdroj: vlastní zpracování

Výhoda offline spolupráce pro ubytovací zařízení a Hotel.cz je tato:

- u této formy spolupráce operátorka nemůže zákazníkovi bez svolení ubytovatele potvrdit rezervaci → eliminují se chyby a vznik „overbookingu“ (vhodná pro menší zařízení, kde není stálá recepce).

Nevýhody offline spolupráce pro ubytovací zařízení a Hotel.cz jsou následující:

- zdlouhavý proces, operátorka musí nejprve kontaktovat ubytovatele → ten často nezvedá telefon a nereaguje včas na e-mail → zákazník si často mezitím zajistí jiný ubytování;
- zákazník neporozumí postupu rezervace → předpokládá automaticky dostupný pokoj;
- vyšší náklady pro Hotel.cz než u online spolupráce z důvodu vyšší potřeby komunikace a ověřování.

2.3 Proces zpracování rezervace

Klienti mohou provést rezervaci přes portál Hotel.cz dvěma způsoby: online, prostřednictvím rezervačního formuláře nebo telefonicky s operátorkou. Na způsobu, jakým klient rezervaci provede, závisí následné zpracování operátorkou. V případě

rezervace prostřednictvím online formuláře si klient sám vyhledá UZ, vybere si datum, pokoje, počet osob (viz obrázek 7) a kliknutím na ikonku „rezervovat“ je v online formuláři vyzván k zadání kontaktních údajů: jména, příjmení, telefonního kontaktu a e-mailové adresy. V případě, že je rezervace potvrzena, jsou tyto kontaktní údaje klienta předány do UZ. Zákazníkovi je zaslán ubytovací poukaz se všemi informacemi k rezervaci a kontaktními údaji na hotel. Platbu si pak již řeší přímo UZ se zákazníkem, buď při příjezdu na ubytování, nebo dopředu formou zálohy.

Hotel Kapitol – On-line rezervace

✓ Rychlá rezervace

Datum příjezdu: > Datum odjezdu: + Zadat čas příjezdu

Pokoj	Cena za pokoj pro daný počet osob na 1 noc	Počet pokojů	
Standard <small>Wi-Fi, TV, Klimatizace, Kuchyňská linka, Prádlo, Úklid</small>	2 osoby: 1 538 Kč	1 pokoj (2 osoby, 1 538 Kč)	<div style="text-align: center; font-weight: bold; color: #004a7c;">REZERVOVAT</div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>Celková cena 1 538 Kč</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Snídaně je zahrnuta v ceně ■ Ubytování na 1 noc ■ Pro 2 osoby ■ Bez příštýlky navíc </div>
	1 osoba: 1 208 Kč	0	
Standard PLUS <small>Wi-Fi, TV, Klimatizace, Kuchyňská linka, Prádlo, Úklid</small>	2 osoby: 1 675 Kč	0	
	1 osoba: 1 345 Kč	0	
Business <small>Wi-Fi, TV, Klimatizace, Kuchyňská linka, Prádlo, Úklid</small>	2 osoby: 2 004 Kč	0	
	2 osoby + 1 osoba: 2 334 Kč	0	
	2 osoby + 2 osoby: 2 664 Kč	0	
	1 osoba: 1 675 Kč	0	

Obr. 7: Prezentace hotelu na portálu Hotel.cz
 Zdroj: vlastní zpracování z portálu Hotel.cz (HOTEL.CZ, 2017a)

Formulář také dává prostor k zadání speciálního požadavku k rezervaci, jako ubytování s pejskem, nekuřácký pokoj apod. (viz obrázek 8). Všechny rezervace ze spolupracujících portálů, jako jsou Hotely.cz, Penzion.cz apod., jsou zpracovávány v jednom systému (hovory na jednotlivých portálech jsou přeměrovány do jednoho callcentra).

Hotel Kapitol – Rezervace

Osobní údaje

Jméno * Příjmení *

Telefon *

Email *


Povinné položky jsou označeny hvězdičkou *

Poznámka a speciální požadavky
(např. požadavky na vybavení pokoje, parkování, strava, věk a počet dětí, kuřácký/nekuřácký pokoj, apod.)

(zpracování vaší objednávky může trvat trochu déle, pokud vyplníte poznámku)

[Změnit termín/pokoj](#) [POKRAČOVAT](#)

- ✔ Nepotřebujete platební kartu
Pozor: vaše rezervaci online bez nutnosti zadávat platební kartu
- ✔ Parkování zdarma
- ✔ Bezplatné připojení k internetu
- ✔ Snídaně v ceně
- ! Zajištěte si své ubytování včas
Dalších 17 osob vyzývá ubytování v tomto zařízení



Hotel Kapitol ★★★★★
Jaroslava Průchy 1915/24, Most

Datum příjezdu:	SO 21.10.2017
Datum odjezdu:	NE 22.10.2017
<small>celkem 1 noc</small>	

Standard 1 538 Kč

[změnit pokoj](#)

Celková cena 1 538 Kč

Rezervaci uhradíte po příjezdu do ubytovacího zařízení, případně můžete být vyzváni k zaplacení zálohy.

Obr. 8: Online formulář k vytvoření rezervace

Zdroj: vlastní zpracování z portálu Hotel.cz (HOTEL.CZ, 2017a)

V případě **telefonické rezervace** je postup obdobný, kontaktní údaje na klienta však zadává do formuláře přímo operátorka na základě pokynů klienta. Takto vytvořená poptávka se dále přiřazuje operátorkám zpracovávajícím rezervace podle data a urgentnosti rezervace. V případě již zmíněné rezervace online hotelu bez dalších požadavků k ověření je rezervace automaticky potvrzena klientovi a do tzv. fronty rezervací³ se vůbec nepřijímá.

Jak již bylo zmíněno výše, platba probíhá při příjezdu do UZ, formou zálohy nebo v případě výběru nevratné ceny stržením z kreditní karty. Klient se o garanci platební kartou dozví na webu Hotel.cz při zadávání rezervace nebo telefonicky od operátorky. Při zpracování rezervace se tak klientovi vytváří pouze předběžná rezervace (standardně s platností 24 hodin), kterou klient potvrzuje závazně v e-mailu zadáním čísla platební karty a data její platnosti.

Proces zpracování a následně potvrzení rezervace lze z hlediska klasifikace v kap. 1.1.1 označit jako proces klíčový.

2.3.1 Využití metody kaizen a office kaizen

Pro zpracování zadané rezervace do systému jsou určené postupy přímo vedením společnosti. Tyto postupy lze spatřit v procesních diagramech vytvořených autorkou

³ Seznam rezervací, které se v administračním systému HOTEL řadí za sebou v pořadí pro zpracování.

diplomové práce, jedná se o proces zpracování rezervace v případě standardních komplikací (viz obrázek 9) a následně v případě hladkého průběhu (viz obrázek 10). Operátorka ověřuje dostupnost ubytování telefonicky s ubytovatelem; v případě, že se nedovolá, posílá poptávku do hotelu prostřednictvím e-mailu. Současně zasílá informaci klientovi, že se operátorům zatím nepodařilo spojit s UZ, a že jakmile to bude možné, bude kontaktován zpětně e-mailem.

PROCESNÍ DIAGRAM – pracovník							
Proces: Zpracování rezervace v případě komplikací							
Č.	Činnost	Operace	Transport	Kontrola	Čekání	Doba trvání (v sec)	Plytvání, možnost zlepšení
1	Zobrazení rezervace	○	⇒	□	D	2	Pomalý internet, nesystematičnost
2	Čtení poznámek rezervace	○	⇒	□	D	120	Složitě zadané klientem, operátorkou
3	Přechod na web, hledání info	○	⇒	□	D	40	Nepřehlednost, neznalost webu
4	Volání danému hotelu, čekání	○	⇒	□	D	40	
5	Představení hotelu	○	⇒	□	D	3	
6	Představení operátora	○	⇒	□	D	3	
7	Vysvětlení proč volá	○	⇒	□	D	15	
8	Přechod ubytovatele ke knize	○	⇒	□	D	60	
9	Hledání informace ubytovatelem	○	⇒	□	D	60	Špatná informovanost zaměstnanců
10	Předání informace	○	⇒	□	D	20	
11	Výpočet ceny + kontrola	○	⇒	□	D	45	Složitost rezervace (př. sleva pro děti)
12	Zadání informace do rezervace	○	⇒	□	D	20	Složitě zadané klientem nebo operátorkou
13	Odeslání e-mailu	○	⇒	□	D	2	Pomalý internet
	Četnost	8x	2x	1x	2x		
	Součet (v sec)	185	100	45	100	430	

Obr. 9: Procesní diagram: proces zpracování rezervace v případě komplikací

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 9 je znázorněn proces v případě komplikací, které jsou však aktuálně součástí téměř každého hovoru. Tento proces je zdlouhavý z důvodu dlouhého čekání operátorky na zvednutí hovoru ubytovatelem, složitosti poznámky klienta k vyřešení, rezervace vysokého množství pokojů a tedy složitého výpočtu ceny a nedostatečné informovanosti či nepřístupnosti informací personálu hotelu.

Na obrázku 10 je proces zobrazen v případě hladkého průběhu hovoru, který nastává velmi zřídka a jedná se o takový stav, kterému se společnost snaží dlouhodobě přiblížit. Jedná se tedy o jednoduchou rezervaci například pouze jednoho pokoje pro dvě osoby, v rezervaci není žádná poznámka, ubytovatel zvedne telefon téměř okamžitě a má okamžitý přístup k informacím o dostupnosti pokojů a ceny.

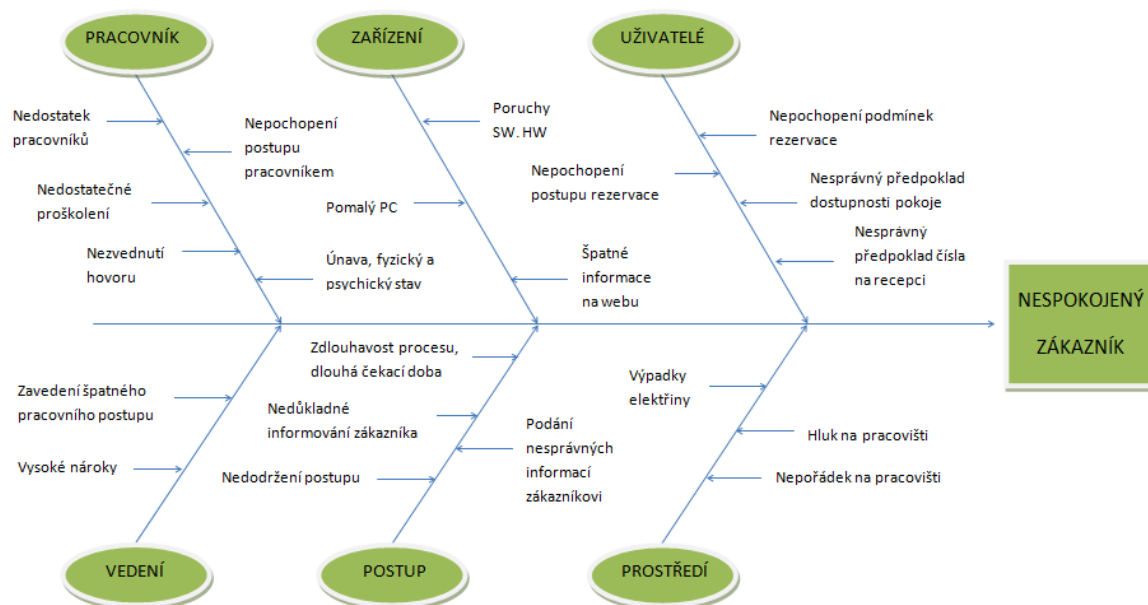
PROCESNÍ DIAGRAM – pracovník							
Proces: Zpracování rezervace							
Č.	Činnost	Operace	Transport	Kontrola	Čekání	Doba trvání (v sec)	Plýtvání, možnost zlepšení
1	Zobrazení rezervace ke zpracování	○	⇒	□	D	1	
2	Čtení poznámek rezervace	○	⇒	□	D	1	
3	Přechod na web, hledání informací	○	⇒	□	D	3	
4	Volání danému hotelu, čekání	○	⇒	□	D	2	
5	Představení hotelu	○	⇒	□	D	1	
6	Představení operátora	○	⇒	□	D	3	
7	Vysvětlení proč volá	○	⇒	□	D	5	
8	Hledání informace hotelem	○	⇒	□	D	3	
9	Předání informace	○	⇒	□	D	3	
10	Výpočet ceny + kontrola	○	⇒	□	D	5	
11	Zadání informace do rezervace	○	⇒	□	D	3	
12	Odeslání e-mailu	○	⇒	□	D	1	
	Četnost	8x	1x	1x	2x		
	Součet (v sec)	18	3	5	5	31	

Obr. 10: Procesní diagram: proces zpracování rezervace (po zadání do systému)

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výpočtů lze tedy rezervaci zpracovat již za 31 vteřin, v případě komplikací však může proces trvat přes 7 minut.

V rámci analýzy byl dále aplikován **diagram příčin a následků** neboli Ishikawův diagram. Tento nástroj sbírá a třídí možné příčiny, které mají vliv na daný následek, který může být formulací podnikového problému. Na obrázku 11 jsou pomocí tohoto nástroje stanoveny **možné příčiny vzniku nespokojenosti zákazníků**.



Obr. 11: Diagram příčin a následků

Zdroj: vlastní zpracování

Nespokojenost zákazníka často způsobí nesprávně prezentované informace o hotelu na webovém portálu Hotel.cz. Jako příklad je možno uvést informaci o ubytování s domácím zvířetem. Při vytváření spolupráce s hotelem jsou původně dle provozovatele hotelu domácí zvířata (především psi, kočky) povolena a na webovém portálu Hotel.cz je tedy tahle informace uvedena. V průběhu roku po špatných zkušenostech (nebo se změnou majitele) však provozovatel hotelu názor změní, ale operátorkám Hotel.cz nebo manažerům už tuto informaci nesdělí. Klient si poté vytvoří rezervaci a může se stát, že až na místě při příjezdu se ubytovatel rozhodne ho neubytovat.

Identifikované formy plýtvání v procesu zpracování rezervace v rámci office kaizen

Na základě Mašinovy teorie (viz kap. 1.2.2) lze z procesního diagramu identifikovat tyto zmíněné formy plýtvání v rámci procesu zpracování rezervace:

- čekání na zvednutí hovoru, čekání na informace od ubytovatele;
- chybné zadání informace k rezervaci klientem nebo operátorkou (např. nesprávně uvedený e-mail na klienta), následné opravy chyb, „vytváření“ další práce pro druhé, zpracování zbytečných informací;
- hledání informací, neaktuálnost informací na webu.

Dále lze z diagramu příčin a následků a zároveň v rámci pozorování a průzkumu identifikovat další formy plýtvání:

- nedostatečná kvalifikace operátorek z důvodu nesprávného zaučení;
- neplnění stanovených úkolů, vytváření další práce pro jinou operátorku;
- prohlížení nesouvisejících webových stránek na internetu;
- ztráta času na straně operátorky, způsobená vysvětlováním a snahou vyřešit problém;
- dlouhé trvání zpracování rezervace;
- problémy se softwarem, poruchy telefonní ústředny nebo administračního systému pro zpracování rezervací, pomalý internet.

Všechny uvedené formy plýtvání způsobují nejen zmíněnou nespokojenost zákazníků, ale i jejich odchod ke konkurenčním portálům. Zároveň s dlouhým procesem zpracování rezervace vznikají časové i finanční ztráty společnosti. V neposlední řadě mnoho z těchto uvedených faktorů ovlivňuje psychický stav zaměstnanců a následuje jejich odchod ze společnosti.

Neplnění stanovených úkolů je dlouhodobým problémem společnosti, který se negativně odráží na týmové spolupráci zaměstnanců. Jako příklad lze uvést situaci, kdy se operátorce na pozici rezervovač přiřadí poptávka na hotel s offline spoluprací v čase 11:53 hod., přičemž se jedná o složitější formu s větším počtem osob a dětí různého věku nebo různým datem nástupů pro různý počet osob. Operátorka ví, že jí v 15:00 hod. končí směna, proto se rozhodne radši zpracovávat jednodušší rezervace s pozdějším termínem, kde je významně nižší pravděpodobnost vytvoření chyby ve výpočtu ceny.

V 15:00 hod. dochází ke střídání směn a tím i časové prodlevě cca 5 minut, během které téměř žádná z operátorek nepracuje. Během tohoto časového horizontu dochází nejprve k odhlášení jednotlivých operátorek (v této časové prodlevě tedy nikdo nezvedá příchozí hovory), dokončení rozpracovaných e-mailů a rezervací, a následuje výměna operátorek u počítače, přihlašování do všech potřebných e-mailů, administračního systému a telefonní ústředny. V této časové prodlevě přibývají zmeškané hovory, nové rezervace a e-maily.

Nově příchozímu rezervovačovi je přiřazeno např. šest nových rezervací a jako první se přiřazují nejstarší vytvořené rezervace, tedy i zmíněná složitá rezervace. V náporu práce se tedy operátorka rozhodne složitou rezervaci přeskocit a vytvoří pouze automatickou

poptávku e-mailem do UZ. Na konci směny v 22:00 hod. se odhlášením z administračního systému rezervace automaticky zařadí do fronty čekajících rezervací ke zpracování. V průběhu noci dochází k vytváření dalších rezervací a následně kolegyně na ranní směně opakují stejný „špatný“ postup pro zjednodušení práce. Takto dochází k situaci, kdy klientovi ani po 24 hodinách nepřijde žádná odpověď a dokonce ani jedna z operátorek na konkrétní ubytování nezavolá.

Autorka se v rámci pozorování zaměřila také na pořádek na pracovišti a využití **metody 5S**. V rámci **kroku č. 1: Utřídit** autorka hodnotila nepotřebné předměty na pracovišti. Práce na callcentru vyžaduje především práci s počítačem a „papírová forma“ je využívána minimálně. Operátorky pro komunikaci mezi sebou využívají elektronický chat⁴ a komunikace s klienty je vedena výhradně telefonicky nebo e-mailem. Na stole každé operátorky se nachází počítač, k němuž je připojena klávesnice, počítačová myš a sluchátka. Dále autorka identifikovala na stole každé operátorky vždy jeden sešit na poznámky a stojan s tužkami. Každá operátorka měla na stole také sklenici vody, některé měly na stole navíc džbán s vodou na dolévání. Sklenice a džbán se vždy nacházely v dostatečné vzdálenosti od elektronického zařízení. V průběhu tohoto kroku autorka neidentifikovala žádný z předmětů jako nepotřebný.

V rámci **kroku č. 2: Uspořádat** autorka hodnotila uspořádání věcí na stolech. Počítač, klávesnici a počítačovou myš měla každá operátorka před sebou, sluchátka mají operátorky na uších. Stojan na tužky byl vždy umístěn vedle počítače tak, aby nepřekážel. Sešit na poznámky měla většina operátorek umístěný na pravé straně stolu v dosažitelné vzdálenosti. Sklenice se džbánem byla umístěna v rohu stolu, na pravé nebo levé straně. Autorka neshledala problém s uložením věcí na pracovišti.

Po tomto kroku se autorka rozhodla přerušit hodnocení, jelikož neshledala závažný problém v rozložení pracovišť, uspořádání věcí nebo udržování pořádku. Během několika let prošla organizace callcentra několika úpravami pro zefektivnění práce. Na počátku roku 2017 byly zavedeny nové podmínky pro pořádek v rámci pracoviště, které zahrnují každotýdenní úklid nedělní směny. Každá operátorka nastupující na odpolední směnu v neděli má za úkol na konci své směny uklidit své pracoviště. Dále byly ve stejnou dobu zavedeny sešity na poznámky, označené jednotlivými jmény každé operátorky.

⁴ Chat je komunikace dvou nebo více lidí prostřednictvím internetové komunikační sítě, v tomto případě se jedná o komunikaci operátorek přes e-mailový chat.

Management HOTEL.CZ tak eliminoval přebytečné papírky s poznámkami, poházené po stolech v kanceláři. Každá operátorka na konci své směny ukládá svůj sešit do určené přihrádky ve skříni. Na každé pracoviště byl také přidán stojan na tužky, čímž se eliminoval problém s ležícími tužkami po stolech a na zemi.

Na základě pozorování autorky lze konstatovat, že metoda 5S již byla ve společnosti úspěšně aplikována, stanovené podmínky jsou operátorkami dodržovány a není potřeba žádného zásahu.

Využití vizuálního managementu pro zobrazení procesu zpracování rezervace

V rámci vizuálního managementu společnost HOTEL.CZ využívá pro zobrazení procesu zpracování rezervace tzv. **mapy procesu** (viz příloha A). Tato mapa visí na stěně callcentra a zobrazuje jednotlivé postupy zpracování rezervací v různých případech: vymezuje postup při ověřování kapacity s ubytovatelem (ověření dostupnosti, ceny aj.) a podle dostupnosti ubytování následuje potvrzení rezervace, vytvoření rezervace předběžné nebo v případě obsazenosti zaslání alternativního ubytování klientovi na e-mail. Mapa také zobrazuje postup v případě, kdy hotel nereaguje na telefonní hovory a operátorka tedy rezervaci zadává do tzv. stavu „čekám na hotel“. V případě nastavení tohoto stavu u rezervace je zaslán do hotelu automatický e-mail s poptávkou a samotná rezervace mizí z již zmíněné fronty rezervací. Tato rezervace je takto přiřazena ke konkrétní operátorce k dořešení.

Dále mapa zobrazuje postup při zrušení rezervace klientem a při expirace předběžné rezervace. Hlavním cílem této mapy je jednoduše demonstrovat a pomoci pochopit především nově příchozím operátorkám jednotlivé postupy zpracování rezervace.

2.4 Proces rozdělení rolí v callcentru

Oproti konkurenčnímu Booking.com a ostatním portálům má společnost HOTEL.CZ tu výhodu, že má vlastní callcentrum. Přes zrychlující se dobu a možnosti online řešení dává stále spousta lidí přednost kontaktu přes telefon před objednáním přes online formulář. V rámci klasifikace v kap. 1.1.1 lze označit proces rozdělení rolí v callcentru jako podpůrný proces.

Dle posledních dostupných údajů z července 2017 je na callcentru 19 operátorek (z toho sedm na hlavní pracovní poměr a ostatní na dohodu o provedení práce) a jeden supervizor,

který má na starosti rozdělování úkolů, chod callcentra a skupinové rezervace (rezervace pro konference, podnikové akce, školy v přírodě a rezervace pro skupiny nad 30 osob či za vyšší částky).

Rozdělení pracovních pozic

Vzhledem ke stále se měnícímu množství práce v závislosti na sezoně a typu dne (pracovní den, víkend, svátek) se proces rozdělování rolí každodenně přizpůsobuje. Hlavními pozicemi jsou přijímač 1, přijímač 2 a rezervovač.

Jednotlivými úkoly k plnění na každé směně jsou: hlavní přijímání hovorů, kontrola a vyřizování pošty na třech účtech s různými e-mailovými adresami (dále jen e-mail 1–3), dovolávání zmeškaných hovorů, vyřizování dotazů k rezervacím, volání do hotelů pro ověření nepotvrzených rezervací, zpracování rezervací, kontrola nedoručitelných e-mailů a kontaktování klientů pro ověření proběhlých rezervací (pro ověření nároku na provizi).

Přijímač 1 je prvním operátorem ve frontě příchozích hovorů a přijímá tak největší počet hovorů. Komunikuje se zákazníkem a vyřizuje jeho požadavky tak, že zadává telefonické poptávky ubytování do administračního systému. Další průběh rezervace již zpracovává jiná operátorka.

Přijímač 2 je pozice operátorky, která ve frontě přijímá hovory, pokud operátorka, která je na pozici 1, s někým hovoří.

Rezervovač je operátorka, která je ve frontě příchozích hovorů zařazena až za přijímačem 1 a 2 a v menším množství přijímá telefonické hovory a vyřizuje požadavky zákazníka. Hlavním úkolem operátorky je především zajistit zpracování jednotlivých rezervací, což obnáší volání do hotelů a penzionů při ověřování požadavku klienta, primárně obsazenosti a ceny poptávaného ubytování.

Callcentrum je v provozu každý pracovní den v čase 7:00–22:00 hod., o víkendu a svátcích 8:00–22:00 hod. Operátorky na ranní směně pracují různě do 14:00, 15:00 nebo 16:00 hod. Poté se střídají s odpolední směnou. V čase 7:00–8:00 hod. nastupují pouze 2–3 operátorky, které vyřizují e-maily. V případě nutnosti nastupuje mezisměna, která vyplňuje pracovní dobu od 11:00–18:00 hod. Na ranní směně je vždy přítomný přijímač 1, přijímač 2, rezervovač a dále operátorky přijímající hovory a zpracovávající e-maily, nedoručené e-maily klientům, dotazy k rezervacím a nepotvrzené rezervace hotelů. Mezisměna

nastupuje v případě výpomoci s jakoukoli činností, popřípadě pro ověření již zmíněných neuskutečněných rezervací klientů. Na odpolední směně je poté přijímač 1, dále operátorky přijímající hovory zároveň se zpracováním rezervací a e-mailů. Pro přehlednost jsou činnosti zpracovány do tabulky 2.

Tab. 2: Činnosti operátorek na směnách

	RANNÍ SMĚNA	ODPOLEDNÍ SMĚNA
Přijímač 1	✓	✓
Přijímač 2	✓	
Zpracování rezervací	✓	✓
E-mail 1	✓	✓
E-mail 2	✓	✓
E-mail 3	✓	✓
Dotazy	✓	
Nepotvrzené rezervace	✓	
Nedoručitelné e-maily	✓	
Dovolávání zmeškaných hovorů	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Již z tabulky 2 je zřejmé, že ranní směna vyžaduje vyšší počet operátorek z důvodu většího množství práce a nutnosti zpracování rezervací, vytvořených po 22 hod. předcházejícího dne.

Pro příklad je v tabulce 3 zpracována jedna odpolední směna operátorky na pozici přijímač 1 z hlediska charakteru příchozích hovorů. Data jsou z náhodně vybrané odpolední směny autorky práce v červenci 2017.

Tab. 3: Příklad charakteru hovorů jedné operátorky za směnu

Charakter zodpovězených hovorů jedné operátorky za jednu směnu			Podíl na celkovém počtu přijatých hovorů [%]
Klient volá	Zadání rezervace do systému	Potvrzeno	11,0
		Hotel má plno	2,8
		Zrušeno klientem	6,2
		Ostatní (nabídka skupinové rezervace)	0,7
	Je plno		9,0
	Chce jen info k rezervaci přes Hotel.cz		4,1
	Nemá přes Hotel.cz (Booking.com,...)		10,3
	Neaktivní hotel		2,8
	Zrušení rezervace		2,8
	Ostatní (chce restauraci, práci, jen info, nabídku na slevomatu, lázeňskou léčbu, vysoká cena, nechce garantovat platební kartou)		46,8
Hotel volá		2,1	
Volá německy hovořící klient		1,4	
CELKEM			100

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3 lze sledovat charakter příchozích hovorů jedné z operátorek za jednu sedmihodinovou směnu. Z tabulky lze vyčíst, že pouze z 11 % hovorů došlo v návaznosti k potvrzení rezervace. V 9 % případů volá klient s požadavkem na rezervaci ubytování v již obsazeném hotelu. Celkem vysoký podíl (cca 47 %) tvoří příchozí hovory klientů, kteří volají s dotazem na restauraci, žádostí o pracovní místo apod. Z dotazníku (vyplněného operátorkami) vyplynulo, že velké množství klientů volajících s dotazy nesouvisejícími s rezervací ubytování zvolí první telefonní číslo v internetovém vyhledávači, často v mobilním telefonu, a na Hotel.cz tak vlastně volají omylem. Dalších 10 % klientů volá ohledně svých rezervací, které ani nemají přes Hotel.cz, nýbrž přes jiné rezervační portály nebo přímo v hotelu. Operátorka tedy významnou část pracovní doby stráví vysvětlováním volajícím, že nevolají na recepci, nýbrž na rezervační portál Hotel.cz. V menším počtu případů nedošlo k potvrzení rezervace klientem z důvodu vysoké ceny nebo požadavku garance platební kartou.

V průběhu letní a zimní sezóny se výrazně zvyšuje množství poptávek na ubytování a operátorky tak často nezvládají tyto poptávky včas zpracovávat. Aktuální systém pracovních úkonů je nastaven v tomto pořadí podle důležitosti:

- 1) přijímání hovorů (popř. vyřízení urgentních rezervací na aktuální den);
- 2) dovolávání zmeškaných hovorů;
- 3) zpracování rezervací;
- 4) zodpovídání e-mailů a dotazů.

Přijímání příchozích hovorů je tedy nejdůležitější činností operátorek. Znamená to, že v případě příchozího hovoru je operátorka povinna hovor přijmout a tato činnost je nadřazena všem ostatním. Výjimkou jsou urgentní rezervace, kdy klient volá s poptávkou na ten samý den, často dokonce s příjezdem do 30 minut. V tuto chvíli může operátorka (které se tato poptávka přiřadí) následný příchozí hovor odmítnout a nejdříve vyřídit tuto rezervaci. Nová poptávka se řadí do již zmíněné fronty rezervací a čeká na přiřazení některé z přihlášených operátorek. V případě velkého náporu příchozích hovorů operátorky zpracovávají rezervace pomalu, urgentní rezervace (i když má v systému přednost) může čekat ve frontě i 15 minut. Než se operátorka dostane k řešení takovéto urgentní rezervace a zkontaktuje hotel, zákazník často mezitím dorazí přímo na UZ a HOTEL.CZ tak přichází o rezervaci.

2.5 Proces zaučování

Na základě klasifikace v kap. 1.1.1 lze označit zaučování jako podpurný proces. Každý nový pracovník musí projít zaučením, které trvá cca 30–35 hodin. Aktuálně probíhá proces zaučování takto: první cca 1–3 hodiny zaučovaný pouze pozoruje a poslouchá hovory zaučující kolegyně, která každý hovor a situaci vysvětluje. Poté už sám přijímá hovory a učí se komunikaci s klienty a orientaci na webu pro zadání rezervací a podávání informací klientům. Společnost také poskytuje interní materiály na internetu s vypsáním postupy, situacemi a jejich řešením. V dalších 8–20 hodinách nový pracovník standardně přijímá hovory a zároveň se učí zodpovídat e-maily, dotazy klientů a zpětně ověřovat nepotvrzené rezervace hotelů. V závěrečné části zaučování se pracovník učí nejsložitější proces, zpracování rezervací.

Následným problémem procesu zaučování se ukázaly být hned první směny, kdy již pracovník musel samostatně zvládat všechny naučené úkoly najednou. Na základě

dotazníku, vyplněného operátorkami, trvá správné pochopení procesů cca 2–3 měsíce. Z interních dat bylo zjištěno, že až po 6 měsících je schopný pracovník zrychlit své postupy až o 100 % oproti prvnímu měsíci. Vzhledem k velkému náporu práce a nutnosti zvládat několik věcí najednou mnoho nových zaměstnanců opustilo práci již po prvním měsíci.

Management HOTEL.CZ v průběhu let postupně vypracoval materiály, které dává k dispozici stálým zaměstnancům a především nově přichozím operátorkám v internetové aplikaci zvané Samepage. V aplikaci jsou vysvětleny jednotlivé stavy rezervací od nové poptávky až po potvrzení či zrušení, které jsou doprovázeny již zmíněnou ilustrací, tzv. mapou procesu. Dále jsou zde uvedeny příklady problémových situací, které mohou nastat, společně s jejich řešením.

Opět je proces komunikace se zákazníky pro lepší představu a pochopení doprovázen tzv. komunikační mapou. K dispozici je také přehled výše individuálního bonusu v rámci hodnocení hovorů (bude podrobněji vysvětleno v následující kapitole 2.6). V prostředí této aplikace jsou dále pravidelně přidávány zápisy z porad a aktualizovány informace o případných změnách a nových postupech.

2.6 Proces komunikace se zákazníkem

Pro společnost HOTEL.CZ je komunikace se zákazníkem na callcentru jedním z nejdůležitějších procesů. Spokojenost klientů se schopností operátorek reagovat na jejich dotazy a požadavky jsou směrodatné pro úspěšné fungování portálu Hotel.cz a na základě toho také počtu potvrzených rezervací. V rámci klasifikace v kap. 1.1.1 lze označit komunikaci se zákazníkem jako klíčový proces, protože vytváří hodnotu v podobě služby pro zákazníka.

Management motivuje zaměstnance ke stálému zlepšování telefonních hovorů pomocí **individuálního bonusu**. Každá operátorka má šanci k fixní složce svého finančního hodnocení ještě navýšení až o 20 Kč/hodinu. Supervizor hodnotí každý měsíc operátorkám náhodně vybrané příchozí hovory (operátorkám na plný úvazek 16 hovorů, operátorkám na dohodu 8 hovorů), ve kterých hodnotí verbální projev, techniku řeči, zaměření na cíl a zákazníka, představení a ukončení hovoru, řešení problémových situací, zásadní pochybení apod. V případě dosažení průměru 95 % a více z těchto hovorů má operátorka nárok na celý individuální bonus 20 Kč/hod., při dosažení 90–94,99 % je to 15 Kč,

85–89,99 % 10 Kč a 80–84,99 % 5 Kč. V případě dosažení pouze méně než 84,99 % již na individuální bonus nárok nemá. Tyto případy jsou však ojedinělé a stávají se pouze v případě zásadního pochybení operátorky během telefonního hovoru.

V rámci hodnocení telefonních hovorů operátorek supervizorem je často identifikováno chaotické zodpovídání dotazů klienta nebo dlouhé pauzy z důvodu hledání požadované informace. Podíl na tom může mít špatné zaučení operátorky, její nedůslednost při studování komunikační mapy, mapy procesů nebo webového portálu, či velké množství otevřených webových stránek na obrazovce a ztížená schopnost orientace mezi nimi.

Autorka se domnívá, že neplnění svěřených úkolů a tím vytváření práce pro další zaměstnance (identifikované jako forma plýtvání v kapitole 2.3.1) plyne především z nedostatečné motivace zaměstnanců. Příčinou mohou být nadměrné požadavky vedení nebo nedostatek týmové spolupráce operátorek. Následné stresové situace mohou vést k nespokojenosti zaměstnanců, která se může odrazit v komunikaci se zákazníky.

Využití vizuálního managementu pro zobrazení procesu komunikace se zákazníkem

Management společnosti HOTEL.CZ určuje postup komunikace se zákazníkem pomocí tzv. **komunikační mapy** (viz příloha B). V rámci vizuálního managementu je tato komunikační mapa ve velkém formátu vyvěšena v kanceláři callcentra, čili je vizuálně dostupná všem operátorkám z jejich pracovních míst. Operátorka má tedy jasně dané pokyny k průběhu telefonního hovoru se zákazníkem.

Komunikační mapa zobrazuje v případě zodpovězení příchozího hovoru nejprve způsob představení operátorky a následně rozděluje postup komunikace podle účelu hovoru klienta. Mapa zobrazuje důležité body hovoru, které by měly zaznít, jakým způsobem by měla operátorka hovor vést a na závěr v případě rezervace shrnout veškeré důležité informace.

Stejně jako u zmíněné mapy procesů v kapitole 2.3.1 je hlavním účelem této mapy pomoci především nově příchozím zaměstnancům pochopit proces komunikace se zákazníkem a také eliminovat chyby v průběhu těchto hovorů.

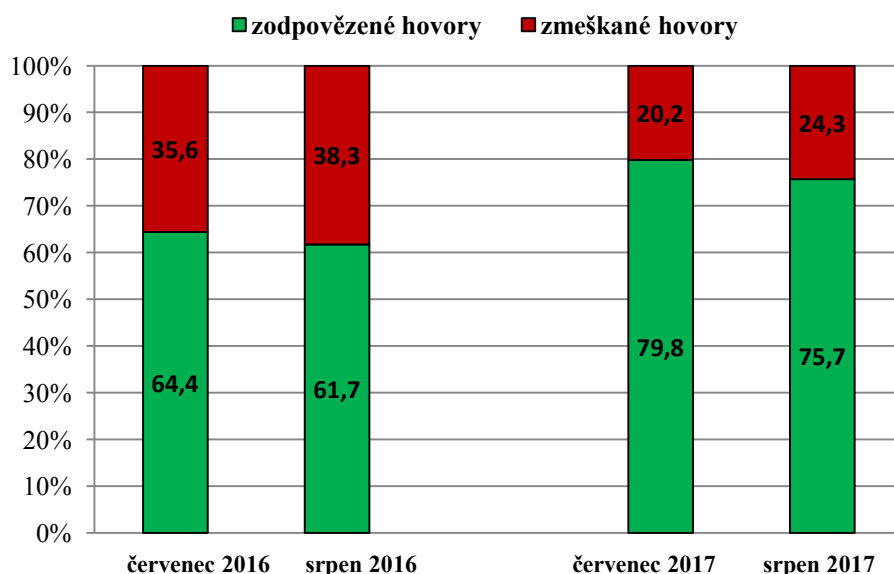
Podle autorky diplomové práce společnost HOTEL.CZ využívá vizuálního managementu dostatečně a není zde důvod ke zlepšování.

2.7 Proces plánování směn

Především v letních sezónách musí management HOTEL.CZ čelit zvyšujícímu se počtu příchozích hovorů a zároveň vyššímu množství online poptávek na ubytování. V souvislosti s tím musí management reagovat potřebným navýšením pracovníků na callcentru. Tento proces lze z hlediska klasifikace v kap. 1.1.1 označit jako řídicí. Proces plánování směn je v diplomové práci analyzován pomocí **metody DMAIC**.

Průměrně se pohybuje množství příchozích hovorů za den v rozmezí 1 100–1 300 v závislosti na dnu v týdnu a období, skutečně přijmout se však podaří kolem 1 000 hovorů. Za červenec roku 2017 bylo zaznamenáno více než 20 % příchozích hovorů, které nebyly schopny operátorky přijmout a byly nuceny je později dovolávat. V pracovních dnech je standardně na ranní směně šest operátorek a na odpolední směně čtyři. Každá operátorka průměrně vyřizuje 90–100 příchozích hovorů za směnu s ohledem na její pozici (podrobněji v kapitole 2.4). V průběhu letní sezóny se počet operátorek na směnách zvyšuje v závislosti na odhadovaném zvýšení počtu příchozích hovorů.

V rámci prvního kroku „**define**“ je nutné definovat hlavní problém procesu plánování směn, kterým je měnící se počet příchozích hovorů v závislosti na sezóně a následně problém nezvládnutí náporu práce. Cílem této analýzy je specifikovat výkyvy vyššího množství příchozích hovorů v průběhu pracovního dne, stanovit příčiny, navrhnout možné řešení a zhodnotit přínosy a náklady zavedení změny.



Obr. 12: Porovnání počtu přijatých a zmeškaných hovorů v létě 2016 a 2017
Zdroj: vlastní zpracování z interních dat telefonní ústředny společnosti HOTEL.CZ

Na obrázku 12 lze sledovat procentní vyjádření počtu zodpovězených a zmeškaných hovorů na počtu všech příchozích (z důvodu citlivosti dat jsou data vyjádřena pouze v %). V červenci a srpnu 2016 je počet zmeškaných hovorů více než 35 %, tzn. každý třetí hovor operátorky nebyly schopné přijmout. Na základě této skutečnosti a zároveň na základě zvyšování počtu příchozích hovorů (počet příchozích hovorů v létě 2017 se od léta 2016 zvýšil cca o 10 %) se management HOTEL.CZ rozhodl pro rok 2017 zvýšit počet operátorek na směnách. V létě roku 2016 se počet operátorek na směně pohyboval v rozmezí 4–5 operátorek, v létě roku 2017 již bylo nasazeno vždy 6–8 operátorek. V grafu lze pozorovat výrazné snížení počtu zmeškaných hovorů z přibližných 35–38 % na 20–24 %. Přesto je počet zmeškaných hovorů extrémně vysoký a způsobuje tak ztrátu možných rezervací.

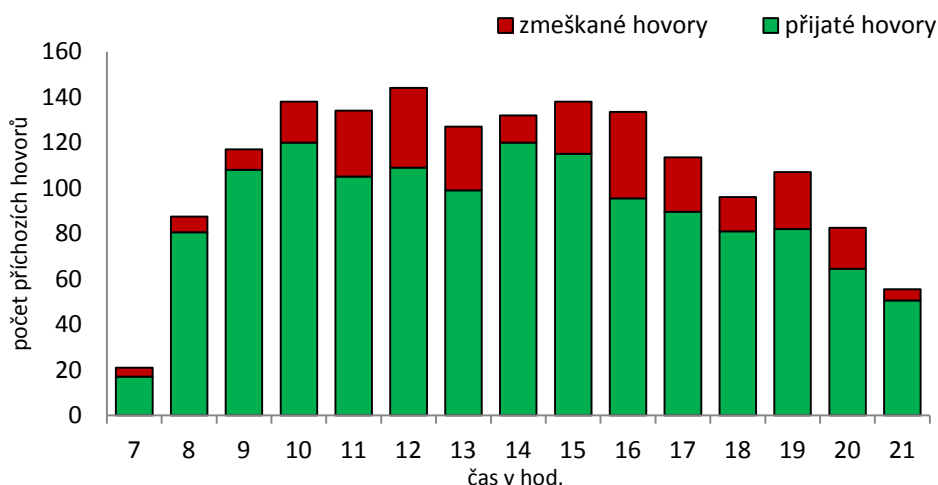
Z dotazníku operátorkám vyplynulo, že v rámci dovolávání zmeškaných hovorů klienti dle odhadu z jedné třetiny telefon nezvedají a polovina klientů, kteří hovor zvednou, již o rezervaci nemá zájem, jelikož si mezitím ve většině případů rezervuje přímo na UZ nebo nalezne jinou alternativu. Na základě zjištěných dat v tabulce 3 na str. 52 lze konstatovat, že ze 100 % přijatých hovorů je necelých 30 % za účelem vytvoření rezervace a 11 % vede k potvrzení rezervace. Pokud je brán v úvahu počet zmeškaných hovorů 20 %, lze z tohoto počtu stanovit cca 6% ztrátu poptávek a cca 2% ztrátu možných potvrzených rezervací. Z důvodu citlivosti informací pro společnost nelze uvést konkrétnější odhad ušlého zisku z těchto neuskutečněných rezervací.

Každý měsíc do 15. dne jsou operátorky povinné v kalendáři vypsát seznam směn, které jsou schopné pokrýt. Následně je supervizor na základě požadovaného počtu potřebných směn k vykrytí mezi operátorky rozděluje. Potřebný počet operátorek na směně se liší dle dnů v týdnu a sezóny. Standardně je stanoven vyšší počet operátorek v pracovních dnech oproti víkendovým dnům, dále na ranních směnách a především v průběhu letní sezóny, tzn. v červenci a srpnu.

Na počátku každého měsíce jsou pořádány porady operátorek s vedením, na kterých jsou zhodnoceny výsledky předchozího měsíce, podle potřeby jsou interpretovány změny v organizaci práce, připomenuty postupy a především dochází k dorozdělení nepokrytých směn v aktuálním měsíci.

V rámci druhého kroku „**measure**“ se autorka rozhodla pro měření současného stavu pomocí telefonních dat z telefonní ústředny. V následující části jsou tak porovnány a vyhodnoceny průměrné hodnoty přijatých a zároveň zmeškaných hovorů v průběhu dne.

Na obrázku 13 je zpracován průběh příchozích hovorů během dne. Data jsou zpracována jako průměr příchozích hovorů během července 2017.

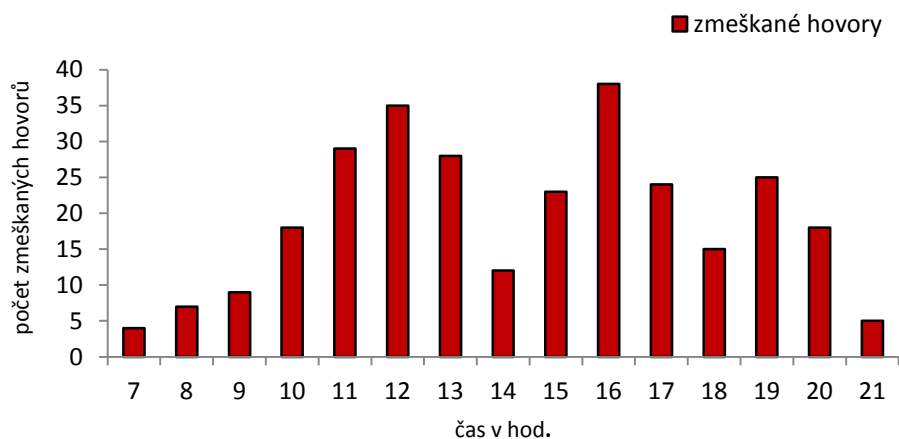


Obr. 13: Průměr příchozích hovorů v průběhu dne

Zdroj: vlastní zpracování z interních dat telefonní ústředny společnosti HOTEL.CZ

Na obrázku 13 lze pozorovat postupný nárůst příchozích hovorů od 7. hodiny ranní až do konce 11. hodiny. V průběhu 11. hodiny (tzn. 11:00–11:59 hod.) dochází k mírnému snížení počtu příchozích hovorů, ale naopak se zvyšuje podíl hovorů zmeškaných. Tento stav lze přisoudit zvýšenému množství poptávek, kdy operátorky zvládnout přijmout méně hovorů z důvodu nutnosti volání do UZ pro ověření kapacity. Ve 12. hodině dochází k nejvyššímu počtu příchozích hovorů v průběhu celého dne, zároveň nejen v souvislosti s tím je také vysoký počet zmeškaných hovorů. Mezi 13:00–15:00 hod. lze pozorovat mírný pokles příchozích hovorů, mezi 15:00–17:00 hodinou je počet příchozích a zároveň zmeškaných opět velmi vysoký. Ke konci dne již počet příchozích hovorů a zmeškaných klesá s drobným výkyvem v průběhu 19. hodiny.

V třetím kroku „**analyse**“ jsou identifikovány příčiny vysokého počtu zmeškaných hovorů. Na obrázku 14 je pro lepší představu zobrazen pouze průměrný počet zmeškaných hovorů v průběhu dne, vypočtený z hodnot za měsíc.



Obr. 14: Průměr zmeškaných hovorů v průběhu dne

Zdroj: vlastní zpracování z interních dat telefonní ústředny společnosti HOTEL.CZ

Se zvyšujícím se počtem příchozích hovorů v průběhu dne lze tedy sledovat zvyšující se počet zmeškaných hovorů. Ve 14. hodině lze sledovat velmi nízký počet zmeškaných hovorů i přesto, že počet příchozích hovorů je obdobný jako v ostatních hodinách (viz předešlý obrázek 13). Tento jev autorka přisuzuje vyššímu počtu operátorek na směně z důvodu střídání směn. Délka pracovní doby operátorek na hlavní pracovní poměr je 8 hodin, z důvodu malého množství příchozích hovorů mezi 7:00–8:00 hod. ranní nastupují v 7:00 hod. pouze 2–3 operátorky, zbylých 4–5 následně nastupuje v 8:00 hod. Následně tedy jejich pracovní směna končí v 15:00 nebo 16:00 hod. podle času ranního nástupu. Operátorky na hlavní pracovní poměr nastupující na odpolední směnu končící v 22:00 tedy automaticky musí svoji směnu začínat v 14:00. Mezi 14:00–15:00 hodinou je tedy v callcentru nejvyšší počet operátorek a proto jsou schopné zodpovědět nejvyšší počet příchozích hovorů. Operátorky pracující na dohodu vyplňují časy směn podle potřeby, čili se každý den časy nástupu a odchodu mění podle složení operátorek. I přes nižší počet příchozích hovorů v 16. hodině je nejvyšší počet zmeškaných hovorů z důvodu nižšího počtu operátorek.

Jako hlavní příčiny velkého počtu zmeškaných hovorů jsou identifikovány:

- špatné plánování směn;
- nedostatek pracovních sil;
- výkyvy v počtu příchozích hovorů v průběhu dne, nelze s přesností odhadnout časy nejvyššího počtu příchozích hovorů.

Poslední dva kroky analýzy DMAIC „**improve**“ a „**control**“ jsou zpracovány v kapitole 3.4 jako návrh zlepšení současné situace.

2.8 Shrnutí zjištěných nedostatků

Tato kapitola pojednává o vybraných nedostacích, které vyplynuly z analýzy procesů a o příčinách nespokojenosti klientů, vyplývající právě ze zjištěných nedostatků.

Z diagramu příčin a následků v kapitole 2.3 vyplynulo, že častým problémem je **neúplnost informací zadaných klientem při vyplňování rezervace**. Často klienti rezervují třeba dvoulůžkový pokoj a v poznámce uvedou například informaci „dvě děti“. V tuto chvíli operátorka neví, zda se jedná o dvě dospělé osoby a 2 děti, či jednu dospělou osobu a 2 děti, a zároveň není uveden věk, čili operátorka ani nemá dostatečné informace pro ubytovatele pro stanovení ceny za rezervaci.

Na základě diagramu příčin a následků byl dále stanoven problém spočívající v tom, že **klienti nepochopí postup rezervace na portálu Hotel.cz**. Pokud klient řeší rezervaci telefonicky s požadavkem na ubytování v hotelu, se kterým spolupracuje společnost HOTEL.CZ způsobem offline, operátorkou je mu sděleno, že pokoje by měly být volné, ale dostupnost ještě ověří s hotelem. Problém nastává právě v případě, kdy si rezervaci klient vytvoří na „offline“ hotel sám vyplněním formuláře, a předpokládá automaticky dostupnost pokoje (např. po zkušenostech s jiným rezervačním portálem). Klientovi se zobrazí automaticky generovaná odpověď: *„Dobrý den, děkujeme za Vaši poptávku odeslanou přes rezervační portál Hotel.cz. Poptávku nyní ověří naši operátoři a v nejbližší době Vás budeme informovat o dostupnosti Vámi požadovaného ubytování.“* Ze zkušeností operátorek však vyplynulo, že klienti si přečtou pouze první větu a zhodnotí ji jako potvrzení rezervace. Po následném zjištění své chyby však argumentují faktem, že byly pokoje na webu dostupné, a v závěru končí komunikace opět jejich nespokojeností.

Dalším nedostatkem byla pomocí Ishikawova diagramu identifikována **zdlouhavost procesu zpracování rezervace** především v období letní nebo zimní sezony, kdy vzhledem k velkému množství poptávek nejsou nejen operátorky schopny vyřizovat rezervace včas, ale i ubytovatelé jsou často nedostupní a na e-mailové poptávky reagují s velkým zpožděním. Zákazníci musí často čekat třeba i 48 hodin na informace ke své rezervaci. Mezitím si již seženou jiné ubytování, nebo naopak automaticky s rezervací počítají po vyplnění formuláře, a pak jsou překvapení z došlého e-mailu s informací, že je

v UZ obsazeno. Nastávají i takové případy, kdy zákazníci chtějí rezervovat v letní sezoně pokoj v hotelu s nástupem za 4 dny, a až po 48 hodinách dostanou od Hotel.cz odpověď, že pokoj není dostupný. Všechny tyto aspekty vedou k nespokojenosti zákazníků. V rámci analýzy bylo identifikováno několik důvodů zpomalování procesu zpracování rezervace, kterými jsou:

- zvýšení množství poptávek v průběhu sezóny;
- nedostatek týmové spolupráce operátorek a neplnění zadaných úkolů;
- nesprávný postup zaučování nově příchozích zaměstnanců a s tím spojeným chybným zpracováním rezervací;
- spolupráce s UZ formou „offline“;
- nedostatečná informovanost zaměstnanců UZ.

Velká část klientů preferuje vytvoření rezervace telefonicky, ať už z důvodu důvěry, kvůli omezeným časovým možnostem, či nedostupnosti internetu. V případě hotelu s offline spoluprací operátorka klientovi sdělí, že bude dostupnost ještě ověřena a následně bude klient zpětně kontaktován. Vzhledem k neustálému náporu hovorů operátorek je standardním postupem zaslat klientovi automaticky nastavený e-mail o obsazenosti hotelu a s nabídkou nějaké alternativy. Operátorka tedy není zdržována dalším telefonním hovorem zpět klientovi. Konflikt nastává, pokud hotel dostupnou kapacitu nemá a klient se včas na e-mail nepodívá. Jako častá reakce je zpětný hovor od klienta, že se mu stále nikdo neozval, a vysvětlení operátorky již nebere v potaz.

V kapitole 2.4 byla identifikována ztráta urgentních rezervací z důvodu velkého náporu práce, kdy operátorka nestihne z důvodu vysokého počtu příchozích hovorů poptávku včas vyřídit, klient dorazí mezitím na UZ a **HOTEL.CZ tak přichází o rezervaci.**

V rámci analýzy procesu plánování směn v kapitole 2.7 bylo identifikováno **velké množství zmeškaných hovorů**, které mohou znamenat ztrátu rezervací pro HOTEL.CZ. I přes výrazné zlepšení od léta 2016 po posílení ranních směn představuje jedna pětina zmeškaných hovorů stále velkou ztrátu pro HOTEL.CZ v podobě odhadované 2% ztráty potvrzených rezervací z této pětiny zmeškaných hovorů.

V rámci hodnocení hovorů operátorek supervizorem byly zaznamenány některé hovory s významně dlouhou časovou prodlevou mezi vznesením dotazu klienta a odpovědí

operátorky. Na základě těchto hovorů lze identifikovat jejich **nedostatečnou znalost rezervačního portálu Hotel.cz**.

Během pozorování průběhu směny operátorek byl také identifikován **problém s chaotickým rozložením webových stránek** na obrazovkách a tím i prodlužování intervalu zodpovídání dotazů klientů z důvodu hledání správné stránky. V průběhu telefonního hovoru musí být operátorka schopná klientovi ihned zodpovědět požadované dotazy a také nalézt požadovanou formu ubytování. Operátorka tedy musí často přepínat mezi administračním systémem (např. pro zobrazení rezervace klienta) a stránkami nabízených hotelů, možnými alternativami anebo mapou pro lepší dohledání požadované lokality. Při velkém množství příchozích hovorů a nesystematičnosti může tak operátorka mít otevřených i 20 webových stránek.

Všechny zjištěné nedostatky mohou vést k nespokojenosti nebo dokonce ztrátě zákazníků. V následující kapitole jsou navržena opatření, která mohou zmírnit dopady uvedených nedostatků nebo je úplně eliminovat.

3 Návrhy řešení k odstranění zjištěných nedostatků a jejich ekonomické zhodnocení

Tato kapitola pojednává o návrzích pro odstranění či zmírnění nedostatků uvedených v kapitole 2.8. Autorka postupně navrhuje úpravu podoby online formuláře (viz kap. 3.1), rozlišení podoby poptávky do hotelů s online a offline spoluprací (viz kap. 3.2), změnu postupu zpracování rezervace (viz kap. 3.3), úpravu plánování směn (viz kap. 3.4) a nakonec úpravu struktury zaučování (viz kap. 3.5). V kapitole 3.6 jsou jednotlivé návrhy z ekonomického hlediska shrnuty v tabulce 4.

3.1 Úprava podoby online formuláře

První návrh je zaměřen na komplikace, které nastávají pro operátorky v případě **neúplnosti informací zadaných klientem při vyplňování rezervace**. Autorka se zaměřila na nejčastěji vznikající situaci, kdy klient v online formuláři vyplní **nesrozumitelně poznámku o počtu osob a dětí**.

Aktuální postup řešení v případě již zmíněného uvedení informace „dvě děti“ je takový, že operátorka musí volat klientovi a zjistit skutečný počet dospělých osob, dětí a jejich věk. V případě, že se nedovolá, následuje dotaz e-mailem. Pokud naopak klient uvede informaci „jedno dítě, 3 roky“ a zvolí dvoulůžkový pokoj, operátorka automaticky předpokládá, že se jedná o dvě dospělé osoby a jedno tříleté dítě. Volá tedy s poptávkou do hotelu, kde jí ubytovatel sdělí cenu za ubytování, a operátorka následně zasílá potvrzení rezervace klientovi. V tuto chvíli může následovat telefonát nebo reakce e-mailem od klienta, že se jedná pouze o jednu dospělou osobu a jedno dítě. Operátorka musí tedy opět volat do hotelu a upravit rezervaci s jinou cenou ubytování.

Autorka diplomové práce navrhuje **alternativní řešení**: v online formuláři lze přidat **kolonku pro počet dětí a jejich věk**, jako je již zavedeno ve spolupracujícím portálu spa.cz (viz obrázek 15).

DATUM PŘÍJEZDU
Datum příjezdu

POČET OSOB
1 dospělý, 1 dítě

TYP POSTELE
Libovolný typ postele

1 dospělý 1 dítě

Věk dětí
4

POTVRDIT

Emailová adresa Telefon

Obr. 15: Online formulář

Zdroj: vlastní zpracování z portálu Spa.cz (HOTEL.CZ, 2017b)

Operátorka tak ušetří čas místo dovolávání klienta ohledně skutečného počtu osob nebo čekání na vyjádření přes e-mail. Zároveň klesne počet chybně zpracovaných rezervací (kvůli nesprávně určené ceně, pokojí, počtu osob).

Z ekonomického hlediska jsou náklady na úpravu online formuláře zanedbatelné, jednalo by se pouze o časové nároky na práci IT specialisty v rámci úpravy online formuláře na webovém portálu Hotel.cz a následné vyzkoušení v praxi. Dle kvalifikovaného odhadu jednoho ze zaměstnanců IT oddělení společnosti HOTEL.CZ se jedná o pracovní vytížení v rozmezí 5–6 hodin. Hodina práce jednoho vývojáře by přišla společnost na 400 Kč, celkové náklady jsou tedy odhadovány na 2 000–2 400 Kč.

Pokud by se management rozhodl pro propracovanější formu propojení kapacity pokojů s počtem osob a dětí v systému, rezervace by v tomto případě mohla být potvrzena online bez zásahu operátorky. Systém by tak automaticky zablokoval možnost zaslání poptávky při překročení povoleného počtu osob a dětí na pokoj (např. při zadání počtu dvou dospělých osob a jednoho dítěte systém automaticky zablokuje možnost výběru dvoulůžkového pokoje).


Takový zásah už by vyžadoval spolupráci více specialistů především pro ověření funkčnosti, a to po dobu 4–5 pracovních dní. Tuto možnost však autorka nedoporučuje, neboť toto řešení by dávalo smysl pro urychlení pouze u hotelů s online spoluprací, a to pouze za předpokladu, že tyto samotné hotely jsou na tuto možnost připravené a jsou schopné informace o jednotlivých cenách poskytnout. Pro ubytovatele by to znamenalo v rezervačním systému Previo nastavit u jednotlivých pokojů ceny nejenom pro různý

počet dospělých osob, ale také podle různého počtu dětí včetně rozdělení cen podle jejich věku (např. dítě ve věku do tří let zdarma, dítě ve věku 4–10 let nárok na 40 % apod.). Většina UZ aktuálně takto uzpůsobená není, čili tato možnost není řešením zkoumaného problému, ale je možností do budoucna v případě rozšíření rezervačního systému Previo.

Časové nároky na vývoj a programování jsou odhadovány na 15 pracovních dní jednoho zaměstnance, s finančním ohodnocením 400 Kč na hodinu jsou tedy celkové náklady stanoveny na 48 000 Kč.

3.2 Rozlišení podoby poptávky do hotelů s online a offline spoluprací

Dále se autorka zaměřila na problém **nepochopení postupu rezervace na portálu Hotel.cz**. Aktuální situace na portálu Hotel.cz je sjednocená podoba online formuláře pro vytvoření rezervace s ikonkou „Rezervovat“ (viz obrázek 16) u všech prezentovaných hotelů, tedy u všech hotelů s online i offline spoluprací.

Pokoj	Cena za pokoj pro daný počet osob na 1 noc	Počet pokojů	REZERVOVAT
 <p>Jednolůžkový pokoj s Wellness - pouze pro starší 15ti let</p> <p>Poslední 2 volné pokoje!</p>	2 640 Kč	1 pokoj (1 osoba, 2 640 Kč ▾)	<p>Celková cena</p> <p>2 640 Kč</p>

Obr. 16: Formulář rezervace u online i offline hotelů od roku 2016
Zdroj: vlastní zpracování z portálu Hotel.cz (HOTEL.CZ, 2017a)

Od zavedení v roce 2016 se tak zvýšil počet potvrzených rezervací o odhadovaných 5 %, avšak operátorky se od té doby potýkají s vyšší nespokojeností klientů a vyšším množstvím hovorů a e-mailů, souvisejícím s vysvětlováním postupu a systému online rezervací. Na základě pozorování operátorek lze konstatovat, že 3–5 hovorů z uvedených 90–100 příchozích na jednu operátorku za směnu (dle údajů za červenec 2017), souvisí s obsazeností „offline“ hotelů a následným vysvětlováním klientům, z jakého důvodu nebyla jejich rezervace potvrzena.

Vzhledem k různorodosti klientů a jejich různého chápání online rezervací je nezbytné najít sjednocený proces zpracování, který povede ke spokojenosti alespoň většiny zákazníků. Autorka navrhuje jako **alternativní řešení** nastavení tlačítka „Zaslat poptávku“ (viz obrázek 17) u hotelů s offline spoluprací, na základě které mohou zákazníci rozeznat rozdíl mezi skutečně vytvořenou rezervací nebo poptávkou.

Obr. 17: Formulář rezervace u offline hotelů do roku 2016
Zdroj: vlastní zpracování z portálu Spa.cz (HOTEL.CZ, 2017b)

Do počátku roku 2016 byly na webu online a offline hotely rozlišeny právě pomocí tlačítka pro rezervaci. V případě online hotelů bylo uvedeno pro rezervace tlačítko „Rezervovat“, pro offline hotely „Zaslat poptávku“. U offline hotelů byla takto klientům jasně sdělena informace, že se dostupnost teprve ověří. V tomto případě však nemohlo dojít k závaznému potvrzení operátorkou, čili se standardně vytvářely pouze předběžné rezervace na 24 hodin. Vznikalo tedy velké množství předběžných rezervací, které většina klientů nakonec stejně nepotvrdila, proto v návaznosti management HOTEL.CZ v roce 2016 přišel s již se zmíněným sjednocením pomocí ikony „Rezervovat“. Autorka se však domnívá, že zvýšený počet potvrzených rezervací a tedy zvýšený zisk nepokrývá odpovídající zvýšené náklady na další vynucenou komunikaci operátorek se zákazníky. Autorka dále ze zkušeností vidí hlavní negativní důsledek v poškozování dobrého jména společnosti. Z dotazníku předloženého operátorkám vyplynulo, že velké množství klientů často hodnotí tento aktuální postup jako podvod ze strany společnosti HOTEL.CZ, která podle jejich názoru prezentuje na webu Hotel.cz lživé informace o dostupnosti.

Vzhledem k obtížnosti identifikace počtu ztrát zákazníků lze takové množství pouze odhadovat na základě subjektivního dojmu operátorek a záporných recenzí. Jak již bylo zmíněno, po zavedení úpravy zaznamenal management HOTEL.CZ 5% nárůst počtu potvrzených rezervací, ale lze předpokládat, že tento růst souvisí také s rostoucím počtem prezentovaných hotelů na webu Hotel.cz (od konce roku 2015 do poloviny února 2018 stoupl počet prezentovaných hotelů a penzionů z počtu 3 100 na 5 200, tj. o cca 67 %) nebo dokonce se zvyšováním zájmu českých turistů o dovolené po České republice místo po zahraničních dovolených (Empresa Media, 2016).

Stejně jako u předchozího návrhu, náklady na zavedení tlačítka „Zaslat poptávku“ do rezervačního formuláře zahrnují práci IT specialisty, která je však vzhledem k jednoduchému zásahu předpokládána pouze na cca 10 minut. Práce zahrnuje pouze přepsání přednastavené kolonky u hotelů s offline spoluprací.

V návaznosti na zavedení této změny je předpokládána ztráta počtu potvrzených rezervací. Tato ztráta je odhadována na 2–3 % z aktuálního počtu a s tím i odpovídající pokles zisku z potvrzených rezervací. Po zavedení změny následuje však také předpoklad snížení počtu

„zbytečných“ hovorů, tzn. hovorů, které se netýkají potvrzené rezervace a ani k potvrzení nevedou. V případě použití údajů z července roku 2017 a využití údajů z dotazníku operátorek (cca 4 hovory za směnu způsobené v důsledku uvedeného problému) by se tak průměrně snížil počet příchozích hovorů za směnu o cca 28 hovorů, tj. 5 % (za předpokladu sedmi operátorek na směně).

Z dostupných dat za červenec 2017 byla autorkou práce vypočítána průměrná délka jednoho příchozího hovoru 1,44 minuty, na základě které lze předpokládat možnost ušetřit cca 40 minut čistého času hovorů (ke kterému je však nezbytné počítat s dobou vyzvánění hovoru a dále s časem, který operátorka stráví úpravami rezervace na základě požadavků klienta apod.).

Na základě informace získané z interních zdrojů lze konstatovat, že operátorka je na většině pozicích schopná za hodinu přijmout průměrně pouze cca 12 hovorů (v případě pozice přijímač 1 a 2 je počet vyšší, cca 16 hovorů). Pokud by tedy zavedená změna vedla ke snížení počtu příchozích hovorů za směnu o 28 hovorů, lze ušetřit 2 hodiny a 20 minut práce jedné operátorky za každou směnu. Na základě finančního ohodnocení operátorky 100 Kč na hodinu by tedy společnost ušetřila za jednu směnu cca 230 Kč, tj. 460 Kč za den a 14 260 Kč za měsíc (za předpokladu 31 dní v měsíci).

3.3 Změna postupu zpracování rezervace

Jedním z hlavních nedostatků společnosti je **zdlouhavost procesu zpracování rezervace** nejenom v období hlavních sezón, ale i v průběhu celého roku. Autorka na základě analýzy identifikovala pět hlavních důvodů (viz kapitola 2.8), které zpomalují proces zpracování a následné potvrzení rezervace. Autorka postupně navrhuje několik řešení v rámci tohoto významného nedostatku.

Jako hlavní řešení této situace vidí v **úpravě nastaveného procesu zpracování rezervace**. Aktuální proces zpracování rezervace je již zpracován na obrázcích 5 na str. 39 a 6 na str. 41. V případě telefonické rezervace vidí autorka velký problém v aktuálním postupu pouze následně reagovat formou e-mailu. Zákazníkovi (který například z důvodu časové vytíženosti využívá telefonické rezervace a na e-mail se podívá až po delší době) se tak často stává, že se k informaci o nepotvrzené rezervaci z důvodu plné obsazenosti dostane až po delší době. Autorka tedy navrhuje nastavení **automatické SMS zprávy** pro

obsazenost hotelu a v textu uvedení informace o zaslání alternativního ubytování do e-mailu, popř. možnost volání na uvedené telefonní číslo pro alternativu.

Stejně jako je již automatická SMS zpráva připojená k potvrzení rezervace, stejným způsobem je možné nastavit tuto SMS zprávu při obsazenosti, tzn. operátorka nalezne alternativní ubytování pro klienta, které formou odkazu vkládá do předem vytvořeného automatického e-mailu s předepsaným textem o obsazenosti. Při kliknutí odeslat e-mail by se tedy předem nastavená SMS zpráva odeslala společně s e-mailem, bez dalšího zásahu operátorky, takže z časového hlediska by se pro operátorku nic nezměnilo.

Vzhledem ke stanovenému tarifu operátora společnosti je cena jedné SMS zprávy 0,8 Kč bez DPH. Časová náročnost na vytvoření šablony s předepsaným textem o obsazenosti a nastavení automatického odeslání společně s e-mailem je odhadována na 3 hodiny jednoho pracovníka. Celkové náklady na práci zaměstnance s ohodnocením 400 Kč na hodinu jsou tedy odhadovány na 1 200 Kč.

V kapitole 2.4 bylo identifikováno přijetí příchozího hovoru nejdůležitější činností operátorky, která je nadřazená všem ostatním úkolům s výjimkou urgentních poptávek. Přesto při velkém pracovním tlaku nejsou operátorky schopné tyto urgentní poptávky vyřídit včas před příjezdem klienta a **HOTEL.CZ o rezervaci tak přichází.**

Aktuálně má HOTEL.CZ jako řešení v online formuláři pole pro zakliknutí urgentní rezervace a automatické přiřazení operátorce, která příchozí hovor vyřizuje. Autorka ze zkušenosti ví, že operátorky však toto pole téměř nevyužívají, protože nestíhají svoje úkoly a často takovou rezervaci prostě řešit nechtějí. Při příchozím hovoru s požadavkem na rezervaci ještě tentýž den je operátorka povinna zjistit čas příjezdu. Autorka navrhuje povinnost operátorek **přiřadit si rezervaci s nahlášeným časem alespoň méně než jednu hodinu před příjezdem.** Reguluje se tak doba trvání přiřazení jiné operátorce a také čas, než si vůbec operátorka takové rezervace všimne. Dále má operátorka, která hovor přijímala, veškeré informace pro zpracování rezervace a komunikace se reguluje pouze mezi klienta, jednu operátorku a UZ.

Pokud je větší množství příchozích hovorů (především během letního období), již zmíněná **fronta rezervací se plní** a operátorky nezvládají poptávky včas zpracovávat. Často se tak stává, že je ve frontě 200 poptávek ke zpracování, které se řadí od nejurgentnějších.

Poptávka na aktuální den se řadí před ostatní, dále se řadí poptávky na nejbližší dny a poté se řadí ty podle termínu vytvoření.

Autorka vidí reálné řešení pro sezonní výkyvy v **automatickém nastavení odesláním poptávky do hotelu** při vytvoření rezervace klientem. Jednalo by se pouze o poptávky na hotely s offline spoluprací, kde není možné rezervaci automaticky potvrdit bez souhlasu ubytovatelů a zároveň je poptávka bez poznámek od klientů. V případě těchto rezervací musí operátorka standardně volat do hotelu a ověřit dostupnost. Pokud se nedovolá, zasílá do UZ automatický poptávkový e-mail s **odkazem**, jehož zakliknutím se poptávka automaticky přetváří na předběžnou rezervaci na 24 hodin a klientovi i ubytovateli přijde další automatický e-mail s potvrzením předběžné rezervace.

V mezičase mezi kliknutím hotelu na odkaz je rezervace v již zmíněném stavu „čekám na hotel“, díky kterému mizí z fronty rezervací a objevuje se pouze u konkrétní operátorky k dořešení. Pokud tedy ubytovatel klikne na zmíněný odkaz, rezervace se v administračním systému HOTEL.CZ automaticky promění ze stavu „čekám na hotel“ do stavu předběžné rezervace, čili operátorce mizí z fronty rezervací k vyřešení.

Autorkou navrženým řešením lze předcházet zbytečnému volání do hotelu, když se často jedná o poptávky s termínem nástupu za půl roku, které hotel často ani není schopen telefonicky takto dopředu potvrdit. IT specialista je schopný v systému nastavit proces, kdy poptávka na hotely s offline spoluprací a bez poznámek automaticky zašle poptávkový e-mail do hotelu. Tato rezervace by se následně přiřadila ve zmíněném stavu „čekám na hotel“ jedné z přihlášených operátorek. Neobjevila by se tedy ve frontě rezervací a tím nebrzdila vyřízení urgentnějších rezervací. Každá operátorka je povinna na konci směny zkontrolovat všechny svoje přiřazené rezervace a popřípadě předat nastupující kolegyni k dořešení.

Dalším důvodem dlouhého procesu zpracování rezervace je **neplnění stanovených úkolů operátorkami a tím vytváření práce pro druhé**. Na počátku každé směny supervizor přidělí každé operátorce pozici, kromě pozice přijímač 1 to standardně znamená pro každou operátorku minimálně 2 činnosti (např. přijímání hovorů a zodpovídání jednoho z e-mailů, popřípadě ještě třetí činnost zpracování rezervací). Vzhledem k povinnosti operátorky zvládat více činností najednou často dochází ke zmíněnému nesplnění svých úkolů a jejich přenechání kolegyni, nastupující na stejnou pozici následně (podrobněji v kap. 2.4).

Podle autorky práce je nezbytná motivace operátorek pro zlepšení týmové práce. Autorka navrhuje bonus 300 Kč každé operátorce při splnění každodenních povinností, tzn. v 15:00 hod. při předávání směny musí mít odpovědné operátorky vyřízené všechny e-maily a zpracované rezervace, které byly vytvořené klienty do 12:00 hod. Supervizor může každodenně v 15:00 hod. zkontrolovat tyto úkony a v případě splnění povinností každý den po celý měsíc by následně operátorky měly nárok na tento bonus.

V létě roku 2017 spustil management HOTEL.CZ nový benefit pro zaměstnance v podobě **snídaní** každé úterý a čtvrtek **od cateringové společnosti**. Většina zaměstnanců (IT oddělení, obchodní oddělení, operátorky callcentra) nový benefit ocenila, ale pro operátorky tak vznikl konflikt mezi požadavkem společnosti a tímto benefitem.

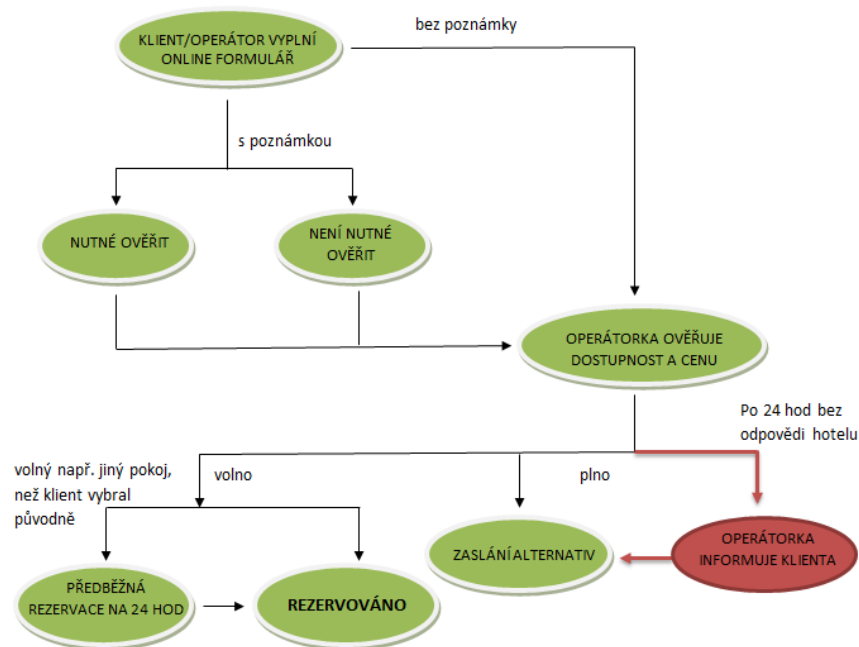
Operátorky jsou neustále přihlášené v systému pro přijímání hovorů, a pokud potřebují pauzu na oběd aj., nastavují si v systému „back-office“ (pauza v telefonní ústředně) a na jejich linku tak nechodí žádné příchozí hovory. Management požaduje dodržovat co nejmenší možný čas operátorky v „back-office“, tudíž **aktuálně** probíhá snídaně tak, že si každá operátorka v rychlosti dojde do společenské místnosti, na talíř si odebere snídani, jde zpět ke svému počítači a snídá ve chvílkách mezi hovory nebo dokonce během nich.

Dle autorky by bylo vhodné na základě tohoto benefitu povolit operátorkám možnost desetiminutové pauzy a možnost posnídat ve společenské místnosti s ostatními zaměstnanci v rámci upevnění týmové spolupráce. Jako příklad může uvést autorka pobočku v Praze, kde sídlí tým rezervačního systému Previo a kde tato **společná snídaně** funguje již od začátku zavedení benefitu. Tým Previo má takto možnost se sejít v neformální, příjemné atmosféře a utužit tak vztahy na pracovišti.

Vzhledem k tomu, že není možné nechat callcentrum 10 minut bez přijímání hovorů, autorka se přiklání ke dvěma etapám snídane a tedy rozdělení do dvou skupin. Nejprve by si vzaly pauzu 10 minut čtyři operátorky a následně zbylé čtyři. Autorka zvážila také možnost vypojení callcentra na 10 minut a nastavení automatické odpovědi o dočasné nedostupnosti operátorek, ale z důvodu následného velkého počtu zmeškaných hovorů tuto možnost nedoporučuje.

Dále autorka navrhuje jako řešení dlouhého procesu zpracování rezervace nastavit jako standardní postup **kontaktování klienta po 24 hodinách** v případě, kdy během této časové doby nemají operátorky žádnou odpověď z UZ (viz obrázek 18). Pokud tedy hotel během 24 hodin od vytvoření poptávky nereaguje, operátorka kontaktuje klienta (telefonicky,

popř. zasláním již zmíněné automatické SMS zprávy společně s e-mailem s nabídkou alternativy) s informací, že se UZ nepodařilo kontaktovat a společnost HOTEL.CZ mu tedy může nabídnout nějaké alternativní ubytování.



Obr. 18: Alternativní schéma pro zpracování rezervace
Zdroj: vlastní zpracování

Z procesního diagramu byla definována jako nedostatek **nedostatečná informovanost ubytovatelů a jejich zaměstnanců**. Operátorky se často setkávají s případem, kdy při komunikaci s UZ ztrácí mnoho času čekáním na informace. Ubytovatelé nebo jejich zaměstnanci často nevědí potřebné informace o pokojích, cenách, dostupnosti a v nejhorším případě ani nevědí o spolupráci s HOTEL.CZ.

Standardní postup při získání nového hotelu nebo penzionu je návštěva UZ obchodním zástupcem, který provozovateli vysvětlí způsob a podmínky spolupráce. V případě online spolupráce by také mělo být standardem proškolení v rezervačním systému Previo. Většina ubytovatelů již však následně neproškolí své zaměstnance, či sami zapomenou postup a podmínky rezervace přes portál Hotel.cz. Operátorky se tak setkávají například se situacemi, kdy ubytovatel nezodpoví e-mail o dostupnosti, protože má kapacitu hotelu naplněnou a již nebere jako důležité odpovědět operátorkám. Operátorky však naopak tráví čas tím, že se stále snaží telefonicky spojit s hotelem a jsou nucené takto klienta nechat dlouho čekat.

Autorka se opět přiklání k již zmíněnému řešení, kdy operátorky po 24 hodinách bez reakce hotelu kontaktují klienta s alternativním ubytováním. Dále autorka považuje za samozřejmost každoroční návštěvu jednotlivých UZ obchodními zástupci a seznámení s novinkami a připomenutí pravidel spolupráce.

Posledním a nejméně ovlivnitelným důvodem dlouhé doby zpracování rezervace jsou **poptávky na UZ s offline spoluprací**. Tato spolupráce přímo vyžaduje komunikaci operátorky před potvrzením rezervace, a v případě, že se operátorka na UZ nedovolá, prodlužuje se tím významně interval zpracování.

Obchodní zástupci HOTEL.CZ by se tedy mohli zaměřit na **omezení této formy spolupráce**, ale vzhledem ke spolupráci s mnoha malými penziony, pro které online spolupráce z nákladového i časového hlediska není reálná, toto autorka ani nedoporučuje.

3.4 Úprava plánování směn

Na základě analýzy v kapitole 2.7 byl identifikován **velký počet zmeškaných hovorů**. V rámci 4. kroku „**improve**“ metody DMAIC je navrženo opatření pro snížení počtu zmeškaných hovorů.

Po zkušenostech z léta roku 2016 a velmi vysokého počtu zmeškaných hovorů management HOTEL.CZ implementoval pro léto 2017 zvýšení počtu operátorek na ranní směně. Z dat z července roku 2017 byl přesto na obrázcích 13 a 14 (str. 58 a 59) identifikován stále velmi vysoký počet zmeškaných hovorů.

V rámci analýzy byly identifikovány konkrétní časy v průběhu dne, kdy je vyšší množství příchozích hovorů a v souvislosti s tím i zmeškaných. Jedná se především o časy mezi 10:00–14:00 hod. a následně mezi 15:00–17:00 hod. Dále je vysoký podíl zmeškaných hovorů během 19. hodiny z důvodu vyššího počtu příchozích hovorů.

Autorka navrhuje tato opatření:

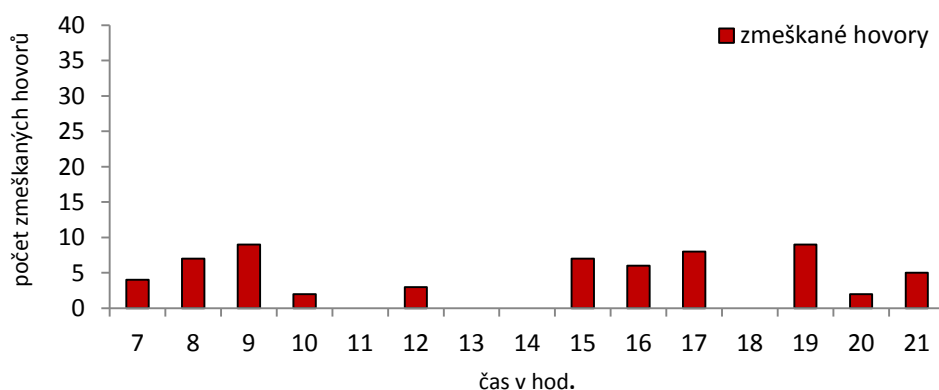
- **využívání mezisměny**, tzn. nástup další operátorky konkrétně v čase 10:00–17:00 hod.;
- **využití výpomocných operátorek** na 3–5 hodin v průběhu dne.

Mezisměna pracující v čase 10:00–17:00 by pouze přijímala hovory a v časech nižšího počtu příchozích hovorů (např. během 14. hodiny) by vypomáhala s ostatními úkoly.

Pokud má operátorka za úkol pouze přijímat hovory, standardně zvládne přijmout za hodinu průměrně 16 hovorů. Tato mezisměna by tedy výrazně snížila počet zmeškaných hovorů.

Pokud by se zavedla výpomoc na tři hodiny v čase 11:00–14:00, tato operátorka by byla schopna eliminovat téměř všechny zbývající počet zmeškaných hovorů (viz obrázek 19 níže). Další výplní v čase 16:00–21:00 by byla eliminována většina zmeškaných hovorů v odpoledních časech.

Na obrázku 19 je zpracován průměrný počet zmeškaných hovorů po zavedení všech uvedených doporučení.



Obr. 19: Průběh zmeškaných hovorů během dne po zavedení změn

Zdroj: vlastní zpracování z interních dat telefonní ústředny společnosti HOTEL.CZ

Oproti původnímu obrázku 14 v kap. 2.7 lze sledovat výrazné snížení počtu zmeškaných hovorů téměř o 79 %. Ve všech časech je počet zmeškaných hovorů méně než 10 za hodinu.

Pro HOTEL.CZ je možnost využít alespoň některé z těchto změn právě podle dostupnosti operátorek. Téměř polovina operátorek jsou zaměstnankyně na dohodu o provedení práce a jsou studentkami Technické Univerzity Liberec. Tato univerzita má několik budov ve vzdálenosti do 15 minut chůze od kanceláří HOTEL.CZ. Některé ze studentek tedy mohou využít volné časové bloky mezi studijními hodinami a jsou schopné posílit callcentrum na 1–3 hodiny dle svých možností právě v časech 11:00–14:00 hod. nebo 16:00–21:00 hod. HOTEL.CZ také umožňuje formu home-office, čili je možnost pro operátorky pracovat na uvedené 3–5 hodiny z domova.

V rámci zavedení mezisměny se společností navýší náklady na základě ohodnocení o 100 Kč/hod., čili o 700 Kč/den. Pokud by společnost využila doporučených výpomocí, celkový nárůst nákladů by se zvýšil o dalších 800 Kč/den. Na základě snížení počtu zmeškaných hovorů o 79 % a za předpokladu, že 11 % příchozích hovorů vede k potvrzení rezervace (informace z tabulky 3 v kapitole 2.4), společnost by zavedením změn dosáhla nárůstu potvrzených rezervací o cca 25 za den (vypočítáno ze skutečných hodnot, neuvedených z důvodu citlivosti dat pro společnost). Toto číslo by však ve skutečnosti bylo nepatrně nižší, pokud by byl brán v potaz počet těch zmeškaných, které se operátorkám standardně podaří dovolat a které následně vedou k potvrzení rezervace. Tato data bohužel nejsou společností nijak zkoumána, čili je nelze nijak určit.

V rámci 5. kroku „**control**“ autorka doporučuje po zavedení jednotlivých změn provést opětovnou analýzu počtu zmeškaných hovorů a zhodnocení přínosu provedené změny. Pokud by se změny projevíly jako účinné, autorka doporučuje managementu HOTEL.CZ vytvořit vzorový online formulář pro rozdělení směn na každý pracovní den (počty o víkendech a svátcích se liší) pro usnadnění práce supervizora.

Drobným doporučením pro management je zvážení automatického pozastavení výchozího hovoru delšího než 30 s. V případě, kdy se operátorky snaží dovolat do UZ, často nechávají vyzvánět hovor i 40–60 s. Ve většině případů lze však předpokládat, že pokud hovor není zodpovězen do 30 s, zodpovězen nebude již ani při delším vyzvánění. Tato dlouhá vyzvánění následně blokují možnost přijímání hovorů a jako důsledek může být právě vyšší počet zmeškaných hovorů. Autorka se tomu však v této práci nevěnuje do hloubky z důvodu omezeného rozsahu práce.

3.5 Úprava struktury zaučování

Jak již bylo zmíněno, nový zaměstnanec při prvních směnách nezvládá všechny úkoly najednou a jeho východiskem často bývá nastavení pauzy v telefonní ústředně a tedy blokování příchozích hovorů. Na tyto stresové situace jako důsledek navazuje **odchod nově zaučených zaměstnanců z HOTEL.CZ.**

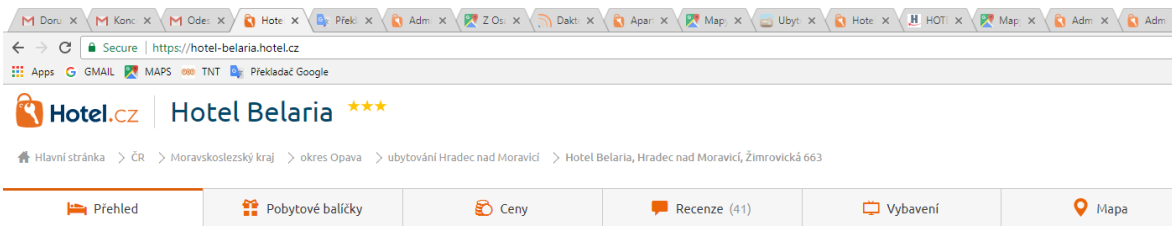
Jako řešení lze navrhnout **změnu struktury zaučování.** V první fázi zaučování by se nový zaměstnanec naučil přijímat hovory, orientaci na webu a komunikaci s klienty. V této části už by začal pracovat a postupně se zdokonalil v této základní činnosti. V pauzách mezi hovory by volal do hotelů s ověřením rezervací, které již byly potvrzeny ze strany klienta

i Hotel.cz, ale zatím nebyly zpětně potvrzeny hotelem. V případě příchozího hovoru, který vyžaduje úpravu rezervace či cokoli složitějšího, by informaci o změně pouze předal některé ze zkušenějších kolegyně v již zmíněném elektronickém chatu, přes který běžně operátorky na směně komunikují. V případě již zvládnutí této pozice přijímače na řadu přichází zaučení v zodpovídání e-mailů. Na závěr, odhadem cca po 2 měsících, je možné zaměstnance naučit nejsložitější činnost, zpracování rezervací. Na základě této změny se nový zaměstnanec postupně adaptuje a naučí zvládat více úkolů najednou. Díky postupnému zaučování a delšímu období pouze přijímání hovorů se nový zaměstnanec naučí orientovat lépe na webovém portálu a lépe si zapamatuje rozložení potřebných informací na webu.

V rámci navrhovaných řešení budou nezbytná školení pro operátorky pro změnu postupu zaučování a nového postupu zpracování rezervací. Autorka předpokládá dva termíny školení v rozsahu 1,5–2 hodin, 19 operátorek pravděpodobně nebude možné sjednotit pro jeden termín. Odhadované náklady na školení jsou 5 000 Kč na základě nákladů školení v předchozích letech.

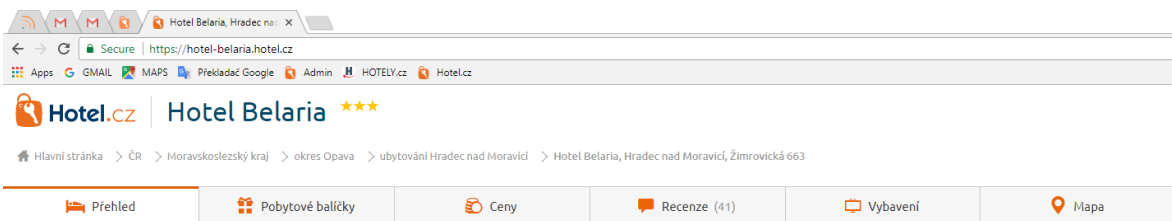
V rámci pozorování byl identifikován problém, kdy většina operátorek nemá žádný systém na svých obrazovkách a během hovorů přepínají z jedné stránky na druhou ve snaze nalézt tu správnou. Autorka navrhuje již v průběhu zaučování nově příchozích vysvětlit možný systém rozložení jednotlivých stránek podle potřeby.

Během směny operátorka musí mít otevřené tyto stránky: telefonní ústřednu, administrační systém pro zpracování rezervací, svůj pracovní e-mail, dále přiřazený e-mail ke zpracování během své směny, webový portál Hotel.cz, který z důvodu vyhledávání hotelů otevírá často a má tedy otevřených několik jeho zobrazení najednou. Dále během směny často využívá překladač, mapy a jiné webové stránky pro vyhledávání informací. Pro představu je na obrázku 20 zobrazená chaotická obrazovka jedné z operátorek. V horní části obrázku je zobrazeno 16 různých otevřených webových stránek v nelogickém pořadí.



Obr. 20: Chaotická obrazovka operátorky
Zdroj: vlastní zpracování

V tomto případě lze každé operátorce doporučit zařazení jednotlivých webových stránek do záložek na liště prohlížeče a nastavit si svůj systém seřazení podle důležitosti pro lepší přehled. Na obrázku 21 je pro příklad zobrazen přehledný systém seřazení jednotlivých webových stránek podle frekvence využívání během směny.



Obr. 21: Srovnané webové stránky dle frekvence využívání operátorky
Zdroj: vlastní zpracování

Zleva je postupně na lištu záložek připnuta telefonní ústředna, pracovní e-mail, přiřazený e-mail pro směnu a administrační systém. Všechny tyto stránky operátorka během směny nezbytně potřebuje. Dále jsou v záložkách připravené mapy, překladač a další webové stránky, které operátorka během směny občas musí v rychlosti využít. Takto nemusí vypisovat stránku, ale pouze kliknout na připravenou záložku.

3.6 Zhodnocení návrhů

V kapitole 2.3.1 byly vypracovány procesní diagramy, zobrazující průběh telefonního hovoru operátorky pro ověření dostupné kapacity s UZ. V jednotlivých krocích byl tak popsán rozdíl mezi problematickým telefonním hovorem a na obrázku 10 byl zobrazen takový stav, kterého se HOTEL.CZ snaží dlouhodobě dosáhnout.

Na obrázku 22 je zpracován procesní diagram zobrazující telefonní hovor pro ověření kapacity po úspěšném zavedení navrhovaných opatření v podobě přidání kolonky pro počet dětí a jejich věk, úpravě procesu zaučení, seřazení webových stránek a stanovení maximálního času výchozího hovoru na 30 vteřin.

PROCESNÍ DIAGRAM – pracovník								
Proces: Zpracování rezervace po zavedení návrhů zlepšení								
Č.	Činnost	Operace	Transport	Kontrola	Čekání	Doba trvání (v sec)	Plytvání, možnost zlepšení	Aplikované návrhy
1	Zobrazení rezervace	○	⇒	□	D	1	Pomalý internet, nesystematičnost	Seřazení webových stránek
2	Čtení poznámek rezervace	○	⇒	□	D	20	Složitě zadané klientem, operátorkou	Přidání kolonky pro počet dětí a věk
3	Přechod na web, hledání info	○	⇒	□	D	10	Nepřehlednost, neznalost webu	Úprava procesu zaučení, lepší orientace na webu
4	Volání danému hotelu, čekání	○	⇒	□	D	30		Stanovení max. času 30 vteřin
5	Představení hotelu	○	⇒	□	D	3		
6	Představení operátora	○	⇒	□	D	3		
7	Vysvětlení, proč volá	○	⇒	□	D	15		
8	Přechod ubytovatele ke knize	○	⇒	□	D	60		
9	Hledání informace ubytovatelem	○	⇒	□	D	20	Špatná informovanost zaměstnanců	Každý rok návštěva UZ obchodníkem
10	Předání informace	○	⇒	□	D	20		
11	Výpočet ceny + kontrola	○	⇒	□	D	45	Složitost rezervace (př. sleva pro děti)	
12	Zadání informace do rezervace	○	⇒	□	D	20	Složitě zadané klientem nebo operátorkou	
13	Odeslání e-mailu	○	⇒	□	D	2	Pomalý internet	
	Četnost	8x	2x	1x	2x			
	Součet (v sec)	84	70	45	50	249		

Obr. 22: Procesní diagram po zavedení návrhů zlepšení

Zdroj: vlastní zpracování

Doba zpracování složité rezervace se může po zavedení navrhovaných opatření snížit z původních 7 minut na cca 4 minuty.

Již v kapitole 3 byly jednotlivé návrhy zhodnoceny v rámci nákladů na zavedení změny a následně také dopadů zavedené změny. V tabulce 4 jsou pro lepší přehled shrnuta a zhodnocena jednotlivá opatření.

Tab. 4: Shrnutí a ekonomické zhodnocení navržených opatření

OBECNÝ NÁVRH	KONKRÉTNÍ NÁVRH	NÁKLADY	PŘEDPOKLÁDANÝ DŮSLEDEK
Úprava podoby online formuláře	Přidání kolonky pro počet a věk dětí	2 000–2 400 Kč jednorázově	Redukce zbytečné komunikace, zrychlení procesu zpracování rezervace (snížení průměrné doby zpracování rezervace)
	Propojení počtu a věku dětí s Previem	48 000 Kč jednorázově	Vyšší počet potvrzených rezervací online
Rozlišení podoby poptávky do hotelů s online a offline spoluprací	Nastavení tlačítka “Zaslat poptávku”	do 100 Kč jednorázově	Snížení nákladů o 14 260 Kč/měsíc, zvýšení kvality a důvěryhodnosti poskytovaných služeb, informací
Změna postupu zpracování rezervace	Vytvoření šablony a nastavení automatické SMS zprávy	1 200 Kč jednorázově 0,8 Kč/SMS	Zrychlení procesu zpracování rezervace, spokojenost zákazníků
	Motivační bonus v případě každodenního splnění úkolů	300 Kč na operátorku za měsíc (pouze v případě splnění stanovených podmínek)	Lepší týmová spolupráce
Úprava plánování směn	Zavedení mezisměny	700 Kč/den	Snížení počtu zmeškaných hovorů o 79 %, zvýšení počtu potvrzených rezervací až o 25 za den
	Výpomoc v 11–14 hod.	300 Kč/den	
	Výpomoc v 16–21 hod.	500 Kč/den	
Úprava struktury zaučování	Školení	5000 Kč jednorázově	Udržení nových zaměstnanců, zlepšení komunikace se zákazníky

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4 lze u většiny doporučení identifikovat i přes velmi nízké náklady na zavedení pozitivní efekt na spokojenost zákazníků, počet zmeškaných hovorů nebo celkově na zrychlení procesu zpracování rezervací. Autorka se domnívá, že především zavedením mezisměny a výpomocí pro přijímání hovorů během dne dojde k redukci většiny zmeškaných hovorů a zvýšení počtu potvrzených rezervací.

Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na řízení procesů ve vybrané společnosti, kterou byla společnost HOTEL.CZ a.s. Cílem diplomové práce bylo provést analýzu vybraných procesů na callcentru, odhalit jejich nedostatky a navrhnout opatření, která přispějí k zefektivnění těchto vybraných procesů.

V úvodu diplomové práce byla provedena rešerše odborné literatury z oblasti procesů a jejich zlepšování. Dále byl vymezen pojem plýtvání v nevýrobních procesech a následně byly představeny konkrétní metody a nástroje používané k zefektivnění procesů. V úvodu praktické části diplomové práce byla představena vybraná společnost HOTEL.CZ a.s., která se zabývá zprostředkováním ubytování v České republice a na Slovensku. Dále byla provedena analýza současného stavu řízení procesů na callcentru, ve které se autorka zaměřila především na proces zpracování rezervací a plánování směn. Na základě dat byly identifikovány nedostatky v průběhu zpracování poptávek zákazníků na UZ, komunikaci s klienty, zaučování a také obsazení směn. Autorka určila možné příčiny problémů a následně navrhla opatření k jejich zmírnění nebo odstranění.

Pro zrychlení procesu zpracování rezervace autorka navrhla několik drobných opatření v podobě úpravy online poptávkového formuláře a úpravě jednotlivých kroků při zpracování následné rezervace. Tato řešení nejsou finančně náročná, přesto by výsledky po zavedení byly znatelné především ve vyšším počtu zpracovaných rezervací za hodinu, dále by došlo k redukci počtu pochybení a zároveň by se díky rychlejšímu zpracování rezervací snížil počet negativních reakcí zákazníků.

Dále pro zmírnění velkého počtu zmeškaných hovorů autorka pomocí metody DMAIC navrhla alternativní formu plánování směn. Nejzajímavějším řešením je z pohledu autorky práce návrh zavedení mezisměny pro přijímání hovorů. Toto řešení by mohlo významně snížit počet zmeškaných hovorů nebo je popřípadě s využitím doporučených výpomocí téměř eliminovat.

V závěrečné části diplomové práce bylo provedeno ekonomické zhodnocení navržených opatření, na základě kterého lze předpokládat zavedení změn pro společnost jako přínosné. Dále považuje autorka tato doporučení za přínosná také díky zájmu vedení společnosti o uvedení některých návrhů do praxe.

Seznam použité literatury

ALTAXO. 2015a. Podnikové procesy. *Altaxo SE* [online]. 2015 [cit. 2017-12-13].

Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/podnikove-procesy>

ALTAXO. 2015b. Výrobní a nevýrobní procesy ve společnosti. *Altaxo SE* [online]. 2015 [cit. 2017-12-13]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/vyrobní-a-nevyrobní-procesy-ve-společnosti>

BAUER, Miroslav et al. 2012. *Kaizen: cesta ke štihlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0029-2.

BOLEDOVIČ, Ludovít. 2007. Zlepšování procesů. *IPA czech* [online]. Český Těšín: IPA Czech, s.r.o. [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: <https://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/zlepšovani-procesu>

BORGIS. 2017. Cestovní ruch brzdí přemíra papírování. *Novinky.cz* [online]. [Cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/435286-cestovni-ruch-brzdi-premira-papirovani.html>

ČSÚ. 2017. Cestovní ruch- časové řady. *Kapacita hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v ČR* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2017-08-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr

DUDEK-BURLIKOWSKA, Marta. 2006. Quality research methods as a factor of improvement of preproduction sphere. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 18 (18): 435 – 438. ISSN: 20404166. Dostupné také komerčně z databáze ProQuest.

EMPRESA MEDIA. 2016. Češi dávají přednost dovolené v tuzemsku, poptávka je vyšší než loni. *Týden.cz* [online]. Praha: EMPRESA MEDIA, a.s. [cit. 2018-14-02]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/cesi-davaji-prednost-dovolene-v-tuzemsku-poptavka-je-vyssi-nez-loni_392659.html

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1987-7.

- HAMMER, Michael. 2012. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-244-4.
- HAMMER, Michael a Lisa W. HERSMAN. 2013. *Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-253-6.
- HORÁČEK, Filip. 2017. Smlouvy s rezervačními weby nám brání prodávat levněji, říkají hoteliéři. *iDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/hotely-booking-com-airbnb-rezervacni-portaly-provize-pfm-eko-zahranicni.aspx?c=A170804_213245_eko-zahranicni_fka
- HOTEL.CZ. 2017a. *Portál Hotel.cz* [online]. Praha: HOTEL.CZ a.s. [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.hotel.cz/>
- HOTEL.CZ. 2017b. *Portál Spa.cz* [online]. Praha: HOTEL.CZ a.s. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.spa.cz/>
- HOTEL.CZ. 2017c. *Interní zdroj podniku: internetová aplikace Samepage*.
- CHARANTIMATH, Poornima M. 2012. *Total quality management*. 2nd ed. Delhi: Pearson. ISBN 978-813-1732-625.
- IPA Czech. 2014. Nálet na administrativní procesy. *IPA czech* [online]. Český Těšín: IPA Czech, s.r.o. [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: <https://www.ipaczech.cz/cz/tisk-a-media/aktuality/nalet-na-administrativni-procesy>
- JESTON, John a Johan NELIS. 2006. *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. Amsterdam: Elsevier. ISBN 07-506-6921-7.
- KERŤKOVSKÝ, Miloslav. 2009. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-119-2.
- KOŠTURIÁK, Ján et al. 2006. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-38-9.
- KOŠTURIÁK, Ján et al. 2010. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2349-2.

- KŘÍŽ, Josef a Roman ZUZÁK. 2006. *Administrativní technika*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-1158-9.
- LAREAU, William. 2003. *Office Kaizen: jak přeměnit kancelářské operace na strategickou konkurenční výhodu*. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-80-02-02112-4.
- LEOPOLD, Klaus a Siegfried KALTENECKER. 2015. *Kanban change leadership: creating a culture of continuous improvement*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-01971-8.
- MAŠÍN, Ivan, Ján KOŠTURIÁK a Peter DEBNÁR, 2007. *Zlepšování nevýrobních procesů*. Liberec: Institut technologií a managementu s.r.o. ISBN 80-903533-3-9.
- MILLER, Ivan. 2016. *Kapesní příručka Six Sigma*. 3. vyd. Praha: Interquality. ISBN 978-80-905414-1-2.
- MÜLLER, Miroslav. 2007. Business process management (1. část): Jak se mění vnímání procesů a tím i procesní modely. *IT Systems* [online]. Brno: CCB s.r.o. [cit. 2018-03-15]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/business-intelligence/business-process-management-1-cast.htm>
- PODSKLEAN, Adrián, et al. 2015. *Adaptivní organizace: inspirace od Bati po Jobse na cestě k firemní dlouhověkosti*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-336-6.
- PREVIO. 2017a. *Leták Hotel.cz* [online]. Praha: PREVIO s.r.o. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://www.previo.cz/download/leaflets/hotel-info2015-tisk.pdf>
- PREVIO. 2017b. *Slovník pojmů pro hoteliéry* [online]. Praha: PREVIO s.r.o. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://blog.previo.cz/slovník/overbooking/>
- ROSTECKÝ, Jiří. 2017. Pavel Kotas (Previo.cz): Vývoj více produktů naráz, boj s konkurencí, procesy ve firmě. *Mladý Podnikatel* [online]. [Cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/pavel-kotas-previo-cz-vyvoj-vice-produktu-naraz-boj-s-konkurenci-procesy-ve-firme-t34136>
- ŘEPA, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3938-0.

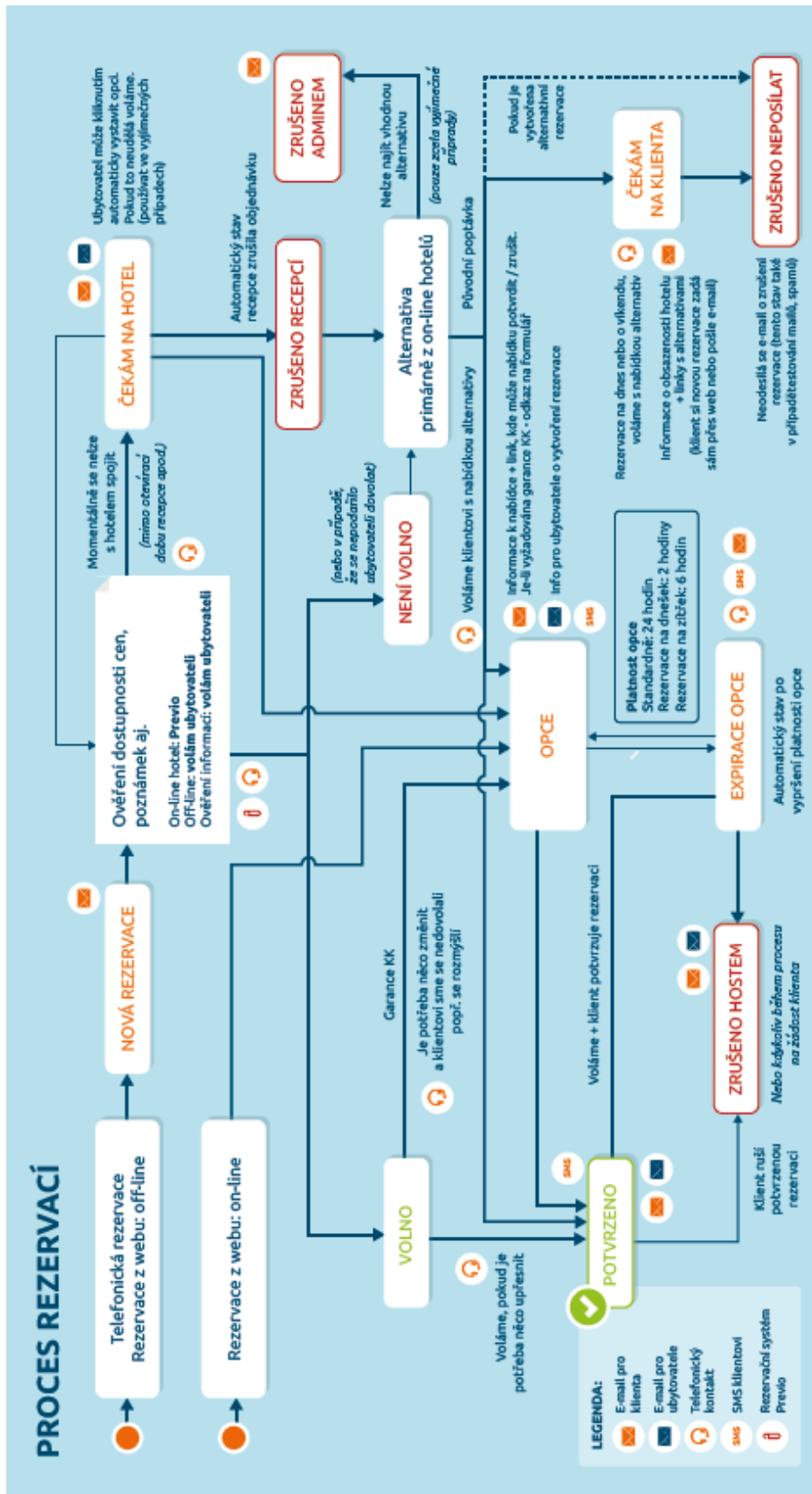
ŠMÍDA, Filip. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1679-4.

TOMÁNEK, Jaroslav. 2001. *Sborník managementu změn a reengineeringu: Názory významných osobností managementu a ekonomiky. Sborník jejich článků, přednášek a studií*. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6428-1.

Seznam příloh

Příloha A: Mapa procesu zpracování rezervace	85
Příloha B: Komunikační mapa	86

Příloha A: Mapa procesu zpracování rezervace



Obr. A1: Mapa procesu zpracování rezervace

Zdroj: interní zdroj podniku: internetová aplikace Samepage (HOTEL.CZ, 2017c)

