

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
<b>Semestr</b>	LS 2015/2016
<b>Autoři – jméno, příjmení, xname</b>	Bc. Jiří Smrž, xsmrj10@vse.cz Bc. Josef Horák, xhorj93@vse.cz
<b>Téma</b>	Innovation at Telefónica with Lean Startup
<b>Datum odevzdání</b>	15.5.2016

## **Abstrakt**

Práce se zabývá popisem Lean principy s bližším zaměřením na metodiku lean startup. Detailněji se pak práce zabývá využitím této metodiky ve společnosti Telefónica. V této části jsou uvedeny důvody použití lean startup ve společnosti, dále způsob použití metodiky v Telefónice. V závěru práce obsahuje i výsledky prezentované samou společností společně s krátkým doporučením pro ostatní společnosti.

## **Klíčová slova**

lean metodiky, lean startup, Telefónica, analýza

# 1 Obsah

<b>1</b>	<b>Obsah .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Obecné informace o Lean metodice .....</b>	<b>5</b>
3.1	<b>Historie Lean .....</b>	<b>5</b>
3.2	<b>Podstata lean .....</b>	<b>6</b>
3.2.1	Principy lean .....	7
<b>4</b>	<b>Lean Six Sigma .....</b>	<b>9</b>
4.1	Lean manufacturing (tzv. štíhlá výroba) .....	9
4.2	Lean startup .....	10
<b>5</b>	<b>Využití Lean Startup metodiky v Telefónice .....</b>	<b>12</b>
5.1	Základní informace o společnosti .....	12
5.2	Důvod použití Lean Startup .....	13
5.3	Způsob aplikace metodologie Lean Startup .....	14
5.3.1	Změny společnosti .....	14
5.3.2	Praktické využití .....	17
5.4	Prezentované výsledky plynoucí z aplikace metodologie .....	18
5.4.1	Čísla .....	19
5.4.2	Doporučení .....	19
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>21</b>
<b>7</b>	<b>Seznam zdrojů .....</b>	<b>22</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>24</b>

## 2 Úvod

Tématem této práce je “Innovation at Telefónica with Lean Startup.” Inovace a změny směřující (či alespoň usilující o to směřovat) k lepšímu, jsou hybnou silou světa. Každý podnik čas od času řeší, jaké změny provést, aby optimalizoval svoji produkci a služby a tím pokud možno navýšil zájem zákazníků a o služby a související zisk.

Aby však byla změna trvalá a implementovaná vylepšení se stala skutečnou konkurenční výhodou, musí se změnit nejen procesy, organizační struktury a tvrdé podnikové metriky ale zejména myšlení lidí v organizaci. Filozofie neustálého zlepšování pak chápe představovanou metodu Lean jako nikdy nekončící cestu za dokonalostí a uspokojením zákaznických potřeb a požadavků. Pokud organizace, v našem případě Telefónica, přijme tuto filozofii za svou a implementuje ji krok po kroku v každém oddělení, na každý proces a do mysli každého zaměstnance je na nejlepší cestě k zajištění dlouhodobé existence a prosperity. Z toho také vychází předkládaná práce, která usiluje o nastínění implementace lean startup metodiky ve společnosti Telefónica.

Cílem práce je navrhnout popis inovace v podniku Telefónica prostřednictvím metodiky lean startup. Práce je za účelem naplnění cíle rozdělena na část, kde je pojednáno obecně o metodice lean a jejích variantách, mezi které patří i lean startup a rovněž o jejích charakteristikách. Část druhá obsahuje popis úspěšného využití lean startup v Telefónice.

## 3 Obecné informace o Lean metodice

### 3.1 Historie Lean

Případy "důkladného procesního myšlení" ve výrobě sahají až do daleké minulosti, a to do zbrojnice v Benátkách, která byla vytvořena k výstavbě válečných lodí pro benátskou flotilu již v roce 1104. V této zbrojnici Benátčané zavedli standardizované procesy a propagovali používání výměnných dílů. Od roku 1574 byla praxe zbrojnice tak pokročilá, že francouzský král, Jindřich III mohl na vlastní oči pozorovat sestavení válečné lodi za méně než hodinu (Svozilová, 2011).

První osoba, která skutečně začala integrovat celý výrobní proces, byl Henry Ford. Ford pomocí jednoúčelových strojů a kalibrů seřadil výrobní kroky ve výrobním procesu všude tam, kde to bylo možné, přičemž jeho cílem bylo vyrobit a poskládat součásti vozidla za několik minut a dodat přesně odpovídající součástky přímo k pásu. Šlo o revoluční zlom v obchodních praktikách amerického systému, který sestával z univerzálních strojů seskupených podle procesu, přičemž vyrobené součástky si svou cestu do hotových výrobků našli až po určitém čase stráveném s jejich "pohráváním" v rámci sub-montáže a konečné montáže. Problémem Fordova systému však byla zejména jeho neschopnost poskytnout různorodost výrobků (Svozilová, 2011).

Další výrobci automobilů reagovali na potřebu více modelů, každý s jinými možnostmi, ale prostřednictvím výrobních systémů, jejichž návrhové a výrobní kroky se vracely k procesním oblastem s mnohem delšími dobami zpracování.

Když se Kiichiro Toyoda a Taiichi Ōno, a jiní pracovníci Toyoty zaměřili na tuto situaci v roce 1930, a ještě intenzivněji těsně po druhé světové válce, došlo jim, že zavedení řady jednoduchých inovací může mít za následek zajistit jak kontinuitu v procesním toku, tak i širokou škálu nabízených produktů. Z tohoto důvodu přepracovali původní nápad Henryho Forda a vynalezli tzv. „Toyota Production System.“ Tento systém v podstatě přesunul zájem výrobního inženýra z jednotlivých strojů a jejich využití na komplexní cestu produktu celým výrobním procesem. V Toyotě dospěli k závěru, že

přizpůsobením strojů skutečnému a potřebnému objemu, zavedením samokontrolních systémů pro zajištění kvality, seřazením strojů v procesním pořadí zvýší výrobní rozmanitost a kvalitu a dosáhnou velmi rychlého výrobního času, v reakci na neustále se měnící požadavky zákazníků. Toho také dosáhli zavedením rychlých pracovních režimů, které umožňovaly, aby každý stroj dokázal vyrobit malé objemy mnoha různých součástek. Do tohoto procesu bylo také třeba zakomponovat mechanismy, které zajišťovaly, aby každý procesní stupeň informoval předcházející stupně o svých aktuálních potřebách. Všechna tato opatření a zlepšení vedly k snížení výrobních nákladů (Ōno, 1988).

Po vzoru společnosti Toyota pak začaly i jiné japonské firmy napodobovat tento výrobní systém. Ti však mnohdy probrali jen část tohoto systému a ten byl následně neúspěšný. Pro celkový úspěch bylo nutné implementovat komplexní systém, tzv. klon výrobního systému Toyoty. Teprve po výzkumu profesora Jamese P. Womack (cit. dle Womack a Jones, 2013) došlo k osvětě a šíření správné metodiky štíhlé společnosti. Výzkum pozoroval japonské techniky a porovnával je se západními. Následně se podobné postupy rozšířily do celého světa a dnes se s nimi lze poměrně běžně setkat.

### **3.2 Podstata lean**

Lean metodika se zaměřuje na eliminaci plýtvání tak, aby z pohledu zákazníka všechny kroky v rámci firemních procesů přidávali na hodnotě zákazníkovi. Při jejich správném použití mají Lean vylepšení za následek větší angažovanost zaměstnanců, zvýšení počtu spokojených zákazníků a zvýšení celkové produktivity. V konečném důsledku vede Lean k vyšší spokojenosti zákazníků tím, že zlepšuje kvalitu, produktivitu a snižuje náklady.

Jinými slovy metodika lean je vlastně souhrn principů a metod, které se zaměřují na identifikaci a eliminaci těch činností, které podniku nepřinášejí žádnou hodnotu při tvorbě výrobků a služeb, které mají sloužit zákazníkům procesu (Svozilová, 2011).

Svozilová (2011, s. 32) dále také uvádí, že *„základní uvažování ve stylu Lean je jednoduché, velmi přímočaré a mnohdy se podobá používání logického myšlení a toho,*

*co běžně nazýváme „selským rozumem“, a to v systematickém uspořádání a metodické aplikaci na strukturované aspekty procesu.”*

Základy konceptu Lean metodiky lze v zásadě shrnout následovně: Je třeba dávat přednost kreativité před kapitálem. Lean se snaží zapojit více intelektuální kapacitu než finanční zdroje při hledání nákladově optimálního řešení. Podstatou lean je však i to, že ne zcela dokonalé řešení implementované dnes je obvykle lepší než perfektní řešení implementované později. Zásoby nejsou majetkem nebo nákladem, který váže kapitál a vede k neefektivní. Použití ověřených metod implementace inkrementálních ale i zásadních změn Lean metodiky lze charakterizovat jako nikdy nekončící cesta (Alukal a Manos, 2006).

Lean metodika se tedy zaměřuje zejména na: efektivní využívání zdrojů organizace, vytváření pozitivního a bezpečného pracovního prostředí ve společnosti, motivaci všech zaměstnanců podniku k vylepšování procesů a pracovního prostředí v podniku, podporu a coaching ze strany managementu podniku.

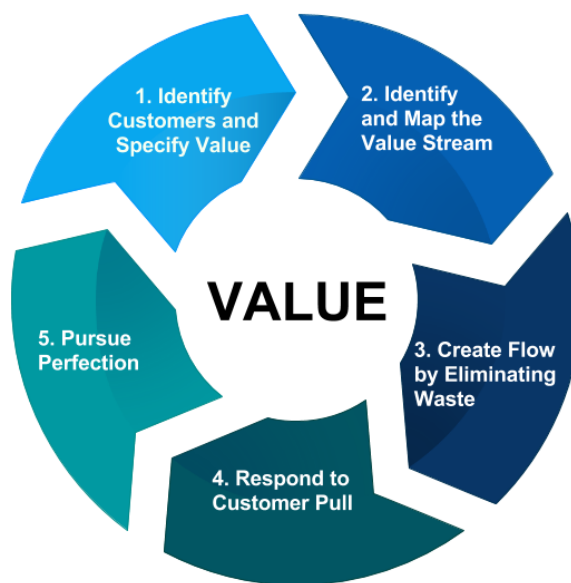
Lean metodika se naopak nezaměřuje na: nepromyšlené využívání zdrojů a plýtvání zdroji organizace, stejný počet práce, který by vykonal menší počet pracovníků, hledání viníků problémů povyšování efektivity nad jiné hodnoty. Stejně tak metodika lean není o tom, že by zákazníkům měly být poskytovány jen minimální potřebné služby.

### **3.2.1 Principy lean**

Lean eliminuje všechny zbytečné činnosti, které nepřidávají hodnotu, tedy plýtvání, variabilita a nepružnost. Tuto eliminaci dosahuje optimalizací nejen provozních procesů, ale i řízení výkonnosti, organizace a změnou kultury společnosti. Metodika klade velký důraz na změnu myšlení zaměstnanců a managementu. Neustálé vylepšování je v centru pozornosti a musí být integrováno do všech vrstev organizace (Drew a kol, 2004).

Womack a Jones (2013) definují celkem pět základních principů Lean metodiky (viz obrázek 1) následovně:

1. Specifikovat co přináší hodnotu z pohledu zákazníka („Value“)
2. Pochopit jak proudí hodnota k zákazníkovi („Value stream“)
3. Návaznost („Flow“)
4. Systém reagující na poptávku od zákazníka („Pull“)
5. Neustálé zlepšování („Perfection“)



*Obrázek 1 - 5 principů Lean metodiky*

Zaměřením se na příčiny problémů, Lean umožňuje současně zlepšit produktivitu a kvalitu a zároveň urychlit dobu cyklu výroby či poskytování služby zákazníkům. Samozřejmě velký důraz je kladen i na způsob, jakým se tohoto vylepšení dosáhne. Pokud má být změna udržitelná, musí se změnit nejen procesy a nástroje ale i myšlení a kultura organizace. Co se týče zvyšování výkonnosti a budování schopností, zastává princip učení se ze zkušeností.

Každá Lean aplikující organizace usiluje o to najít způsoby jak maximalizovat hodnotu, kterou přináší zákazníkovi a přitom minimalizovat plýtvání. Podle Lean fungující organizace to realizuje optimalizováním toku produktů a služeb stanoveného v souladu s poptávkou zákazníků. Lean organizace se vyznačuje tím, že poskytuje jen takové výrobky a služby a v takových množstvích a čase, které zákazník požaduje v souladu s pull principem (Locher, 2011).



## 4 Lean Six Sigma

Six Sigma strukturovaný management byl podle Albeanu a kol. (2009) vůbec poprvé užíván společností Motorola. Tato metodika usiluje o zlepšení kvality a zvýšení efektivity v procesu identifikace a eliminace případných poruch ve výrobě a podnikových procesech. Pojem Sigma se vztahuje ke statistickému konceptu směrodatné odchylky. Snížení nestálosti v klíčových parametrech je možné dosáhnout snížením poruchovosti produktů ve výrobě. Hlavním cílem metodiky Six Sigma je snížení množství defektů ve výrobě.

Synergií podnikatelských filozofií Lean a Six Sigma vzniká nová koncepce Lean Six Sigma, která definuje sedm základních principů: zaměření se na zákazníka, identifikace a pochopení práce, řízení, zlepšování a navrhování procesů, odstranění nepotřebných kroků, které nepřidávají produktu hodnotu, řízení na základě faktů, eliminace odchylek, začlenění zaměstnanců do procesu, zlepšování firemních procesů (Morgan a kol., 2012).

### 4.1 Lean manufacturing (tzv. štíhlá výroba)

Podstatou Lean metodiky je udělat více za méně. Udělat více práce za méně času, z menších zásob, v menších prostorách a za méně peněz. Štíhlá výroba představuje závazek odstranění plýtvání, zjednodušení procesů a urychlení výroby. Štíhlá výroba (také známá jako výše zmíněný „Toyota Production System“) je ve své nejzákladnější podobě systematickým odstraňováním plýtvání. Pět primárních elementů štíhlé výroby je následujících:

- Plynulost výroby - fyzické změny a příprava standardní
- Procesní kontrola - monitoring, kontrola, stabilizace a zlepšování procesů
- Výkonnostní metriky - výkonnostní metriky orientované na cíle a neustále zlepšování, podporovat hodnocení zaměstnanců

- Organizace - identifikace rolí a odpovědností, definice potřeb tréninku zaměstnanců
- Logistika - pravidla a mechanismy pro řízení a kontrolu toku materiálu (Feld, 2001).

## 4.2 Lean startup

Tato metodika se věnuje takzvanému lean Startup (tedy štíhlému - nízkonákladovému) startupu, jehož základní myšlenka spočívá zejména v eliminaci jakéhokoliv plýtvání časem, financí či lidských zdrojů. Autorem této byznys strategie je Eric Ries, který vycházel z metody „lean manufacturing," tak jak byla popsána výše v kapitole zaměřené na lean manufacturing v souvislosti s automobilkou Toyota (Ries, 2011, s. 3).

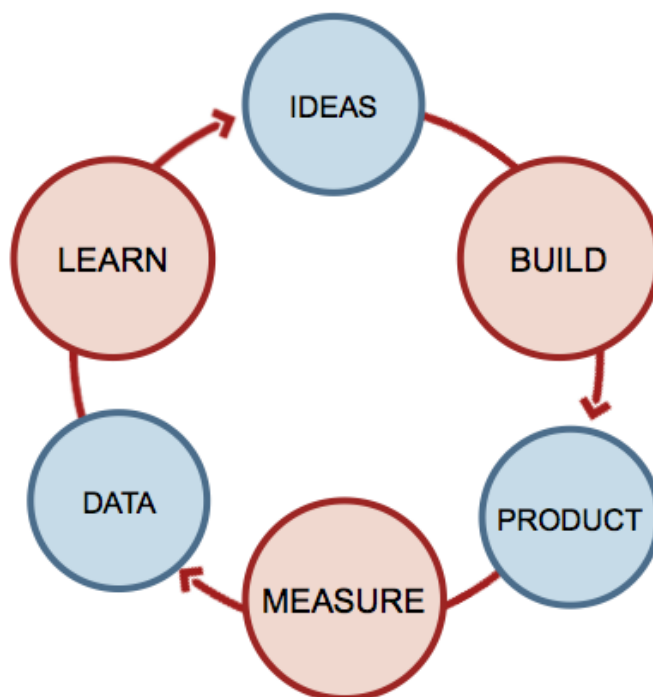
Ries (2011, s. 272) uvádí několik základních principů, které odlišují firmy využívající Lean Startup od klasických firem. Jedná se o následující charakteristiky:

- Podnikání je management - startup je instituce, a ne jen produkt. Vyžaduje nový druh řízení specificky zaměřený na jeho kontext.
- Hodnotné učení - startupy neexistují proto, aby vytvářely věci, vydělávaly peníze, nebo sloužily zákazníkům. Existují, aby nás naučily, jak vybudovat udržitelný byznys. Toto učení může být ověřeno vědecky spuštěním experimentů, které nám umožňují testovat každý prvek naší vize.
- Inovační účetnictví - pro zlepšení podnikatelských výsledků a pro udržení odpovědnosti podnikatele se musíme zaměřit na věci jako: měření pokroku, nastavení milníků a uspořádání pracovních priorit. To si vyžaduje nový druh účetnictví, které je specifické pro startup.
- Diagram zpětné vazby (feedback loop) - základní činností startup je, aby proměnil nápady na produkty, měřil, jak na ně zákazníci reagují a na základě toho určil, zda má změnit hypotézu / produkt nebo vytrvat.

Metodu nazval Ries „štíhlou“ (lean) mimo jiné i z toho důvodu, že její hlavní myšlenkou, je pomocí vědeckých přístupů vytvářet a řídit startup, který doručí produkt

do zákaznickových rukou v co nejkratším čase, s nejnižšími možnými náklady. Implementací této metody se mají firmy naučit jak řídit spuštění produktu, jak správně oslovit zákazníka nebo správně reagovat na změny na trhu a zvýšit tak růst zisku podniku na maximum. Ries (2011, s. 75) mluví o Startup jako o katalyzátoru, který přeměňuje myšlenky na produkty. Při přímé konfrontaci zákazníka s produktem jejich vzájemné působení vytvoří určitou odezvu a přinese data, která jsou pro další, byť stále jen experimentální vývoj produktu nejdůležitější.

Při dodržování strategické posloupnosti, kterou Ries (2011, s. 76) navrhuje, je možné zrychlit životní cyklus produktu a samotné firmy několikanásobně. Jednou z podstatných částí lean startup je jednoduchý diagram, takzvaný feedback loop, (zpětná vazba) který se skládá ze tří kroků, build - measure - learn (BML) (vybudovat - změřit - učít se), ty slouží k testování hypotéz a produktů (obrázek 2).



Obrázek 2 - Lean Startup cyklus

V zásadě lze dovodit, že základním charakteristickým znakem metodiky lean startup je skutečnost, že metodika je sice zábavná, ale na druhou stranu i zcela přesná. Revoluční

metodiky s názvem Lean Startup od autora Erica Riese dokáže novou ideu dovést do konce, který je jednak úspěšný, ale také udržitelný (Ries, 2011, s. 279).

## **5 Využití Lean Startup metodiky v Telefónice**

Zatímco v předcházejících kapitolách jsme se věnovali o Lean metodikách obecně, nyní se zaměříme na využití Lean Startup metodiky v rámci společnosti Telefónica. Ta začala tuto metodiku aktivně využívat od roku 2012. (Ordoñez y Revuelta 2015)

### **5.1 Základní informace o společnosti**

Nejprve je však důležité si celou společnost přiblížit. Vznik Telefónicy se datuje k roku 1924, kdy se jednalo o revoluční společnost na poli španělských telekomunikačních služeb (Telefónica 2014a). Společnost se tak zapojila do tehdy zcela nového sektoru, který sliboval poměrně zajímavou budoucnost. Již o 4 roky později se mohla Telefónica pochlubit prvním transatlantickým hovorem, který byl provedený mezi Španělskem a USA.

Během občanské války ve Španělsku se společnost rozdělila ve dva samostatné celky a své telekomunikační služby nabízela oběma částem. Dalším milníkem v historii společnosti je rok 1954. Již v tehdejší době zaměstnávala společnost téměř 15 tisíc zaměstnanců, navíc se jí v tomto roce podařilo připojit k telefonním drátům již milion linek. O necelých 20 let později, v roce 1971, pak společnost v Evropě vybudovala speciální síť pro přenos dat. O 7 let později pak Telefónica předělala kompletně svou síťovou strukturu a mohla tak plynule přejít na optické řešení.

O bezmála 20 let později se pak Telefónica mohla pochlubit vývojem mobilního telefonu. Na konci tisíciletí se společnosti podařilo ještě představit ADSL řešení internetu. Společnost nasadila na používání internetu paušální sazby. Telefónica měla tudíž dokonalý přehled o tom, jak trávili lidé čas na internetu.

Pro Českou republiku je významný především rok 2005, kde bylo oznámeno odkoupení Českého Telecomu právě Telefónicou. O rok později pak došlo k uvedení značky O2 na

Český trh. Tento vztah však vydržel jen necelých deset let a v roce 2014 byl podíl španělské Telefónicy v České republice odprodán společnosti PPF. V témže roce oslavila španělská společnost 90 let na trhu.

## **5.2 Důvod použití Lean Startup**

Před 4 roky se Telefónica začala jako klasický operátor transformovat do digitální telekomunikační společnosti. To znamená to, že se společnost nebude podílet pouze na nabídce základních telekomunikačních služeb, které jsme znali do té doby (např. nabídka mobilních tarifů). Společnost tedy stála před možností nabízet zároveň také digitální produkty, které začala vytvářet. Společnost tedy vytvořila vlastní R&D část, která se těmito novými produkty měla zabývat (Linders 2015). Samozřejmě s tím přišla na řadu i otázka, jakým způsobem budou tyto nové produkty vytvářeny.

Telefónica je velkou společností, která je založena na hierarchické struktuře, v níž má každý zaměstnanec stanovena svá práva a odpovědnosti. Prvotním podnětem tedy bylo přijít na to, jak by se projekty zabývající se inovací mohly od této struktury alespoň částečně odtrhnout a stát se autonomními. Alespoň tak, jak to je v rámci pravidel společnosti možné. Důležité bylo nejprve definovat základní charakteristiky inovativních projektů ve společnosti.

V samotném počátku se jedná o malé projekty. Autoři a týmy zabývající se těmito projekty musí být připraveni na to, že budou často chybovat, zároveň se však po celou dobu vývoje nového produktu budou učit novým věcem. Tyto nové poznatky mají být klíčové pro úspěšné dokončení celého projektu. Toto jsou základní charakteristiky inovativních projektů. Zároveň se jedná o základní pilíře, podle kterých se společnost měla přetransformovat tak, aby dokázala úspěšně inovativní projekty dokončovat.

A zde se právě nabízí propojení právě s metodikou Lean Startup. Startup podniky také začínají jako malé společnosti, které mají vysoké cíle. Jejich znakem je také to, že chybují často, rychle a levně. A tím zároveň dochází k tomu nejcennějšímu. Tyto menší podniky se neustále učí a chybami získávají nové znalosti. Lean Startup je tedy určený

do nejistého prostředí a pomáhá zvýšit pravděpodobnost úspěchu těchto projektů. Přesně v takové fázi se nacházela i Telefónica (Jurado Apruzzese a Olano Mata 2014).

Lean Startup tak nabízel určitá východiska, která společnosti napomohla k tomu, aby byla na trhu úspěšná. Metodika nabízí týmům být svými vlastními kritiky. To je dáno tím, že právě tým je schopen rozhodnout, zda má projekt vůbec smysl. Druhým důvodem, proč nakonec volba v Telefónice padla na Lean Startup bylo to, že úspěch nebyl určen pouhými milníky, ale úspěch projektu byl hodnocen trhem. Každý krok je komunikován se zákazníkem, a podle této zpětné vazby je možné zjistit, zda je projekt správně uchopený. Samozřejmě je důležité zmínit také to, že pomocí krátkých iterací není prostor na přesunutí projektu do obrovských rozměrů. Lean Startup pomáhá týmům se zaměřit pouze na hlavní problém. Ten pak tým snaží odstranit tak, aby co nejlépe odpovídal tomu, jak to popisuje sám zákazník (Jurado Apruzzese a Olano Mata 2014).

### **5.3 Způsob aplikace metodologie Lean Startup**

Jak bylo uvedeno v předcházející kapitole, tak Lean Startup je metodika určená především pro nové vznikající podniky. Telefónica je naproti tomu zavedená společnost, u které lze zaznamenat celou řadu odlišností. V rámci společnosti tak bylo třeba provést určité změny tak, aby vůbec mohla být metodika aplikována.

#### **5.3.1 Změny společnosti**

V první řadě muselo dojít ke změně v samotné kultuře společnosti. Cílem bylo přimět zaměstnance společnosti, aby byl Lean Startup chápáný jako myšlení, nikoliv jako jednorázový proces při zavádění nových produktů. Jak vyplývá ze studie provedené samotnou společností (Jurado Apruzzese a Olano Mata 2014), tak inovace a kultura jsou vzájemně propojeny. Jak již bylo uvedeno, Lean Startup je specifický svým experimentováním, prototypováním, chybováním – a především – učením se. Z tohoto důvodu je třeba plně využít komunikace. A nejde o komunikaci vně společnosti se

zákazníky. Důležité je také plně využít komunikační kanály uvnitř společnosti. Především pak předávání klíčových zpráv se ve velké společnosti poměrně snadno řídí. Zřejmě největší výzvou, která stála před zavedením metodiky v rámci Telefónicy bylo vypořádání se s již nastavenými procesy a byrokracií (Linders 2015). Pokud společnost chtěla, aby došlo k úspěšnému konci celé řady projektů, tento krok byl naprosto nevyhnutelný. Procesy ve společnosti velké jako je Telefónica jsou především navrženy tak, aby je bylo možné aplikovat na celou řadu požadavků. A to je zásadní odlišnost oproti tomu, jak fungují inovační projekty. Ty jsou malé, agilní a v průběhu prochází celou řadou změn (Jurado Apruzzese a Olano Mata 2014) .

Při aplikaci metodiky se zjistilo, že vedoucí jednotlivých projektů věnují až 30% času řešení zavedených procesů ve společnosti. Pro tyto osoby bylo důležité pořádat setkání s lidmi, kterým inovační projekty zasahovaly do běžné náplně práce. S těmito lidmi bylo nutné vysvětlovat, co je třeba provést, proč danou věc potřebují. Vedoucí projektů potřebovali, aby druhá strana jejich názory a plně pochopila. A samozřejmě, že na to se váže i komunikace s vrcholovým managementem Telefónicy. I u nich bylo nutné neustále komunikovat aktivity, jimiž se projekt zabývá, jejich postup a výsledky (Linders 2015).

Jak již bylo uvedeno, tak společnost má zavedené způsoby hodnocení zaměstnanců. Obvykle se jedná o KPI (Key Performance Indicator). V rámci společnosti jsou používány tradiční ukazatele, které zaměstnance hodnotí v zaměstnání. Ty ale nejsou vhodné pro hodnocení úspěšnosti inovačních projektů. U nich muselo dojít ke kombinaci tradičních a netradičních metrik. Ty podávají vedoucím spíše kvalitativní než kvantitativní údaje (Jurado Apruzzese a Olano Mata 2014). Příkladem může být první fáze projektu, kdy dochází k hlavní komunikaci se zákazníkem o problému. Členové týmu musí předložit skutečné důkazy o těchto průzkumech. Každá důležitá informace, která má za úkol identifikovat problém, musí být podložena konkrétními fakty. A tyto údaje se pak promítají do hodnocení zaměstnanců skrze KPI.

Tím, jak je Telefónica velkou společností bylo nutné také nalézt vhodné osoby do projektu. Jedná se především o tzv. vnitřní podnikavce (intrapreneurs). Ti jsou důležití

především v tom, že dokonale orientují ve firmě, ale zároveň mají dokonalou představu o současném trhu. Identifikace těchto osob však může být více než komplikovanou. Aby se docílilo toho, že se takové osoby podaří najít, muselo dojít k naprostému uvolnění témat projektů. To znamená, že se společnost rozhodla dát volnou ruku inovačním projektům a naslouchala všem nápadům. Každý tak mohl přednést svůj návrh na inovaci. A díky tomuto kroku se podařilo nalézt ty vhodné osoby do čela projektů.

Při vývoji nových produktů se společnost musela zaměřit také na otázku marketingu. Značka Telefónica je totiž známá po celém světě. Produkty, které prochází vývojovým centrem Telefónicy musí být nějak prezentovány konečným zákazníkům. Nemůže být ale představen pouze pod značkou Telefónicy. Jelikož se jedná často o experimenty, společnost nemůže riskovat, že kvůli možným nedostatkům těchto produktů ztratí pozici zavedené značky. Proto se společnost rozhodla zavést novou značku „*Telefónica Labs*“, pod kterou tyto experimenty uvádí. Zákazníci se samozřejmě mohou připojit do jejich testování. Zákazník už ale ví, že se nejedná o finální a běžné produkty. O tom mimo jiné svědčí nejenom nově zavedená značka, ale i celá prezentace výrobku a jeho balení. To je velmi jednoduché, a dá se předpokládat, že by v běžném prodeji zákazníka neoslovilo.

Prozatím jsme se věnovali pouze tomu, jak společnost musela připravit prostředí v rámci společnosti tak, aby bylo vůbec možné Lean Startup použít tak, jak jsme uvedli výše. Oproti běžným startupům, pro které je předně metodika určena, má však Telefónica nespornou výhodu v tom, že má již stabilní základnu zákazníků. Proto se při aplikaci metodiky museli zapojit i zákazníci z B2B odvětví. Například v rámci projektu Thinking Things<sup>1</sup> se společnost naučila, že je ideální nabízet produkty k testování zhruba 5 středně velkým společnostem než jedné velké společnosti. Obchodníci mají v okamžiku nabízených produktů otevřené dveře. Problém je ale v odlišné mentalitě mezi obchodníky a členy projektového týmu. Obchodník chce v zásadě vždy dostat produkt co nejrychleji do nabídky, projektový tým chce vytvořit ten nejvhodnější

---

<sup>1</sup> Thinking Things – internetový portál věnující se nabídce inteligentních a propojených produktů v rámci Internet of Things.



produkt řešící problém zákazníka. Proto je třeba, aby se obchodník spíše stal součástí projektového týmu a jako takový člen byl identifikován i při nabízení produktů.

### 5.3.2 Praktické využití

Prvním zásadním úkolem při tvorbě nového produktu je to, aby tým začal intenzivně komunikovat se zákazníkem. Musí se zjistit, co vůbec má zákazník za problém. Jsou 2 možnosti, jakým způsobem tuto komunikaci provést. Buď je možné si najmout společnost, která získá vzorek, se kterým pak komunikuje, nebo je třeba mít v týmu experta na komunikaci se zákazníky. První možnost je určena především pro ten typ projektů, kdy není dáno moc nejasností. Takové projekty ale nejsou typické pro Telefónicu. Společnost se tedy rozhodla, že je třeba komunikovat se zákazníkem tváří v tvář. Příkladem může být vývoj produktu Radio.me<sup>2</sup>. V samotném počátku projektu bylo osloveno 50 osob (Jurado Apruzzese a Olano Mata 2014), které napomohly týmu nalézt ten skutečný problém.

Je tedy zřejmé, že komunikace s lidmi předchází veškerým jiným aktivitám. I v průběhu vývoje je ale pro projektový tým důležitá tato komunikace. Poté, co detailně popíše problém, který má projekt řešit, musí se pomocí krátkých iterací dosáhnout výsledku. Tato fáze funguje na 4 základních pilířích – Design – Build – Measure – Learn (Návrh, Tvorba, Měření, Učení) (Telefónica 2014b). Každý krok nebo činnost, je tedy na konci svého cyklu konzultována se samotným zákazníkem. To zamezuje například tomu, aby se dosáhlo špatnému pochopení problému. Telefónica to zjistila v projektu (Jurado Apruzzese a Olano Mata 2014), kdy zpracovávala projekt, který konzultovala s potenciálním zákazníkem. Po prezentaci vyvinutého řešení se zjistilo, že řešení problému není možné převést do praxe. Naštěstí pro společnost se jednalo pouze o prototyp, jehož výroba byla levná, tudíž chyba nezpůsobila ohromnou ztrátu, a zároveň bylo možné problematickou část odstranit.

---

<sup>2</sup> Radio.me – produkt, který je určen pro seniory, kteří mohou snadno komunikovat s rodinou pomocí hlasových zpráv ve WhatsApp

Jak jsme uvedli, krátké iterace pomáhají tomu, že se tzv. chybuje levně. Díky dostatečné komunikaci se zákazníkem je to to možné. Takže pokud dochází k chybám, je důležité, aby byly chyby vznikaly v rané fázi projektu (Linders 2015). Způsob, jakým jsou nové produkty v Telefónice vyvíjeny určuje to, že na počátku projektu jsou investice malé. S postupem času, a tedy i s rostoucí možností toho, že se projekt podaří úspěšně dokončit, rostou také investice do projektu. Pokud je tedy procento neúspěchu minimální, investice do projektu jsou mnohem vyšší.

Obdobně to je také se složením samotného týmu. Telefónica zvolila to řešení, že v počátcích se na projektu podílí pouze minimum zdrojů (Jurado Apruzzese a Olano Mata 2014). Dochází tak k odstranění zbytečných nákladů, které by mohly vzniknout například neefektivním využitím těchto zdrojů. Týmy se tak na začátku své působnosti mohou pyšnit štíhlou strukturou. Toto řešení napomáhá tomu, že jsou týmy jednoduše řízeny s tím, že získávají velmi rychle zpětnou vazbu. Samotný rozpočet je také velmi limitující, takže jsou týmy nuceni maximálně využívat zdroje. V případě, že není v nějakém týmu zaměstnanec plně využit, může přispět svými znalostmi v týmu jiném.

I tato omezenost zdrojů pomáhá k zvýšení konečné úspěšnosti projektu. Příkladem může být opět produkt Radio.me. Při jeho vývoji byl tým přesvědčený o tom, že je mnohem lepší se učit a provádět rychlé kroky ve vývoji, než se pustit na vývoji plně konkurenceschopného projektu. Díky tomu se podařilo z produktu odstranit zbytečné funkce, které zákazníci nebudou potřebovat. Tým tak ušetřil společnosti nejen peníze, ale zároveň se zaměřoval pouze na hlavní jádro problému.

#### **5.4 Prezentované výsledky plynoucí z aplikace metodologie**

Uvedené poznatky výše uváděli to, jakým způsobem se aplikuje Lean Startup metodika ve velké společnosti. O samotném úspěchu či neúspěchu ale hovoří konečné výsledky zavedení. A výsledky má Telefónica po zavedení Lean Startup metodiky do inovativních projektů slibné (Jurado Apruzzese a Olano Mata 2014).

### 5.4.1 Čísla

Po zavedení metodiky společnost dosáhla mnohem lepšího akceleračního faktoru. Tento faktor hodnotí, o jak dříve produkují produkty/projekty hodnotu před a po zavedení Lean Startup. Výsledek v současnosti činí hodnotu 2,6 bodu, což značí, že produkty jsou hodnotnější 2,6krát dříve než před zavedením metodiky. Soudě dle těchto výsledků se dá říci, že je možné mnohem dříve usoudit, zda má vůbec projekt/vývoj produktu smysl, či nikoliv.

Před zavedením Lean Startup metodiky se společnost zaměřovala především na to, aby vydávala prototypy produktů. Průměrná doba trvání celé této fáze činila 4 měsíce. Až po vývoji prototypu se začal tým zabývat dalším možným vývojem nebo třeba tím, jak novinku zakomponovat do současného portfolia nabízených produktů. Zavedení nové metodiky ale toto myšlení zcela obrátilo. Společnost se začala zabývat především řešením problému, při čemž zmíněné body jsou zahrnuty v postupném vývoji. Lean Startup metodika tak zapříčinila, že projektové týmy byly schopné shromáždit rozumné výsledky již po 1,5 měsíci. V některých případech i mnohem dříve.

Ve společnosti vzrostl dále zájem o inovativní projekty. Celkem vzrostl počet těchto projektů o 45%. Ačkoliv se může zdát, že tímto vzrostou i náklady, opak je pravdou. Náklady společnosti na tyto projekty klesly o 48%. Zároveň došlo ke snížení rizika neúspěchu projektů. Projekty jsou nyní mnohem lépe orientovány na zákazníka. Mají tak mnohem větší šanci na trhu uspět, a zároveň společnosti přivést dostatek peněz.

### 5.4.2 Doporučení

Na základě těchto výsledků tak může příběh Telefónicy zaujmout podobně velké společnosti, aby v rámci svých vývojových středisek jim bylo umožněno zavést Lean Startup metodiku. Z tohoto příkladu pak lze definovat tato základní doporučení (Jurado Apruzzese a Olano Mata 2014, Linders 2015):

- Vysocí představitelé společnosti musí pochopit a podpořit to, jak Lean Startup metodika funguje. Musí být k této změně nakloněni,
- Projekty musí začínat malé. Tím dojde k minimalizaci rizik a zrychlí se i možnost získávání nových informací. Zároveň však projekty musí myslet globálně a být ambiciózní,
- Neustále se zaměřovat a kontrolovat trh. Je možné, že někdo přijde s řešením ještě před námi. To však neznamená, že máme hned projekt zrušit. Může se nám vyskytnout zcela nová příležitost,
- Komunikujte, zapojte ty nejlepší odborníky. Kromě učení se od konkurence je nutné zapojit i vhodné osoby ve společnosti. Nebát se oslovit i samotné zákazníky tak, aby byla získána důležitá data a zpětná vazba.

## **6 Závěr**

V rámci naší semestrální práce jsme nejprve věnovali pozornost historii lean metodik. Práce dále pojednává o tom, co vůbec tyto lean metodiky jsou, a jaké jsou jejich základní charakteristiky. Nechybí ani popsání metodiky Six Sigma metodiky, která byla původně využita společností Motorola.

Téma semestrální práce primárně pojednává o metodice Lean Startup, která je v práci důkladně popsána po teoretické stránce. Lean startup je primárně určena pro nově vznikající podniky. Tato semestrální práce ale detailně rozebírá to, jakým způsobem se Lean Startup uplatnil v rámci společnosti Telefónica.

Proto jsme nejprve krátce shrnuli působnost této španělské společnosti na trhu. Pro správné pochopení cílů semestrální práce jsme popsali důvody, proč byla vůbec metodika v celé společnosti zavedena. V dalších částech pak čtenáře seznamujeme s tím, jakým způsobem Lean Startup byl v Telefónice aplikovaný. Nechybí ani odkazy na reálné projekty a produkty, které jsou výsledkem změny myšlení ve společnosti. Výsledky aplikace jsou pak podpořeny i čísly. Na závěr celé práce jsme shrnuli základní doporučení, které Telefónica uvádí i pro další, podobně velké, společnosti. Tím jsme splnili výše uvedené cíle práce.

## 7 Seznam zdrojů

ALBEANU, Mircea, Ian HUNTER a Jo RADFORD. Six sigma in HR transformation: achieving excellence in service delivery. Farnham, U.K.: Gower, 2010. Gower HR transformation series.

ALUKAL, George a Anthony MANOS. Lean kaizen: a simplified approach to process improvements. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press, 2006. ISBN 0873896890.

DREW, John a kol. Journey to lean: making operational change stick. New York: Palgrave Macmillan, 2004. ISBN 1403913072.

FELD, William M. Lean manufacturing: tools, techniques, and how to use them. Alexandria, VA: APICS, c2001. ISBN 157444297X.

LOCHER, Drew. Lean office and service simplified: the definitive how-to guide. Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis Group, c2011. ISBN 1439820317.

MORGAN, John a kol. Lean six sigma for dummies. 2nd ed. Chichester: Wiley, c2012. ISBN 1119953707.

ŌNO, Taiichi. Toyota production system: beyond large-scale production. Cambridge, Mass.: Productivity Press, c1988. ISBN 0915299143.

RIES, Eric. The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. 1st ed. New York: Crown Business, c2011. ISBN neuvedeno.

SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

WOMACK, James P a Daniel T JONES. Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. 1st Free Press ed., rev. and updated. New York: Free Press, c2003. ISBN 0743249275.

JURADO APRUZZESE, Susan a Maria OLANO MATA, 2014. *Lean Elephants - Addressing the Innovation Challenge in Big Companies* [online] [vid. 2016-březen-08]. Dostupné z: [http://www.tid.es/sites/526e527928a32d6a7400007f/assets/53bfe9f128a32d6733001f37/Lean\\_Elephants.pdf](http://www.tid.es/sites/526e527928a32d6a7400007f/assets/53bfe9f128a32d6733001f37/Lean_Elephants.pdf)

LINDERS, Ben, 2015. Innovation at Telefónica with Lean Startup. *InfoQ* [online] [vid. 2016-březen-05]. Dostupné z: <http://www.infoq.com/articles/innovation-lean-startup-telefonica>

ORDOÑEZ Y REVUELTA, María Elena, 2015. *How Telefónica implemented Lean Startup approach and built an intrapreneurial culture?* / [online]. [vid. 2016-březen-08]. Dostupné z: <http://lean-analytics.org/ourblog/?p=641>

TELEFÓNICA, 2014a. *90th anniversary* [online] [vid. 2016-květen-10]. Dostupné z: [https://www.telefonica.com/ext/90\\_aniversario/en/index.shtml](https://www.telefonica.com/ext/90_aniversario/en/index.shtml)

TELEFÓNICA, 2014b. *How we innovate* [online] [vid. 2016-březen-08]. Dostupné z: <http://www.tid.es/long-term-innovation/howwework>

## **8 Seznam obrázků**

Obrázek 1 - 5 principů Lean metodiky .....	8
Obrázek 2 - Lean Startup cyklus.....	11