

VYUŽITÍ METODY SIX SIGMA PŘI ZAVÁDĚNÍ E-BUSINESSU

USING SIX SIGMA METHOD IN E-BUSINESS IMPLEMENTATION

Román. Zuzák, Martina Königová

Abstrakt:

Příspěvek se zabývá aplikací metody Six Sigma na specifické podmínky implementace E-businessu, poukazuje na úskalí a rizika v jednotlivých fázích implementace a výhody vyplývající z této metody. Jeho cílem je přispět k aplikaci metody Six Sigma v další oblasti podnikových aktivit s přihlédnutím na podmínky zemědělského podniku a potravinářského průmyslu.

Abstrakt:

The contribution is engaged in application of Six Sigma into the specific conditions of E-Business. It refers to the obstacles and the risks in the individual phases and the advantages arising from this method. Its goal is to contribute to the application of Six Sigma in other area of the business activities in conditions of the agriculture companies and the food industry.

Klíčová slova:

metoda Six Sigma, E-business, informační technologie, zákazník

Keywords:

Six Sigma, E-Business, information technology, customer

ÚVOD

Metoda Six Sigma představuje celostní a flexibilní systém zaměřený na dosahování, udržování a maximalizaci podnikatelského úspěchu. Princip metody je založen na porozumění potřeb zákazníků a naplnění jejich očekávání na základě disciplinovaného využívání faktů, dat a statistické analýzy a zároveň při pečlivém přístupu k řízení podniku, vytváření nových podnikatelských, výrobních a obslužných procesů.

Sigma je statistickou měrnou jednotkou, která určuje způsobilost procesu zajistit požadovaný výstup podle požadavků zákazníka. Čím je sigma vyšší, tím je organizace lepší, a tím jsou menší odchylky od požadovaného stavu a možnost výskytu vad. Ve smyslu terminologie Six Sigma je cílem použití metody nalezení klíčových faktorů („x“), které jsou příčinou problémů, tzn. ovlivňují výstupní veličinu „Y“. Cílem metody je eliminování neshod ještě než se objeví a zároveň je zaměřena na minimalizaci rezervních zdrojů.

Přínosy úspěšné implementace metody Six Sigma se projevují v mnoha podnikových oblastech, především však ve snížení nákladů, zvýšení produktivity, zvýšení tržního podílu, udržení zákaznické loajality, ve snížení doby obsluhy zákazníků, snížení výskytu vad u výrobků a služeb, ve změnách v podnikové kultuře. Metoda Six Sigma je aplikovatelná i při vytváření nových struktur a podnikových procesů. I když metoda byla původně vyvinuta pro výrobní procesy, je vyvíjena snaha o její aplikaci i na procesy služeb a v rámci nich i na E-business, i když je to spojeno s potížemi metodologického rázu. Právě E-business může být nástrojem této metody, nebo metoda může být použita pro implementaci E-businessu.

CÍLE A METODY

V situaci, kdy agrární a potravinářský sektor hledá cesty ke zvyšování efektivnosti a konkurenceschopnosti, představuje E-business jednu z cest k dosažení tohoto cíle. Metoda Six Sigma je nástrojem, který umožní nejen samotnou implementaci E-businessu, ale zároveň jeho fungování odpovídající potřebám zákazníků a bez počátečních chyb a nedostatků. Cílem příspěvku je identifikace specifických podmínek implementace E-businessu v zemědělskopotravinářském komplexu a potenciálních problémů s tím spojených.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Rychlost technologických změn vytváří tlak na všechny podnikatelské subjekty nevyjímaje zemědělské a potravinářské podniky, aby zaměřily svoji pozornost na nové postupy prodeje produkce. Zvláště to platí pro podnikatelské subjekty v zemědělské prvovýrobě, které jsou často poznamenány konzervatismem v myšlení a v jednání. Využití informačních technologií umožňující obchodování bez fyzického kontaktu zúčastněných stran je realitou dnešní doby a nepřizpůsobení se tomuto trendu znamená zákonitě pokles pozice v podnikání.

E-businessem nejsou jen webové stránky firmy na Internetu, ale i další možnosti elektronické komunikace včetně výběru zboží a jeho objednávání. „Business to Business“ (B2B) představuje obchodování mezi podniky, dohodnutou výměnu dat a tím také požadavků partnerů. Zavedení E-businessu obecně představuje jen částečnou změnu v průběhu některých podnikových procesů v obchodní a v produkční činnosti. Podstatným faktorem, který procesy ovlivňuje je čas a jeho vliv na zkrácení těchto procesů. A opačně čas je především pro řadu zemědělských a potravinářských podniků důležitým faktorem podnikatelského úspěchu. Kdo dříve prodá má nižší náklady na skladování produkce, vyšší kvalitu a nižší ztráty.

Při zavádění E-businessu v podniku s pomocí metody Six Sigma je třeba si uvědomit hned na počátku několik základních pravidel a předpokladů úspěšnosti:

- zavedení nových procesů je třeba chápat jako příležitost, z které mohou vyplynout následně další příležitosti,
- novou službu je třeba zavést z pohledu zákazníků, protože jim je určena a oni budou rozhodující pro její akceptaci,
- nejdůležitějšími faktory pro zákazníky jsou
 - jakost, kterou není myšlena jen jakost výrobků, ale vady ve službách spojených s dodávkami zboží prostřednictvím E-businessu,
 - dodávka, kde je rozhodující čas, případně cyklus a rychlost,
 - náklady spojené se službou a produkty,
- schopnost výrobce (dodavatele) převést službu do charakteristik, které bude schopen řídit a měřit.

Na základě analýzy obecných principů metody Six Sigma a její aplikace na zavádění E-businessu v podmínkách agrokomplexu je třeba postupovat v šesti krocích: identifikace, definování, měření, analýza, zlepšení, řízení.

Identifikace klíčových procesů a zákazníků

První fází tohoto kroku je identifikace klíčových procesů podniku. E-business věcně i časově navazuje na proces výroby a je jeho pokračováním. Cílem je dodání hodnoty zákazníkovi a zhodnocení činnosti podniku. Zahrnuje řadu dílčích procesů, např. kontaktování zákazníků, zpracování objednávek, poskytování informací, realizaci objednávek.

Je však třeba si uvědomit, že klíčovými a v návaznosti na ně i dílčími procesy mohou být jen takové procesy, které

- je zákazník ochoten zaplatit,
- v nichž předmět kroku procesu získává na hodnotě a
- které podnik realizuje hned napoprvé správně a bez vad.

Činnosti, které nepřinášejí zákazníkovi hodnotu a zákazník je nechce a není proto ochoten za ně zaplatit, snižují podniku zisk a nemůže je promítat do ceny. Rovněž nelze experimentovat se zákazníkem a odstraňovat nedostatky až po implementaci procesů. Pro zákazníka je rozhodující čas a kvalita procesů.

Součástí prvního kroku je také identifikace klíčových zákazníků např. s pomocí ABC metody nebo Paretova principu (metoda 20:80). Pro podnik jsou rozhodující především zákazníci ve skupině A, případně B tvořící klíčovou skupinu, která je pro podnik prioritní. Těmto klíčovým zákazníkům se musí podřídit jak výstupy z procesů, tak vstupy do nich.

Definování požadavků zákazníků

Základním předpokladem úspěšnosti E-businessu je definování žádoucího stavu. Tím není myšlen žádoucí stav ze strany podniku, ale ze strany zákazníků. Východiskem je vytvoření systému, který může být nazván „hlasem zákazníků“ a který přesně identifikuje potřeby především klíčových zákazníků.

Při definování požadavků zákazníků je třeba získat odpověď především na následující postupné otázky:

- mají naši klíčoví zákazníci potřebu E-businessu,
- mají naši potenciální klíčoví zákazníci potřebu E-businessu,
- jaké faktory ovlivňují spokojenost těchto zákazníků,
- jaké jsou požadavky těchto zákazníků v oblasti interakce a komunikace mezi nimi a podnikem,
- jaké jsou předpokládané trendy v tržních preferencích, v jednání zákazníků a v informačních technologiích a v jejich používání.

Formulování požadavků zákazníků umožňuje definování žádoucího stavu nových procesů, následně pak identifikaci rozdílů mezi žádoucím a současným stavem. To je základním předpokladem pro zpracování projektu implementace, který zahrnuje formulaci cíle projektu a dílčích cílů, harmonogramu (plánu) implementace, jmenování realizačního týmu, stanovení rozpočtu atd. Další postup zahrnuje běžné metody používané pro realizaci projektů. Pro aplikaci metody Six Sigma pro zavádění E-businessu jsou specifické následující kroky.

Měření výkonnosti

Cílem kroku je přesné vyhodnocení výkonnosti implementovaného E-businessu vzhledem k požadavkům zákazníků, především klíčových. Základním předpokladem je

vytvoření systému měření klíčových výstupů a sledování neshod mezi E-businessem a požadavky zákazníků. Zároveň měření zjišťuje shodu resp. neshodu ve vývoji požadavků a reakcemi podniku na změny. K hlavním výstupům tohoto kroku patří:

- vytváření datových souborů, které umožňují posuzování stávající výkonnosti procesů vzhledem k požadavkům zákazníků na tyto výstupy,
- vypovídající hodnotící měření odvozená z těchto dat, která umožňují relativní porovnávání předností a slabin uvnitř jednotlivých procesů i mezi procesy navzájem.

Cílem je nalezení a využití takových statistických metod a nástrojů, které umožňují izolovat klíčové části informací vypovídající o neshodách jak uvnitř procesů, tak i ve výstupech k zákazníkům a identifikovat jejich příčiny. Jedná se o stanovení počtu vad na příležitost, počtu vad na jednotku výstupu a konečný výnos jako podíl bezchybně obslužených zákazníků k celkovému souboru.

Analýza možností zlepšení

Analýza vychází z dat, které byly získány v předchozím kroku. Cílem tohoto kroku je

- nalezení potenciálních možností zdokonalení včetně nalezení procesně orientovaného řešení vycházející z analýzy a využívající kreativního řešení,
- stanovení priorit ve zdokonalování, např. na základě analýzy pomocí Paretova diagramu a analýzy odhadovaného přínosu a proveditelnosti,
- rozhodnout se na základě analýzy pro některou ze strategií – postupné (spojité, přírůstkové) nebo radikální (nespojité) zdokonalování procesů,
- případně zpracování návrhu zcela nových procesů (pokud předchozí zdokonalování neřeší dostatečně potřeby zákazníků), do kterých se včlení nové technologické postupy, nová řešení s dopadem na rychlost, přesnost a kvalitu procesů.

Zlepšení procesů

Krok zlepšení procesů představuje implementaci výsledků analýzy do stávajících procesů (jejich rekonfiguraci) nebo vytvoření zcela nových procesů, které nahradí procesy stávající nebo je rozšíří.

Řízení procesu

Řízení implementovaných procesů zahrnuje:

- stanovení zodpovědného „vlastníka“ procesů vybaveného odpovídajícími kompetencemi,
- nepřetržité monitorování výsledků a vytvoření efektivně fungující zpětné vazby,
- řízení procesů tak, aby se výskyt stejné vady již znovu neopakoval,
- provádění korektur v procesech.

Při implementaci E-businessu do podniku je důležité si uvědomit, že je k tomu zapotřebí vytvoření dalších nezbytných podmínek. V první řadě nelze zavést E-business a ostatní podnikové procesy ponechat beze změny. E-business navazuje na řadu podnikových procesů a rovněž je zpětně ovlivňuje. Pokud se nezajistí koordinace mezi všemi procesy a tyto se nesladí do harmonického a bezchybného celku s hladkým průběhem a s oboustrannými

vazbami, vzniknou v podniku problémy a chyby, u nichž nebude E-business sám o sobě příčinou.

Dalšími předpoklady úspěšnosti E-businessu je existence odpovídající podnikové kultury, která musí být schopna akceptovat jak tyto nové procesy, tak i používání metody Six Sigma a to nejen pro implementaci E-businessu. Změnám v procesech také musí odpovídat podnikové struktury, především aplikace koncepce štíhlého podniku.

ZÁVĚR

Metoda Six Sigma představuje celostní a flexibilní systém, jehož cílem je dosažení vyšší výkonnosti a pro podniky agrokompexu podstatné zlepšení v pozici na trhu. Její použití v implementaci E-businessu umožní efektivní využití podnikových zdrojů do nových a pro podniky důležitých procesů. Výsledkem je struktura, konfigurace a kvalita E-businessu podle požadavku zákazníků, což vede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniků.

LITERATURA

Brand, J.: What is Six Sigma?. <http://www.darwinmag.com/>
Kendall, J., Fulenwider, D.: Six Sigma, E-Commerce Pose New Challenges.
<http://qic.asp.org/perl/>
Mikel, H., Schroder, R.: Six Sigma. <http://www.scap.cz/six.htm>
Miller, I.: Měření úspěšnosti Six Sigma. Moderní řízení 1/2003
Pande, P., Neuman, R., Cavanagh, R.: Zavádíme metodu Six Sigma, Brno, TwinsCom, 2002
Six Sigma, <http://www.interquality.cz/>

Kontaktní adresa:

Ing. Roman Zuzák, Ph.D. Katedra řízení, PEF, Česká zemědělská univerzita v Praze,
Kamýcká 129, 165 21 Praha 6-Suchbát, e-mail: zuzak@pef.czu.cz
Ing. Martina Königová, Katedra řízení, PEF, Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká
129, 165 21 Praha 6-Suchbát, e-mail: MKonigova@seznam.cz