VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA A NÁVRH WORKFLOW VYBRANÝCH PROCESŮ PODNIKU

ANALYSIS AND PROPOSAL OF SELECTED BUSINESS PROCESSES WORKFLOW

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. TOMÁŠ NOVOTNÝ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE Ing. VLADIMÍR BARTOŠEK
SUPERVISOR

BRNO 2010

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2009/2010
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Novotný Tomáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza a návrh workflow vybraných procesů podniku

v anglickém jazyce:

Analysis and Proposal of Selected Business Processes Workflow

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 155 s. ISBN 80-247-0666-0.
SCHEER, A. W. ARIS-od podnikových procesů k aplikačním systémům. 1. vyd. Brno: IDS Scheer ČR, 2002. 185 s. ISBN 80-238-4719-8.
ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 293 stran. ISBN 978-80-247-1679-4.
ŘEPA, V. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2. akt. a roz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
WESKE, M. Business Process Management:Concepts, Languages, Architectures. 1st. ed. Berlin: Springer Heidelberg, 2007. ISBN 978-3-540-73522-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimír Bartošek

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D. Ředitel ústavu	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 18.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou procesního řízení a workflow ve firmě 2Tom s.r.o. Teoretickou částí nastiňuje současné trendy řízení a metody zvyšování efektivity procesů, provádí analýzu současného stavu ve firmě a navrhuje zavedení a formu používání workflow ve firmě s důrazem na klíčové procesy firmy.

Klíčová slova

Proces, Procesní řízení, Event-driven Process Chain, workflow, vývoj a implementace online řešení

Abstract

The master's thesis is concerning the field of process management and workflow in company 2Tom s.r.o. Theoretical part of the thesis presents actual trends of management and methods of increasing process effectiveness, the thesis analyses actual state of the company and presents proposals for implementation and usage of workflow oriented on the key processes of the company.

Keywords

Process, Process Management, Event-driven Process Chain, Workflow, development and implementation of online solution

Bibliografická citace

NOVOTNÝ, T. Analýza a návrh workflow vybraných procesů podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 79 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vladimír Bartošek.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně pod vedením Ing. Vladimíra Bartoška. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem své práci neporušil autorská práva ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 27. května 2010

……

Poděkování

Za trpělivost, cenné rady a vstřícný přístup při vedení práce děkuji Ing. Vladimíru Bartoškovi. Za nezbytnou podporu v průběhu studia i během realizace této práce děkuji své rodině.

Obsah

ÚVOD 11

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ 12

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 13

2.1 Procesní řízení a znalostní ekonomika 13

2.2 Metodika řízení firem 14

2.3 Funkční řízení 14

2.4 Procesní řízení 15

2.4.1 Principy procesního řízení 16

2.4.2 Přínosy procesního řízení 18

2.4.3 Problematika přechodu z funkčního na procesní řízení 18

2.4.4 Předpokládaný budoucí rozvoj metodiky řízení 19

2.5 Procesy 20

2.5.1 Atributy procesů 21

2.5.2 Členění procesů 21

2.5.3 Business Process Improvement a Business Process Reengineering 22

2.6 Mapa procesů 24

2.7 Workflow 25

2.7.1 Definice procesů pro workflow a jejich atributy 25

2.7.2 Monitoring workflow a zlepšování 26

2.7.3 Základní přínosy implementace workflow 27

2.8 Systémy workflow 28

2.8.1 Typy workflow systémů 28

2.8.2 Workflow a Business Process Reengineering 29

2.9 Event-driven Process Chain Diagram 30

2.9.1 Sémantika a popis prvků 30

3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY 2TOM S.R.O. 32

3.1 Hlavní činnosti firmy 33

3.2 Analýza problému 34

3.2.1 Analýza dle modelu 7S 34

3.2.2 SWOT analýza online řešení 36

3.2.3 Rozhodující faktory pro získávání zákazníků 39

3.2.4 Kritické faktory úspěchu 40

3.3 Analýza procesů 41

3.3.1 Mapa procesů 41

3.3.2 Organizační struktura firmy 44

3.3.3 Postup realizace online řešení 45

3.3.4 Současný stav procesů pro realizaci online řešení 47

3.3.5 Popis a atributy procesů, identifikace prvků pro workflow 48

3.3.6 Náklady na realizaci online řešení 53

3.3.7 Matice odpovědnosti při realizaci online řešení 54

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ 55

4.1 Návrh změny organizační struktury 55

4.2 Návrh procesů realizace online řešení 56

4.2.1 Návrh změny procesů ... 57

4.2.2 Změna EPC diagramu ... 60

4.3 Návrh workflow realizace online řešení ... 60

4.3.1 Popis procesů ... 61

4.3.2 Náklady na realizaci online řešení ... 67

4.3.3 Manuál workflow ... 68

4.4 Informační podpora návrhu ... 68

4.5 Zhodnocení navrhovaného řešení ... 69

4.5.1 Přínosy návrhu ... 70

4.5.2 Ekonomické zhodnocení ... 71

5 ZÁVĚR ... 73

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 74

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK ... 76

8 SEZNAM OBRÁZKŮ ... 77

9 SEZNAM TABULEK ... 78

10 SEZNAM PŘÍLOH ... 79

Úvod

Již několik dekád je obecně vnímáno a přijímáno paradigma přechodu společnosti z industriální ke společnosti znalostní. Společně s dalšími vlivy ve společnosti jako rozvojem informačních technologií a jejich dostupnosti, zjednodušování dostupnosti informací, s růstem turbulentního prostředí a hyperkonkurence na trzích, musí nové i stávající firmy čelit mnoha výzvám a být schopny flexibilně reagovat na změny, současně samy přistoupit k inovacím. Jedním ze základních stavebních kamenů fungující organizace, schopné nejen přežít v současném prostředí, ale i dosahovat růstu v tomto prostředí, je procesní orientace a zvládnutí svých klíčových procesů v míře maximální efektivity v kontrastu s minimálními náklady. Zvládnutí těchto klíčových procesů organizace znamená otevírání potenciálu pro rozšiřování portfolia služeb, zkvalitňování služeb a inovace.

Na trhu informačních technologií jsou sice bariéry vstupu nových společností relativně nízké, nicméně právě tato skutečnost s faktem rychle se rozvíjejícího odvětví vytváří ohromný tlak na společnosti působící v oboru. Jednou z nich je i 2Tom s.r.o., nová společnost založená v roce 2008. Jako každá nová společnost se potýká s řadou běžných potíží nových ekonomických subjektů stejně jako s problémy oborovými. Mezi hlavní problémy společnosti tak patří nejen neucelenost procesů a jejich neúplná znalost, ale z toho vyplývající nedostatečně efektivní nakládání se zdroji, také neexistující pracovní postupy nebo specifikace workflow. Přitom na společnost stále působí tlak zvyšování přidané hodnoty a snižování nákladů.

Cílem práce je zmapování podnikových procesů, identifikace klíčových procesů a vytvoření workflow pro klíčové procesy. Analýzou procesů maximalizovat efektivitu jejich atributů a manuálem workflow klíčových procesů zajistit nejen efektivitu průběhu procesů, ale také zastupitelnost a nahraditelnost jednotlivých zodpovědných pracovníků pro tyto procesy. Manuál workflow bude zachycovat jak popis procesů, tak i související informační toky, toky dokumentů a správu dokumentů.

1 Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování

Vzhledem k faktu novosti 2Tom s.r.o. byla nucena se v prvním roce fungování zaměřit se na dosahování maximálních výsledků pro zákazníky a zajištění dostatečného objemu práce pro vlastní přežití na vysoce konkurenčním trhu. Z tohoto důvodu věnovalo vedení společnosti, a taky kvůli změnám ve vedení, nedostatečnou pozornost koncepci a způsobu fungování společnosti a také na svou efektivitu, způsob práce a sledování nákladů.

Přístup ke každé zakázce jako unikátnímu dílu bez jakékoli standardizace nebo důsledného sledování průběhu práce se odráží nejen v nemožnosti vyčíslení finanční přínosnosti jednotlivých zakázek, ale také v nemožnosti zlepšování výsledků práce a zvyšování efektivity práce nebo využití zdrojů.

Nejvýznamnějšími problémy identifikovanými ve společnosti je neznalost podnikových procesů a nejasné fungování společnosti při realizaci zakázek, fungování vycházející ze zkušeností a znalostí pracovního týmu – minimální nahraditelnost nebo zastupitelnost lidských zdrojů, neexistující pracovní postupy a tedy nemožnost nejen zlepšení nebo přizpůsobení, ale také nemožnost efektivního rozšiřování týmu o nové pracovníky. Přitom společnost se potřebuje stabilizovat, definovat své klíčové činnosti, automatizovat některé procesy, určit vlastní náklady a orientovat se nejen na výsledek pro zákazníka, ale i na finanční výsledky.

Z těchto problémů vychází hlavní cíle této práce, a tedy analýza současného stavu a definování procesů společnosti. Popsáním procesů, definicí jejich průběhu realizace a požadavků na zdroje případně navrhnout jejich úpravu pro optimální chod a připravit základy pro workflow manuál klíčového procesu společnosti – realizace online řešení. Příručka manuálu by měla dle doporučení obsahovat diagram toku procesů založený na událostech, popis jednotlivých procesů, využití zdrojů, určení odpovědností a toku dokumentů.

Mezi hlavní metody zpracování patří pozorování, analýza, popis, modelování, zlepšování a reengineering procesů.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Procesní řízení a znalostní ekonomika

Již po druhé světové válce docházelo ve vyspělých ekonomikách k řadě změn, jak po stránce technologií, tak po stránkách společenských, ekonomických, podnikatelských a dalších. Tyto změny se snaží popsat mnoho autorů, jednou z nejrespektovanějších pojmenování je Druckerem definovaná turbulence, později zkoumaná i pomocí teorie chaosu. Turbulentní prostředí v kontextu globalizace a vědeckotechnického rozvoje přináší nové podmínky pro podnikání. Typickým charakteristickým rysem je výrazný růst konkurence, dostupnost informací, nejistota a nesnadnost předvídání a další. V tomto období, které je připisováno někdy konci 70. let minulého století, lze sledovat posun ve vývoji společnosti z industriální ke znalostní.

Dochází tak k situaci, kdy subjekty působící v ekonomikách znají své prostředky, ale díky nejistotám daným prostředím těžko definují své cíle a uvědomují si svou potřebu reagovat na vnější vlivy a změny. Proto se objevuje nové paradigma managementu změny, a z řízení podniku se stává řízení změn. Současně se objevuje procesní přístup, ze kterého vychází koncept procesně orientované organizace. Díky mapování procesů, jejich znázornění a jejich pochopení procesní přístup přímo uspokojuje potřeby, ať již externího zákazníka nebo vnitřní potřebu podniku. Pochopením sebe sama, závislostí a integrity jednotlivých procesů lze usilovat o řízení změn a zvyšování efektivity nebo implementace inovací. Základem pro tyto změny jsou informace a znalosti.

Pojem znalostní ekonomiky byl poprvé představen v knize Petera Druckera Efektivní vedoucí vydané v roce 1966, kde autor popisuje rozdíl mezi manuálním pracovníkem a znalostním pracovníkem. Zatímco manuální pracovník používá své ruce pro výrobu zboží nebo zajištění služeb, znalostní pracovník používá svou hlavu a produkuje myšlenky, znalosti a informace. (Drucker, 1992)

„Ekonomický úspěch je stále více založen na efektivním využití nehmotných aktiv (znalosti, dovednosti a inovační potenciál) jako klíčovém zdroji konkurenční výhody.

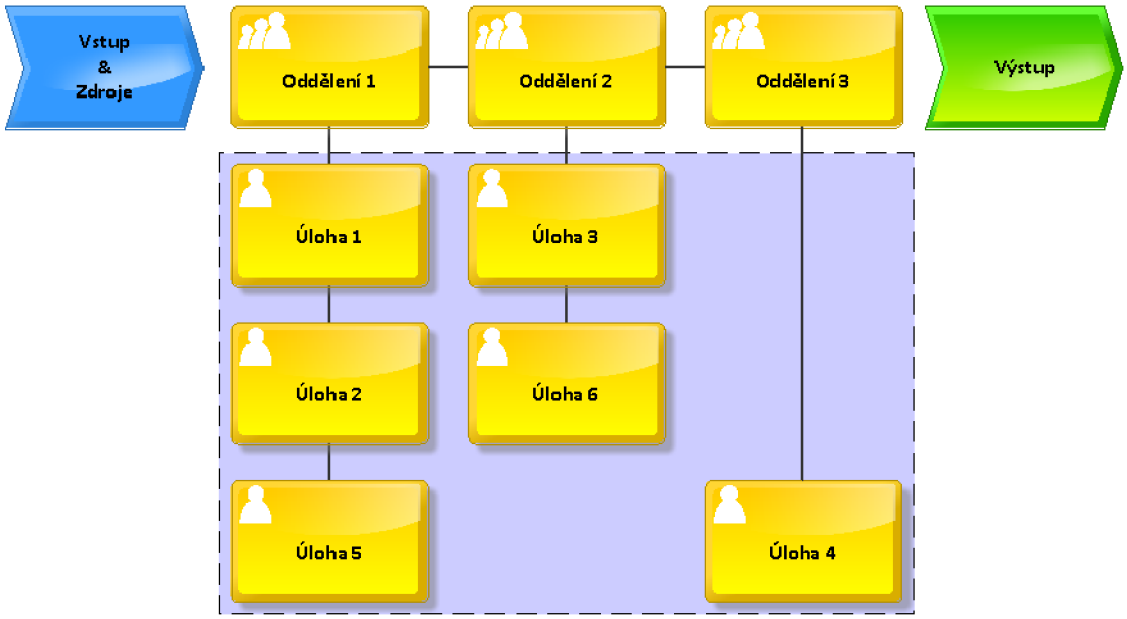
Pojem „znalostí ekonomika“ je pak používán k popisu této vyvíjející se ekonomické struktury.“ (Economic and Social Research Council, 2005)

2.2 Metodika řízení firem

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, proměna prostředí se musela nutně promítnout do proměny řízení. Proto lze sledovat odklon od funkčního zejména k procesnímu řízení, a to od sedmdesátých let minulého století. Procesní řízení ve světě není novým přístupem, postupně se vyvíjí již od zmiňovaného období, avšak jeho nástup v českém prostředí můžeme pozorovat o dvě až tři dekády později.

2.3 Funkční řízení

Funkční řízení podniku se pojí s industriální společností, tento způsob řízení poprvé definoval Adam Smith v roce 1776 ve své knize *O původu a bohatství národů*. Když popsal filozofii dekompozice práce na jednotlivé úkony, aby se práce stala proveditelnou i nekvalifikovanými pracovníky. Postupný vývoj tohoto přístupu vedl nejen k hromadné výrobě Henryho Forda, ale díky kombinaci lidské práce s novými možnostmi strojů vedl také k zavedení pásové výroby.



Obrázek č. 1 Schéma funkčního řízení (zdroj: Novotný, 2008)

Hlavní rysy určující funkční řízení je **dělení práce na funkční jednotky**, tyto jednotky jsou tvořeny na základě jejich odbornosti a schopností. Jednotlivé organizační

jednotky tvoří útvary formované prostřednictvím organizační struktury, každý útvar **vykonává dílčí činnosti** úkolu nebo projektu a je zodpovědný za tento dílčí úkol, viz Obrázek č. 1 na předchozí straně. Zvyšování výkonnosti pak může být dosahováno zejména zvyšováním výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Důležitou roli v tomto uspořádání hrají kontrolní a koordinační místa v každém celku. (Šmída, 2007)

Mezi hlavní výhody funkčního řízení patří zejména **efektivní využití zdrojů**, jednotný odborný vývoj dovedností, zřetelný kariérní postup, strategické rozhodování shora a dokonalejší koordinace práce v oddělení. (Dědina, 1996) Na druhé straně nalezneme však také značné množství nevýhod lišící se svou významností od typu podniku a metodiky. Jako nejpodstatnější lze jmenovat **úzký pohled** na funkce, tedy neřešící problémy ostatních a rozdílné zájmy funkcí, z čehož může vznikat nežádoucí soupeření uvnitř organizace. Dále velmi častým jevem je vysoká míra byrokracie, která musí kopírovat organizační strukturu a tedy **chybějící nadhled** na funkčnost podniku jako celku. Dále také vzdálenost vrcholového managementu od zákazníka z důvodu centralizace pravomocí a tedy orientace zejména na interní dění. Závěrem nelze opomenout **hůře měřitelné náklady** nebo náročnou motivaci pracovníků. (Hromková, Holočiová, 2005)

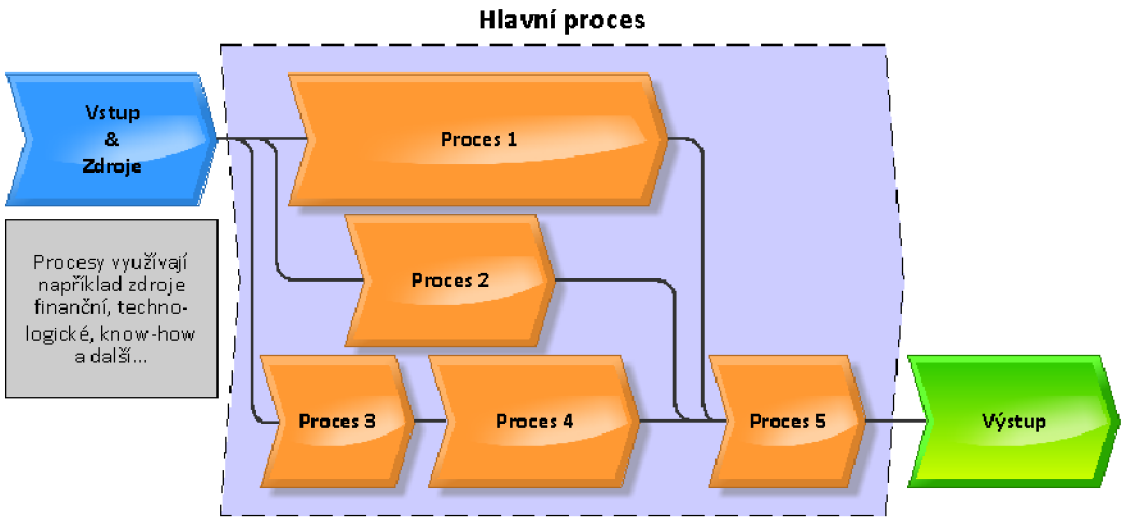
2.4 Procesní řízení

Rozvoj procesního přístupu je stavěn zejména na orientaci na zákazníka a na schopnost reagovat na změny požadavků, zákazníkem je rozuměn jak externí zákazník finálního produktu, tak i zákazník procesu uvnitř podniku. Hlavním vlivem k posunu od funkčního k procesnímu řízení byla samozřejmě **potřeba orientace na zákazníka**, ale také vliv měnícího se prostředí a nutnosti podniků rychle reagovat na změny.

„Potřebujeme model, v němž budou mít lidé v přední linii, vyzbrojení základní strategií, kterou vytyčí vrcholový management podniku, velkou samostatnost a pravomoc k tomu, aby byli schopni sami rozhodovat. Model, v němž management neexistuje proto, aby přikazoval, kontroloval a dohlížel na lidi, ale proto, aby jim umožňoval a usnadňoval práci.“ (Gibson, 2007)

Přínosem nového pohledu je schopnost nahlížet na podnik z více perspektiv, lépe popsat jednotlivé činnosti, lépe je měřit, hodnotit a měnit. Viz Obrázek č. 2. Také

odbourat bariéry dané organizační strukturou a rozdělením funkčních jednotek na samostatné útvary. Pak zejména v kombinaci s nástupem informačních technologií může tento přístup přinášet výrazný **růst efektivity**.



Obrázek č. 2 Schéma procesního řízení (zdroj: Novotný, 2008)

Kromě růstu možností monitoringu, řízení a zvyšování efektivity přináší procesní přístup jednodušší přechod od velkého množství jednoho produktu k velkému množství různých produktů, zejména díky lepšímu využíváním zdrojů a přímočarosti toku činností.

„Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka tak, aby byla dodržována kvalita výsledků procesů daná měřenými ukazateli a jejich parametry, byly optimálně využívány dostupné zdroje, byla průběžně zvyšována výkonnost organizace dle předem známých a měřených ukazatelů.“ (Grasseová, 2008)

Procesní řízení zahrnuje mnoho konceptů a uplatňovaných metodik, jako například ISO normy 9000, systémy managementu jakosti, management celkové kvality (TQM), Balanced Scorecard nebo neustálé zlepšování procesů (CPI) a další. (Šmída, 2007)

2.4.1 Principy procesního řízení

Základem procesního řízení je uvědomění si vlastních podnikových procesů a jejich plné pochopení, tedy vstupů, výstupů, využívání zdrojů a průběhu procesů. Dále

zachycení činností realizovaných v rámci procesů a nastavení metrik daného procesu pro získání výkonnostní charakteristiky. Vlastníci procesů a pracovníci si musí být vědomi svých rolí při přeměně vstupů na výstupy a osoby zodpovědné za procesy musí mít k dispozici výkonnostní ukazatele, cílem je monitoring a neustálé zlepšování.

Autoři Drahotovský a Řezníček v knize *Logistika: procesy a jejich řízení* definovali **deset základních principů procesního řízení:**

1. **Integrace a komprese prací** – samostatné práce se integrují do logických celků tak, aby je byl schopen obsáhnout procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka. Komprese prací znamená zhušťování prací a napřimování procesů a vede k jejich přeprojektování. Jde o vyloučení zbytečných činností, doplnění chybějících a inovaci neefektivně prováděných činností.
2. **Delinearizace prací** - práce je vykonávána v přirozeném sledu.
3. **Nejvýhodnější místo k práci** - práce je vykonávaná tam, kde je to nejvýhodnější bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniků.
4. **Uplatnění týmové práce** - procesy jsou zajišťovány pomocí autonomních týmů delegovaných dostatečnými pravomocemi tak, aby jejich motivace byla přímo svázána s přidanou hodnotou pro zákazníka.
5. **Procesní zaměření motivace** - motivace je přímo svázaná s výsledkem (přidaná hodnota pro zákazníka), nikoli pouze s činností.
6. **Odpovědnost za proces** - za proces je odpovědný vlastník procesu, který především odpovídá za efektivnost procesu v dlouhodobějším horizontu (znalost zákazníka, jeho potřeb přizpůsobování procesu atd.).
7. **Variantní projetí procesu** - každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na typu požadavku na vstupu, trhu, na výstupech, popřípadě na dostupnosti zdrojů.
8. **3S** - samořízení, samokontrola a samoorganizace – znamená naprostou autonomii týmu, příkladem mohou být procesní týmy.

9. **Pružná autonomie procesních týmů** - struktura procesních týmů je sestavena tak, aby bylo možno tým pružně přizpůsobovat novým požadavkům na něj kladeným.
10. **Znalostní a informační bezbariérovost** - odstranění všech informačních a znalostních bariér. Je třeba vytvořit sdílené databáze znalostí a centralizované informační zdroje, např. vhodné je zavedení Knowledge Managementu.

2.4.2 Přínosy procesního řízení

Zavedení procesního řízení se projevuje napříč celou organizací a síla přínosů procesního řízení jednotlivým oblastem organizace se odvíjí od jejího zaměření, způsobu fungování a dalších atributů. V globálním pohledu dochází ke zvýšení celkové výkonnosti při snížení potřeb zdrojů. Některé z hlavních **přínosů procesního řízení** jsou vystiženy v následujícím odstavci. (Drahotovský a Řezníček, 2003)

V oblasti řízení společnosti vzniká prostředí pro trvalý **monitoring** dosahovaných cílů organizace, průběhu realizace těchto cílů a z toho vycházející zlepšené prostředí pro zlepšování. Díky přesnému porozumění fungování organizace dochází také k **usnadnění řízení změn** nebo reakcí na požadavky zákazníka. V oblasti finančního plánování dochází díky popisu procesů a jejich parametrizaci k možnosti **nákladového plánování** na úrovni hlavních procesů. Další pozitivně ovlivněnou oblastí je logistika, zde lze mnohem jednodušeji identifikovat úzká místa například v zásobování, současně je organizace schopna provádět na procesním modelu analýzy pro optimalizaci logistických procesů. Z procesního řízení těží i oblast podnikových informačních technologií, neboť ze znalosti procesů vychází přesnější a rychlejší definování **požadavků na funkcionalitu** informačních systémů. V provozní oblasti odborných útvarů dochází k lepší informovanosti pracovníků, lepšímu připomínkování procesů a zapojení všech pracovníků do metodiky neustálého zlepšování.

2.4.3 Problematika přechodu z funkčního na procesní řízení

Vzhledem k dlouhé historii funkčního řízení, které mělo ohromný podíl na rozvoji společnosti, ekonomik i samotné problematiky řízení, se všeobecně setkáváme s potížemi nebo neochotou přechodu od funkčního k procesnímu řízení. Zatímco velké společnosti a korporace z důvodu konkurenčního tlaku a tlaku na zvyšování efektivity

musely na přechod přestoupit, zejména **oblast malých a středních firem** si často neuvědomuje možnosti a přínosy procesního přístupu.

Mezi hlavní příčiny patří v mnoha případech vnitřní obrana funkčních útvarů, které se bojí o vlastní existenci a nejsou ochotny přistoupit na změny, často se jedná také o setrvačnost organizace. U procesního přístupu je **nezbytná informační podpora** a v mnoha případech byly podnikové informační systémy vyvíjeny cestou funkčního přístupu a tedy nemohou vyhovovat metodikám procesního řízení. S touto bariérou souvisí i **nákladová část**, kdy vedení společnosti nemusí přímo vidět přínos změny v porovnání s vynaloženými výdaji nebo kdy má vedení společnosti nedostatečné povědomí o možnostech procesního řízení. A v neposlední řadě neochota měnit stávající systém odměňování, který je citlivou otázkou každého podniku, na systém odměňování založený na reálných výsledcích. (Řepa, 2007)

2.4.4 Předpokládaný budoucí rozvoj metodiky řízení

Přestože je procesní řízení do jisté míry chápáno jako něco nového, zejména v oblasti malých a středních firem a také v ekonomikách s podobnou historií vývoje České republice, mnoha autory a odborníky jsou již hledány nové teorie a směry rozvoje metodiky řízení. Mezi jedny z nich patří **autopoietické řízení**, reflektující prohlubování nespojitosti prostředí a okolí podniku ze zmiňovaného turbulentního prostředí blížící se **chaosu** (dle I. Prigogine, I. Stengerové) či **tekuté modernitě** (dle Z. Baumana). To se odráží v řízení organizací, jak byl zmiňován přechod z hromadné výroby k řízení změn pod tlakem znalostní ekonomiky a prostředí. Další předpokládaný rozvoj vede směrem přirovnávaným k přechodu z modelu stroje k **modelu živého organismu**, a proto se pro tento směr používá termín autopoietický systém řízení organizací vycházející z principů teorie autopoiese. (Truneček, 2008) **Teorie autopoiese** byla původně objevena při výzkumu vývoje biologické buňky a postupně byla přenesena do více oborů jako je sociologie nebo management. Systém založený na tomto principu je vzájemně složitě propletený vnitřně i s okolím, kde **neexistují přesné hranice** a systém si je sám definuje dle aktuálně řešených problémů. Systém je autoregulační a produkuje vlastní komponenty nebo změny na základě sebou identifikovaných nebo produkovaných problémů, veškerý vývoj probíhá uvnitř systému. Tato koncepce musí

dynamicky spojovat plynulou interakci mezi všemi subsystémy organizace a znalostními pracovníky, čímž se často hovoří o **synergii**.

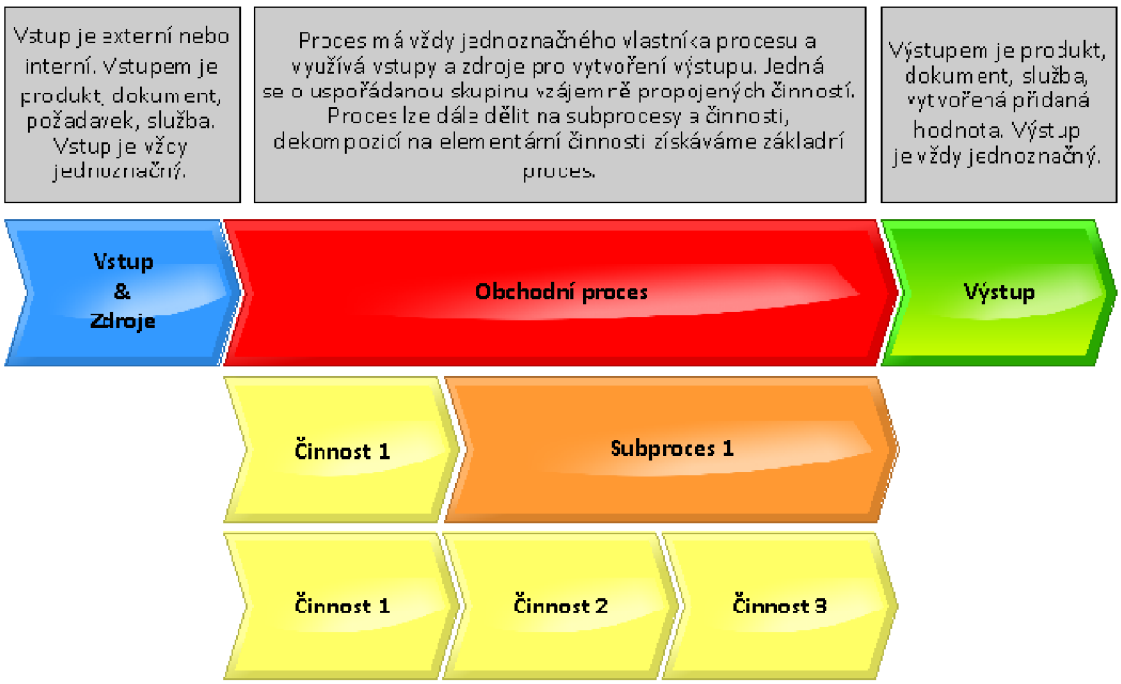
2.5 Procesy

Samotná povaha slova proces určuje postup nebo vývoj a používá se v kontextu posloupných událostí, je opakem nahodilých nebo chaotických dějů. Pro podnikovou sféru popsal proces a sled procesů Adam Smith, nicméně autor definicí dělby práce a členěním práce do organizačních celků dal vzniknout funkčnímu řízení. V současné době používané a chápané slovo **podnikový proces** lze definovat jako uspořádanou skupinu vzájemně propojených činností využívajících vstupy a zdroje za účelem tvorby **hodnoty pro zákazníka** formou produktu nebo služby. Dekompozicí procesu na elementární činnosti získáváme základní proces, který definovaným zpracováním vstupu s využitím zdrojů vytváří výstup pro interního nebo externího zákazníka, a to za dohledu **vlastníka procesu**.

Pro procesy je typické, že jejich realizace nezáleží na nějakém daném organizačním útvaru, ale může se odehrávat napříč celou organizací, jejími částmi nebo pouze u jediného pracovníka, dokonce se proces může odehrávat i mezi více organizacemi. Tím se procesní přístup výrazně liší od funkčního.

Pohled na procesy a jejich identifikace odpovídá očekáváním a požadavkům organizace. Jedním z aspektů je členění procesů určující zařazení procesů v procesní mapě dle účelu. Obvyklý přístup pojmenovává klíčové či hlavní procesy, podpůrné procesy a řídící procesy.

Klíčové procesy vytváří přidanou hodnotu zákazníkovi nebo organizaci a při formování procesního přístupu začíná postup definování procesů právě zde. Tyto procesy jsou orientovány přímo na zákazníka. Pro realizaci klíčových procesů je ve většině případů třeba **podpůrných procesů**, u kterých je zákazníkem organizace sama o sobě a podpůrné procesy jsou buď napojeny na klíčové procesy, nebo jsou jejich součástí. Další metodiky členění představuje kapitola 3.3.2.



Obrázek č. 3 Grafické znázornění procesu, subprocesu a činností (zdroj: Novotný, 2008)

2.5.1 Atributy procesů

Identifikace procesu vychází z atributů procesů, ty musí být v každém případě vždy definovány, aby činnost nabývala stavu procesu a mohla být takto nazývána a využívána. Atributy procesu jsou následující: (Carda a Kunstová, 2001)

1. Výsledek procesu, zajištění jeho průběhu a koordinaci všech pracovníků podílejících se na procesu definuje a je za ně zodpovědný vlastník procesu. **Každý proces musí mít vlastníka.**
2. **Každý proces má určené vstupy** nebo potřeby zákazníka daného procesu.
3. **Každý proces je činnost nebo řetězec činnosti** určující, co se v procesu odehrává a co produkt vytváří.
4. **Každý proces má výstup**, výsledek uspokojující potřebu zákazníka.
5. **V každém procesu by mělo probíhat měření** klíčových faktorů pro určování vlastní efektivity a možnosti zlepšení.

2.5.2 Členění procesů

Nejčastější členění se opírá o **Earlovo rozdělení** do čtyř základních skupin, jak již bylo zmiňováno a jak je použito v této práci, jedná se o klíčové neboli hlavní procesy,

podpůrné procesy a manažerské neboli řídící procesy, k těmto procesům jsou ještě přiřazeny procesy obchodní sítě – zde se jedná o externí procesy. Další možnosti členění jsou **Edwardsovo-Peppardovo** rozdělení, **Porterovo rozdělení** nebo dělení dle **Balance Scorecard** (BSC). (Kello, 2007)

V zásadě jsou si rozdělení do jisté míry podobná, přesto je dobré vzít v úvahu možnosti těchto alternativních rozdělení a způsobů náhledu na procesy. Další metodiky dělení jsou následující.

Edrwardsovo a Pepardovo rozdělení

- Klíčové procesy: *procesy naplňující požadavky zákazníků a subjektů v interakci s podnikem*
- Procesy infrastruktury: *vytváří zázemí efektivního fungování*
- Konkurenční procesy: *zlepšují pozici vůči konkurenci*
- Opěrné procesy: *jsou nezbytné pro chod podniku, ale nedoručují hodnotu koncovému zákazníkovi*

Porterovo rozdělení

- Primární procesy: *hlavní provozní procesy, výstupem požadavky zákazníka*
- Podpůrné procesy: *podporují realizaci primárních procesů*

Balance Scorecard

- Inovační proces: *určují konkurenceschopnost, tzn. vývoj a výzkum*
- Provozní proces: *jinak také prodejní proces s krátkodobou hodnotou*
- Poprodejní proces: *komplexně naplňují potřeby zákazníka a navazují s ním vztah, jedná se o služby po prodeji výrobku nebo služby*

2.5.3 Business Process Improvement a Business Process Reengineering

Nutnost zvládání inovací a řízení změn, schopnosti reagovat na změny prostředí a plnit měnící se požadavky zákazníka byla již několikrát zmíněna, v kontextu s hyperkonkurencí se velmi často jedná o otázku samotného **přežití firmy na trhu**. V případě procesního řízení v organizaci je cestou například průběžné zlepšování

procesů **Business Process Improvement** (BPI) nebo přímo metodika **Business Process Reengineering** (BPR).

Přístup průběžného zlepšování podnikových procesů BPI logicky vyplynul z přechodu organizace k procesnímu řízení. Základem tohoto zlepšování procesů je pochopení procesu, jeho měření, vyhodnocení a z něho vyplývající podněty ke zlepšování. Pochopení procesu vychází z jeho sledování a důkladného popsání, pro měření je důležité stanovení metrik, které by měly vycházet z požadavků zákazníka (procesní řízení znamená maximální orientaci na zákazníka). Výsledky sledování a měření dávají **podněty ke zlepšení**, jejich vyhodnocení a zasazení do kontextu pak vede k implementaci změn a opětovného sledování a měření – proto pojmenování průběžné zlepšování, v některých případech soustavné zlepšování. Inkrementální zlepšování bylo doménou zejména konce minulého století a s rozvojem technologií a pochopitelně prostředí podniku přicházel **tlak na akceleraci zlepšování**, tedy i hledání dalších možných směrů a přístupů.

Proto se objevila metodika zvaná **Business Process Reengineering** (BPR), která je kompletně jiným přístupem se značně dramatickými dopady. Základním předpokladem metodiky je postoj vůči současným procesům organizace – ty jsou automaticky považovány za **nedostatečně efektivní**, **špatné** nebo **nefungující** s nutností jejich zásadní změny. Tento pohled tak nabízí nový náhled na fungování procesů, nové možnosti jejich realizace vyplývající ze zásadních otázek jako jak má proces vypadat, jaký jej chtějí zákazníci, jaký jej chtějí zaměstnanci, jaké procesy mají konkurenti, lze implementovat nové technologie do procesu? (Řepa, 2007)

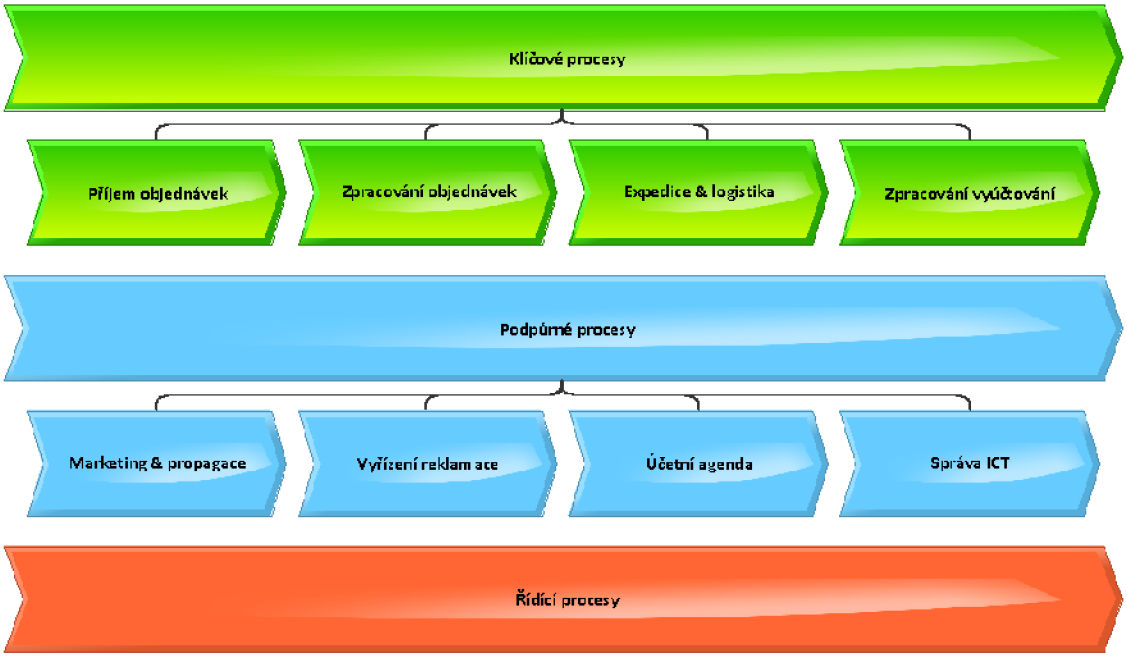
Reengineering procesů tak oproti průběžnému zlepšování přináší **radikální a dramatické změny, buduje procesy kompletně** v nové podobě nezávisle na současné podobě, vyžaduje výraznou podporu informačních technologií a na rozdíl od průběžného zlepšování je třeba výrazné množství času na jeho přípravu a implementaci, jelikož zasahuje napříč celou organizaci. Mezi časté obavy z reengineeringu patří zejména jeho zásadnost, dopady změn na fungování a pracovníky a také riziko takto rozsáhlých změn. (Hammer a Champy, 2000)

Další metodikou přístupu ke zlepšování organizace v kontextu procesního řízení může být zmíněna například **automatizace procesů** nebo přístup **Total Quality Management** (Totální řízení kvality).

2.6 Mapa procesů

Mapa procesů je jedním z hlavních výchozích bodů procesního řízení, názorně a přehledně zobrazuje model nejdůležitějších procesů firmy. Interpretuje sled procesů a klasifikuje je do kategorií pro dosažení maximální přehlednosti. Z mapy procesů se pak vychází pro rozkládání procesů do nižších úrovní, až k dosažení základních procesů. Dekomponované procesy se pak většinou zobrazují v diagramech. V některých případech mapa procesů zobrazuje i vzájemné propojení procesů a kdo za procesy zodpovídá.

V současné době neexistují žádné všeobecně respektované standardy pro grafické vyjádření mapy procesů, ve většině případů se tak využívá reprezentace daná tvůrci modelovacích nástrojů, která je vždy unikátní a tedy odlišná. Na obrázku č. 4 je zobrazen náhled mapy procesů ze systému ARIS Express.



Obrázek č. 4 Příklad mapy procesů (zdroj: vlastní zpracování)

2.7 Workflow

Workflow slouží k **zobrazení toku** pracovních úkonů, informací nebo dokumentů a k plně nebo částečně automatizovanému **řízení tohoto toku** za účelem efektivního dosažení definovaného cíle. Cílem je zpravidla naplnění požadavků zákazníka.

K vyobrazení workflow je využíván **procesní pohled**, umožňující srozumitelné znázornění vstupů a výstupů a systematického využití zdrojů společně s rolemi aktérů. Při znalosti a pochopení těchto procesů lze usilovat o jejich efektivní řízení nebo změny, a tím o redukci nákladů, rychlejší průběh nebo zkvalitnění výstupu.

Jelikož je pojem workflow často využíván v mnoha různých kontextech, definovala jej instituce Workflow Management Coalition v roce 1996 následovně (Carda a Kunstová, 2003):

„Workflow znamená automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle sady procedurálních pravidel tak, aby se dosáhlo nebo přispělo k plnění celkových podnikových cílů.“

2.7.1 Definice procesů pro workflow a jejich atributy

Právě pro potřeby workflow vystihla Workflow Management Coalition v roce 1996 definici procesů následovně:

„Definice procesu reprezentuje podnikový proces ve formě, která podporuje jeho automatizované zpracování, jako je modelování nebo jeho provedení pomocí systému řízení workflow. Definice procesu obsahuje síť činností a jejich vztahů, kritéria určující zahájení a přerušení procesu a informace týkající se jednotlivých činností, jako například informace o účastnících, přidružených aplikacích, datech atd.“

Z tohoto popisu lze odvodit základní potřeby pro úspěšné vytvoření workflow. Je třeba popsat a definovat struktury procesu, proces musí mít své patřičné pojmenování a zařazení procesu do celkového toku procesů, dále definované podmínky zahájení i ukončení procesu, seznam činností procesu, související data s procesem a vstupy a výstupy procesu. Dále je třeba definovat pravidla průběhu procesu a role přiřazené

procesu. Následující seznam atributů definovaného procesu pro workflow obsahuje popis jednotlivých prvků: (Carda a Kunstová, 2001)

- **Název procesu** vystihuje co má v procesu probíhat.
- **Číslo verze procesu** je vhodné pro přehlednost.
- **Podmínky zahájení a ukončení procesu** určují, zda je možné proces již spustit nebo uzavřít a spustit následující, (přejít k realizaci procesu nebo u uzavření procesu v případě neautomatizovaného workflow).
- **Činnosti procesu**, mohou být manuální nebo automatizované, manuální činnosti nejsou řízeny systémem workflow a jsou tvořeny seznamem úkolů
- **Dokumenty procesu**, tedy dokumenty související s procesem, které jsou potřebné pro vykonání procesu nebo pro jeho spuštění, či ukončení.
- **Vstupy a výstupy procesu** jsou interní nebo externí a zpravidla se jedná o požadavek, dokument, produkt, službu atd.
- **Účastník procesu** je zdrojem vykonávajícím práci danou definovanými činnostmi procesu, ze kterých je odvozen seznam úkolů pro účastníky.
- **Časová lhůta procesu** určuje v definovaných jednotkách (zpravidla dnech nebo hodinách) časový rámec pro realizaci procesu a cílový termín dokončení (milník).
- **Pravidla průběhu procesu** připravují scénáře, jak reagovat na podněty standardního i nestandardního charakteru, například řešení zastupitelnosti uživatelů při realizaci činností, zpoždění v některé z činností, špatný vstup procesu nebo podobné situace.

2.7.2 Monitoring workflow a zlepšování

Cílovým efektem workflow není pouze jeho implementace pro využití jeho přínosů, ale je třeba manažersky sledovat průběh workflow, jeho stavy a plnění předpokladů, očekávání a pravidel. Klíčová hlediska monitoringu workflow z manažerské perspektivy uvádí kniha *Workflow: Řízení firemních procesů* autorů Antonína Cardy a Renáty Kunstové následovně:

- **Pracovní zatížení**, zobrazení počtu výskytů procesů a počtů úkolů přiřazených jednotlivým účastníkům

- **Seznamy úkolů**, možnost přístupu k seznamu úkolů libovolného účastníka nebo určité role, přístup k seznamu úkolů, jež mají ohrožené termíny nebo termíny již překročené
- **Statistika**, analýza současné situace a historické charakteristiky, jako celkový počet výskytů procesů, počty úkolů, minimální, maximální a průměrná doba pro proces, úkol, uživatele, roli atd.
- **Status workflow**, zahajování, ukončování a průběžný stav
- **Dynamická rekonfigurace**, přidávání nových uživatelů a rolí, dočasná změna směrování toku prací od jednoho uživatele na druhého kvůli lepšímu rozložení zatížení, odstranění nahromaděných prací, zrychlení prací či přesměrování z důvodů specifických kvalit určitých uživatelů atd.

Pokročilý monitoring fungování workflow nabízí systémy workflow, v rovině standardního sledování manažer potřebuje mít náhled jak na celkové pracovní zatížení jednotlivých pracovníků, tak na plnění a účast pracovníků na procesech, stejně tak manažer potřebuje sledovat statusy procesů a plnění asociovaných úkolů v závislosti na procesech a v závislosti na pracovnících.

2.7.3 Základní přínosy implementace workflow

Oblast přínosů zavedení workflow je značně široká a opět se liší dle typu organizace, přesto i vymezení obecných přínosů platných pro všechny organizace vypovídá o potenciálu implementace workflow. Shrnout je lze následovně:

- Zavedení standardních postupů **zvyšuje efektivitu práce**, **snižuje náklady**, přispívá ke zjednodušení podnikových procesů, zlepšuje organizaci a kvalitu práce
- Pracovní **postupy jsou uchovány** v systému a ne v hlavách odcházejících pracovníků
- **Noví pracovníci se mohou snadněji zapracovat**
- Na základě vyhodnocení zdokumentovaných pracovních prostupů je možno lépe navrhovat změny
- V každém okamžiku je **zjistitelný stav** konkrétního případu
- Vyřizování případů se značně **urychluje**
- Veškeré změny v kolujících dokumentech či datech jsou autorizovány

- Průběh každého případu je **zachycen v historii**, kterou nelze dodatečně měnit
- Manažeři získávají věrohodnější podklady pro hodnocení pracovníků
- Jsou integrovány dokumenty a aplikace
- Je podporováno řízení kvality (Carda a Kunstová, 2003)

2.8 Systémy workflow

Systémy workflow slouží k automatizaci podnikových procesů řízením pracovních činností a jejich posloupností společně s vyvoláváním odpovídajících lidských nebo technických zdrojů. Dále systém poskytuje administrativní a monitorovací funkce. Systémy workflow ve většině případů pokrývají nejen realizační rovinu, řízení průběhů procesů, ale i přípravnou rovinu společně s rovinou sledovací a vyhodnocovací. (Carda a Kunstová, 2003)

Opět s definicí systému workflow je vhodné se odvolat na instituci Workflow Management Coalition, která jej interpretovala v roce 1996 následovně:

„Systém řízení workflow definuje, vytváří a řídí průběh procesu. Je schopen interpretovat definici procesu, komunikovat s účastníky workflow a v případě potřeby spustit další aplikace.“

2.8.1 Typy workflow systémů

Systémy workflow jsou členěny dle charakteru procesů na **základní čtyři typy**: administrativní, produkční, kolaborativní a ad hoc, následně jednotlivě definované. (Carda, Kunstová, 2003)

Administrativní workflow, pokrývá procesy zajišťující každodenní fungování společnosti zejména z pohledu agendy a administrativy. Procesy tohoto typu jsou ve většině případů jednoduché a jednoznačné, variantnost jejich průběhu je minimální. Jelikož v mnoha případech pokrývají vnitropodnikové procesy, je vhodné, aby k tomuto systému měli přístup všichni pracovníci. Příkladem takových procesů jsou například vyřízení reklamace nebo žádost o služební cestu.

Produkční workflow, zajišťuje chod klíčových (hlavních) procesů firmy, tj. procesů přinášejících přidanou hodnotu zákazníkovi. Jedná se o časté a opakované

procesy, velmi často také o složité procesy z pohledu jejich zachycení, popsání a definování. Důležitou součástí je sledování těchto procesů, vyhodnocování a statistiky, kde je kladen důraz na jejich maximální efektivitu.

Kolaborativní workflow, je zaměřeno na týmovou spolupráci, jejíž efektivita je v současných podmínkách a prostředí klíčová pro úspěch organizace. Velmi často pracuje tým s dokumentem nebo skupinou dokumentů, ve kterých si vyměňují poznatky a postupně směřují k naplnění společného cíle. Příkladem takového workflow může být například tvorba dokumentace, obchodní smlouvy nebo marketingové plány.

Ad hoc workflow, je určeno pro jedinečné procesy, které se ve většině případů neopakují, a proto nejsou standardizovány. Přesto se vyskytují v každé organizaci a je třeba je řešit. Podobají se administrativním procesům, nicméně mají své odchylky nebo výjimky. Příkladem mohou být specifické požadavky zákazníka při realizaci standardizované zakázky.

2.8.2 Workflow a Business Process Reengineering

Cílem workflow je definování toku pracovních činností, automatizace částí nebo celých procesů, definování předávání dokumentů, toku informací a celková koordinace procesů včetně řízení průběhu procesů. Toto vše **vychází z procesního modelu**, který je pevně specifikován, popsán a obsahuje informace, ze kterých workflow vychází. Zde vzniká prostor pro **Business Process Reengineering (BPR)**, touto metodikou je usilováno o určení efektivních činností vedoucích k dosažení uspokojení zákazníka procesu, workflow usiluje o provádění těchto činností efektivně. Mezi další společné rysy patří společná procesní orientace, stejně tak obě metodiky vedou k organizační restrukturalizaci. Kritickým faktorem úspěchu implementace workflow a BPR je správné pochopení ze strany pracovníků firmy, musí chápat metody, cíle úsilí, cítit odpovědnost za úspěch firmy a porozumět důvodům této činnosti. (Carda a Kunstová, 2003)

Z identifikovaných společných vazeb je pochopitelné, že velmi často je po BPR právě workflow dalším krokem firem ke zvyšování vlastní efektivity a dosahování stanovených cílů. Obě metody mají také závislost na implementaci informačních

systémů, které musí odpovídat potřebám podnikových procesů a potřebám souvisejících s workflow.

2.9 Event-driven Process Chain Diagram

Diagram událostmi řízeného řetězce procesů zachycuje **model obchodních procesů**, a to zejména z informačního pohledu na procesy a jejich vzájemný vztah. Metodika modelu **Event-driven Process Chain (EPC)** byla vyvinuta v devadesátých letech minulého století v rámci vývoje nástroje ARIS profesorem Sheerem. V současné době je model běžně využíván pro modelování, analýzy a reengineering procesů.

Základem EPC diagramů je předpoklad, že **událost spouští proces a proces vede k další události**. Zatímco událost může spouštět jeden nebo více procesů, proces vždy vede k jedné události. Samozřejmě za proces považujeme sled činností nebo funkcí, které na základě vstupu vyústí svým zpracováním ve výstup. Funkce a události jsou vzájemně propojeny vazbami průběhu určující směr toku diagramu. Tyto toky mohou být ovlivněny logickými spojkami slučující nebo rozdělující průběh. Funkce v diagramu může být doprovázena informací o zodpovědné organizační jednotce, informačních vstupech a výstupech nebo podpůrném informačním systému.

2.9.1 Sémantika a popis prvků

Diagram typu EPC má jasně definovanou a standardizovanou sémantiku, zobrazení prvků a jejich úlohy v diagramu, kterou zachycuje tabulka č. 1.

Prvek	Popis
	Událost je reprezentována šestiúhelníkem, je spouštěcím mechanismem procesu nebo sledu funkcí. Typickou událostí je například „Přijatá objednávka“, události jsou současně pasivními prvky, takže nejsou nositeli žádného rozhodnutí.
	Proces nebo funkce jsou zobrazovány obdélníkem a zastupují jednotlivé činnosti, na základě potřeby diagramu je třeba definovat podrobnost těchto funkcí. Zpravidla jsou to však činnosti, které nelze již dále rozkládat.

	Dokument přímo související s procesem, bez něhož proces nemůže proběhnout.
	Informační systém zobrazuje evidenci informací do daného informačního systému nebo využití informačního systému jako zdroje dat.
	Produkt je konkrétním výstupem procesu, může se jednat o finální produkt nebo o meziprodukt.
	Role zobrazuje vlastníka procesu, který má zodpovědnost za průběh procesu.
	Logické spojky definují vztahy a logiku toku diagramu. V metodice EPC diagramů jsou používány tři různé spojky, a to konjunkční AND (interpretován jako plus), disjunktní OR (interpretován jako O) a jednoznačně disjunktní XOR (interpretován jako X).
	Vazby průběhu jsou reprezentovány orientovanou úsečkou ohraničenou šipkou na jedné straně definující směr toku průběhu, průběh spojuje funkce a události nebo logické spojky a tím vytváří logický průběh celého diagramu.

Tabulka č. 1 Základní prvky EPC diagramu (zdroj: vlastní zpracování)

3 Představení firmy 2Tom s.r.o.

Společnost 2Tom s.r.o. vznikla v roce 2008 transformací dvou společníků z živnostenského podnikání na společnost s ručením omezeným. Pod nově vzniknuvší subjekt bylo přesunuto veškeré portfolio aktivit obou společníků, kteří ve firmě drželi shodně 50% podíly. Hlavní aktivity společnosti 2Tom s.r.o. se zaměřovaly zejména na oblast informačních technologií a internetu, firma postupně rozvíjela oba své hlavní systémy – systém pro řízení a správu vztahů se zákazníky a systém administračního rozhraní pro správu komplexních internetových stránek a internetových obchodů a věnovala se souvisejícím službám pro malé a střední firmy – grafické a programátorské práce, implementace řešení, analýzy a konzultace řešení a také internetovému marketingu a optimalizaci pro vyhledávače. Současně se společnost připravovala na expanzi v oblasti internetového publikování, kde jejími hlavními aktivitami byl provoz magazínu Dreamlife.cz a přidruženého internetového obchodu Dreambay.cz. Služby doplňovala nabídka hostingu na vlastních serverech a outsourcing správy IT infrastruktury pro firmy. V polovině roku 2009 došlo k odchodu jednoho společníka, současné údaje o firmě 2Tom s.r.o. jsou následující.

Obchodní firma:	2Tom s.r.o.
Sídlo:	Brno, Veveří, Kraví Hora 1000/8, PSČ 602 00
Datum zápisu:	5. srpna 2008
Identifikační číslo:	282 98 691
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán:	Bc. Tomáš Novotný, jednatel
Den vzniku funkce:	5. srpna 2008
Způsob jednání:	Za společnost jedná každý jednatel samostatně.
Společníci:	Bc. Tomáš Novotný
Obchodní podíl:	100 %
Základní kapitál:	200 000,- Kč

3.1 Hlavní činnosti firmy

Realizace online řešení

Společnost 2Tom s.r.o. nabízí realizaci online řešení, a to v plné šíři se všemi souvisejícími službami. Základem je analýza potřeb zákazníka a současného stavu, ze kterého vychází návrh řešení po technické, funkční i grafické stránce. Příprava implementace řešení na redakční systém spočívá v konzultaci se zákazníkem a důrazem na maximalizaci hodnoty pro zákazníka i cílového uživatele. Při nasazení a spuštění online řešení, ať už internetové prezentace, magazínu nebo obchodu, firma vždy dbá na kvalitu řešení ve všech aspektech (jako jsou pravidla přístupnosti, kvalita a validita zdrojového kódu, on-page faktory SEO atd.). Výsledkem není pouze samotná prezentace, ale její přínos a důraz na plnění cílů. Velmi často jsou součástí zakázky také související služby jako marketing řešení, SEO podpora, rozvoj atd.

Marketing a konzultační činnost

Pro malé i střední firmy společnost 2Tom s.r.o. realizuje analýzy a zpracovává podkladové informace pro přípravu marketingových plánů a strategií, a to za účelem následné účasti na přípravách marketingových plánů nebo strategií formou konzultační a poradenské činnosti, anebo přímo jejich návrhem. Dále se společnost také podílí na realizaci marketingu klientských firem, znalostní podporou i v oblasti realizace. Například grafické práce, online marketing, online řešení atd.

Online publikační činnost

Jednatel a jediný společník firmy 2Tom s.r.o. stál v roce 2006 u zrodu unikátního publikačního magazínu Dreamlife.cz, který se zaměřuje na oblast životního stylu, osobního rozvoje, motivace a také luxusu a úspěšných osobností. Publikační portál byl později doplněn o internetový obchod. Oba projekty byly v roce 2009 odkoupeny společností 2Tom s.r.o., která je nyní provozuje a rozvíjí. Pro rok 2010 jsou v plánu nejen výrazné inovace a změny magazínu Dreamlife.cz, ale také doplnění publikačních aktivit o další oblasti jako magazín z oblasti informačních technologií eZáloha.cz nebo projekty věnující se oblasti zdravotnictví. Primární zdroj příjmů tvoří prodej reklamy a affiliate marketing, sekundárním je prodej tematicky příbuzného zboží.

Prodej zboží

Pro společnost je prodej zboží sekundárním zdrojem příjmů k nabízeným službám. Firma dříve prodávala hardware klientům, pro které zajišťovala outsourcing správy IT infrastruktury, v současné době se zaměřuje na prodej tematicky příbuzných produktů z oblasti cílových skupin publikačních projektů. V plánu rozvoje společnosti je rozšíření této činnosti, zejména o produkty s možnostmi výhradního zastoupení pro místní trh.

V současné době je společnost řízena jediným společníkem, který je i jednatelem firmy. Lidské zdroje společnosti spočívají ve třech pracovnících a síti externích spolupracovníků, právě zde po odchodu druhého společníka z firmy leží jeden ze současných problémů firmy. Organizační schéma firmy i s popisem problému následují, stejně jako nové krátkodobé a dlouhodobé cíle firmy.

3.2 Analýza problému

3.2.1 Analýza dle modelu 7S

Koncepce modelu sedmi kritických faktorů úspěchu byla představena v roce 1982 v knize *The Art of Japanese Management* (Umění japonského managementu), autoři knihy identifikovali faktory strategie (Strategy), struktura (Structure), spolupracovníci řízení (Systems), (Staff), systémy sdílené hodnoty (Shared values), styl manažerské práce (Style), schopnosti (Skills). Později byl koncept převzat konzultační společností McKinsey a od té doby je považován za jeden ze základních nástrojů managementu.

Cílem modelu sedmi kritických je reflektovat nebo přímo definovat způsob fungování firmy, faktory jsou dále děleny na tzv. tvrdé a měkké. Tvrdé faktory jsou první tři, tedy strategie, struktura a systémy řízení, měkké faktory jsou zbývající čtyři, tedy spolupracovníci, sdílené hodnoty, styl manažerské práce a schopnosti.

Analýza dle modelu 7S byla zvolena pro vytvoření celkového úvodního obrazu o fungování firmy a pochopení její činnosti na základě sedmi kritických faktorů. Díky analýze byly identifikovány nejen nosné prvky strategie firmy, ale i vnitřní fungování firmy a její pracovníci.

Strategie

Stěžejními prvky strategie je pochopitelně orientace na zákazníka, která je v dnešní době a v kontextu procesního řízení standardem. Zákazníkovi firma usiluje přinést maximální hodnotu jak formou plnění jeho přání, tak odbornou konzultací řešení a návrhy pro maximální naplnění definovaných cílů. Dále komplexností služeb, kdy krom samotné implementace online řešení zajišťuje internetový marketing, optimalizaci pro vyhledávače, správu řešení a další související služby. Z pohledu interně orientované strategie klade důraz na minimalizaci nákladů na implementaci řešení pomocí zavádění procesního řízení a podpory ze strany workflow.

Struktura

V současné době ve společnosti se většina pracovníků zodpovídá přímo jednateli firmy, minoritní nebo odborné záležitosti však řeší mezi sebou. Vzhledem k této závislosti pracovníků na jednateli vzniká na jednatele tlak a stává se úzkým místem toku práce. Proto je cílem firmy vlastní reorganizace a nové definování odpovědnosti.

Systémy řízení

Hlavním systémem řízení je nově zavedený project managementový online software Collabtive, který slouží jak k řízení projektů – plánování projektů, úkolů, milníků, tak skladování souvisejících informací a souborů a také ke komunikaci mezi pracovníky. Stejně tak je systém využíván k pracovním výkazům a tedy sledování nákladů na jednotlivé projekty. Jako další informační podpora slouží služba Google Docs pro skladování a sdílení dokumentů, pro komunikaci s redaktory a dodavateli obsahu je využívána speciální redakční pracovní skupina v sociální síti Facebook.

Spolupracovníci

Hlavní motivací pracovníků věnovat své úsilí právě firmě 2Tom s.r.o. je zejména vize růstového potenciálů a rychlého rozvoje firmy i vlastních projektů. Spolupracovníci také těží ze zkušeností jednatele a vzájemně sdílí své znalosti z oboru, které je profesně obohacují. Výhodou je zejména volná pracovní doba ve většině případů a nezávislá lokalita práce, práce ve firmě je orientována na úkoly a naplňování definovaných cílů. Pravidelné pohovory s pracovníky jim dávají příležitost sami ovlivňovat oblasti práce

a úkolů, kterým se chtějí věnovat a které je baví. V neposlední řadě je vhodnou motivací podíl z finančních výsledků firmy a jednotlivých projektů.

Sdílené hodnoty

Firma jako nová společnost staví zejména na své progresivitě a růstu, na společných vizích sdílených napříč mezi všemi pracovníky a jejich přesvědčení o správnosti této strategie a definované cesty. Většina pracovníků také sdílí podobné charakterové prvky jako je orientace na úkoly a na výsledky, touha po osobní i profesním rozvoji a snahu vždy odevzdat ze sebe více než je požadováno. Optimismus je pracovním standardem.

Styl manažerské práce

Vedení lidí je velmi liberální a volné, pracovníci jsou vedeni k tomu, aby byli sami iniciativní a proaktivní, jsou vedeni k samostatnosti a odpovědnosti. Vždy mají možnost své myšlenky, záměry nebo práci konzultovat s vedením firmy a ověřit si správnost svého rozhodnutí, stejně tak mají zajištěnou znalostní podporu ze strany vedení.

Schopnosti

Nejen vedení, ale i pracovníci se snaží identifikovat lukrativní obory a trhy opřené o online řešení, jsou instruováni o snahu diferenciace své práce a inovativnost svých řešení. Z povahy realizace online řešení je nezbytná kreativita a důraz na technickou preciznost, což jsou mnohdy vzájemně se neslučující oblasti. I proto si firma cení svých lidských zdrojů.

3.2.2 SWOT analýza online řešení

SWOT analýza (*zkratka vychází z anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – tedy silné stránky, slabé stránky, příležitost, hrozby*) je zaměřena výhradně na implementaci internetových řešení. Na identifikaci faktorů SWOT spolupracovali jednatel s projektovým manažerem.

Cílem je identifikovat pohledem na firmu interní faktory tvořící silné stránky, tedy v čem společnost vyniká a co jsou její nejsilnější konkurenční výhody. Silné stránky je vhodné strategicky budovat a podporovat jejich rozvoj. Na opačné straně

pohledu na interní faktory firmy se nacházejí slabé stránky, které je vhodné maximálně eliminovat.

Dalším cílem je pojmenování příležitostí a hrozeb vycházejících z externích faktorů, tedy vnějšího prostředí, které firma nemůže ovlivnit a musí se jim přizpůsobit nebo je využít ve svůj prospěch, tyto faktory je třeba také promítnout do celkové koncepce strategie.

Současné zkušenosti a zázemí firmy ve svém oboru jsou určitou zárukou kvality pro klienta, reference a dobré jméno tento doklad kvality posilují. Přesto nelze tyto body přeceňovat, jelikož na trhu působí značné množství dalších firem **nabízející srovnatelnou kvalitu služeb s významnými zkušenostmi** z oboru. Stejně tak schopnost řešit nadstandardní požadavky klientů a komplexnost služeb jsou spíše základními pilíři působení v oboru, než významnou konkurenční výhodou. Nejcennější ze silných stránek jsou vysoce kvalitní grafici pracující pro firmu a zkušení programátoři.

Vzhledem k jejich kvalitám a výjimečnosti může nastat problém s jejich **nahraditelností nebo zastupitelností**, fluktuace pracovníků v IT oboru je vysoká. Problémy se zastupitelností patří mezi slabé stránky firmy, a jsou dány také nedefinovanými pracovními postupy firmy a popisy pracovních činností. V oblasti obchodních pracovníků i nedostatkem lidských zdrojů.

Úroveň vyšších nákladů a také **neefektivita využívání zdrojů** pramení zejména z nejasnosti pracovních toků ve společnosti a špatného monitoringu včetně nízké míry evidence. Důsledkem je nižší konkurenceschopnost vůči živnostníkům a freelancerům působícím v oboru, **cenová citlivost** je u některých firem poptávajících řešení nadměrně vysoká. Velmi často k ní dochází v kombinaci s neschopností identifikovat prvky kvality řešení.

Mezi hlavní příležitosti patří rozšíření portfolia o úspěšné komerční řešení využívané v zahraničí. Zde by bylo důležité identifikovat kvalitu řešení, aby odpovídala nastaveným procesům firmy a také náklady na zařazení tohoto řešení do portfolia společně s nárůstem nákladů na implementaci tohoto řešení klientovi ve srovnání s open-source řešením. Firma 2Tom s.r.o. **při zvládnutí svých procesů a jejich**

efektivity se může považovat za konkurenceschopnou na ekonomicky silnějších trzích, například v Německu nebo Rakousku. Analýzu příležitosti pro německý trh firma již zpracovávala v roce 2009. Lze také předpokládat, že jak na českém tak i na zahraničních trzích, poroste poptávka po nákladově efektivních řešeních, nicméně nabízejících funkčnost v současné době považovanou za nadstandardní.

V rámci českého trhu lze identifikovat 13 lídrů trhu orientujících se na největší firmy poptávající internetové služby, tyto firmy se sdružují v profesní asociaci a vzhledem k jejich orientaci na zákazníky v podobě největších českých firem nejsou přímým konkurentem 2Tom s.r.o., přesto je třeba jejich aktivity sledovat, jelikož **udávají tempo a směr vývoje trhu**. Vedle těchto lídrů nalezneme několik stovek středně velkých a malých firem, pro které jsou internetové aktivity významnou částí portfolia nebo hlavním podnikáním, velmi často tyto firmy kombinují nabídku služeb s dalšími aktivitami v oblasti internetových technologií. Tyto firmy jsou **přímým konkurentem společnosti 2Tom s.r.o.** a jejich síla neustále roste, přímým ohrožením mohou být zejména oslovování klientů firmy konkurenty s nabídkou nových řešení.

Změny technologií v oboru je střední hrozbou, firma staví na open-source řešení, které je neustále vyvíjeno, avšak z povahy komunitního přístupu k tomuto vývoji řešení spíše následuje inovace v oboru, než nastoluje trendy. Hrozbou také mohou být změny licenčního použití open-source systémů, tato hrozba je však nízká. Naopak významnou hrozbou je změna nebo pokles důvěry v open-source řešení, zde firma musí uvažovat o schopnosti v případě potřeby nahradit tento typ řešení za komerční řešení.

Silné stránky

- Vysoce kvalitní grafici pro řešení, zkušení profesionální programátoři
- Zázemí firmy a reference, dobré jméno
- Zkušenost jednatele v oboru podnikání
- Schopnosti řešit nadstandardní požadavky
- Komplexnost nabízených služeb souvisejících s online řešeními

Slabé stránky

- Špatná efektivita práce a využívání zdrojů

- Vyšší režijní náklady než živnostníci a freelanceři působící v oboru
- Nedostatek lidských zdrojů, špatná zastupitelnost, riziko ztráty pracovníků
- Nabídka pouze open-source řešení nevhodného pro všechny klienty

Příležitosti

- Zařazení nadnárodního komerčního řešení redakčního systému do nabídky
- Konkurenceschopnost firmy s nižšími náklady na ekonomicky silnějších trzích
- Růst poptávky po nákladově efektivních řešeních s nadstandardní funkčností

Hrozby

- Vysoká konkurence a její neustálý růst
- Změna technologií nebo jejich licenčního užití
- Změna nebo pokles důvěry v open-source řešení

3.2.3 Rozhodující faktory pro získávání zákazníků

Firma se zaměřuje na segmenty malých a středních firem, ve většině případů nepůsobících na Internetu nebo vyvíjejících na Internetu omezené aktivity, případně uvažujících o vstupu na Internet nebo z nějakého důvodu nucených vstoupit na Internet. Hlavní problematikou, se kterou se firma setkává u zákazníků a klientů, je nedostatečné povědomí o možnostech, kvalitách, normách a standardech řešení. Následně vzniká výrazná orientace na cenu v domnění, že všechna nabízená řešení jsou shodná či podobná. Dalším významným faktorem pro zákazníky je rychlost realizace poptávaného řešení a zkušenosti podložené referencemi z oboru.

Jiné rozhodující faktory lze i přes jejich významnost nazvat v očích zákazníků spíše druhotnými. Jako je kvalita nabízeného řešení a platformy redakčního systému nebo šíře a kvalita dodatkových služeb pro zvýšení výkonnosti a plnění cílů realizovaného řešení.

Rozhodující faktory zákazníků pro výběr implementátora online řešení:

- Cena celkového řešení a doprovodné služby
- Zkušenosti a reference v oboru, kvalita implementovaných řešení
- Rychlost realizace a pružnost při změnách požadavků

- Kvalita platformy nabízeného řešení
- Doručení přidané hodnoty k implementaci
- Nabídka a kvalita souvisejících služeb

3.2.4 Kritické faktory úspěchu

Kritické faktory úspěchu přímo souvisí se strategií a misí firmy, určují oblasti, na které se firma musí soustředit pro **naplnění svých cílů** a oblasti, které jsou rozhodující pro její **konkurenceschopnost a výkonnost**.

Z předchozích analýz v kombinaci s cíli firmy lze definovat hlavní kritické faktory úspěchu divize online řešení z dlouhodobého hlediska. Určení kritických faktorů úspěchu je společnosti prospěšné pro přehodnocení nebo modifikaci strategie. Některých kritických úspěchů si byla firma vědoma, nicméně v podobě určitého pocitu nebo povědomí bez jasné definice.

Mezi hlavní cíle firmy v oblasti online řešení je **stabilizace příjmů** z realizací online řešení, **diverzifikace příjmů** na více klientů a **dosažení nižších nákladů** cestou vyšší efektivity, dále také **zajištění zastupitelnosti a nahraditelnosti pracovníků** s adekvátním **monitoringem nákladů** na realizaci jednotlivých částí online řešení.

Kritické faktory úspěchu pro naplnění cílů firmy jsou definovány následovně:

- Dokončení stabilní implementace řešení postavené na open-source systému (pro možnost jednoduché instalace s minimálními náklady na čas a minimální náročností na lidské zdroje)
- Maximalizace efektivity práce pomocí workflow a procesního řízení, tzn. minimalizace standardních nákladů souvisejících s každou implementací (definování činností a úkolů pro každý proces, určení vstupů, výstupů, dokumentů, zdrojů a časových norem pro realizaci procesů)
- Zajištění zastupitelnosti a nahraditelnosti lidských zdrojů díky manuálu workflow (díky pravidlům, definovaným činnostem a úkolům budou pracovníci lépe rozumět a schopni vykonávat pracovní procesy)

- Dokončení firemní online prezentace s důrazem na prezentaci zkušeností, schopností, znalostí a zázemí společnosti s cílem diferenciace od živnostníků a freelancerů
- Marketing nabídky služeb za minimálních nákladů pomocí vlastních projektů

3.3 Analýza procesů

Cílem analýzy procesů je identifikace současných procesů tvořících klíčový proces implementace online řešení, který je pro firmu nejpodstatnějším zdrojem příjmů a v současnosti tvoří hlavní zdroj financování rozvoje a transformace vlastních projektů. S implementacemi online řešení má také firma největší zkušenosti a byla založena se zaměřením právě na tuto činnost.

3.3.1 Mapa procesů

Jak bylo nastíněno v teoretické části, k vytvoření mapy procesů je použito Earlovo rozdělení procesů na klíčové procesy přinášející přímou přidanou hodnotu zákazníkovi, podpůrné procesy zajišťující chod klíčových procesů a řídící procesy. Procesy obchodní sítě, tedy náhledu na externí procesy ovlivňující nebo související s interními procesy, jsou v mapě vynechány. Kompletní mapa procesů se nachází v příloze, viz Příloha 1.

Klíčové procesy

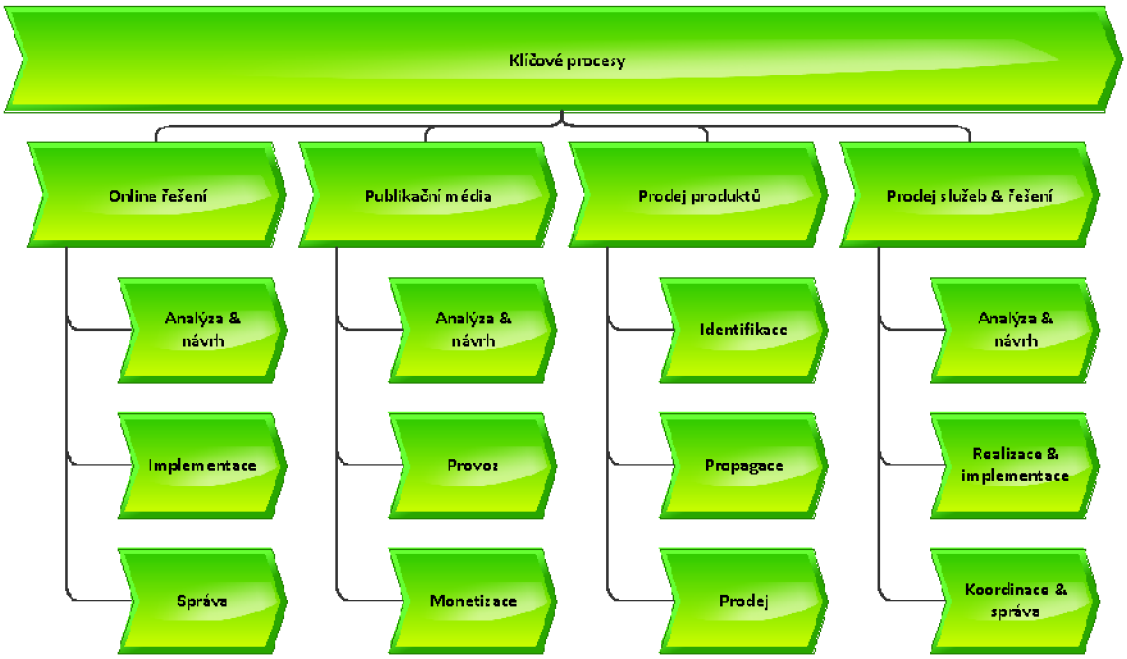
Klíčové procesy firmy jsou zachyceny v obrázku č. 6. V současné situaci je nejvýznamnějším klíčovým procesem firmy realizace online řešení, které se nejvýznamněji podílí na celkovém obratu a výnosech firmy. Mezi hlavní procesy tohoto klíčového procesu patří po přijetí poptávky analýza a návrh řešení, vlastní implementace řešení a případná správa řešení.

Avšak dle stanovené strategie společnosti úspěšně rostou i další klíčové procesy, a to publikační média, kde společnost připravuje analýzy návrhy spouštění nových projektů, zajišťuje jejich provoz a prodejem reklamy a partnerství monetizaci publikačních projektů.

Dalším klíčovým procesem firmy je prodej produktů, který byl zařazen v návaznosti na publikační média firmy. Tento proces zajišťuje identifikaci možného

zboží, o které by mohl být mezi cílovými skupinami uživatelů publikačních médií zájem, zajištění tohoto zboží, propagaci prodeje a samotný prodej.

Částečně souvisejícím procesem s klíčovým procesem realizace online řešení je prodej služeb a řešení, tento proces se orientuje zejména na marketing, optimalizaci pro vyhledávače, grafické a technické podpůrné práce pro klienty a další služby nebo technické řešení, obsahuje i konzultační činnost v oborech spjatých s internetem a marketingem.

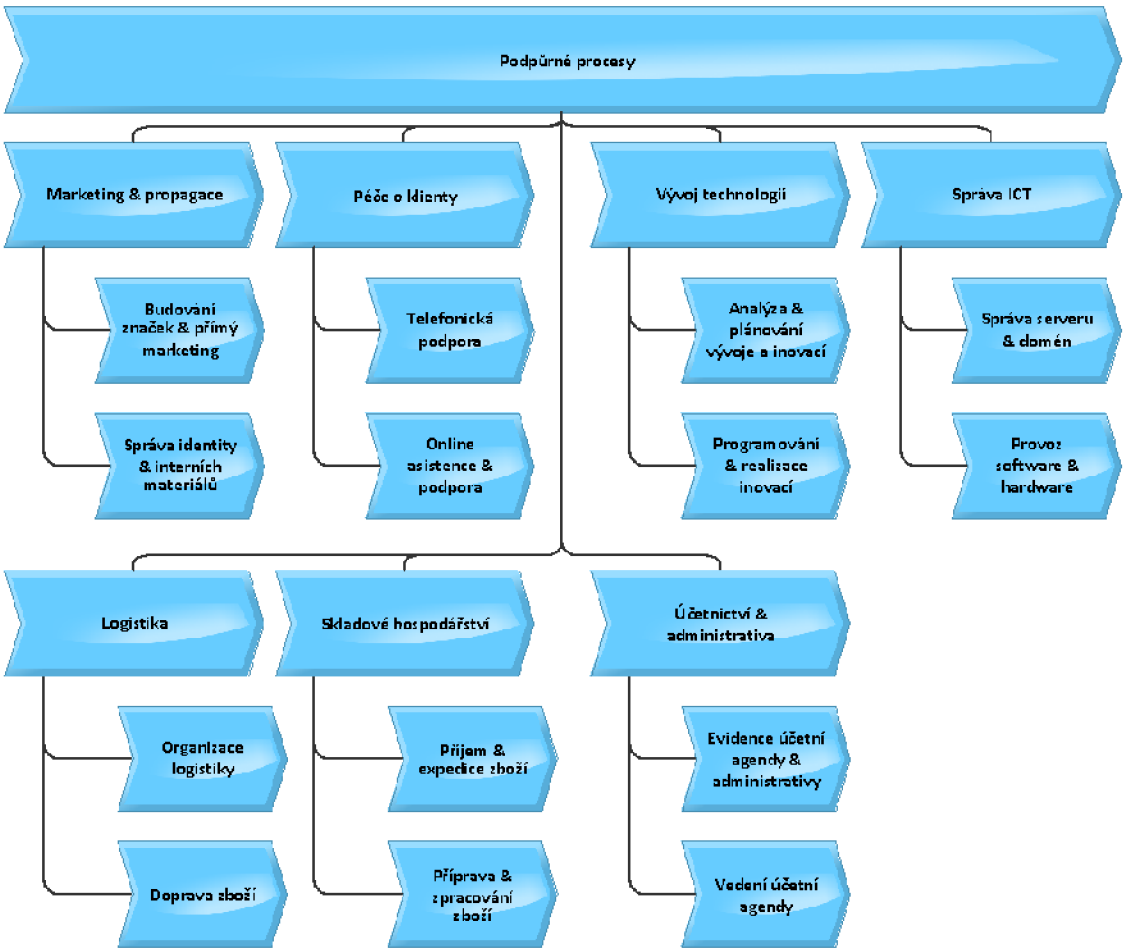


Obrázek č. 5 Mapa klíčových procesů firmy (zdroj: vlastní zpracování)

Podpůrné procesy

Podpůrné procesy, jak z jejich klasifikace vyplývá, podporu pro chod klíčových procesů a jsou zachyceny v obrázku č. 7. Hlavními podpůrnými procesy je zejména marketing a propagace, proces zaměřený na budování značek firmy a přímý marketing a také na správu identity značek včetně správy interních materiálu, kterými se značky prezentují, dále péče o již existující klienty firmy telefonickou podporou a také online asistencí a podporou. Vzhledem k internetové a tedy technologické povaze firmy je velmi důležitým procesem vývoj technologií, ať už v reakci na externí vlivy a vývoj nebo vlastní vývoj směřovaný ke zvyšování konkurenceschopnosti.

Jelikož se firma zabývá také prodejem zboží je nezbytná podpora skladového hospodářství, kde v sídle firmy probíhá příjem, skladování a expedice zboží, v případě potřeby také příprava a zpracování zboží. S tímto podpůrným procesem souvisí logistika a její organizace v závislosti na objednávkách nebo řízení skladu, doprava zboží je vždy outsourcovaným procesem. Stejně tak je outsourcována účetní agenda a veškeré s ní spojené záležitosti, z podpůrného procesu účetnictví a administrativy firma pouze zajišťuje evidenci dokladů a fakturaci společně s evidencí nákladů. Správa informační infrastruktury je realizována z vlastních zdrojů v případě provozu software a hardware, avšak správa serveru a doménových jmen jsou outsourcovány.

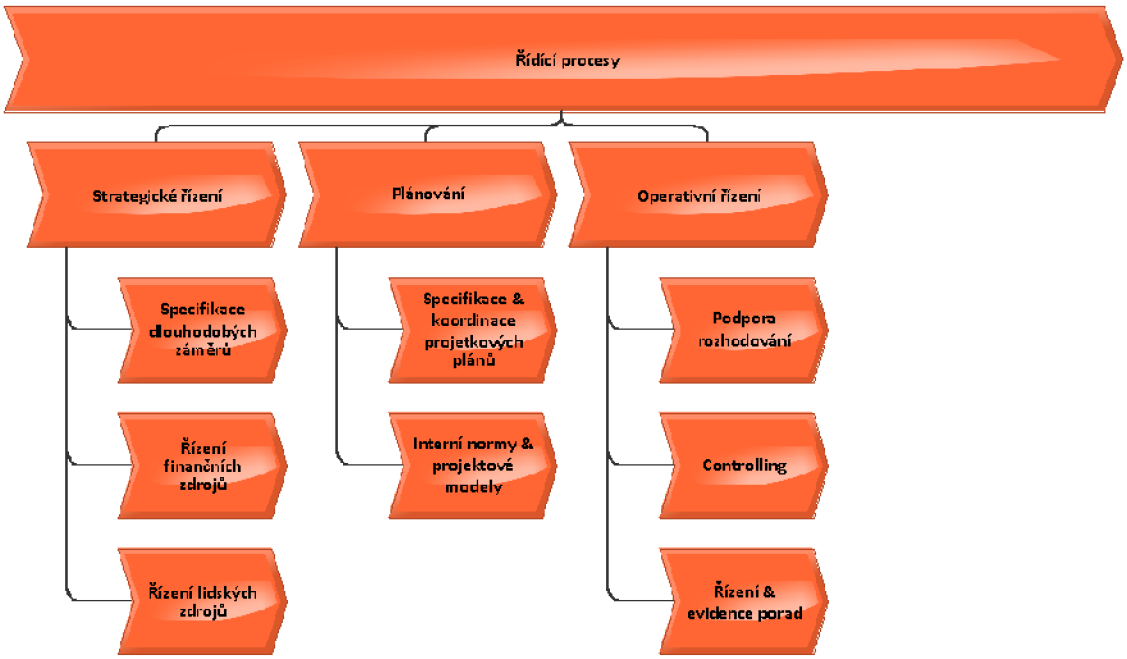


Obrázek č. 6 Mapa podpůrných procesů firmy (zdroj: vlastní zpracování)

Řídící procesy

Strategické řízení definuje dlouhodobé záměry firmy, řízení finančních zdrojů a řízení lidských zdrojů společně s prosazováním, ověřováním, komunikací a aktualizací těchto

strategií. Tyto procesy jsou zachyceny v obrázku č. 8. V oblasti plánování se proces zaměřuje na specifikaci a koordinaci projektového plánování společně s řízením interních norem, procesů projektových modelů. Operativní řízení probíhá na úrovni řízení a evidence výstupů z porad, controllingu, podpory rozhodování, komunikace a organizačního řízení.



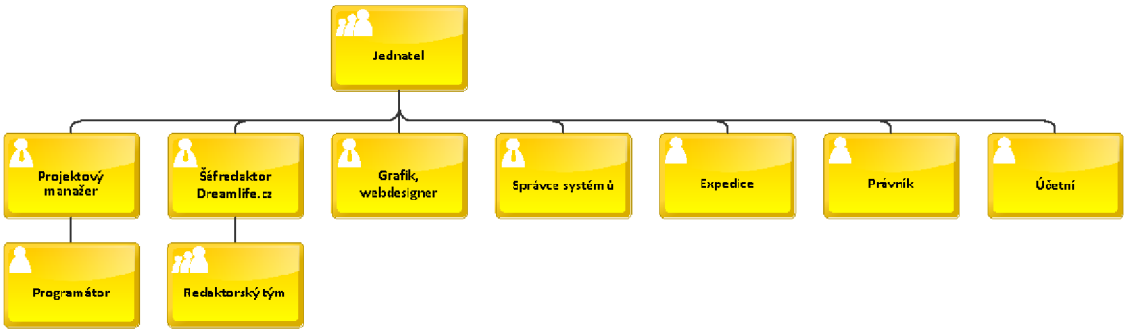
Obrázek č. 7 Mapa řídících procesů firmy (zdroj: vlastní zpracování)

3.3.2 Organizační struktura firmy

Současná organizační struktura reflektuje nedostatek lidských zdrojů, který se daří doplnit ze studentů patřičných oborů. V tomto případě je však nezbytné vedení nezkušených pracovníků a podpora jejich práce i rozhodování. Proto v současné době veškeré procesy přímo spadají do odpovědnosti jednatele, který tak má maximální kontrolu nad jejich stavem, termíny i kvalitou (viz Obrázek č. 9). Výrazným negativním dopadem je při růstu objemu práce výrazné přetížení jednatele, který schvaluje jednotlivé kroky a procesy, zde pak vzniká úzké místo celého procesu a dochází ke zpožďování projektů.

Vznik úzkých míst a následných zpoždění v harmonogramu projektů není jediným negativním dopadem přímo podřízené organizační struktury, s růstem

společnosti si i vedení firmy uvědomuje nedostatek časového prostoru pro strategické plánování a řízení změn.



Obrázek č. 8 Současná organizační struktura firmy (zdroj: vlastní zpracování)

3.3.3 Postup realizace online řešení

Analýze současných procesů firmy předchází slovní popis a rozfázováním realizace online řešení na základě sledování práce ve firmě při implementaci řešení. Právě slovní popis ideálně nastíní jak současné procesy, tak vytvoří základ pro návrh reengineeringu procesů a návrh workflow pro realizaci online řešení.

Předběžné analýzy a konzultace

Cílem prvotní fáze je seznámit se s projektem, zákazníkem a jeho prostředím a pochopit potřeby, identifikovat hlavní cíle a definovat směr, jakým by se měla spolupráce a její výsledky ubírat. Jednatel, v některých případech projektový manažer, má za úkol zajistit informace a podkladové materiály, analyzovat současný stav klientova řešení a pochopit problematiku a dění v oboru. Zaslat klientovi představení firmy, reference a nabídku služeb s orientačními cenami.

Při konzultaci projektu se zákazníkem pak společně stanovit cíle práce a cíle nového řešení, pomocí dotazování připravit podklady pro plnou analýzu řešení a podklady pro návrh řešení, identifikovat konkurenty v oboru a lídry oboru, prezentovat klientovi nápady na řešení a vize, případně dle možností související služby. Na základě klientových sdělení a představ navrhnout předběžný harmonogram, předat a zajistit podpis smlouvy o smlouvě budoucí.

Analýza projektu a návrh řešení

Ve většině případů právě jednatel zpracuje komplexní analýzu projektu vycházející z předchozích informací a konzultace s klientem. Na realizaci analýzy se často podílí projektový manažer, který se v současné době asistencí zaučuje pro samostatnou práci. Mimo jiné v analýze jednatel navrhuje zacílení obsahu a jeho strukturu, možnost využití současného obsahu, návrh strategie správy a práce s obsahem, navrhuje mapu řešení a rozvržení prvků na stránce, určuje klíčové cesty uživatelů a uživatelské segmenty a scenária. Na základě analýzy a návrhů připravuje finální podobu rozpočtu společně s harmonogramem realizace.

Veškeré aspekty projektu konzultuje s klientem a nechává projekt schválit podpisem smlouvy, případně zajistí modifikace dle požadavků zákazníka. Současně od klienta zajistí maximum dostupných podkladů (obsah, fotografie, reklamní a prezentační materiály, grafické manuály nebo podklady a další).

Realizace online řešení

Jednatel na základě schválené analýzy a návrhu řešení včetně rozvržení prvků na stránce vytváří zadání pro grafika a dohodne termín realizace a postup tvorby návrhů, schvalování a jejich variantnost dle dohody s klientem. Grafické návrhy pak konzultuje se zákazníkem, dokud nedojde k finálnímu schválení.

V této fázi většinou zakázku přebírá projektový manažer a jednatel dál na realizaci pouze dohlíží nebo působí v roli konzultanta. Projektový manažer zadává programátorovi tvorbu XHTML/CSS šablony ze zdrojových souborů grafického návrhu, případné nutné úpravy zadává grafikovi. Poté projektový manažer zkontroluje správnost a kvalitu zdrojového kódu šablony a předá ji na implementaci na redakční systém společně se zadáním.

Správce systému instaluje redakční systém se všemi potřebnými moduly zajišťujícími nadstandardní funkčnost, a to na základě dodaného zadání a seznamu požadavků společně s naprogramovanou šablonou. Pokud je potřeba nemodulární nadstandardní funkčnost, projektový manažer zadává práci programátorovi, který tuto funkčnost vytvoří.

Po spuštění řešení nasazuje projektový manažer dodaný obsah a vytváří funkční prvky stránky. Dochází k firemnímu testování řešení, poté ke konzultaci a klientskému testování řešení. Zapracování připomínek ze strany klienta nebo výsledků testů zajišťuje opět projektový manažer s patřičnými pracovníky.

Uzavření zakázky

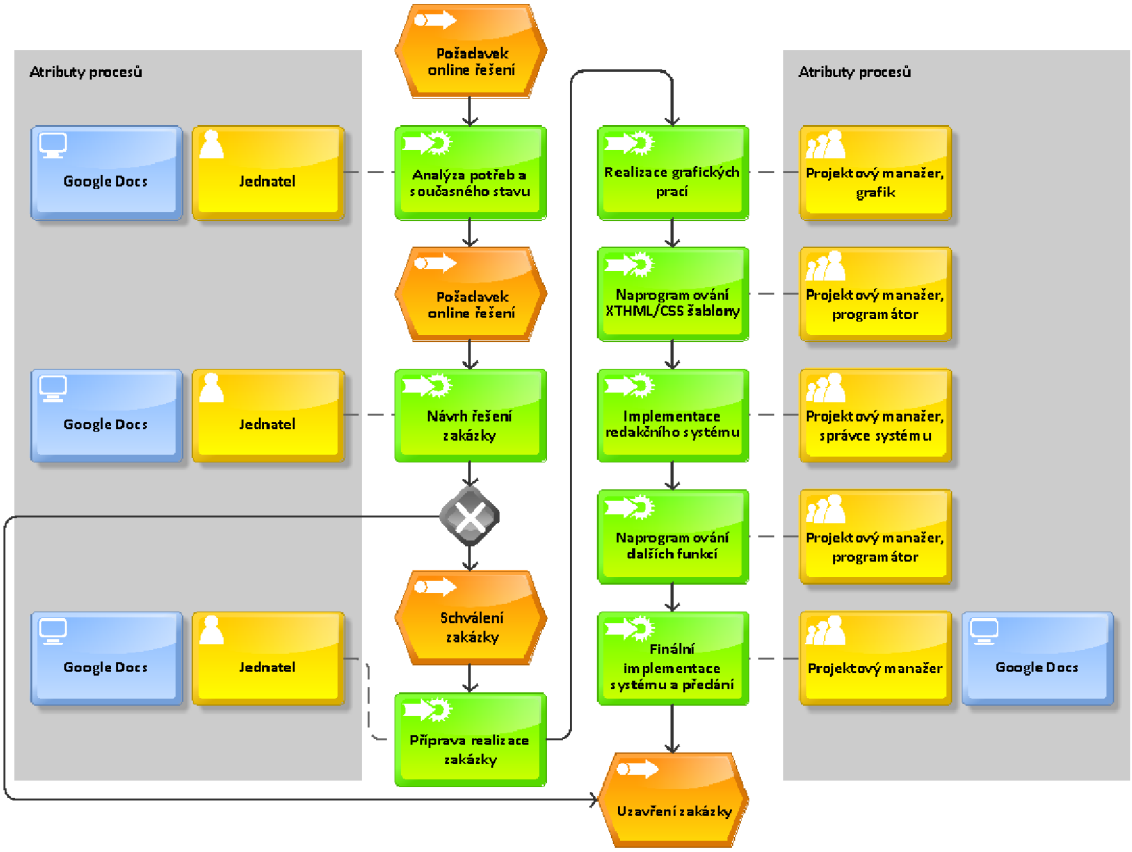
Fáze ukončení zakázky je opět záležitostí projektového manažera, v některých případech, zejména u významnějších klientů, jednatele. Cílem je předání řešení klientovi společně s manuálem pro práci s redakčním systémem a dle potřeby školením práce s redakčním systémem. Společně se školením prezentuje projektový manažer doporučení nebo přímo strategii správy a používání řešení a prezentuje klientovi nabídku dalších služeb.

3.3.4 Současný stav procesů pro realizaci online řešení

Ze slovního popisu vychází identifikace a znázornění současného stavu procesů v následujícím EPC diagramu (viz Obrázek č. 10). Firma si je procesů v této podobě vědoma, nicméně v současné době jejich znalost nevyužívá ani pomocí žádné metodiky nepracuje na jejich zlepšování. Jako informační podpora práce a procesů slouží služba Google Docs pro sdílení dokumentů i pro správu dokumentů souvisejících s evidencí nákladů, výkazů práce a úkolování, a také emailová komunikace.

Prvotní etapa realizace online řešení (analýzy a návrhy řešení) je zajišťována jednatelem firmy a evidována pomocí služby Google Docs, jak evidence úkolů, tak i související dokumenty a případné zadání podpůrných úkolů pracovníkům. Komunikace probíhá elektronicky nebo telefonicky, emailová komunikace zůstává ukládána na serveru.

Druhou fázi (samotná realizace online řešení) ve většině případů přebírá projektový manažer a je zodpovědný za zadání a podporu práce jednotlivých pracovníků. Komunikace i předávání mezi všemi zúčastněnými pracovníky probíhá emailem a telefonicky, výkaz práce pracovníci evidují každý samostatně a předávají jednateli zvlášť pro každý měsíc.



Obrázek č. 9 Procesy realizace online řešení v EPC diagramu (zdroj: vlastní zpracování)

Na realizaci grafických prací se podílí projektový manažer s grafikem, následuje programování XHTML/CSS šablony opět za účasti projektového manažera, avšak realizaci zajišťuje programátor. Po dokončení funkční šablony zadává projektový manažer správci systémů implementaci systému včetně všech standardních rozšíření a nastavení systému. Ve většině případů má zákazník také speciální požadavky, kterým nevyhovují standardní rozšíření systému, zde je nezbytné přesné zadání projektového manažera programátorovi, který naprogramování rozšíření zajistí. Jakmile jsou hotova i rozšíření o další funkce, projektový manažer začleňuje dodaný obsah do systému, provádí testování a předává zakázku klientovi. Uzavření zakázky je zpravidla odpovědností jednatele.

3.3.5 Popis a atributy procesů, identifikace prvků pro workflow

Každému procesu byla navržena a vytvořena karta (pro potřebu práce nyní převedené do tabulek) kde byly procesy slovně popsány, definováni vlastníci a účastníci procesů, uvedeny standardní časové normy pro realizaci procesu a identifikovány prvky

workflow. Hlavním cílem podrobného popsání současného stavu je vytvoření maximálně vypovídajícího stavu pro budoucí návrh procesů pro online řešení.

Firma v současné době nemá definována žádná pravidla nebo postupy práce ani nemá žádné základy nebo dokumenty workflow. Analýza je tedy zaměřena na opakující se standardní body nutné specifikovat a standardní úkony nezbytné realizovat při tvorbě online řešení, ty vycházejí z popisu a specifikace procesů v procesní analýze.

Atributy procesů při analýze:

- **Název procesu**
- **Slovní popis procesu**, zachycení, co se v procesu odehrává a jaké činnosti musí pracovníci vykonat pro dokončení procesu
- **Vlastník procesu**, kdo je zodpovědný za průběh procesu a kdo koordinuje úkoly, kontroluje kvalitu, zajišťuje průběh jednotlivých činností
- **Účastníci procesu**, kdo se podílí na činnostech pro realizaci procesu
- **Časová norma**, expertní odhad časové náročnosti pro stanovení nákladů na proces
- **Prvky workflow**, stěžejní činnosti procesu, které se opakují při každé realizaci identifikovaného procesu a které musí vlastník i účastník procesu vždy znát a vždy naplnit

Proces: Analýza potřeb současného stavu

Zajištění základních informací o zakázce (současný projekt, kontaktní osoby a role u zákazníka, představa o datu spuštění, představa o rozpočtu), dále pak pochopení současného stavu a analýza současného stavu společně se zákazníkem (specifika, cíle, výsledky současného řešení, nejvýznamnější představy o změnách, výsledky analýz nebo testování řešení, začlenění řešení do firemní strategie a role ve strategii), identifikace důvodů pro hledání nového řešení (změna cílů, cílové skupiny, změna strategie, objevivší se problémy) a také identifikace cílových skupin uživatelů (jejich popis a vlastnosti, případně sociodemografické charakteristiky), představy o technologiích souvisejících s řešením a struktuře obsahu. V neposlední řadě analýza oboru klienta a prostředí, aktivity konkurence na internetu a body diferenciace klienta od konkurence. Součástí analýzy potřeb a současného stavu je představení firmy

a služeb společně s předběžnou nabídkou. Jednatel od zákazníka přebírá podklady a připravené materiály.

Vlastníkem procesu je jednatel, účastníky jednatel, klient a projektový manažer a časová norma se pohybuje v rozmezí 5 – 8 hodin. Mezi základní prvky workflow v procesu patří:

- Analýza klienta, oboru, orientace v konkurenci
- Představení nabídky služeb, firmy a referencí, orientační ceny za řešení
- Analýza cílové skupiny uživatelů a segmentace
- Uživatelské scénáře pro cílové skupiny
- Sociodemografie cílové skupiny
- Technické možnosti a gramotnost cílové skupiny
- Stanovení cílů nového řešení
- Vyhodnocení současného stavu

Proces: Návrh řešení zakázky

Jednatel vychází z podkladů zpracované analýzy potřeb a současného stavu společně z informací a podkladů dodaných klientem. Cílem návrhu je slovní popis cílového stavu řešení jak dle technických a grafických, tak i obsahových a marketingových aspektů. Připravuje také návrh časového harmonogramu dle konzultace s klientem a rozpočet přímo k nabízenému řešení.

Vlastníkem procesu je jednatel, účastníky jednatel, klient a projektový manažer a časová norma je 5 hodin. Mezi základní prvky workflow v procesu patří:

- Představení návrhu řešení, harmonogramu a rozpočtu
- Konzultace návrhu řešení, harmonogramu a rozpočtu, schválení
- Uzavření smlouvy

Proces: Příprava realizace zakázky

Podle klientem schváleného návrhu řešení zakázky a dalších získaných podkladů vytváří jednatel nebo projektový manažer přípravu pro realizaci zakázky, popisuje cílové řešení po technické stránce (zadání programátorovi a správci systému), navrhuje

rozvržení stránky a připravuje rozvržení grafikovi spolu s podklady a popisem zadání, sestavuje harmonogram práce pro ostatní účastníky realizace a seznamy požadavků na jednotlivé pracovníky, včetně požadavků na klienta pro součinnost (tvorba nebo dodání obsahu, podkladových materiálů atd.).

Vlastníkem procesu je jednatel, účastníky jednatel, klient a projektový manažer a časová norma je 10 hodin. Mezi základní prvky workflow v procesu patří:

- Zadání grafických prací (slovní popis, rozvržení prvků)
- Zadání rozsahu instalace systému a rozšíření, slovní popis funkčnosti
- Příprava zadání programování rozšíření (slovní popis a specifikace)
- Zpracování podkladů od klienta, seznam požadavků pro podklady

Proces: Realizace grafických prací

Grafik obdrží přesné zadání od jednatele a na základě dodaného rozvržení prvků, slovního popisu zadání a případných podkladových materiálů zpracovává grafické návrhy. Dle významu klienta nebo požadavků klienta zpracovává jednu nebo více variant grafických návrhů. Návrhy jsou konzultovány s jednatelem, případně přímo s klientem, který rozhodne o finální podobě.

Vlastníkem procesu je jednatel, účastníky jednatel, klient, projektový manažer a grafik, rozmezí časové normy je 10 – 20 hodin. Mezi základní prvky workflow v procesu patří:

- Realizace grafické podoby prezentace a souvisejících prvků
- Schválení grafické podoby projektovým manažerem
- Schválení grafické podoby klientem

Proces: Naprogramování XHTML/CSS šablony

Programátor dostává od grafika zdrojové soubory finální podoby schváleného grafického návrhu a od jednatele nebo projektového manažera zadání obsahující technické požadavky, zvláštnosti nebo specifické aspekty pro šablonu. Důraz je kladen na validitu zdrojového kódu, jeho správnou sémantiku a přívětivost kódu vyhledávačům v kontextu faktorů optimalizace pro vyhledávače. Zde existuje obecně známý seznam

faktorů a pravidel, které jsou dodržovány. Důležitá je také použitelnost dle definovaných pravidel dobrého webu.

Vlastníkem procesu je projektový manažer, účastníky projektový manažer a programátor, časová norma se pohybuje v rozmezí 5 – 20 hodin. Mezi základní prvky workflow v procesu patří:

- Programování XHTML/CSS šablony
- Kontrola validity šablony, sémantiky a zdrojového kódu

Proces: Implementace redakčního systému

Na základě technického zadání připravuje správce systému instalaci redakčního systému se všemi potřebnými rozšířeními zajišťujícími požadovanou funkčnost. Vytvoří databází, požadované FTP přístupy, nastaví požadované emaily. V případě požadavků na zatím nenabízenou komponentu rozšíření funkčnosti vyhledává možná řešení, konzultuje možnosti s projektovým manažerem nebo jednatelem.

Vlastníkem procesu je projektový manažer, účastníky projektový manažer a správce systému, rozmezí časové normy je 2 – 5 hodin. Mezi základní prvky workflow v procesu patří:

- Implementace systému včetně rozšíření, implementace šablony a nastavení

Proces: Naprogramování dalších funkcí

Jednatel nebo projektový manažer dodávají zadání programátorovi pro realizaci rozšířených funkcí, které je třeba zvlášť naprogramovat a společně až na základě rozsahu požadavků definují časový odhad a odhad nákladů. Programátor následně zpracovává požadavky a předává výsledek k implementaci, nebo sám implementuje rozšíření do řešení.

Vlastníkem procesu je projektový manažer, účastníky jednatel, projektový manažer a programátor, časová norma není definována, jelikož se vždy jedná o specifické požadavky. Mezi základní prvky workflow v procesu patří:

- Programování rozšíření funkcí, konzultace s projektovým manažerem

Proces: Finální implementace systému a předání

Realizované řešení přebírá projektový manažer, případně jednatel a začleňují obsah, případně další požadované záležitosti jako fotografie, video apod. Dochází k finálnímu nastavení systému a jeho otestování projektovým manažerem dle uživatelských scénářů. Následně je řešení předáno klientovi společně s dokumentací a zdrojovými soubory, je sepsán protokol o předání a vystavena faktura.

Vlastníkem procesu je projektový manažer, účastníky jednatel, klient a projektový manažer a časová norma se pohybuje v rozmezí 3 – 5 hodin. Mezi základní prvky workflow v procesu patří:

- Začlenění dodaného obsahu a podkladů
- Interní testování řešení z pohledu uživatele a zákazníka
- Testování klientem a zpětná vazba klienta
- Poslední úpravy dle požadavků klienta
- Předání řešení s manuálem a fakturace
- Stanovení strategie správy a používání řešení

Časové normy jednotlivých procesů jsou definovány dle standardních časů a nákladů na realizaci online řešení, nicméně se mohou výrazně lišit dle velikosti a množství požadavků na řešení. Proto je pro každou realizaci sestavován harmonogram i rozpočet zvlášť a přímo na míru požadovanému řešení. Dokumenty, soubory a evidence práce jsou vkládány do Google Docs, kde jsou i sdíleny v týmu.

3.3.6 Náklady na realizaci online řešení

Na základě časových odhadů v modelové situaci realizace online řešení (viz kapitola 3.3.5) lze kvantifikovat minimální a maximální náklady (kalkulovaná varianta je bez specifických požadavků zákazníka na programování dodatečných funkcí - zde jsou náklady vždy individuální).

Z předchozí tabulky (viz Tabulka č. 1) jsou zjevné minimální náklady na realizaci online řešení, přitom firma nabízí implementaci online řešení již od 15 000 Kč, zde by firma měla zvážit výši svých minimálních nákladů v kontrastu celkové ceny za řešení.

Vzhledem k nedostatečné evidenci nákladů jednotlivých zakázek tak firma není v současné době určit, které zakázky realizovala se ziskem a které mohly být ztrátové.

Položka	Min. hodin	Max. hodin	Náklady / ho	Min. náklad	Max. náklad
Analýza potřeb a současného stavu	5	8	600 Kč	3 000 Kč	4 800 Kč
Návrh řešení zakázky	5	5	600 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Příprava realizace zakázky	10	10	600 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Realizace grafických prací	10	20	500 Kč	5 000 Kč	10 000 Kč
Naprogramování XHTML/CSS šablony	5	20	350 Kč	1 750 Kč	7 000 Kč
Implementace redakčního systému	2	5	350 Kč	700 Kč	1 750 Kč
Finální implementace systému a předání	3	8	350 Kč	1 050 Kč	2 800 Kč
Celkem	**40**	**76**		**20 500 Kč**	**35 350 Kč**

Tabulka č. 2 Časové a finanční náklady na online řešení (zdroj: vlastní zpracování)

3.3.7 Matice odpovědnosti při realizaci online řešení

Stanovení odpovědnosti je klíčové nejen v případě přechodu na procesní řízení, ale i pro efektivitu samotné práce. Vzhledem k nedostatku lidských zdrojů je odpovědnost ve firmě často stanovována operativně a nelze ji tedy přesně předvídat, dochází tak nejen k nejistotě, ale i nutnosti pracovníků čekat na pokyny jednatele. Z výsledků popisu procesů (viz kapitola 3.3.5) vyplynula následující odpovědnost za procesy online řešení (viz Tabulka č. 3).

Proces | Zodpovědný	Jednatel	Projekt. manaže	Grafik	Programátor	Administrátor
Zakázka online řešení	•				
1. Analýza potřeb a současného stavu	•				
2. Návrh řešení zakázky	•				
3. Příprava realizace zakázky	•				
4. Realizace zakázky		•			
4.1 Realizace grafických prací			•		
4.2 Naprogramování XHTML/CSS šablony				•	
4.3 Implementace redakčního systému					•
4.4 Naprogramování dodatečných funkcí				•	
4.5 Finální implementace systému		•			
5. Předání a uzavření zakázky	•				

Tabulka č. 3 Matice odpovědnosti 2Tom s.r.o., realizace online řešení (zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědnost je ve většině případů modifikována dle významu klienta, projektu a náročnosti řešení, avšak projektový manažer postupně se zaškolováním získává více zodpovědnosti a cílem je modifikovat matici, kdy za celý průběh implementace online řešení bude zodpovědný projektový manažer. Během práce na realizaci grafické podoby, implementaci systému i programování působí projektový manažer v podobě konzultanta pracovníkům pro dosažení maximálního výsledku odpovídajícího představám klienta.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

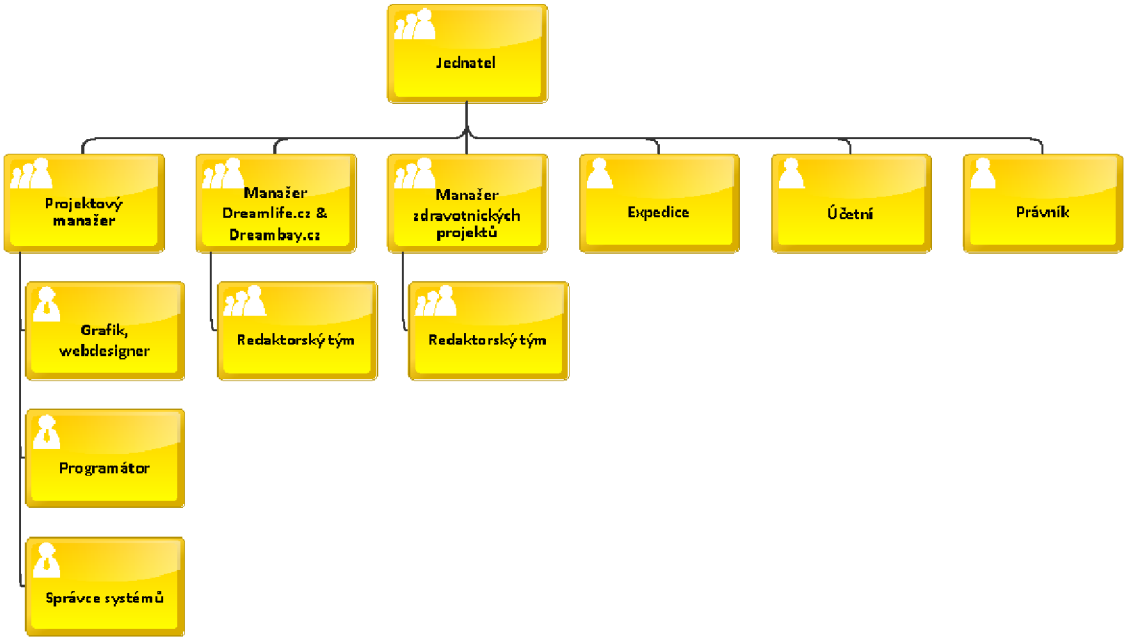
Cílem návrhů řešení identifikovaného problému ve firmě 2Tom s.r.o. je pomocí změn a modifikací organizační struktury, kompletního návrhu procesů a vytvoření workflow manuálu se zajištěním informační podpory dosáhnout jasného průběhu práce při realizaci online řešení, vytvořit základní standardy kvality a přístupu pro všechny zákazníky a vytvoření zázemí pro postupné zlepšování procesů. Mezi další cíle návrhů patří zajištění snazší zastupitelnosti, případně nahraditelnosti lidských zdrojů a snižování nákladů na realizaci online řešení nastavením pravidel a workflow pro zvýšení efektivity jednotlivých procesů.

Vzhledem k velmi malé velikosti firmy 2Tom s.r.o. a minimu disponibilních zdrojů pro realizaci změn je třeba se orientovat na organizační a strategické změny, než implementace rozsáhlých podpůrných systémů nebo například zavádění řízení jakosti vyžadující externí poradenskou firmu nebo konzultanta. Přesto i v reorganizaci a zavedení workflow společně se základy procesního řízení lze dosáhnout výrazných výsledků ve zvýšení standardů kvality pro zákazníka i zvýšení efektivity procesů.

4.1 Návrh změny organizační struktury

Hlavní změnu organizační struktury lze definovat slovy transformace ze struktury horizontální na vertikální, kde každá z aktivit společnosti má své manažery zodpovídající za pracovníky (viz Obrázek č. 11). Cílem těchto změn je zvýšení samostatnosti pracovníků a vzhledem k definování jejich zodpovědností pomocí manuálu workflow také zjednodušení práce jednatele. Jak vyplývalo z analýzy, jednatel společnosti byl nadměrně vytěžován a docházelo v jeho případě ke zbytečnému zpomalování toku práce, toto úzké místo je možné odstranit delegací odpovědnosti na projektové manažery.

Do organizační struktury byla také promítnuta podoba současného rozšiřování portfolia firmy o publikační a obchodní projekty z oblasti zdravotnictví, opět se jedná o vertikální uspořádání. Jednatel jako jediná osoba jednající za firmu vyžaduje zachování přímé podřízenosti s externím právníkem a účetní firmy.



Obrázek č. 10 Návrh změny organizační struktury firmy (zdroj: vlastní zpracování)

Změny dotýkající se realizace online řešení jsou zařazení odpovědnosti grafiků, programátorů a správce systémů projektovému manažerovi, který je přímo podřízený jednateli. Tyto změny jsou možné v momentě dostatečného zaškolení projektového manažera a jeho dostatečného povědomí o jednotlivých fázích realizace. Pozitivně k zaškolení přispěje i workflow manuál se souvisejícími dokumenty, které projektovému manažerovi jasně definují jeho úkoly a popis práce a usnadní mu tak náhled na celkový proces realizace.

4.2 Návrh procesů realizace online řešení

Na základě analýzy procesů a jejich průběhu i identifikace prvků workflow v současné podobě práce firmy lze vytvořit podrobný návrh procesů pro realizaci online řešení včetně stanovení časových norem pro jednotlivé procesy. Procesy byly nejen rozšířeny a upraveny, ale i reorganizovány a lépe popsány, u některých procesů firma vědomě nebo nevědomě opomíjela některé standardní kroky realizace, ty byly doplněny dle metodiky popsané autory Goto a Cotler v publikaci *Web ReDesign 2.0: Workflow that Works* (v překladu *Workflow, které funguje*).

4.2.1 Návrh změny procesů

Současný stav procesů realizace online řešení lze považovat za nedostatečně propracovaný a špatně definovaný, procesní analýza (viz kapitoly 3.3.4 a 3.3.5) ukázala velmi slabou znalost firemních procesů a nutnost procesy detailně popsat. Vzhledem k nedostatečné dekompozici procesů na jednotlivé činnosti je obtížné na současný stav implementovat jakýkoliv monitoring nákladů a plnění.

Pojmenování základních čtyř fází realizace online řešení dle analýzy ve firmě není třeba výrazně měnit. U původních fází *předběžné analýzy a konzultace*, *analýza projektu a návrh řešení*, vlastní *realizace online řešení* a následné *uzavření zakázky* je navrhnuto rozdělení fáze analýzy projektu od návrhů řešení a také oddělení jejich procesů. Následné změny procesů jednotlivých fází realizace jsou následující:

1. Předběžné analýzy a konzultace

Dochází k dekompozici fáze původně tvořící pouze jeden proces na více procesů z důvodu rozdílné povahy procesů. Navrhované procesy jsou následující:

1.1 Předběžná analýza klienta
1.2 Konzultace projektu

Předběžná analýza klienta probíhá samostatně na základě přijaté poptávky nebo reakce na poptávku, kdy projektový manažer zpracovává a analyzuje podklady pro úvodní setkání s klientem. Výstupem procesu je povědomí o problematice oboru, představa nabízeného řešení a pochopení možných cílů nového řešení.

Následuje konzultace projektu projektového manažera s klientem, vstupem procesu jsou zpracované analýzy a předběžná nabídka, výstupem následně ujasnění a vymezení vize projektu s klientem. Klientovi je také předána smlouva o smlouvě budoucí.

2. Analýza projektu

Tato fáze byla nejen oddělena od návrhu řešení, ale samotný proces byl také dekomponován na dva odlišné procesy. Navrhované procesy jsou následující:

2.1 Komplexní analýza projektu
2.2 Konzultace možností řešení a analýzy

Projektový manažer v procesu komplexní analýzy projektu zpracovává veškeré podklady a podněty, které získal při konzultaci projektu. Právě podklady a podněty spolu s poznámkami k úvodní nabídce jsou vstupem procesu, výstupem je celková analýza projektu se základními body návrhu řešení.

Druhý proces této fáze vykonává projektový manažer s klientem, konzultuje možnosti a návrhy řešení a konzultuje výsledky a závěry analýzy. Výstupem jsou podklady a data pro finální analýzu a o směru řešení.

3. Návrh řešení

Oddělený návrh řešení od analýzy byl rozdělen na tři samostatné procesy:

3.1 Finální analýza
3.2 Návrh a konzultace řešení
3.3 Podpis smlouvy a projektu

V procesu finální analýzy jsou dokončeny všechny potřebné přípravné a analytické práce tvořící základ návrhu řešení.

Z této analýzy vychází projektový manažer při návrhu a konzultaci finální podoby řešení, výstupem procesu je odsouhlasený návrh řešení a celého projektu včetně harmonogramu a rozpočtu.

Proces podpisu smlouvy a projektu svým naplněním zahajuje práce na samotné realizaci online řešení.

4. Realizace online řešení

Z pohledu doručení přidané hodnoty zákazníkovi nejvýznamnější část celé realizace online řešení, v návrhu dochází k rozdělení na devět procesů:

4.1 Popis a zadání projektu
4.2 Realizace grafických prací
4.3 Programování zadaných funkcí
4.4 Implementace běžného řešení
4.5 Konzultace grafických návrhů
4.6 Začlenění nových funkcí
4.7 Testování nových funkcí
4.8 Programování šablony
4.9 Začlenění šablony

Projektový manažer na základě schválené analýzy a návrhu řešení včetně rozvržení prvků na stránce vytváří popis a zadání projektu (4.1). Zadání je vytvořeno pro grafika a zadává termín realizace a postup tvorby návrhů, schvalování a jejich variantnost dle dohody s klientem, současně vytváří zadání pro programátora pro programování zadaných funkcí a pro správce systému pro implementaci online řešení.

Grafik na základě zadání vytváří grafické návrhy (4.2), konzultuje je s projektovým manažerem a schválenou verzi předává ke konzultaci s klientem. Sousledně programátor pracuje na realizaci zadaných funkcí (4.3) a správce systému implementuje standardní verzi online řešení (4.4).

Grafické návrhy konzultuje projektový manažer se zákazníkem, a zajišťuje finální schválení podoby na straně klienta (4.5). Během této doby nezávisle probíhá začlenění nově naprogramovaných funkcí systémovým administrátorem do řešení (4.6)

Po začlenění funkcí dochází k jejich testování (4.7), projektový manažer na základě výsledků testování určuje, zda naprogramované funkce odpovídají požadavkům klienta.

Projektový manažer zadává programátorovi tvorbu XHTML/CSS šablony (4.8) ze zdrojových souborů schváleného grafického návrhu

Hotovou šablonu přebírá administrátor systému k začlenění a implementaci na redakční systém (4.9).

5. Uzavření zakázky

Poslední fáze uzavření zakázky se skládá ze tří posloupných procesů, u všech procesů je jejich vlastníkem projektový manažer:

5.1 Testování projektu
5.2 Testování projektu klientem
5.3 Ukončení zakázky a fakturace

Projektový manažer provede testování projektu z pohledu uživatele i administrátora, zkontroluje správnost zdrojového kódu šablony a schvaluje interně řešení k předání klientovi.

Následně předává klientovi řešení k testování, včetně manuálu a přístupu do administrace projektu i k FTP účtům a emailovým účtům. Klient otestuje řešení a předává zpětnou vazbu.

Schválením řešení klientem dochází k ukončení zakázky, podepsání předávacího protokolu a fakturaci dle smlouvy.

4.2.2 Změna EPC diagramu

Změna procesů bude promítnuta i do jejich vizuálního zobrazení pomocí EPC diagramu. Nový EPC diagram (viz Příloha 2) zachycuje nejen průběh procesů na základě událostí, ale také přiřazení procesů vlastníkům, evidenci průběhu procesů v informačním systému, potřeby procesů náležitých dokumentů a výstupy v podobě produktů.

4.3 Návrh workflow realizace online řešení

Ze změn procesů vychází návrh workflow pro realizaci online řešení formou popisu atributů jednotlivých procesů a přesného definování jednotlivých činností každého

procesu. Současně jsou u každého procesu určeny přesné dokumenty a stanoveny časové normy pro realizaci procesu. (Viz Příloha 3)

4.3.1 Popis procesů

Pro změněné procesy byly přesně definovány jejich činnosti a atributy, včetně časových norem navržených na základě konzultací s vedením firmy a jednotlivými pracovníky i odborníky z oblasti internetových řešení. Takto vzniklá deskripce procesu je následující, přičemž samotný popis procesu vytvořil základ pro vznik interního metodického pokynu *Specifikace činností procesů realizace online řešení*, jejichž navržený formát a podoba je uvedena v příloze (viz Příloha 2).

1.1 Předběžná analýza klienta a projektu

Vlastník procesu: Projektový manažer
Účastníci procesu: Projektový manažer, klient
Dokumenty: Představení společnosti, nabídka s odhadem ceny, analýza 0
Časová norma: 2 hodiny
Činnosti:

- Analýza klienta, oboru, orientace v konkurenci
- Zpracování nabídky služeb, představení firmy a referencí, orientační ceny za řešení
- Vyhodnocení současného stavu

1.2 Konzultace projektu

Vlastník procesu: Projektový manažer
Účastníci procesu: Projektový manažer, klient
Dokumenty: Představení společnosti a nabídka, dotazník klienta 1, smlouva o smlouvě budoucí
Časová norma: 3 hodiny
Činnosti:

- Konzultace současného stavu, důvodů pro nové řešení, cílů řešení a cílových skupin

- Zajištění podkladů pro analýzu cílových skupin
- Identifikace představ o novém řešení a požadavků klienta

2.1 Komplexní analýza projektu

Vlastník procesu: Projektový manažer

Účastníci procesu: Projektový manažer, klient

Dokumenty: Dotazník klienta 1, analýza řešení, cenová kalkulace řešení 1

Časová norma: 3 hodiny

Činnosti:

- Analýza cílové skupiny uživatelů a segmentace
- Uživatelské scénáře pro cílové skupiny
- Analýza sociodemografie cílové skupiny
- Technické možnosti a gramotnost cílové skupiny
- Stanovení cílů nového řešení

2.2 Konzultace možnosti řešení a analýzy

Vlastník procesu: Projektový manažer

Účastníci procesu: Projektový manažer, klient

Dokumenty: Analýza řešení, cenová kalkulace řešení 1, dotazník klienta 2

Časová norma: 3 hodiny

Činnosti:

- Představení návrhu řešení, harmonogramu a rozpočtu
- Konzultace návrhu řešení, harmonogramu a rozpočtu

3.1 Finální analýza projektu

Vlastník procesu: Projektový manažer

Účastníci procesu: Projektový manažer, klient

Dokumenty: Návrh řešení, cenová kalkulace řešení 2, dotazník klienta 2

Časová norma: 2 hodiny

Činnosti:

- Zpracování podkladů od klienta a vytvoření seznamu požadavků pro podklady

3.2 Návrh a konzultace řešení

Vlastník procesu: Projektový manažer

Účastníci procesu: Projektový manažer, klient

Dokumenty: Návrh řešení, cenová kalkulace řešení 2, dotazník klienta 3

Časová norma: 3 hodiny

Činnosti:

- Konzultace návrhu řešení, harmonogramu a rozpočtu
- Specifikace nadstandardních technických požadavků na řešení
- Konzultace seznamu požadavků pro podklady, stanovení termínu dodání

3.3 Podpis smlouvy a projektu

Vlastník procesu: Projektový manažer

Účastníci procesu: Projektový manažer, jednatel, klient

Dokumenty: Smlouva o díle, cenová kalkulace 2, návrh řešení

Časová norma: 2 hodiny

Činnosti:

- Podepsání smlouvy o díle s cenovou kalkulací a návrhem řešení

4.1 Popis a zadání projektu

Vlastník procesu: Projektový manažer

Účastníci procesu: Projektový manažer

Dokumenty: Návrh řešení, zadání řešení

Časová norma: 5 hodin

Činnosti:

- Vytvoření zadání a specifikace šablony
- Vytvoření zadání a rozvržení grafické podoby
- Vytvoření zadání a specifikace požadavků na řešení
- Vytvoření zadání a specifikace rozšiřující funkčnosti

4.2 Realizace grafických prací

Vlastník procesu: Grafik

Účastníci procesu: Projektový manažer, grafik

Dokumenty: Zadání a rozvržení grafické podoby

Časová norma: 12 hodin

Činnosti:

- Realizace grafických prací dle zadání a rozvržení grafické podoby
- Konzultace nejasností nebo nápadů možností řešení s projektovým manažerem

4.3 Programování zadaných funkcí

Vlastník procesu: Programátor

Účastníci procesu: Projektový manažer, programátor

Dokumenty: Zadání a specifikace funkčnosti

Časová norma: nedefinováno

Činnosti:

- Programování zadaných funkcí dle zadání a specifikace
- Komunikace s projektovým manažerem pro upřesnění zadání

4.4 Implementace běžného řešení

Vlastník procesu: Systémový administrátor

Účastníci procesu: Projektový manažer, systémový administrátor

Dokumenty: Zadání a specifikace požadavků na řešení

Časová norma: 2 hodiny

Činnosti:

- Implementace systému včetně standardních rozšíření a nastavení

4.5 Konzultace grafických návrhů

Vlastník procesu: Projektový manažer

Účastníci procesu: Projektový manažer, klient, grafik

Dokumenty: Grafické návrhy, návrh řešení

Časová norma: 2 hodiny

Činnosti:

- Schválení grafické podoby projektovým manažerem po konzultaci grafické podoby s klientem, úprava návrhu řešení dle specifik grafické podoby nebo klienta

4.6 Začlenění nových funkcí

Vlastník procesu: Systémový administrátor

Účastníci procesu: Systémový administrátor

Dokumenty: Dokumentace nových funkcí

Časová norma: nedefinováno

Činnosti:

- Implementace nových funkčností rozšíření na systém na základě dokumentace a zdrojových souborů

4.7 Testování nových funkcí

Vlastník procesu: Projektový manažer

Účastníci procesu: Projektový manažer, systémový administrátor, programátor

Dokumenty: Zápis o testování 1

Časová norma: nedefinováno

Činnosti:

- Otestování funkčnosti naprogramovaných a implementovaných řešení z pohledu uživatele i administrátora, ověření dosažení stanovených cílů rozšíření

4.8 Programování šablony

Vlastník procesu: Programátor

Účastníci procesu: Programátor

Dokumenty: Zadání a specifikace šablony

Časová norma: 10 hodin

Činnosti:

- Programování XHTML/CSS šablony
- Kontrola validity šablony, sémantiky a zdrojového kódu

4.9 Začlenění šablony

Vlastník procesu: Systémový administrátor
Účastníci procesu: Systémový administrátor
Dokumenty: Zadání šablony, zadání implementace
Časová norma: 3 hodiny
Činnosti:

- Implementace šablony včetně nastavení systému dle požadavků zadání

5.1 Testování projektu

Vlastník procesu: Projektový manažer
Účastníci procesu: Projekt. manažer, systémový administrátor, programátor, jednatel
Dokumenty: Zápis o testování 2
Časová norma: 3 hodiny
Činnosti:

- Začlenění dodaného obsahu a podkladů
- Interní testování řešení z pohledu uživatele a zákazníka

5.2 Testování projektu klientem

Vlastník procesu: Projektový manažer
Účastníci procesu: Projektový manažer, klient
Dokumenty: Manuál redakčního systému, FTP a emailů
Časová norma: 1 hodina
Činnosti:

- Předání řešení s manuálem redakčního systému, FTP a emailů
- Testování řešení klientem a zpětná vazba klienta
- Poslední úpravy dle požadavků klienta

5.3 Ukončení zakázky a fakturace

Vlastník procesu: Projektový manažer

Účastníci procesu: Projektový manažer, klient

Dokumenty: Předávací protokol, faktura

Časová norma: 2 hodiny

Činnosti:

- Konzultace ukončení zakázky, podpis protokolu, předání faktury
- Návrh strategie správy a používání řešení

4.3.2 Náklady na realizaci online řešení

Pro jednotlivé procesy byly v návrhu stanoveny časové normy (pouze programování nových funkcí bylo odděleno, jelikož se vždy jedná o individuální požadavky a realizaci na míru), ze kterých vychází kalkulace nákladů na realizaci online řešení. Díky přesnému popisu činností v každém procesu je možné předat veškerou zodpovědnost za procesy původně realizované jednatelem projektovému manažerovi. Náklady jeho hodinové práce jsou nižší a mají tedy pozitivní vliv na celkové náklady na řešení. (Viz Tabulka č. 4)

Položka	Hodinová norma	Hodinové náklad	Náklady
1.1 Předběžná analýza klienta a projektu	2	350 Kč	700 Kč
1.2 Konzultace projektu	3	350 Kč	1 050 Kč
2.1 Komplexní analýza projektu	3	350 Kč	1 050 Kč
2.2 Konzultace možnosti řešení a analýzy	3	350 Kč	1 050 Kč
3.1 Finální analýza projektu	1	350 Kč	350 Kč
3.2 Návrh a konzultace řešení	3	350 Kč	1 050 Kč
3.3 Podpis smlouvy a projektu	2	350 Kč	700 Kč
4.1 Popis a zadání projektu	3	350 Kč	1 050 Kč
4.2 Realizace grafických prací	10	500 Kč	5 000 Kč
4.4 Implementace běžného řešení	2	500 Kč	1 000 Kč
4.5 Konzultace grafických návrhů	2	350 Kč	700 Kč
4.8 Programování šablony	10	350 Kč	3 500 Kč
4.9 Začlenění šablony	2	500 Kč	1 000 Kč
5.1 Testování projektu	3	350 Kč	1 050 Kč
5.2 Testování projektu klientem	1	350 Kč	350 Kč
5.3 Ukončení zakázky a fakturace	2	350 Kč	700 Kč
Celkem	**52**		**20 300 Kč**

Tabulka č. 4 Náklady na realizaci online řešení po úpravě procesů (zdroj: vlastní zpracování)

Původní časová náročnost dle analýzy stavu ve firmě 2Tom s.r.o. se pohybovala v rozmezí 44 – 83 hodin vzhledem k nejasně definovaným procesům a neurčeným činnostem. Náklady na realizaci online řešení vyjádřené finančně se pak pohybovaly v rozmezí 22 900 Kč – 39 550 Kč. Dle stanovených časových norem pro jednotlivé procesy lze sledovat snížení nákladů a jednoznačnost nákladů, časově 52 hodin a finančně 20 300 Kč.

4.3.3 Manuál workflow

Na základě návrhu procesů a jednotlivých činností procesů bude vytvořen manuál workflow sestávající se z diagramu procesů, popisu procesů, definování procesů a určení jednotlivých činností všech procesů, společně se stanovením odpovědnosti, toku dokumentů a datovými toky.

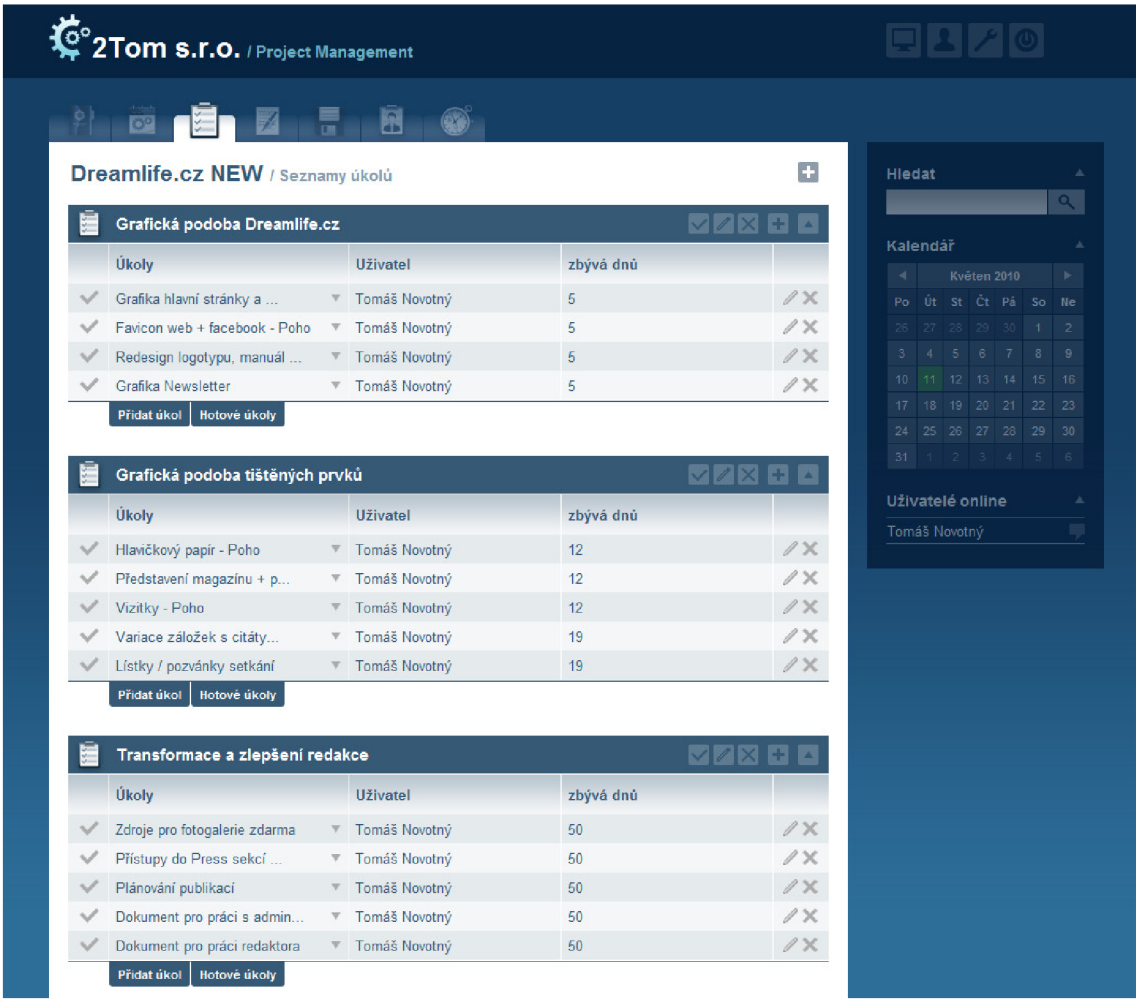
4.4 Informační podpora návrhu

Pro informační podporu workflow a celého průběhu implementace online řešení, stejně jako pro podporu ostatních procesů byl vybrán online software Collabtive, který je vyvíjen pod licencí GNU GPL (zkratka v překladu všeobecná veřejná licence GNU). Právě licence je jednou z hlavních výhod systému, jelikož zajišťuje možnost instalace a využívání systému zdarma včetně možnosti systém samostatně modifikovat. Pro firmu 2Tom s.r.o. jsou tyto modifikace přípustné vzhledem ke znalosti technologií PHP, Javascript a MySQL, které firma běžně používá.

Systém se prezentuje jako project managementový online software a je dostupný i v české lokalizaci, důraz je kladen na jednoduchost a orientaci na maximální použitelnost klíčových funkcí. Cílovým segmentem jsou zejména malé a střední firmy.

Klíčové funkce a schopnosti systému jsou:

- Plánování projektů (milníků, seznamu úkolů a jednotlivých úkolů)
- Podporu spolupráce a komunikace nad projekty, sdílení dokumentů
- Široká uživatelská práva s případovými uživateli
- Monitoring nákladů na jednotlivé projekty a uživatele
- Kalendář a plánování dle projektů a uživatelů
- Spolupráce s tabulkovým operátorem Excel



Obrázek č. 11 Náhled pracovního prostředí v systému Collabtive (zdroj: vlastní zpracování)

Collabtive přímo nepodporuje management workflow, nicméně nastavením pravidel v manuálu workflow lze tento fakt eliminovat. Do budoucna firma uvažuje o modifikaci systému pro vlastní použití, které by reflektovaly potřeby workflow jak pro implementace online řešení, tak i pro provoz vlastních projektů.

4.5 Zhodnocení navrhovaného řešení

Návrh řešení plní své předem stanovené cíle přesně navrhnout a definovat firemní procesy pro realizaci online řešení, určit náklady na řešení a pomocí identifikace jednotlivých činností v procesech připravit podklady pro vytvoření manuálu workflow. Na změny procesů reaguje i změna organizační struktury, ke které vždy dochází při přepracování firemních procesů. Změna organizační struktury také reflektuje roli

jednatele, který se stával úzkým místem realizace online řešení a současně vzhledem ke své vytíženosti se dostatečně nevěnoval strategickému řízení a plánování. Dále návrh zohledňuje informační podporu změn procesů a návrhu činností workflow.

4.5.1 Přínosy návrhu

Přínosy návrhu se prolínají několika oblastmi, a to zvýšením efektivity jednotlivých procesů, jasným stanovením odpovědnosti a přesným definováním popisu činností jednotlivých pracovníků. Současně také návrh přesně definuje náklady na řešení a díky změnám organizační struktury a odpovědnosti snižuje náklady na realizaci online řešení.

Pro přesnou identifikaci přínosů návrhu je vhodné konfrontovat přínosy se SWOT analýzou a určit body, které byly návrhem pozitivně ovlivněny nebo změněny, popřípadě eliminovány.

Přínosy návrhu pro realizaci online řešení v kontextu položek SWOT analýzy, položky z analýzy jsou tučně, komentáře k přínosům návrhů následují pod každou položkou:

- **Zastupitelnost a nahraditelnost**
  Díky jasnému definování pracovních činností jednotlivých procesů se stanovením odpovědnosti za procesy byla zajištěna výrazně jednodušší zastupitelnost a nahraditelnost pracovníků.
- **Vyšší náklady a neefektivita využívání zdrojů**
  Vyšší náklady přímo souvisely s neefektivitou využívání zdrojů zejména nejasnými činnostmi a nepřesně definovanými činnostmi zejména méně zkušeným pracovníkům.
- **Orientaci na snižování nákladů, jejich monitoring a evidenci**
  Změnou procesů, jejich dekompozicí na jednotlivé činnosti a popsáním činností byl vytvořen základ pro možnost dalšího zlepšování procesů, také vzhledem k přesně stanovené časové náročností jednotlivých procesů je nyní možné zavést monitoring plnění procesů, výkonnosti procesů i výkonnosti pracovníků, návrh také díky přesnému toku práce a definovaným dokumentům zlepšuje možnost evidence.

- **Možnost nabídnout hotová řešení vycházející z workflow**
  Firma díky přesně vyjádřeným nákladům na jednu realizaci řešení a činnostem vedoucím k realizaci online řešení může po stanovení technických standardů nabídnout hotová řešení s důrazem na nízké náklady.
- **Zvýšení konkurenceschopnosti metodou nízkých nákladů**
  Návrh snižuje náklady reorganizací odpovědnosti pracovníků, jelikož náklady na práci jednatele byly výrazně vyšší než náklady na jiné pracovníky. Také díky přesnému určení nákladů vytváří návrh potenciál pro monitoring nákladů, po získání dostatečných dat vyhodnocení a vytvoření úprav procesů nebo činností pro další snížení nákladů.
- **Základy standardů kvality pro expanzi do zahraničí**
  Vytvořením procesů a základů workflow má firma přesně definované náklady na řešení, definováním toku dokumentů má stanovené základní standardy práce a doplněním technických standardů společně s úpravou dokumentů dle současných trendů může firma znát přesně kvalitu výsledků své práce.

4.5.2 Ekonomické zhodnocení

Z ekonomického hlediska bylo dosaženo analýzou procesů s definováním činností včetně jejich času na realizaci nejen přesného poznání nákladů přímo spojených s realizací online řešení, ale díky změnám v organizační struktuře, odpovědnostech, procesech, činnostech a časových standardech pro realizaci procesů bylo dosaženo snížení nákladů na realizaci online řešení.

Rozdíl mezi původním stavem a stavem po implementaci návrhu je značný:

Původní stav, rozmezí nákladů: 22 900 Kč – 39 550 Kč

Stav nákladů po implementaci návrhu: 20 300 Kč

Původní stav nejasně definoval náklady na jednotlivé řešení v rozpětí 22 900 Kč – 39 550 Kč, tento významný rozptyl byl dán neznalostí procesů a nejasností časové náročnosti na realizaci procesů a jednotlivých činností. Současně vzhledem ke špatnému monitoringu nebyla firma schopna přesně identifikovat, které projekty jsou pro firmu ziskové a které naopak ztrátové.

Naopak stav po implementaci návrhu bude pro firmu jednoznačný, díky přesně stanoveným nákladům na realizaci online řešení může upravit svou cenovou politiku pro dosahování ziskovosti každé zakázky a současně přesně sledovat díky monitoringu výši ziskovosti. Případně zvyšováním efektivity procesů zvyšovat mírů ziskovosti.

5 Závěr

Procesní přístup a aplikace workflow na firemní procesy je důležitým krokem vpřed každé společnosti, a to zejména směrem k pochopení vlastního fungování a následně ke zvyšování efektivity využívání zdrojů pro realizaci požadavků zákazníka. A právě orientací na snižování nákladů společně se stanovením standardů práce a výstupů je schopna firma maximalizovat hodnotu doručovanou zákazníkovi. Což by mělo být posláním každé společnosti.

Práce analyzuje stav způsobů a metodiky realizace online řešení pro zákazníky ve společnosti 2Tom s.r.o. a identifikuje slabá místa realizace z procesního pohledu, současně analýzou popisuje stanovené cíle společnosti i interní a externí faktory ovlivňující konkurenceschopnost firmy. Právě výsledky analýzy a pochopení cílů firmy společně s vlastními omezeními a prostředím, ve kterém působí, se staly základem pro návrh zlepšení stavu ve firmě.

Návrh vychází z procesního přístupu, v první řadě mění nevyhovující organizační strukturu pro vhodnější přizpůsobení odpovědnosti za procesy a následně navrhuje změnu procesů. Současně se změnou procesů identifikuje činnosti procesů tvořící základ workflow realizace online řešení a definuje toky dokumentů. Dle možností a vycházející z konzultací s pracovníky a odborné literatury určuje také časové rozpětí realizace procesů.

Stanovení nákladů spojených s dobou vývoje a úsilím pro realizaci online řešení se stalo klíčem v otázce cenové konkurenceschopnosti firmy a je uvažováno jako základ nastavení ziskovosti v případě všech realizací online řešení. V neposlední řadě práce vybírá a navrhuje informační podporu realizace online řešení, která zajistí vhodnější přístup k workflow, monitoring a evidenci činností.

Výsledkem návrhu je nejen zvýšení efektivity procesu realizace online řešení ve firmě, ale i nastavení směru procesního přístupu za využití workflow pro překonávání nebo eliminaci interních a externích negativních faktorů.

6 Seznam použité literatury

[1] CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů.* 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 155 s. ISBN 80-247-0666-0.

[2] DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 8071870293.

[3] DRAHOTSKÝ, Ivo; ŘEZNÍČEK, Bohumil. *Logistika : procesy a jejich řízení.* Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.

[4] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Efektivní vedoucí.* 2. vyd.,V nakl. Management Press 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 133 s. ISBN 80-85603-02-0.

[5] HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengineering : radikální proměna firmy : manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Praha : Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.

[6] GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti : Rethinking The Future.* 3. dopl. vyd. Pavel Medek. [s.l.] : Managemet Press, 2007. ISBN 978-80-7261-1.

[7] GOTO, Kelly; COTLER, Emily. *Web ReDesign 2.0 Workflow that Works. 2nd Edition.* [s.l.] : Peachpit Press, 2004. 296 s. ISBN 978-0735714335.

[8] GRASSEOVÁ, Monika. *Procesní řízení : ve veřejném i soukromém sektoru.* Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

[9] HROMKOVÁ, L., HOLOČIOVÁ, Z. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 112 s. ISBN 80-731-8270-X.

[10] KELLO, Petr. Přechod z funkčního na procesní řízení. Brno : Masarykova Univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 57 s.

[11] NOVOTNÝ, T. *Modelování a optimalizace obchodních procesů.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 54 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

[12] SCHEER, A. W. *ARIS-od podnikových procesů k aplikačním systémům.* 1. vyd. Brno: IDS Scheer ČR, 2002. 185 s. ISBN 80-238-4719-8.

[13] SEDLÁČKOVÁ, Jana. *Odhady času a úsilí workflow projektů.* Brno : Masarykova Univerzita, Fakulta informatiky, 2005. 94 s.

[14] ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 293 stran. ISBN 978-80-247-1679-4.

[15] ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování.* 2. akt. a roz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

[16] WESKE, M. *Business Process Management:Concepts, Languages, Architectures.* 1st. ed. Berlin: Springer Heidelberg, 2007. ISBN 978-3-540-73522-9.

7 Seznam použitých zkratek

7S – Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Shared Values, Skills

BPI – Business Process Improvement

BPR – Business Process Reengineering

BSC – Balanced Score-Card

CMS – Content Management System

EPC – Event-driven Process Chain

IS – Information System

IT – Information Technology

SEO – Search Engine Optimization

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

WfMS – Workflow Management System

8 Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Schéma funkčního řízení 14

Obrázek č. 2 Schéma procesního řízení 16

Obrázek č. 3 Grafické znázornění procesu, subprocesu a činností 21

Obrázek č. 4 Příklad mapy procesů 24

Obrázek č. 6 Mapa klíčových procesů firmy 42

Obrázek č. 7 Mapa podpůrných procesů firmy 43

Obrázek č. 8 Mapa řídících procesů firmy 44

Obrázek č. 9 Současná organizační struktura firmy 45

Obrázek č. 10 Procesy realizace online řešení v EPC diagramu 48

Obrázek č. 11 Návrh změny organizační struktury firmy 56

Obrázek č. 12 Náhled pracovního prostředí v systému Collabtive 69

9 Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Základní prvky EPC diagramu 31

Tabulka č. 2 Časové a finanční náklady na online řešení 54

Tabulka č. 3 Matice odpovědnosti 2Tom s.r.o., realizace online řešení 54

Tabulka č. 4 Náklady na realizaci online řešení po úpravě procesů 67

10 Seznam příloh

Příloha 1: Mapa procesů 2Tom s.r.o.

Příloha 2: EPC diagram návrhu procesů pro realizaci online řešení

Příloha 3: Popis procesů online řešení pro manuál workflow