

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Diplomová práce

**Analýza a následná optimalizace vybraných
podnikových procesů**

**Analysis and following optimization of selected
business processes**

Bc. Kateřina Prokopová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina PROKOPOVÁ**
Osobní číslo: **K15N0027P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Analýza a následná optimalizace vybraných podnikových procesů**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
2. Analyzujte současný stav popisu procesů, problémy s tím spojené.
3. Přetvořte současné popisy procesů do jednotného formátu.
4. Navrhněte metodiku pro budoucí popis procesů.

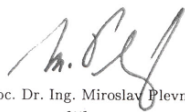
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **BASL, Josef.** *Modelování a optimalizace podnikových procesů: procesní řízení a modelování.* 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002, 140 s. ISBN 80-708-2936-2.
- **HAMMER, Michael a Lisa W HERSHMAN.** *Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013, 259 s. Knižovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-253-6.
- **ŘEPA, Václav.** *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- **SALESFORCE.COM, inc.** *Force.com Workbook. Salesforce Platform Workshop, Winter '15 [online].* September 12, 2014. 2014, September. Dostupné z http://www.salesforce.com/us/developer/docs/workbook/forcecom_workbook.pdf

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Januška, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza a následná optimalizace vybraných podnikových procesů“

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

V Plzni dne 24. dubna 2016

.....

podpis autora

Poděkování

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

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

Obsah

Úvod	6
1 Charakteristika podnikatelského subjektu	8
1.1 Charakteristika podniku	8
1.2 Organizační struktura společnosti	8
1.3 Historie společnosti:	9
1.4 Produkty společnosti Kerio	10
2 Charakteristika používaných systémů	13
2.1 Externí systémy	13
2.2 Interní systém	15
3 Charakteristika Sales týmu	18
3.1 Organizační struktura Sales týmu	18
3.2 Role v Sales týmu.....	20
4 Původní procesní dokumentace.....	22
4.1 Definice procesu.....	22
4.2 První problém.....	23
4.3 Druhý problém	26
4.4 Třetí problém.....	28
4.5 Čtvrtý problém	30
4.6 Pátý problém	32
4.7 Šestý problém.....	34
4.8 Osmý problém.....	38
4.9 Devátý problém.....	39
5 Global Guidance	41
5.1 Přehled.....	41
5.2 Definice používaných barev.....	42

5.3	Mapa procesních stránek	43
5.4	Mapa propojení procesních popisů	45
5.5	Šablona a pravidla pro úpravu popisu procesu	48
6	Partner Registration.....	53
6.1	Charakteristika procesu	53
6.2	Postup úprav	53
6.3	Textové úpravy.....	54
6.4	Práce	59
7	HW Evaluation	65
7.1	Charakteristika procesu	65
7.2	Vývoj procesu	65
7.3	Práce	67
8	Globální vylepšení	72
9	Dotazníkové šetření	73
9.1	Rozbor otázek.....	74
9.2	Shrnutí	86
	Závěr	87
	Seznam tabulek a obrázků	88
	Seznam použitých zkratk	90
	Seznam použité literatury	91
	Seznam příloh.....	94

Úvod

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

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

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

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

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

Diplomová práce je rozdělena do 5 částí.

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

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

Následuje důležitá kapitola, ve které je představena metodika pro popis procesů, dokument Global Guidance.

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

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

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

1 Charakteristika podnikatelského subjektu

1.1 Charakteristika podniku

Název: Kerio Technologies, s. r. o.

IČO: 25212974

Datum vzniku: 18. srpna 1997

Sídlo: Anglické nábřeží 1, PSČ 301 49 Plzeň

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

Základní kapitál: 100 000 Kč

Předmět podnikání:

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

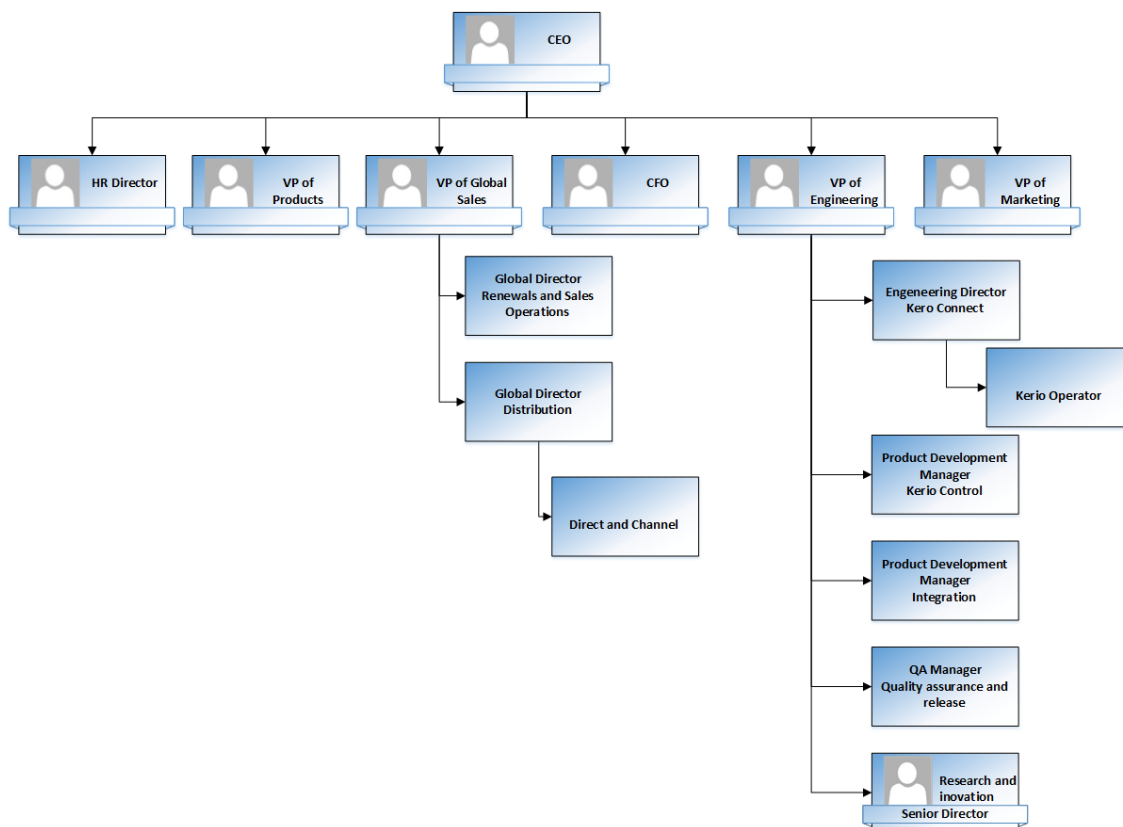
Společnost Kerio je jedním z hlavních výrobců zabezpečovacího internetového softwaru pro malé a střední organizace na celém světě. Zaměřuje se na síťové firewally, bezpečnost interní firemní komunikace a poskytuje řešení pro přenos zpráv. (justice.cz, 2014)

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců: 110

1.2 Organizační struktura společnosti

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

Obr. č. 1: Organizační struktura Kerio Technologies



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

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

1.3 Historie společnosti:

1997

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

2000 - 2009

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

2010

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

2011

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

2013 - 2014

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

2015 - 2016

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

1.4 Produkty společnosti Kerio

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

Kerio Control

Kompletní produkt pro připojení a řízení přístupu do Internetu a zabezpečení sítě. Mezi jeho nejdůležitější funkce lze zařadit ochranu sítě před viry, malwarem a zákeřnými aktivitami. Tento produkt v sobě spojuje mnoho vlastností jako síťový firewall a směrovač, detekci a prevenci útoků (IPS), antivirovou ochranu, VPN a filtrování obsahu. Tento produkt je mnohem flexibilnější než klasické hardwarové firewally. Dále

umožňuje sledovat aktivity jednotlivých uživatelů do nejmenšího detailu. Zákazníci mají možnost zakoupit také produkt Control Box, což je hardwarové zařízení s optimalizovaným výkonem spojující v sobě veškeré zabezpečovací prvky softwarové aplikace a uzpůsobený hardware. (kerio.cz, 2016)

Kerio Connect

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

Kerio Operator

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

Kerio Cloud

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

Cloudová služba Samepage

Je privátní cloud a platforma pro týmovou spolupráci. Tento produkt umožňuje vytvářet, organizovat a sdílet širokou škálu obsahu a přistupovat k němu prostřednictvím jediného intuitivního rozhraní. Slouží jako centrální bod pro spolupráci

a díky němu jsou informace, které jsou nutné pro týmovou spolupráci, vždy k dispozici.¹

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

¹ vyčlenění společnosti Samepage (dále jen SIO) v době vzniku této práce ještě nebylo dokončeno, proto je uvedena mezi produkty společnosti Kerio

2 Charakteristika používaných systémů

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

2.1 Externí systémy

2.1.1 Salesforce

Salesforce (Dále jen SFDC) je CRM² systém, který umožňuje shromažďovat, třídit a zpracovávat údaje o zákaznících, především jejich kontakty a probíhající obchodní procesy. (salesforce.com, 2016)

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

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

- **Lead** - kontakt na potenciálního zákazníka, který projeví zájem o koupi produktu či služby.

² CRM je zkratka z anglického Customer Relationship Management a označuje se tak systém pro řízení vztahů se zákazníky.

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

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

2.1.2 Marketo

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

2.1.3 Zuora

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

Platby byly prováděny přes tento systém a záznam o platbě propagován do SFDC. Zuora byla dále napojena na SIO, kde se subskripce vytvářely. Informace o vytvoření

nového účtu ve službě SIO byla propagována do SFDC. Tento systém v současnosti již není využíván společností Kerio, je zde uveden pouze pro úplnost.

2.1.4 WHMCS

Tento systém je nejnovějším přírůstkem mezi externími systémy. Firma ho začala využívat v souvislosti s nabízenou službou Kerio Cloud. Jedná se o platformu pro hostování a správu webů, fakturaci klientů s vysokou mírou automatizace (WHMCS - Web Hosting, Billing and Automation Platform). Tento systém je taktéž navázán na SFDC³. (whmcs.com, 2016)

Všechny výše uvedené systémy patří pod správu Integrovaného týmu, který spadá do oddělení Inženýringu. Integrovaný tým se pak dále dělí na tým Autobuild, External Systems (dále jen ES tým) a Internal Systems (dále jen IS tým). Tyto systémy spravuje ES tým.

2.2 Interní systém

2.2.1 KISS

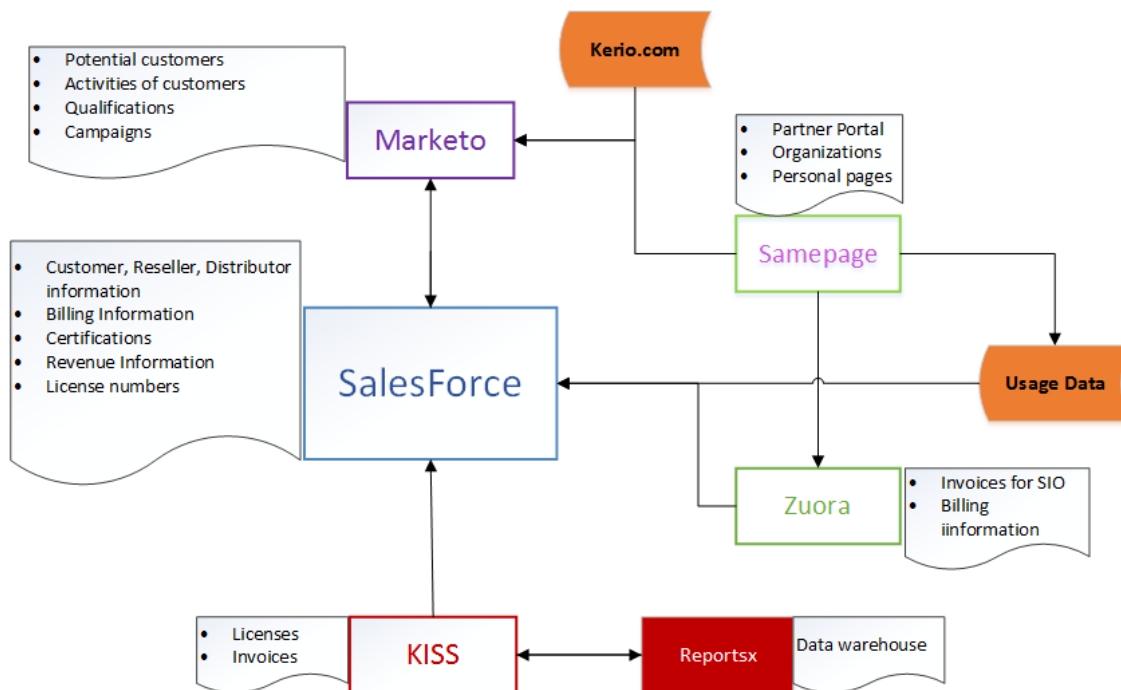
Kerio Information and Sales System - zkráceně KISS - je interní informační systém, který byl vyvinut pro prodej Kerio produktů a to jak koncovým zákazníkům, tak partnerům. Zahrnuje objednávkový a fakturační systém, správu licencí a reporty. (interní dokumentace, 2016)

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

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

³ V dohledné době se plánuje i propojení se systémem KISS.

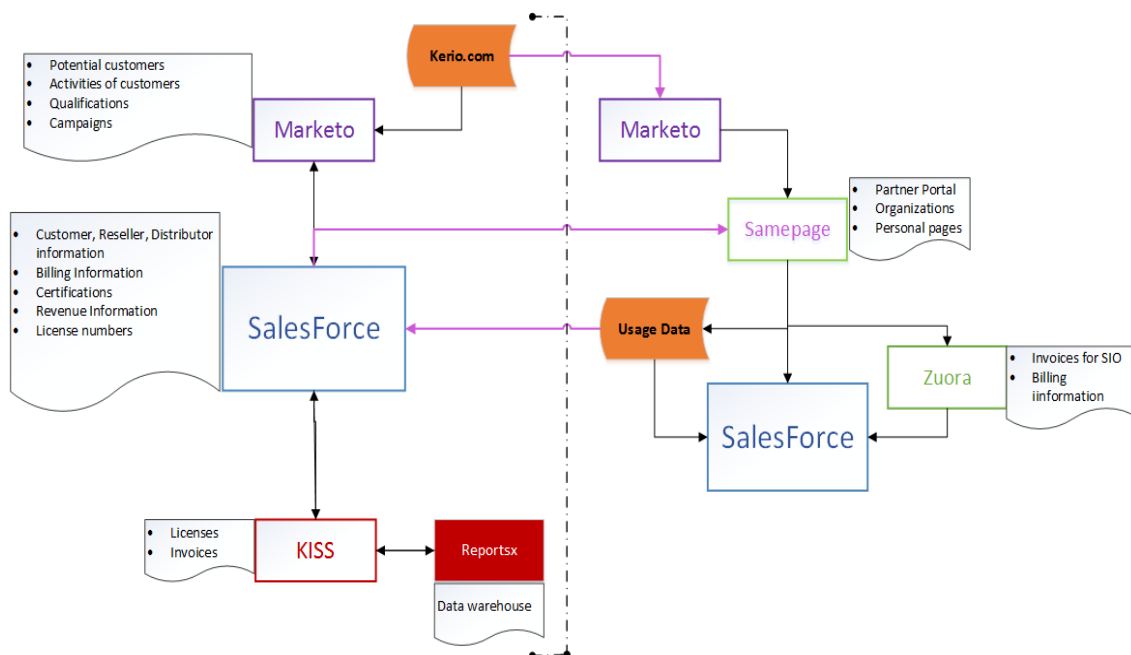
Obr. č. 2: Propojení systémů před oddělením SIO



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

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

Obr. č. 3: Propojení systémů po vyčlenění SIO



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na dalším obrázku je již vyobrazen současný stav.

Lze říci, že hlavním zdrojem informací o zákaznících je systém Marketo, ze kterého se tyto informace automaticky přeposílají do SFDC, kde se s nimi dále pracuje. Synchronizace mezi těmito systémy probíhá několikrát denně. Dalším důležitým propojením je synchronizace z KISS do SFDC. Dříve se importovaly do SFDC pouze čísla licencí. Záznamy v KISS a SFDC jsou propojeny pomocí ID⁴. Mohlo docházet ke vzniku duplicitních záznamů. Dlouhodobou snahou je, aby SFDC byl primární systém, ve kterém jsou drženy všechny záznamy o zákaznících a ty byly zanášeny do KISS.

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

⁴ ID – identifikační číslo

3 Charakteristika Sales týmu

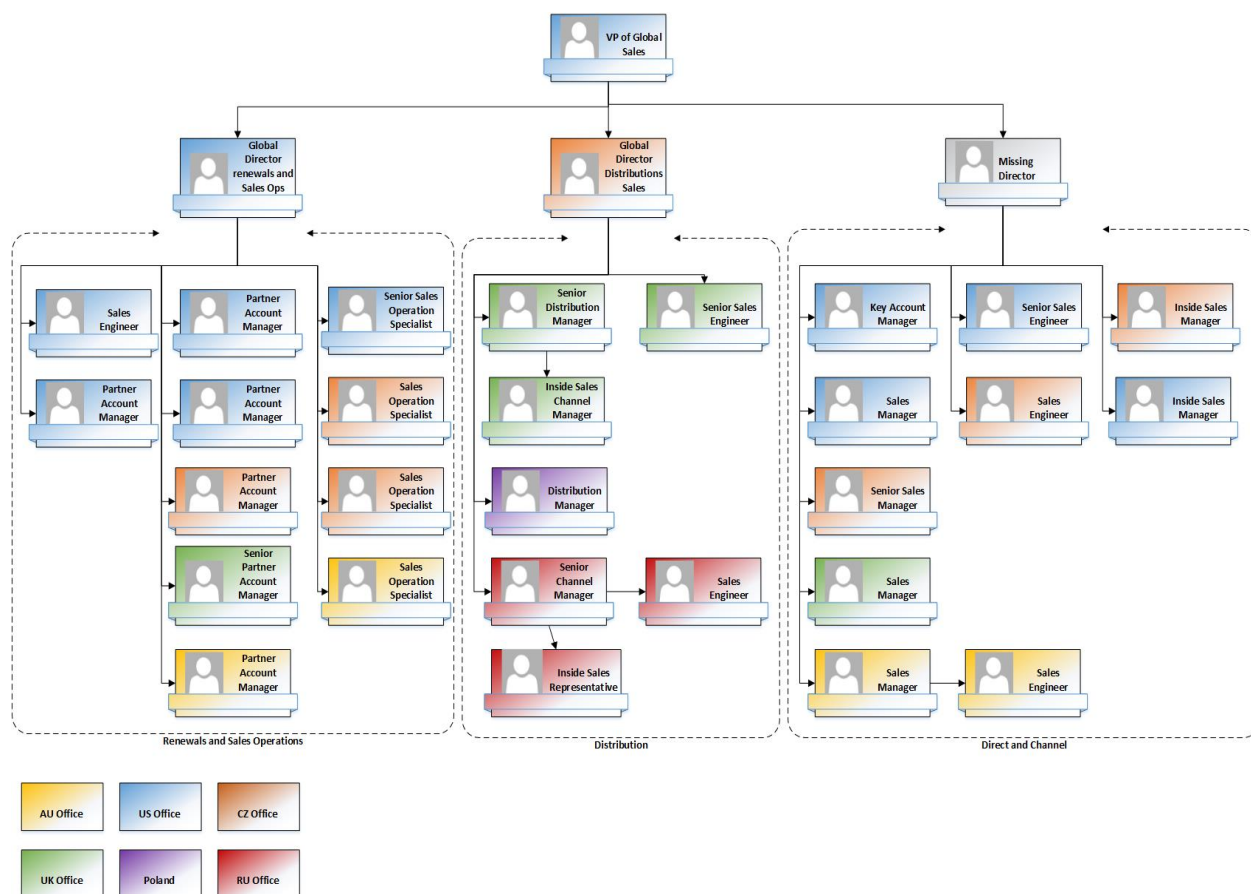
V této kapitole bude přiblížena organizační struktura Sales týmu a nadefinované jednotlivé role, které patří mezi hlavní uživatele procesních popisů. Členové Sales týmu nejčastěji pracují se systémem SFDC, který byl již charakterizován. Vybrané role v týmu pracují se systémem KISS.

3.1 Organizační struktura Sales týmu

Jak již bylo zmíněno v úvodu, celý Sales⁵ tým spadá pod viceprezidenta globálních prodejí (*VP of Global Sales*). Pod ním stojí ředitelé (*Directors*), kteří mají na starost jednotlivé týmy, respektive jednotlivé trhy. Na začátku zpracování této práce fungovali v Sales týmu 3 globální ředitelé a jeden ředitel prodeje. V průběhu roku 2015 došlo v týmu k určitým změnám, které vyústily v to, že Sales tým nyní vedou dva globální ředitelé. Odpovědnosti ředitele, i členů týmu, je potřeba uvést pro pozdější srozumitelnost procesních popisů. Týmové role jsou nadefinovány na Samepage a jsou odtud převzaty.

⁵ Anglický název týmu je zde ponechán záměrně. Překlad – obchodní oddělení – by plně nevystihnul význam týmu.

Obr. č. 4: Organizační struktura Sales týmu



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nyní tedy fungují dva globální ředitelé a to:

Global Director Renewals and Sales Ops

- Ředitel je zodpovědný za tým, který má na starosti veškeré operace s obnovováním a udržováním běžícího obchodu. Nyní má na starosti také Direct and Channel tým, jehož hlavním cílem je získávat nové zákazníky a partnery a to do doby než se najde nový ředitel⁶.

Global Director Distribution Sales

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

Vybranými odpovědnostmi ředitele jsou:

- ✓ Určování strategie pro přímé i nepřímé trhy

⁶ Nový ředitel tohoto týmu byl jmenován v půli dubna tohoto roku

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

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

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

3.2 Role v Sales týmu

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

V současné chvíli v Sales týmu fungují tyto role:

Sales Operation Specialist (Sales Ops)

- Je odpovědná za veškeré operace, které je nutné provést v systému KISS a týkají se zejména licencí či fakturace. Mezi vybrané operace patří: změny na licenci, manuální zpracování objednávky, refundace, požadavky na NFR⁷. Tato role spadá do týmu Renewals and Sales Operations.

Partner Account/Senior Account Manager (Pam)

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

⁷ NFR - Not for Resale. Tyto licence jsou jednou z výhod partnerského systému Kerio. Kromě využití v každodenním provozu má partner možnost produkty Kerio otestovat, použít je k demoverzi u zákazníků nebo ke školením.

Inside Sales Channel Manager (SM)

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

Distribution manager (SM)

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

Inside Sales Representative (ISR)

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

Sales/Senior Sales/ Manager (SM)

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

Inside Sales Manager (ISM)

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

Sales/Senior Sales/ Engineer (SE)

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

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

4 Původní procesní dokumentace

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

4.1 Definice procesu

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

Definice procesu dle literatury:

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

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

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

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

- **Business proces** - je chápán jako tok činností a práce
- **Produkční proces** - je chápán jako tvorba hodnoty, produktu
- **Systémový proces** - je chápán jako běh softwaru

- **Výrobní proces** - je chápán jako tvorba produktu
- **Technologický proces** - je chápán jako postup výroby nebo tvorby něčeho
- **Chemický proces** - je chápán jako chemický děj

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

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

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

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

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

4.2 První problém

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

Pro úplnost je uvedena obecná definice vlastníka procesu:

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

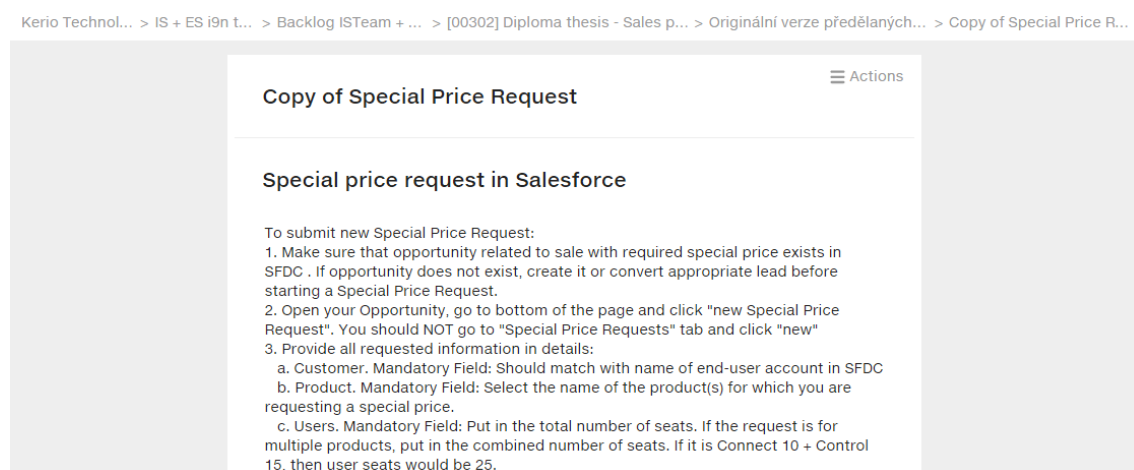
Řešení

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

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

Příklad

Obr. č. 5: SPR procesní popis před změnou



Kerio Technol... > IS + ES i9n t... > Backlog ISteam + ... > [00302] Diploma thesis - Sales p... > Originální verze předělaných... > Copy of Special Price R...

Copy of Special Price Request ☰ Actions

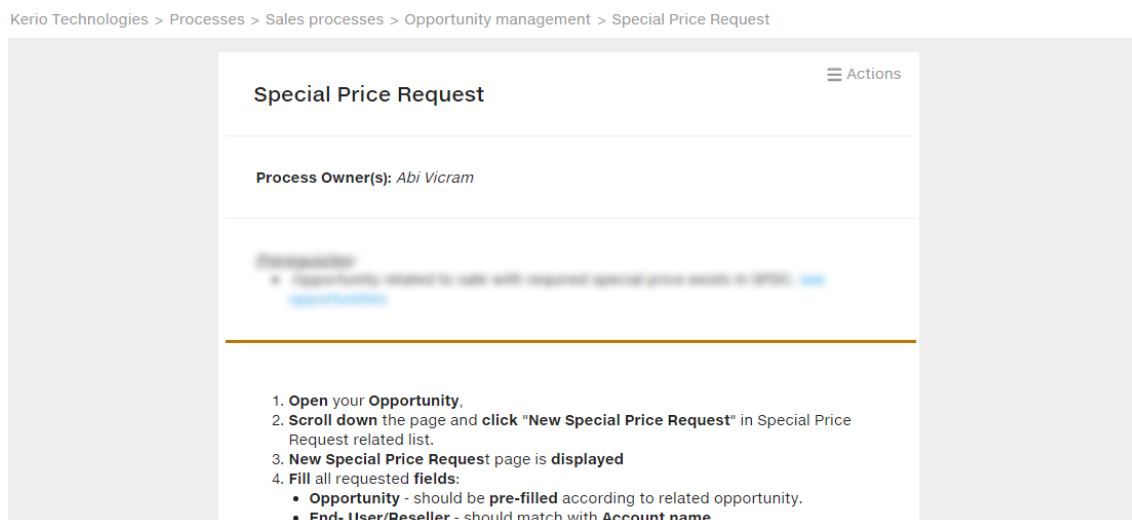
Special price request in Salesforce

To submit new Special Price Request:

1. Make sure that opportunity related to sale with required special price exists in SFDC . If opportunity does not exist, create it or convert appropriate lead before starting a Special Price Request.
2. Open your Opportunity, go to bottom of the page and click "new Special Price Request". You should NOT go to "Special Price Requests" tab and click "new"
3. Provide all requested information in details:
 - a. Customer. Mandatory Field: Should match with name of end-user account in SFDC
 - b. Product. Mandatory Field: Select the name of the product(s) for which you are requesting a special price.
 - c. Users. Mandatory Field: Put in the total number of seats. If the request is for multiple products, put in the combined number of seats. If it is Connect 10 + Control 15, then user seats would be 25.

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 6 SPR procesní popis po úpravách



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

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

- **Hranice procesu** - mají svůj začátek a konec
- **Vstupy a výstupy procesu** - **vstupy** jsou inicializační události zahajující proces. **Výstup** je chápán jako produkt procesu, který je doručený zákazníkovi. Výstup zároveň ukončuje činnost procesu. Je nutné zaručit homogenitu vstupů a výstupů procesů.
- **Majitel procesu** - člověk odpovědný za efektivitu procesu.
- **Zákazník procesu** - osoba, organizace nebo následný proces, který je příjemce vstupu z předchozího procesu.
- **Zdroje** - jsou to pracovní prostředky, lidská práce a informace. Zdroje se nespotebouvávají jednorázově, ale jsou užívány opakovaně (postupně).

- **Regulátory řízení** - systém pravidel a norem, zákonů, směrnic, které jsou potřebné pro realizaci požadovaného výstupu

4.3 Druhý problém

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

Nevýhody použití tohoto produktu s dlouhodobého hlediska:

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

Řešení

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

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

Příklad

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

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

Copy of Merging Duplicate Accounts ≡ Actions

Merging Accounts step by step

1. Go to an Account tab in SFDC and in the Tools section at the bottom choose option "Merge Accounts".
2. Use the searching tool to find Accounts to be merged.
3. **Find out if one or more of these Accounts are a Samepage Related Account (See Merging FAQ to determine Samepage Rel. Acc.)**

If none are Samepage Related Accounts (Scenario 1), then do the following:

1. Choose the two accounts that you want to merge and click 'Next'.
2. You can see comparison page with all fields of selected Accounts. Please pay close attention, when picking the right field.
3. Account with the oldest creation date should be selected as the Master Account (or what makes sense to you).
4. Account Owner - Owner should be selected based on final account location. (country + state).
5. Account Origin - Account Origin of the oldest record should be selected.

Golden Rules of Merging Contacts

- When merging contacts the oldest record should be selected as the Master Contact.
- A Samepage Account value has to be kept when merging duplicate Contacts.

Merging Contacts Step by Step

1. Go to the Contacts list on the Account preview and choose Merge Contacts button.
 1. Select desired Contacts to be merged from the list (can be more than two) and click on Next button.
 2. You can see comparison page with all fields of selected

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

Merging Duplicate Accounts ≡ Actions

Process Owner: ES Team



Prerequisites:

- There are two or more duplicate Accounts or Contacts in SFDC.
- Person who do the merge must be owner of both Accounts or Contacts (see below Workaround...)

Don't guess which value should be kept **when merging**, if in doubt **ask** your colleague or the ES Team (sfdc@support.kerio.com).

When you merge Account or Contact wrongly, there is hard way to come back.

For more information about data de-duplication go to <https://samepage.io/app/#/72f3728084841d1a9db65c44335a41d27bfa96c2/page-247605-sfdc-data-de-duplication>

 Merging of Accounts	3 Aug 2015
 Merging of Contacts	3 Aug 2015

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

Příklad

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

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

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

4.4 Třetí problém

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

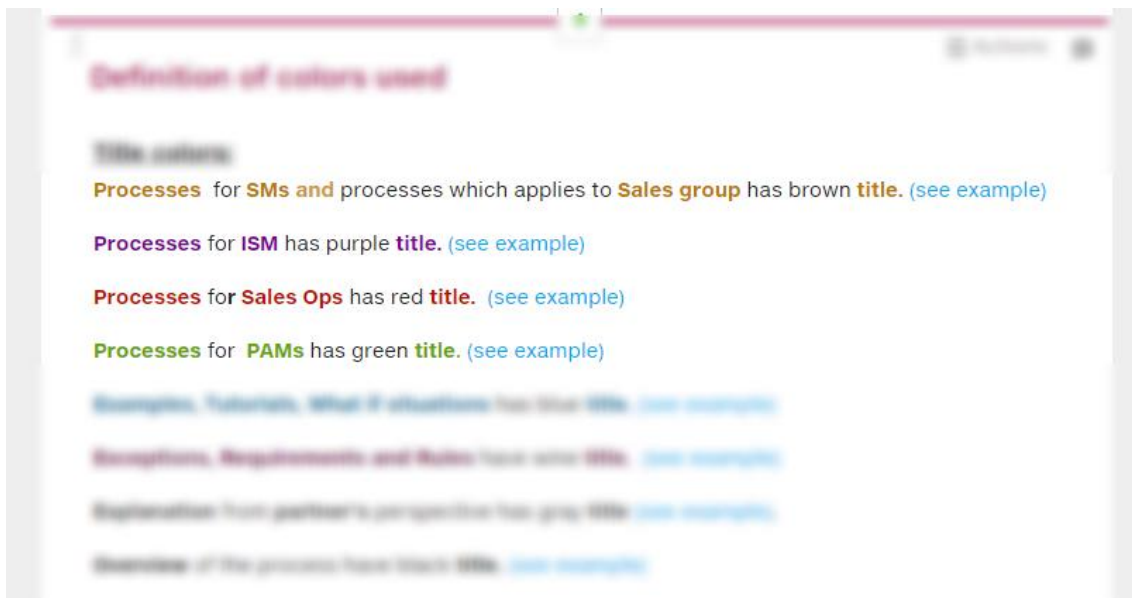
Řešení

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

Příklad

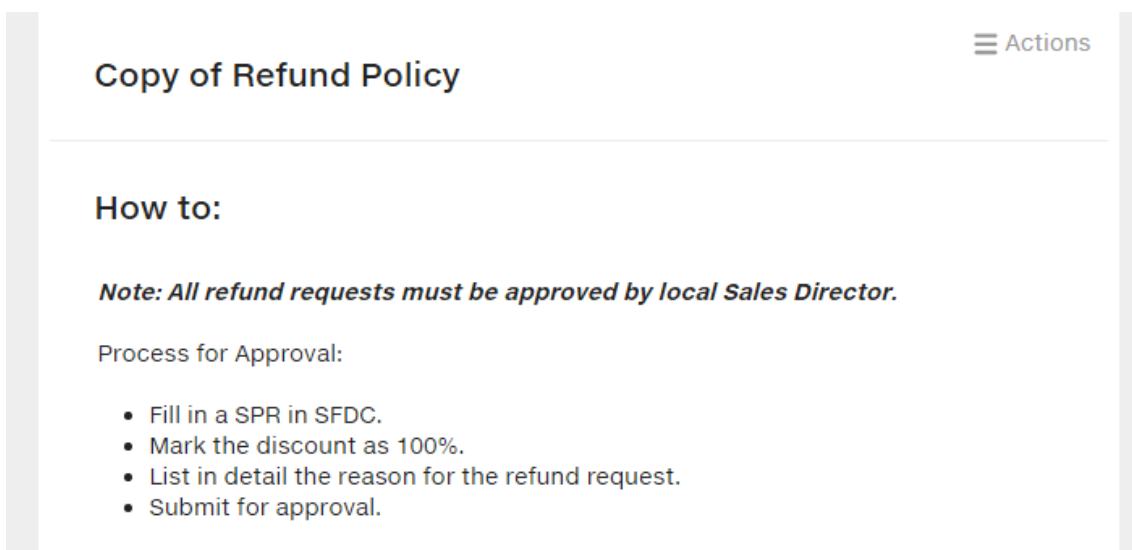
Jednotlivé role, resp. zdroje, jsou definovány barvami v dokumentu Global Guidance. Níže je vidět jak ukázka z Global Guidance, tak porovnání starého a nového procesu.

Obr. č. 9: Ukázka z Global Guidance



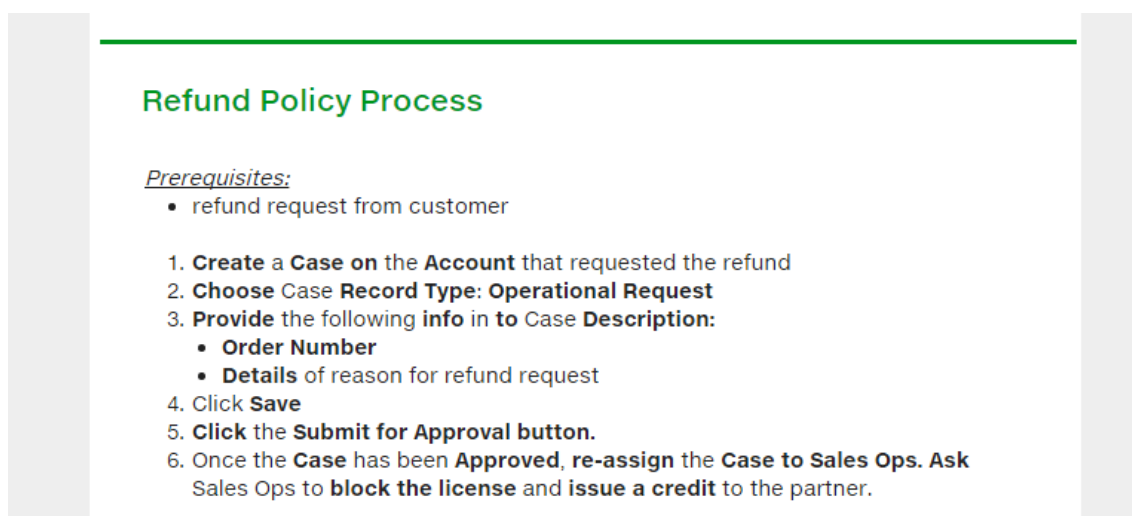
Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

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

4.5 Čtvrtý problém

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

Řešení

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

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

Příklad

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

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

SFDC-Business Trips

Process Owners: *Chris Peluso*

Overview

When a sales team member plans a business trip, they need to get approval from the local director. This SFDC form allows the necessary details to be communicated to the director for approval and allows the sales team member to track the meetings.

This trip approval needs to be completed to align with local Travel Policies. Speak to your local director to discuss local travel policies

Steps

1. Click "New" to start a new **Business Trip**
2. **Complete** the **mandatory** Information fields:
 - Primary person taking the trip
 - Additional traveler
 - Additional traveler 2

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Pro porovnání je níže uvedena originální verze procesního popisu.

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

Copy of SFDC-Business Trips

Scope

When a sales team member plans a business trip, they need to get approval from the local director. This SFDC form allows the necessary details to be communicated to the director for approval and allows the sales team member to track the meetings that were planned against the meetings that actually happened and any follow up activities that were generated during the meetings.

This trip approval needs to be completed to align with local Travel Policies. Speak to your local director to discuss local travel policies.

You will receive an email notification once your manager has approved or rejected your trip. It is important that you do not purchase any flights or other prepaid expenses related to this trip until you have the approval from your local director.

Step 1 Before the Trip

Navigate to the Business Trips tab in SFDC. If this doesn't show in your main menu bar along the top of SFDC, click on the down arrow on the right side of the main menu bar and select Business Trips from the dropdown menu. You can permanently add it to your main menu bar by clicking the + sign along the main menu bar and selecting it from the list of objects.

Figure 1

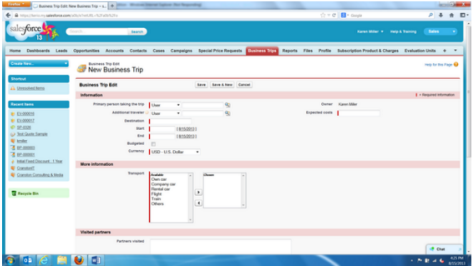



Figure 2



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

4.6 Pátý problém

Většina členů Sales týmu procesy nečte, protože jsou dlouhé a mnohdy nesrozumitelné. Zadávání informací do systému, či zpracování jednotlivých úkonů v určitém pořadí je ale pro správnost dat v systému klíčové.

Řešení

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

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

Příklad

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

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

The image shows a screenshot of a process flow diagram titled "Steps". The steps are listed in a numbered format with various sub-points and instructions. The text is as follows:

Steps

1. **changes** the **Task Status** from 'Not Started' to '**In Progress**'.
2. completes the **Qualification Process**.
 - If **existing partner** only needs portal access for a new employee follow these **steps**
3. **Confirm** the **information** in the **Lead**, make necessary **updates** to editable fields:
 - e.g. Company, Phone, Email, Name, Company Name
4. Accordign to Qualification, **determines**:
 - If **partner** want to be **Direct** or **Indirect**
 - **Lead** is a good **fit** to be a **partner**
 1. **Yes** - **convert the Lead**
 2. **no** - **treat** them as a **direct/indirect customer**. **follow the steps**
5. Make sure to untick '**Do not create a new opportunity upon conversion**' checkbox
-> **opportunity needs to be created**
6. Set **Lead Status**: "**Converted - New Partner**"
7. On New Account Page:
 1. set **Record Type** to **Reseller**
 2. set **Partner level** to **Authorized Partner**
 3. set **Standard Discount**:
 - to **15%** for **Direct**
 - to **0%** for **Indirect**
 4. **currency**
8. Set the **Opportunity Record type** to: **Partner Registration**
9. **invite** the partner to **KPP** using **manage kpp access button**
10. **Continue** in process for **Direct** and **Indirect** below

If **Partner** is **not reached** in **3 attempts** (activity was logged after each attempt on Case in SFDC), **close** the **Task** and mark the **Lead Status** as '**DEAD**'.

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

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

Manual Process to Enroll a New Direct Partner into the Kerio Partner Portal & Program

1. When a partner fills out the "Become a Partner" form, a case will be created and assigned to an ISR based on the assignment rules. A lead record will also be created and all notes should be tracked on the lead.
2. First, find the case and put it into "In Progress" status.
3. Then, find the lead
4. Call the partner
 1. If the partner is not reached in 3 attempts (VM & Email left after each attempt), close the lead AND the case as unresponsive
 2. Each attempt should have a task associated to the lead record stating the outcome of the attempt (left voicemail or detailed notes if the call has connected).
 3. When leaving a voicemail, change the **lead** status to "left VM needs follow up" and a follow up task will automatically be created for you 3 days later.
 4. Send the follow up email using the "send an email" button so the email is logged automatically.
5. If the partner is not really a partner but a prospective customer, treat it as a regular lead and follow the process to qualify a lead. You will close the case with a note stating that the lead is a customer, not a partner.
6. When the partner is reached,
 1. confirm the information in the lead is accurate and make necessary updates to editable fields
 2. Ask whether the partner prefers to be a direct or indirect partner.
 1. If indirect, follow the process called Net New Partner - Indirect
 2. If direct, check the "direct partner" flag and explain that they will need to sign and return the Annex A agreement, which they will be sent shortly
 3. ask If this contact will require online store access
 1. Check Flag for "online store access"
 2. Explain this will only be granted once the Annex A is received.
 4. Make sure that the record is marked as a reseller and not a customer. (Field: End User/Channel Partner = Partner Lead)

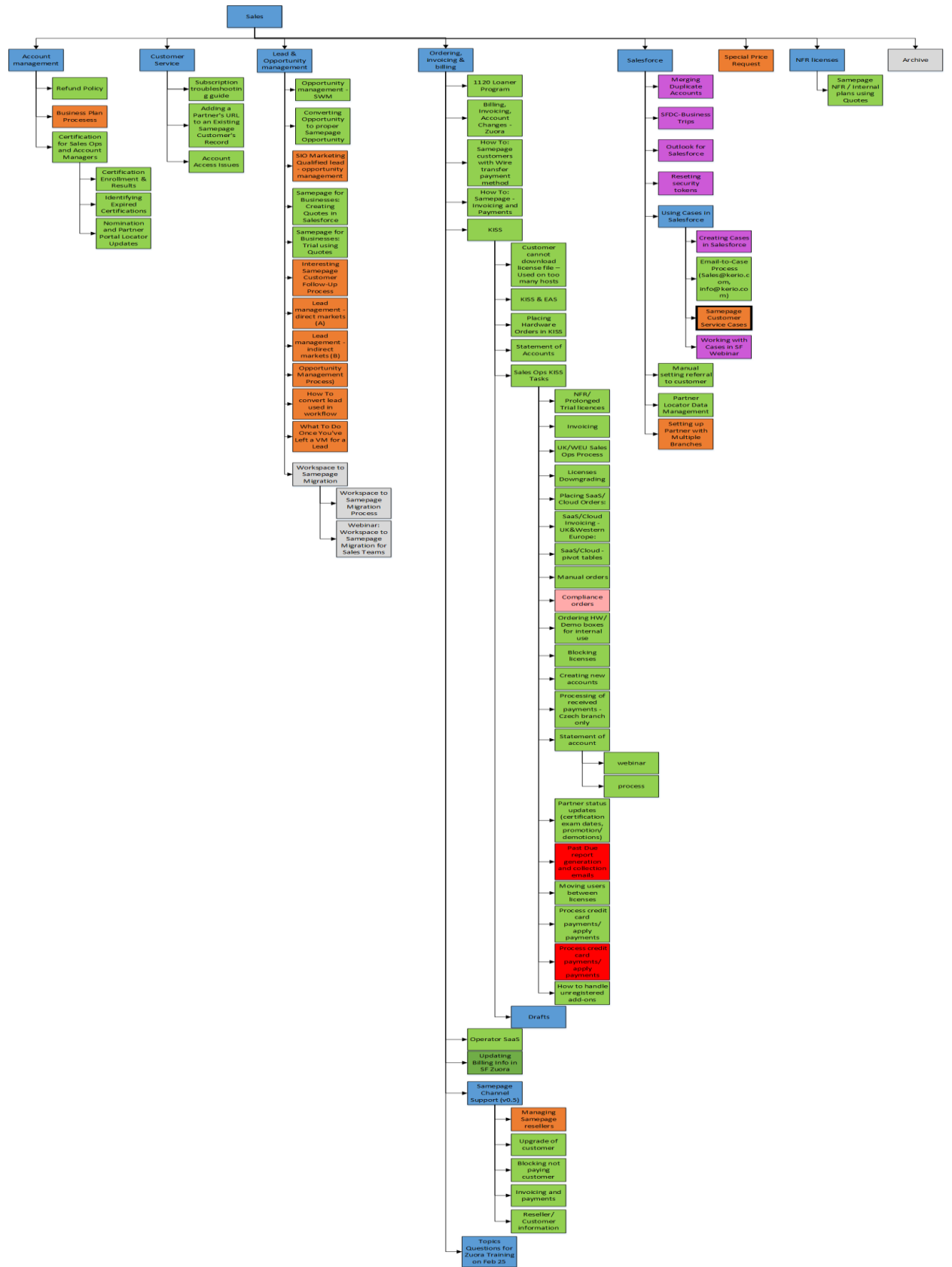
A warning that they will receive an email stating that they are not a partner and that they will need to follow the lead steps to complete their Partner Registration Process with us.

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

4.7 Šestý problém

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

Obr. č. 16: Původní struktura stránek procesních popisů



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

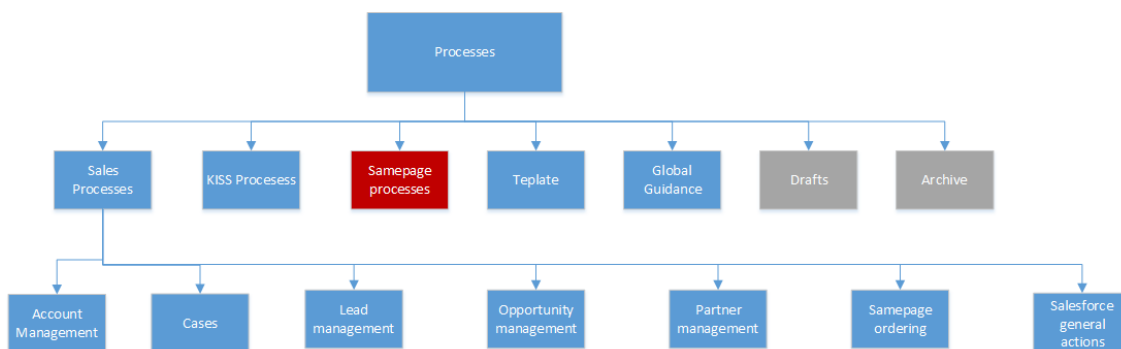
Řešení

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

Dále je potřeba vzít v úvahu i rozdělení společností a také to, že společnost Samepage bude mít svůj vlastní CRM systém. Proto budou zvlášť vytříděny procesy pro zpracování zákazníků SIO - s těmito se dále pracovat nebude, protože momentálně není možné rozhodnout, které z nich jsou dále pro Kerio Sales tým relevantní, a které ne⁸.

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

Obr. č. 17: Nová struktura procesních stránek



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

⁸ Tato problematika byla projednána s odpovědným ředitelem, a bylo zjištěno, že tyto procesy pro společnost Kerio momentálně nejsou prioritní

Sales procesy jsou dále členěny takto⁹:

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

Nové složky v roce 2016:

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

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

⁹ Anglické názvy složek jsou zde ponechány účelně, stejně tak tomu bude v pozdějších sekcích, které již budou věnovány konkrétním popisům procesu

4.8 Osmý problém

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

Řešení

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

Příklad

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

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

Steps

1. Find **Case**, change it status to **In Progress**
2. **Qualify** the request - **Partners** can be **Direct** or **Indirect**.
3. **Confirm** and ensure **Account** is **setup correctly** in SFDC for **Direct/Indirect**:
 - **Record Type** is **Reseller**
 - **Partner level** is **Authorized Partner**
 - **Company name**: If the **legal name differs** from the **name provided** by partner a lot, **clarify** with them

-> Name should be the same in SFDC and KISS, If there are **differences**:

 - If SFDC record differs from KISS - update SFDC
 - If KISS record differs from SFDC - ask Sales Ops to update it.
4. If **Case is associated with a Lead**, **convert the Lead**:
If Indirect:
 1. **invite** the partner **to KPP** using **manage kpp access button**
 2. **Close** the **Case** "Issue Resolved"

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

Process steps

1. Find the **contact's Account** in **SFDC** who made the request
2. Click on **Manage KPP Access** button
3. **Manage KPP Access** page is **displayed**:
 - Under Contact section you see:
 - Available contacts ... Account contacts not in KPP
 - Selected contacts (with reinvoke prefix) ... contacts already invited to KPP who has not accepted yet
 - Contact in KPP ... contacts with access to KPP
4. **Change language** of **invitation message** and then eventually enrich the wording if necessary
5. **Choose contact(s)**, who should be invited and **add them to Selected contacts**
 - (**reinvite**) contacts kept in the **Selected contacts** will receive re-invitation email from Samepage (standard message in English)
6. **Currency, Language, Legal, Partner Level, Reseller Type** and **Cloud program** is **pre-selected** according to Account information. **If there is need, change it.**
7. click **Save**
8. **Account page** is **displayed**; if it's not, scroll up to see the eventual validation errors
9. **Invitation email** is **send** to newly invited contacts, re-invitation to re-invited contacts and group membership of all contacts is updated based on selection.

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

4.9 Devátý problém

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

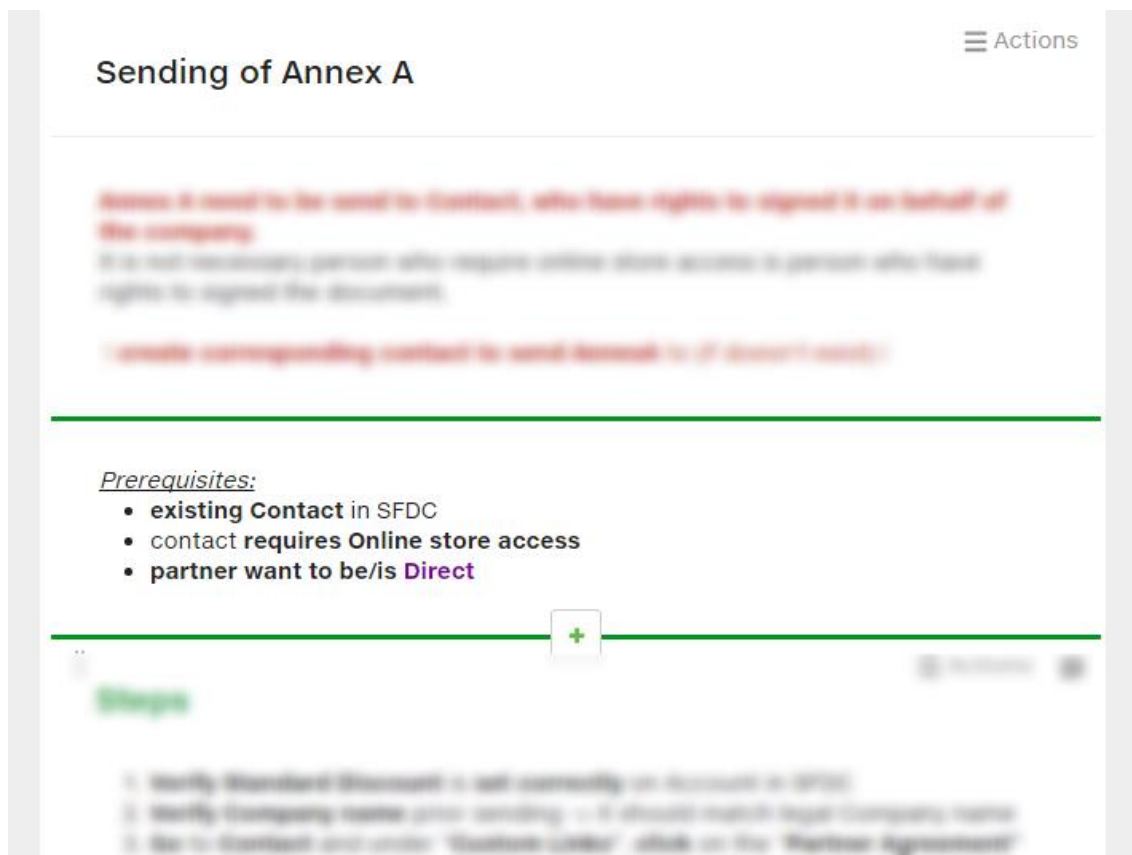
Řešení

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

Příklad

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

Obr. č. 20: Ukázka požadavků před začátkem procesu



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

5 Global Guidance

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

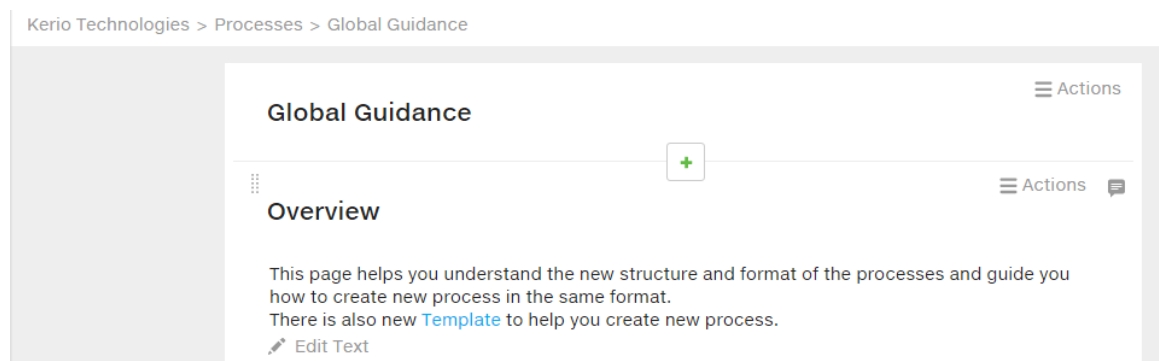
V některých výše uvedených řešeních problémů byl zmíněný dokument Global Guidance. Global Guidance je souhrnný dokument, který má sloužit jako průvodce při psaní procesu, ale také při jeho čtení.

Tento průvodce je rozčleněn do následujících částí:

5.1 Přehled

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

Obr. č. 21: Overview



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

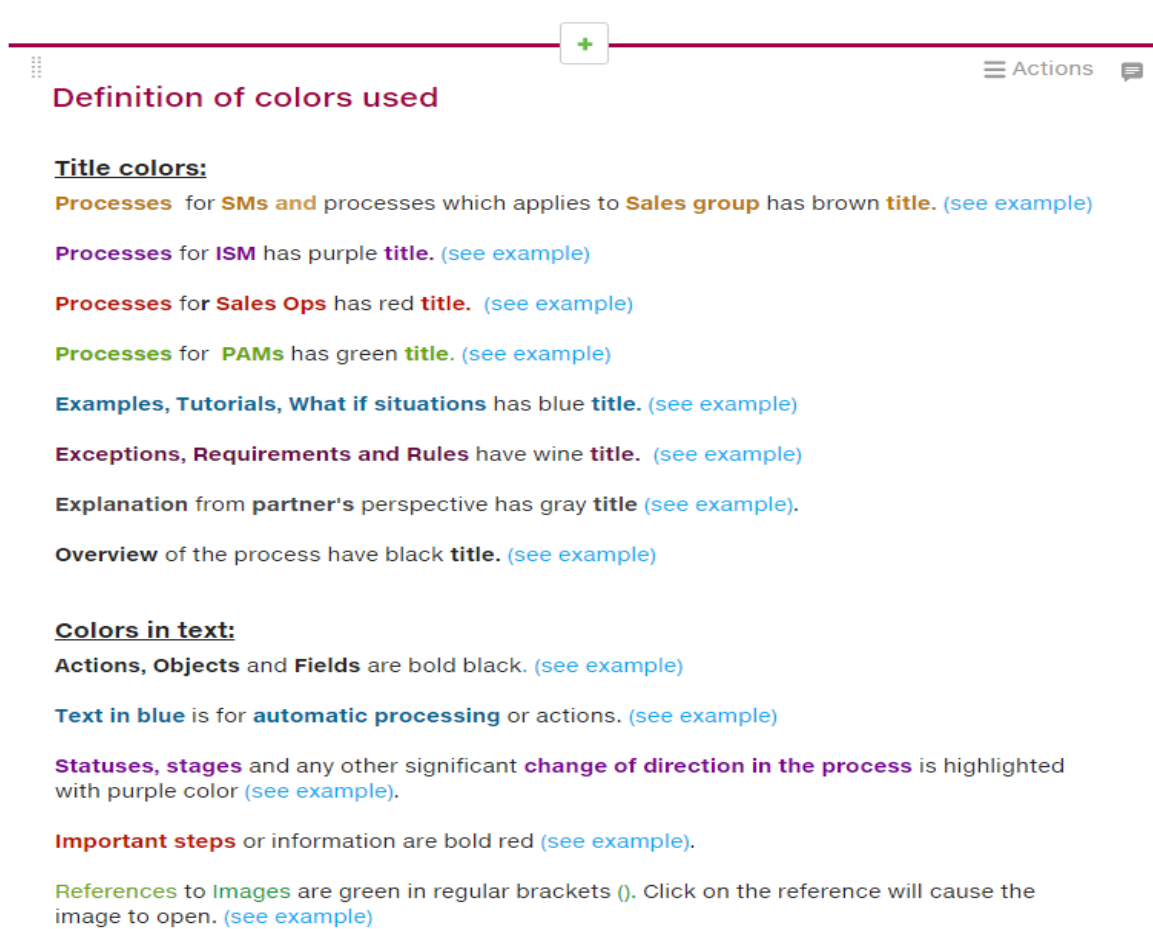
5.2 Definice používaných barev

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

Barvy v procesech jsou použity na dvou místech:

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

Obr. č. 22: Definition of colors used



The screenshot shows a document titled "Definition of colors used" with a navigation bar at the top containing a menu icon, a "+" button, and an "Actions" button. The document content is organized into two main sections: "Title colors:" and "Colors in text:". Under "Title colors:", several examples are listed with corresponding color highlights: "Processes for SMs and processes which applies to Sales group has brown title.", "Processes for ISM has purple title.", "Processes for Sales Ops has red title.", "Processes for PAMs has green title.", "Examples, Tutorials, What if situations has blue title.", "Exceptions, Requirements and Rules have wine title.", "Explanation from partner's perspective has gray title.", "Overview of the process have black title." Under "Colors in text:", it specifies that "Actions, Objects and Fields are bold black.", "Text in blue is for automatic processing or actions.", "Statuses, stages and any other significant change of direction in the process is highlighted with purple color.", "Important steps or information are bold red.", "References to Images are green in regular brackets (). Click on the reference will cause the image to open."

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Barvy v nadpisech

V této části je nedefinováno použití celkem pro 8 barev. Z toho 4 definují roli, která má vykonat dané procesní kroky. U každé definice je také použit odkaz na příslušný proces, kde je barva použita. Barvy, které určují roli, která proces vykoná, jsou nejpoužívanější. Černá barva je volena jako neutrální a je používána u sekce Přehled. Zbýlé tři barvy

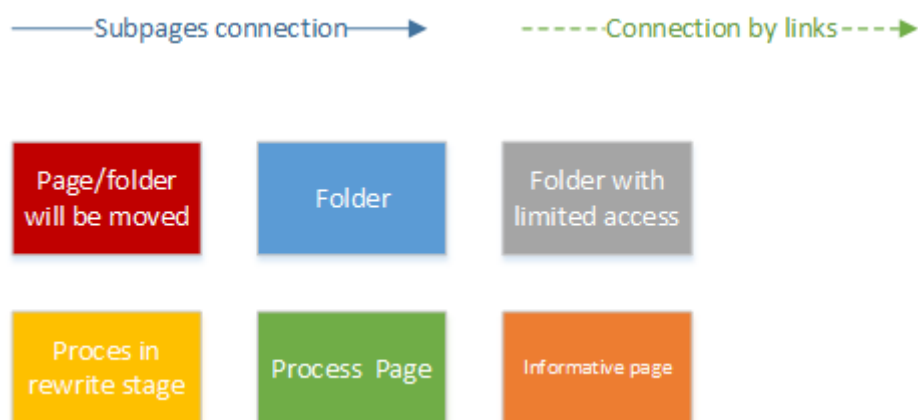
nejdou používat tak často a jsou určeny spíše pro speciální případy. Procesní kroky z partnerovy strany, která používá šedivý nadpis, je pak v procesech použita minimálně.

Barvy v textu

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

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

Obr. č. 23: Legenda procesních map



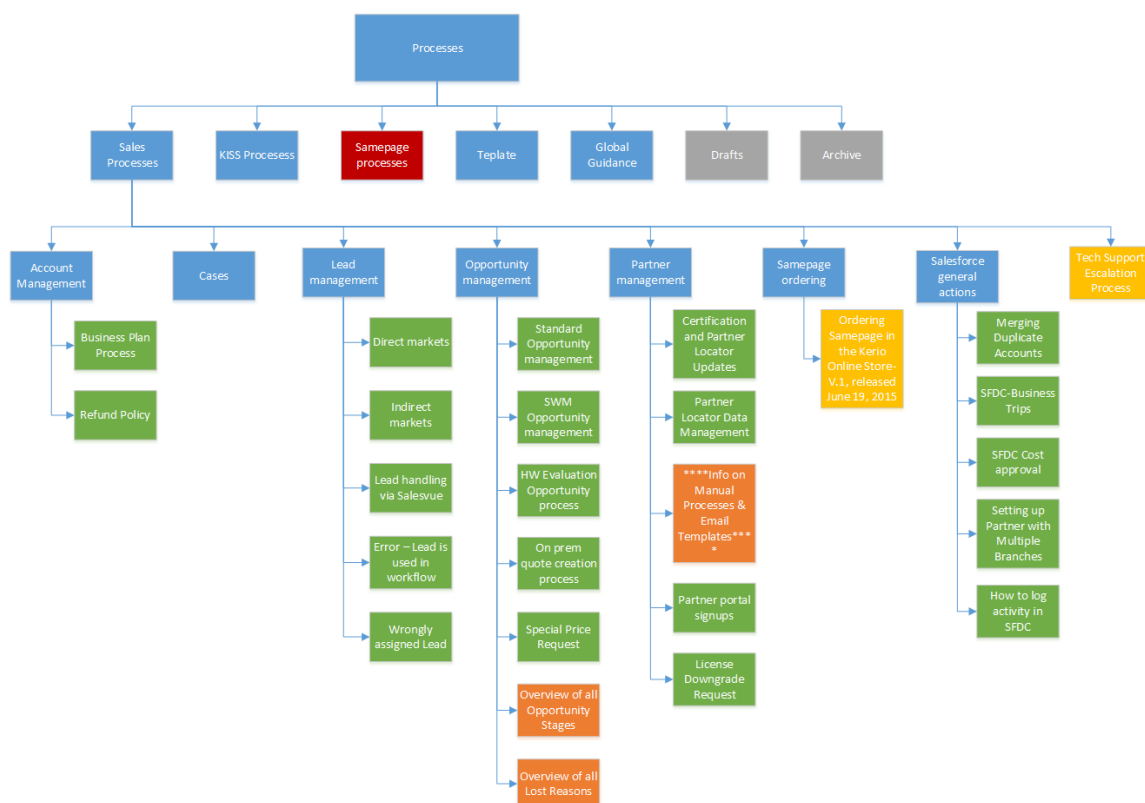
Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

5.3 Mapa procesních stránek

Na této mapě je rozkreslena struktura stránek. Na hlavní stránku byla kromě tří sekcí s procesy přidána stránka s Global Guidance a také šablona pro tvorbu nových procesů. Dalšími důležitými složkami, které byly přidány, jsou složky Drafts a Archive. Složka Drafts je určena pro tvorbu procesních popisů - proces vzniká v této složce, kde jsou nastavena speciální práva, jednotliví členové Sales týmu zde nemají přístup. Poté co je procesní popis hotov a prodiskutován jeho případné nedostatky je zveřejněn v hlavní procesní složce a tím zpřístupněn všem členům Sales týmu. Další důležitou složkou je

Archive, zde jsou také speciálně nastavena práva a to hlavně z toho důvodu, aby Sales tým případně nepoužíval zastaralé procesy. Tato složka byla vytvořena v průběhu přepisu procesu. Na další úrovni stránek jsou pak detailněji znázorněny jednotlivé složky Sales procesů, které byly charakterizovány již dříve. Na mapě je pak vidět i jaké procesy se nachází uvnitř složky. Tato mapa by měla sloužit pro lepší orientaci na SIO.

Obr. č. 24: Mapa procesních stránek



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Nedostatek

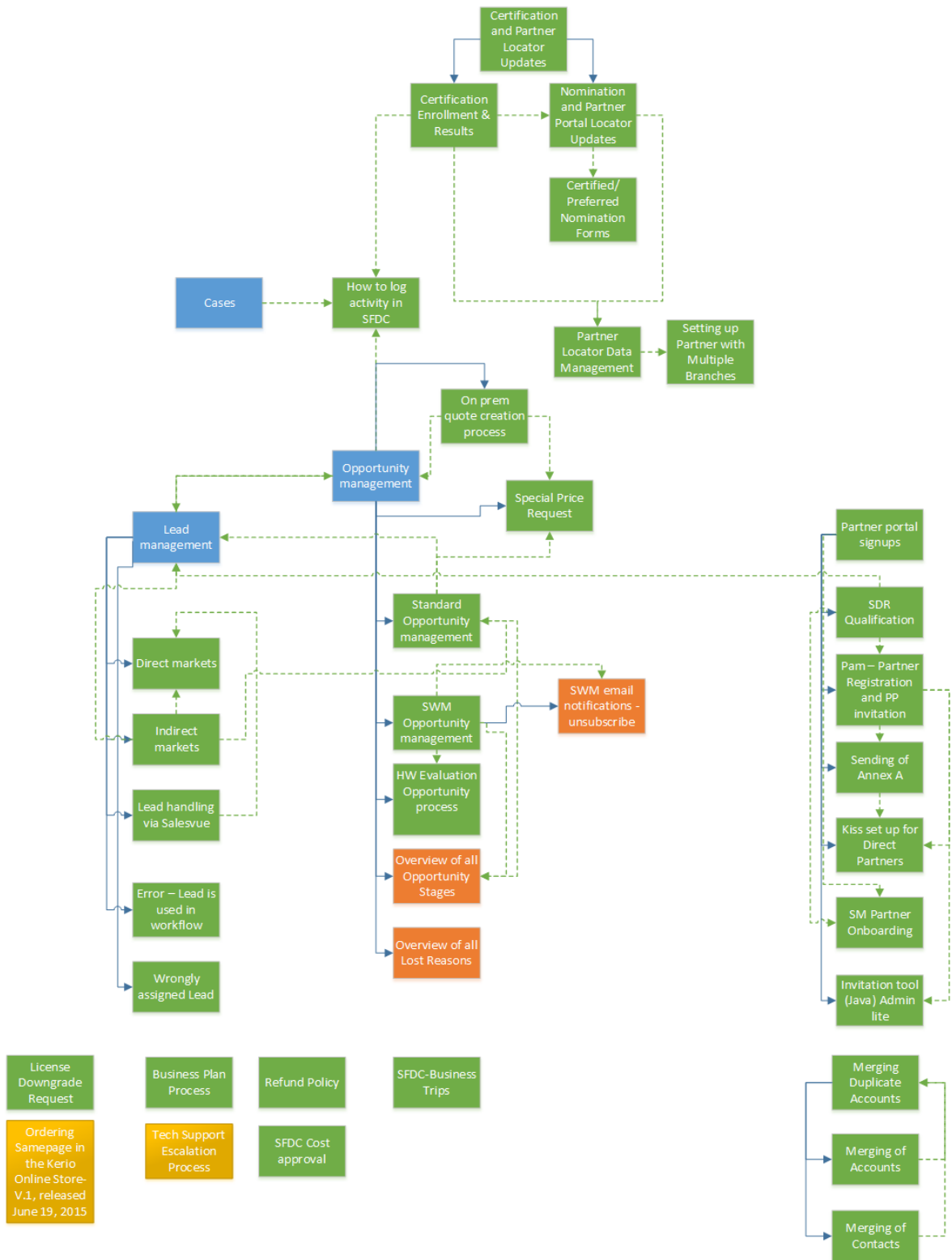
Kdyby bylo možné do obrázku vložit přímo odkazy na jednotlivé procesy, mohla by mapa sloužit jako rozcestník. To ovšem SIO neumožňuje.

5.4 Mapa propojení procesních popisů

Tato mapa v sobě zahrnuje hned dvě spojení - první, v této mapě méně důležité je převzato z předchozí mapy a znázorňuje propojenost podstránek. Mnohem důležitější ovšem na této mapě je znázornění propojenosti procesu mezi sebou pomocí odkazů. Je tady i skupinka procesů, které nejsou napojeny na další procesy vůbec. Tyto procesy nejsou používány na denní bázi, spíše občasně.¹⁰

¹⁰ Obě mapy zachycují stav v roce 2015, kterému se věnuje i tato práce. Změny v roce 2016 do map nejsou zahrnuty.

Obr. č. 25: Mapa propojení procesních popisů



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

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

5.5 Šablona a pravidla pro úpravu popisu procesu

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

5.5.1 Pravidla

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

Text

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

Tabulky

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

Obr. č. 26: Vysvětlující tabulka stavů příležitostí

Non SWM stages description

A	B	C
1	Stage	Description
2	New	This a new opportunity, that has not been worked on yet. All opportunities should be moved from this stage within 48 hours.
3	Email sent, no phone/company	opportunity to be closed with "Not Sales Ready" after 7 days (as on leads)
4	Left VM/Call attempted	follow up task to be created after 4 days
5	Kerio account	Closed/lost because customer is already using the product
6	Kerio Partner	Closed/lost because customer is partner of Kerio
7	Trash, Dead, Banned Country	same as leads: Trash - Data makes no sense (e.g. company name is !#(\$()@&*\$\$), Dead - e.g comany is out of busines, Banned Country - Iran, Cuba, North Korea, Sudan, Syria
8	Not Sales Ready	Customer is not interested in purchasing now, but would like to re-visit the opportunity down the road
9	SV Plan	Opportunity Qualification will be handled via Sales Vue
10		
11	Sales Qualified	The opportunity has been determined to be valid.
12	Meeting Scheduled	Meeting scheduled with influenceer and / or Decision maker

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

Obrázky

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

- **Snímky obrazovky** - snaha o jejich eliminaci již byla v této práci zmíněna. I v pravidlech je proto uvedeno, aby se používaly jenom v nezbytně nutných případech a pokud se použijí je potřeba použít obrázkovou komponentu SIO na konci popisu procesu a do popisu pak umístit odkazy na příslušné obrázky¹¹.

¹¹ Toto bylo ještě do nedávna možné, ale vzhledem k tomu jak se produkt SIO vyvíjí, vkládat odkazy na obrázky už bohužel není možné. Této změně bylo přizpůsobeno i pravidlo pro snímky obrazovky

- **Modely** - u některých komplikovanějších procesů dává smysl umístit i model procesu. U modelu je spíše než pravidlo, uvedeno co by měl představovat a proč je užitečné ho využít.

Sloupce

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

Obr. č. 27: Rules

☰ Actions

Template + Rules

Page Layout Rules

! Use only one column !

- **Text:** Colors used in text are defined in [Global Guidance](#), please follow it
- **Tables:** use it mainly for explanation of bunch of fields
- **Pictures:**
 - screenshots: use it only if it is inevitable as it is very difficult to maintain - description should be good enough to follow the process.
 - If the use of screenshot is necessary:**
 1. **add the image component to the end of description**
 2. **put the image links in to descriptions. (see example)**
 - **open** the image from **image gallery**, **copy** the **link**
 - **close** the **image**
 - **mark** the **text**, where the link should go
 - **click** on **Insert or edit link icon**
 - **paste** the **image link**
 - **save**
 - models: should quickly give you information where you are in the process and what to do next without long reading.

☰ Template
12 Aug 2015

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

5.5.2 Šablona

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

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

Obr. č. 28: Template

The screenshot displays a web-based process template interface. At the top, the title "Template" is shown on the left and "Actions" on the right. Below this is a section for "Process Owner(s)" with a descriptive text: "Who is responsible for accuracy of the process steps and future updates". A central area contains a green plus sign in a box. Below that is the "Overview" section, which includes a "Short explanation of the process (story behind), why to do it this way." and an "Edit Text" button. The "Prerequisites" section follows, with a sub-heading and a bullet point: "defines what need to be done before the process starts and is handled by Kerio employee (triggers)". The final section is "Process steps", which includes a "Clear description of actions what need to be done step by step to finish the process" and a numbered list: "1. ...", "2.", "3.". A red warning message at the bottom of this section reads: "! Choose the appropriate Title color according to Global Guidance to define who should follow the process !".

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

Process Owner(s):

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

Overview:

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

Prerequisites:

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

Process steps:

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

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

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

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

6 Partner Registration

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

6.1 Charakteristika procesu

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

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

6.2 Postup úprav

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

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

Procesní popisy byly upravovány na speciální stránce, na kterou neměl přístup Sales tým. A to z toho důvodu, že přepis někdy trval déle a bylo potřeba zajistit, aby

nedocházelo ke zmatení týmu v případě, že by procesní popis potřebovali použít. Upravený procesní popis byl vždy, po té co byl schválen, umístěn na místo původního procesu.

6.3 Textové úpravy

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

6.3.1 Partneři společnosti

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

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

Nyní je možné přistoupit k popisu změn v procesním popisu.

Rozhodnutí, které je potřeba v průběhu procesu učinit:

- Je partner přímý či nepřímý?
- Je partner existující či nový?
- Má už přístup do Kerio Partner Portálu¹² (dále jen KPP)?

6.3.2 Výchozí procesní popis

Výchozí proces byl rozdělen takto:

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

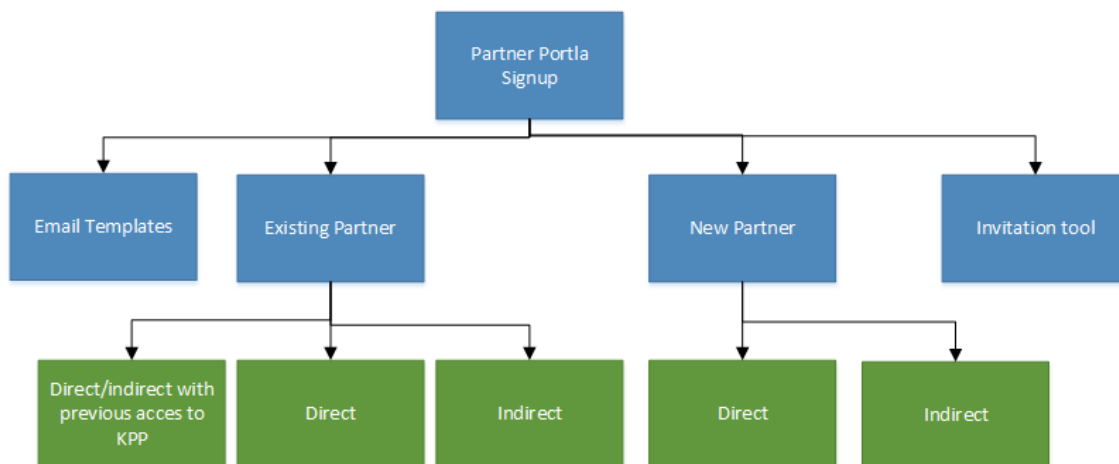
1. Partner může být přímý i nepřímý, v minulosti už byl pozván do KPP, ale nikdy se do portálu nepřihlásil
2. Partner je přímým partnerem. Je zde možnost, že je potřeba přidat do portálu jen nový kontakt. Dle potřeby i přístup do Online Storu. Je potřeba ověřit, že je podepsaná smlouva o partnerství.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

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

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

¹² Kerio Partner Portál - je to portál určený pro spolupráci partnerů se společností. Partneři zde mohou vznášet dotazy, posílat požadavky prostřednictvím formulářů, jsou jim zde poskytovány informace o produktech a propagační materiály.

Obr. č. 29: Struktura stránek původního popisu



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

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

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

Obr. č. 30: Původní procesní popis Partner Registration

☰ Actions

Direct

Scope

While the full automation and workflows around the new Partner Portal & sign ups for the Partner Program are being completed, use this process to follow up with all new Partner Portal/Partner Program requests. This is for direct partners who are not currently approved to be a Kerio Partner and don't exist in SFDC or KISS.

Manual Process to Enroll a New Direct Partner into the Kerio Partner Portal & Program

1. When a partner fills out the "Become a Partner" form, a case will be created and assigned to an ISR based on the assignment rules. A lead record will also be created and all notes should be tracked on the lead.
2. First, find the case and put it into "In Progress" status.
3. Then, find the lead
4. Call the partner
 1. If the partner is not reached in 3 attempts (VM & Email left after each attempt), close the lead AND the case as unresponsive
 2. Each attempt should have a task associated to the lead record stating the outcome of the attempt (left voicemail or detailed notes if the call has connected).
 3. When leaving a voicemail, change the **lead** status to "left VM needs follow up" and a follow up task will automatically be created for you 3 days later.
 4. Send the follow up email using the "send an email" button so the email is logged automatically.
5. If the partner is not really a partner but a prospective customer, treat it as a regular lead and follow the process to qualify a lead. You will close the case with a note stating that the lead is a customer, not a partner.
6. When the partner is reached,
 1. confirm the information in the lead is accurate and make necessary updates to editable fields
 2. Ask whether the partner prefers to be a direct or indirect partner.
 1. If indirect, follow the process called Net New Partner - Indirect
 2. If direct, check the "direct partner" flag and explain that they will need to sign and return the Annex A agreement, which they will be sent shortly
 3. ask if this contact will require online store access
 1. Check Flag for "online store access"
 2. Explain this will only be granted once the Annex A is received.
 4. Make sure that the record is marked as a reseller and not a customer. (Field: End User/Channel Partner = Partner Lead)
 5. Explain that they will receive an email inviting them to confirm their Samepage registration and that they will need to follow the brief steps to complete their Partner Portal/Partner Program sign up.
6. Convert the lead
 1. Check the "Do not create a new opportunity upon conversion" box
 2. Upon Conversion, a SFDC workflow is triggered that will create the account & contact, carrying over relevant information from the lead
7. Go to Contact record and under "System Information", click on the "Partner Agreement" link.
 1. You will be asked to verify that you really want to send it.
 2. Click yes.
8. Sales Rep goes to the Samepage Partner Portal tool
 1. Invite the partner
 2. Add the partner to the following groups:
 1. Reseller Type (**INDIRECT**-this will get changed to direct once the signed agreement is received)
 2. Language
 3. Currency
 4. Legal Region
 5. Partner Level
7. Go to the SFDC Case
 1. Schedule yourself a follow up task to make sure the Docusign agreement has been received.
 1. If it has been received,
 1. Make a case note comment stating that a KISS record needs to be created. Change the Case owner to your local Sales Operations queue, clicking the "send notification email" button.
 2. Go to the Samepage Portal and move the partner from the group Indirect to the group Direct
 2. If it has not been received
 1. Send an email reminder to the partner, using the "Send an Email" button in the case.
 2. Set a new follow up task to check on it.
 3. After 3 reminders, close the case and mark the SFDC record as Indirect.

Sales Ops Responsibilities:

1. When a case has been assigned to you, go to KISS and create the new record, as you currently do today.
2. Verify which person/people have the "Online store access" flag checked in SFDC and give them access and email them their login credentials.
3. New Partner Signup Case Status is changed from "In Progress" to "Closed" Sign up is complete.

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Zde je dle mého názoru výčet těch nejpatrnějších:

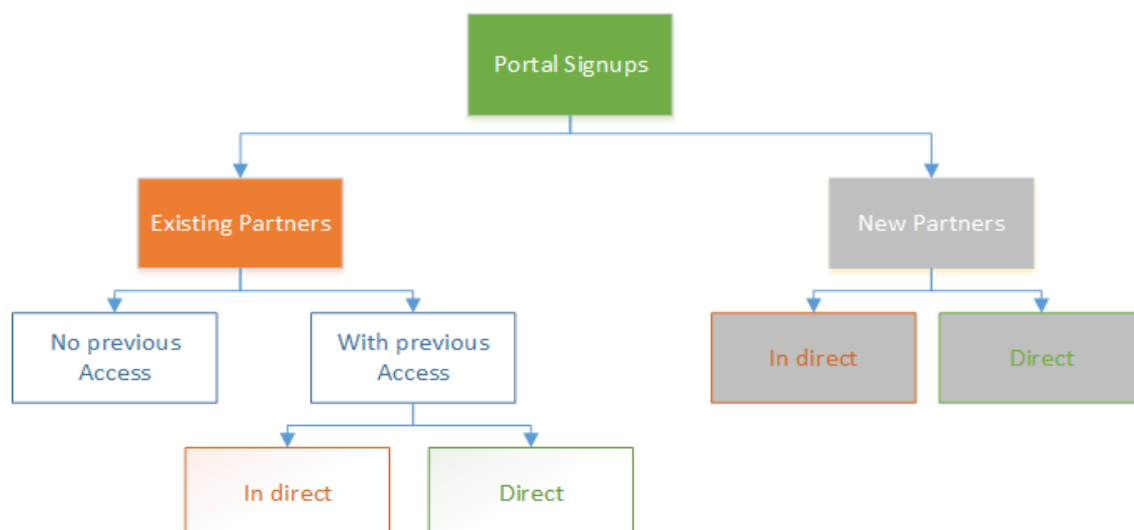
- proces je dlouhý a jsou v něm promíchány kroky pro více rolí.
- došlo zde k promíchání kroků, které je potřeba provést, vysvětlujících informací a také nejsou vyčleněny spouštěcí události
- nejsou jasně definované role, které mají příslušné části procesu vykonat
- dochází zde k duplicitám

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

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

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

Obr. č. 31: Pomocný obrázek



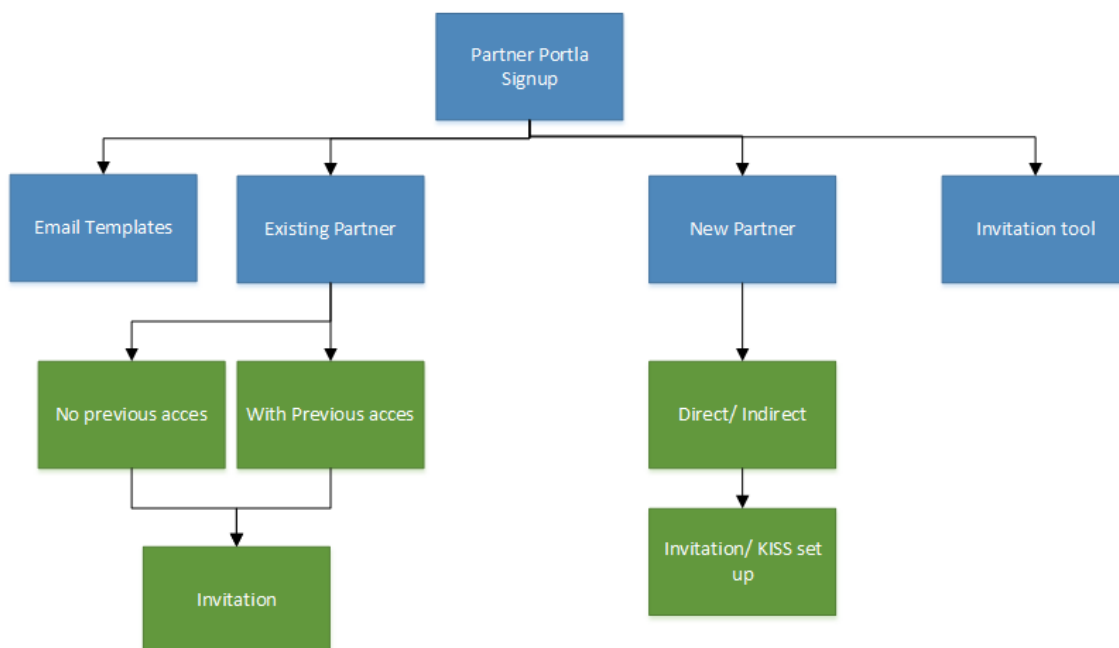
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.4 Práce

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

Tato verze procesu nějakou dobu fungovala, za nějaký čas opět došlo ke změnám¹³.

Obr. č. 32: Průběžná struktura stránek



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Dalšími změnami, které ovlivnily proces, byly tyto:

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

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

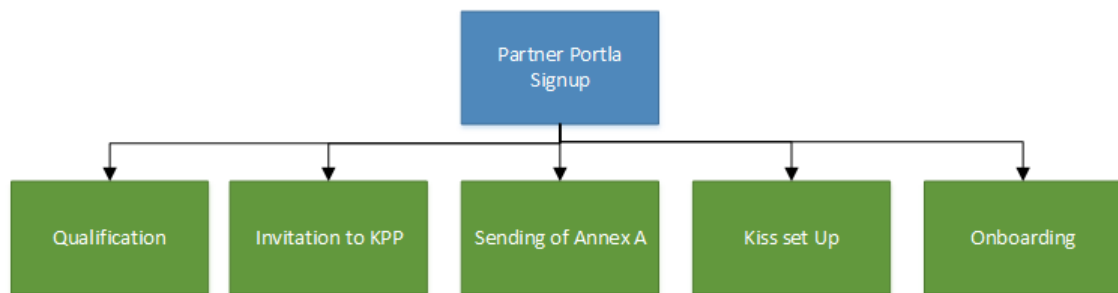
- SDR - sekce Kvalifikace

¹³ Tento proces se v průběhu zpracování práce změnil hned několikrát.

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

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

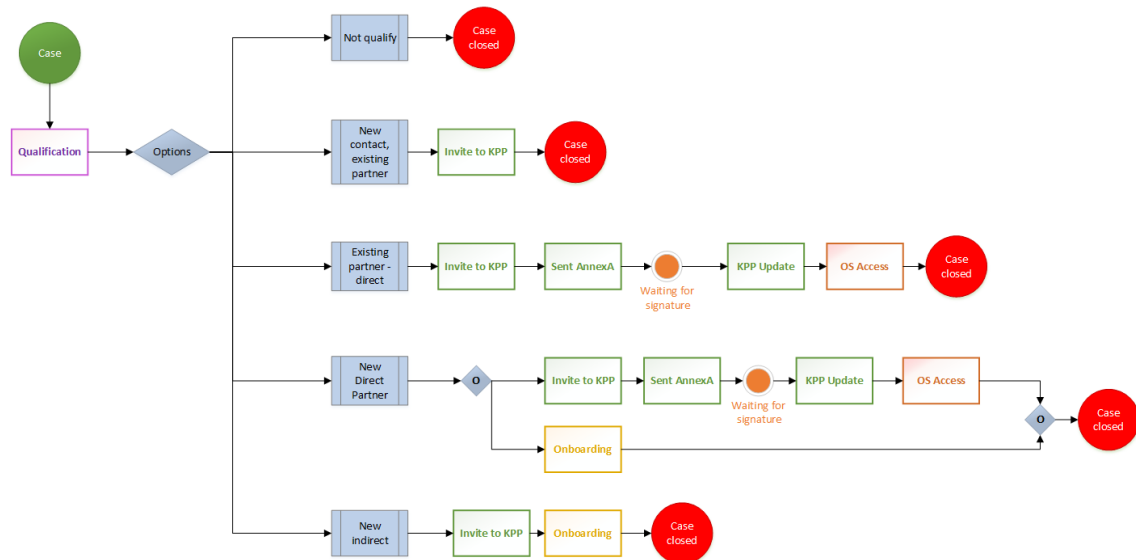
Obr. č. 33: Průběžná struktura stránek



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

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

Obr. č. 34: Model procesu Partner Registration



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

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

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

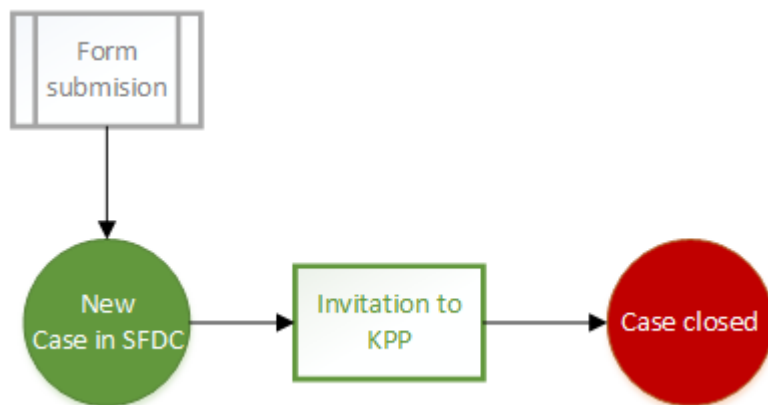
Poslední významná změna v procesu tedy souvisí s vylepšením měřitelnosti tohoto procesu.

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

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

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

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



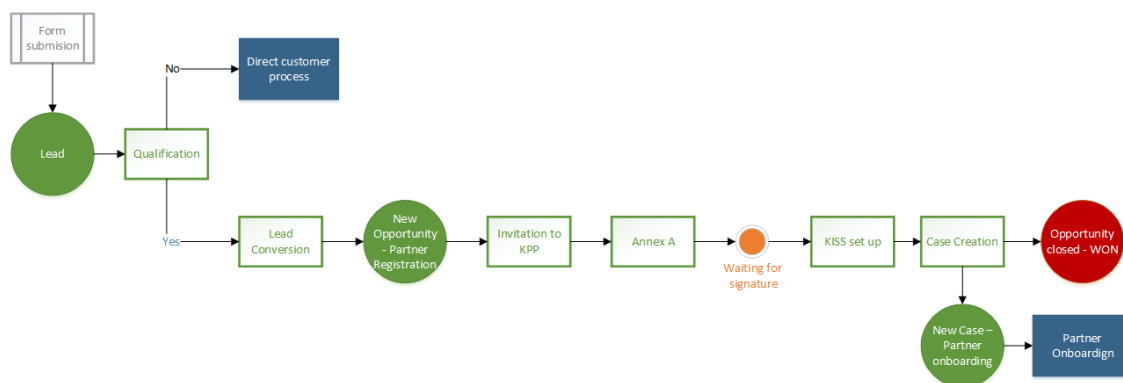
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

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

Fáze procesu se tedy změnili do tohoto stavu:

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

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



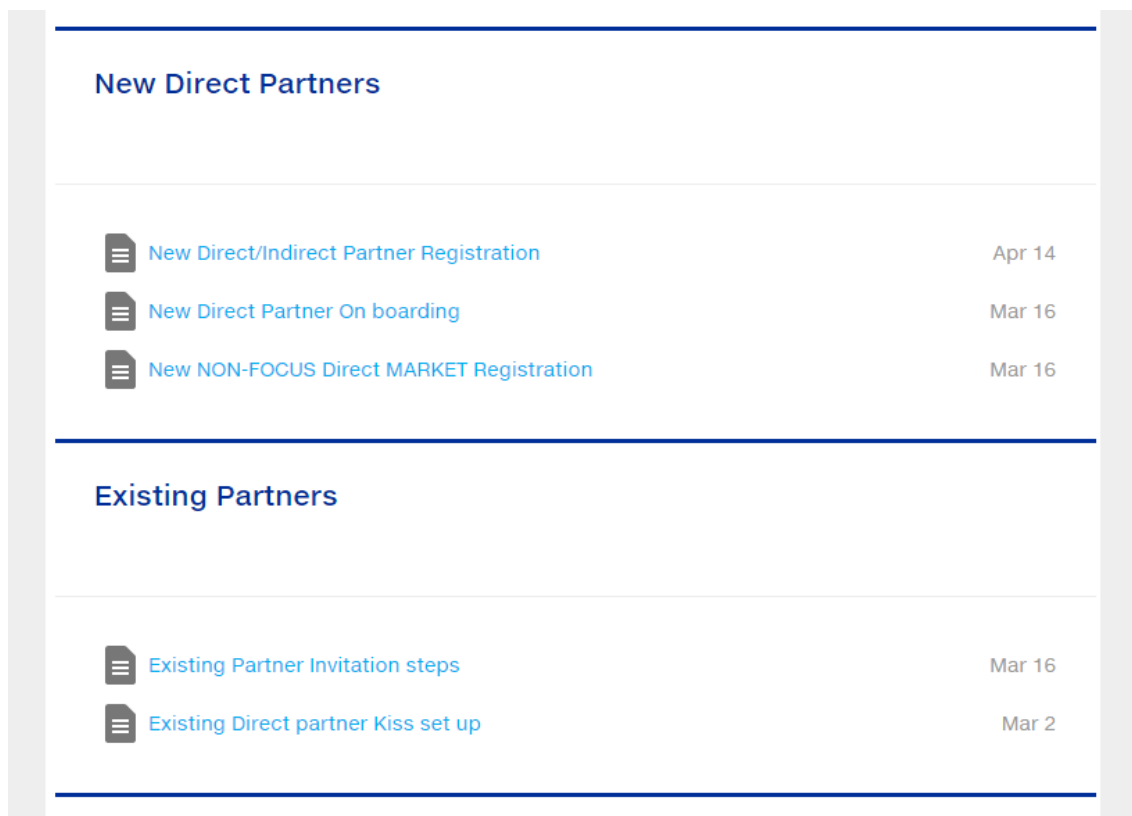
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

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

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

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

Obr. č. 37: Finální struktura stránek procesního popisu



New Direct Partners	
New Direct/Indirect Partner Registration	Apr 14
New Direct Partner On boarding	Mar 16
New NON-FOCUS Direct MARKET Registration	Mar 16

Existing Partners	
Existing Partner Invitation steps	Mar 16
Existing Direct partner Kiss set up	Mar 2

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

6.4.1 Systémová vylepšení

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

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

Pro založení partnera v systému KISS a přidělení přihlašovacích údajů do Online Storu, bylo do nedávna potřeba jít do systému KISS a manuálně ho založit. Opět díky vyvinutí tlačítka v SFDC, je nyní možné založit partnera v KISSu na jeden klik. Do KISSu jsou

poslány základní údaje o partnerovi z Accountu ze SFDC - tím se minimalizují chyby, ke kterým mohlo dojít při manuálním založení. Toto založení není zcela automatické, do KISSU je stále potřeba se přihlásit a poslat partnerovi přihlašovací údaje do Online Storu a nastavit speciální flagy.

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

7 HW Evaluation

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

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

7.1 Charakteristika procesu

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

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

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

7.2 Vývoj procesu

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

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

Systémová konfigurace

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

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

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

Hardware evaluation stages description

	A	B	C
1	Stage	Description	Notes
2	New	This a new opportunity, that has not been worked on yet. All opportunities should be moved from this stage within 48 hours.	
3	In Process	Box is available, steps for fulfilling the partner request are already taken	
4	Waiting List	Box is not available, partner need to wait and will be contacted later, when box is available	
5	Evaluation	Partner is in Box's testing period	
6	Waiting for return	Partner is not satisfy with the Box, so he decided to return it.	Waiting for Tracking number of the Box from Partner.
7	Return Shipping	Box is on the way back for refurbishment	Tracking number is added to the Opportunity
8	Closed Won	Partner decided to keep the Box	
9	Closed Lost	Partner don't want to wait any longer for box or box is back and refurbished.	
10	Rejected	Partner is not qualified, there is really small chance that partner will keep the box	

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

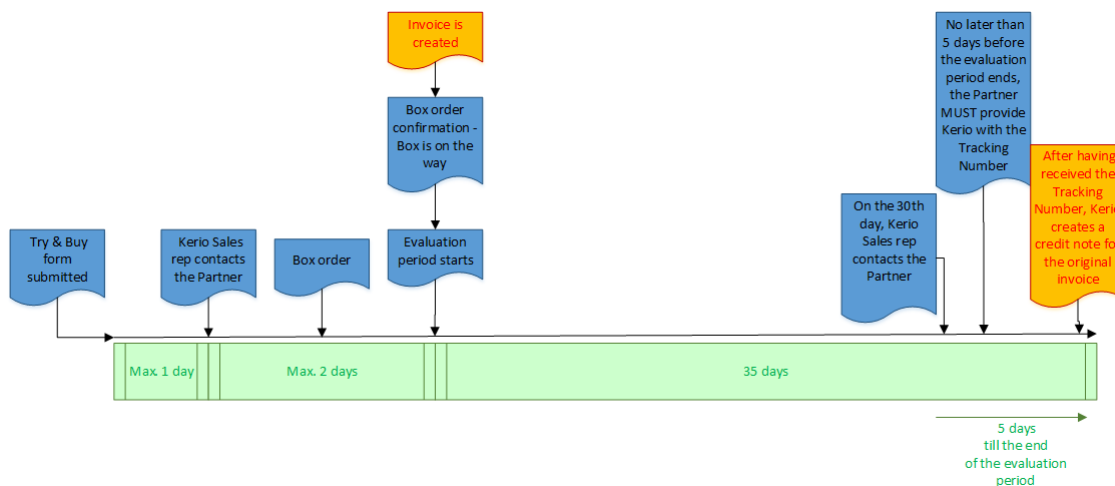
Proces je prováděn rolemi Pam, posléze Sales Ops.

7.3 Práce

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

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

Obr. č. 39: Časová osa procesu



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

7.3.1 Co bylo potřeba vyřešit:

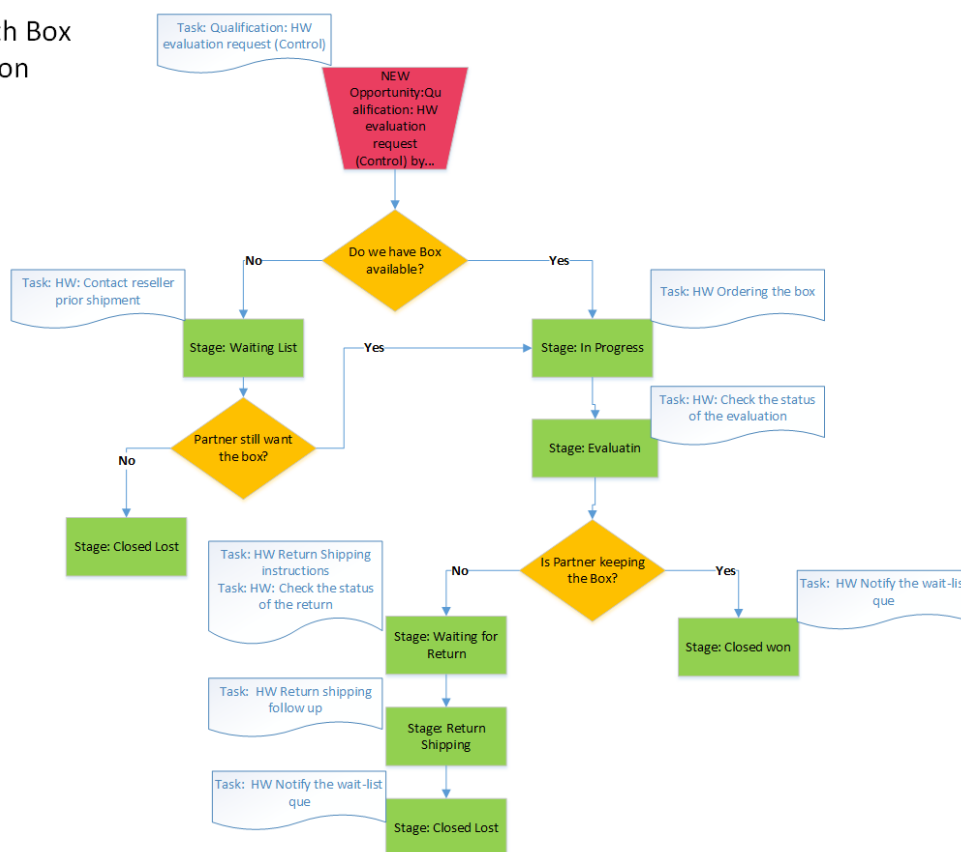
1. omezené počty velkých boxů
2. časové lhůty
3. posílání boxů zpět

Omezený počet velkých boxů

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

Obr. č. 40: Průběh procesu s omezením

Process with Box
Limitation



Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Časové lhůty

Časové lhůty byly stanoveny zadáním - 30 dní provozu, 5 dní na vrácení. Podle toho byly vytvořeny speciální pole v SFDC, které zobrazují všechna potřebná data, která jsou pro proces důležitá. Respektive, byla na příležitosti vytvořena celá sekce, která obsahuje detaily o Evaluation programu.

Obr. č. 41: Ukázka příležitosti

Opportunity Detail [Edit] [Clone] [Sharing] [New Quote]

Opportunity Owner [User Icon] [Name]
Opportunity Name [Name]
Account Name [Name]
Type [Type]
Amount [Amount]
Product [Product]
Users/Seats [Users/Seats]
License Number [License Number]
Box Type [Box Type]
HW Opportunity Number [HW Opportunity Number]
Kerio Area [Kerio Area]
Reseller name [Reseller name]

Opportunity Record Type [HW evaluation] [Change]
Stage [Closed Lost]
Documentation at SIO [Documentation at SIO]
Overview of Opportunity Stages [Overview of Opportunity Stages]
Probability (%) [Probability (%)]
SE actions [SE actions]
Involved SE [Involved SE]
Reason lost [Reason lost]
Lost to [Lost to]
Reason Lost Details [Reason Lost Details]
Original Contact [Original Contact]

▼ Evaluation details

Expected Shipment Date [Expected Shipment Date]
Availability for the next customer [Availability for the next customer]
Evaluation period length [37]
Close Date [7/19/2015]
Shipping address [Shipping address]

Check for box availability [Check for box availability] [Report]
Order in KISS [Order in KISS]
KISS Order Number [KISS Order Number]
Return Tracking Number [1122]

Zdroj: SFDC, vlastní zpracování, 2016

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

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

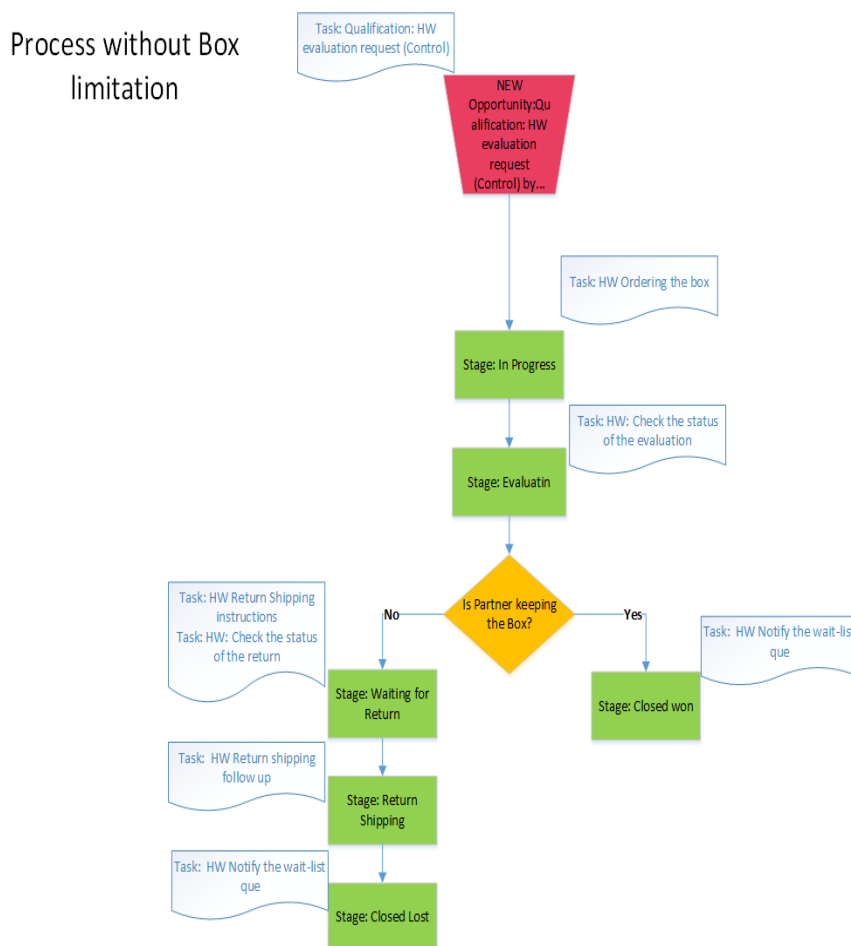
Posílání boxů zpět

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

7.3.2 Procesní popis

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

Obr. č. 42: Průběh procesu bez omezení




Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

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

Obr. č. 43: Ukázka procesního popisu



Ops Steps

Task: HW Ordering the box

Prerequisites:


- **Stage** of the opportunity: : **In Process**
- **Task for Sales Ops** is generated **automatically** *HW Ordering the box*

1. **Create** an **order** for box in KISS:
 - **Check the special requirements check box**
 - **Send an email with order number to:** orders-kerio@apligo.com (for US: kerpo@premioinc.com) , **specify it's for Evaluation box**
2. **Add** the **order number** of the **box** to **Opportunity** to **KISS Order Number** field
3. **Change Task status** to **Waiting on someone else**
 - ... wait for confirmation & serial number from Apligo (send to SalesOps via email)
4. **Create invoice in KISS** to reseller -> **due date** is **based on Evaluation period length** field on Opportunity
5. **Send** the **invoice** to the Partner
6. **Change** the **Opportunity stage** to **"Evaluation"**
7. **Availability for the next customer** is set **automatically to default value on Opportunity** (can be changed and updated if needed)
8. **Close** the **Task**
9. **Task for SM** is generated in future **automatically to contact** reseller **5 days before the end of evaluation**. *HW: Check the status of the evaluation*
10. **Confirmation email** is **send to customer automatically**

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

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

Obr. č. 44: Ukázka úkolu

▼ Task Information			
Assigned To		Related To	Qualification: HW evaluation request (Control) by TEST-DISREGARD ifame (at Kerio Merge Master)
Subject	HW Ordering the box	Name	
Type		Public	✓
Due Date		Call result	
Comments	See instructions in the process https://samepage.io/app/#/72f3728084841d1a9db65c44335a41d27bfa96c2/page-238186933376115638-ops-steps		

Zdroj: SFDC, vlastní zpracování, 2016

8 Globální vylepšení

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

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

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

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

9 Dotazníkové šetření

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

Tab. č. 1: Účastníci šetření

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

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

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

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

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

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

9.1 Rozbor otázek

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

Možnosti odpovědí:

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

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

Výsledky:

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

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

Další otázka, na tuto problematiku hledání na SIO navazuje.

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

Možnosti odpovědí:

- *Yes*
- *No*

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

Výsledky:

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

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

Možnosti odpovědí:

- *Yes*
- *No*

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

Výsledky:

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

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

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

Výsledky:

Důvody proč sledují tuto stránku:

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

Důvody proč nesledují hlavní stránku:

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

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

Důvody proč nesledovat stránku jsou dle mého názoru neopodstatněné.

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

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

Možnosti odpovědí:

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

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

Výsledky:

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

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

Možnosti odpovědí:

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

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

Výsledky:

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

7. otázka: Do you read process descriptions?

Možnosti odpovědí:

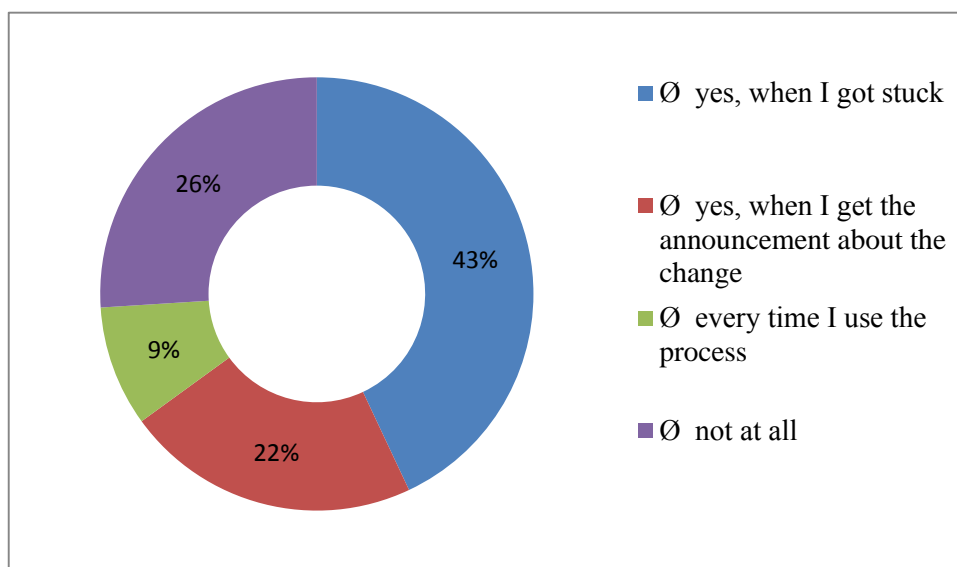
- *yes, when I got stuck*
- *yes, when I get the announcement about the change*
- *every time I use the process*
- *not at all*

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

Výsledky:

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

Tab. č. 2 Grafické vyhodnocení otázky č. 7



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

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

Možnosti odpovědí:

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

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

Výsledky:

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

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

Možnosti odpovědí:

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

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

Výsledky:

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

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

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

Možnosti odpovědí:

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

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

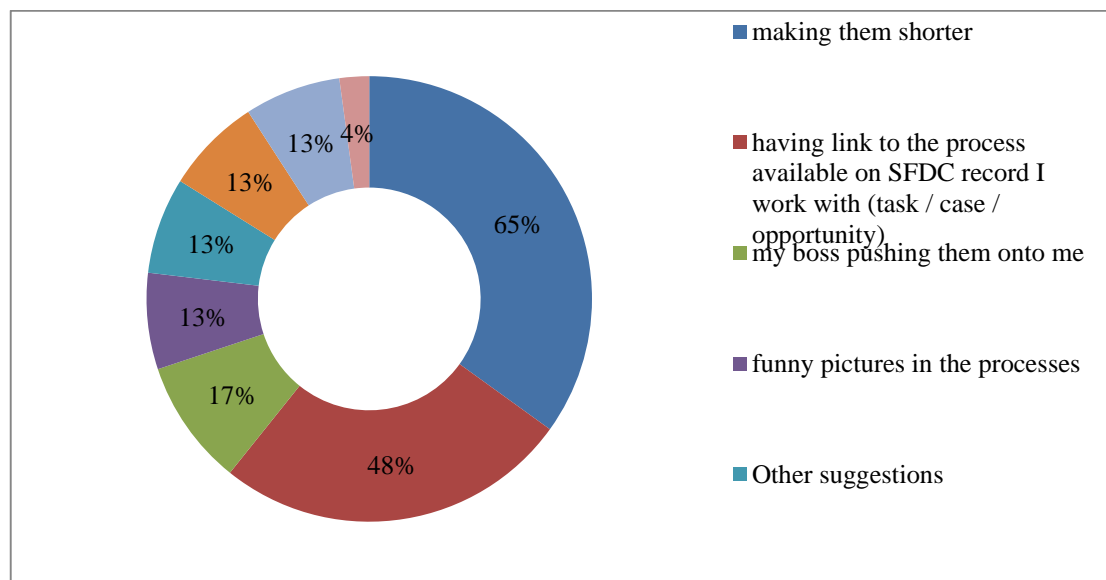
Pro odlehčení a ozvláštnění celého dotazníku byly vsunuty vtipné odpovědi, či odkazy na člověka odpovědného za procesy - čili mně. Tyto vtipné vsuvky byly účelné, bylo potřeba Sales zaujmout natolik, aby došli v průběhu dotazování až do konce.

Výsledky:

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

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

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



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

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

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

Výsledky:

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

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

Možnosti odpovědí:

- *Account*
- *Opportunity*

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

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

Výsledky:

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

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

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

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

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

Tvrzení:

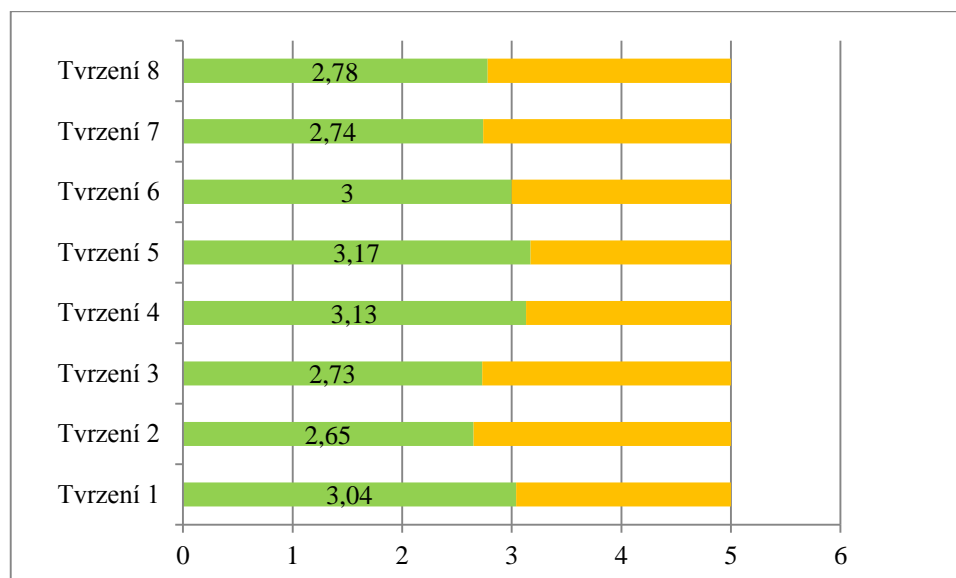
- 1. Processes are up to date*
- 2. Processes are easy to read*
- 3. Processes are easy to understand*
- 4. Processes could be more useful*
- 5. Processes are easy to find*
- 6. I'm informed about new / updated processes well*
- 7. I want to read new / updated processes*
- 8. I have time to read new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

Výsledky:

U prvního tvrzení bylo průměrné hodnocení na hodnotě 3,04. Toto hodnocení je neutrální a jde považovat za uspokojivé. U druhého tvrzení bylo průměrné hodnocení na hodnotě 2,65, s tím že 39% respondentů považují procesy za snadno čitelné. Toto hodnocení je nad očekávání a více než uspokojivé. Třetí tvrzení bylo průměrně hodnoceno známkou 2,73. Srozumitelnost procesů byla ohodnocena jako uspokojivá, více než 45% respondentů s tímto tvrzením souhlasila. Další tvrzení mělo průměrné hodnocení na hodnotě 3,13 - tedy neutrální. Páté tvrzení mělo opět neutrální hodnocení na známce 3,17. Zde je zajímavé, že 43% respondentů souhlasilo plně s tvrzením, že procesy jsou snadno k nalezení. Přitom v předchozích odpovědích si naopak stěžují, že procesy často nemohou najít. Šesté tvrzení bylo opět neutrálně ohodnoceno - známkou 3. Už z předchozích odpovědí je patrné, že komunikaci je potřeba vylepšit. Toto hodnocení tvrzení to jenom potvrzuje. Sedmé tvrzení bylo v průměru hodnoceno

známkou 2, 74. Toto hodnocení naznačuje, že potřeba číst nové procesy tu je. Jen je potřeba najít tu správnou cestu. Poslední tvrzení bylo zaměřené na časovou náročnost, v průměru bylo hodnoceno známkou 2,78. S čehož lze usuzovat, že Sales tým má čas na to, číst aktualizované verze procesu. Toto hodnocení lze považovat za uspokojivé.

Tab. č. 4: Grafické vyhodnocení otázky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

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

Možnosti odpovědí:

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

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

Výsledky:

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

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

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

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

Výsledky:

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

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

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

Výsledky:

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

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

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

Na závěr bylo všem účastníkům poděkováno za účast.

9.2 Shrnutí

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

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

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

Závěr

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

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

Pak byly nadefinovány problémy, které byly v průběhu prepisování dokumentace odhaleny. Problémů bylo celkem 9. Ke každému problému bylo navrženo řešení a toto řešení následně i uskutečněno. V této části jsou uvedeny příklady různých procesních popisů a jejich stavu před a po realizaci navrženého řešení. Pro úplnost je v této části nadefinován pojem proces, a jak je chápán v této práci. Také jsou zde nadefinované atributy procesu, které posloužily i při tvorbě obecných pravidel procesního popisu.

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

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

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

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

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Účastníci šetření.....	73
Tab. č. 2 Grafické vyhodnocení otázky č. 7	78
Tab. č. 3: Grafické vyhodnocení otázky č. 10	81
Tab. č. 4: Grafické vyhodnocení otázky	84

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Organizační struktura Kerio Technologies	9
Obr. č. 2: Propojení systémů před oddělením SIO	16
Obr. č. 3: Propojení systému po vyčlenění SIO.....	17
Obr. č. 4: Organizační struktura Sales týmu	19
Obr. č. 5: SPR procesní popis před změnou	24
Obr. č. 6 SPR procesní popis po úpravách	25
Obr. č. 7: Procesní popis Merging Duplicate Accounts před změnou.....	27
Obr. č. 8: Procesní popis Merging Duplicate Accounts po úpravách.....	27
Obr. č. 9: Ukázka z Global Guidance	29
Obr. č. 10: Procesní popis Refund Policy před změnou	29
Obr. č. 11: Procesní popis Refund Policy po úpravách	30
Obr. č. 12: Procesní popis Business Trip po úpravách	31
Obr. č. 13: Procesní popis Business Trip před změnou	31
Obr. č. 14: Procesní popis Partner Registration po úpravách	33
Obr. č. 15: Procesní popis Partner Registration před změnou	34
Obr. č. 16: Původní struktura stránek procesních popisů	35
Obr. č. 17: Nová struktura procesních stránek.....	36
Obr. č. 18: Ukázka kroků pro registraci existujícího partnera.....	38

Obr. č. 19: Ukázka procesních kroků Manage KPP Access	39
Obr. č. 20: Ukázka požadavků před začátkem procesu	40
Obr. č. 21: Overview.....	41
Obr. č. 22: Definition of colors used	42
Obr. č. 23: Legenda procesních map	43
Obr. č. 24: Mapa procesních stránek	44
Obr. č. 25: Mapa propojení procesních popisů.....	46
Obr. č. 26: Vysvětlující tabulka stavů příležitostí	49
Obr. č. 27: Rules	50
Obr. č. 28: Template	51
Obr. č. 29: Struktura stránek původního popisu	56
Obr. č. 30: Původní procesní popis Partner Registration.....	57
Obr. č. 31: Pomocný obrázek.....	58
Obr. č. 32: Průběžná struktura stránek.....	59
Obr. č. 33: Průběžná struktura stránek.....	60
Obr. č. 34: Model procesu Partner Registration	60
Obr. č. 35: Nový průběh procesu pro existujícího partnera.....	61
Obr. č. 36: Nový průběh procesu pro nového partnera.....	62
Obr. č. 37: Finální struktura stránek procesního popisu	63
Obr. č. 38: stavy příležitosti v procesu HW Evaluation	66
Obr. č. 39: Časová osa procesu.....	67
Obr. č. 40: Průběh procesu s omezením	68
Obr. č. 41: Ukázka příležitosti	69
Obr. č. 42: Průběh procesu bez omezení	70
Obr. č. 43: Ukázka procesního popisu	71
Obr. č. 44: Ukázka úkolu	71

Seznam použitých zkratk

ID	Identifikační číslo
ISM	Inside Sales Manager
KPP	Kerio Partner Portál
NFR	Not for resale
Pam	Partner Account Manager
Sales Ops	Sales Operation Specialist
SE	Sales Engineer
SFDC	Salesforce
SIO	Samepage
SM	Sales Manager
SWM	System Maintenance

Seznam použité literatury

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

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

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

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

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

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

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

Články

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

SAS Marketing Automation nabízí analytiku pro potřeby marketingu. *Marketingovenoviny.cz* [online]. 2003 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1297/

Elektronické zdroje

Adaptic.cz: crm [online]. 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z:

<http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/crm/>

Force.com Workbook: Salesforce Platform Workshop [online]. SALESFORCE.COM, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z:

https://resources.docs.salesforce.com/sfdc/pdf/forcecom_workbook.pdf

Justice.cz: účetní závěrka 2014 [online]. Plzeň, 2015 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=148192>

Kerio.cz: produkty [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z:

<http://www.kerio.cz/products/kerio-connect>

Kerio.cz: produkty [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z:

<http://www.kerio.cz/products/kerio-control>

Kerio.cz: produkty [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z:

<http://www.kerio.cz/products/kerio-connect/server>

Kerio.cz: produkty [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z:

<http://www.kerio.cz/products/kerio-cloud>

Kerio.cz: Tiskové centrum [online]. Plzeň [cit. 2016-04-24]. Dostupné z:

<http://www.kerio.cz/company/media-center>

Marketo.com: marketing automation [online]. San Mateo, 2016 [cit. 2016-04-24].

Dostupné z: <https://www.marketo.com/marketing-automation/>

Salesfoce.com: products [online]. San Francisco, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z:

<https://www.salesforce.com/products/>

Zuora.com: story [online]. San Francisco, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z:

<https://www.zuora.com/about/stories/story/>

WHMCS.com [online]. San Francisco, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z:

<https://www.whmcs.com/>

Interní zdroje

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

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

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

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

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

Samepage.io: Sales team job descriptions [online]. Plzeň, 2015 [cit. 2016-04-24].

Samepage.io: Originální verze přespaných procesů [online]. Plzeň, 2015 [cit. 2016-04-24].

Seznam příloh





Příloha A: Originální verze procesního popisu Partner Registrace








Příloha B: Nová verze procesního popisu Partner Registrace

Příloha C: Procesní popis HW Evaluation




Příloha A: Originální verze procesního popisu Partner Registrace

Copy of Portal signups ☰ Actions



 ****Info on Manual Processes & Email Templates****	18 Mar 2015
 Existing partners	18 Mar 2015
 New Partners	18 Mar 2015
 Invitation tool (Java)	18 Mar 2015

 Page |  Text |  Files |  Cloud Files |  Images |  Table |  Events

Existing partners ☰ Actions

 Direct/Indirect - No Previous Partner Portal Access -	18 Mar 2015
 Direct - Approved for Partner Portal	18 Mar 2015
 Indirect - Approved for Partner Portal	18 Mar 2015

New Partners ☰ Actions

 Direct	18 Mar 2015
 Indirect	18 Mar 2015

Direct/Indirect - No Previous Partner Portal Access -

Scope

A Marketo form is completed by a partner on an externally-available Samepage space and is used to create a case on the existing contact record in SF, which is assigned to the Contact Record Owner using the active assignment rules. These partners are already approved to be in the Kerio Partner Program, but simply never signed up for the Portal. This workflow addresses what happens starting with the creation of the case.

Tasks in **Blue** are SFDC automated tasks

Tasks in **Green** are steps to be completed by the Sales Representative

Tasks in **Black** are steps to be completed by the local Sales Operations

Process

Sales Rep calls to qualify the request

1. If the partner is not reached in 3 attempts (VM & Email left after each attempt), close the case, logging each attempt with the Log a Call and the Send an Email button in the case in SFDC
2. When the partner is reached,
 1. confirm the information in the account & contact records and make necessary updates to editable fields
 2. Explain that they will receive an email inviting them to confirm their Samepage registration and that they will need to follow the brief steps to complete their Partner Portal sign up
 3. Sales Rep goes to the Samepage Partner Portal
 1. Invite the partner
 2. Add the partner to the following groups:
 1. Reseller Type
 2. Language
 3. Currency
 4. Legal Region
 5. Partner Level
 3. Close the task as completed.

Process is complete at this time. Partners who don't complete Samepage signup will be followed up with via Marketo.

Scope

A person at a Kerio partner who has been approved for Partner Portal access in the past signs up for the Samepage Partner Portal. This means someone in the organization has been approved, but now, an additional person wants access as well. Sometimes the new person will already exist in SFDC and sometimes they won't. This process addresses both scenarios.

A case is generated and assigned to the Account Owner. The case will not send an email notification. Instead, you can find it in the Cases section of SFDC by using the "My New Cases" view.

Tasks in **Blue** are SFDC automated tasks

Tasks in **Green** are steps to be completed by the Sales Representative

Tasks in **Black** are steps to be completed by the local Sales Operations



Manual Process to Enroll a New Direct Partner into the Kerio Partner Portal & Program

Manual Process to Enroll a New Direct Partner into the Kerio Partner Portal & Program

A case is created in SFDC and assigned to the owner of the contact, if the contact already exists in SFDC or to a lead record if the contact record does not exist. Account Owner receives the case, changes the case status from New to In Progress and calls the requestor.

If the partner is not reached,

1. Leave a VM, creating a record of it by clicking the "Log a call" button. Using this button will automatically recognize that the task is complete and will mark it closed.
 1. Create a follow up task for follow up within 2 days.
 2. Send an email using the "Send an email" button in SFDC.
2. If the partner is not reached in 3 attempts (VM & Email left after each attempt), close the lead as unresponsive. If the contact record already exists, you don't need to close it (contact records do not have a status). Simply make sure the tasks related to the partner portal sign up are marked as complete.
3. When the contact is reached,
 1. confirm the information in the lead or contact record and make necessary updates to editable fields
 2. Ask whether the contact should be marked as the primary partner contact.
 1. If yes, check the Primary Contact flag
 2. Ask if this contact will require online store access
 1. Explain this will only be granted once we confirm that the Annex A has been received.
 2. Check the flag for "online store access"
 3. Explain that they will receive an email inviting them to confirm their Samepage registration and that they will need to follow the brief steps to complete their Partner Portal/Partner Program sign up.
 4. If this case is associated with a lead, convert the lead and check the "Do not create a new opportunity upon conversion" box.
 5. Make sure the contact is added to the existing SFDC Account record for the partner and doesn't create a new Account record.
 6. If it is on a contact record and the person has requested Online Store Access, make a "Case Comment" stating that the contact is requesting Online Store Access and reassign the case owner to the local Sales Operations queue, clicking the "send notification email" button.
4. Go to the Samepage Partner Portal
 1. Invite the contact using the Invite button
 2. Add the contact to the following groups by clicking the Groups type:
 1. Reseller Type (Direct)
 2. Language
 3. Currency
 4. Legal Region
 5. Partner Level

At this point, the workflow will create the contact record in SFDC if it doesn't already exist and will set the necessary flags from the lead.

1. Sales Ops creates the Contact under the existing KISS Account record
2. Verify that the KISS Account record shows a signed Direct Agreement (Annex A)
 - If no Contract is recorded, reassign the case to sales for them to send Annex A to the contact.
3. If the contract is up to date, give the contact Online Store Access (green check turned on)
4. Send an email from SFDC using the template "Kerio Online Store Access is Ready" to the partner with online store login credentials and letting them know they can now start placing orders in the online store. The template is found in the "Partner Portal Registration" Folder in Salesforce templates and the Online Store username & Password need to be copied from KISS and pasted into the email body before sending.
5. If the contact is not marked as primary in SFDC it is not added to KISS account record, no further activities are required.
6. Make a task in the SFDC case to record what was done.
7. Mark the task closed
8. Close the Case as "Issue Resolved"

Indirect - Approved for Partner Portal

Scope

A person at a Kerio partner who has been approved for Partner Portal access in the past signs up for the Samepage Partner Portal. This means someone in the organization has been approved, but now, an additional person wants access as well. Sometimes the new person will already exist in SFDC and sometimes they won't. This process addresses both scenarios.

A case is generated and assigned to the Account Owner. The case will not send an email notification. Instead, you can find it in the Cases section of SFDC by using the "My New Cases" view.

Tasks in **Blue** are SFDC automated tasks

Tasks in **Green** are steps to be completed by the Sales Representative

Tasks in **Black** are steps to be completed by the local Sales Operations

Manual Process to Enroll a New Direct Partner into the Kerio Partner Portal & Program

A case is created in SFDC and assigned to the owner of the contact, if the contact already exists in SFDC or to a lead record if the contact record does not exist.

Account Owner receives the case, changes the case status from New to In Progress and calls the requestor.

1. Leave a VM, creating a record of it by clicking the "Log a call" button. Using this button will automatically recognize that the task is complete and will mark it closed.
 1. Create a follow up task for follow up within 2 days.
 2. Send an email using the "Send an email" button in SFDC.
2. If the partner is not reached in 3 attempts (VM & Email left after each attempt), close the lead as unresponsive. If the contact record already exists, you don't need to close it (contact records do not have a status). Simply make sure the tasks related to the partner portal sign up are marked as complete.
3. When the contact is reached,
 1. confirm the information in the lead or contact record and make necessary updates to editable fields
 2. Explain that they will receive an email inviting them to confirm their Samepage registration and that they will need to follow the brief steps to complete their Partner Portal/Partner Program sign up.
4. If this case is associated with a lead, convert the lead and check the "Do not create a new opportunity upon conversion" box.
5. Make sure the contact is added to the existing SFDC Account record for the partner and doesn't create a new Account record.
6. If it is on a contact record and the person has requested Online Store Access, make a "Case Comment" stating that the contact is requesting Online Store Access and reassign the case owner to the local Sales Operations queue, clicking the "send notification email" button.
7. Go to the Samepage Partner Portal
 1. Invite the contact using the Invite button
 2. Add the contact to the following groups by clicking the Groups type:
 1. Reseller Type (Direct)
 2. Language
 3. Currency
 4. Legal Region
 5. Partner Level

At this point, the workflow will create the contact record in SFDC if it doesn't already exist and will set the necessary flags from the lead. The process is complete at this time.

Scope

While the full automation and workflows around the new Partner Portal & sign ups for the Partner Program are being completed, use this process to follow up with all new Partner Portal/Partner Program requests. This is for direct partners who are not currently approved to be a Kerio Partner and don't exist in SFDC or KISS.



Manual Process to Enroll a New Direct Partner into the Kerio Partner Portal & Program

1. When a partner fills out the "Become a Partner" form, a case will be created and assigned to an ISR based on the assignment rules. A lead record will also be created and all notes should be tracked on the lead.
2. First, find the case and put it into "In Progress" status.
3. Then, find the lead
4. Call the partner
 1. If the partner is not reached in 3 attempts (VM & Email left after each attempt), close the lead AND the case as unresponsive
 2. Each attempt should have a task associated to the lead record stating the outcome of the attempt (left voicemail or detailed notes if the call has connected).
 3. When leaving a voicemail, change the **lead** status to "left VM needs follow up" and a follow up task will automatically be created for you 3 days later.
 4. Send the follow up email using the "send an email" button so the email is logged automatically.
5. If the partner is not really a partner but a prospective customer, treat it as a regular lead and follow the process to qualify a lead. You will close the case with a note stating that the lead is a customer, not a partner.
6. When the partner is reached,
 1. confirm the information in the lead is accurate and make necessary updates to editable fields
 2. Ask whether the partner prefers to be a direct or indirect partner.
 1. If indirect, follow the process called Net New Partner - Indirect
 2. If direct, check the "direct partner" flag and explain that they will need to sign and return the Annex A agreement, which they will be sent shortly
 3. ask if this contact will require online store access
 1. Check Flag for "online store access"
 2. Explain this will only be granted once the Annex A is received.
 4. Make sure that the record is marked as a reseller and not a customer. (Field: End User/Channel Partner = Partner Lead)
 5. Explain that they will receive an email inviting them to confirm their Samepage registration and that they will need to follow the brief steps to complete their Partner Portal/Partner Program sign up.
6. Convert the lead
 1. Check the "Do not create a new opportunity upon conversion" box
 2. Upon Conversion, a SFDC workflow is triggered that will create the account & contact, carrying over relevant information from the lead
7. Go to Contact record and under "System Information", click on the "Partner Agreement" link.
 1. You will be asked to verify that you really want to send it.
 2. Click yes.
8. Sales Rep goes to the Samepage Partner Portal tool
 1. Invite the partner
 2. Add the partner to the following groups:
 1. Reseller Type (**INDIRECT**-this will get changed to direct once the signed agreement is received)
 2. Language
 3. Currency
 4. Legal Region
 5. Partner Level
7. Go to the SFDC Case

Pokračování Direct

6. Sales Ops goes to the Samepage Partner Portal tool
 1. Invite the partner
 2. Add the partner to the following groups
 1. Reminder Type ~~INDIRECT~~ this will get changed to direct once the signed agreement is received
 2. Language
 3. Currency
 4. Legal Region
 5. Partner Lead

7. Go to the SFDC Case
 1. Schedule yourself a follow up task to make sure the DocuSign agreement has been received.
 1. If it has been received,
 1. Make a case note comment stating that a KISS record needs to be created. Change the Case owner to your local Sales Operations queue, clicking the "send notification email" button.
 2. Go to the Samepage Portal and move the partner from the group Indirect to the group Direct
 2. If it has not been received
 1. Send an email reminder to the partner, using the "Send an Email" button in the case.
 2. Set a new follow up task to check on it.
 3. After 3 reminders, close the case and mark the SFDC record as Indirect.

Sales Ops Responsibilities:

1. When a case has been assigned to you, go to KISS and create the new record, as you currently do today.
2. Verify which person/people have the "Online store access" flag checked in SFDC and give them access and email them their login credentials.
3. New Partner Signup Case Status is changed from "In Progress" to "Closed" Sign up is complete.

Scope

A brand new partner has completed the sign up form on the Partner Portal. This form includes their acceptance of the Kerio Partner Program Terms & Conditions. The form creates a Lead and a Case on the lead for follow up. Both are assigned to the ISR of the partner's state or country. The task will have a due date of the day after the partner signed up.

The case will not send an email notification. Instead, you can find it in Cases on SFDC.

Tasks in **Blue** are SFDC automated tasks

Tasks in **Green** are steps to be completed by the Sales Representative

Tasks in **Black** are steps to be completed by the local Sales Operations

Process

1. Sales Rep finds the case & changes the status from New to In Progress.
 2. Go into the lead and track all activity on the lead record, NOT on the Case itself.
 3. Call to qualify a lead
 4. If the partner is not reached in 3 attempts (VM & Email left after each attempt), close the lead and the case as unresponsive
 1. Each attempt should have a task stating the outcome of the attempt (left voicemail or notes if the call connects).
 2. When leaving a voicemail, change the lead status to "left VM needs follow up" and a follow up task will automatically be created for you 3 days later.
 3. Send the follow up email using the "send an email" button so the email is logged automatically.
 5. If the partner is not really a partner but a prospective customer, treat it as a regular lead and follow the process to qualify a lead.
 6. When the partner is reached,
 1. confirm the information in the lead and make necessary updates to editable fields
 2. ask whether the partner prefers to be a direct or indirect partner.
 1. If direct, follow the process called Net New Partner - Direct
 2. If indirect:
 1. Ask which VAD they will be working with and add it to the Kerio VAD field of the lead record.
 3. Explain that they will receive an email inviting them to confirm their Samepage registration and that they will need to follow the brief steps to complete their Partner Portal/Partner Program sign up.
 4. Convert the lead
 1. check the "Do not create a new opportunity upon conversion" box
 5. Sales Rep goes to the Samepage Partner Portal
 1. Invite the partner
 2. Add the partner to the following groups:
 1. Reseller Type (Indirect)
 2. Language
 3. Currency
 4. Legal Region
 5. Partner Level
 6. Send the Welcome Email to the partner using the Welcome to the Kerio Partner Program - Indirect Partners template.
 1. Use the Send an Email button in the record to log it
- Process is complete at this point. Marketo will be used to send reminders to partner if they don't complete the Samepage signup

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Příloha B: Nová verze procesního popisu Partner Registrace

Partner Registration request		☰ Actions
Process Owners: <i>Abi Vicram, ES Team</i>		
Overview We have two major groups of partners - Existing and New ones.		
New Direct Partners		
☰	New Direct/Indirect Partner Registration	Apr 14
☰	New Direct Partner On boarding	Mar 16
☰	New NON-FOCUS Direct MARKET Registration	Mar 16
Existing Partners		
☰	Existing Partner Invitation steps	Mar 16
☰	Existing Direct partner Kiss set up	Mar 2
What if		
<ul style="list-style-type: none">• Partner who send the request is Inactive in KISS? This can happen from time to time, solution is to activate the Account in KISS. <u>How to:</u><ol style="list-style-type: none">1. In SFDC, find the Account you want to activate2. Click on Company in KISS3. In KISS click on edit in Customer's details section4. set Active item to Yes5. Save your changesIf you don't have access to KISS, ask Sales ops to activated the Account.• Partner want to be a Kerio Cloud partner, but he didn't tic Cloud Partnership check box. In this case, partner need to fill in the form for one more time and tick the check box.		
☰	Sending of Annex A	Mar 9
☰	Manage KPP Access - SFDC Tool	Mar 30

New Direct/Indirect Partner Registration

Overview

Direct partner completes webform online and an automated lead & task are assigned to an Inside Sales Manager. The Inside Sales Manager has deemed this partner to be a brand new partner.

Prerequisites:

- The **"Become a Partner" form** is **completed** by a partner at <http://www.kerio.com/become-partner>
- Lead is **created** by this form with open activity [or Opportunity with open activity -> if contact exist in SFDC]

Steps

1. **changes** the **Task Status** from 'Not Started' to '**In Progress**'.
2. completes the **Qualification Process**.
 - If **existing partner** only needs portal access for a new employee follow these **steps**
3. **Confirm** the **information** in the **Lead**, make necessary **updates** to editable fields:
 - e.g. Company, Phone, Email, Name, Company Name
4. Accordign to Qualification, **determines**:
 - If **partner** want to be **Direct** or **Indirect**
 - **Lead** is a good **fit** to be a **partner**
 1. **Yes** - **convert the Lead**
 2. **no** - **treat** them as a **direct/indirect customer**. **follow the steps**
5. **Make sure** to untick '**Do not create a new opportunity upon conversion**' checkbox
-> **opportunity needs to be created**
6. Set **Lead Status**: "**Converted - New Partner**"
7. On New Account Page:
 1. set **Record Type** to **Reseller**
 2. set **Partner level** to **Authorized Partner**
 3. set **Standard Discount**:
 - to **15%** for **Direct**
 - to **0%** for **Indirect**
 4. **currency**
8. Set the **Opportunity Record type** to: **Partner Registration**
9. **invite** the partner to **KPP** using **manage kpp access button**
10. **Continue** in process for **Direct** and **Indirect** below

If **Partner** is **not reached** in **3 attempts** (activity was logged after each attempt on Case in SFDC), **close** the **Task** and mark the **Lead Status** as '**DEAD**'.



FOR DIRECT

1. Get the Annex A signed by the partner (Feel free to set the stage of opportunity to **IN PROGRESS** while its getting processed by the partner) ([see the steps here](#))

When partner signed Annex A:

1. Get the **partner's** account setup in KISS
 - **Click** "Create Account in kiss" button ([see description](#) for more details)
2. **Finish** set up in KISS:
 - set **discount, currency, default payment method, Invoices Due Time**
 - check service flags: **Expired Registrations, Partner Has Signed HW Agreement, Reseller, & Search Registrations**
3. **Provide** online **store access**, If requested
 - find / create **contact** in KISS and **give it OS access**
 - **save** changes
 - **open OS access dialog again** and send data - **sends password to the user**
4. If partner tick also **Cloud partnership** -> Task Subject contains:...Registration Request including Cloud ... -> [follow the step 5 to 8 here](#)
5. **Closes the Opportunity** as **Closed Won**
6. Changes the **Task Status** to **Completed**.
7. **Create** a new **Case** and **assigns** it to the **Sales Manager** responsible for the region.
 - use **Subject Line - NEW PARTNER ACTIVATION**
 - Set **Case Record Type - PARTNER ACTIVATION**

FOR INDIRECT:

- **set** the **VAD in** to **Distributor field** under Partner Information on Account page
- **Closes the Opportunity** as **Closed Won**
- Changes the **Task Status** to **Completed**.

set the VAD in to Distributor field under Partner Information on Account page Closes the Opportunity as Closed Won Changes the Task Status to Completed.



Qualification Process

1. **Contact** the potential **partner** via phone, Clearly **document all the answers** in the Description Section of the 'Lead'.

- **if not reached**

1. Leave a VM and send a follow up email
2. Log activity on the Task, also schedule a follow up task.
3. If after 3 attempts you could not reach the partner, close the task and mark the Lead Status as 'DEAD'.

- **You manage to speak with the partner**, ask the following qualifying questions:

1. How did you hear about us?
2. What products are you interested in? What type of deployment (cloud, SaaS, on-premise)
3. Do you have any current opportunities in mind for Kerio solutions?
4. How many employees do you have? (Sales, support, technical)
5. What is your target customer focus or industry?
6. If partner checked "Cloud partnership" box, ask if he would prefer shared or dedicated server.

Clearly document all the answers to the above questions in the Description Section of the 'Lead'.

If partner is not able to provide 1st Level Sales and Technical Support to his customers, DO NOT SIGN THEM UP and treat them as a direct customer.

Sending of Annex A

Annex A need to be send to Contact, who have rights to signed it on behalf of the company.

It is not necessary person who require online store access is person who have rights to signed the document.

! create corresponding contact to send AnnexA to (if doesn't exist) !

Prerequisites:

- **existing Contact** in SFDC
- contact **requires Online store access**
- **partner want to be/is Direct**

Steps

1. **Verify Standard Discount** is **set correctly** on Account in SFDC
2. **Verify Company name** prior sending -> it should match legal Company name
3. **Go to Contact** and under "**Custom Links**", **click** on the "**Partner Agreement**" link for appropriate Kerio branch.
4. **Verify** that you really want to send it, **click Yes**.
5. **Check** the **document** has **been sent** - DocuSignStatus is created on Account
6. **on Account set Discount back to 0%**,
7. **Follow up tasks** are **created automatically** to check the status of DosuSign:
 - **10 days** after Annex A was sent
 - **22 days** after Annex A was sent
 - **30 days** after Annex A was sent, **DocuSign is closed** and can't be signed

Signed x not signed Annex A

When it's signed:

1. Under **Partner Information** on **Account**
 - **set Direct partner** flag
 - **set Standard discount** to correct value (15%)
2. **in KPP, move partner** from **Indirect to Direct** group - using [Manage KPP Access](#) feature
3. **provide Online Store access** to requested people

If it's not received

1. **Follow up tasks** are **created automatically** to check the status of DosuSign (see Step 4)
2. **Send an email reminder** to the partner, using the "Send an Email" button on the Case.
3. **After 3 reminders to Parter, close the Case.**

New Direct Partner On boarding

Overview

This is the process to bring a net-new partner from sign up/registration to activation.

Within 6 months, the partner should be able to pass the Certification exams.

Prerequisites:

- Case is assigned to SM with Subject Line - **NEW PARTNER ACTIVATION**
- Task is created automatically for SM to:
 - "Classify Partner Potential"
 - "Complete Sales Training"
- Task is created for SE to:
 - Call partner as part of onboarding - SE

Steps

1. Move the **case** to "**In Progress**"
2. Change the Task Status (**Classify Partner Potential**) to "In Progress"
3. **Make** "Deep Dive" **call** to **decide** if they are **high or low potential**.
4. Click '**Partner Potential**' field (under Account Detail in SFDC) and **choose High or Low** based on deep dive qualification process.
5. Close the Task as Completed
6. new tasks are scheduled for creation automatically in future based on potential
 - "Call partner as part of onboarding" for SalesManager in +1M / +3M based on potential
 - "Call partner as part of onboarding - SE" for SE in +2M for high potential only
 - "Close the Activation case" for SM in +6M

Sales Manager and Sales Engineer will complete auto-assigned tasks during 6 month activation period and **update case regularly**

After 6 month activation period, Sales Manager **closes case**, does **6 month review**, and then a **12 month review** after 1 year. If first sale comes before 6 months, **SFDC auto-closes** the case, and partner is **Activated**

As part of "Close the Activation case", SM sets "Last Partner Review" date field on Account to today.

This schedules automated "Review partner progress" task creation on the date +6M as part of the review, the date is changed by SM which triggers another tasks. Tasks are scheduled until date is changed and partner status is not set to No Longer Partner

High/Low Characteristics

1. High Potential Characteristics

1. Offers Managed Services
2. Has a decent website
3. 5+ employees
4. Offers cloud solutions
5. Has a legit opportunity
6. Eager to speak to an SE and learn more
7. Someone that has done their homework and knows a little about Kerio solutions

2. Low Potential Characteristics

1. 1-2 man shop
2. no website or basic site
3. no current opportunities in mind
4. no knowledge of Kerio
5. someone that acquired a Kerio customer to support
6. Does not offer managed services
7. Does not offer cloud based solutions

Existing Partner Invitation steps

Overview

This mean, **Partner** was **already approved** to **Kerio Partner Program**, but have some other request.

Options:

- Partner **never signed up** for the Portal -->**existing Contact in SFDC**
Please navigate the existing partners to the form here:
<http://www.kerio.com/become-partner#partner-portal-access>
 To not spoil the data about new partners registrations
- **Additional person** wants **access** as well -> existing **Contact** or **Lead**
Also it mean that colleague has access to KPP and this form can be used:
<https://samepage.io/app/#!/de092039da72e01d4ea6d09f1b4588a7c04e16a6/page-261649233625860125-invite-your-colleague-to-the-partner-portal>

Prerequisites:

- Partner fill the form <http://www.kerio.com/become-partner#partner-portal-access>
- Case is created and assigned to ISM/PAM
- **Case** is created and associated with **existing Contact** or **Lead** record in **SFDC**

Steps

1. Find **Case**, change it status to **In Progress**
2. **Qualify** the **request - Partners** can be **Direct** or **Indirect**.
3. **Confirm** and ensure **Account** is **setup correctly** in SFDC for **Direct/Indirect**:
 - **Record Type** is **Reseller**
 - **Partner level** is **Authorized Partner**
 - **Company name:** If the **legal name differs** from the **name provided** by partner a lot, **clarify** with them
 -> **Name should be the same in SFDC and KISS, If there are differences:**
 - If SFDC record differs from KISS - update SFDC
 - If KISS record differs from SFDC - ask Sales Ops to update it.

4. If **Case is associated with a Lead**, **convert the Lead**:

If Indirect:

1. **invite** the partner to **KPP** using [manage kpp access button](#)
2. **Close** the **Case** "Issue Resolved"

IF Direct:

1. If the contact should be marked as the **primary partner contact**
 -> **check the Primary Contact flag**
2. If contact will require **online store access**:
 -> **verify** that **Annex A** is **signed on Account**
 - **YES** - **Check** the flag "**online store access**"
 - **NO** - Send them **Annex A** , follow the steps of [Sending of Annex A](#)
3. **Create Task** for **Sales Ops** to create **Contact** under existing **Account in KISS**
 (in case that Annex A is signed and contact require online store access)
4. **invite** the partner to **KPP** using [manage kpp access button](#)

Existing Direct partner Kiss set up

Prerequisites:

- **Case** is assigned to Sales Ops with **Task** to create **Contact** under existing Account **in KISS**
- **Contact** is marked as **primary** in SFDC
- Contact **requires Online store access**
- **Direct Partner flag** is checked on Account

Steps

1. create the **Contact** under the existing **KISS** record, if needed
2. **Check** if the **record in SFDC** have **same** company name and address as **in KISS**.
3. If there are **differences**:
 - If SFDC record differs from KISS - update SFDC
 - If KISS record differs from SFDC - change it in KISS ([Follow the steps here](#))
 - **If KISS record were updated, notify uctarna@kerio.com**
4. give the **Contact Online Store Access** (green check turned on)
5. **Set up/update Kiss record**:
 - discount
 - currency
 - Default Payment Method
 - Invoices due time
 - Service flags:
 - Expired registrations
 - Partner has signed HW agreement
 - Reseller
 - Search registrations
6. **Send** an email **from KISS** to partner **with credentials**:
 - **set the login data and save changes**
 - **user name: email**
 - use **Send data** to send the **email**
7. **Record** what was **done** on **Case**
8. **Close** the **Task**
9. **Close** the **Case** as "Issue Resolved"



Page



Text



Files



Cloud Files



Images



Table



Events

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Příloha C: Procesní popis HW Evaluation

☰ Actions

HW Evaluation Opportunity Process

Process Owner: Maxim Akimov,

Overview

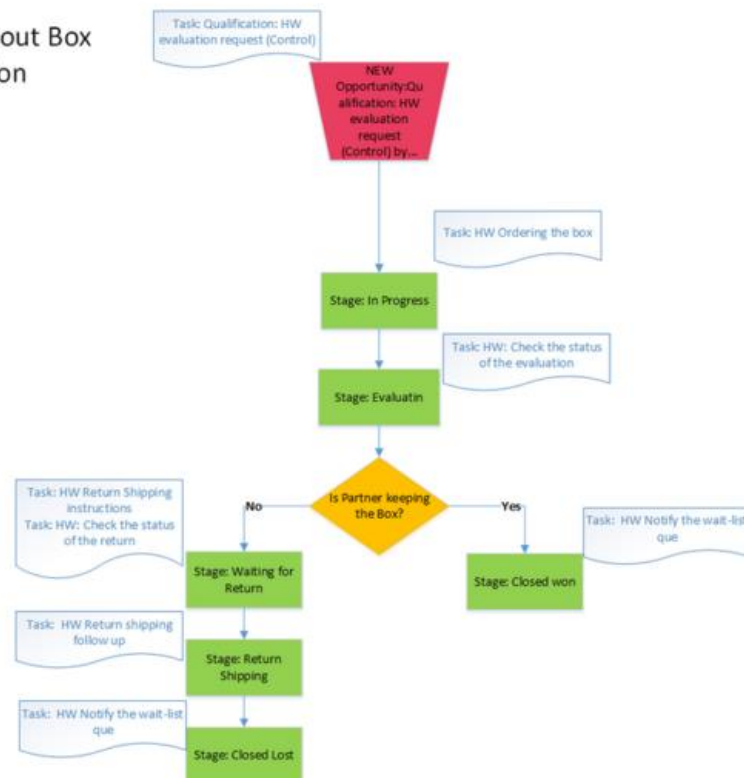
Evaluation program is designed for Resellers and Distributors. Reseller can order one unit at a time. He can order another one after first evaluation is completed. Distributor can order one unit per Reseller -> Distributors can order more unit.

☰ [Process without Box limitation](#)

8 Sep 2015

! All task mentioned below in schemas are created automatically (immediately or in future), there is no need to created any of them manually !

Process without Box limitation



Process without Box limitation

☰ Actions

☰ Sales Steps

Jan 22

☰ Ops Steps

Apr 23

Task: Qualification: HW evaluation request (Control)

Prerequisites:

- Partner fill out the form on Kerio Partner Portal
Automatically in SFDC
- New Opportunity is created with Stage - New
- Notification Task for SM is generated *Qualification: HW evaluation request (Control)*

1. Go to **Opportunity** in SFDC
2. **Contact** the **Partner** - **qualify** the request
 - **Partner is not qualified: Rejected** (->when there is really small chance that partner will keep the box, it depends on SM decision according to discussion with customer)
 - **Partner is qualified:**
3. **Please check** that the opportunity team member is set correctly, if not - reassign to the right one
4. **Change** the **Stage** of the opportunity to: **In Process**
5. **Add** customer **shipping address** to **Shipping address field** on **Opportunity**
6. **Check Evaluation period length: 35 days is default value. if need longer - contact your Sales Director.**
7. **Close** the notification **Task**
8. **Task for Sales Ops** is generated **automatically** *HW Ordering the box*

Task: HW: Check the status of the evaluation

Evaluation period is about to end in 5 days.

Prerequisites:

- **Opportunity** stage is **Evaluation**
- **Task** for **SM** is generated in future **automatically to contact reseller 5 days before the end of evaluation. HW: Check the status of the evaluation**

1. **Contact** the **partner** if he:
 - **keeps the box:**
 1. **Change** the **Status** of the **opportunity** to **"Closed Won"**
 2. **Close** the task
 3. **Task** is **generated** automatically -> **Close This Task**
 - **doesn't want the box:**
 1. **change** the **Opportunity Stage** to **"Waiting for Return"**
 - **email** to reseller **with shipment instructions and request for tracking number is send automatically**
 - **Task** is **generated** automatically for **SalesOps: HW Return Shipping instructions**
 2. **Close** the **task**

Task: HW Ordering the box

Prerequisites:

- **Stage** of the opportunity: : **In Process**
- **Task for Sales Ops** is generated **automatically** *HW Ordering the box*

1. **Create** an **order** for box in KISS:
 - **Check the special requirements check box**
 - **Send an email with order number to:** orders-kerio@apligo.com (for US: kerpo@premioinc.com) , **specify it's for Evaluation box**
2. **Add** the **order number** of the **box** to **Opportunity** to KISS Order Number field
3. **Change Task status** to **Waiting on someone else**
 - ... wait for confirmation & serial number from Apligo (send to SalesOps via email)
4. **Create invoice in KISS** to reseller -> **due date** is **based on Evaluation period length** field on Opportunity
5. **Send** the **invoice** to the Partner
6. **Change** the **Opportunity stage** to "**Evaluation**"
7. **Availability for the next customer** is set **automatically to default value** on **Opportunity** (can be changed and updated if needed)
8. **Close** the **Task**
9. **Task for SM** is generated in future **automatically to contact** reseller **5 days before the end of evaluation**. *HW: Check the status of the evaluation*
10. **Confirmation email** is **send to customer automatically**



Task: Return Shipping instruction

After evaluation partner decided, he don't want to keep the Box:

Prerequisites:

- **the stage** of the opportunity: **Waiting for return**
- **Task** is **generated** automatically **for SalesOps** *Return Shipping instruction*

1. **fill out RMA form** on Apligo (Premio) web site:
 1. **HW Opportuntiy Number** should be used as RMA ID
 2. specify it's **Evaluation Return, not RMA:**
 3. **add your email address to the form**, so they can notify you that Box is back and refurbished
 - **Apligo form and credentials for login:** (see step 2, Kiss case is not needed)
 1. **Delivery address** – **add here your email address**
 2. **Model**
 3. **External ID** – **HW Opportunity Number**
 4. **Fault description** – "Evaluation return"
 - **Premio form and credentials for login:** (see step 4.1, rest is not needed)
 1. **Type of return** – Evaluation return
 2. **Customer RMA No** - **HW Opportunity Number**
 3. **Address** – Kerio address
 4. **Product line** – configured system
 5. **Item#** - leave blank
 6. **Description** – **add here your email address.**
 7. **SN** – serial number
 8. **All others** – leave blank
2. **Close** the **Task**
 - **Task** is **generated** automatically **for Sales Ops to check**, if we already have the **Tracking number from customer**: *HW: Check the status of the return*

- **When you get the Tracking Number from Partner:** *(to email address specially created for Ops for this return-shipping@kerio.com)*
 1. **Create Credit note** for the original invoice + **block license**
 2. Ask **KISS team** to **unbound license from box**
 3. **Update Opportunity:**
 - **add** Tracking number to **Return Tracking number field**
 - **Opp. stage** is **automatically set** to **Return Shipment**
 4. **Close the Task**
 - **Task** is **generated** automatically for **Sales Ops** when **date of Availability for next customer is met to check for reply from Apligo: HW Return shipping follow up**

- **When Apligo notify us that the Box is back and refurbished:** *(to your email you entered in RMA form)*
 1. **change** the Opportunity Stage to **"Closed lost"**
 2. **Close the Task**
 3. **Task** is **generated** automatically -> **Close This Task**

Zdroj: Samepage, vlastní zpracování, 2016

Abstrakt

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

Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 94 s., 2016

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

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

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

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

Abstract

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

Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics at the University of West Bohemia in Pilsen, 94.p., 2016

Key words: process, process description, process attributes, process owner, documentation, Sales team, Salesforce, methodology

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

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

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