



Procesní řízení ve webovém studiu  
Business Process Management  
in a Web Design Company

Diplomová práce

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
FAKULTA ELEKTROTECHNICKÁ  
KATEDRA EKONOMIKY, MANAŽERSTVÍ A HUMANITNÍCH VĚD

Autor práce: Bc. Bruno Horváth  
Vedoucí práce: doc. Ing. Martin Zralý, CSc.

Praha 2018





# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Horváth** Jméno: **Bruno** Osobní číslo: **393496**  
Fakulta/ústav: **Fakulta elektrotechnická**  
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd**  
Studijní program: **Elektrotechnika, energetika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a řízení elektrotechniky**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Procesní řízení ve webovém studiu**

Název diplomové práce anglicky:

**Business Process Management in a Webdesign Company**

Pokyny pro vypracování:

- Charakteristika zkoumaného podniku a analýza procesů
- Relevantní teoretická východiska
- Návrh procesního schématu podniku včetně plánové soustavy podniku
- Doporučení ke zlepšení procesů

Seznam doporučené literatury:

FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.  
ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1281-4.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**doc. Ing. Martin Zralý, CSc., oddělení ekonomických studií MÚ**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.01.2018** Termín odevzdání diplomové práce: \_\_\_\_\_

Platnost zadání diplomové práce: **30.09.2019**

\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Martin Zralý, CSc.  
podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Pavel Ripka, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta



Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne 25. 5. 2018

.....

Rád bych poděkoval doc. Ing. Martinovi Zralému, CSc., za vedení závěrečné práce a svým blízkým za podporu.



# Abstrakt

## **Procesní řízení ve webdesignovém studiu**

Tato závěrečná práce byla zpracována v prostředí malého podniku, který se zabývá především webdesignem a online marketingovými činnostmi. Hlavním cílem práce je na základě procesního a činnostního přístupu k řízení podniku s důrazem na technicko-finanční integraci navrhnout způsob řízení tohoto podniku, který bude podporovat růst jeho výkonnosti. Součástími této závěrečné práce jsou analýza podniku a jeho procesů, návrh procesního schématu podniku, doporučení pro implementaci změn, návrh strategického plánu a integrovaného ročního plánu podniku. Tyto součásti navazují na zpracovaný souhrn relevantních teoretických východisek.

### **Klíčová slova**

**proces, podnikový proces, procesní řízení, podnik, malý podnik, drobný podnik, koncepce řízení podniku, controlling, procesní mapování, procesní návrh, optimalizace procesů, efektivita, plánová soustava, plánování, kalkulace nákladů, provozní rozpočet**

# Abstract

## **Business Process Management in a Web Design Company**

This final thesis has been processed in cooperation with a small company which deals primarily with web design and online marketing activities. The main goal of the thesis is to propose a new way of managing this company based on business process control and activity based management. This has to be done with an emphasis on the integration of both financial and technical aspects, which will support the growth of the company's performance. The components of this final thesis are the analysis of the company and its processes, the proposal of the company's process scheme, recommendations for implementation of changes, the draft of the strategic plan and the integrated annual plan of the company. These components are linked to a summary of the relevant pieces of knowledge.

### **Keywords**

**process, business process, business process control, process management, company, small company, tiny company, concept of management, controlling, process mapping, process proposal, process optimization, effectiveness, system of schedules, planning, scheduling, calculation of costs, budget**





## Seznam zkratk v abecedním pořadí

Tabulka 0 – Seznam zkratk (zdroj informace je uváděn při použití zkratky)

zkratka	doslovný přepis v původním cizím jazyce	význam v češtině (je-li nutno uvést)
<b>BPMN</b>	Business Process Model and Notation	standardy pro modelování podnikových procesů
<b>CMS</b>	Content Management System	system pro správu obsahu
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management	řízení vztahů se zákazníky
<b>CSS</b>	Cascading Style Sheets	kaskádové styly
<b>FZ</b>	–	finanční zdroje
<b>HTML</b>	Hypertext Markup Language	hypertextový značkovací jazyk
<b>HZ</b>	–	hmotné zdroje
<b>IT</b>	–	informační technologie
<b>JIT</b>	Just in Time	právě včas (v logistice)
<b>KCK</b>	–	Konvergenční controllingový koncept
<b>LZ</b>	–	lidské zdroje
<b>NZ</b>	–	nehmotné zdroje
<b>OR</b>	–	obchodní rejstřík
<b>PHP</b>	Hypertext Preprocessor	hypertextový preprocesor (programovací jazyk)
<b>PPC</b>	Pay Per Click	platba za kliknutí
<b>PROMO</b>	Process Maturity Orchestration®	jedna z metodik procesního řízení
<b>SEO</b>	Search Engine Optimization	optimalizace výsledků vyhledávání
<b>SQL</b>	Structured Query Language	strukturovaný dotazovací jazyk
<b>STDC</b>	See, Think, Do and Care	framework pro řízení nákupního procesu
<b>TQM</b>	Total Quality Management	komplexní řízení jakosti



# 1 Cíl, úkoly a obsah práce

Každé lidské úsilí má mít svůj cíl, od kterého se odvíjí, co pro jeho splnění musíme učinit a jak zjistíme, že jsme dosáhli úspěchu. Proto musí mít cíl také závěrečná práce.

## 1.1 Cíl práce

Podnik, který je subjektem této závěrečné práce a pro který zároveň pracuji, je zaměřen především na zakázkovou tvorbu webových stránek, provádění online marketingových činností a spíše okrajově také na analytickou a konzultační činnost. Je relativně malý a oblast jeho působení je spíše lokální. V poslední době se podniku daří získávat i větší zakázky a mimo jiné k tomu potřebuje nové pracovníky. Vzhledem k těmto skutečnostem a možnému růstu podnik potřebuje standardizovat své řízení, pravidla a postupy a využít osvědčené metody řízení.

Hlavním cílem závěrečné práce je navrhnout způsob řízení tohoto podniku, který bude podporovat jeho rozvoj a růst výkonnosti.

Pro dosažení tohoto cíle je potřeba tuto problematiku analyzovat a následně s využitím procesního a činnostního přístupu k řízení podniku s důrazem na technicko-finanční integraci přinést závěry, které budou podkladem pro budoucí rozhodování vedoucích pracovníků podniku. Pro tento podnik pracuji rád a bude pro mě potěšující, jestliže se mi podaří prostřednictvím mé závěrečné práce mu nějak prospět.

K dosažení výsledku zmíněného v předchozích odstavcích jsem využil těchto metod:

- procesní analýza a návrh podle metodiky PROMO<sup>1</sup>
- zpracování celé návrhové části práce v souladu s hledisky Konvergenčního controllingového konceptu<sup>2</sup>
- lineární programování pro nalezení optimálního plánu prodeje produktů

Dalším cílem této závěrečné práce je také načerpat hlubší vědomosti o řešené problematice a tyto poznatky aplikovat na situaci z reálného světa a skutečného podniku.

## 1.2 Úkoly práce

Úkoly závěrečné práce vychází vždy z cílů. Stanovení úkolů, které je třeba vykonat, dává mimo jiné možnost rozvrhnout si v čase plnění cíle nebo cílů. Také je obvyklé, že se úkoly v průběhu práce aktualizují a doplňují dle potřeby. Následuje seznam úkolů této práce a poté jejich podrobnější popis, členění a výstupy:

1. Charakterizovat zkoumaný podnik a analyzovat jeho stávající procesy
2. Zpracovat relevantní teoretická východiska
3. Vytvořit návrh procesního schématu, strategického plánu a cílů, integrovaného ročního plánu podniku
4. Shrnout a zhodnotit výsledky

---

<sup>1</sup> Viz 3.3.2.

<sup>2</sup> Viz 3.2.6.

### 1. Charakterizovat zkoumaný podnik

Prvním úkolem je seznámení čtenáře s podnikem, o němž se jedná v této práci. To znamená uvedení jeho základních údajů, toho, čemu se věnuje, jak vykonává svoji funkci a co k tomu potřebuje. Výstupy tohoto úkolu jsou:

- souhrn základních údajů o podniku, struktura podniku, charakteristika jeho produktů
- analýza současných procesů, činností, zdrojů a jejich kapacit

### 2. Zpracovat relevantní teoretická východiska

Dalším úkolem, který bude podle potřeby plněn v rámci celé práce, je nabývání a uvádění relevantních teoretických poznatků. Toto nelze činit jednorázově na začátku práce, popřípadě jednorázově někdy jindy, neboť teprve při zpracovávání problému často narážím na oblasti související s daným problémem, které musím například hlouběji prostudovat. Výstupem tohoto úkolu je:

- souhrn teoretických poznatků poskytující informační základnu k ostatním částem práce

### 3. Vytvořit návrh procesního schématu, strategického plánu a cílů, integrovaného ročního plánu podniku

Již z názvu závěrečné práce plyne, že jejím nejvýznamnějším úkolem je věnovat se podnikovým procesům. To probíhá dvěma způsoby. Prvním z nich je popsat, jak v podniku probíhají procesy nyní, což už je součástí jednoho z předcházejících úkolů, který se věnuje charakteristice podniku. Druhým je pak na základě poznání slabých míst stávajících procesů navrhnout, jak by bylo nejvhodnější, aby tyto procesy probíhaly v budoucnosti. Na to vše navazuje potřeba návrhu strategického plánu a integrovaného ročního plánu podniku.

Stejně tak, jako kapitola, ve které se nacházíme, hovoří o cíli a o úkolech závěrečné práce, strategický plán předepisuje cíl, úkoly a ukazatele jejich splnění pro podnik. Integrovaný roční plán podniku sdružuje více plánů, jako je například plán zakázek nebo plán kapacit. Je možné, že čtenář se bude domnívat, že například plánování zakázek, když dosud nevíme, zda nějaké získáme, není příliš užitečné. Pokud však plánování různých činností, a to nejen zakázek, nebudeme provádět vůbec, naše dosažené úspěchy, podaří-li se jich dosáhnout, budou vskutku spíše dílem náhody nebo příznivých okolností nežli výsledkem uvědomělého plnění úkolů. A o dosažení úspěchu definovaným postupem se právě snažíme, nebo bychom se o to alespoň snažit měli. Výstupy tohoto úkolu jsou:

- optimální procesní schéma podniku
- doporučení k implementaci
- strategický plán podniku
- integrovaný roční plán podniku

### 4. Shrnout a zhodnotit výsledky

Po každém úsilí je logickým výsledkem jeho zhodnocení. Nejinak je tomu i v této práci, kdy její závěrečnou část tvoří shrnutí, k čemu jsem došel, proč tomu tak je, jaký bude přínos pro všechny zúčastněné strany a další možný postup. Výstupem tohoto úkolu je:

- odůvodnění užitečnosti výsledného řešení

### 1.3 Obsah práce

1	Cíl, úkoly a obsah práce .....	11
1.1	Cíl práce .....	11
1.2	Úkoly práce.....	11
1.3	Obsah práce.....	13
2	Charakteristika zkoumaného podniku a analýza procesů .....	15
2.1	Zkoumaný podnik .....	15
2.2	Zaměření podniku a okruhy produktů.....	15
2.2.1	Webdesign.....	16
2.2.2	Online marketing .....	17
2.2.3	Analytická a konzultační činnost .....	18
2.2.4	Okruhy produktů .....	18
2.3	Dodavatelé a zákazníci podniku .....	18
2.3.1	Dodavatelé .....	18
2.3.2	Zákazníci .....	19
2.4	Struktura a řízení podniku .....	20
2.4.1	Organizační struktura podniku .....	20
2.4.2	Koncepce řízení podniku .....	21
2.5	Analýza stávajících procesů podniku.....	22
2.5.1	Řídící procesy.....	23
2.5.2	Hlavní procesy .....	28
2.5.3	Podpůrné procesy.....	36
2.6	Závěry charakteristiky podniku a analýzy stávajících procesů podniku .....	39
3	Relevantní teoretická východiska.....	41
3.1	Pojem podniku.....	41
3.1.1	Definice podnikání a podniku .....	41
3.1.2	Typologie podniků .....	42
3.2	Koncepce řízení a přístupu k podnikání.....	43
3.2.1	Ad hoc koncepce .....	43
3.2.2	Marketingová a s ní související koncepce.....	43
3.2.3	Časově zaměřená koncepce .....	47
3.2.4	Komplexní řízení jakosti, total quality management.....	47

3.2.5	Štíhlé řízení, lean management.....	48
3.2.6	Controlling, controllingová koncepce.....	49
3.3	Podnikové procesy a procesní řízení .....	52
3.3.1	Podnikový proces .....	52
3.3.2	Procesní řízení .....	55
3.4	Plánová soustava v podniku .....	57
3.4.1	Strategický plán .....	57
3.4.2	Kapacitní plán .....	58
3.4.3	Plán prodejů .....	58
3.4.4	Provozní podnikový rozpočet .....	58
3.4.5	Kalkulace nákladů .....	59
3.5	Závěr teoretické části .....	59
4	Návrh procesního schématu podniku, strategického plánu a cílů podniku, integrovaného ročního plánu podniku.....	61
4.1	Návrh procesního schématu podniku .....	61
4.1.1	Doporučení ke zlepšení procesů.....	61
4.1.2	Doporučení pro implementaci .....	68
4.2	Návrh strategického plánu podniku .....	69
4.2.1	Souhrn strategických cílů.....	69
4.2.2	Rozpad na podcíle a úkoly, ukazatele splnění.....	70
4.3	Návrh integrovaného ročního plánu podniku .....	74
4.3.1	Kapacitní plán .....	74
4.3.2	Plán prodejů .....	75
4.3.3	Provozní podnikový rozpočet .....	77
4.3.4	Kalkulace nákladů na modelové produkty .....	78
4.4	Zhodnocení návrhové části.....	79
5	Shrnutí a zhodnocení výsledků.....	81
6	Bibliografie.....	83
7	Seznam obrázků a tabulek.....	87
8	Seznam příloh.....	89

## 2 Charakteristika zkoumaného podniku a analýza procesů

V této práci se zabývám podnikem, pro nějž na zkrácený úvazek pracuji. Vzhledem k tomu, že si moji nadřízení nepřejí, abych ve své závěrečné práci, která je veřejně dostupná, uváděl jméno tohoto podniku a další reálná jména, jsou zde tato jména pozměněna či vynechána. Pokud zde u některého tvrzení neuvádím zdroj informací, informace pocházejí v takovém případě z mých vlastních zkušeností, vědomostí nebo pozorování, webových stránek podniku, případně jsou získané obdobným způsobem od kolegů.

### 2.1 Zkoumaný podnik

Podnik Yellowdot, s. r. o., je česká společnost s ručením omezeným zaměřující se na webdesign, online marketing a na analytickou a konzultační činnost.

Než začala podnikat v této formě, fungovala na bázi spolupráce dvou fyzických osob s živnostenským oprávněním, které jsou současnými společníky podniku. Tato spolupráce trvá již od roku 2008. Podnik sídlí v Praze na Novém Městě, kam se nedávno přestěhoval po několikaletém působení v Holešovicích.

#### Základní údaje

Tabulka 1 přehledně ukazuje souhrn základních údajů podniku, jak jsou uvedeny v obchodním rejstříku, a dalších údajů:

Tabulka 1 – Základní údaje podniku Yellowdot (údaje převzaty z [1])

údaje	hodnoty
<b>datum vzniku a zápisu do OR (obchodního rejstříku)</b>	29. července 2014
<b>právní forma podniku</b>	společnost s ručením omezeným
<b>předmět podnikání</b>	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>počet společníků</b>	2
<b>vklad každého společníka</b>	1 Kč
<b>obchodní podíl každého společníka</b>	50 %
<b>základní kapitál</b>	2 Kč
<b>statutární orgán</b>	2 jednatelé, totožní se společníky
<b>celkový počet pracovníků</b>	12
<b>obvyklý roční zisk po zdanění</b>	150 000 Kč

V současné době podnik vedou dva společníci, kteří v něm také pracují. Ti řídí několik pracovníků na různých pozicích. Tito pracovníci jsou převážně mladí lidé, často studenti, kteří pracují na živnostenské oprávnění, na dohodu o provedení práce a podobně. Většina pracovníků také nepracuje na plný úvazek. Někteří další pracovníci jsou také externí a jejich služeb je využíváno v případě potřeby.

### 2.2 Zaměření podniku a okruhy produktů

Nyní podrobněji charakterizuji zaměření a produkty podniku Yellowdot, které, jak už jsem dříve zmínil, se dělí na tři hlavní směry, jejichž výčet následuje zde:

- webdesign
- online marketing
- analytická a konzultační činnost

Dále následuje podrobná charakteristika těchto okruhů produktů:

### 2.2.1 Webdesign

Yellowdot pro své zákazníky připravuje webové stránky na zakázku, a to v nejrůznějším rozsahu od drobných místních podnikatelů až po velké zahraniční společnosti. Vytváří oblíbené webové aplikace, jako jsou e-shopy nebo aplikace pro vzdělávání. Následně se zákazník spolupracuje při správě, udržování a obnovování těchto webů a aplikací. V rámci webdesignu Yellowdot provádí tyto činnosti:

- grafické návrhy
- copywriting
- kódování
- databázový návrh a programování

#### *Grafické návrhy*

Grafické návrhy v převážně elektronické podobě, avšak u některých výtvarných prvků webových stránek také původně ve fyzické (např. kreslené, malované, vystřihované) podobě, vytváří podnik podle potřeby buď vlastními silami, anebo s využitím externích grafiků. Yellowdot vytváří například:

- loga firem
- vlastní design webových stránek
- nejrůznější tištěné propagační materiály – brožury, plakáty, novoroční blahopřání a jiné
- elektronické propagační materiály – bannery, doprovodná grafika k textům

Pro tyto účely podnik dokáže zajistit i pořízení fotografických záznamů a videozáznamů. Nejobvyklejší příležitostí, kdy může zákazník využít fotografických služeb, je produktová fotografie.

#### *Copywriting*

Copywriting je umění vhodně směřovat psaný nebo mluvený projev k lidem tak, aby to tyto lidi ponoukalo k zamýšleným reakcím. [2] V praxi to zde znamená především tvorbu reklamních a marketingových textů.

Pracovníci Yellowdotu po seznámení se s danou problematikou tvoří takové texty na mnoho různých témat a oborů lidské činnosti. Vždy je při tom vítána spolupráce zákazníka, zvláště pak, je-li obor, v němž působí, jedním z méně známých.

Pokud je to zapotřebí, jsou v rámci Yellowdotu prováděny také překlady webů a korektury textů, a to zvláště ve slovenském, anglickém a německém jazyce.

#### *Kódování*

Kódování je činnost, která má zjednodušeně řečeno za cíl především převést návrh webového obsahu z šablony vytvořené v grafickém editoru do podoby validní HTML<sup>3</sup> [3] stránky. Dále se při něm využívají technologie CSS<sup>4</sup> [4], JavaScript<sup>5</sup> a další související technologie. Kodér by měl mít určité nezbytné znalosti

---

<sup>3</sup> HTML = *Hypertext Markup Language*, hypertextový značkovací jazyk, používá speciální symboly pro označování částí (jinak holého) textu, které se pak na výsledné webové stránce dle těchto značek chovají.

<sup>4</sup> CSS = *Cascading Style Sheets*, kaskádové styly, jsou nástrojem pro stylování a formátování HTML stránky.

<sup>5</sup> JavaScript je skriptovací jazyk často používaný na webových stránkách.



navazujících oborů, jako jsou copywriting, interakce člověka s webovou stránkou, grafika, programování. Kódování stránek se v podniku věnuje několik pracovníků.

### *Programování*

K vytvoření webu patří také nezanedbatelný díl programování. Dá se říci, že to, co běžný uživatel na internetu na nějakém webu vidí, je pouze svrchní skořápka něčeho, co musí být naprogramováno a fungovat na k tomu určeném serveru. Programátoři Yellowdotu programují v jazycích PHP<sup>6</sup> [5], JavaScript a pro práci s databází používají dotazovací jazyk SQL<sup>7</sup> [6].

## 2.2.2 Online marketing

Mezi aktivity online marketingu podniku Yellowdot patří především tyto:

- optimalizace výsledků vyhledávání (SEO<sup>8</sup>)
- PPC<sup>9</sup>
- e-mailový marketing
- komunikace na sociálních sítích

Cílem všech online marketingových aktivit obecně je získávání zákazníků a udržení jejich zájmu tak, aby byly spokojené obě strany – nabízející i poptávající.

Je důležité zmínit, že tyto aktivity podnik vykonává především *pro své zákazníky* s cílem získávat, uspokojit a udržet *jejich zákazníky*. Vykonává je buď společně s vytvářením webu pro zákazníka, nebo samostatně, na již existujícím webu zákazníka.

### *SEO*

Optimalizace výsledků vyhledávání znamená, že Yellowdot dbá na to, aby byly stránky zákazníka vhodně přizpůsobeny vyhledávacím algoritmům různých internetových vyhledávačů, a tím pádem se ve výsledcích vyhledávání umísťovaly na horních (neboli pro uživatele nejviditelnějších) místech. Toho se dosahuje prací s obsahem webu, klíčovými slovy, odkazy nebo správným pojmenováním souborů. [7]

### *PPC*

PPC je systém online reklamy. Myšlenka PPC tkví v tom, že inzerent platí za vystavenou reklamu na webu pouze tehdy, jestliže na ni někdo klikl. Výsledkem PPC aktivit je reklama ve formě krátkých textových inzerátů ve vyhledávačích, na sociálních sítích nebo ve formě bannerů na různých stránkách. PPC reklama těží ze své výborné flexibility, měřitelnosti a možnosti přesného zacílení. [8] Yellowdot nedávno rozšířil řady svých pracovníků právě o PPC specialistu.

### *E-mailový marketing*

Yellowdot pro mnohé své zákazníky připravuje rozesílání newsletterů, nabídkových e-mailů i jejich tvorbu. Tím může také napomoci k tomu, aby se k zákazníkům *jejich zákazníci* častěji vraceli. Je to rychlá

---

<sup>6</sup> PHP = *Hypertext Preprocessor*, hypertextový preprocesor, mocný a volně použitelný serverový skriptovací jazyk.

<sup>7</sup> SQL = *Structured Query Language*.

<sup>8</sup> SEO = *Search Engine Optimization*.

<sup>9</sup> PPC = *Pay Per Click*, platba za kliknutí.

a dostupná forma komunikace. Součástí této formy online marketingu je, stejně jako u každé jiné, vyhodnocení dopadu.

### *Sociální sítě*

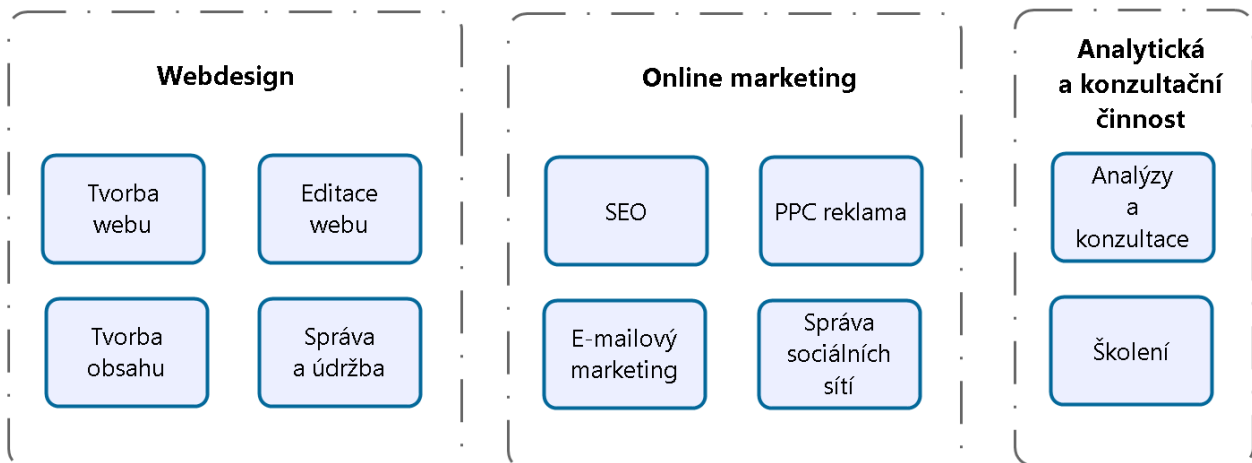
V dnešní době mnohé podniky komunikují se svými zákazníky pomocí sociálních sítí. K tomu, aby taková komunikace byla efektivní a přínosná, je však třeba se jí pečlivě a zejména pravidelně věnovat. A na to některým podnikům nezbývá dostatečné množství pracovníků, času – nebo obojího. Yellowdot umí v tomto směru podnikům poradit nebo tyto aktivity rovnou převzít.

### 2.2.3 Analytická a konzultační činnost

Yellowdot svým klientům nabízí kromě již zmíněného vyhodnocování informačních kampaní také analýzy stávajících webů, konzultace ohledně webových i obchodních záležitostí, školení zaměstnanců zákazníka pro zdokonalení ve využívání nových produktů, a dokonce i možnost podpory jiného dodavatele webu, který již započal se svou prací.

### 2.2.4 Okruhy produktů

Tři okruhy produktů podniku přímo vycházejí ze zaměření podniku. Pro větší názornost je i s jejich podokruhy shrnuje následující Obrázek 1:



Obrázek 1 – Okruhy produktů Yellowdotu (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

## 2.3 Dodavatelé a zákazníci podniku

V předchozí části 2.2 jsem charakterizoval okruhy produktů. Další součástí charakteristiky zkoumaného podniku je charakteristika jeho nejdůležitějších dodavatelů a zákazníků. Dodavatelé a zákazníci jsou uvedeni bez výslovného zmínění názvu nebo jména.

### 2.3.1 Dodavatelé

Dodavatele Yellowdotu lze rozdělit na dvě skupiny, a to na dodavatele zboží a dodavatele služeb. Jelikož se jedná o podnik nevýrobní, převažují zde dodavatelé služeb.

### *Dodavatelé zboží*

Domnívám se, že zde není na místě vytvářet nějaký druh seznamu dodavatelů zboží, protože veškeré potřebné zboží ve zkoumaném podniku je pořizováno u různých maloobchodních dodavatelů podle aktuální potřeby a nejvýhodnější nabídky. Jedná se o následující zboží:

- kancelářské potřeby a vybavení
- nábytek
- IT zařízení a příslušenství
- software
- elektroinstalační materiál
- kuchyňské a domácí potřeby

### *Dodavatelé služeb*

Nyní přejdeme ke skupině dodavatelů služeb. Spolupráce s mnohými z nich má již stálější charakter a jejich služby jsou přímo navázány na tvorbu produktů Yellowdotu. Jiní dodávají služby nezbytné k zajištění chodu podniku, ale jsou nepřímo spojené s produkty. Následuje výčet nejdůležitějších dodavatelů služeb.

Dodavatelé služeb přímo souvisejících s produkty:

- externí grafici
- tisk propagačních letáků, brožur, posterů apod.
- externí specialista na multimédia
- externí fotograf

Dodavatelé služeb přímo nesouvisejících s produkty:

- pronajímatel prostor k podnikání
- poskytovatel internetového připojení
- poskytovatel elektrické energie, vody a plynu
- poskytovatel hostingu

## 2.3.2 Zákazníci

Mezi zákazníky Yellowdotu patří značně různorodá paleta podniků. Liší se zaměřením, velikostí i místem působení. Nyní uvádím zákazníky, kteří patří mezi nejvýznamnější, rozdělené do několika skupin podle jejich zaměření.

### *Průmyslové a technické zaměření*

- distributor zařízení pro biotechnologické laboratoře
- dceřiná firma zahraničního distributora špičkových prostředků a materiálů pro laboratoře
- distributoři optických a laserových technologií pro vědecká pracoviště
- technologická firma zabývající se spojováním materiálů
- dceřiná firma zahraničního strojírenského koncernu

### Služby a obchod

- mezinárodní provozovatel soukromé letecké přepravy
- letecký klub a letecká škola
- advokátní kancelář
- autobazar specializující se na nákladní vozy
- poskytovatel sázkového poradenství
- karlovarský lázeňský hotel
- distributor módních doplňků z přírodních materiálů
- společnost nabízející výuku jógy a e-shop zaměřený na jógu
- prodejce duchovních a spirituálních pomůcek
- alpský hotel v Rakousku
- fitness studia a související služby
- řetězec kaváren a palačinkáren

### Vzdělávání

- tvůrce a distributor výukového softwaru
- vzdělávací a překladatelské centrum
- středočeská střední odborná škola a střední odborné učiliště
- mateřská škola a centrum zájmových aktivit

## 2.4 Struktura a řízení podniku

Tato část popisuje současnou organizační strukturu a koncepci řízení podniku. Více informací o různých koncepcích řízení podniku se nachází v části 3.2.

### 2.4.1 Organizační struktura podniku

Organizační struktura podniku Yellowdot není komplikovaná. Jejím základem jsou dva společníci podniku, kdy každý z nich je obklopen skupinkou „svých“ pracovníků. První ze společníků se zabývá především *frontendovou*<sup>10</sup> částí projektů a marketingovými aktivitami, zatímco druhý především *backendovou*<sup>11</sup> částí projektů. [10] Hranice skupinek a odpovědnosti zaměstnanců nejsou ovšem striktně vymezeny.

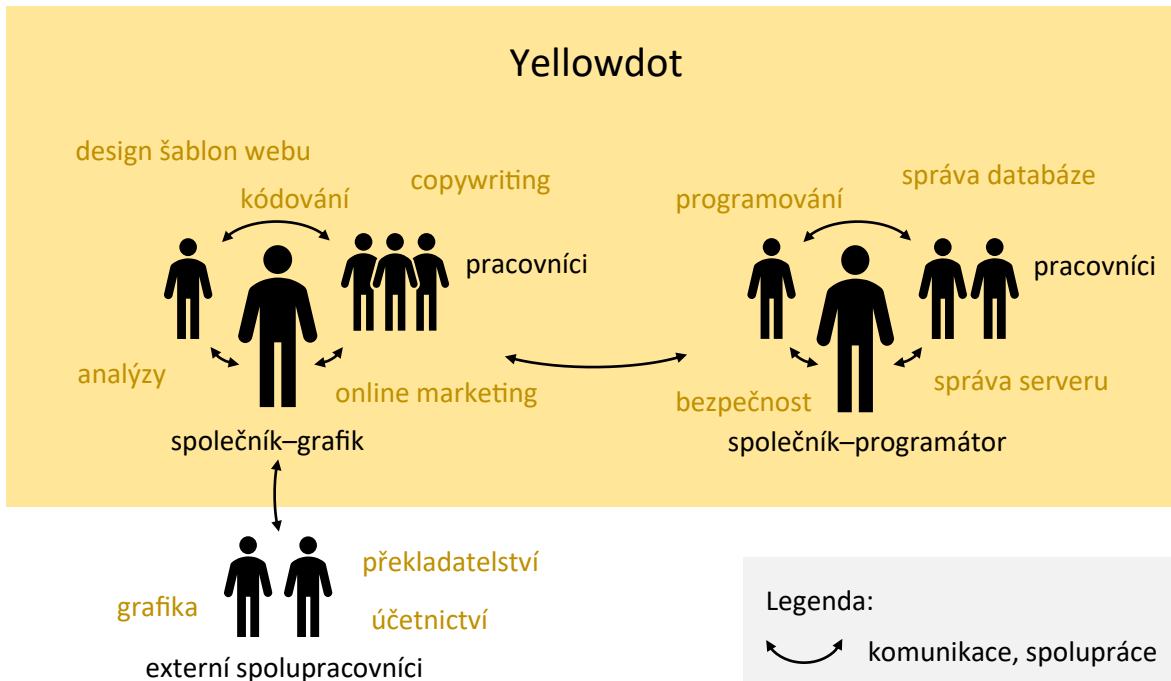
V bližších informacích o procesech podniku v rámci části 2.5 nazývám tyto dva společníky pro jejich vzájemné odlišení v místech, kde je rozdíl důležitý, „společník–grafik“ a „společník–programátor“.

---

<sup>10</sup> *Frontend* = viditelná část webového projektu pro běžné uživatele, zobrazení webových stránek, grafika apod.

<sup>11</sup> *Backend* = opak *frontendu*, část, která obsahuje řídicí logiku pro to, co je zobrazováno prostřednictvím *frontendu*.

Organizační strukturu podniku schematicky zachycuje Obrázek 2.



Obrázek 2 – Organizační struktura Yellowdotu (vlastní zpracování)

Na obrázku jsou vidět obě zmíněné skupinky pracovníků, každá se svým vedoucím. Komunikace i spolupráce, jak je naznačeno šipkami, probíhá především v rámci skupinek, mezi skupinkami vzájemně a též mezi první skupinkou a externími spolupracovníky.

Pracovní hierarchie je vskutku jednoduchá, dvouposchodová, kdy jedinými nadřízenými jsou společníci, a všichni ostatní pracovníci jsou na stejné úrovni. To je na obrázku znázorněno různou velikostí symbolů postav. Každý ze společníků řídí a odměňuje pracovníky ze své skupinky. Ze zmíněných jedenácti stálých pracovníků podniku jsou tedy dva společníci a zbylých devět je rozděleno spíše ve prospěch první skupinky.

#### 2.4.2 Koncepce řízení podniku

Také vzhledem k výše zmíněnému malému počtu pracovníků Yellowdotu není koncepce řízení přesně kodifikována. Dala by se popsat jako ad hoc koncepce (viz 3.2.1) stojící na rozcestí, kde se rozhoduje, zda je udržitelné v ní nadále takto pokračovat, anebo je zapotřebí implementovat některou z rozvinutějších koncepcí řízení podniku. Zmíněné rozhodování je jedním z důvodů vzniku této závěrečné práce.

Z vlastní zkušenosti s podnikem popíši, jak zde řízení probíhá. Neexistují zde ve velkých a středních podnicích běžné organizační útvary jako útvar pro lidské zdroje, finanční útvar, útvar pro informační technologie apod., jelikož by se mohlo stát, že danou agendu nebude mít kdo vykonávat. Tyto činnosti přímo nesejpaté s tvorbou produktu se pak vykonávají takřka za běhu prostřednictvím pracovníků, kteří je vykonávají vedle svých běžných úkolů.

Styl práce, způsob komunikace, plánování, vyhodnocování a odměňování je volnější, pro technickou podporu těchto činností se využívají jednoduchá technická řešení. Příkladem může být vedení pracovních výkazů jednoduchým a individuálním způsobem ve sdíleném tabulkovém editoru a krátkodobé plánování a sledování splnění úkolů na tabuli visící v kanceláři.

## 2.5 Analýza stávajících procesů podniku

O tom, jak jsou charakterizovány podnikové procesy, jaké mají vlastnosti a jaké jsou jejich typy, hovořím v části 3.3.1. Procesy podniku Yellowdot nebyly dosud popsány, standardizovány, a tím pádem ani zaznamenány na jakémkoli médiu. Jejich zde popisovaný průběh tedy není ve 100 % případů shodný s reálným průběhem, ale odpovídá tomu, jak jsou prováděny nejčastěji.

Ke každému procesu je uveden slovní popis a procesní diagram. U každého procesu si dále všimáme několika charakteristických parametrů a zaznamenáváme je. Ty nejdůležitější z nich jsou:

- osoba, která je zodpovědná za daný proces – tato osoba zpravidla definuje, jaký má být postup procesu, a zajišťuje, aby podle toho probíhal
- dodavatelé procesu a dodávané vstupy
- zákazníci/odběratelé procesu a odebírané výstupy
- klíčové činnosti procesu
- klíčové zdroje těchto činností včetně určení kapacitně omezujícího zdroje
  - typy zdrojů označuji za účelem úspornějšího zápisu v následujícím textu těmito zkratkami:
    - lidské zdroje ..... **LZ**
    - hmotné zdroje ..... **HZ**
    - nehmotné zdroje ..... **NZ**
    - finanční zdroje ..... **FZ**
  - kapacitně omezující zdroj je v tabulkách označen symbolem **‡**
  - obecné poznatky o zdrojích a jejich typech uvádím v části 3.3.1 / Zdroje

Zde na výčtu a dále na diagramu na další straně, který ukazuje Obrázek 3, se může čtenář obeznámit s celkovým kontextem procesů v podniku:

Řídící procesy:

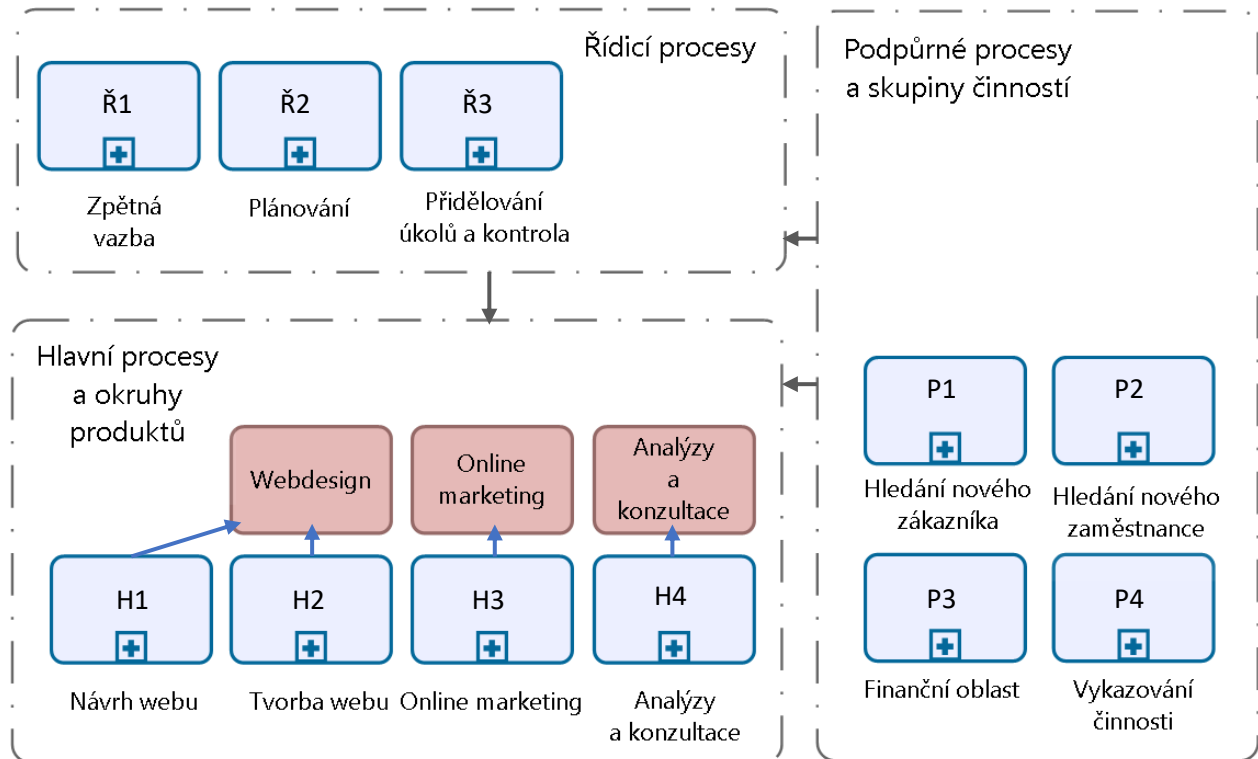
- Ř1 – Poskytování zpětné vazby pracovníkům
- Ř2 – Plánování prací a zakázek
- Ř3 – Zadávání a kontrola plnění úkolů

Hlavní procesy:

- H1 – Návrh webu
- H2 – Tvorba webu
- H3 – Online marketingové aktivity
- H4 – Analytické a konzultační činnosti

Podpůrné procesy:

- P1 – Hledání a oslovování zákazníka
- P2 – Výběrové řízení na nového pracovníka
- P3 – Administrativa a finanční záležitosti
- P4 – Vykazování odpracované činnosti



Obrázek 3 – Současná podoba procesů podniku (vlastní zpracování)

Procesy pro lepší přehlednost označuji kromě názvu ještě písmenem podle typu procesu a pořadovým číslem. Co se týče modelovacího jazyka, ve kterém jsou vyjádřeny procesní diagramy, rozhodl jsem se využít notace BPMN 2.0<sup>12</sup>. Učinil jsem tak ze dvou důvodů. S touto notací jsem se setkal jak při výuce, tak i při působení na stáži, kde se tato notace používá pro zaznamenávání podnikových procesů skutečných organizací. Navíc se domnívám, že je přirozeně čitelná a intuitivní.

Následuje souhrn všech informací o současných podnikových procesech podniku Yellowdot tak, jak probíhají nyní, včetně podrobností zmíněných ve výčtu výše.

### 2.5.1 Řídicí procesy

V kategorii řídicí procesy jsem identifikoval a popsal tyto podnikové procesy:

- Ř1 – Poskytování zpětné vazby pracovníkům
- Ř2 – Plánování prací a zakázek
- Ř3 – Zadávání a kontrola plnění úkolů

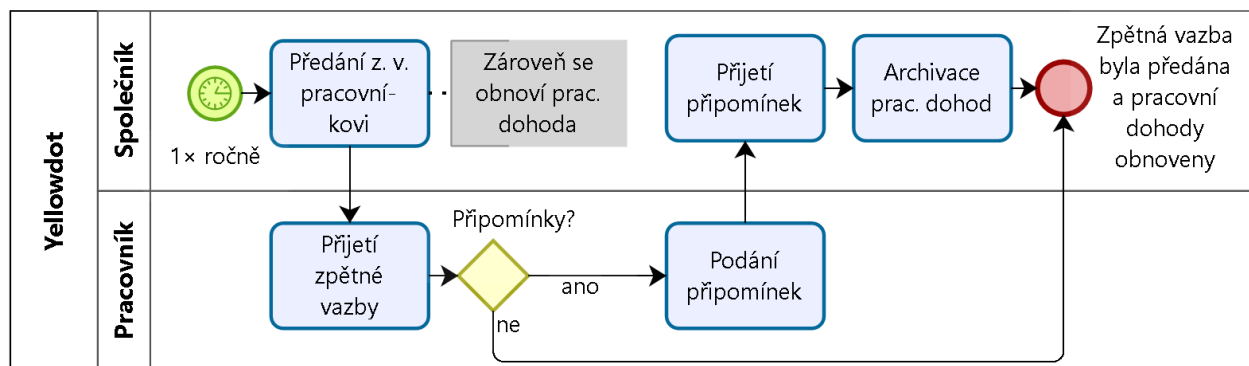
<sup>12</sup> BPMN = *Business Process Model and Notation*, soubor pravidel pro modelování podnikových procesů. [31]

**Ř1 – Poskytování zpětné vazby pracovníkům**

Proces poskytování zpětné vazby pracovníkům zde probíhá navzdory malé velikosti podniku cíleně. Ti pracovníci, kteří pracují na dohodu o provedení práce a podobně, musí mít na konci každého roku dohodu novou, jelikož je zde zvykem tyto dohody vydávat na dobu určitou, a to v délce trvání jednoho roku.

Při příležitosti tisku, předávání a podepisování těchto dokumentů si také vyslechnou názor nadřízeného na to, jak byl spokojen nebo nespokojen s jejich prací a kde vidí možnosti dále se rozvíjet, tématem bývá i budoucí perspektiva pracovníka. Pracovníci, kteří pracují jako živnostníci, dostanou zpětnou vazbu v tomto období také. Každý společník hodnotí pracovníky, se kterými pracuje nejčastěji a má k nim dle své odbornosti nejblíže – viz Obrázek 2.

Následně je pracovník dotázán, zda má i on nějaké dosud nezmiňované podněty či připomínky k chodu podniku nebo k čemukoliv jinému. Má-li, sdělí je nadřízenému, a po podepsání nového výtisku pracovní dohody, pokud je to třeba, je tím pro něj proces ukončen. Nadřízený ještě případně musí zařídit archivaci svého výtisku pracovní dohody, a tím je proces ukončen i pro něj. Procesní diagram ukazuje Obrázek 4.



Obrázek 4 – Procesní diagram: Ř1, poskytování zpětné vazby pracovníkům (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

Další informace o procesu ukazuje Tabulka 2.

Tabulka 2 – Detaily procesu Ř1 (vlastní pozorování)

Ř1 – Poskytování zpětné vazby pracovníkům	
osoba zodpovědná za proces	společníci podniku
dodavatelé procesu	společník, pracovník, jichž se předávání zpětné vazby týká
vstupy procesu	názory a postřehy těchto dotyčných nadřízených i podřízených
výstupy procesu	obeznámení se navzájem s těmito postřehy
odběratelé procesu	všichni pracovníci včetně společníků

Proces rozepsaný do jednotlivých činností s přiřazením zdrojů k těmto činnostem ukazuje Tabulka 3 na další straně.



Tabulka 3 – Zdroje procesu Ř1 (vlastní pozorování)

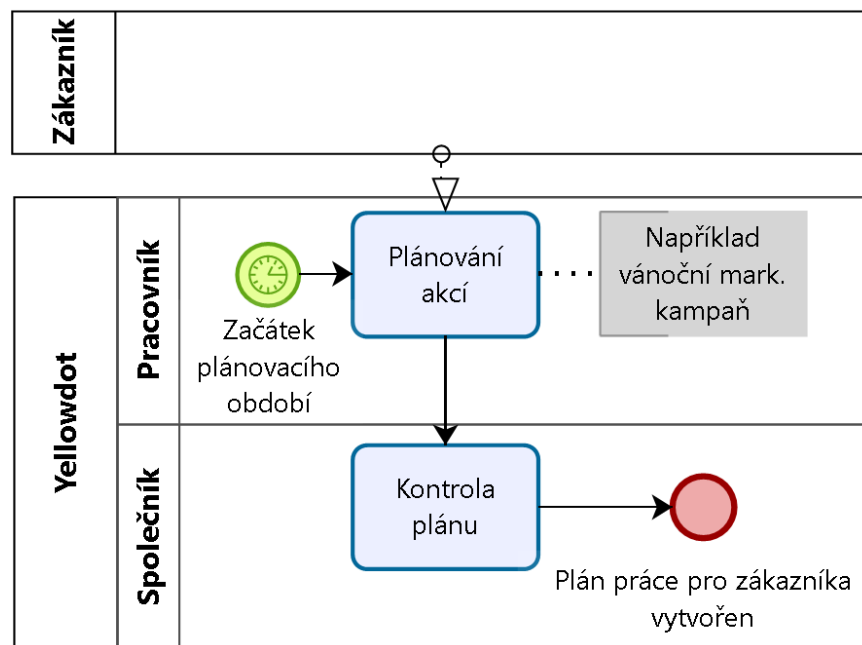
Ř1	LZ	HZ	NZ	FZ
zdroje přiřazené celému procesu	–	kancelářské prostory	–	–
předání zpětné vazby pracovníkovi	oba společníci	–	–	–
obnovení pracovní dohody	oba společníci, pracovník ‡	laserová tiskárna, počítač	záznamy o pracovních dohodách, kancelářský software a disk Google	–
přijetí zpětné vazby	pracovník	–	–	–
podání připomínek	pracovník	–	–	–
přijetí připomínek	oba společníci	–	–	–
archivace pracovních dohod	oba společníci	–	–	–

### Ř2 – Plánování prací a zakázek

Proces plánování prací a zakázek probíhá velmi jednoduše a v zásadě bývá zahájen pouze dvěma způsoby. Prvním z nich je ten, kdy podnik kontaktuje nový zákazník a žádá o splnění zakázky. Tehdy je potřeba vytvořit pro zákazníka nabídku a v rámci ní i časový plán úkonů, které mají být provedeny. Tato varianta plánování prací je obsažena v hlavním procesu H1 – Návrh webu.

Druhý způsob předpokládá probíhající dlouhodobou spolupráci podniku se zákazníkem. Také v takovém případě bývá zapotřebí pravidelně vytvářet plán prováděných úkonů. Týká se to především situací, kdy podnik vytváří pro zákazníka například marketingové kampaně: vánoční, velikonoční, valentýnské a podobně.

Plánování celých zakázek ve smyslu stanovení, kolik zakázek a s jakými parametry je potřeba v určitém časovém období splnit, neprobíhá v současnosti vůbec. Procesní diagram ukazuje Obrázek 5.



Obrázek 5 – Procesní diagram: Ř2, plánování prací a zakázek (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

Další informace o procesu ukazuje Tabulka 4.

Tabulka 4 – Detaily procesu Ř2 (vlastní pozorování)

Ř2 – Plánování prací a zakázek	
osoba zodpovědná za proces	společníci podniku nebo zodpovědný pracovník
dodavatelé procesu	zodpovědný pracovník, zákazník
vstupy procesu	zkušenost pracovníka, požadavky zákazníka
výstupy procesu	vytvoření plánu práce na dané období
odběratelé procesu	zákazník, pracovníci

Proces rozepsaný do jednotlivých činností s přiřazením zdrojů k těmto činnostem ukazuje Tabulka 5.

Tabulka 5 – Zdroje procesu Ř2 (vlastní pozorování)

Ř2	LZ	HZ	NZ	FZ
zdroje přiřazené celému procesu	–	kancelářské prostory, tiskárna	–	–
plánování akcí pro zákazníka	zodpovědný pracovník ‡	počítač	kancelářský software a disk Google	–
Kontrola plánu	společník–grafik	počítač	kancelářský software a disk Google	–

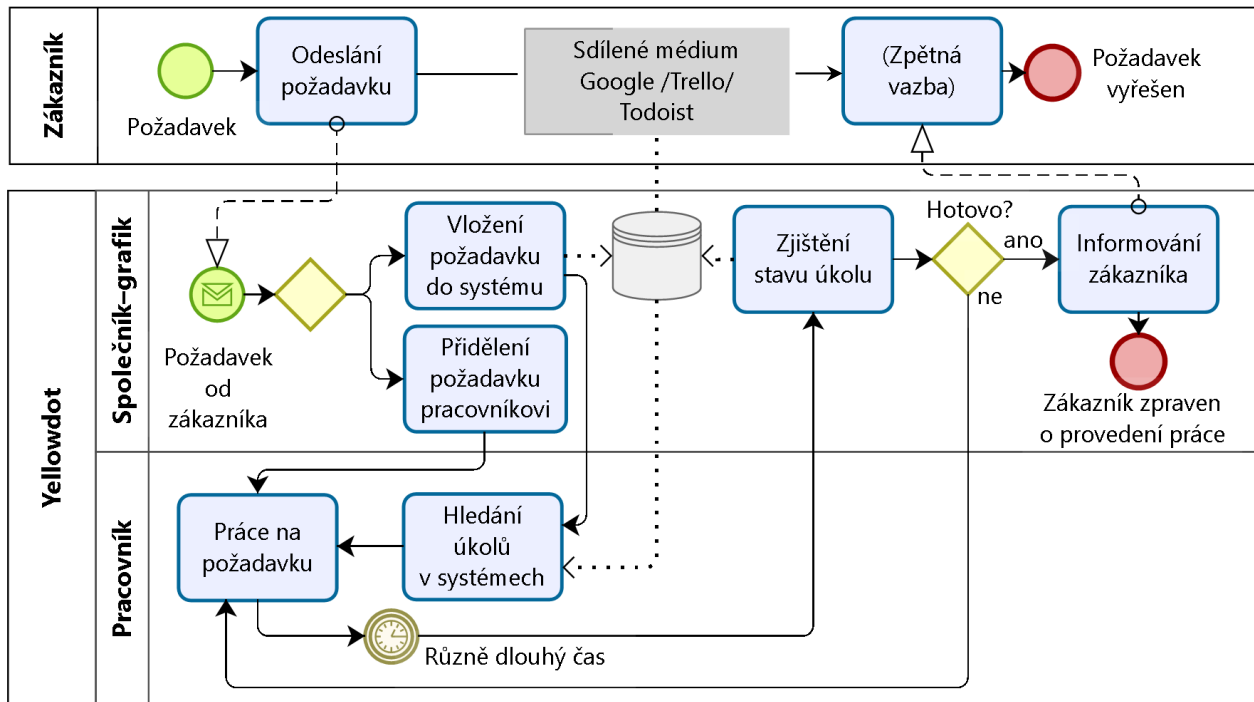
### Ř3 – Zadávání a kontrola plnění úkolů

Proces zadávání úkolů pracovníkům a kontrola plnění těchto úkolů neprobíhá v současnosti příliš organizovaně. To podle mého názoru přináší zbytečnou zátěž a zmatení pracovníků. Proces probíhá několika způsoby:

- ad hoc domluva pracovníků, např. přeposlání e-mailu s požadavkem a následný dotaz na stav plnění
  - tento způsob je často kombinován s vedením sdíleného dokumentu Google, který obsahuje požadavky a úkoly
- využití služby Todoist, online nástroje na tvorbu, úpravu a sdílení seznamů úkolů
- využití služby Trello, online nástroje pro organizaci aktivit
- využití funkcionality vlastního CMS<sup>13</sup> podniku, kde lze též vytvářet, zadávat a upravovat úkoly, čehož je využíváno zejména programátory pro zaznamenávání požadavků na odstraňování chyb

<sup>13</sup> CMS = Content Management System, aplikace pro správu (zejména webového) obsahu. [33]

Obrázek 6 ukazuje procesní diagram zadávání a kontroly plnění úkolů, který byl vyvolán podnětem od zákazníka:



Obrázek 6 – Procesní diagram: Ř3, zadávání a kontrola plnění úkolů (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

Další informace o procesu ukazuje Tabulka 6.

Tabulka 6 – Detaily procesu Ř3 (vlastní pozorování)

Ř3 – Zadávání a kontrola plnění úkolů	
osoba zodpovědná za proces	společníci podniku
dodavatelé procesu	pracovník, zákazník, společník
vstupy procesu	požadavky zákazníka, zkušenost nadřízeného
výstupy procesu	zajištění adekvátního rozdělování a plnění úkolů
odběratelé procesu	zákazník

Proces rozepsaný do jednotlivých činností s přiřazením zdrojů k těmto činnostem ukazuje Tabulka 7.

Tabulka 7 – Zdroje procesu Ř3 (vlastní pozorování)

Ř3	LZ	HZ	NZ	FZ
<b>zdroje přiřazené celému procesu</b>	–	kancelářské prostory	–	–
<b>vložení požadavku do systému</b>	pracovník/společník	počítač	CMS podniku/ Trello/ Todoist/ kancelářský software a disk Google	–
<b>přidělení požadavku pracovníkovi</b>	společník ‡	–	–	–
<b>hledání úkolů v systémech</b>	pracovník	počítač	CMS podniku/ Trello/ Todoist/ kancelářský software a disk Google	–
<b>zjištění stavu úkolu</b>	společník	počítač	CMS podniku/ Trello/ Todoist/ kancelářský software a disk Google	–
<b>informování zákazníka</b>	pracovník/společník	počítač	–	–

### 2.5.2 Hlavní procesy

V kategorii hlavní procesy jsem identifikoval a popsal tyto podnikové procesy:

- H1 – Návrh webu
- H2 – Tvorba webu
- H3 – Online marketingové aktivity
- H4 – Analytické a konzultační činnosti

#### *H1 – Návrh webu*

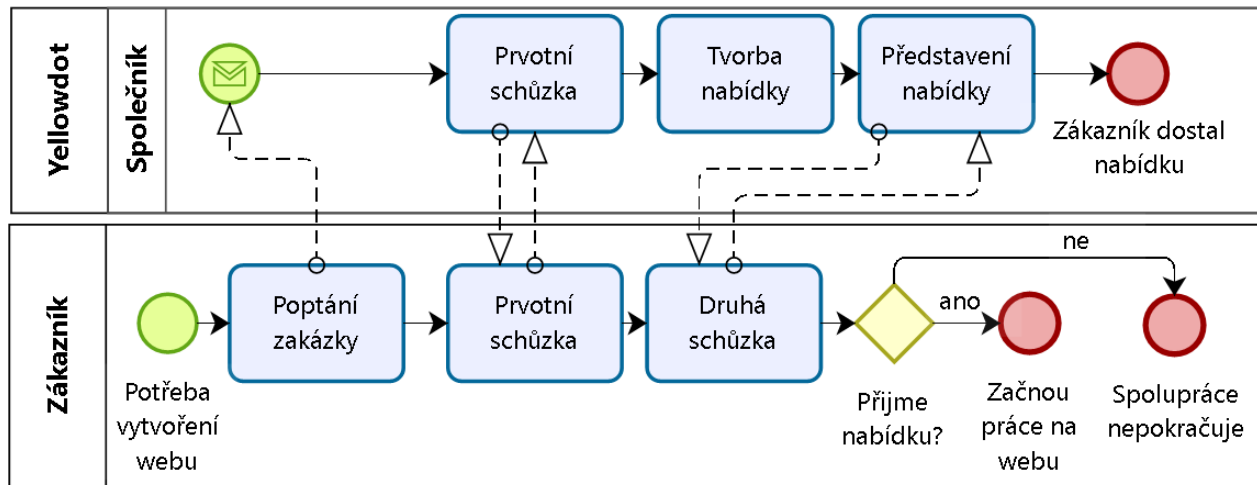
Návrh webu započne, jakmile podnik získá zákazníka, který si přeje vytvoření webových stránek, aktivita je vždy nejprve na straně zákazníka. Počátečním krokem tohoto procesu je prvotní schůzka se zákazníkem, která má za cíl ujasnit, jaké jsou cíle nastávající spolupráce. K těmto cílům je potom třeba hledat cesty, jak je splnit.

Druhým krokem je tvorba nabídky pro zákazníka. O ní jsem se již zmiňoval, neboť plánování práce je též součástí řídicího procesu Ř2 – Plánování prací a zakázek. Nutné části nabídky jsou tedy tyto:

- předpokládaná cena nabízeného řešení
- vlastnosti nabízeného řešení
- časový harmonogram prací
- představení podniku Yellowdot zákazníkovi včetně referencí od jiných zákazníků

Zákazník má nyní možnost zvážit klady a zápory nabídky a učinit rozhodnutí, zda spolupráce na zakázce bude pokračovat, či nikoliv. Nepřijme-li zákazník nabídku, proces H1 – Návrh webu zde končí. Přijme-li zákazník nabídku a odsouhlasí všechny její části, pak tento proces končí též a začíná fáze vlastní práce na

zakázce, kterou jsem oddělil do dalšího procesu H2 – Tvorba webu. Proces návrhu webu přehledně ukazuje Obrázek 7.



Obrázek 7 – Procesní diagram: H1, návrh webu (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

Další informace o procesu ukazuje Tabulka 8.

Tabulka 8 – Detaily procesu H1 (vlastní pozorování)

H1 – Návrh webu	
osoba zodpovědná za proces	společníci podniku
dodavatelé procesu	společník, zákazník
vstupy procesu	potřeby zákazníka, možnosti podniku
výstupy procesu	nabídka na zakázku, rozhodnutí, zda bude spolupráce pokračovat
odběratelé procesu	zákazník, H2 – Tvorba webu

Proces rozepsaný do jednotlivých činností s přiřazením zdrojů k těmto činnostem ukazuje Tabulka 9.

Tabulka 9 – Zdroje procesu H1 (vlastní pozorování)

H1	LZ	HZ	NZ	FZ
zdroje přiřazené celému procesu	–	kancelářské prostory	–	–
prvotní schůzka	společník–grafik ‡	–	–	–
tvorba nabídky	společník–grafik	počítač	kancelářský software a disk Google	–
představení nabídky	společník–grafik, případně oba společníci	počítač	–	–

### H2 – Tvorba webu

Pokud předchozí proces H1 – Návrh webu skončí tím, že zákazník si přeje pokračování prací na zakázce, další činnosti jsou následující:

- vstupní analýza, další možné rozhovory se zákazníkem
  - analýza klíčových slov

- analýza trhu
- a jiné
- návrh struktury a scénářů (budoucího zamýšleného chování webu)
- tvorba wireframů<sup>14</sup>, zjednodušených modelů reprezentujících podobu výsledného webu – tyto modely mohou být interaktivní (reagující na klikání kurzorem) a dobře poslouží jako pomůcka pro prezentaci funkcionalit a vzhledu zpracovávaného řešení pro zákazníka
- tvorba grafického ztvárnění webu
- tvorba databázového modelu webu
- kódování
- programování
- testování
- zprovoznění webu jako funkčního celku na testovacím serveru a vytvoření možnosti přístupu zákazníka na web
- nahrání této testovací verze na produkční server a zprovoznění

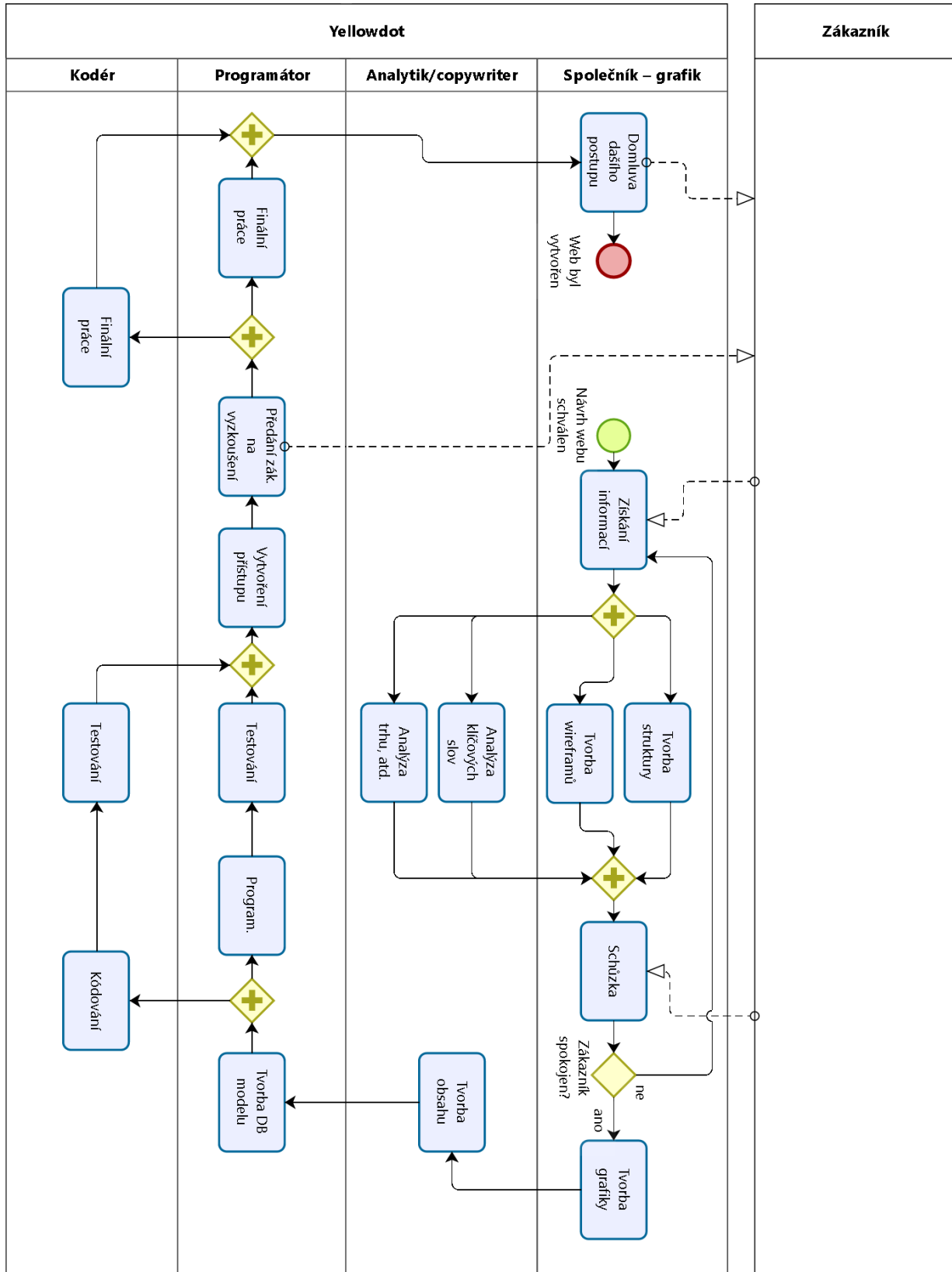
Tým je nový web vytvořen. Je důležité na tomto místě poznamenat, že je běžné, že činnosti tohoto procesu neprobíhají jedna za druhou tak, jak bylo naznačeno ve výčtu nahoře, ale k některým z nich se pracovníci vrací. Uvedu příklad. Při tvorbě zcela nového webu se nejprve pomocí všech zmíněných činností vytvoří hlavní stránka a kontaktní stránka budoucího webu. Později, v další iteraci, se vytvoří zbylé stránky. Také další činnosti, jako jsou kódování a tvorba nového obsahu, často probíhají v cyklech.

Proces je velmi obdobný také v případě, kdy se nejedná o tvorbu čistě nového webu, ale například o rozšíření nebo přepracování existujícího. V takovém případě může být postup práce jednodušší o to, že není potřebné znova tvořit některé struktury, ale na druhou stranu složitější například o nutnost vytvořit rozhraní mezi existujícím a novým subsystémem typu rezervace sportovních lekcí pro klienty.

Odevzdáním hotové práce zákazníkovi spolupráce většinou nekončí. Je běžné se zákazníkem spolupracovat i nadále, a to zejména formou udržování webu v aktuálnosti, doplňováním nového obsahu nebo rozvíjením jeho marketingových aktivit. Proces tvorby webu ukazuje Obrázek 8 na další straně.

---

<sup>14</sup> Wireframe = anglicky „drátěný model“, tento termín je odvozen od skutečnosti, že wireframe má obsahovat pouze texty a čáry. [32]



Obrázek 8 – Procesní diagram: H2, tvorba webu (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

Další informace o procesu ukazuje Tabulka 10.

Tabulka 10 – Detaily procesu H2 (vlastní pozorování)

H2 – Tvorba webu	
osoba zodpovědná za proces	společníci podniku
dodavatelé procesu	zákazník, společník, pracovníci podniku
vstupy procesu	potřeby zákazníka, možnosti podniku, know-how pracovníků podniku
výstupy procesu	vytvořené webové stránky
odběratelé procesu	zákazník

Proces rozepsaný do jednotlivých činností s přiřazením zdrojů k těmto činnostem ukazuje Tabulka 11.

Tabulka 11 – Zdroje procesu H2 (vlastní pozorování)

H2	LZ	HZ	NZ	FZ
zdroje přiřazené celému procesu	–	kancelářské prostory, server	webhosting	–
získání informací od zákazníka	společník–grafik	–	–	–
tvorba struktury webu	společník–grafik	počítač	kancelářský software a disk Google	–
tvorba wireframů	společník–grafik	počítač	Adobe Fireworks	–
analýza klíčových slov	analytik/copywriter	počítač	Google Analytics	–
analýza trhu	analytik/copywriter	počítač	–	–
schůzka: prezentace kostry webu	společník–grafik	počítač	–	–
tvorba grafiky	společník–grafik	počítač	Adobe Fireworks	–
tvorba obsahu	analytik/copywriter, grafik	počítač	kancelářský software a disk Google	–
tvorba DB modelu	společník–programátor, programátor ‡	počítač	textový editor, webový prohlížeč	–
kódování	dva kodéři	počítač	textový editor, webový prohlížeč, CMS	–
programování	společník–programátor, programátor	počítač	integrované vývojové prostředí	–
testování	dva kodéři, vhodný volný pracovník, (programátor)	počítač	kancelářský software a disk Google, CMS	–
vytvoření testovací instance webu	společník–programátor	počítač	textový editor, webový prohlížeč, CMS	–
dokončovací práce	dva kodéři, programátor	počítač	textový editor, webový prohlížeč, integrované vývojové prostředí, CMS	–
vytvoření produkční instance webu	společník–programátor	počítač	textový editor, webový prohlížeč, CMS	–
domluva dalšího postupu	společník–grafik	–	–	–



### H3 – Online marketingové aktivity

Přeje-li si zákazník pomoc při vykonávání online marketingových aktivit nebo jejich úplné převzetí, kontaktuje podnik a na schůzce se společníkem podniku prezentuje své požadavky. Pokud je zákazník stávající, není nutné o něm zjišťovat tolik informací, jako kdyby byl zcela nový. Následuje konsenzus a stanovení plánu aktivit, které budou vykonávány. Podle tohoto plánu nadřazený deleguje aktivity na pracovníky, kteří do velké míry postupují samostatně, což se týká i další komunikace se zákazníkem. Proces navrhování a uskutečňování online marketingových aktivit ukazuje Obrázek 9 na další straně.

Zajímavou novou technikou, kterou v této oblasti podnik začíná využívat, je takzvaný framework STDC<sup>15</sup>. Tento framework vysvětluje interakci podniku a zákazníka zaměřenou na nákup, která má podle autora frameworku Avinashy Kaushika čtyři fáze označené *See*, *Think*, *Do* a *Care*. [11] Tyto fáze mají následující význam:

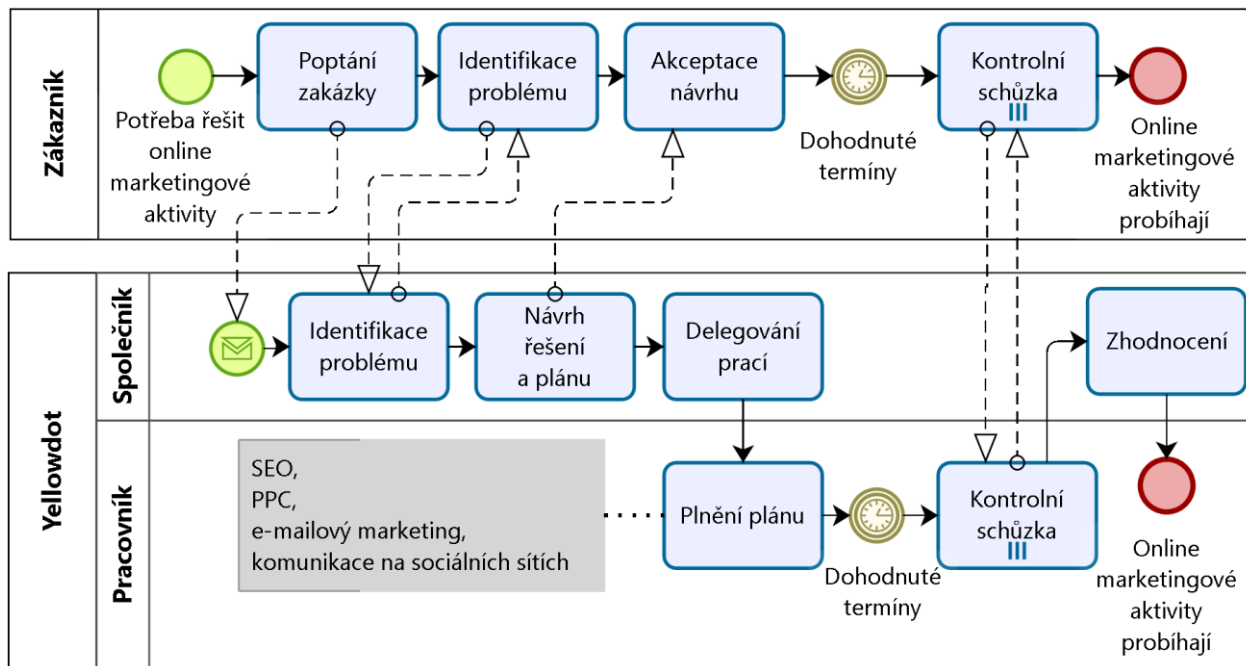
- **See** (vidět) – oslovení co největšího počtu takových lidí, kteří by mohli mít v budoucnu zájem o daný výrobek nebo službu
- **Think** (přemýšlet) – zaměření se na takovou skupinu potenciálních zákazníků, kteří již řeší otázky spojené s nákupem daného výrobku či služby a rozhodují se, zda nakoupit, nebo nenakoupit
- **Do** (učinit) – zaměření se na skupinu lidí, kteří se již rozhodli, že daný produkt koupí, rozhodují se ale, kde jej koupí
- **Care** (pečovat) – péče o zákazníky, kteří již nakoupili, a rozvíjení vztahu s nimi

Na základě těchto fází se stanovuje plán, jaké aktivity budou v jednotlivých fázích nákupního procesu prováděny a s využitím jakých prostředků se budou provádět, také pomocí kterých informačních kanálů bude podnik se zákazníkem komunikovat. Pro každou cílovou skupinu zákazníků má být vytvořen vlastní STDC plán.

Podnik používající frameworku STDC těží ze své komplexní práce se zákazníkem například tak, že jestliže podnik úspěšně používá STDC, zákazník ve fázi *Do* již díky fázím *See* a *Think* o podniku ví, a tak se pro něj snáze rozhodne. Znovuzískání zákazníka, který je celkově uspokojen, zvláště pak fázemi *Do* a *Care*, navíc nestojí žádné další prostředky.

---

<sup>15</sup> Zkratka STDC je vytvořena z počátečních písmen anglických slov *see*, *think*, *do* a *care*.



Obrázek 9 – Procesní diagram: H3, online marketingové aktivity (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

Další informace o procesu ukazuje Tabulka 12.

Tabulka 12 – Detaily procesu H3 (vlastní pozorování)

H3 – Online marketingové aktivity	
osoba zodpovědná za proces	společníci podniku
dodavatelé procesu	zákazník, společník, pracovníci podniku
vstupy procesu	potřeby zákazníka, možnosti podniku, know-how pracovníků podniku
výstupy procesu	vytvoření a uskutečňování marketingových aktivit
odběratelé procesu	zákazník

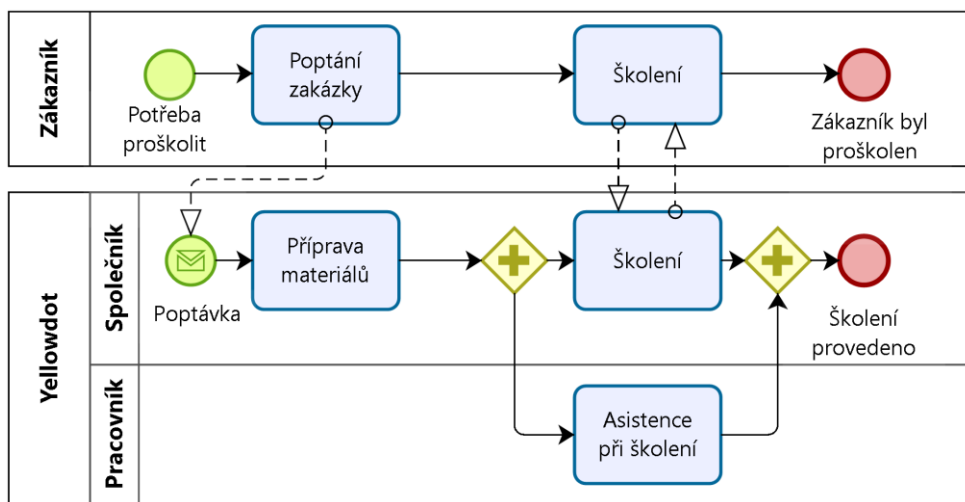
Proces rozepsaný do jednotlivých činností s přiřazením zdrojů k těmto činnostem ukazuje Tabulka 13.

Tabulka 13 – Zdroje procesu H3 (vlastní pozorování)

H3	LZ	HZ	NZ	FZ
zdroje přiřazené celému procesu	–	kancelářské prostory	–	–
identifikace problému	společník–grafik ‡	–	–	–
návrh řešení a plánu	společník–grafik	počítač	kancelářský software a disk Google	–
delegování prací	společník–grafik	–	kancelářský software a disk Google	–
plnění plánu	pověřený pracovník	počítač	kancelářský software a disk Google, Google Analytics	–
kontrolní schůzka	pověřený pracovník, (společník–grafik)	počítač	–	–
zhodnocení	společník–grafik	počítač	–	–

**H4 – Analytické a konzultační činnosti**

Tyto činnosti probíhají v současnosti velmi omezeně. Proces se týká spíše externích projektů a poskytování školení k produktům, jichž se týkají. Proces ukazuje Obrázek 10.



Obrázek 10 – Procesní diagram: H4, školení (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

Další informace o procesu ukazuje Tabulka 14.

Tabulka 14 – Detaily procesu H4 (vlastní pozorování)

H4 – Analytické a konzultační činnosti	
osoba zodpovědná za proces	společníci podniku
dodavatelé procesu	zákazník, společník–grafik
vstupy procesu	požadavky zákazníka, znalosti společníka
výstupy procesu	předání znalostí zákazníkovi
odběratelé procesu	zákazník

Proces rozepsaný do jednotlivých činností s přiřazením zdrojů k těmto činnostem ukazuje Tabulka 15.

Tabulka 15 – Zdroje procesu H4 (vlastní pozorování)

H4	LZ	HZ	NZ	FZ
zdroje přiřazené celému procesu	–	kancelářské prostory	–	–
příprava materiálů	společník–grafik ‡	počítač, tiskárna	kancelářský software a disk Google	–
školení	společník–grafik	–	–	–
asistence při školení	pověřený pracovník	–	–	–

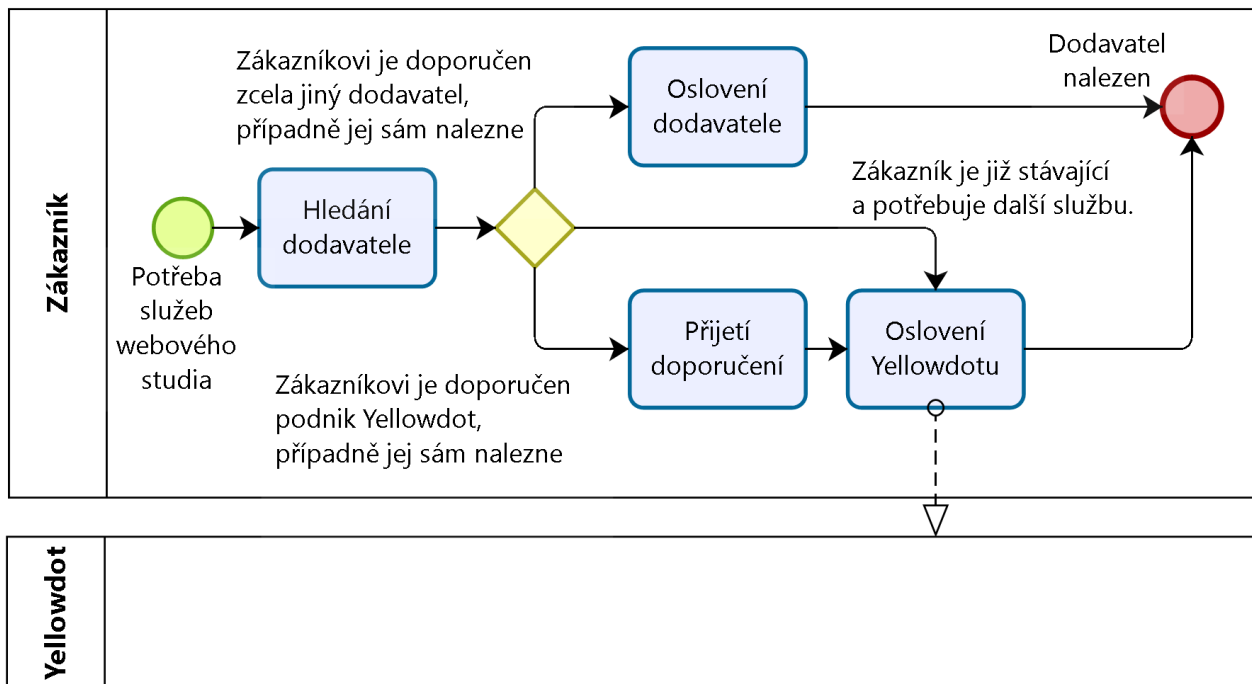
### 2.5.3 Podpůrné procesy

V kategorii podpůrné procesy jsem identifikoval a popsal tyto podnikové procesy:

- P1 – Hledání a oslovování zákazníka
- P2 – Výběrové řízení na nového pracovníka
- P3 – Administrativa a finanční záležitosti
- P4 – Vykazování odpracované činnosti

#### P1 – Hledání a oslovování zákazníka

Získávání potenciálních zákazníků v současnosti probíhá dvěma způsoby, a to pomocí doporučení od stávajících zákazníků, nebo pouze pasivně tak, že zákazník vyhledá podnik Yellowdot sám, například pomocí webových stránek podniku. Takže ve většině případů lze říci, že podnik nalezne zákazníka tehdy, když si jej zákazník sám vybere, což ukazuje Obrázek 11.



Obrázek 11 – Procesní diagram: P1, hledání zákazníka/dodavatele (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

Další informace o procesu ukazuje Tabulka 16.

Tabulka 16 – Detaily procesu P1 (vlastní pozorování)

P1 – Hledání a oslovování zákazníka	
osoba zodpovědná za proces	společníci podniku
dodavatelé procesu	společník, pracovníci podniku
vstupy procesu	know-how pracovníků podniku
výstupy procesu	udržování webu podniku
odběratelé procesu	podnik

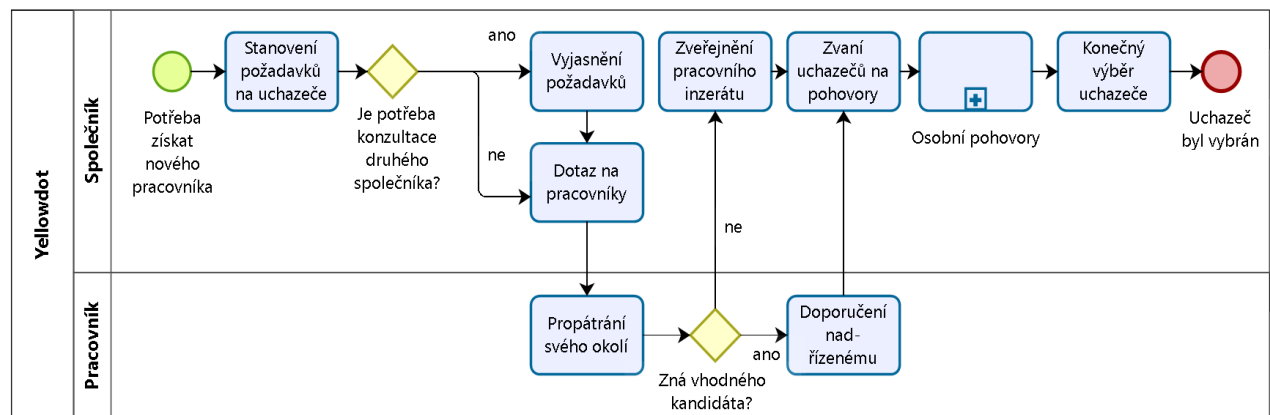
Proces rozepsaný do jednotlivých činností s přiřazením zdrojů k těmto činnostem ukazuje Tabulka 17.

Tabulka 17 – Zdroje procesu P1 (vlastní pozorování)

P1	LZ	HZ	NZ	FZ
<b>zdroje přiřazené celému procesu</b>	–	kancelářské prostory	–	–
<b>udržování webu podniku</b>	společník–grafik ‡	počítač	kancelářský software a disk Google, textový editor, CMS	–

**P2 – Výběrové řízení na nového pracovníka**

Proces začíná u některého ze společníků tím, že si dotyčný uvědomí potřebu získat nového pracovníka s určitými kompetencemi. Pak pokračuje snahou o hledání vhodného kandidáta v řadách známých stávajících pracovníků. Pokračuje dalšími kroky, kterými jsou vytvoření a zveřejnění inzerátu s poptávkou pracovníka, komunikace s kandidáty a pracovní pohovory s kandidáty. Proces pokračuje až do nalezení vhodného kandidáta a přijetí jej do týmu. Tento proces ukazuje Obrázek 12.



Obrázek 12 – Procesní diagram: P2, výběrové řízení na nového pracovníka (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

Další informace o procesu ukazuje Tabulka 18.

Tabulka 18 – Detaily procesu P2 (vlastní pozorování)

P2 – Výběrové řízení na nového pracovníka	
<b>osoba zodpovědná za proces</b>	společníci podniku
<b>dodavatelé procesu</b>	společníci, (pracovníci)
<b>vstupy procesu</b>	požadavky na nového pracovníka, známosti
<b>výstupy procesu</b>	výběr nového pracovníka
<b>odběratelé procesu</b>	podnik

Proces rozepsaný do jednotlivých činností s přiřazením zdrojů k těmto činnostem ukazuje Tabulka 19.

Tabulka 19 – Zdroje procesu P2 (vlastní pozorování)

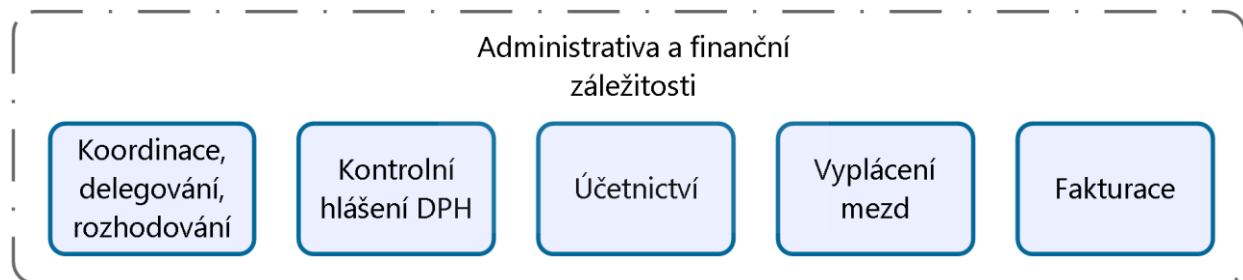
P2	LZ	HZ	NZ	FZ
<b>zdroje přiřazené celému procesu</b>	–	kancelářské prostory	–	–
<b>stanovení požadavků na uchazeče</b>	společník/společníci ‡	–	–	–

P2 – pokračování tabulky	LZ	HZ	NZ	FZ
vyjasnění požadavků	společník/společníci	–	–	–
dotaz na pracovníky	společník pracovník	–	–	–
propátrání svého okolí	pracovník	–	–	–
zveřejnění pracovního inzerátu	společník	počítač	webový prohlížeč	–
doporučení kandidáta	pracovník	–	–	–
zvaní uchazečů na pohovory	společník	počítač	webový prohlížeč	–
pracovní pohovory	společník/společníci	–	–	–
výběr uchazeče	společník/společníci	počítač	–	–

### P3 – Administrativa a finanční záležitosti

Některé řídicí činnosti jsem vyčlenil do samostatných procesů, například získávání nových pracovníků (viz P2). Vedoucí pracovník však vykonává mnoho každodenních drobných řídicích úkonů včetně nezbytné komunikace se zákazníky i pracovníky, které shrnuji v této skupině činností.

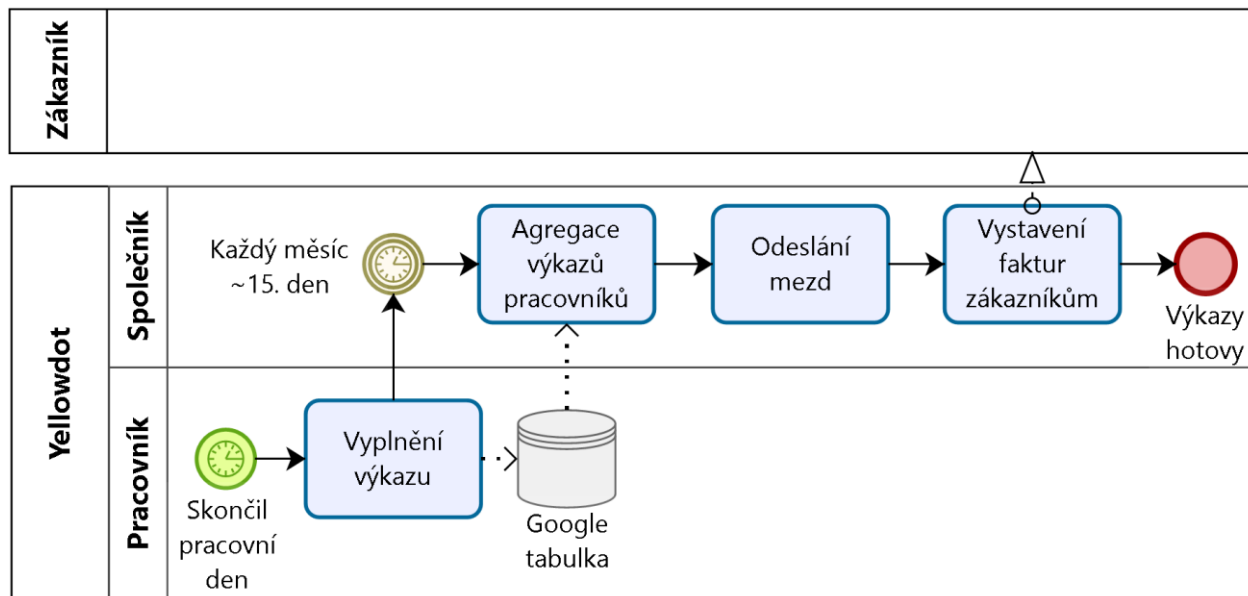
Do této oblasti řadím také řešení záležitostí, jako jsou například vedení účetnictví (částečně zajišťováno nákupem externí služby), vyplácení mzdy pracovníkům podniku a fakturaci. Přestože jsou tyto aktivity důležité, a nebylo by je tedy správné vynechat, mají charakter spíše izolovaných činností než celých procesů, alespoň na úrovni detailu popisu procesů, na které se v této části práce pohybují. Tyto činnosti ukazuje Obrázek 13.



Obrázek 13 – Diagram činností: P3, administrativa a finanční záležitosti (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

### P4 – Vykazování odpracované činnosti

Všichni pracovníci musí zapisovat svoji činnost za účelem zjištění, zda pracují dostatečně dlouho, za účelem jejich odměňování a vykazování odpracované činnosti zákazníkovi. Většina pracovníků má vytvořenou vlastní tabulku v tabulkovém editoru Google, kterou sdílí s nadřízeným. Ke každé své aktivitě pracovník zapisuje do tabulky datum, druh práce, zákazníka, strávený čas a svoji odměnu. Nadřízený s měsíční frekvencí tyto výkazy prochází, filtruje podle zákazníků a na základě výkazů pracovníků vystavuje výkazy práce a faktury pro zákazníky. Procesní diagram ukazuje Obrázek 14 na další straně.



Obrázek 14 – Procesní diagram: P4, vykazování odpracované činnosti (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

Další informace o procesu ukazuje Tabulka 20.

Tabulka 20 – Detaily procesu P4 (vlastní pozorování)

P4 – Vykazování odpracované činnosti	
osoba zodpovědná za proces	společníci podniku
dodavatelé procesu	pracovníci
vstupy procesu	data o odpracovaných činnostech
výstupy procesu	pracovní výkazy pro další použití
odběratelé procesu	P3, společníci

Proces rozepsaný do jednotlivých činností s přiřazením zdrojů k těmto činnostem ukazuje Tabulka 21.

Tabulka 21 – Zdroje procesu P4 (vlastní pozorování)

P4	LZ	HZ	NZ	FZ
zdroje přiřazené celému procesu	–	kancelářské prostory	–	–
vyplnění výkazu	dotyčný pracovník	počítač	webový prohlížeč, kancelářský software a disk Google, CMS	–
agregace výkazů	společník ‡	počítač	webový prohlížeč, kancelářský software a disk Google, CMS	–
odeslání mezd	společník	počítač	internetové bankovníctví	–
vystavení faktur	společník	počítač	kancelářský software a disk Google	–

## 2.6 Závěry charakteristiky podniku a analýzy stávajících procesů podniku

Na začátku kapitoly jsem poskytl informace, které umožňují, aby se čtenář seznámil se zkoumaným podnikem a jeho okolím.

Identifikoval jsem a analyzoval 11 podnikových procesů. V souladu s teorií (viz 3.3) jsem zaměřil pozornost na činnosti procesů, jejich vstupy, výstupy, dodavatele, odběratele a zdroje. Z této analýzy a identifikace některých nedokonalostí stávajících procesů vychází návrh procesního schématu podniku, který se nachází ve čtvrté kapitole.

Ten se zaměřuje v první řadě na skutečnost, že procesy podniku doposud nebyly popsány, tudíž navrhuje především procesy standardizovat. Kromě toho nabízí také zlepšení vnitřního chodu mnohých zde identifikovaných procesů.



### 3 Relevantní teoretická východiska

Tato kapitola poskytuje relevantní teoretická východiska pro související části práce. Nejprve se v ní věnuji obecným informacím o podnicích. Jelikož se v práci zabývám zkoumáním a návrhem řízení v malém podniku, uvádím také, v čem jsou specifické právě malé podniky.

Dalšími částmi této kapitoly jsou charakteristiky různých koncepcí řízení podniku, podnikové procesy a procesní řízení, plánová soustava podniku a řízení nákladů.

Zpracovávání relevantních teoretických informací, vyhledávání adekvátních zdrojů a jejich studování probíhalo během celé tvorby závěrečné práce. Předcházelo charakteristice a analýze procesů podniku (ve druhé kapitole), probíhalo souběžně s ní a probíhalo také souběžně s přípravou návrhu procesního schématu a plánové soustavy podniku (ve čtvrté kapitole).

#### 3.1 Pojem podniku

V současnosti se podnikání dynamicky rozvíjí, proto je na začátek vhodné uvést přesné definice.

##### 3.1.1 Definice podnikání a podniku

###### *Podnikání*

Zde uvádím definici podnikání podle Obchodního zákoníku:

*„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ [12]*

###### *Podnik*

Zde uvádím definici podniku podle Obchodního zákoníku:

*„Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“*

*Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.“ [12]*

A zde je uvedena alternativní definice podniku podle Synka a Kislingerové:

*„Podnik je složitý organismus sestávající z řady článků, zabývajících se různými činnostmi a plnícími různé funkce. Všechny činnosti musí být koordinovány tak, aby podnik jako celek plnil své cíle. To je úkolem vrcholového managementu, který tvoří buď přímo vlastníci, nebo, a to je v praxi častější, placení manažeři.“*

*Vrcholový management formuluje poslání podniku, podnikové cíle a strategii; jejich plnění je náplní strategického, taktického a operativního řízení. Samotné řízení probíhá v několika fázích, kterými jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola.“ [13]*

Z těchto definic mohu shrnout, že podnik je složitější struktura hmotných i nehmotných věcí, která slouží k tomu, aby byly naplněny cíle podniku, tj. umožnění podnikání, což je soustavná činnost prováděná za účelem dosažení zisku pro podnikatele.

Aby podnik plnil svoji funkci, musí být řízen vlastníky nebo manažery. Koncepce řízení podniku mohou být různé, což popisují v části 3.2.

### 3.1.2 Typologie podniků

Existují také různé podniky. Můžeme je dělit podle právní formy podnikání, podle velikosti, podle oboru, v jakém daný podnik působí, nebo podle hospodářského sektoru. V tomto dělení vycházím ze zpracování Synka a Kislíngrové. [13, s. 72–81]

#### *Dělení podniků podle právní formy podnikání*

- podniky jednotlivce
  - živnostenské podnikání
- osobní společnosti
  - veřejná obchodní společnost
  - komanditní společnost
- kapitálové společnosti
  - společnost s ručením omezeným
  - akciová společnost
- družstva
- státní podniky

#### *Dělení podniků podle velikosti*

Dělení Evropské unie – počet zaměstnanců

- mikropodniky (1–9 zaměstnanců)
- malé podniky (10–99 zaměstnanců)
- střední podniky (100–499 zaměstnanců)
- velké podniky (500 a více zaměstnanců)

Dělení v ČR – kombinované

- malé podniky (počet zaměstnanců < 100, roční obrat ≤ 30 mil. Kč)
- střední podniky (počet zaměstnanců < 500, roční obrat ≤ 100 mil. Kč)
- velké podniky (přesahující tyto meze)

#### *Dělení podniků podle hospodářského sektoru, podle odvětví*

- primární sektor – získávání primárních přírodních surovin (těžba, lov, lesnictví apod.)
- sekundární sektor – přeměna primárních surovin (průmysl, energetika, stavebnictví apod.)
- terciární sektor – služby (doprava, média, vzdělávání, média, informační technologie apod.)

Toto jsou tři základní sektory, k nimž lze připojit ještě čtvrtý, jeho vyčleněním z terciárního [14]:

- kvartérní sektor – věda a výzkum<sup>16</sup> (vysoká kvalifikace zaměstnanců, inovace, nové technologie)

Jemnější dělení vycházející z právě uvedeného je podle odvětví a produktů: např. IT podnik, dřevozpracující podnik, pivovar, poradenská společnost, nemocnice apod.

## 3.2 Konceptce řízení a přístupu k podnikání

V předchozí části jsem uvedl základní informace o tom, co je podnik, jaké jsou typy podniků a co je jejich účelem. Na to navazují konceptce řízení v podniku, které podle svého typu různým způsobem zabezpečují vykonávání funkce podniku. Existuje jich mnoho, vznikaly v různé době a řeší podobný problém. Proto lze mezi nimi pozorovat rozdíly i podobnosti nebo redundance.

### 3.2.1 Ad hoc konceptce

Ne každý současný podnik uvědoměle pěstuje některou ze známých koncepcí řízení. To se týká především mikropodniků a drobných podniků. Přesto se domnívám, že i nemít v podniku pojmenovanou a pečlivě dodržovanou koncepci řízení je samo o sobě určitou koncepcí řízení, která nemusí nutně být překážkou vykonávání funkce dotyčného podniku.

Mezi výhody ad hoc<sup>17</sup> konceptce patří hlavně nenáročnost na znalosti, techniku a její uživatelská přívětivost. Nevýhodou může být její samotná podstata – je zde riziko určitého chaosu, které se zvětšuje více než lineárně s rostoucím počtem pracovníků. Od určitého počtu lidí, kteří spolu musí komunikovat a efektivně vykonávat své úkoly, se stává velmi obtížným toto udržet na přijatelné úrovni efektivity. Pak již vyvstává potřeba některé skutečné konceptce řízení.

### 3.2.2 Marketingová a s ní související konceptce

Další řídicí koncepcí je marketingová, která navazuje na řadu předcházejících historických koncepcí. V současnosti z ní ale také pramení nové konceptce. Při jejich popisu v pořadí podle doby vzniku a užívání vycházím z Kotlerova a Armstrongova zpracování. [15, s. 31–34]

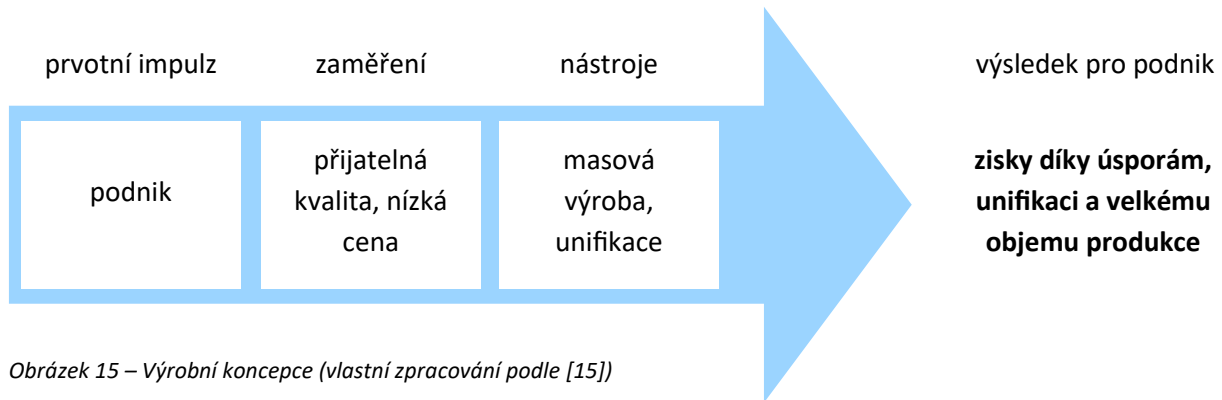
---

<sup>16</sup> Kvartérnímu sektoru se též říká *znalostní sektor*.

<sup>17</sup> *Ad hoc* je termín pocházející z latiny a volně znamená *vztahující se k tomuto jednotlivému případu* neboli zabývá se řešením právě odehrávající se situace tak, jak to vyžaduje, nikoliv podle plánu. [29] To koresponduje s charakterem této konceptce.

**Výrobní koncepce**

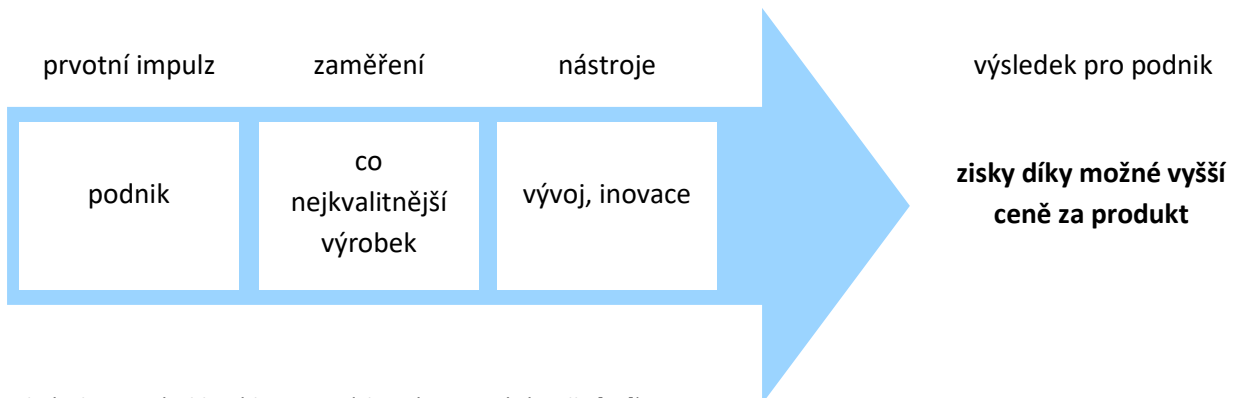
Výrobní koncepce vznikla na začátku minulého století ve Spojených státech. Těžiště koncepce leží především v hromadné, nenáročné, levné a efektivní výrobě. Příkladem takové produkce může být společnost Ford s modelem T, který byl prvním masově rozšířeným osobním automobilem. Hlavní výhodou pro zákazníka je dostupnost produktu. Výrobní koncepci schematicky ilustruje Obrázek 15.



Obrázek 15 – Výrobní koncepce (vlastní zpracování podle [15])

**Výrobová koncepce**

Na výrobní koncepci navazuje výrobová, která se nesnaží uspokojit zákazníka akceptovatelnou kvalitou produktu a dostupnou cenou, ale snaží se přinést produkt v co nejvyšší kvalitě, v různých provedeních, s co nejlepšími vlastnostmi a nabízející nové technologie. Stále ještě vychází primárně z potřeb, možností a schopností podniku, nikoliv z potřeb zákazníka. Výrobovou koncepci schematicky ilustruje Obrázek 16.

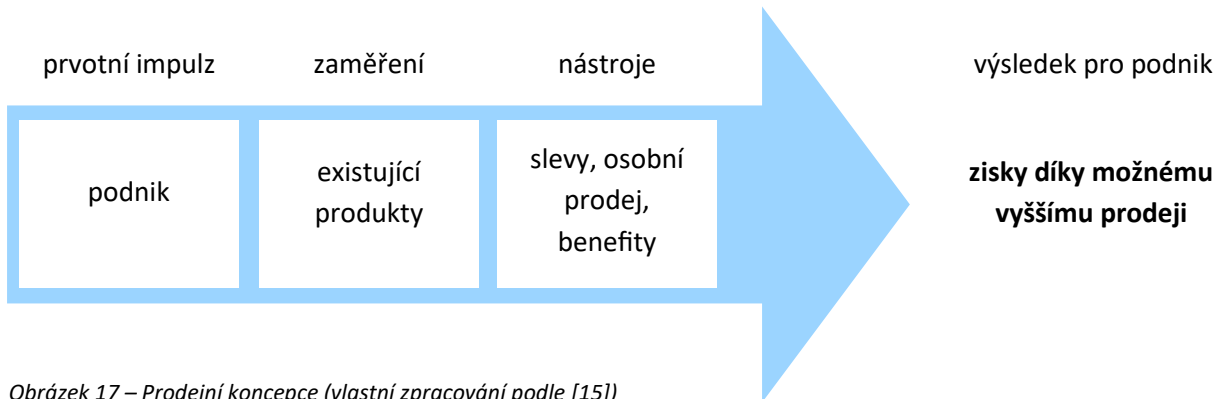


Obrázek 16 – Výrobová koncepce (vlastní zpracování podle [15])

**Prodejní koncepce**

Další koncepce klade důraz na ovlivnění zákazníka, aby se rozhodl zakoupit daný produkt nebo službu. K tomu slouží různé techniky, nejdůležitější jsou různé formy propagace a reklamy. Patří sem však i takové techniky, jako je přímé vyhledávání a kontaktování zákazníků obchodníkem a nabízení produktu, což mnoho zákazníků spíše odrazuje. Dalším prostředkem podpory prodeje jsou slevy, bonusy a různé jiné benefity pro zákazníka. Koncepce se uplatňuje u produktů, jimiž je trh nasycen.

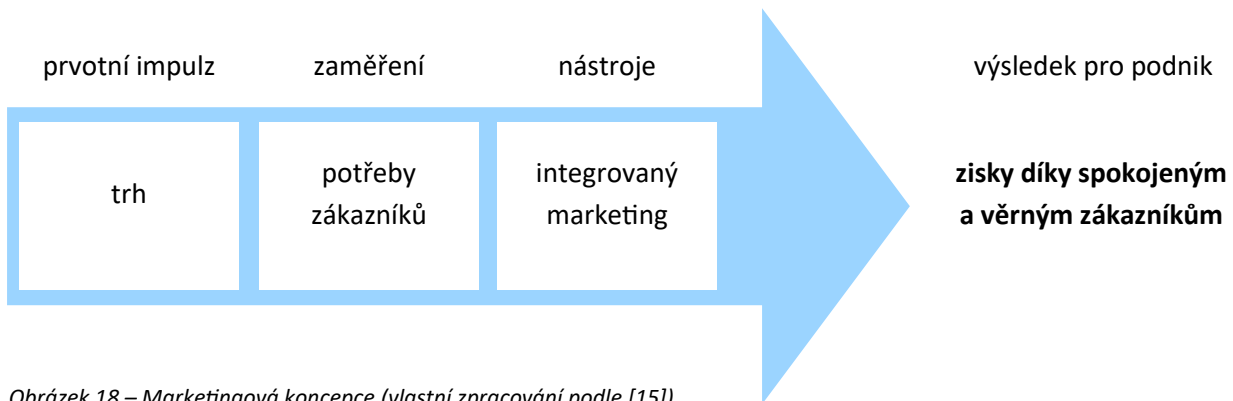
Prodejní koncepci schematicky ilustruje Obrázek 17.



Obrázek 17 – Prodejní koncepce (vlastní zpracování podle [15])

### Marketingová koncepce

Tato průlomová koncepce se objevila v polovině 50. let minulého století. [16] Na rozdíl od předchozích, marketingová koncepce primárně vychází z potřeb zákazníků. Klíčové je jejich poznání, rozčlenění do segmentů a zaměření se na ně. Snaha odlišit se od konkurence spočívá ve snaze podniku lépe reagovat na potřeby zákazníků a plnit jejich požadavky. Nezaměřuje se pouze například na cenovou politiku nebo produktovou politiku tak, jak tomu bylo u předchozích koncepcí, ale využívá všechny nástroje marketingu. Cílem koncepce je také udržovat dlouhodobý kontakt se zákazníky. Marketingovou koncepci schematicky ilustruje Obrázek 18.



Obrázek 18 – Marketingová koncepce (vlastní zpracování podle [15])

### Sociálně marketingová koncepce

Sociálně marketingová koncepce<sup>18</sup> vychází z marketingové, a navíc usiluje o vzájemný soulad těchto oblastí:

- požadavky zákazníků
- ohledy k okolí
  - lidské společenství
  - životní prostředí

<sup>18</sup> V České republice se touto koncepcí začínají zabývat především velké podniky, například banky. [30]

- přínosy pro podnik

Tyto tři hlavní oblasti zájmu se podnik snaží sladit krátkodobě i dlouhodobě a snaží se tedy o společensky odpovědné podnikání. Pokud totiž budou uspokojeny potřeby celého společenství, lze očekávat, že budou uspokojeny taktéž potřeby podniku. Sociálně marketingovou koncepci schematicky ilustruje Obrázek 19.



Obrázek 19 – Sociálně marketingová koncepce (vlastní zpracování podle [15])

### *Holistická marketingová koncepce*

Nejnovejším článkem v řetězci těchto s marketingem spjatých koncepcí řízení je holistická neboli celostní marketingová koncepce. [17] Navazuje na marketingovou a sociálně marketingovou koncepci a reaguje na potřebu celistvého vnímání problematiky. V současnosti je potřebné přistupovat k řízení podnikání takto komplexně mimo jiné kvůli velkému rozvoji internetu. Internet nabízí obrovské možnosti komunikace, sbírání, propojování a využívání informací.

Holistická marketingová koncepce má následující čtyři složky:

- vztahový marketing – budování dlouhodobých a přínosných vztahů mezi podnikem, zákazníky, dodavateli, distributory atd., cílem je vybudování fungující sítě vztahů
- integrovaný marketing – úkolem integrovaného marketingu je práce s marketingovými nástroji za účelem vytváření marketingových programů, jejichž realizace přinese splnění marketingových cílů
- interní marketing – zajišťování přijímání společných marketingových zásad v celém podniku, jednotné vystupování podniku
- společensky zodpovědný marketing – viz Sociálně marketingová koncepce

### *Manažerské nástroje pro podporu vztahu se zákazníky*

Do marketingové oblasti spadá také pojem CRM<sup>19</sup>. CRM je řada metod a technických prostředků, včetně software určeného přímo k tomuto účelu, které mají za cíl dlouhodobě udržovat a rozvíjet vztahy se

<sup>19</sup> CRM = *Customer Relationship Management*, řízení vztahů se zákazníky, případně přenesené označení informačního systému určeného k těmto aktivitám.

zákazníky. CRM systém obsahuje databázi, která spravuje veškerá důležitá data o zákaznících, a často nabízí různé analytické, podpůrné a prediktivní funkce. [18]

### 3.2.3 Časově zaměřená koncepce

Časově zaměřená koncepce (time-based management) považuje za důležitý zdroj pro podnik faktor času. Reaguje tak na dynamicky se vyvíjející konkurenční prostředí. Je možné určit tři hlavní cíle koncepce [19]:

- zkrácení času od počátku vývoje produktu po jeho uvedení na trh
- zkrácení času od objednání produktu po jeho doručení zákazníkovi
- zkrácení času čekání na vyřízení podnětu nebo stížnosti

Když podnik bude takto přistupovat k zacházení s časem, je to pro něj cesta, jak překonat konkurenci. Díky efektivnějšímu nakládání s časem může také snížit na čase závislé výrobní náklady, a naopak zvýšit kvalitu produktu. Jestliže bude mít podnik kvalitnější produkt, má možnost uplatnit na trhu cenovou výhodu.

Další výhodou zkrácené doby, během které se vytváří produkt nebo vyřizuje zakázka, je kromě zmíněných nižších provozních nákladů také snížení čistého pracovního kapitálu.

Aby se podnik stal silným konkurenčním hráčem na základě efektivního využívání času, musí být pro to splněny určité předpoklady:

- kvalitní spolupráce mezi útvary podniku
  - integrace pracovních postupů + dostupnost údajů o nich
  - schopnost útvarů vnímat situaci ze širší nežli pouze své perspektivy
- flexibilní organizace projektů
- snaha o snižování rizika vzniku stresových situací
- kvalitní podniková kultura
  - orientovaná na všeobecnou aktivitu pracovníků
  - přiblížení se zákazníkům a jejich přáním
  - podpora snah o vylepšení a inovace

### 3.2.4 Komplexní řízení jakosti, total quality management

Koncepce komplexního řízení jakosti nebo kvality<sup>20</sup> (často se používá anglický termín *total quality management* a zkratka TQM) na rozdíl od časově zaměřené koncepce řízení za nejdůležitější faktor považuje jakost provedení podnikového výkonu. Nejdůležitějším cílem, ke kterému směřují všechny aktivity podniku, je schopnost dodat produkt zákazníkovi v jakosti podle jeho potřeb a přání, nikoliv podle potřeb a přání podniku. Z této orientace na zákazníka vychází definice jakosti, která je určující pro systematické plánování a řízení v podniku. Starat se o udržování jakosti je úkol, kterým se nezabývá pouze útvar určený pro řízení jakosti, ale mají se jím zabývat řídicí pracovníci na všech úrovních. Každý z nich je přitom zodpovědný za dodržování zásad jakosti na svém pracovním úseku, zatímco útvaru přímo určenému pro řízení jakosti přísluší podpůrná a usměrňující úloha.

---

<sup>20</sup> Slova *jakost* a *kvalita* jsou synonyma.

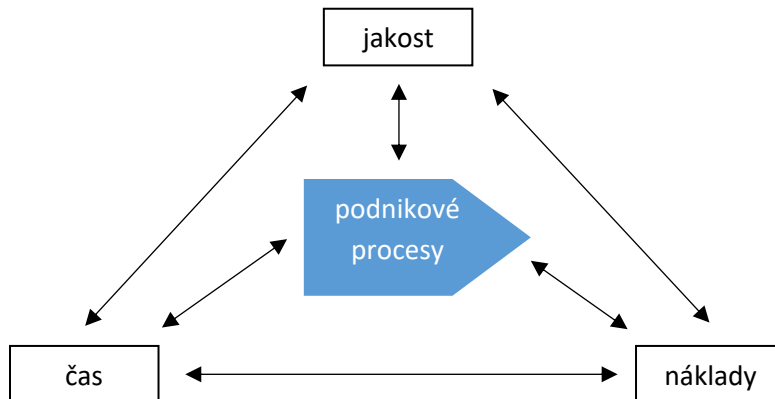
Cílem TQM je pracovat bez chyb, to znamená provádět podnikové výkony ve shodě s tím, jak je definováno, že mají být prováděny. Tím se zabezpečí, že podniku a tím pádem i zákazníkům nebudou vznikat zbytečné náklady navíc, například kvůli reklamacím nebo nutnosti přepracovávat zakázky. Podle této konceptce je nutné přibližovat se k bezchybné práci systematicky, odhalováním hlubších příčin chyb (včetně potenciálních) a jejich odstraňováním, nikoliv pouze jednotlivými a nahodilými korekcemi už nastalých chyb. K tomu napomáhá mimo jiné kvalitní podniková dokumentace.

Důležité je, aby se TQM nezaměřoval pouze na výrobní činnosti, ale také na řídicí a podpůrné činnosti, neboť i v těchto činnostech často vznikají zbytečné náklady, jsou-li tyto vykonávány v nedostatečné kvalitě. [19, s. 53–54]

### 3.2.5 Štíhlé řízení, lean management

Konceptce štíhlého řízení neboli *lean managementu* úzce souvisí s časově zaměřenou konceptcí a s konceptcí TQM. Vžitý překlad štíhlé řízení je třeba chápat nikoliv jako „hubené“, nebo dokonce snad i „ošizené“, ale jako lehké, výkonné, atletické. [19] Snaží se o zjednodušení a zpřehlednění řízení podniku.

Ve středu zájmu konceptce se nacházejí podnikové procesy, které se chovají určitým způsobem ve třech dimenzích, a to v dimenzi času, jakosti a nákladů. Tuto myšlenku ukazuje Obrázek 20.



Obrázek 20 – „Magický trojúhelník“ v lean managementu (překresleno podle [19])

Díky zmíněné procesní orientaci konceptce se předejde tomu, aby se řízení a plánování soustřeďovalo pouze ve funkčních útvech podniku a nepřekračovalo jejich meze, což by vedlo právě ke snížení přehlednosti řízení podniku a snížení efektivity práce. Řízení tedy musí překračovat meze útvarů a zároveň je spojovat. Kromě celkové procesní organizace je k tomu zapotřebí podnikové plánování a řízení zahrnující nejen informace o nákladech a výkonech vztahující se k procesům, ale navíc také údaje o rychlosti a jakosti.

Rolf Eschenbach uvádí jako výchozí pro zeštíhlení řízení podniku tyto body [19, s. 56]:

- zmenšení šíře sortimentu a zmenšení rozdrobenosti struktury zákazníků
- soustředění se na operace, které přinášejí největší hodnotu
- struktura s využitím homogenních jednotek schopných se samostatně řídit



- efektivní vývoj zaměřený na cílení nákladů
- zamezení plýtvání časem pomocí nepřerušovaného toku materiálu
  - také pomocí dodávek materiálu takzvaně *Just in Time* (JIT), právě včas, kdy například dodávka autosedaček dorazí do automobilky přesně ve chvíli, kdy se mají montovat do vozů na výrobní lince

Se štíhlým managementem souvisí také snaha o neustálé zlepšování produktů a procesů (continuous improvement). Tato filozofie, v Japonsku vylepšená a známá jako *Kaizen*, je založená na tom, že více častějších malých zlepšení má ve výsledku větší přínosy než ne tolik častá, ale zásadní zlepšení. V rámci filozofie *Kaizen* probíhají takzvané kroužky jakosti, ve kterých pracovníci průběžně vypracovávají a navrhuji zmiňovaná zlepšení.

Štíhlý management v Japonsku zaznamenal nemalé hospodářské úspěchy a rozvinul se v ucelenou koncepci obsahující TQM, *time-based management*, *Kaizen*, JIT a další techniky.

### 3.2.6 Controlling, controllingová koncepce

Jinou koncepcí řízení podniku, než byly dosud zmíněné, je controllingová koncepce. Na úvod této části bych rád upozornil na rozšířený omyl, kdy se zaměňují pojmy controlling a kontrola.

#### *Kontrola*

Vodáček a Vodáčková definují kontrolu takto:

*„Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí nezbytná na všech úrovních řízení. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací.“* [20]

#### *Controlling*

Naproti tomu controlling je spíše mladý, dynamický a důrazný styl řízení podniku, který zahrnuje mnoho činností od původního sledování odchylek přes tvorbu podkladů pro sdílení informací a rozhodování až po vykonávání funkce rámce a ideje pro řízení celého podniku. Controlling se také neustále mění, vyvíjí a jeho podoba v různých podnicích se liší. Liší se z toho důvodu, že controlling má schopnost přizpůsobovat se aktuální situaci a aktuálním potřebám v podniku a také proto, že v každém podniku probíhají různé procesy, existuje jiná podniková kultura apod. Na to vše dokáže controllingové pojetí řízení reagovat. [21]

Z výše zmíněného je tedy vidět, že controlling je značně širším pojmem než kontrola, ačkoliv je kontrola také jeho přirozenou součástí, vedle jiných aktivit.

#### *Hlavní cíle controllingu*

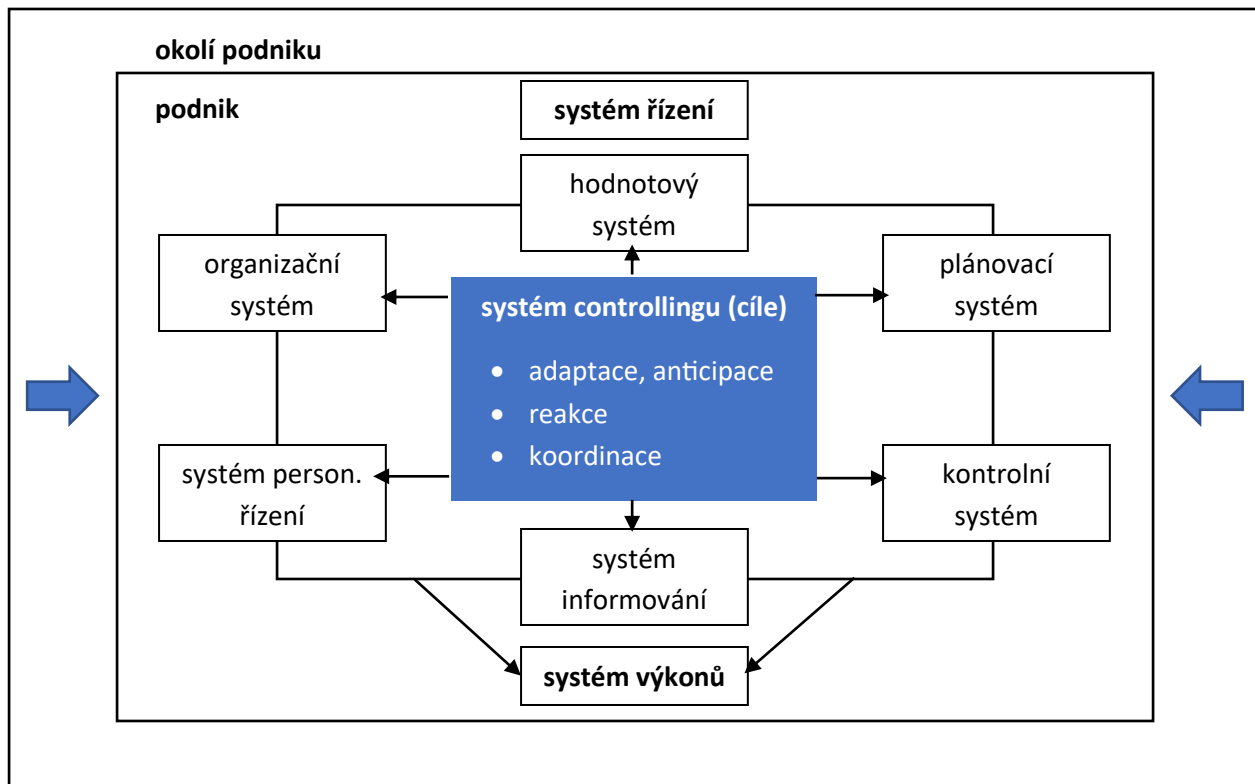
Controlling má dvě významné skupiny cílů, a to hlavní a zprostředkované. Postupně charakterizují obě tyto skupiny.

Hlavním cílem controllingu je zajištění dlouhodobé životaschopnosti podniku. Tohoto cíle lze dosáhnout prostřednictvím následujících cílů řízení [19]:

- schopnost anticipace a adaptace podniku
  - anticipace – předjímáním možných změn v budoucnosti a poskytování údajů o nich

- adaptace – přizpůsobení se již nastalým změnám a poskytování údajů o nich
- schopnost reakce podniku – role controllingu spočívá především ve schopnosti poskytnout vedoucím pracovníkům takové údaje, které ukážou vztah mezi skutečností a plány a také umožní reagovat na případné rozpory
- schopnost koordinace v podniku – úlohou controllingu je ve shodě s podnikovou kulturou vytvářet předpoklady harmonické kooperace jednotlivých útvarů v podniku

Obrázek 21 ukazuje schematicky bezprostřední cíle controllingu, systémy controllingu a jejich zasazení do kontextu podniku a jeho okolí.



Obrázek 21 – Bezprostřední cíle controllingu, systémy controllingu (překresleno podle [19])

### Zprostředkované cíle controllingu

Na podnik lze také nahlížet jako na spojenectví tří skupin partnerů: vlastníků, zaměstnanců a zástupců okolí podniku. Tito partneři mají různé nároky a cíle. Management podniku má za úkol udržovat rovnováhu v plnění cílů zmíněných skupin, protože na tom závisí stálost podniku.

Při této nesnadné úloze, tím nesnadnější, čím proměnlivější jsou nároky partnerů, musí být management podpořen controllinem. Jeho zprostředkovaným cílem je tedy tato koordinace plnění cílů všech zainteresovaných stran.

### *Historie controllingu*

Než započnu s podrobnějším popisem controllingových principů, bude vhodné stručně nastínit, jak tato konceptce postupem času vznikala. Na tom bude možné také pozorovat v úvodu této části zmíněný postupný vývoj zaměření konceptce.

Je důležité si uvědomit, že tento časový vývoj pojetí controllingu neznamena, že v určitém období v minulosti se ve všech podnicích řídicích se controllingovou konceptcí používalo pouze odpovídající pojetí dané době. Stejně tak neodpovídá skutečnosti, že by se dnes všechny dotyčné podniky řídily pouze nejnovějším pojetím controllingového řízení. Je tedy třeba brát zřetel na tyto dvě roviny:

1. historický vývoj controllingového řízení má sám o sobě určité životní fáze
2. každý podnik řídicí se controllingovou konceptcí podle svých potřeb, možností a schopností využívá určité pojetí konceptce (i dřívější)

Pojetí controllingové konceptce v čase [21]:

- 30.–40. léta 20. století v USA – pojetí controllingu se zaměřovalo zejména na kontrolu, tedy na zjišťování odchylek od žádoucího stavu, zjišťování jejich příčin a snahu o předcházení dalším odchylkám v budoucnosti
- 70.–80. léta 20. století v především německy mluvících zemích střední Evropy – důraz byl kladen na získávání a zpracovávání informačních podkladů (díky rozvoji počítačové techniky též elektronickou formou), zejména pro potřeby rozhodování nejvyššího managementu podniku; to zahrnuje informační podklady jednak o tom, co se již stalo, ale také týkající se plánování, co se má stát
- 80.–90. léta 20. století v především německy mluvících zemích střední Evropy – dodnes významné období zaměřující se na pravidelnou tvorbu reportů, což jsou dokumenty sdružující průřezové informace podniku; dříve se takové dokumenty zpracovávaly spíše pro aktuální potřebu, navíc jsou nyní využívány i na nižších úrovních managementu
- 2. polovina 90. let 20. století až dosud – controllingové útvary získávají čím dále větší možnosti nejen přispívat svojí činností k rozhodování řídicích útvarů, ale přímo rozhodnutí realizovat; v literatuře se tato funkce označuje jako „doplnění řízení“ controllingem [19]
- současnost – controllingová konceptce řízení představuje ucelenou filozofii řízení podniku, na rozdíl od dřívějších pojetí, kdy postupně zastávala některé funkce řízení podniku nebo na řídicí funkci v podniku rovnocenně participovala s některou jinou konceptcí

### *Konvergenční controllingový koncept*

Chce-li podnik přijmout controllingovou konceptci v současném pojetí jako svoji ucelenou filozofii řízení, představuje to pro něj důležitou změnu postupů i struktury. Vhodným nástrojem, který napomůže této změně a následnému fungování a řízení podniku, je takzvaný *Konvergenční controllingový koncept* (KCK). Slovo Konvergenční v jeho názvu znamená, že usiluje o konvergenci/sbližování/skloubení několika controllingových principů: s klasickým přístupem k řízení, s procesním řízením a s manažerskými nástroji. To umožní fungování řízení podniku jako efektivního propojeného celku. [21]

KCK má sedm vzájemně silně provázaných hledisek, která shrnují základní principy, které koncept používá. Tato hlediska KCK jsou ve shodě s aktuálními trendy, například s principy procesního řízení, s významnou rolí času v řízení nebo s ideou podniku jako dynamického celku schopného přizpůsobení, anticipace a vývoje. Následuje výčet a stručný popis hledisek:

1. cílovost – zaměření se na cíl na všech úrovních řízení, struktura cílů → úkoly → plán
2. integrace – zajištění klíčových vazeb mezi entitami podniku
3. plánování – vytvoření integrované a flexibilní soustavy plánů
4. vyhodnocování – vyhodnocování plnění úkolů, ale i informací, řízení atd.
5. manažerské nástroje – používání vhodných manažerských nástrojů a technik
6. standardizace a formalizace – stanovení předpisů pro vykonávání činností nebo standardy hodnot podniku
7. učení a poučení se – schopnost získávání užitečných informací a zpětné vazby

### 3.3 Podnikové procesy a procesní řízení

Několikrát jsem se už zmínil o pojmu proces nebo procesní řízení. Jelikož jsou to důležité pojmy prolínající se celou prací (a v současnosti také mnoha podniky), rozhodl jsem se, že jim věnuji tuto část.

#### 3.3.1 Podnikový proces

Původní anglická podoba tohoto termínu zní *business process*. Z toho vznikl český překlad podnikový proces, který se široce používá. Někdy se používá také překladu obchodní proces, který však není příliš výstižný. Ne vždy se totiž ohledně procesů jedná právě o obchodní činnosti. Tyto činnosti bývají různé, například administrativní, pomocné nebo komunikační.

##### *Co je podnikový proces?*

Ačkoliv předpokládám, že všichni určitým způsobem intuitivně rozumíme pojmu podnikový proces, nejprve uvádím, jak jej definují autoři, z jejichž prací jsem čerpal.

Definice podle Řepy:

*„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“ [22]*

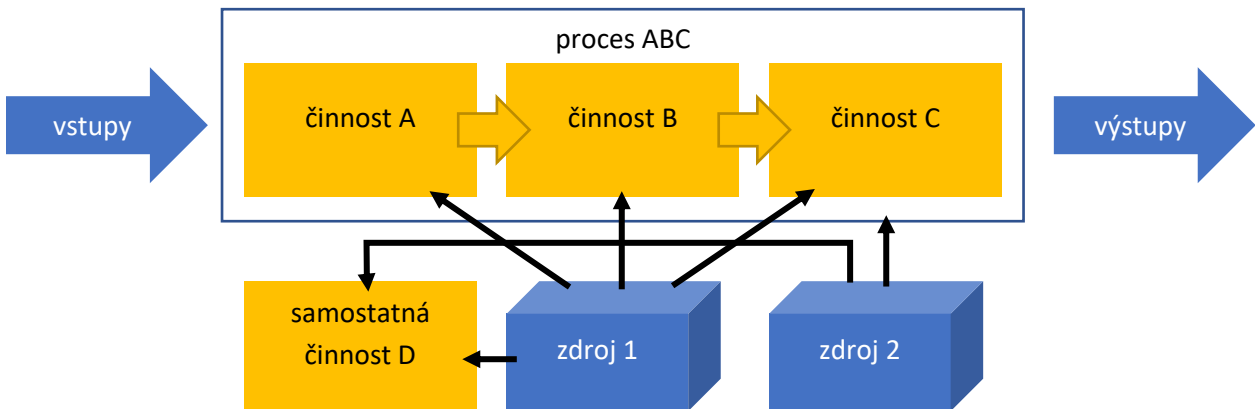
Definice podle Fišera:

*„Proces obvykle definujeme jako sled činností (aktivit), které transformují vstupy na výstupy a spotřebovávají při tom zdroje.“ [23]*

Definice podle Boutrose a Purdieho:

*„Každá organizace se skládá z řady interagujících aktivit, které jsou vykonávány pro dosažení zamýšlených výsledků skrze systematické a efektivní přidělování a používání zdrojů. Proces je sada aktivit, které používají tyto zdroje (lidi, systémy, nástroje) k přeměně vstupů na výstupy s přidanou hodnotou. Je to sekvence navzájem souvisejících úkolů nebo dílčích procesů vykonávaných kvůli dosažení podnikového cíle nebo kvůli vytvoření specifického produktu, služby, zboží nebo informace.“ [24]*

Obrázek 22 ukazuje schematický příklad takového procesu, jaký byl zmíněn ve výše uvedených definicích.



Obrázek 22 – Jednoduché znázornění procesu (vlastní zpracování podle [11])

Nachází se na něm podnikový proces ABC, který v sobě zahrnuje tři činnosti: A, B a C, kromě těchto činností je zde i samostatná činnost D, která nepatří do procesu ABC. Proces ABC má vstup a výstup. Ke svému běhu též potřebuje zdroje. V tomto příkladu se nacházejí dva zdroje, zdroj 1 a zdroj 2. Zdroj 1 je využíván jednotlivými činnostmi A, B, C, D, zatímco zdroj 2 je přidělen celému procesu ABC a k činnosti D.

### Zdroje

Zdroje pro činnosti a procesy rozdělujeme na čtyři kategorie. [21] Zde uvádím výčet kategorií zdrojů a ke každé uvádím v závorce příklad:

- lidské zdroje (odborné znalosti, dovednosti)
- hmotné zdroje (automobil)
- nehmotné zdroje (software, patent)
- finanční zdroje (financování úvěrem)

Takzvaný kapacitně omezující zdroj je takový zdroj, jehož kapacita je omezena, čímž vytváří v procesu úzké hrdlo. Navýšíme-li v tomto místě kapacitu zdroje, navýšíme tím zároveň kapacitu v celém procesu. Typický příklad kapacitně omezujícího zdroje je stroj, který dokáže vykovat z hrubých odlitků nejvýše 30 polotovarů za hodinu. I když ke stroji dodáme více než 30 polotovarů, stejně jich za hodinu vyková pouze 30. Pro zvýšení produkce bychom museli zvětšit kapacitu stroje, například zakoupením ještě jednoho stroje nebo změnou výrobního postupu. Jiným často se vyskytujícím kapacitně omezujícím zdrojem je lidský zdroj – pracovník s určitou odborností.

Zdroji se tolik zabýváme z toho důvodu, že pokud později budeme chtít určovat náklady na proces, například pro tvorbu provozních rozpočtů, budou pro nás důležitá právě cena zdrojů neboli náklady na zdroje.

### Analogie mezi umělým schématem procesu a reálným světem

Nyní použijí analogii s reálným příkladem, s jejíž tvorbou jsem se inspiroval u Fišera. [23] Necht' proces ABC, jehož schéma ukazuje Obrázek 22, je například proces vaření hovězího vývaru s vlasovými nudlemi.

Komponenty tohoto jednoduchého schématu pak ukazuje následující Tabulka 22:

Tabulka 22 – Analogie jednoduchého procesu v reálném světě (vlastní vypracování inspirované [23])

<b>Analogie jednoduchého procesu: vaření hovězího vývaru s vlasovými nudlemi</b>	
<b>Schéma</b>	<b>Reálný svět</b>
<b>vstupy procesu ABC</b>	voda, sůl, koření, kořenová zelenina, hovězí morkové kosti, hovězí kliška, cibule, česnek
<b>výstup procesu ABC</b>	hovězí vývar
<b>činnost A</b>	čištění a krájení přísad
<b>činnost B</b>	vaření přísad a sbírání vyvařené pěny
<b>činnost C</b>	ochucení polévky
<b>samostatná činnost D</b>	vaření nudlí
<b>zdroj 1</b>	kuchař, elektřina, hrnce, sporák, nůž, vařečka...
<b>zdroj 2</b>	budova, ve které se jídlo vaří

Na tomto příkladu procesu stojí za povšimnutí několik skutečností:

- Proces se skutečně skládá z činností, ony jsou jeho základní stavební části.
- Mohou existovat také samostatné činnosti nebo skupiny činností.
- Mezi tím, co do procesu vstupuje, a tím, co z něj vystupuje, vzniká přidaná hodnota. Tato přidaná hodnota v uvedeném příkladu je zřejmá. Hotová polévka chutná většinou mnohem lépe než studená voda, syrové maso, zelenina a sůl. Přidaná hodnota procesu se skládá z dílčích přidaných hodnot od jednotlivých činností, z nichž některé mohou přispívat více, některé méně. Některé činnosti dokonce mohou mít příspěvek k hodnotě procesu roven nule, přesto v něm musí například z legislativních důvodů být.
- Zdroje jsou nutné pro běh procesu, spotřebovávají se, avšak nespotebovávají se tak přímým způsobem, jako se to děje u činností. Obzvláště patrné je to v tomto příkladu u budovy, kde se jídlo vaří. Uvařením jedné várky polévky se tato budova nezmenší, nebude nutné v této souvislosti jednorázově vydávat finanční prostředky, ani se většinou nestane nepoužitelnou pro příští vaření. Zatímco jestliže pro uvaření polévky použijeme jako vstup čtyři litry vody, pak tyto čtyři litry vody skutečně zmizí v polévce = přemění se na výstupy.

To vše koresponduje s definicemi, které jsem uvedl na začátku této části.

### *Typy podnikových procesů*

Boutros, Purdie a další autoři rozeznávají tři hlavní typy podnikových procesů, a to řídicí, operativní (též primární, hlavní) a podpůrné. [24] Řídicí procesy se zabývají činnostmi spojenými s řízením podniku nebo plánováním. Operativní neboli hlavní procesy jsou spojeny s tvorbou produktu podniku. Podpůrné procesy poskytují podporu zejména hlavním procesům a typicky zahrnují například servisní činnosti nebo zajišťování personálu.

### 3.3.2 Procesní řízení

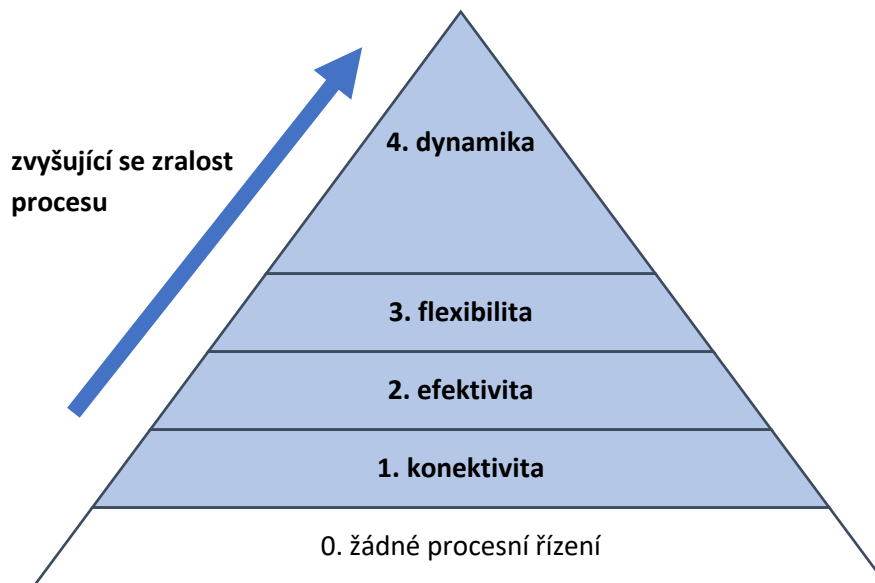
Aby podnik dosáhl zlepšení efektivity své práce díky procesům, nestačí tyto procesy pouze prozkoumat, popsat, zaznamenat do schémat a následně schémata uložit do archivu. Jak uvádí Fišer [23], při tomto přístupu existuje nebezpečí, že při přílišném lpění na formálnosti bude tato forma řízení působit spíše potíže, komplikace a neefektivitu. A toto nebezpečí se v některých podnicích, zejména v těch, kde je procesní řízení zaváděno samo pro sebe, skutečně stává realitou.

#### *PROMO*

Aby procesní řízení přinášelo požadované výsledky, tedy umožňovalo řízenému podniku dosahovat vyšší výkonnosti a odstraňovat neefektivitu při vykonávání jeho úkolů, je důležité jej využívat jako nástroj a prostředek, nikoliv cíl.

Jedna z metodik, která usiluje o tento racionální přístup, je metodika zvaná PROMO<sup>21</sup> [23]. Právě tuto metodiku jsem si zvolil, abych na jejím základě dále charakterizoval procesní řízení.

Jednou z hlavních myšlenek této metodiky je vyjádřena takzvanou pyramidou procesní vitality. Pyramida procesní vitality je konkretizací obecné pyramidy vitality, kterou v rámci Teorie vitality navrhl Jiří Plamínek [25], a zobrazuje různé stupně zralosti procesu. Takováto pyramida má tu charakteristickou vlastnost, že její nižší patra poskytují oporu patrům vyšším. Procesy nemohou dosáhnout vyššího stupně zralosti, aniž by dosáhly stupně předcházejícího. Pyramidu procesní vitality ukazuje Obrázek 23.



Obrázek 23 – Pyramida procesní vitality (překresleno podle [23])

<sup>21</sup> PROMO – Process Maturity Orchestration®. Autor metodiky měl v úmyslu i jejím názvem naznačit, že procesní řízení nespočívá v slepém uplatňování předepsaných zásad, ale vyžaduje také manažerskou vyspělost či zralost a též souhru všech zúčastněných podobnou souhře hudebníků v orchestru. Následně umožňuje dosáhnout vyspělosti nebo zralosti procesů.

Nyní je potřeba popsat, co jednotlivá patra zmíněné pyramidy znamenají:

- **0. patro, žádné procesní řízení** – Na této úrovni lze typicky hovořit o organizačních útvarech podniku, které mají vytyčeny své úkoly a přiřazeny zdroje.
- **1. patro, konektivita** – Jsou definovány jak jednotlivé procesy, tak jejich vstupy a výstupy, dodavatelé a odběratelé. Tím vzniká procesní mapa. Procesům jsou přiřazeni jejich vykonavatelé, ale na této úrovni ještě není řešeno, jak procesy probíhají uvnitř.
- **2. patro, efektivita** – Jak procesy probíhají uvnitř, je řešeno až na této úrovni, posuzuje se potřebnost jednotlivých činností, nároky na zúčastněné pracovníky a organizační struktura reflektuje požadavky procesu. Nepotřebné činnosti lze vypustit a neefektivní vylepšit.
- **3. patro, flexibilita** – Celý proces je řízen horizontálně podle toho, které útvary se na něm podílí, také je měřena a vyhodnocována jeho celková výkonnost. Důležitá je pružnost a týmová práce.
- **4. patro, dynamika** – Týmové pojetí je naprosto klíčové pro vykonávání i řízení a proces má předpoklady pro zlepšování se bez vnějších zásahů.

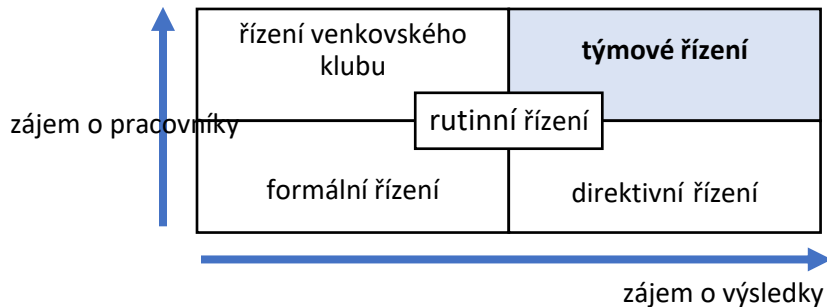
Při řízení podniku pomocí této metodiky usilujeme o růst zralosti našich procesů. Avšak nesmíme toto činit neuváženě a zahltit tak všechny zúčastněné pracovníky nutností provádět za každou cenu změny někde, kde možná ani nejsou tolik potřebné. Již přechod mezi 0. úrovní zcela bez procesního řízení k 1. úrovni konektivity přináší pozitivní efekt.

Úspěšnost procesního řízení podle metodiky PROMO je ovlivňována sadou tří proměnných:

- **organizační struktura** – Tradiční, takzvaná funkční, organizační struktura dělila podnik na všeobecně známé útvary a oddělení, které mají nějakou pracovní náplň. Procesně orientovaná organizační struktura se naopak v první řadě zaměřuje na celý proces, kterému předepisuje činnosti ve správném pořadí, a teprve tyto činnosti přiřazuje výše zmíněným útvarům a pracovníkům.
- **kultura organizace** – Podnik tvoří především lidé, kteří mají své hodnoty, postoje, zvyky a ustálené vzory chování. Kultura organizace je souhrn těchto rysů všech pracovníků. Pro zavádění procesního řízení je klíčové mít na paměti, že pro úspěšnou změnu přístupu k řízení podniku je nutné též pracovat s kulturou organizace. Charles Handy [26] objevil tyto čtyři typy organizačních kultur:
  - kultura moci
  - kultura funkcí
  - **kultura výsledků**
  - kultura osobností



- **manažerský styl** – Manažerský styl neboli přístup k zadávání úkolů a k hodnocení pracovníků, je proměnná, kterou nejnázorněji ukazuje tzv. manažerská mřížka [23]:



Obrázek 24 – Manažerská mřížka (překresleno podle [23])

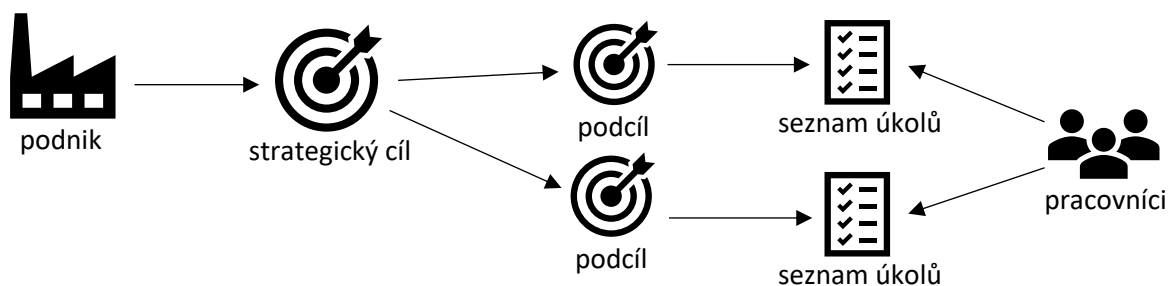
Pro úspěšné zavádění procesního přístupu k řízení je tedy nejvhodnější, aby již organizační struktura podniku byla procesně orientovaná, aby kultura organizace byla zaměřena na výsledky a aby manažerský styl řízení byl týmový.

### 3.4 Plánová soustava v podniku

Čtvrtá kapitola této práce se zabývá také návrhem plánové soustavy v podniku. Proto je důležité charakterizovat jednotlivé druhy plánů s určením jejich účelu. Jak dále uvidíme, plány mohou být finanční i nefinanční (věcné). Základem práce s každým plánem jsou tři věci, a to analýza oblasti, které se plán týká, vlastní vytvoření daného plánu podle této analýzy a konečně vlastní používání plánu při práci spojené s vyhodnocováním plnění plánu. [19]

#### 3.4.1 Strategický plán

Strategický plán je plánem, který formuluje strategický cíl nebo strategické cíle podniku. Respektuje tak mimo jiné hledisko cílovosti KCK<sup>22</sup>. Podnik musí být na nejvyšší úrovni řízení na základě strategického cíle, přesněji řečeno, tento strategický cíl musí být rozčleněn na dílčí cíle. Tyto dílčí cíle se pak dále dělí až do úrovně úkolů, které mají přiřazeny zodpovědnosti, termíny a ukazatele splnění. Tím jsme dokázali komplexní strategický cíl transformovat na seznam úkolů (strategický plán), které lze začít vykonávat, sledovat jejich splnění a vyhodnocovat postup. Splníme-li všechny úkoly pro dosažení strategického cíle, splníme strategický cíl. [21] Tuto myšlenku ukazuje Obrázek 25.



Obrázek 25 – Myšlenka strategického plánování (vlastní zpracování)

<sup>22</sup> Viz 3.2.6.

### 3.4.2 Kapacitní plán

Kapacitní plán určuje, kolik pracovní kapacity má určitá entita (typicky zaměstnanecká role, například programátor) v daném časovém období. Je nutné rozlišovat mezi celkovou kapacitou entity a kapacitou využitelnou, která je vždy menší (snížená o čerpání dovolené, nemocnost, neplánované výkyvy pracovní výkonnosti a podobně). Lze tvořit analogicky kapacitní plány pro stroje, budovy a jiné zdroje. Ale v této práci toto není potřebné. [21]

### 3.4.3 Plán prodejů

Plán prodejů, nejčastěji roční plán prodejů, je plánem věčným. Je součástí souhrnného ročního plánu podniku. Plán prodejů nebo zakázek lze zkonstruovat několika způsoby:

- zejména v podnicích s pravidelným rytmem produkce – odhad na základě záznamů z minulosti
- jsou-li již na plánované období k dispozici objednávky, pak podle těchto objednávek, jejich rozsahu a náročnosti
- výpočetně – vytvořit plán optimální produkce různých produktů, jenž bude výsledkem úlohy lineárního programování (viz definici lineárního programování následující za tímto výčtem), což předpokládá vytvoření matematického modelu popisujícího zakázky; tento model bude obsahovat:
  - stanovení několika modelových produktů a jejich parametrů, jako jsou jejich náročnost na čerpání zdrojů a odhadované přínosy
  - vyhodnocení možností podniku a stanovení jejich hranic
  - posouzení předpokladů, které dovolují výpočet úlohy lineárního programování
  - sestavení optimalizační kritériální funkce

#### *Definice úlohy lineárního programování*

Uvedená definice úlohy lineárního programování je dílem Jiřího Dudorkina.

*„Předmětem lineárního programování je řešení následující extrémální úlohy tzv. problému lineárního programování v obecném tvaru: Je třeba nalézt takovou  $n$ -tici reálných čísel (bod)  $\mathbf{x}^T = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ , pro niž nabývá kritériální funkce  $f(\mathbf{x}) = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_nx_n$  svého minima nebo maxima a která splňuje řadu omezujících podmínek  $a_{i1}x_1 + a_{i2}x_2 + \dots + a_{in}x_n \leq/\geq b_i$  ( $i = 1, 2, \dots, m$ ) a popř. omezení nezápornosti  $x_j \geq 0$  ( $j = 1, \dots, n$ ).“ [27]*

### 3.4.4 Provozní podnikový rozpočet

Provozní rozpočet je další široce používaný nástroj spojený s řízením podniku. Sestavuje na dané časové období, zpravidla v délce trvání jednoho roku. Sestavuje se pro tyto entity [21]:

- organizační útvar
- proces
- projekt
- významný zdroj
- a jiné

Provozní rozpočet pro procesy, který jsem v této práci použil, přiřazuje ke každému procesu jeho provozní (nepřímé) náklady. Uvádění jen nákladů, a ne výnosů má svůj důvod v tom, že velká většina procesů nese pouze náklady. S výnosy jsou spojeny pouze některé procesy. Se zahrnutím přímých nákladů na produkty se spojuje jiný problém, a to, že přímé náklady jsou vlastností produktu, nikoliv procesu, který tento produkt vytváří, a velmi se mění. Provozní rozpočet procesu tedy obsahuje podrobnou strukturu nákladů na zdroje procesu (viz 3.3.1 / Zdroje).

### 3.4.5 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů, jak říká i její označení, slouží ke správnému přiřazení nákladů ke kalkulační jednotce, kterou může být jeden kus výrobku, komplexní produkt, zakázka, ale i činnost. Kalkulace vychází z ceny produktu a plánu prodeje. Jejím účelem je poskytnout podklady pro rozhodování, zda se podnik danému produktu má věnovat, či nikoliv. [21]

Základním principem kalkulace je ke kalkulační jednotce stanovit odhadované tržby na základě plánu prodeje a předpokládané ceny produktu (ve variantě s využitím víceúrovňového příspěvku na úhradu). Následně ke kalkulační jednotce přiřadí její přímé náklady. Potom je k ní třeba věrohodně přiřadit takové nepřímé náklady, které jsou přiřaditelné. Konečně, nepřímé náklady, které nelze věrohodně přiřadit ke kalkulační jednotce, nepřiznáme. Jsou kryty tzv. příspěvkem na úhradu. Tento princip zobrazuje kalkulační vzorec.

Nejznámější kalkulační metody jsou tyto:

- kalkulace s přírážkou – nepřímé náklady rozdělují v určitém poměru podle přímých
- kalkulace s využitím hodinové nákladové sazby využívá následujícího výpočtu [21]:

$$HNS_e [Kč] = \frac{N_e [Kč]}{KAP_e [h]}$$

*HNS<sub>e</sub>*..... hodinová nákladová sazba entity e

*N<sub>e</sub>*..... náklady na existenci a provoz entity e

*KAP<sub>e</sub>*..... kapacita entity e

- kalkulace s víceúrovňovým příspěvkem na úhradu – používá podobně členěný kalkulační vzorec začínající tržbami, obsahující všechny skupiny nákladů a končící příspěvkem na úhradu nákladů administrativních a zisku podniku

## 3.5 Závěr teoretické části

V rámci zpracování relevantních teoretických východisek jsem se nejprve věnoval pojmu podniku (viz 3.1). Potom jsem charakterizoval různé koncepce přístupu k řízení podniku a přitom posuzoval, která má vhodné vlastnosti pro použití ve zkoumaném podniku (viz 3.2).

Jako nejkompaktnější jsem vyhodnotil controllingovou koncepci. Vzhledem k jejímu rozsahu a k malosti podniku však nevyužívám všechny její prvky, ale zohledňuji ty nejdůležitější: hlediska Konvergenčního controllingového konceptu a procesní a činnostní přístup k řízení podniku (viz 3.3).

Na závěr kapitoly 3 uvádím poznatky potřebné ke zpracování následující kapitoly 4, která se zabývá návrhem procesního schématu podniku a plánové soustavy podniku (viz 3.4).



## 4 Návrh procesního schématu podniku, strategického plánu a cílů podniku, integrovaného ročního plánu podniku

Tato kapitola přímo navazuje na druhou kapitolu, která se zabývala charakteristikou zkoumaného podniku a jeho procesů. Čerpá z teoretických poznatků shromážděných ve třetí kapitole. Jejimi součástmi jsou návrh procesního schématu podniku, návrh strategického plánu podniku a dalších částí plánové soustavy podniku.

### 4.1 Návrh procesního schématu podniku

Návrh procesního schématu pro tento podnik není návrhem zcela nových procesů podniku, protože i v takovém podniku, který se dosud řízením procesů nezabýval, přirozeně určité podnikové procesy probíhaly. Tyto procesy ovšem bylo potřebné popsat, upravit je tam, kde jsem našel místa k vylepšení, a takto upravené procesy přijmout za standardní, podle kterých se bude dále pracovat. Důležitou součástí je také doporučení pro implementaci, které má napomoci ke změně stylu řízení v podniku.

#### 4.1.1 Doporučení ke zlepšení procesů

Ve druhé kapitole jsem se v části 2.5 věnoval analýze stávajících procesů podniku, analyzoval jsem je na základě vlastního pozorování pracovních postupů během své práce v podniku a pomocí rozhovorů se svým nadřízeným, který je společníkem podniku. Výsledkem analýzy je 11 identifikovaných procesů včetně detailnějších údajů o nich (přehled procesů ukazuje Obrázek 3, detailnější údaje nabízí část 2.5). Žádný z těchto procesů nebyl dříve popisován, standardizován a uchováván. Nalezl jsem několik obecných způsobů vylepšení:

- zdokonalení činností uvnitř procesu z hlediska jejich pořadí, jejich samotného provádění, přidání nebo odebrání činností
- zamezení provádění jednoho procesu více redundantními způsoby a za použití různých prostředků
- přidání procesu, který se v současnosti nevykonalá, avšak bylo by vhodné jej vykonávat
- **zlepšení řízení a vyhodnocování procesu**
- **popisání procesu a standardizace (správně navrženého) procesu**

Dva poslední body výčtu nad tímto odstavcem považuji za stěžejní a jejich provedení za žádoucí u všech procesů, protože pokud se chceme věnovat zvyšování výkonnosti podniku, musíme být schopni stanovit určitý standard (viz 6. hledisko KCK, standardizace, v části 3.2.6), jak mají být procesy a činnosti vykonávány. Budeme-li mít stanovený standard, jak se má pracovat, pak můžeme rozhodnout, zda se skutečně tak pracuje. Pokud mezi standardem a skutečností bude existovat neshoda, budeme schopni ji identifikovat, měřit, hodnotit příčiny jejího vzniku a případně zajistit nápravu. Toto je jeden z důvodů existence procesního schématu podniku.

Zde uvádím navrhované obecné způsoby zlepšení k procesům podniku, jimž se pak v další části věnuji podrobně:

Řídící procesy:

- Ř1 – Poskytování zpětné vazby pracovníkům ..... zdokonalení uvnitř procesu
- Ř2 – Plánování prací a zakázek ..... přidání podprocesu

- Ř3 – Zadávání a kontrola plnění úkolů ..... snížení redundance, zlepšení řízení

Hlavní procesy:

- H1 – Návrh webu ..... současný stav vyhovuje
- H2 – Tvorba webu ..... zdokonalení uvnitř procesu
- H3 – Online marketingové aktivity ..... současný stav vyhovuje
- H4 – Analytické a konzultační činnosti ..... současný stav vyhovuje

Podpůrné procesy:

- P1 – Hledání a oslovování zákazníka ..... přidání činností
- P2 – Výběrové řízení na nového pracovníka ..... přidání činností
- P3 – Administrativa a finanční záležitosti ..... současný stav vyhovuje
- P4 – Vykazování odpracované činnosti ..... současný stav vyhovuje
- P5 – CRM v Trellu ..... přidání procesu

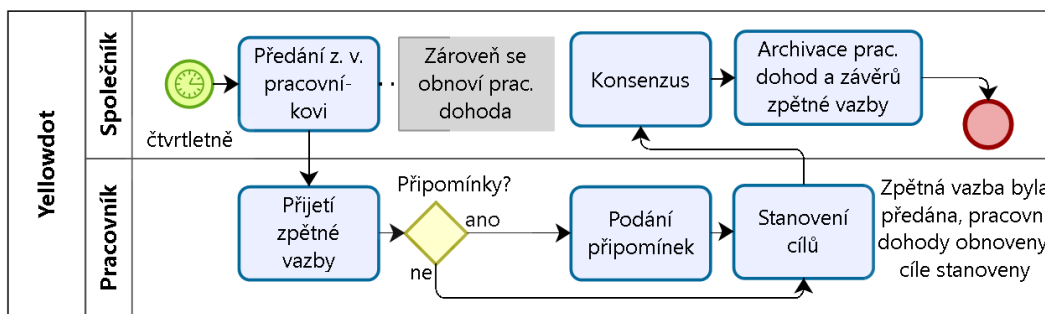
Nyní se budu postupně věnovat jednotlivým procesům, zvláště pak těm, u kterých doporučuji některá vylepšení.

**Ř1 – Poskytování zpětné vazby pracovníkům**

Tento proces má potenciál ke zlepšení ve dvou hlavních směrech. Jeho současná roční perioda vykonávání není ideální. Vhodná perioda může být čtvrt roku, popřípadě i kratší nebo založená na určitých kontrolních dnech, které vycházejí ze zpracovávaných projektů a jejich etapizace. Předávání zpětné vazby též postrádá hlubší strukturu a stanovení cílů. Se stanovením cílů souvisí jejich vyhodnocování vůči předchozímu běhu procesu. Souhrn zlepšení je následující:

- problematický prvek**..... → ..... **navržené řešení**
- roční perioda předávání zpětné vazby ..... → ..... čtvrtletní perioda předávání zpětné vazby
- pohovor zaměřený jen na pro a proti..... → ..... struktura zaměřená na cíle, potřeby, pro, proti atd.
- chybí stanovování cílů ..... → ..... doplnění stanovování a vyhodnocování dosažení cílů

Nově navržený žádoucí stav procesu Ř1 ukazuje Obrázek 26.



Obrázek 26 – Procesní diagram: žádoucí stav procesu Ř1 (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

Možností ke zvážení je propojení zpětné vazby s odměňováním v závislosti na úspěšnosti pracovníka v dosahování vytyčených cílů. Kratší perioda běhu procesu lépe reflektuje pracovní náplň pracovníků, která bývá proměnlivá podle aktuálních projektů. Stanovení cílů a jejich zaznamenání zabrání situacím, kdy se

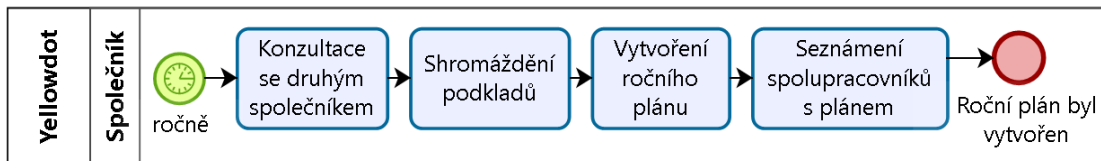
mezi pracovníkem a nadřízeným obecně dohodne nějaké vylepšení, které se však rychle dostane mimo soustředěnou pozornost v toku nových úkolů a povinností. Vhodná varianta stanovení cílů je nechat pracovníka, ať si sám stanoví cíle na další období, neboť v tom je již obsažená určitá motivace.

### Ř2 – Plánování prací a zakázek

V podniku existuje zcela zjevný a přiznaný nedostatek souhrnného plánování na roční a dlouhodobější bázi. Jedním z úkolů této závěrečné práce je vytvořit pro podnik integrovaný roční plán (část 4.3). Navrhuji tedy takový plán každoročně vytvářet. Základem souhrnného plánu může být například plán prodejů, od kterého se odvíjejí další související plány. Na důležitost plánování mimo jiné poukazuje také controllingová koncepce řízení podniku (část 3.2.6), kde plánování je třetím hlediskem KCK. Návrh zlepšení následuje:

**problematický prvek**..... → ..... **navržené řešení**  
chybějící souhrnné plánování..... → ..... zavedení souhrnného plánování

Navrhovaným zlepšením je přidání podprocesu Ř2.1 – Roční plánování, který dosud nebyl vykonáván, což ukazuje Obrázek 27, k procesu Ř2 (viz Obrázek 5).



Obrázek 27 – Procesní diagram: Ř2.1, Roční plánování (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

Body, na které je zejména vhodné se při plánování zaměřit a poté se průběžně věnovat vyhodnocování úspěšnosti jejich splnění, jsou tyto:

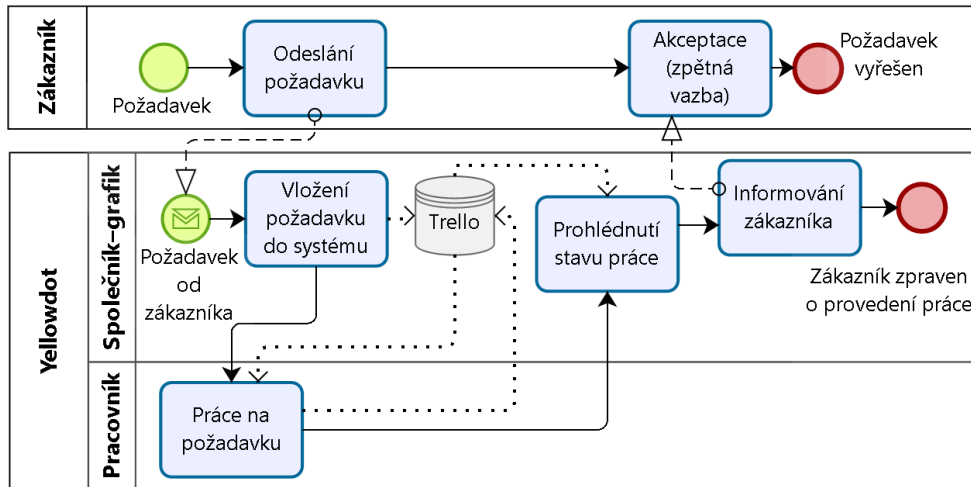
- strategie podniku
- provozní rozpočet podniku
- plán prodeje
- zakázky a kalkulace nákladů na ně

### Ř3 – Zadávání a kontrola plnění úkolů

U tohoto procesu vidím zásadní problém v nejednotnosti postupu jeho vykonávání. Lze jej provádět čtyřmi způsoby, z nichž většina používá úplně jiné prostředky. Další problém je ten, že není přesně definováno, jaká má být reakce na zadání a následné splnění úkolu. V některých případech pracovník hlásí stav práce nadřízenému, u určitých projektů přímo zákazníkovi, jindy stav zjišťuje nadřízený a potom jej sám sděluje zákazníkovi. Také není vždy zřejmá prioritizace úloh. Souhrn zlepšení je následující:

**problematický prvek**..... → ..... **navržené řešení**  
4 způsoby zadávání úkolů..... → ..... 2 způsoby zadávání úkolů  
3 systémy na organizaci práce..... → ..... 2 systémy na organizaci práce  
nejasná kontrola postupu prací..... → ..... při použití služby Trello nepotřebné  
ad hoc prioritizace úloh..... → ..... jasné stanovení priorit úloh

Nově navržený žádoucí stav procesu Ř3 ukazuje Obrázek 28.



Obrázek 28 – Procesní diagram: žádoucí stav procesu Ř3 (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

Domnívám se, že právě na tomto procesu lze zlepšit mnohé. Nejdůležitější je zmenšit počet způsobů vykonávání procesu ze čtyř na dva. Zavést tento způsob pouze jediný by vyžadovalo již příliš změn. Programátorům tedy zůstane jako médium pro správu této agendy stávající vlastní CMS podniku, ostatním pracovníkům navrhuji nadále používat pouze službu Trello, která se po krátkém vyzkoušení jeví jako zatím nejschopnější a nejrychlejší na použití.

Pro lepší představu velmi stručně objasním, jak služba vypadá. Rozhraní služby má podobu nástěnky, na které se nacházejí uživatelem libovolně utvářené sloupce. Do těchto sloupců uživatelé umísťují virtuální kartičky, které mohou naplnit, čím potřebují: textem, datovou přílohou, obrázkem, odkazem nebo zaškrtačím seznamem. V tomto případě sloupce vyjadřují stavy úkolů a kartičky jednotlivé úkoly, přičemž s úkoly lze pohybovat jednoduše myší. O všech změnách jsou uživatelé automaticky upozorněni.

Díky této službě odpadá aktivní informování kohokoliv v rámci podniku o tom, v jakém stavu je který úkol, jelikož na sdílených nástěnkách Trelly lze vše snadno a přehledně vidět.

Důležitá je také časová úspora, které se dosáhne tím, že pracovník nebude muset na začátku pracovního dne otvírat mnoho různých systémů a přihlašovat se do nich, aby zjistil, jaké má na daný den úkoly.

Zlepšením, které může přinést nárůst výkonnosti, je stanovit u všech úkolů metriku významnosti. Úkoly budou v takovém případě ohodnoceny pomocí kritérií, jako je například odhadovaná pracnost, přínos jejich splnění, důležitost zákazníka apod. Pořadí řešení úkolů bude vycházet z tohoto ohodnocení významnosti. Potom nedojde k tomu, že kapacita pracovníků bude zaplněna řešením málo významných úkolů, zatímco významnější budou čekat ve frontě.

### H1 – Návrh webu

Navrhuji tento proces standardizovat ve stávající podobě (viz část 2.5.2 / H1 – Návrh webu, Obrázek 7).



**H2 – Tvorba webu**

Konkrétní nedostatek, který jsem odhalil při analýze tohoto procesu, je nesystematické provádění testování produktů, například nové webové aplikace nebo její části. Z vlastní zkušenosti z práce i v této oblasti mohu potvrdit, že testování se někdy věnují takoví pracovníci, kteří právě nejsou úplně vytíženi (tedy nikoliv k tomu určeni podle znalostí), a také postup testování často nemá přesné zadání a požadavky.

Možným řešením je získání pracovníka, který bude mít profesionální testerské zkušenosti. Nabízí se otázka, zda se potom pro takového pracovníka najde dostatečné využití jeho kapacity. Avšak vzhledem k tomu, že většina pracovníků zde i tak pracuje na kratší úvazky, není využití testera podstatný problém. V případě obtížné nalezitelnosti vhodného kompetentního pracovníka přichází v úvahu také nějaká forma sebevzdělávání stávajících pracovníků v oblasti testování. Souhrn zlepšení je následující:

**problematický prvek**..... → ..... **navržené řešení**  
 nesystematické provádění testování..... → ..... přijetí testera  
 nedostatek zkušeností při testování..... → ..... sebevzdělávání pracovníků

Procesní diagram, zobrazující, v jaké podobě je rámcově možné proces standardizovat, ukazuje Obrázek 8.

**H3 – Online marketingové aktivity**

Navrhuji tento proces standardizovat ve stávající podobě (viz část 2.5.2 / H3 – Online marketingové aktivity, Obrázek 9).

**H4 – Analytické a konzultační činnosti**

Navrhuji tento proces standardizovat ve stávající podobě (viz část 2.5.2 / H4 – Analytické a konzultační činnosti, Obrázek 10).

**P1 – Hledání a oslovování zákazníka**

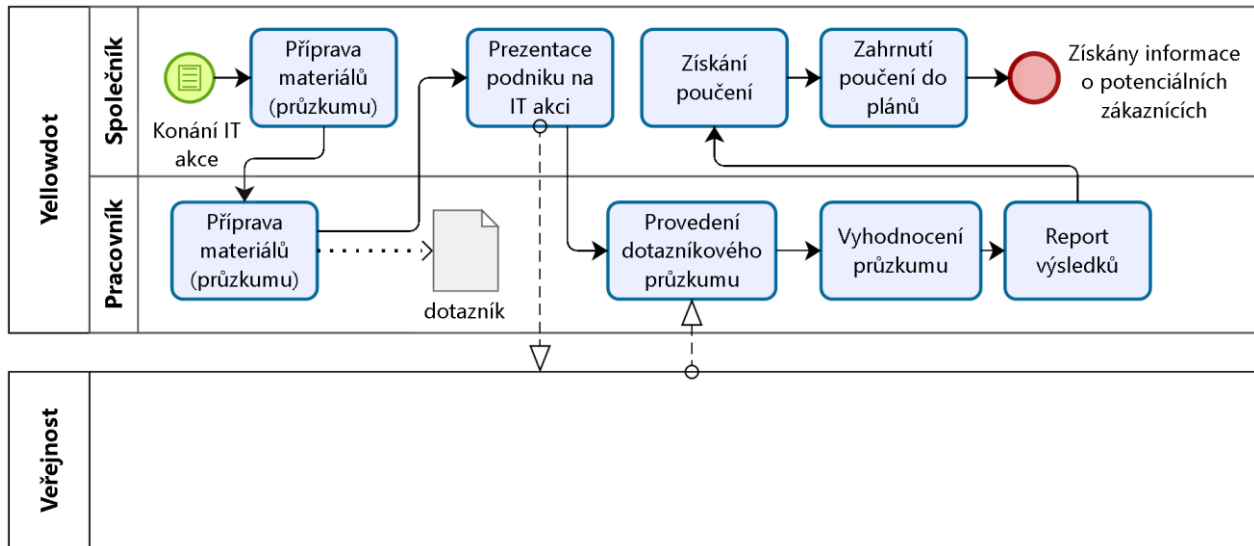
Vzhledem k tomu, že v současné době podnik své nové zákazníky aktivně nevyhledává, činí tak pouze pasivně pomocí referencí od stávajících zákazníků nebo prostřednictvím webových stránek podniku, navrhuji zavést tato zlepšení:

**problematický prvek**..... → ..... **navržené řešení**  
 podnik aktivně nevyhledává nové zákazníky..... → ..... účast na akcích typu veletrh IT, festival IT  
 podnik nezískává systematicky zpětnou vazbu ..... → ..... vytvoření průzkumu  
 podnik nepoužívá STDC<sup>23</sup> pro podporu sebe sama .. → ..... zapojení frameworku STDC

Tato dvě zlepšení lze propojit. Jednou z možností, jak to provést, je zařídit pravidelnou účast podniku na nějaké hromadné společenské akci věnující se IT a doplnit ji o provádění dotazníkového průzkumu s cílem zjistit, jaké je povědomí hostů o podniku, jaké jsou jejich představy a očekávání. Vyhodnocení takového průzkumu pomocí statistických metod pomůže odhalit například slabiny v komunikaci podniku s trhem nebo odhalit cílové segmenty zákazníků. Také je možné některé potenciální zákazníky takto oslovit přímo.

<sup>23</sup> Viz proces H3 – Online marketingové aktivity v části 2.5.2.

Navrhují tento proces standardizovat upravený o přidání výše zmíněných aktivit, které ukazuje Obrázek 29. Původní proces, který je sám o sobě v pořádku, ukazuje Obrázek 11.



Obrázek 29 – Procesní diagram: P1.1, Prezentace podniku spojená s průzkumem (mé zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

### P2 – Výběrové řízení na nového pracovníka

Výběr kvalitních pracovníků je vždy klíčový, obzvláště pak pro drobný podnik působící v IT, protože v jeho případě jsou lidské zdroje nejdůležitějšími zdroji. Je žádoucí, aby se při získávání nového pracovníka dařilo dosáhnout následujícího:

- nalezení vhodného pracovníka na první pokus
- minimalizace času hledání nového pracovníka
- nalezení dostatečně kompetentního pracovníka, aby:
  - čas potřebný k jeho zapracování se a seznámení s podnikem byl minimální
  - byla vysoká pravděpodobnost dlouhodobé spolupráce

To se v tomto podniku daří dosahovat, až na delší čas potřebný pro obsazení například pozice PHP programátora. Přesto navrhuji určitá zlepšení uvnitř procesu:

**problematický prvek**..... → ..... **navržené řešení**  
 nevyužívání profesionálních HR služeb ..... → ..... využití HR služeb pro klíčové pozice  
 pohovor jen ve formě otázek ..... → ..... vyzkoušení kompetence přímo na pohovoru  
 nevyužitá spolupráce s vysokými školami ..... → ..... vypsání témat závěrečných prací

Vypsání témat vysokoškolských závěrečných prací pro studenty není náhradou obvyklé formy nábory nových pracovníků. Ale zavedení takové aktivity může mít oboustranný přínos. Studenti vysokých škol získají možnost zpracovat svoji závěrečnou práci v prostředí reálného IT podniku, podnik na jejich práci nejlépe pozná jejich kompetence a bude požívat výsledků práce. Bude-li závěrečná práce úspěšná, může se ze studenta stát nový pracovník.

***P3 – Administrativa a finanční záležitosti***

Navrhuji tyto činnosti ponechat ve stávající podobě (viz část 02.5.2 / P3 – Administrativa a finanční záležitosti, Obrázek 13).

***P4 – Vykazování odpracované činnosti***

Navrhuji tento proces standardizovat ve stávající podobě (viz část 02.5.2 / P4 – Vykazování odpracované činnosti, Obrázek 14).

***P5 – CRM v Trello***

CRM<sup>24</sup> systémy bývají robustní, složité a bohužel též nákladné informační systémy od známých velkých softwarových firem. Funkcionalitu komerčních CRM systémů lze také do určité míry nahradit (mnohem pracnějším) použitím běžných kancelářských technických prostředků, jako je tabulkový editor, používání profesních sociálních sítí a podobně. Navrhuji použít cestu, která leží mezi těmito póly, a to pro zajištění jednoduché CRM funkcionality využít volně použitelný webový organizační nástroj Trello:

**problematický prvek**..... → ..... **navržené řešení**  
 nevyužívání CRM systému..... → ..... využití Trella jako CRM systému

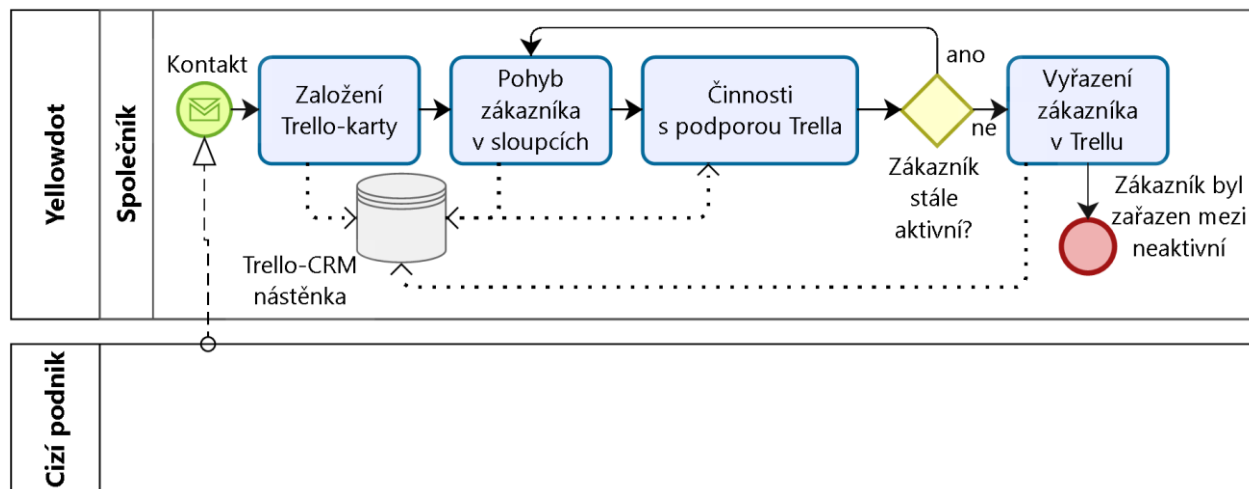
Tento nástroj, který navrhuji používat hlavně pro organizaci práce a zadávání úkolů<sup>25</sup>, lze použít i jako pomůcku pro uchovávání dat o zákaznících, zakázkách, jejich třídění a plánování akcí [28]. V tomto případě budou sloupce na nástěnce Trella například tyto:

- firmy, které podnik kontaktovaly
- firmy, které byly podnikem kontaktovány
- firmy, s nimiž je naplánováno jednání
- firmy, se kterými byl uzavřen kontrakt
- a možné další

<sup>24</sup> Viz 3.2.2 / Manažerské nástroje pro podporu vztahu se zákazníky.

<sup>25</sup> Viz 4.1.1 / Ř3 – Zadávání a kontrola plnění úkolů.

Kartičkami pak budou jednotliví (potenciální, současní, bývalí) zákazníci a obsahem kartiček potřebné údaje o nich. Obecný průchod procesem ukazuje Obrázek 30.



Obrázek 30 – Procesní diagram: P5, CRM v Trello (vlastní zpracování ve volně dostupném softwaru [9])

Další informace o procesu ukazuje Tabulka 23.

Tabulka 23 – Detaily procesu P5 (vlastní návrh)

P5 – CRM v Trello	
osoba zodpovědná za proces	společníci podniku
dodavatelé procesu	společník, zákazník
vstupy procesu	informace o zákaznících a dění kolem nich
výstupy procesu	možnost spravovat vztahy se zákazníky
odběratelé procesu	podnik, operativní procesy podniku, zákazník

Přiřazení zdrojů k tomuto procesu ukazuje Tabulka 24.

Tabulka 24 – Zdroje procesu P5 (vlastní návrh)

H3	LZ	HZ	NZ	FZ
zdroje přiřazené celému procesu	společník–grafik ‡	kancelářské prostory počítač	webový prohlížeč Trello	–

#### 4.1.2 Doporučení pro implementaci

Připomeneme-li si pyramidu procesní zralosti či vitality podle metodiky PROMO (viz Obrázek 23 v části 3.3.2), můžeme zhodnotit, že jsme se z 0. stupně bez procesního řízení posunuli přes návrh stavu na 1. stupni (stupeň konektivity), k návrhu stavu na 2. stupni pyramidy (stupeň efektivity). Tento stupeň předpokládá, že každý proces má definovány vstupy a výstupy a že každý proces v sobě zahrnuje vhodně navržené činnosti. Nyní lze přikročit k implementaci procesního schématu, které tvoří souhrn analyzovaných procesů v části 2.5 (viz Obrázek 3) upravený o změny navržené v předešlé části, v podniku.

V tradičních větších podnicích bývá při zavádění procesního řízení obtížné překonat zažitě představy a zvyky pracovníků, kteří jsou zvyklí na funkční řízení a jeho tradiční organizační jednotky. V tomto podniku

nic takového neexistuje, proto bude přijetí uvažování v kontextu procesů snazší. [23] Prvním krokem bude seznámení všech pracovníků s chystanými změnami. Ve velkých podnicích bývá obvyklé integrování procesních modelů do nějaké interaktivní aplikace v rámci informačního systému podniku. V tomto podniku seznámení se změnami a definicí procesů proběhne pomocí dataprojektoru, procesních schémat a doplňujícího výkladu nebo obdobných prostředků. Definice procesů a procesní modely s doplňujícími informacemi budou sdílené mezi všemi pracovníky. [23]

Je vhodné nahlížet na počáteční období po provedení změn jako na zkušební provoz (například v délce trvání šesti měsíců), ve kterém je ještě možné provést ověření funkčnosti nových procesů, jejich doladění a doporučit další kroky v rozvoji procesů. K implementaci vyšších stupňů procesní vitality lze přikročit až po potvrzení přínosů dosavadní změny. Kromě toho autoři metodiky PROMO značně vyzdvihují již přínos pouhého zvládnutí 1. nebo 2. stupně pyramidy procesní zralosti. [23]

## 4.2 Návrh strategického plánu podniku

Časový záběr návrhu strategického plánu jsem po konzultaci s nadřízeným stanovil na období roku 2019, tedy 1. 1. 2019 až 31. 12. 2019. Roční období bylo vybráno s ohledem na malou velikost, velkou flexibilitu a proměnlivé okolí podniku.

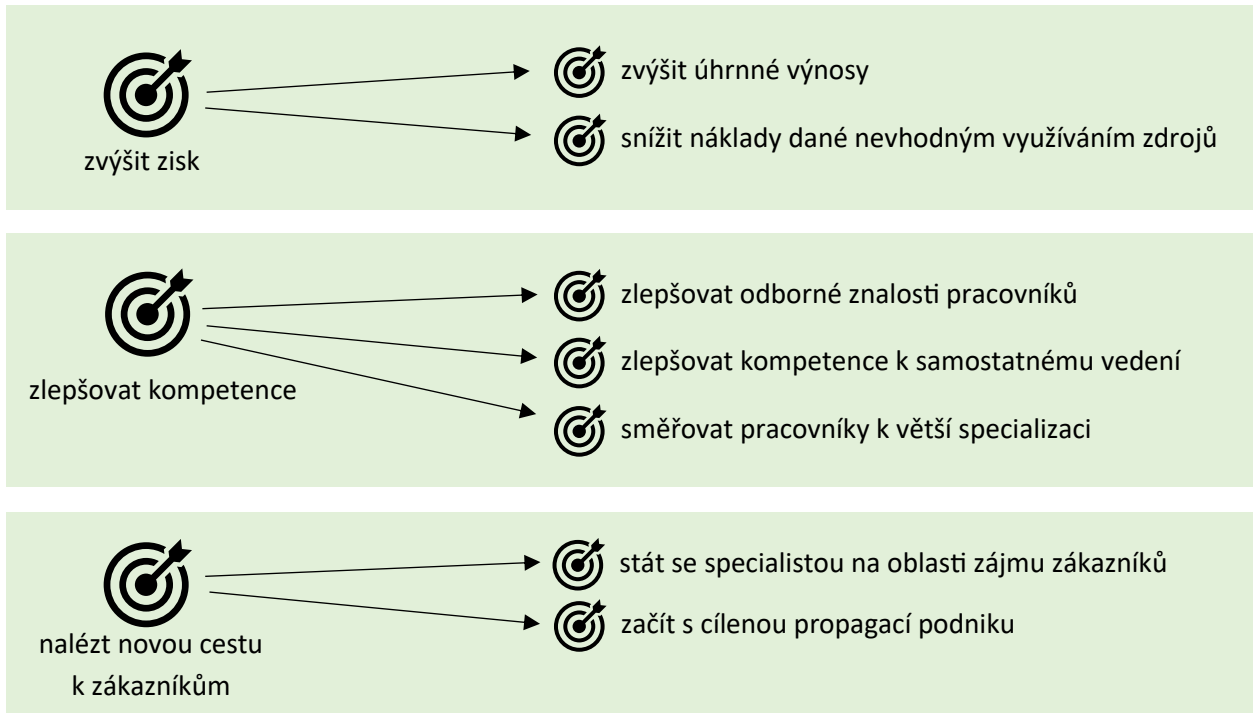
### 4.2.1 Souhrn strategických cílů

Strategické cíle podniku je účelné rozdělit do několika kategorií podle jejich oblasti. Pokud je strategických cílů více, musí být spolu v souladu, což je zde splněno (viz například podcíl 1.1 a podcíl 3.2). Pro tento podnik jsem tedy zvolil následující oblasti a pro každou z nich navrhl strategický cíl pro rok 2019:

- finanční oblast → **obvyklý roční zisk po zdanění, ve výši 150 000 Kč, zvýšit o 10 %**
- kompetenční oblast → **systematicky zlepšovat kompetence pracovníků**
- zákaznická oblast → **nalézt novou cestu, jak přistupovat k zákazníkům**

#### 4.2.2 Rozpad na podcíle a úkoly, ukazatele splnění

Strategické cíle podniku a jejich podcíle přehledně ukazuje Obrázek 31.



Obrázek 31 – Strategické cíle a podcíle (vlastní zpracování)

Následující část práce obsahuje detailní popis jednotlivých strategických cílů, jejich rozpad na podcíle a úkoly, což tvoří vlastní strategický plán (viz 3.4.1). Ke každému úkolu je uvedeno:

- role, která za splnění úkolu zodpovídá (jsou to společníci, zodpovědnosti na úrovni jednotlivých pracovníků patří k činnostem, z nichž se úkol skládá)
- očekávaný výstup
- ukazatel splnění úkolu
- předpokládaný termín kdy má být úkol dokončen

*Strategický cíl 1: Obvyklý roční zisk po zdanění, ve výši 150 000 Kč, zvýšit o 10 %*

Metrika splnění strategického cíle: roční zisk za rok 2019 ve výši 165 000 Kč.

Podcíle:

- **1.1 zvýšit úhrnné výnosy**
- **1.2 snížit náklady dané nevhodným využíváním zdrojů**

Tabulka 25 ukazuje úkoly pro splnění podcíle **1.1 zvýšit úhrnné výnosy**:

Tabulka 25 – úkoly pro splnění podcíle 1.1 (vlastní návrh)

úkol	zodpovědná role	výstup	ukazatel splnění	termín
zavedení nového typu produktů, více modularity, méně práce na zakázku	společníci	vytvoření ukázkového webu nového typu, oslovení zákazníků (viz 3. cíl)	začátek úspěšné spolupráce s novým zákazníkem (penzion na Šumavě) a dalšími	1. 6. 2018

Tabulka 26 ukazuje úkoly pro splnění podcíle **1.2 snížit náklady dané nevhodným využíváním zdrojů**:

Tabulka 26 – úkoly pro splnění podcíle 1.2 (vlastní návrh)

úkol	zodpovědná role	výstup	ukazatel splnění	termín
efektivnější řízení projektů a lepší organizace práce	společníci	větší samostatnost podřízených	snížení času potřebného na delegování	1. 9. 2018
lepší schopnost reakce na změny požadavků	společníci	věrnější tvorba ceny zakázek, přesnější predikce	zamezení ztrátám z podcenění zakázky	1. 9. 2018
šetření časem	společníci	snížení redundantně vykonávaných činností, zlepšení procesů (viz 4.1)	méně času potřebného na administrativu	1. 9. 2018

### Strategický cíl 2: Systematicky zlepšovat kompetence pracovníků

Metrika splnění strategického cíle: splnění všech podcílů.

Podcíle:

- **2.1 zlepšovat odborné znalosti pracovníků**
- **2.2 zlepšovat kompetence pracovníků k samostatnému vedení projektů**
- **2.3 směřovat pracovníky k větší specializaci**

Tabulka 27 ukazuje úkoly pro splnění podcíle **2.1 zlepšovat odborné znalosti pracovníků**:

Tabulka 27 – úkoly pro splnění podcíle 2.1 (vlastní návrh)

úkol	zodpovědná role	výstup	ukazatel splnění	termín
účastnit se školení, webinářů a podobně, sdílet informace mezi sebou	společníci	prohloubení odborných znalostí	schopnost pracovníků používat nově nabyté dovednosti	1. 12. 2018

Tabulka 28 ukazuje úkoly pro splnění podcíle **2.2 zlepšovat kompetence pracovníků k samostatnému vedení projektů**:

Tabulka 28 – úkoly pro splnění podcíle 2.2 (vlastní návrh)

úkol	zodpovědná role	výstup	ukazatel splnění	termín
nechat pracovníky pracovat více na vlastní zodpovědnost	společníci	pracovníci řídí „své“ projekty, menší zátěž nadřízených	úspěšné řízení projektů	1. 12. 2018
důsledně používat marketingových plánů při vedení projektů	společníci	každý projekt má svůj marketingový plán	každý projekt je úspěšně řízen v souladu se svým marketingovým plánem	1. 12. 2018

Tabulka 29 ukazuje úkoly pro splnění podcíle **2.3 směřovat pracovníky k větší specializaci**:

Tabulka 29 – úkoly pro splnění podcíle 2.3 (vlastní návrh)

úkol	zodpovědná role	výstup	ukazatel splnění	termín
poznat cíle a směřování pracovníků a podle toho řídit práci	společníci	zjišťování cíle a směřování pracovníků např. při zpětné vazbě	produktivita a spokojenost pracovníků	1. 9. 2018



**Strategický cíl 3: Nalézt novou cestu, jak přistupovat k zákazníkům**

Metrika splnění strategického cíle: splnění všech podcílů.

Podcíle:

- **3.1 stát se specialistou na oblasti zájmu zákazníků**
- **3.2 začít s cílenou propagací podniku**

Tabulka 30 ukazuje úkoly pro splnění podcíle **3.1 stát se specialistou na oblasti zájmu zákazníků**:

Tabulka 30 – úkoly pro splnění podcíle 3.1 (vlastní návrh)

úkol	zodpovědná role	výstup	ukazatel splnění	termín
získávat informace z dané oblasti	společníci	informace např. o oblasti cestovního ruchu	použitelnost těchto informací k tvorbě ukázkového produktu	1. 9. 2018

Tabulka 31 ukazuje úkoly pro splnění podcíle **3.2 začít s cílenou propagací podniku**:

Tabulka 31 – úkoly pro splnění podcíle 3.2 (vlastní návrh)

úkol	zodpovědná role	výstup	ukazatel splnění	termín
vytvořit ukázkový produkt	společníci	např. web penzionu	použitelnost tohoto modelu k demonstraci pro další zákazníky	1. 6. 2018
používat SEO na vlastní propagaci	společníci	analýzy klíčových slov	lepší nalezitelnost podniku	1. 8. 2018
cíleně oslovovat zákazníky	společníci	viz 4.1.1	lepší povědomí o podniku mezi potenciálními zákazníky	1. 8. 2018
používat sociální síť na vlastní propagaci	společníci	vytvoření informační kampaně	lepší povědomí o podniku mezi potenciálními zákazníky	1. 8. 2018
vytvořit nový web podniku	společníci	nový web podniku s aktuálními informacemi	lepší povědomí o podniku mezi potenciálními zákazníky	1. 8. 2018

### 4.3 Návrh integrovaného ročního plánu podniku

Můj návrh integrovaného ročního plánu podniku se odvíjí od plánu prodeje. Plán prodeje a provozní rozpočet, skládající se z rozpočtů jednotlivých procesů, spolu s kapacitním plánem poskytují podklady pro vypracování kalkulace nákladů na modelové produkty. V tomto případě je použita kalkulace na modelové produkty.

#### 4.3.1 Kapacitní plán

Při tvorbě kapacitního plánu pro LZ v tomto podniku jsem postupoval v souladu s teorií (viz 3.4.2). Vycházel jsem z úvazků pracovníků, které utvořily nominální časové fondy. Z nich jsem postupně odebíral různé odhadované časové ztráty, a tím jsem získal využitelné kapacity pracovníků. Názorně to ukazují Tabulka 32 a Tabulka 33, která slouží jako pomocná pro výpočet.

Tabulka 32 – Kapacitní plán pro lidské zdroje (vlastní vypracování)

Č.	Pracovní pozice	Pracovní úvazek nominálně [h/měsíc]	Nominální kapacita [h/rok]	Nemoc [h/rok]	Pracovní přestávky [h/rok]	Školení [h/rok]	Využitelná kapacita [h/rok]	Využití nominálního časového fondu [%]
1	Společník–grafik	220	<b>2,640</b>	80	138	32	<b>2,391</b>	91
2	Společník–programátor	96	<b>1,152</b>	80	60	-	<b>1,012</b>	88
3	Kodér junior	60	<b>720</b>	80	38	-	<b>603</b>	84
4	Kodér senior	160	<b>1,920</b>	80	100	-	<b>1,740</b>	91
5	Analytik–copywriter	50	<b>600</b>	80	31	32	<b>457</b>	76
6	Copywriter–konzultant	60	<b>720</b>	80	38	32	<b>571</b>	79
7	Copywriter	30	<b>360</b>	80	19	32	<b>229</b>	64
8	Analytik	20	<b>240</b>	80	13	-	<b>148</b>	61
9	Grafik	60	<b>720</b>	80	38	-	<b>603</b>	84
10	PPC specialista	60	<b>720</b>	80	38	-	<b>603</b>	84
11	Programátor	40	<b>480</b>	80	25	-	<b>375</b>	78
12	Programátor junior	40	<b>480</b>	80	25	-	<b>375</b>	78

Tabulka 33 – Údaje k výpočtu kapacit lidských zdrojů (data z vlastní zkušenosti)

Průměrná nemocnost [d/rok]	10
Školení některých rolí [d/rok]	4
Obvyklá pracovní doba [h/d]	8
Obvyklé pracovní přestávky [min/d]	25
Podíl pracovních přestávek [%]	5

### 4.3.2 Plán prodejů

Rozhodl jsem pro vytvoření plánu prodejů použít výpočetní metodu (viz 3.4.2). Optimální roční skladbu produkce podniku jsem tedy musel získat jako výsledek řešení optimalizační úlohy lineárního programování na zjednodušeném matematickém modelu podniku a jeho produktů.

Prvním krokem byla definice pěti modelových produktů (E-shop, Katalog..., označovaných také P1 až P5) a jejich hlavních parametrů, což jsou cena a pracnost. To ukazuje Tabulka 34.

Tabulka 34 – Modelové produkty (vlastní výpočet)

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Roční produkce produktu [ks]		5.00	0.00	3.00	0.00	5.75
Modelové produkty	(sazba) [Kč/h] ↓	E-shop	Katalog	Velký web	Malý web	Online MRK / měsíc
Obvyklá cena P <sub>i</sub> [Kč]		180,000.00	130,000.00	90,000.00	40,000.00	10,000.00
Náročnost na činnost [h] ↓						
Vedení projektu; podíl činnosti na celkové pracnosti →	350.00	24.00	20.00	16.00	8.00	2.00
Vstupní analytika; podíl činnosti na celkové pracnosti →	150.00	40.00	40.00	24.00	16.00	4.00
Wireframes; podíl činnosti na celkové pracnosti →	350.00	40.00	36.00	24.00	8.00	-
Kódování; podíl činnosti na celkové pracnosti →	150.00	200.00	160.00	72.00	48.00	2.00
Grafika; podíl činnosti na celkové pracnosti →	250.00	60.00	50.00	32.00	24.00	4.00
Programování; podíl činnosti na celkové pracnosti →	203.33	200.00	130.00	24.00	24.00	-
Copywriting; podíl činnosti na celkové pracnosti →	150.00	-	-	40.00	24.00	8.00
Plnění obsahu; podíl činnosti na celkové pracnosti →	130.00	16.00	16.00	60.00	20.00	5.00
Celkové nároky na kapacitu LZ [h]		580.00	452.00	292.00	172.00	25.00
Náklady přímé na LZ/produkt [Kč/ks]		116,146.67	90,613.33	55,080.00	32,280.00	4,450.00
Náklady přímé na LZ/produkt [Kč]		580,733.33	-	165,240.00	-	25,587.50
$Q_i \cdot (P_i - N_{\text{přímé},i})$		319,266.67	-	104,760.00	-	31,912.50
PÚ 1						455,939.17

Druhým krokem bylo stanovení, kolik kapacity jednotlivých pracovníků potřebují produkty. Pomocí souhrnu, který zobrazuje Tabulka 35, a známých kapacit pracovníků jsem zkonstruoval omezující podmínky úlohy.

Tabulka 35 – Náročnost jednoho kusu produktu na kapacitu pracovníků (vlastní výpočet)

1 produkt pracovníkům spotřebuje z kapacity [h]	K [h] ↓	P1	P2	P3	P4	P5
Společník–grafik	2,391	82.00	71.00	48.00	18.00	2.00
Společník–programátor	1,012	78.67	53.33	16.00	12.00	1.00
Kodér junior	603	49.33	42.67	72.00	22.00	4.33
Kodér senior	1,740	156.67	123.33	55.00	34.00	1.67
Analytik–copywriter	457	20.00	20.00	32.00	20.00	5.00
Copywriter–konzultant	571	-	-	10.00	12.00	3.00
Copywriter	229	-	-	10.00	12.00	3.00
Analytik	148	20.00	20.00	12.00	8.00	2.00
Grafik	603	30.00	25.00	16.00	12.00	2.00
PPC specialista	603	10.00	10.00	5.00	6.00	1.00
Programátor	375	66.67	43.33	8.00	8.00	-
Programátor junior	375	66.67	43.33	8.00	8.00	-
Σ		580.00	452.00	292.00	172.00	25.00

Kriteriální funkce úlohy byla založena na maximalizaci příspěvku na úhradu všech nepřímých nákladů a zisku. Tabulka 36 ukazuje souhrn výsledného čerpání kapacity pracovníků produkty po dokončení výpočtu. Zajímavým podnětem pro další vyhodnocování je poslední sloupec tabulky, který může ukázat, kde je současné úzké hrdlo produkce.

Tabulka 36 – Čerpání kapacity pracovníků celkovou produkcí (vlastní výpočet)

Omezující podmínky – výpočet	K [h] ↓	P1	P2	P3	P4	P5	Σ	nevyužitá kapacita [h]	čerpání kapacity pracovníka [%]
Společník–grafik	2,391	410.00	-	144.00	-	11.50	565.50	1,825.00	23.66
Společník–programátor	1,012	393.33	-	48.00	-	5.75	447.08	564.92	44.18
Kodér junior	603	246.67	-	216.00	-	24.92	487.58	114.92	80.93
Kodér senior	1,740	783.33	-	165.00	-	9.58	957.92	782.08	55.05
Analytik–copywriter	457	100.00	-	96.00	-	28.75	224.75	232.00	49.21
Copywriter–konzultant	571	-	-	30.00	-	17.25	47.25	523.25	8.28
Copywriter	229	-	-	30.00	-	17.25	47.25	182.00	20.61
Analytik	148	100.00	-	36.00	-	11.50	147.50	(0.00)	100.00
Grafik	603	150.00	-	48.00	-	11.50	209.50	393.00	34.77
PPC specialista	603	50.00	-	15.00	-	5.75	70.75	531.75	11.74
Programátor	375	333.33	-	24.00	-	-	357.33	17.67	95.29
Programátor junior	375	333.33	-	24.00	-	-	357.33	17.67	95.29

### Formulace matematického modelu úlohy lineárního programování a její výpočet

#### 1. Kriteriální funkce:

$$f(Q): \sum_{i=1}^5 Q_i \cdot (P_i - N_{prime,i}) \rightarrow MAX$$

#### 2. Omezující podmínky modelu:

$$\text{omezuující podmínka kapacity pracovníka } j: \sum_{i=1}^5 Q_i \cdot U_{j,i} \leq K_j, \text{ pro všech 12 pracovníků}$$

$$\text{omezení nezápornosti proměnných: } Q_i \geq 0, i = 1 \dots 5$$

$$\text{omezení celočíselnosti proměnných: } Q_i \geq 0, i = 1 \dots 4$$

#### 3. Vysvětlivky modelu:

$Q_i$  ..... roční produkce i-tého produktu [ks] (neznámé)

$P_i$  ..... obvyklá cena i-tého produktu [Kč]

$N_{prime,i}$  ..... přímé variabilní náklady i-tého produktu [Kč]

$U_{j,i}$  ..... čerpání kapacity j-tého pracovníka kusem i-tého produktu [h]

$K_j$  ..... roční kapacita j-tého pracovníka [h]

## 4. Řešení úlohy a interpretace:

Pomocí doplňku tabulkového editoru bylo nalezeno konečné optimální řešení úlohy. Toto řešení zní:

$$Q_o = (5; 0; 3; 0; 5.75)$$

To znamená, že podle tohoto výpočtu optimální roční složení produkce je:

- vytvoření **5 e-shopů**
- vytvoření **3 velkých prezentačních webů**
- **provedení online marketingových aktivit** v celkové délce **5.75 měsíců**

## 4.3.3 Provozní podnikový rozpočet

Při tvorbě provozního ročního podnikového rozpočtu jsem postupoval tak, že jsem ke každému procesu přiřadil náklady na jeho zdroje. Které zdroje jednotlivé procesy čerpají, je uvedeno v analytické části práce (viz 2.5). Jaká je cena například nájemného pro použití v přehledu hmotných zdrojů, jsem se dozvěděl při konzultacích s nadřízeným. Přiřazení zdrojů k procesům bylo zapotřebí provést věrohodně, nebylo-li toto možné věrohodně určit, náklady takového zdroje musely být počítány jako společné. Přiřazování zdrojů k procesům je uvedeno v příloze ① / list Rozdělení zdrojů na procesy.

Oproti běžným zvyklostem, kdy jsou k procesům přiřazovány mnohé fixní náklady lidských zdrojů, v tomto podniku jsou náklady na lidské zdroje (kromě společníků) natolik dobře vyčíslitelné, že jsem je zcela přemístil do plánu přímých nákladů. Dalším důvodem tohoto kroku je to, že žádný pracovník nemá stálý plat, takže všichni jsou odměňováni podle objemu produkce. Provozní rozpočty všech procesů jsou uvedeny v příloze ① / listy: Ř1–P5. Ukázkou takového rozpočtu jednoho procesu zobrazuje Tabulka 37.

Tabulka 37 – Provozní rozpočet procesu Ř1 (data z interních dokumentů podniku)

NEPŘÍMÉ NÁKLADY	CELKEM [Kč/r]	21,984				
<b>LIDSKÉ ZDROJE</b>						
Pracovník	Mzda	Odvody	Telefon	Školení	Celkem	Podíl v procesu
Společník–grafik	924,000	323,400	12,000	1,000	4,727	0.38 %
Společník–programátor	403,200	141,120	-	-	1,361	0.25 %
Celkem					6,087	
<b>HMOTNÉ ZDROJE</b>						
Zařízení	Pořizovací cena	Odpisy	Servis		Celkem	K (počet procesů)
Nájem	15,000	-	-	-	15,000	12
Vybavení kanceláře	20,000	4,000	1,000	-	417	12
Celkem					15,417	
<b>NEHMOTNÉ ZDROJE</b>						
Nehmotný zdroj	Nákupní cena	Roční náklady			Celkem	Podíl v procesu
Software	-	18,000	-	-	-	0.00 %
Internet	-	7,200	-	-	180	2.50 %

Nehmotný zdroj	Nákupní cena	Roční náklady			Celkem	Podíl v procesu
Služby	-	18,000	-	-	300	1.67 %
Server	-	32,000	-	-	-	0.00 %
Celkem					480	

Celkový provozní rozpočet vznikl jako souhrn jednotlivých provozních rozpočtů pro procesy a zobrazuje jej Tabulka 38. Tento rozpočet je též obsahem přílohy ① / listy: Provozní rozpočet, Provozní rozpočet položkově.

Tabulka 38 – Celkový roční provozní rozpočet podniku (data z interních dokumentů podniku)

Proces	Nepřímé roční náklady [Kč]
Ř1 – Poskytování zpětné vazby pracovníkům	21,983.97
Ř2 – Plánování prací a zakázek	22,879.07
Ř3 – Zadávání a kontrola plnění úkolů	28,966.37
H1 – Návrh webu	62,210.67
H2 – Tvorba webu	42,482.17
H3 – Online marketingové aktivity	19,672.17
H4 – Analytické a konzultační činnosti	22,823.17
P1 – Hledání a oslovování zákazníka	23,479.07
P2 – Výběrové řízení na nového pracovníka	24,839.87
P3 – Administrativa a finanční záležitosti	22,798.67
P4 – Vykazování odpracované činnosti	19,880.52
P5 – CRM v Trello	24,374.17
<b>Σprocesy</b>	<b>336,389.85</b>

#### 4.3.4 Kalkulace nákladů na modelové produkty

Kalkulace nákladů na modelové produkty má podobnou strukturu jako tabulky použité pro výpočet optimálního složení produkce. Použil jsem metodu kalkulace s vícestupňovým příspěvkem na úhradu, protože se tento způsob dokáže dobře vyrovnat s nemožností přiřazovat některé náklady. Význam použitých příspěvků na úhradu je tento:

- PÚ 1 – příspěvek na úhradu všech nepřímých nákladů a zisku
- PÚ 2 – příspěvek na úhradu nepřidatelných nepřímých nákladů a zisku
- PÚ 3 – příspěvek na úhradu nepřirazených administrativních nákladů a zisku

Tabulka 39 ukazuje kalkulaci nákladů na modelové produkty pro výrobní program daný výpočtem optimalizační úlohy v části 4.3.2. Všechny produkty mají v tomto případě vždy kladné příspěvky na úhradu. Výrobní program je tedy vhodně sestaven. Kalkulace nákladů se také nachází v příloze ① / list Kalkulace nákladů.

Tabulka 39 – Kalkulace nákladů na typové zakázky (vlastní výpočet)

Kalkulace nákladů na typové produkty	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5	Celkem
	E-shop	Katalog	Velký web	Malý web	Online MRK / měsíc	
Q <sub>i</sub> [ks]	5.0	-	3.0	-	5.8	
P <sub>i</sub> [Kč]	180,000.0	130,000.0	90,000.0	40,000.0	10,000.0	
Tržby [Kč]	900,000.0	-	270,000.0	-	57,500.0	1,227,500.0
N <sub>přímé,i</sub> [Kč]	580,733.3	-	165,240.0	-	25,587.5	771,560.8
<b>PÚ 1 [Kč]</b>	<b>319,266.7</b>	-	<b>104,760.0</b>	-	<b>31,912.5</b>	<b>455,939.2</b>
N <sub>nepřímé_přiraditelné</sub> [Kč]						
H1 [Kč]	31,105.3	-	31,105.3	-	-	62,210.7
H2 [Kč]	21,241.1	-	21,241.1	-	-	42,482.2
H3 [Kč]	-	-	-	-	19,672.2	19,672.2
<b>PÚ 2 [Kč]</b>	<b>266,920.3</b>	-	<b>52,413.6</b>	-	<b>12,240.3</b>	<b>331,574.2</b>
N <sub>nepřímé_společné</sub> [Kč]						
Ř1 [Kč]	-	-	-	-	-	21,984.0
Ř2 [Kč]	-	-	-	-	-	22,879.1
Ř3 [Kč]	-	-	-	-	-	28,966.4
P1 [Kč]	-	-	-	-	-	23,479.1
P2 [Kč]	-	-	-	-	-	24,839.9
P3 [Kč]	-	-	-	-	-	22,798.7
P4 [Kč]	-	-	-	-	-	19,880.5
P5 [Kč]	-	-	-	-	-	24,374.2
<b>PÚ3 [Kč]</b>						<b>142,372.5</b>

#### 4.4 Zhodnocení návrhové části

Nejprve (viz část 4.1) jsem se zabýval novým návrhem těch procesů, které v současnosti probíhají neefektivně, nebo vůbec, avšak měly by. Následně jsem navrhl doporučení pro implementaci.

V průběhu kapitoly jsem definoval strategické cíle podniku, které jsou spolu v souladu, a následně je rozdělil na podcíle a úkoly (viz část 4.2) spolu s detailními údaji o nich.

## Procesní řízení ve webdesignovém studiu

Integrovaný roční plán podniku respektující realitu v podniku a obsahující složky: kapacitní plán, plán prodejů, provozní podnikový rozpočet a kalkulaci nákladů na modelové produkty byl vytvořen v souladu s teorií (viz část 3.4). Jeho výstupy ukazují podniku způsob, jak může fungovat v plánovacím období.



## 5 Shrnutí a zhodnocení výsledků

První úlohou, kterou jsem se zabýval při zpracování této závěrečné práce, bylo přesné stanovení jejího cíle. Jako cíl jsem stanovil **návrh nového způsobu řízení podniku**, ve kterém již téměř dva roky pracuji, a to především na základě **procesního a činnostního přístupu** k řízení podniku s důrazem na technicko-finanční integraci. Každý obecnější cíl je pak zapotřebí členit na menší cíle a úkoly, což usnadňuje jeho splnění. Cíl této práce se člení na tyto úkoly, které jsem detailně popsal v první kapitole (viz 1.2):

- Charakterizovat zkoumaný podnik a analyzovat jeho stávající procesy
- Zpracovat relevantní teoretická východiska
- Vytvořit návrh procesního schématu, strategického plánu, integrovaného ročního plánu podniku
- Shrnout a zhodnotit výsledky

Další úlohou a současně předmětem druhé kapitoly byla **charakteristika zkoumaného podniku a analýza jeho současných procesů**. Této úloze jsem se věnoval přímo ve zkoumaném podniku prostřednictvím konzultací s nadřízenými, kolegy a také prostřednictvím vlastního vyhledávání informací. Již během zakreslování procesních diagramů jsem si všiml míst, kde by bylo možné podnikové procesy vylepšovat, a uvažoval o tom, které aktivity v současné době podnik nevykonává, ale mohly by být pro jeho fungování užitečné. Výstupem této úlohy je **souhrn základních informací o podniku** (2.1, 2.2, 2.3 a 2.4) a **analýza současných podnikových procesů** včetně bližších údajů o nich (2.5). Identifikoval jsem celkem **jedenáct podnikových procesů**, s nimiž jsem se dále zabýval především ve čtvrté kapitole.

Úlohou, jejíž plnění probíhalo **během celého zpracování tohoto dokumentu**, je zpracovávání teoretických informací, vyhledávání relevantních zdrojů a jejich studium. Této nejteoretičtější pasáži práce jsem se věnoval zejména před charakteristikou a analýzou procesů podniku a též během zpracovávání čtvrté kapitoly. Vymezil jsem **základní pojmy** (3.1), popsal jsem různé **koncepte řízení podniku** (3.2), nastínil problematiku **podnikových procesů a procesního řízení** (3.3). Také jsem uvedl teoretický základ potřebný ke zpracování čtvrté kapitoly o plánování v podniku (3.4). Na závěr třetí kapitoly jsem uvedl, že na základě svého vyhodnocení do té doby uvedených poznatků za **vhodnou cestu k návrhu způsobu řízení podniku** považuji využít prvků **controllingové koncepce** řízení podniku, zejména pak jejího Konvergenční controllingového konceptu a procesního přístupu k řízení podniku.

Již zmíněnou další úlohou, nacházející se ve čtvrté kapitole, je návrh **procesního schématu podniku** (4.1), návrh **strategického plánu podniku** (4.2) a **plánové soustavy podniku** (4.3). Využil jsem teoretických poznatků, konzultací se zkušenými manažery a navrhl **úpravy šesti podnikových procesů a přidání jednoho nového procesu**. Změny v procesech se týkají především **zjednodušení činností** a odstranění zbytečně mnoha způsobů, jak vykonávat jeden proces, což po implementování přinese **úspory času pracovníků**, a tedy i **variabilních nákladů**. Některé změny se týkají také zavádění **nových postupů a pracovních nástrojů**. Navrhuji tedy **standardizovat** šest upravených, pět původních a jeden nový proces. Vytvořil jsem také doporučení pro implementaci procesů. Výstupem další části této úlohy bylo vytvoření strategického plánu podniku, což se mi pro plánovací období 1. 1. 2019 – 31. 12. 2019 podařilo. Výstupem poslední části této úlohy bylo vytvoření těchto plánů:

- **kapacitní plán** pro lidské zdroje – vytvořen za použití běžně dostupných informací a interních údajů podniku (4.3.1)

- **plán prodeje** – vytvořen za použití výpočtu optimalizační úlohy lineárního programování (4.3.2)
- **provozní podnikový rozpočet** – vytvořen podle dat získaných především analýzou procesů podniku (4.3.3)
- **kalkulace nákladů na modelové produkty** – vytvořena na základě výstupů ostatních položek tohoto seznamu (4.3.4)

Výstupy těchto plánů byly zhodnoceny nadřízeným pracovníkem jako realistické. Dalším postupem, navazujícím na dokončení této závěrečné práce, bude kromě standardizace podnikových procesů se zaváděním různých zlepšení také **pokračování práce** na přibližování plánů a výpočetních modelů reálné situaci podniku tak, aby se mohly stát **kvalitními nástroji** pro vedoucí pracovníky podniku.

Ohledně posouzení přínosů zpracování této závěrečné práce pro moji osobu konstatuji, že jsem si na reálném podniku vyzkoušel, jak idealizované proti skutečnosti mohou být příklady z oblasti managementu používané při výuce, což je zajímavá zkušenost. **Tímto zhodnocením jsem splnil poslední úlohu závěrečné práce a předpokládám, že prostřednictvím splnění všech bodů jejího zadání jsem ji dokázal úspěšně dokončit.**

## 6 Bibliografie

Bibliografické odkazy na zdroje, z nichž jsem při tvorbě této závěrečné práce čerpal, jsou uvedeny v pořadí, ve kterém se objevují v textu závěrečné práce.

- [1] Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Justice.cz* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015 [cit. 2017-12-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [2] MCCOY, Julia. What Is Copywriting?: How It Creates Successful Online Brands. *Express Writers* [online]. Express Writers Corp, USA, 2016 [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: <https://expresswriters.com/what-is-copywriting/>
- [3] BERNERS-LEE, T. a D. CONNOLLY. *RFC1866 Hypertext Markup Language – 2.0* [online]. b.r. [cit. 2017-12-27]. DOI: 10.17487/RFC1866. Dostupné z: <https://tools.ietf.org/html/rfc1866>
- [4] Cascading Style Sheets. *W3C®* [online]. b.r. [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: <https://www.w3.org/Style/CSS/Overview.en.html>
- [5] PHP 5 Tutorial. *W3schools.com* [online]. b.r. [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: <https://www.w3schools.com/php/default.asp>
- [6] SQL Tutorial. *W3schools.com* [online]. b.r. [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: <https://www.w3schools.com/sql/>
- [7] SEO Tutorial. *Tutorialspoint.com* [online]. b.r. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <https://www.tutorialspoint.com/seo/index.htm>
- [8] ŠTRÁFELDA, Jan. PPC. *Adaptic.cz: Internetová řešení podle vašich potřeb* [online]. b.r. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/ppc/>
- [9] *Bizagi Modeler 3.1* [online]. 2016 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.bizagi.com/en/products/bpm-suite/modeler>
- [10] ŠTRÁFELDA, Jan. Frontend: Co je Frontend. *Adaptic.cz: Internetová řešení podle vašich potřeb* [online]. b.r. [cit. 2017-12-30]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/frontend/>
- [11] KLEČKA, Daniel. STDC framework jako základ pro úspěšné fungování marketingu. *Obsah na dosah* [online]. b.r. [cit. 2018-05-19]. ISSN 2570 – 7825. Dostupné z: <https://www.obnd.cz/stdc-framework-jako-zaklad-pro-uspesne-fungovani-marketingu>
- [12] Zákon č. 513/1991 Sb. ze dne 5. listopadu 1991, Obchodní zákoník. In: *Sběrka zákonů*. 1991.
- [13] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2015. ISBN 9788074002748.

- [14] Znalostní sektor, Kvartérní sektor: Knowledge sector – Quaternary sector. *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011–2017, 2016 [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/znalostni-sektor-kvarterni-sektor>
- [15] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed., global ed. Boston: Pearson, 2014. ISBN 9780273786993.
- [16] Marketingová koncepce. *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011–2017, 2015 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingova-koncepce>
- [17] KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [18] ŠTRÁFELDA, Jan. CRM: Customer Relationship Management. *Adaptic* [online]. b.r. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/crm/>
- [19] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 1. vyd. Praha: Codex, 2000. ISBN 80-85963-86-8.
- [20] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. Vyd. 2. dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-19-0.
- [21] ZRALÝ, Martin. *Controllingové řízení podniku*. Praha, 2013.
- [22] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024712814.
- [23] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024750385.
- [24] BOUTROS, Tristan a Tim PURDIE. *The process improvement handbook: a blueprint for managing change and increasing organizational performance*. 1st Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2014. ISBN 978-0071817660.
- [25] PLAMÍNEK, Jiří. *Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-36-2.
- [26] HANDY, Charles. *Understanding organizations*. 4th ed. London: Penguin, 1993. ISBN 9780140156034.
- [27] DUDORKIN, Jiří. *Operační výzkum*. Vyd. 3. Praha: České vysoké učení technické, 1997. ISBN 80-01-01571-8.
- [28] Sales – CRM Pipeline: Inspiring Boards. *Trello* [online]. b.r. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://trello.com/b/lrAla0JW/sales-crm-pipeline>
- [29] Ad hoc. *Cambridge online dictionary* [online]. Cambridge University Press, b.r. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/ad-hoc>

- [30] Společenská odpovědnost. *Komerční banka, a. s.* [online]. b.r. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/spolecenska-odpovednost/>
- [31] BPMN Specification – Business Process Model and Notation. *Object Management Group: Business Process Model and Notation* [online]. Object Management Group, Inc., © 1997–2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.bpmn.org/>
- [32] MENCÁK, Tomáš. Wireframe – drátěný model – skica webu. *CS Technologies, s. r. o.: tvorba eshopů a webových prezentací* [online]. b.r. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.cstechnologies.cz/slovník-pojmu-wireframe-drateny-model-skica-webu-detail-3325>
- [33] CHRISTENSSON, Per. CMS Definition. *TechTerms* [online]. Sharpened Productions, b.r. [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <https://techterms.com/definition/cms>



## 7 Seznam obrázků a tabulek

Zde je uveden úplný seznam obrázků a tabulek použitých v této práci kromě těch, u nichž se výslovně zmiňuji, že jsou uvedeny v elektronické příloze závěrečné práce.

### *Seznam obrázků*

Obrázek 1 – Okruhy produktů Yellowdotu.....	18
Obrázek 2 – Organizační struktura Yellowdotu.....	21
Obrázek 3 – Současná podoba procesů podniku .....	23
Obrázek 4 – Procesní diagram: Ř1, poskytování zpětné vazby pracovníkům .....	24
Obrázek 5 – Procesní diagram: Ř2, plánování prací a zakázek.....	25
Obrázek 6 – Procesní diagram: Ř3, zadávání a kontrola plnění úkolů .....	27
Obrázek 7 – Procesní diagram: H1, návrh webu .....	29
Obrázek 8 – Procesní diagram: H2, tvorba webu .....	31
Obrázek 9 – Procesní diagram: H3, online marketingové aktivity .....	34
Obrázek 10 – Procesní diagram: H4, školení .....	35
Obrázek 11 – Procesní diagram: P1, hledání zákazníka/dodavatele.....	36
Obrázek 12 – Procesní diagram: P2, výběrové řízení na nového pracovníka.....	37
Obrázek 13 – Diagram činností: P3, administrativa a finanční záležitosti.....	38
Obrázek 14 – Procesní diagram: P4, vykazování odpracované činnosti .....	39
Obrázek 15 – Výrobní koncepce.....	44
Obrázek 16 – Výrobní koncepce .....	44
Obrázek 17 – Prodejní koncepce .....	45
Obrázek 18 – Marketingová koncepce.....	45
Obrázek 19 – Sociálně marketingová koncepce.....	46
Obrázek 20 – „Magický trojúhelník“ v lean managementu .....	48
Obrázek 21 – Bezprostřední cíle controllingu, systémy controllingu.....	50
Obrázek 22 – Jednoduché znázornění procesu.....	53
Obrázek 23 – Pyramida procesní vitality .....	55
Obrázek 24 – Manažerská mřížka.....	57
Obrázek 25 – Myšlenka strategického plánování.....	57
Obrázek 26 – Procesní diagram: žádoucí stav procesu Ř1 .....	62
Obrázek 27 – Procesní diagram: Ř2.1, Roční plánování .....	63
Obrázek 28 – Procesní diagram: žádoucí stav procesu Ř3 .....	64
Obrázek 29 – Procesní diagram: P1.1, Prezentace podniku spojená s průzkumem .....	66
Obrázek 30 – Procesní diagram: P5, CRM v Trello .....	68
Obrázek 31 – Strategické cíle a podcíle.....	70

### *Seznam tabulek*

Tabulka 1 – Základní údaje podniku Yellowdot.....	15
Tabulka 2 – Detaily procesu Ř1 .....	24
Tabulka 3 – Zdroje procesu Ř1 .....	25

Tabulka 4 – Detaily procesu Ř2 .....	26
Tabulka 5 – Zdroje procesu Ř2 .....	26
Tabulka 6 – Detaily procesu Ř3 .....	27
Tabulka 7 – Zdroje procesu Ř3 .....	28
Tabulka 8 – Detaily procesu H1 .....	29
Tabulka 9 – Zdroje procesu H1 .....	29
Tabulka 10 – Detaily procesu H2 .....	32
Tabulka 11 – Zdroje procesu H2 .....	32
Tabulka 12 – Detaily procesu H3 .....	34
Tabulka 13 – Zdroje procesu H3 .....	34
Tabulka 14 – Detaily procesu H4 .....	35
Tabulka 15 – Zdroje procesu H4 .....	35
Tabulka 16 – Detaily procesu P1 .....	36
Tabulka 17 – Zdroje procesu P1 .....	37
Tabulka 18 – Detaily procesu P2 .....	37
Tabulka 19 – Zdroje procesu P2 .....	37
Tabulka 20 – Detaily procesu P4 .....	39
Tabulka 21 – Zdroje procesu P4 .....	39
Tabulka 22 – Analogie jednoduchého procesu v reálném světě .....	54
Tabulka 23 – Detaily procesu P5 .....	68
Tabulka 24 – Zdroje procesu P5 .....	68
Tabulka 25 – úkoly pro splnění podcíle 1.1 .....	71
Tabulka 26 – úkoly pro splnění podcíle 1.2 .....	71
Tabulka 27 – úkoly pro splnění podcíle 2.1 .....	72
Tabulka 28 – úkoly pro splnění podcíle 2.2 .....	72
Tabulka 29 – úkoly pro splnění podcíle 2.3 .....	72
Tabulka 30 – úkoly pro splnění podcíle 3.1 .....	73
Tabulka 31 – úkoly pro splnění podcíle 3.2 .....	73
Tabulka 32 – Kapacitní plán pro lidské zdroje .....	74
Tabulka 33 – Údaje k výpočtu kapacit lidských zdrojů .....	74
Tabulka 34 – Modelové produkty .....	75
Tabulka 35 – Náročnost jednoho kusu produktu na kapacitu pracovníků .....	75
Tabulka 36 – Čerpání kapacity pracovníků celkovou produkcí .....	76
Tabulka 37 – Provozní rozpočet procesu Ř1 .....	77
Tabulka 38 – Celkový roční provozní rozpočet podniku .....	78
Tabulka 39 – Kalkulace nákladů na typové zakázky .....	79



## 8 Seznam příloh

Následující přílohy obsahují podpůrná data a výpočty používané v této práci a byly spolu se závěrečnou prací odevzdány do studijního informačního systému.

- ① DP\_data\_bruno\_horvath\_2018.xlsx – tabulkový soubor s výpočty používaný ve čtvrté kapitole
- ② procesni\_schemata\_bpm\_2018.rar – archiv s procesními schématy ve formátu .bpm