

Projekt procesní mapy firmy Comtech, spol. s. r. o.

Bc. Anna Kliková

Diplomová práce
2010

 **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna KLIKOVÁ**
Osobní číslo: **M08468**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt procesní mapy firmy Comtech, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretická východiska týkající se procesního řízení.
- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretická východiska týkající se zpracování procesní mapy.

II. Praktická část

- Uvedte základní informace o zkoumaném podniku.
- Analyzujte stávající systém řízení firmy.
- Navrhněte hlavní a řídicí procesy firmy.
- Navrhněte průběh procesů, vstupy a výstupy.
- Zpracujte projekt procesní mapy.
- Ověřte efektivnost navrhovaného řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] DRDLA, M., RAIS, K. Řízení změn ve firmě: reengineering. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 2489 s. ISBN 80-7226-411-7.
- [2] HAMMER, M. Agenda 21. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-074-0.
- [3] HAMMER, M., CHAMPY, J. Reengineering: Radikální proměna firmy. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. 210 s. ISBN 80-85943-30-1.
- [4] KOTTER, J. Vedení procesu změny. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7179-471-6.
- [5] TOMÁNEK, J. Reengineering a management změn. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ludmila Hromková, CSc.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 29. 4. 2010


.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem této diplomové práce je návrh projektu procesní mapy ve firmě COMTECH, spol. s. r. o. Celá práce se skládá ze tří logicky na sebe navazujících částí. V její první části jsou uvedena teoretická východiska týkající se přístupu procesního řízení a zpracování procesní mapy. Navazující analytická část je věnována nejdříve představení reklamní agentury COMTECH, spol. s. r. o. a následně analýze stávajícího systému řízení firmy. Poslední, projektová část, se zabývá identifikací hlavních a řídicích procesů, na jejichž základě je vytvořena procesní mapa. Závěrem je ověřena efektivnost navrhovaného řešení.

Klíčová slova: Proces, procesní řízení, procesní model, procesní mapa, hlavní procesy, řídicí procesy.

ABSTRACT

Aim of this master's thesis is to deal with the problem of designing a process mapping project in the company COMTECH, spol. s. r. o. The thesis is divided into three logical parts. In the first part theoretical solutions concerning process management and process mapping design are discussed.

In the analytic part the company COMTECH, spol s. r. o is introduced and it's current system of company management is analysed.

The aim of the last part is to identify the primary managing process and design the process map with regard to this knowledge. In the end the effectivity of created solution is verified.

Keywords: Process, process control, process model, process map, main processes, management processes.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní doc. Ing. Ludmile Hromkové, Csc. za odborné rady a cenné připomínky, které mi byly z její strany poskytnuty.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti COMTECH, spol. s r. o., za jejich cenné rady, zkušenosti a především za čas, který mi věnovali v průběhu zpracování této práce. V neposlední řadě patří mé poděkování také panu řediteli Ing. Davidu Mišturíkovi, který mi umožnil diplomovou práci v reklamní agentuře COMTECH, spol. s r. o., zpracovat.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ | 12 |
| 1.1 ZÁKLADNÍ DEFINICE | 12 |
| 1.1.1 Proces | 12 |
| 1.1.2 Procesní řízení | 12 |
| 1.1.3 Procesní přístup | 12 |
| 1.1.4 Procesní organizace | 13 |
| 1.1.5 Procesní mapa | 15 |
| 1.2 PROČ PROCESNÍ ŘÍZENÍ? | 15 |
| 1.2.1 Výstupy procesního řízení | 16 |
| 1.2.2 Implementace procesního řízení | 19 |
| 1.3 TVORBA PROCESNÍHO MODELU | 21 |
| 1.4 METODY IDENTIFIKACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ | 23 |
| 1.4.1 Earlovo rozdělení podnikových procesů | 24 |
| 1.4.2 Porterův model hodnotového řetězce | 24 |
| 1.4.1 Hodnotový řetězec jako východisko pro definování podnikových procesů | 25 |
| 1.5 IDENTIFIKACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ | 28 |
| 2 PROCESNÍ MAPA A JEJÍ ZPRACOVÁNÍ | 31 |
| 2.1 PROCESNÍ MODEL | 33 |
| 2.2 CO PŘEDCHÁZÍ VZNIKU PROCESNÍ MAPY? | 35 |
| 2.3 UKÁZKY PROCESNÍCH MAP | 37 |
| 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI | 39 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 40 |
| 4 COMTECH, SPOL. S. R. O. | 41 |
| 4.1 O SPOLEČNOSTI | 41 |
| 4.2 PĚT EXPERTNÍCH TÝMŮ | 42 |
| 4.2.1 Strategičtí plánovači | 42 |
| 4.2.2 Creativ shop | 43 |
| 4.2.3 Webdesign | 43 |
| 4.2.4 Sales promotion | 43 |
| 4.2.5 PR | 43 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.3 | JAKÝ COMTECH JE?? | 43 |
| 4.4 | VÝBĚR Z PORTFOLIA KLIENTŮ | 44 |
| 4.5 | AGENTURNÍ OCENĚNÍ | 44 |
| 4.6 | KLÍČOVÍ SUBDODAVATELÉ | 45 |
| 4.7 | ORGANIGRAM CELÉ SPOLEČNOSTI | 46 |
| 4.7.1 | GAP Strategická jednotka | 46 |
| 4.7.2 | Locomotion | 47 |
| 4.8 | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA COMTECH, SPOL. S. R. O., ZLÍN | 48 |
| 5 | ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ FIRMY | 50 |
| 5.1 | APLIKACE AD-IN-ONE | 50 |
| 5.2 | ZÍSKÁVÁNÍ ZAKÁZKY | 53 |
| 5.3 | PRACOVNÍ POZICE V AGENTUŘE COMTECH, SPOL. S. R. O..... | 54 |
| 5.4 | PRŮBĚH ZAKÁZKY AGENTUROU..... | 56 |
| 5.5 | NEVÝHODY STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ..... | 57 |
| 6 | NÁVRH ŘÍDÍCÍCH A HLAVNÍCH PROCESŮ FIRMY..... | 59 |
| 6.1 | ŘÍDÍCÍ PROCESY..... | 59 |
| 6.2 | HLAVNÍ PROCESY | 60 |
| 7 | NÁVRH PRŮBĚHU PROCESŮ, VSTUPY A VÝSTUPY | 64 |
| 7.1 | PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ..... | 64 |
| 7.2 | PROCES MARKETINGU..... | 64 |
| 7.3 | PROCES ISO KONTROLA A JAKOST..... | 65 |
| 7.4 | PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAKÁZKY..... | 65 |
| 7.5 | PROCES ZPRACOVÁNÍ ZAKÁZKY | 66 |
| 7.6 | PROCES KREATIVY..... | 72 |
| 7.7 | PROCES DTP | 72 |
| 7.8 | PROCES PRODUKCE..... | 73 |
| 7.9 | PROCES SALES PROMOTION | 74 |
| 8 | PROJEKT PROCESNÍ MAPY..... | 75 |
| 9 | OVĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ..... | 79 |
| | ZÁVĚR | 80 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 81 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 83 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 84 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 85 |

ÚVOD

V současné době se najde jen zřídka firma, které pojmy jako procesy, procesní řízení, procesní controlling či reengineering nic neříkají. Těžko narazíme na podnik, který by vůbec připustil, že v době, kdy optimalizace procesů je jedním ze základních pilířů ke zvýšení konkurenceschopnosti, se jimi nezabývá. Procesní řízení společnosti lze v dnešní době považovat za běžný „jev“, který postupně proniká do výrobních i nevýrobních organizací.

Na procesní řízení se můžeme dívat z různých pohledů. Při jeho zavádění je základním východiskem popis a optimalizace stávajících procesů v organizaci. Můžeme jej však také chápat jako změnu organizační struktury, jako způsob myšlení všech zúčastněných, neboli celé organizace. Důležité je zmínit hned na začátku mylný dojem některých firem, které přecházejí na procesní řízení jen proto, aby získaly certifikáty a samotná podstata, smysl a hodnota procesního řízení je odsunuta na vedlejší kolej. V daný moment přestává být procesní řízení konceptem celopodnikového řízení. Mnohé podniky jsou sice formálně procesně řízeny, nicméně ve skutečnosti v nich nadále přetrvává řízení funkční, které lze považovat za zastaralé a neodpovídající požadavkům.

Reklamní agentura Comtech, spol. s. r. o. se již snaží procesně fungovat, nicméně v některých případech se právě jí týká problém přetrvávání funkčního řízení. Vzhledem k přání firmy, získat certifikát ISO 900X, je na místě funkční řízení zcela odbourat a zpracovat jednu z hlavních částí, nutnou k obdržení ISA, kterou je procesní mapa. Procesní mapu lze považovat za obraz podnikového pracovního toku. Je modelem procesního řízení. Procesy se v každé firmě utvářejí automaticky, jen je třeba je rozpoznat, definovat a zdokumentovat. Jednotlivé dílčí procesy neboli posloupnosti kroků, které se neustále pravidelně opakují, je nutné sloučit do jednoho logického celku, který v organizaci plní nejdůležitější úkol, kterým je vytváření přidané hodnoty zákazníkovi.

Teoretická část tedy formou literární rešerše vysvětluje pojmy týkající se procesního řízení jako celku a ve své druhé části objasňuje fakta o zpracování procesní mapy. Praktická část je prvotně věnována analýze současného řízení firmy COMTECH, spol. s. r. o., v druhé části navrhuje hlavní a řídicí procesy, jejich průběh, vstupy a výstupy. Projektová část se týká zpracování samotné procesní mapy, díky které se firma přiblíží možnosti nejen zefektivnit celý chod, ale především dostat certifikátu ISO 900X.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Existuje nepřehledné množství definic, které se pokoušejí charakterizovat proces, procesní řízení či procesní přístup. Některé jsou však neúplné. Neuvádějí například u procesu, že se může skládat i ze subprocesů nebo opomíjejí, co konkrétně do něj může vstupovat. Proto jsem se snažila vybrat co nejpřesnější definice.

1.1 Základní definice

V této kapitole objasním pojmy jako proces, procesní řízení nebo procesní přístup. Šmída ve své knize [7] uvádí tyto definice a považuje je za nejužitečnější.

1.1.1 Proces

Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.

1.1.2 Procesní řízení

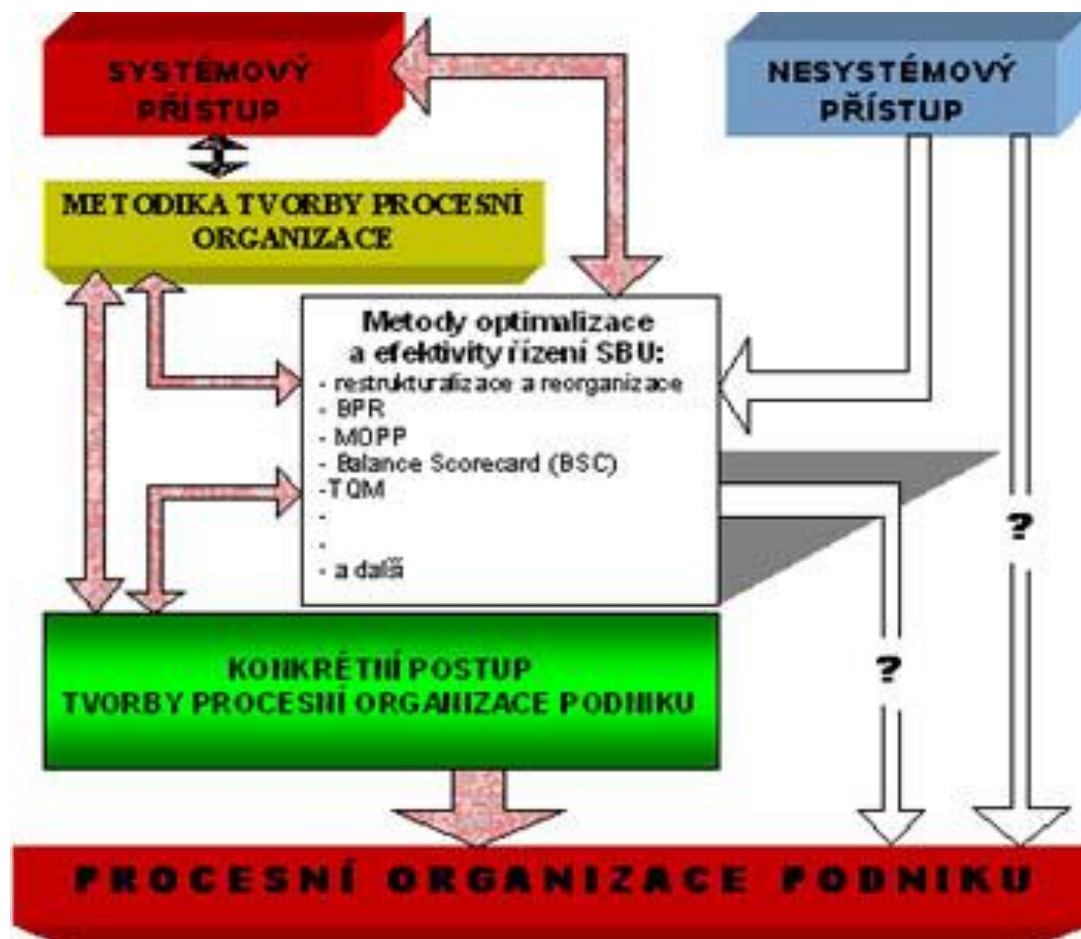
Procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.

1.1.3 Procesní přístup

Procesní přístup je základem organizace práce v podniku, neboli základem všech podnikových činností. Jeho účelem je odhalit všechny procesy, které jsou překryty funkční organizací. Všechny tyto procesy je nutné oprostit od všech činností, které nepřidávají danému procesu hodnotu, učinit je středem pozornosti a vytvářet infrastrukturu a podnikovou kulturu, které umožní hladký průběh vykonávání a neustálé zlepšování stávajících procesů.

1.1.4 Procesní organizace

Obrázek znázorňující procesní organizaci podniku v sobě zahrnuje pro představu i NESYSTÉMOVÝ přístup, který je však nutné pro fungování procesní organizace jako takové zcela vyloučit.



Obr. 1. Procesní organizace podniku [14]

Procesní organizace je charakterizována několika základními rysy [14]:

- ✓ jsou identifikovány klíčové hodnototvorné procesy a hlavní podpůrné procesy,
- ✓ každý proces má svého zákazníka a je definován hodnotou, kterou vytváří pro zákazníka vnitřního či vnějšího,
- ✓ každý proces má svého vlastníka, odpovědného za optimální průběh a výstupy,
- ✓ pro všechny procesy jsou stanoveny indikátory žádoucího výkonu (měřitelné cíle, standardy),
- ✓ spokojenost zákazníka s dodanou hodnotou je klíčovým indikátorem,

- ✓ procesy, které nevytvářejí žádnou hodnotu, se eliminují,
- ✓ procesy procházejí permanentním zdokonalováním, zlepšují se výkonové parametry pro zákazníka,
- ✓ funguje systém řízení inovací, který převádí potřeby a očekávání zákazníků do nových výrobků či služeb.

Tab. 1. Útvarová X procesní organizace [13]

| Tradiční organizace | Procesní organizace |
|---------------------------------------|---|
| ✓ platí mě můj šéf | ✓ moji mzdu a náklady platí zákazník |
| ✓ funkční útvary | ✓ procesní (projektové) týmy |
| ✓ vykonavatelé činností | ✓ vlastníci procesu |
| ✓ jednoduché úkony | ✓ mnohostranná práce |
| ✓ kontrola podřízených | ✓ delegování pravomocí |
| ✓ hierarchická organizace | ✓ odpovědnost za hranice organizační jednotky |
| ✓ řízení lidí | ✓ převzetí větší míry zodpovědnosti |
| ✓ nejlepší je být zticha | ✓ plochá organizace |
| ✓ jsem placen za počet podřízených | ✓ vedení a koučing |
| ✓ at' dělám, co dělám, nic se nezmění | ✓ jsem placen za vytvořenou hodnotu |
| ✓ odměňování za činnosti | ✓ prohrajeme i vyhrajeme jako tým |

1.1.5 Procesní mapa

Procesní mapu (procesní síť) lze nazvat soustavou navzájem provázaných procesů, ve které se nikde nevyskytuje jasný začátek či konec. Aby procesní síť byla srozumitelná, je uspořádána v několika vrstvách (úrovních podrobnosti), je hierarchizována [9].

Pro přiblížení je ještě možné říci, že stejně jak mají funkční podniky své organizační schéma, tak mají podniky, které realizují procesní řízení procesní mapy, které by měly objasnit průběh celého podnikového pracovního toku. Díky procesní mapě lze zřetelněji definovat procesy, které potřebují zlepšit. České podniky, které jsou vlastníky certifikátu ISO 900X procesní mapu mít musí [3].

1.2 Proč procesní řízení?

Jak již bylo řečeno, proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které v globálu vytváří hodnotu danému výrobku či službě, kterou zákazník požaduje a dokáže ocenit. Velmi důležité je přehodnotit způsob práce od vykonávání souboru specializovaných činností (vedoucí k dílčímu efektu) k vykonávání uceleného souboru činností, které vedou k tvorbě přidané hodnoty (za nižž je zákazník ochoten zaplatit). Toto přehodnocení je nejdůležitějším krokem ke zvýšení efektivnosti práce. Mnohé problémy související s výkonností se netýkají jednotlivých činností, nýbrž to jsou procesní problémy neboli problémy způsobeny špatnou organizací práce. Procesy probíhají nekompromisně napříč každou organizací bez ohledu na to, jak efektivně daná organizace funguje. Efektivnost každé organizace je závislá na tom, zda jsou v ní procesy definovány, zlepšovány, a zda organizace procesní práci upřednostňuje. V řadě českých firem toto bývá problémem, protože procesní řízení překrývají funkční útvary, které mají pravomoci nad prováděním specializovaných činností [7].

Procesní řízení je možné realizovat v několika úrovních dle míry podrobnosti [5]:

1. **úroveň organizace (podniku)** – organizace je chápána jako jeden proces, měření je prováděno na začátku a na vstupu a výstupu organizace;
2. **úroveň procesů** – organizace je rozdělena na jednotlivé procesy podle různých kritérií:
 - hlavní, podpůrné, vedlejší,

- řídicí, zdrojové, produkční, měřicí,
- horizontální, vertikální, cyklické;

Měření a hodnocení je prováděno na vstupu a výstupu každého procesu. Zpracování na této úrovni je minimem pro splnění podmínek norem ISO řady 9000:2000.

3. úroveň činností (aktivit) – každý proces je rozdělen na jednotlivé činnosti (aktivity), které je možno členit na:

- výkonné (transformační),
- kontrolní,
- rozhodovací;

Měření je prováděno na vstupu a výstupu každé činnosti. Zpracování alespoň na této úrovni je potřebné pro reengineering procesů (BPR). Modely procesů do této úrovně nazýváme „statické“.

4. úroveň událostí – každá činnost začíná a končí událostí. Tím je možné měřit činnost nejen jako celek, ale i její jednotlivé výskyty v reálném čase. Zde je možné realizovat řízení pracovního toku, ve kterém se činnosti střídají s událostmi. Modely procesů na této úrovni nazýváme „dynamické“.

Z hlediska neustálého zlepšování procesů je možno uvést, že čím nižší úroveň, tím větší úvodní náklady na zpracování, ale také tím větší potenciál pro analýzy a zlepšování.

1.2.1 Výstupy procesního řízení

Implementace procesního řízení může přinést řadu pozitiv, kterými nepochybně jsou [7]:

- snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality – tyto tři faktory jsou spolu úzce spjaty a vyplývají z odstranění bariér mezi jednotlivými útvary i mezi podnikem a jeho partnery,
- možnost kvantifikovat některé jevy a zvyšovat přesnost odhadů některých budoucích událostí – příkladem může být firma IBM, která shromažďuje od svých prodejců data o tom, jakých objemů tržeb dosáhnou v jednotlivých stádiích procesu,

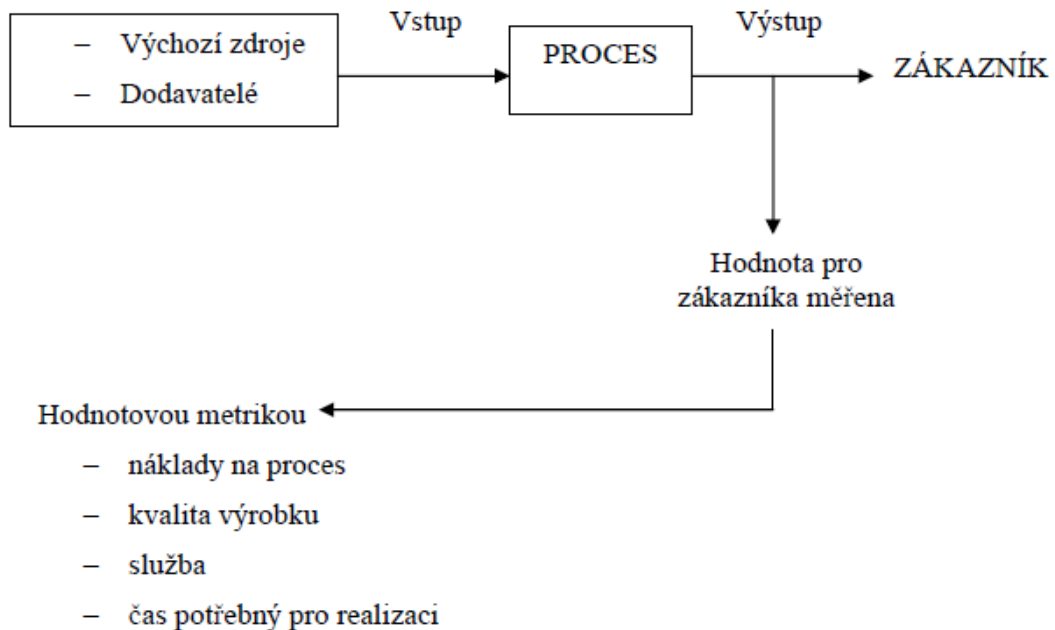
- zvýšení využití aktiv – týká se především odstranění neproduktivních činností, zvýšení rychlosti procesů, lepší možnosti plánování, všechny tyto činnosti mohou vést k zvýšené využitelnosti aktiv,
- schopnosti dosahovat navzájem nekompatibilních cílů – tradiční firmy, založené na specializaci práce, mohou pracovat v dnešním prostředí mnohdy natolik neefektivně, že přechod na procesní řízení jim otevře možnosti dosahovat dosud nekompatibilních cílů,
- podpora týmové práce a angažovanost členů týmu – všichni společně sledují jeden cíl, kterým je spokojenost zákazníka, což zabraňuje zbytečným konfliktům a zároveň může vést k novým vzorům chování,
- orientace na proces umožňuje předcházet konfliktům, soupeření a cynizmu, který může vznikat při mylných pokusech o vylepšení různých programů,
- proces vede k racionalizaci portfolia změn,
- disciplína – proces, který je sledem řady činností, je charakteristický opakovatelností, což je jeden z jeho hlavních rysů, který jej odlišuje od projektů a má za následek jednu podstatnou výhodu – neustálým opakováním se zlepšovat,
- spokojenost zaměstnanců – ve firmách, kde je zavedeno procesní řízení mají zaměstnanci dostatek pravomocí a širší náplně pracovních míst, je jim tak poskytnuto větší uspokojení, především díky možnosti využívat své schopnosti, kreativitu a vidět své dosažené výsledky,
- spolupráce – díky procesu podnik lépe spolupracuje s okolím, umožňují, aby firma vystupovala vůči svým klientům jako jeden celek, což vede k ušetření spousty času a nákladů, ze strany zákazníka je odbouráno neustále opakující se podávání stejných informací různým divizím a především nemusí dlouho čekat,
- možnost poskytnout zákazníkovi větší přidanou hodnotu – klient chce jen zřídka výrobek či službu opravdu koupit, většinou mu jde pouze o to vyřešit nějaký problém a daný produkt, který kupuje, je pro něj pouze prostředkem k řešení,
- díky procesům lze podnik řídit bez pevně stanovené organizační struktury,

- umožňuje podniku využívat úspěšně a efektivně nejmodernější trendy a nástroje managementu,
- je pro firmu kriticky důležitý neboť jí dovoluje přistupovat k jakýmkoliv změnám rychleji než konkurent – hnačí silou je především orientace na zákazníka a měření.

Dosažení těchto výstupů předchází nutnost popisu, analýzy a optimalizace podnikových procesů. Souhrnně se aplikace procesně orientovaných přístupů označuje pojmem **Business Process Management (BPM)**. Procesní řízení je definováno jako metodologie pro hodnocení, analyzování a zlepšování klíčových procesů, založena prvotně na potřebách a přáních zákazníků. V praxi bývá někdy BPM nesprávně slučován s pojmem BPR (**Business Process Reengineering**). BPR však na rozdíl od BPM představuje vytváření zcela nových a efektivnějších podnikových procesů bez ohledu na to, co bylo ve firmě dříve. Znamená tedy radikální přehodnocení (redesign) procesů tak, aby bylo dosaženo zdokonalení měřítek výkonnosti, kterými jsou náklady, služby, kvality či rychlost [3].

Za hlavní problém procesního řízení, konstrukci procesního modelu firmy, lze považovat identifikaci vlastních procesů. Není možné, abychom za proces považovali popis konkrétní činnosti pracovníka, popř. organizačního útvaru. Pozor je nutné si dávat i na správné zařazení činnosti pod hlavní či podpůrný proces [3].

Podnik z hlediska systémového pojetí představuje komplex účelně uspořádaných technických, ekonomických a společenských prvků a vztahů, v jejich vzájemné interakci probíhají účelové procesy, tvořící celkové chování podniku (Obr. 2).



Obr. 2. Schéma procesního řízení [3]

1.2.2 Implementace procesního řízení

Pro implementaci procesní organizace se nejčastěji využívá tzv. Komplexní procesní model (KPM), který se vytvoří na základě metody Modelování a optimalizace podnikových procesů (MOPP), na jehož základě je možné popsat současný stav organizace podniku a případně dále navrhnout či simulativně otestovat a vybrat vhodnou podobu budoucí procesní organizace podniku [16].

Přístupy, jak vytvořit procesní organizaci jsou dva [16]:

- a) **nesystémový přístup** – nesystémové a neintegrované uplatňování moderních metod,
- b) **systémový přístup** – využívání moderní metody efektivity a optimalizace řízení firmy:
 - restrukturalizace a reorganizace,
 - business proces reengineering – BPR,
 - fraktálová firma,

- modelování a simulace,
- Balanced Scorecard a další.

Postup implementace procesního řízení na základě MOPP

Postup na základě modelování a optimalizace podnikových procesů se skládá z 5 etap.

1. Etapa – vytvoření týmu implementace procesního řízení podniku a sestavení harmonogramu projektu

Vytvoření tohoto týmu probíhá ve dvou krocích. První krok obsahuje výběr vhodných pracovníků k výkonu klíčových funkcí v projekčním týmu (je důležité neopomínat členství prakticky všech řídicích pracovníků podniku) a druhým krokem je jmenování příslušných pracovníků do projekčního týmu [13].

2. Etapa – analýza stávajícího stavu organizace, tj. procesů podniku

Analyzovat současný stav organizace podniku je z celého procesu zavádění procesní organizace nejnáročnější etapou. Náročnost tkví především v zmapování, popsání a namodelování celé organizace podniku. Tato etapa se skládá z několika nezbytných kroků. Jsou jimi: rekapitulace strategie, tvorba konvencí modelování, definice procesního stromu, definice a vymezení vazeb interface mezi procesy, vzájemná konsolidace cílů a procesů, popis a namodelování procesů včetně jejich atributů, tj. vytvoření komplexního modelu, analýza komplexního modelu a formulace kritických (slabých) míst v procesech, případně kritických procesů [13].

3. Etapa – optimalizace procesu firmy podle definované kritériální funkce

Základní optimalizace procesů, tzv. průběhová optimalizace, se provádí v rámci analýzy a popisu stávajícího stavu organizace podniku. V rámci optimalizace procesů podniku se nadefinují varianty cílových procesů. Výchozí bázi definování variant cílových procesů tvoří SWOT analýza a v rámci této analýzy stanovená kritéria pro hodnocení výkonnosti a efektivity dosavadních procesů podniku. Na základě váhového porovnání hodnot kritérií, které přinášejí jednotlivé navržené varianty nových procesů, se provádí výběr nejvhodnější varianty [13].

Z navržených cílových procesů je poté vypracována odsouhlasená struktura organizace, která se dokumentuje formou organigramu. Rovněž jsou stanovena organizační opatření k zajištění nových cílových procesů [13].

4. Etapa – definice a implementace procesního řízení a procesní organizace podniku

Jestliže jsou vytvořeny a definovány cílové procesy a cílová organizační struktura (útváří se), dojde k nadefinování celé procesní organizace v rámci podniku. Při této fázi je důležité hned na začátku seznámit všechny zaměstnance s novou procesní organizací a s tím vyvolanými důsledky. Následuje implementace jednotlivých změn do života daného podniku [13].

5. Etapa - pravidelná verifikace implementovaného procesního řízení a procesní organizace

Na etapu definice a implementace procesní struktury bezprostředně navazuje etapa kontroly a verifikace procesní organizace, ve které jsou cílové procesy zkoumány se zřetelem na přijaté a předpokládané cíle podniku. Podstatné údaje pro vyhodnocení procesní organizace, její plnění a dosažení přijatých cílů podniku lze získat přímo z IS. Například systémy workflow poskytují vyhodnocení průběžných dob, vytížení kapacit a nákladů na podporované procesy [13].

1.3 Tvorba procesního modelu

Vytvoření procesního modelu probíhá v pěti fázích [6]:

➤ Identifikace procesů

Procesy rozdělujeme do tří kategorií (viz. výše) dle jejich přidané hodnoty pro zákazníka:

- řídicí procesy,
- hlavní procesy,
- podpůrné procesy.

Podrobně se této problematice věnuje kapitola 1.5.

➤ Popis kontextu daného procesu

Cílem je popsat proces na jeho hlavní úrovni, zaměřit se na vstupy, výstupy a nejdůležitější vazby mezi nimi.

➤ **Sestavení mapy procesu**

Pro zvýšení vypovídací schopnosti může mapa obsahovat i neformální grafické či textové doplňující informace.

Postup vytvoření mapy procesů:

- určíme procesní oblasti organizace,
- dekomponujeme procesní oblasti od hierarchické struktury skupin identifikovaných procesů,
- určíme hlavní posloupnost oblastí, které přinášejí hodnotu (tj. oblasti hlavního předmětu podnikání),
- přidáme logicky uspořádané podpůrné a řídicí procesní oblasti.

➤ **Popis procesů**

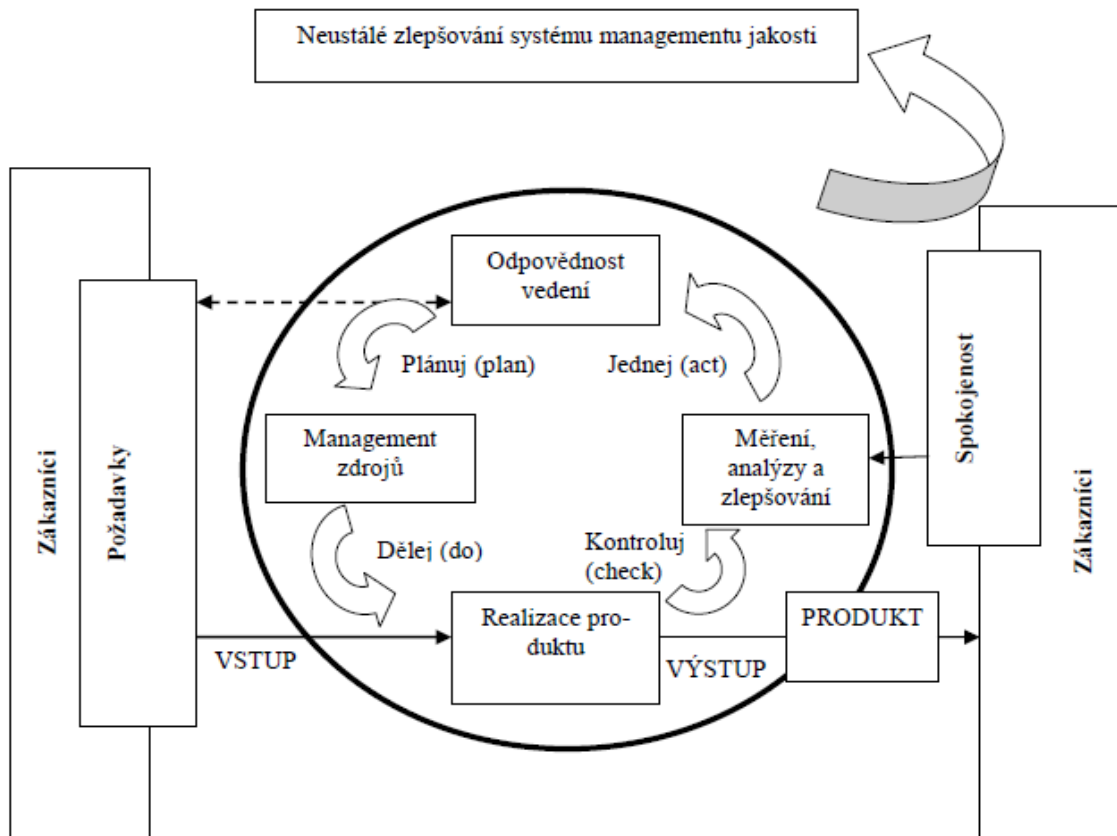
Proces popisujeme na základě následujících kroků:

- identifikace posloupnosti událostí a funkcí (činností),
- popis činnosti (dané funkce), které událost spustí,
- definice výstupní události nebo kombinace událostí,
- rozdělení procesů do subprocessů,
- detailní popis funkcí.

➤ **Kontrola konzistence a správnosti procesního modelu**

Tato kontrola zahrnuje:

- kontrolu dodržení pravidel pro vytvořené modely,
- věcnou kontrolu modelů a objektů,
- kontrolu vztahů mezi modely.



Obr. 3. Procesní model organizace dle normy ISO 9001:2000 [6]

1.4 Metody identifikace podnikových procesů

Za hlavní problém procesního řízení, konstrukce procesního modelu firmy a jeho prvků, lze považovat identifikaci vlastních procesů ve firmě. Každá organizace je složena z nepřehledného množství procesů a také z mnoha přístupů k jejich členění. Všechny mají jedno společné – snaží se co nejlépe rozpoznat dané procesy, souvislosti mezi nimi a možnosti jejich zlepšení – reengineering. Těchto přístupů je celá řada, například [3]:

- ✓ Earlovo rozdělení podnikových procesů;
- ✓ Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda;
- ✓ Porterův model hodnotového řetězce;
- ✓ Model Y profesora Scheera;
- ✓ Hodnotový řetězec jako východisko pro definování podnikových procesů.

Některé z nich přiblížím podrobněji.

1.4.1 Earlovo rozdělení podnikových procesů

Podle Earla jsou procesy typově rozděleny na čtyři části [3]:

Klíčové procesy – tyto procesy považujeme za kritické pro fungování podniku, vztahující se přímo k externím zákazníkům. Většinou jsou totožné s primárními aktivitami hodnotového řetězce. Ovlivňují konkurenceschopnost a umístění v konkurenčním prostředí. Příkladem tohoto procesu je příjem zpracování objednávky.

Podpůrné procesy – mají za úkol podporovat klíčové procesy, zajišťovat pro jejich fungování podmínky. Tyto procesy mají interní zákazníky a tudíž vliv spíše na interní efektivitu podniku. Příkladem takového procesu může být řízení lidských zdrojů.

Procesy obchodní sítě – jsou mnohem složitější a hůře popsatelné procesy, které jdou za hranice podniku a projeví se později až na konkurenceschopnosti organizace. Dotýkají se jak dodavatelů, zákazníků, tak i obchodních partnerů.

Manažerské procesy – na základě těchto procesů firma plánuje, organizuje a řídí své zdroje. Manažerské procesy mají dopad na vnitřní efektivitu, stejně jako je to u podpůrných, jsou však značně složitější.

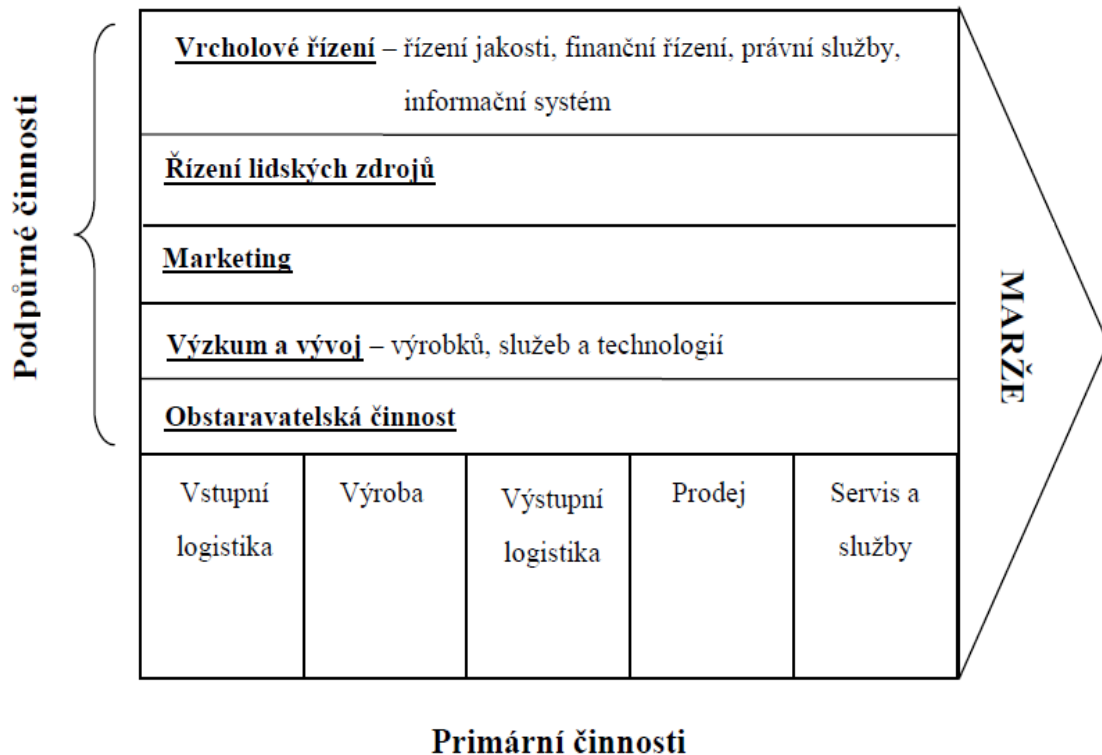
1.4.2 Porterův model hodnotového řetězce

Michal Porter se zamýšlel nad tím, co dělá ze vstupů produkt, za který jsou zákazníci ochotni zaplatit. Tím, co zákazníci platí, je myšlena tzv. přidaná hodnota, tedy proces, ve kterém se například hromada železa či plastů mění v luxusní vůz, apod. Porterův model se používá nejčastěji při studiu konkurenčních výhod podniku a při provádění SWOT analýzy [3].

Procesy dle Portera jsou v hodnotovém řetězci rozděleny na primární a podpůrné procesy. Primární jsou pro podnik stěžejní. Jsou jimi provozní procesy, které produkují výstup požadovaný zákazníkem. Porter mezi primární procesy zařazuje vstupní logistiku, výrobu, výstupní logistiku, prodej, servis a služby. Podpůrné procesy umožňují fungování (či existenci vůbec) primárních procesů. Mezi podpůrné procesy řadíme vrcholové řízení lidských zdrojů, marketing, výzkum a vývoj a obstaravatelskou činnost [3].

U tohoto modelu je však problém, který zapříčiňuje to, že pozornost manažera je soustředěna převážně na primární procesy a z nich zejména na provozní procesy, tzn. výrobní a

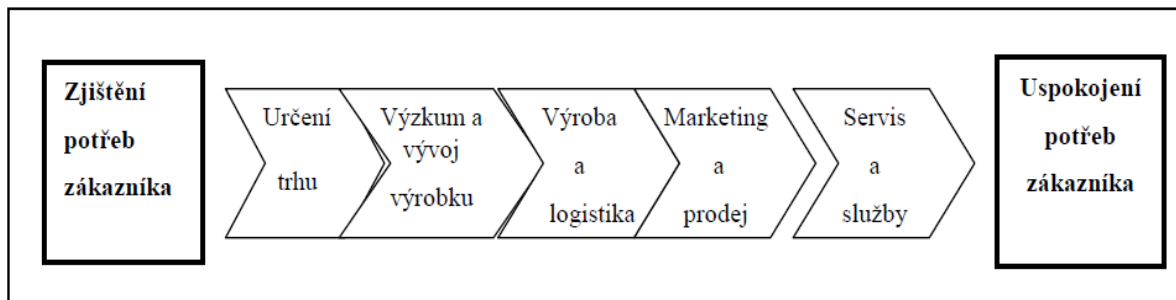
logistiku, což vede ke značnému zúžení možnosti reagovat na potřeby a požadavky zákazníka. Za druhý problém lze považovat absenci inovačního procesu, který přímo vyplývá z požadavků zákazníků [3].



Obr. 4. Porterův model hodnotového řetězce [3]

1.4.1 Hodnotový řetězec jako východisko pro definování podnikových procesů

Dalším možným přístupem k definování procesů je BSC (Balance Scorecard). Tvůrci tohoto přístupu manažerům doporučují, aby vždy definovali úplný hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem – odhalením všech současných i budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb – následuje provozní proces – což je dodávka existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům a končí prodejním servisem – v rámci kterého je zákazníkovi nabídnuta řada služeb následujících uskutečněním prodeje. Služeb, které přidávají nakoupeným výrobkům či službám další hodnotu [3].



Obr. 5. Hodnotový řetězec dle BSC [3]

Jak vidíme na obrázku, hodnotový řetězec zahrnuje 3 základní procesy:

- a) inovační proces,
- b) provozní proces,
- c) poprodejní servis.

Inovační proces

Řada definic považuje tento proces hodnotového řetězce za podpůrný, nikoliv jako základní prvek procesu vytváření hodnoty, čímž výzkum a vývoj opravdu je. Inovace je kritický interní proces. Mnohé podniky si neuvědomují, že schopnost být efektivní a dostatečně rychlý v inovačním procesu je často důležitější než bezchybnost v každodenním provozním procesu [3].

Inovační proces se skládá ze dvou prvků. Prvním jsou manažeři využívající výsledky průzkumu trhu k zajištění jeho velikosti, povahy zákaznických preferencí a podkladů pro stanovení ceny cílových výrobků a služeb. Okamžikem, kdy podniky rozvinou své interní procesy směrem k uspokojování konkrétních potřeb zákazníků, považuje se dostupnost správné informace o velikosti trhu a zákaznických preferencích dobrou cestou k úspěchu [3].

Jako vstup pro druhý krok inovačního procesu jsou již zmíněné informace o trzích a zákaznících. Je jím proces návrhu a vývoje aktuální výrobku a služby. Výzkumná a vývojová skupina během tohoto kroku [3]:

- provádí základní výzkum a vyvíjí zcela nové výrobky a služby, aby poskytla zákazníkovi hodnotu;
- provádí aplikovaný výzkum, aby existující technologii využila pro novou generaci výrobků a služeb;

- usiluje o uvedení nových výrobků a služeb na trh.

Dnešní doba vyžaduje neustálé inovace nejen technologií, ale i uváděním nových výrobků a služeb na trh, čímž se proces výzkumu a vývoje stává důležitým prvkem hodnotového řetězce, oproti minulosti, kdy řada firem upřednostňovala a soustředila veškerou svoji pozornost především na výrobní a provozní procesy [3].

Provozní proces

Tento proces charakterizuje krátkodobé vytváření hodnoty v podnicích, počínaje objednávkou od zákazníka, konče dodávkou výrobku či služby. Je kladen důraz na přesné, rychlé a úplné vyřízení dodávky výrobku nebo služby zákazníkovi [3].

Některé operace v provozním procesu mají tendenci se opakovat, tudíž bylo možné snadno aplikovat metody vědeckého řízení, aby se zlepšil proces příjmu a vyřizování objednávek od zákazníků a proces výroby a dodávek. Klasicky byly tyto procesy sledovány a řízeny na základě finančních měřítek, kterými jsou například standardní náklady rozpočtu a odchylek. Časem však nepodložený důraz na tak úzká finanční měřítka, jako jsou efektivnost práce, využití strojů a odchylky nákupní ceny, vedl ke kontraproduktivním akcím jako je např. stále běžící stroj a vyřízení lidí vyrábějící zásoby, které nejsou podloženy objednávkami zákazníků. Následovala situace co nejrychleji zboží prodat, takže častá výměna dodavatelů byla na denním pořádku. Nepřihlíželo se na řadu faktorů – na náklady vysokoobjemové objednávky, na nízkou jakost, nejisté doby dodávek a navzájem nepropojené objednávání, příjem, fakturaci a inkaso. V současnosti, kdy se výroba vyznačuje krátkými dobami cyklu a vysokou jakostí a kdy v popředí stojí zákazník, jsou problémy spojené s užíváním tradičních nákladových účetních měřítek krátké doby cyklu a nedostatky s dosahováním vysoké jakosti uspokojivě vyřešeny [3].

Poprodejní proces

Třetí a poslední fází hodnotového řetězce je poprodejní servis. Zastřešuje jak záruční tak nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb, např. prostřednictvím kreditních karet. Výkonnost lze měřit i pomocí takových veličin, jako jsou čas, kvalita, servis a výše nákladů. Takto ji měří společnosti, které se snaží uspokojit požadavky svých cílových zákazníků skvělými poprodejními službami. Tímto způsobem doba trvání cyklu – od vznesení požadavku od zákazníka až k úplnému vyřešení problému - může měřit rychlost odezvy a závadu [3].

Základním cílem všech poprodejních činností by mělo být vytvoření dobrého, opakovatelného a trvalého vztahu se zákazníkem. Každá firma se musí tedy nezbytně orientovat na zákazníka. Co si pod tímto pojmem představit [3]:

- k zákazníkovi musíme být vždy vlídní a ochotní, snažit se o maximální uspokojení jeho potřeb a činit vše, aby byl spokojen,
- jako prodejci mu pozorně nasloucháme, čímž rozeznáváme jeho kupní motivy, vidíme samy sebe na jeho místě, baví nás prodávat a nabízet klientovi individuální užitek.

Je důležité brát v úvahu, že dnešní doba je plná konkurenčního boje, který neustále sílí a kvalita produktů a cen se stále více vzájemně přizpůsobuje. Na firmy jsou kladeny vysoké požadavky a to především ze strany globalizace trhů. Produkty je možné relativně snadno a rychle okopírovat a ceny ihned a bez problémů opsat. Jediné v čem má každá firma výhodu je to, zda vlastní kvalitní lidské zdroje – člověk je totiž to, co se zkopírovat nedá a on jediný jako prodejce neboli zaměstnanec firmy, je v kontaktu se zákazníkem. Úkolem prodejce je především vnímat potřeby zákazníka a jeho případné individuality uspokojit [3].

1.5 Identifikace podnikových procesů

Jak již bylo zmíněno na začátku, za proces považujeme logicky a sekvenčně uspořádaný soubor transformací (technologických operací, řídicích aktivit, činností, postupových kroků), kde výstup z předchozí transformace je propojen se vstupem do té následující.

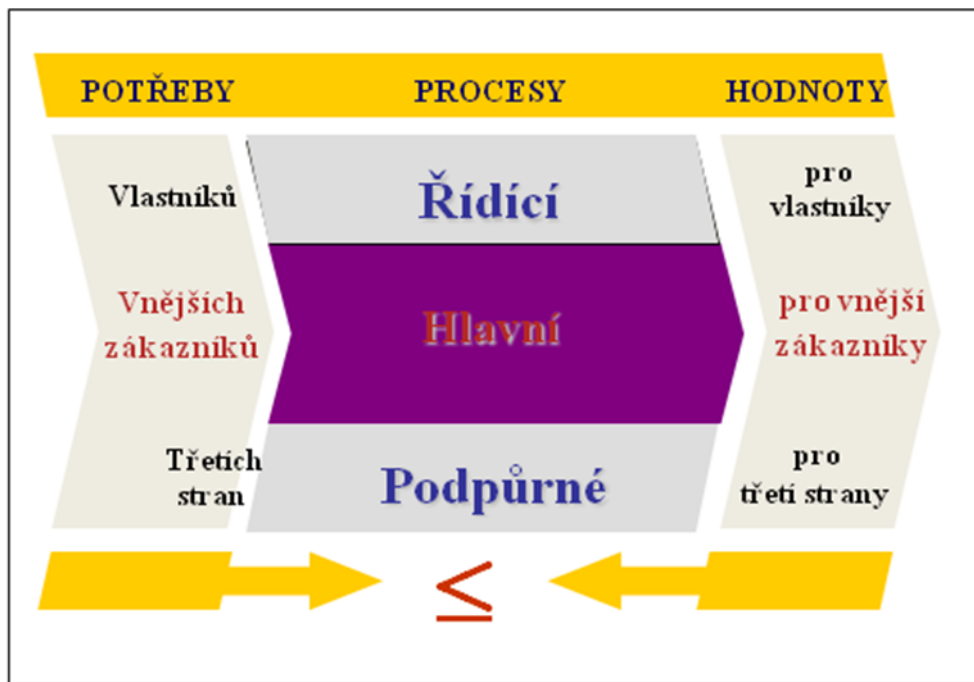
Podle charakteru procesu, převažujícího profilu činností, jejich složitosti, frekvence či algoritmizovatelnosti lze procesy členit na [3]:

- procesy prováděcí (např. stanovení ceny výrobku či procesy vedení lidí),
- procesy řídicí (plánování, kontrola),
- procesy rozhodovací.

Častějším členěním procesů, které vyplývá z Porterova modelu hodnotového řetězce a je používáno při zavádění norem ISO, je členění procesů na [3]:

- řídicí,
- hlavní (realizační procesy),

- podpůrné.



Obr. 6. Identifikace podnikových procesů [16]

Hlavní procesy (core processes) jsou ty soubory činností, které přímo produkují klíčové výstupy, jejichž výsledek se dostává do rukou externích zákazníků. Jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty. V organizaci, která zajišťuje služby, se jedná o procesy, které přímo vedou k poskytování těchto služeb.

Řídící procesy (kontrol processes) jsou průřezové procesy pro zajištění říditelnosti a stabilizaci společnosti. Tyto procesy určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti. Patří sem například strategické plánování nebo řízení kvality.

Podpůrné procesy (supply processes) jsou procesy zajišťující produkt (výrobek či službu) vnitřnímu zákazníkovi, nebo hlavnímu procesu, který je ale možné zajistit i externě bez ohrožení poslání společnosti. Jedná se zejména o procesy administrativní povahy, které pokrývají oblasti jako finance, školení a řídicí činnosti.

Existuje řada potenciálních nebezpečí, kterých je při definování procesů nutné se vyvarovat. Jedná se o to, že např. [4,5]:

- zaměstnanci uvažují v kategoriích konkrétních pracovních úkonů, z nichž se příslušný proces skládá,

- v souborech zdánlivě samostatných činností, které jsou realizovány v různých částech podniku, nejsou rozeznány součásti jediného procesu,
- zaměstnanci se příliš upínají na oddělení odpovědné za řízení těchto úkonů.

2 PROCESNÍ MAPA A JEJÍ ZPRACOVÁNÍ

Stejně tak jako je v každé firmě organizační schéma, tak mohou podniky vlastnit i procesní mapy, které odrážejí obraz podnikového pracovního toku [2]. Normy z řad ISO 9000 žádným způsobem nespecifikují a neudávají pravidla k vytvoření procesních map. Je na samotné organizaci, aby posoudila, jaké procesy, činnosti a vztahy uvnitř probíhají a na základě tohoto úsudku se dala do tvorby procesní mapy.

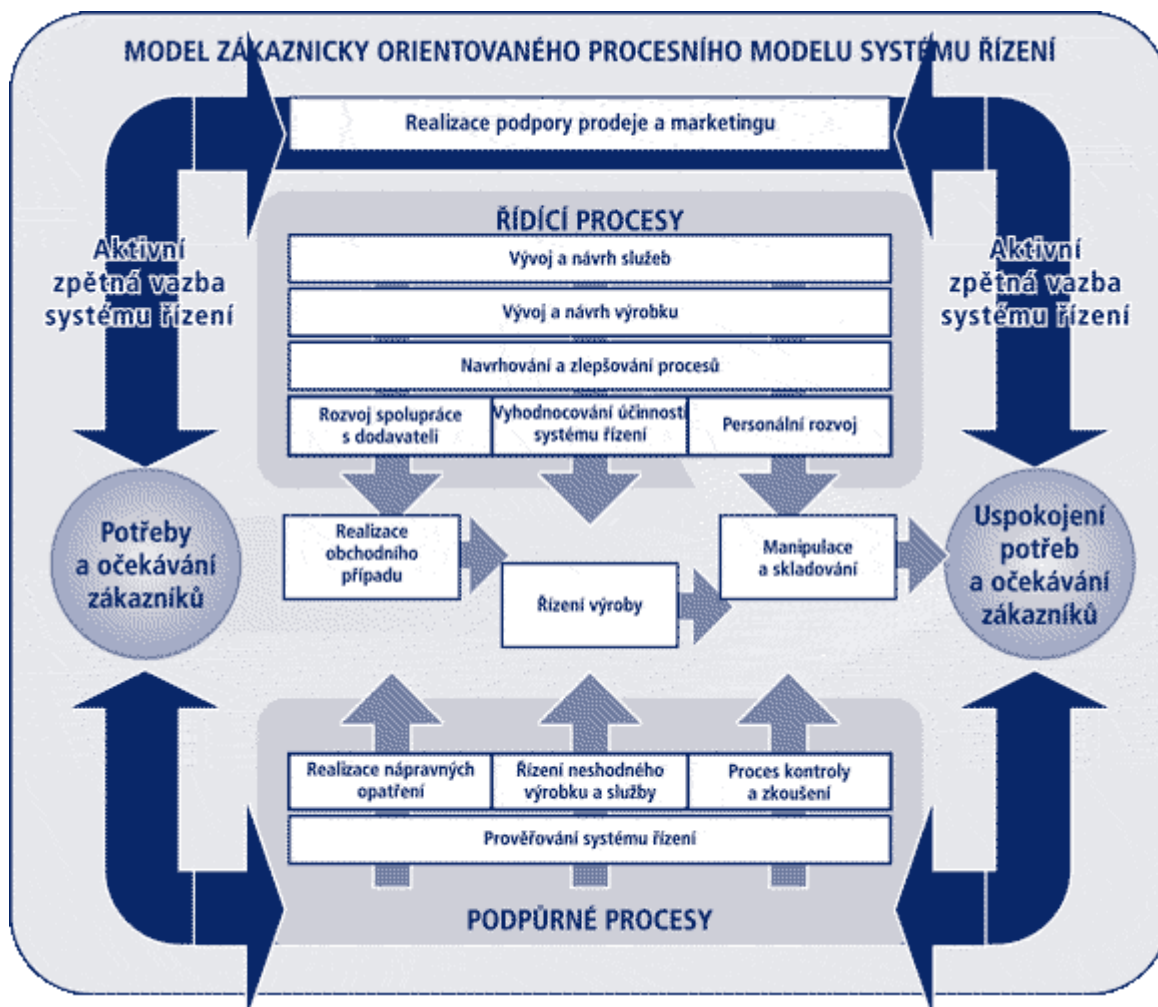
Můžeme se setkat s několika termíny, ať už „mapa procesů“, „procesní mapa“, „procesní model“, „model procesů“, „podnikatelský model“ nebo „model podnikání“, popřípadě s původním anglickým výrazem „business model“, všechny tyto názvy považujeme za totožné [7].

Procesní model je tedy jakýsi výkres struktury podniku, který zachycuje veškeré podstatné činnosti a objekty podnikové reality, jejich vlastnosti a provázanost. Při vytváření procesní mapy, by měla organizace vycházet ze struktury normy ČSN 9001:2001 [16].

Obecně lze říci, že procesní mapa ukazuje design procesů včetně toho, jaká bude organizace práce a jak do ní bude zapojený personál a technologie. V potaz bere i podnikové okolí. Konkrétněji zahrnuje procesní mapa tyto oblasti a podoblasti [7]:

- strategie firmy,
- podnikové procesy, v jejich rámci pak:
 - rozdělení procesů do skupin,
 - vazby mezi nimi,
 - poslání procesu,
 - délka trvání procesu,
 - dekompozice procesu na subprocesy, které budou dále zpřesněny,
 - činnosti, které jsou vykonávány,
 - popis, jak jsou činnosti vykonávány,
 - jak jsou činnosti seřazeny,
 - tok práce mezi nimi,
 - kolik času je spotřebováno v průběhu a mezi jednotlivými činnostmi,

- jaké organizační jednotky vstupují do procesu,
 - jaké IS&IT aplikace jsou používány v procesu,
 - jaké vstupy (materiálové, investiční, finanční) proces využívá,
 - jaké znalosti jsou potřeba pro práci v procesu,
 - jaké výstupy proces produkuje,
-
- řízení projektů,
 - organizaci,
 - zdroje,
 - IS&IT,
 - znalosti,
 - rizika,
 - trh a produkty.



Obr. 7. Zákaznický orientovaný procesní model [16]

2.1 Procesní model

Za nejlepší způsob, jak splnit požadavky norem řady ISO 9001:2000, je považováno popsání procesů organizace prostřednictvím tzv. procesního modelu. Procesní mapy (grafické znázornění průběhu procesů) zobrazují, jak se posloupností kroků dostat z jednoho stavu procesu do druhého, přičemž může být více alternativních cest. Zobrazují také vzájemnou provázanost a vzájemnou závislost jednotlivých procesů. Mapy procesů bývají obvykle vytvářeny v hierarchické struktuře tak, že každý proces je postupně znovu a znovu rozkládán prostřednictvím řady diagramů do nižších úrovní, dokud není dostatečně podrobný. Na nejvyšší úrovni mohou skupiny procesů organizace na základě doporučení norem řady ISO 9001:2000 zahrnovat procesy, které se týkají vrcholového managementu a jeho odpovědnosti, managementu zdrojů, realizace produktů a měření, analýzy a zlepšování. Tyto skupiny je možné dále rozložit do skupin procesů na nižších úrovních, např. skupina procesů

„realizace produktů“ může být rozčleněna dále na proces vytváření smluv, návrhu a vývoje produktů a procesů, proces nakupování, výroby, dodávání apod. I tato úroveň je ale například pro vedoucího nákupního oddělení opět příliš abstraktní, tudíž je potřeba i tyto procesy dále rozčlenit do dílčích procesů, což je v tomto případě třeba identifikace, výběr a hodnocení dodavatele, nakupování a kontrola zakoupeného produktu apod. [9].

Pro normu ISO 9001:1994 bylo nutné, aby organizace zdokumentovala osmnáct procesů, norma ISO 9001:2000 vyžaduje pouze šest dokumentovaných procesů a to konkrétně [9]:

- ✓ řízení dokumentů;
- ✓ řízení záznamů;
- ✓ interní audit;
- ✓ řízení neshodného produktu;
- ✓ opatření k nápravě a preventivní opatření.

Vždy je nutné položit si na začátku otázku, zda je vůbec reálné, aby organizace efektivně fungovala pouze na základě těchto šesti procesů. Odpověď je velmi jednoduchá: „NEFUNGOVALA“. Rozhodnutí, které procesy popisovat podrobněji (rozložit je až do úrovně pracovních operací) a u kterých postačí abstraktnější popis, záleží na celé řadě faktorů a především na jednotce samotné. Podrobný popis je většinou vyžadován u procesů, kdy jsou pracovní postupy významně složité, kdy činnosti procesů musí být obvykle prováděny v přesně stanoveném pořadí, kdy jsou prováděny heterogenními skupinami pracovníků, kdy je třeba jasně a přesně delegovat odpovědnost zaměstnanců apod. [9].

Právě tak, jak všichni používáme projekt při stavbě budovy, používají firmy procesní mapy (procesní modely) při stavbě procesu. Je-li však mapa zahlcena příliš mnoho informacemi, lidé z ní mohou být akorát zmateni. Je tedy velmi užitečné vytvořit několik dílčích procesních modelů, které jsou vypracovány na různých úrovních podrobnosti. Různým skupinám lidí pak mohou být představovány procesní mapy na úrovni podrobnosti, dle toho, jak detailně musí jednotlivci daný proces znát [7].

Šmída uvádí, že obvykle jsou zpracovávány 4 úrovně procesních map [7]:

Úroveň 1: Enterprise Activities (EAs)

Na této úrovni je procesní model nejstručnější. Zabývá se pouze podstatou (základem) podnikání a zobrazuje podnikatelské aktivity.

Úroveň 2: Essential Core Activities (ECAs)

Realizace základních klíčových aktivit je kriticky důležitá pro zajištění podnikatelských aktivit (EAs). Druhá úroveň zahrnuje tedy procesy, které jednoduše musí být vykonávány. Patří mezi ně řada operativních činností, organizačních úrovní a manažerských postupů. Řadíme mezi ně například zjištění bonity klienta a schválení poskytnutí úvěru, plánování výroby, atd.

Úroveň 3: Primary Core Activities (PCAs)

Primární klíčové aktivity jsou takové, jejichž vykonávání je podmínkou realizace ECAs.

Úroveň 4: Elemental Process Activities (EPAs)

Jedná se o nejdetailnější úroveň, kterou procesní mapa obsahuje. Jsou zde popsány činnosti a pracovní kroky, jejichž realizace je nutná pro třetí úroveň PCAs. Příkladem takovéto činnosti je výběr přesného množství a typu výrobku a jeho odeslání zákazníkovi ve výrobní sféře, v případě reklamní agentury Comtech se jedná o definitivní předložení nápadu klientovi.

Vytvoření takovéto čtyřúrovňové procesní mapy poskytuje jasnou a ucelenou představu o tom, jak daná organizace funguje a možnost následného využití při pozdějším reengineeringu kteréhokoliv procesu.

2.2 Co předchází vzniku procesní mapy?

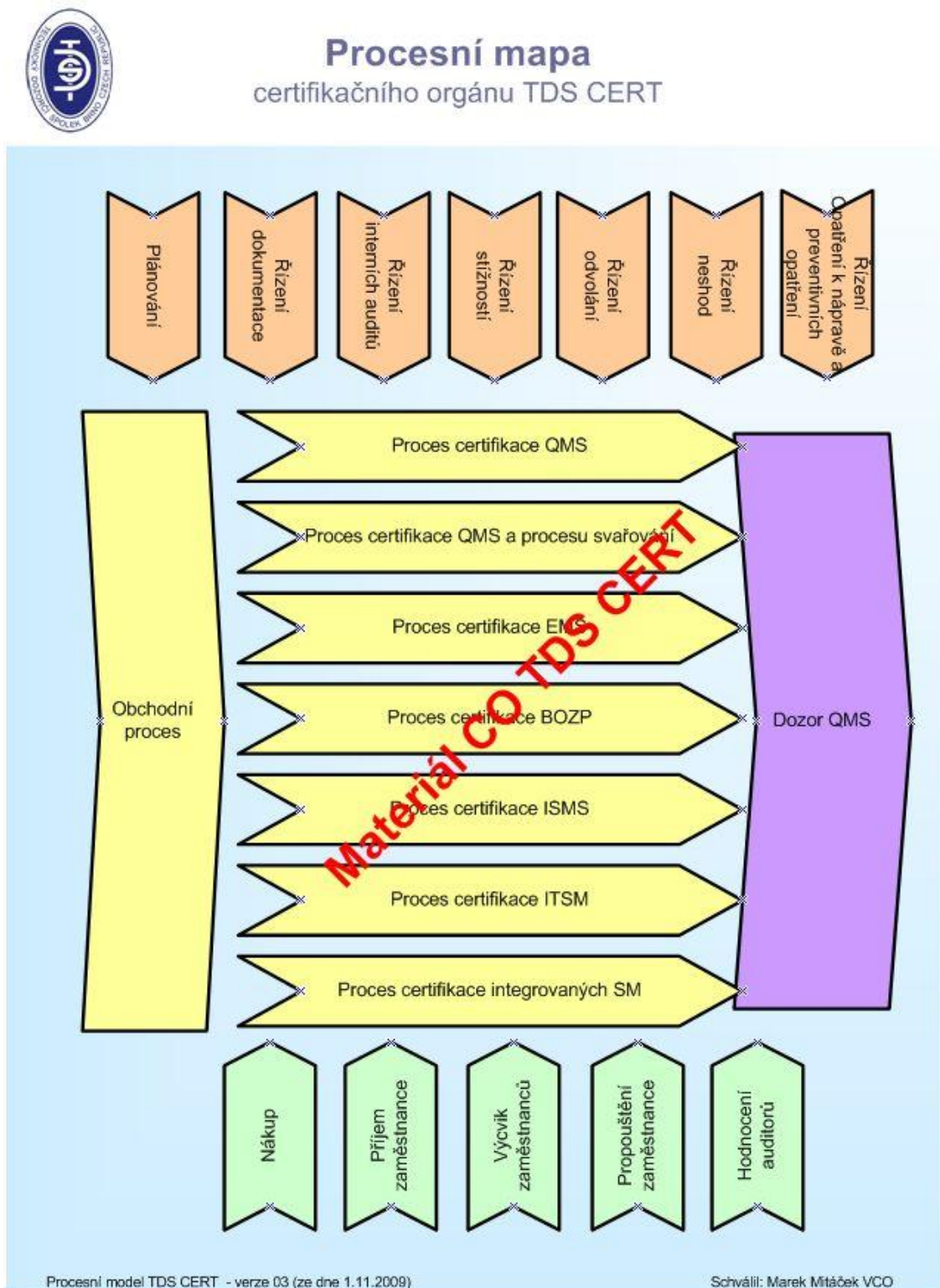
Ačkoliv vypadá procesní mapa ve své finální verzi mnohdy jednoduše, je za jejím vznikem dlouhá řada jednání, překreslování a změn. Je to hlavně z toho důvodu, že při její tvorbě se uspořádává celý systém firmy, rozdělují kompetence apod. Je nutné, aby byla promyšlená do důsledků. Z mapy procesů, jak již bylo zmíněno, vychází řada podprocesů, vazby, vztahy a způsoby řízení. Je zřejmé, že co nedomyslí management, samotní zaměstnanci jen velmi těžko mění a dotahují dokonce. Dobrá mapa procesů by měla zohlednit [16]:

- TOP management a jeho strukturu – měla by odpovídat hierarchii organizační struktury,
- odborné oblasti realizované v souladu s podnikatelským záměrem,

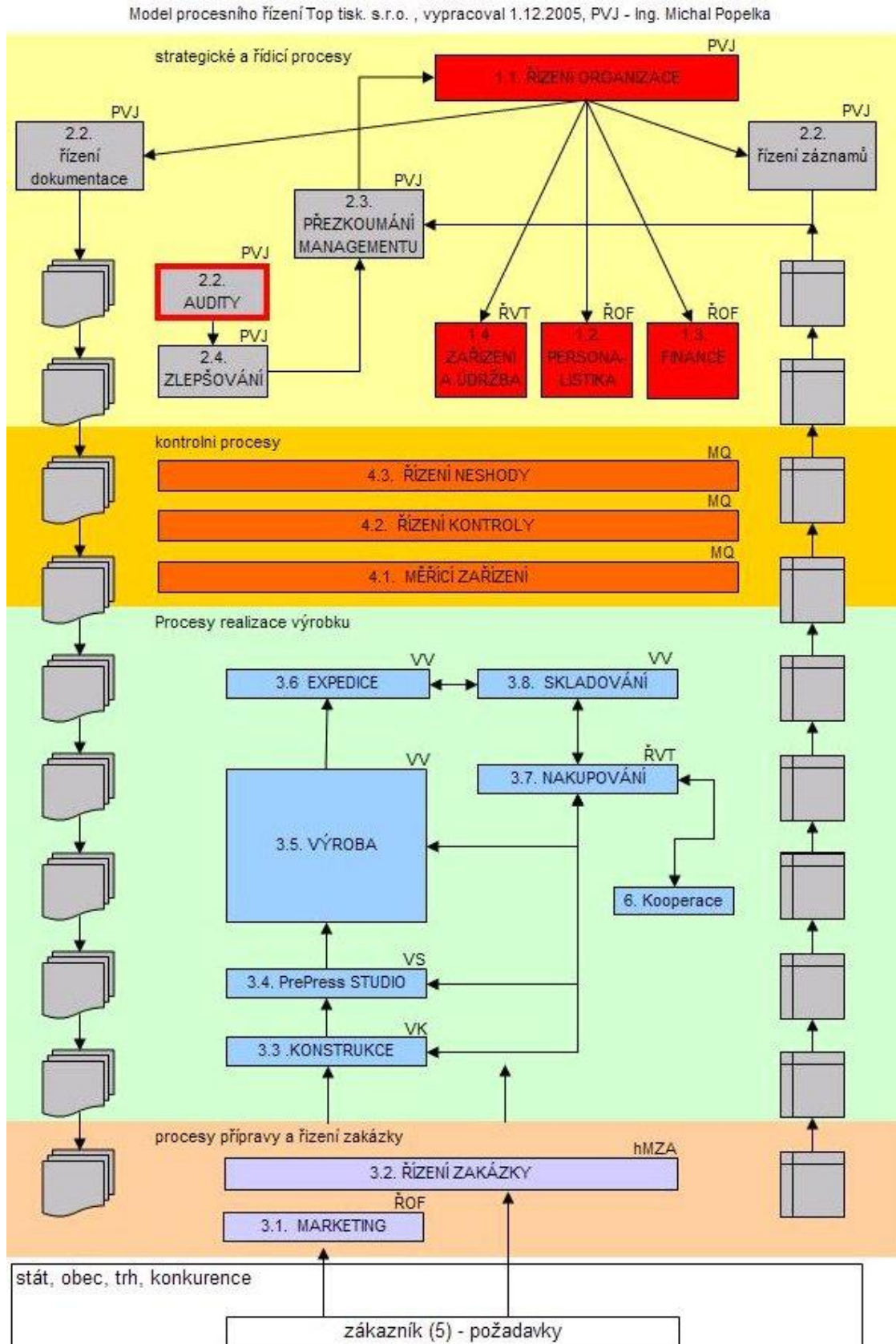
- odpovědnosti za hlavní procesy – zajistit, aby se konkrétní lidé s mapou identifikovali,
- hlavní vazby mezi procesy,
- stěžejní tok realizace produktů firmy – tok, který naznačuje přidanou hodnotu k příjmům firmy,
- kritická místa,
- reporting s možností měření kvality firemních procesů.

Mapa procesů učí management modelovat jejich systém řízení, poznat vlastní procesy a následně je efektivně řídit.

2.3 Ukázky procesních map



Obr. 8. Procesní mapa certifikačního orgánu TDS CERT [12]



Obr. 9. Model procesního řízení Top tisk, s. r. o. [11]

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V rámci teoretické části byl proveden průřez oblastí procesního řízení. Byly objasněny základní definice procesu, procesního řízení, přístupu, procesní organizace a procesní mapy, která je důležitým faktorem pro zavedení procesního řízení a především možnosti získat certifikát ISO 900X. Dále je poukázáno na výstupy procesního řízení a postup jak jej implementovat. Probíhá v 5 etapách. Práce popisuje také v 5 krocích tvorbu procesního modelu a rozděluje procesy na hlavní, řídicí a podpůrné. Popisuje metody, jak identifikovat procesy, kterými jsou např. Earlovo rozdělení podnikových procesů, Procesní trojúhelník Edwarda a Pepparda, Porterův model hodnotového řetězce, Model Y profesora Scheera a v neposlední řadě Hodnotový řetězec jako východisko pro definování podnikových procesů.

Ve druhé části teorie je vysvětlena důležitost procesní mapy, jsou v ní uvedeny nejen oblasti a podoblasti, které zahrnuje, ale také názorné ukázky již hotových procesních map. Závěrem teoretické části lze říci, že procesní mapa může posloužit nejen jako dokumentace o procesech pro certifikát jakosti nebo jako základna pro vzdělávání a trénink nových pracovníků, ale zejména umožňuje průběžně optimalizovat a zvyšovat výkonnost organizace. Nelze opomenout informační systémy firem, které s procesní mapou úzce souvisí. Na jejímž základě lze totiž sestavit kvalitní model softwaru, který definuje jednotlivé aktivity, procesy, dokumenty, uživatelské role v procesní mapě atd. Efektivní informační podpora vychází z již potvrzeného procesního modelu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 COMTECH, SPOL. S. R. O.

Comtech byl založen ve Zlíně v roce 1990, tedy v době, kdy využívání počítačů pro reklamní tvorbu bylo u nás teprve v plenkách. U zrodu společnosti stáli lidé, kteří byli již tehdy v českých zemích špičkovými odborníky na informační technologie. Opojení novými možnostmi se odrazilo i v názvu firmy.

Dnes má celá skupina v Praze, ve Zlíně a Bratislavě k dispozici tým 69 lidí a stálý okruh externích specialistů. Jméno Comtech, možná i trochu z nostalgie, přetrvává dodnes. Vyslovuje se „komtech“ [15].



Obr. 10. Logo společnosti COMTECH, spol. s. r. o. [15]

4.1 O společnosti

Comtech, spol. s. r. o. je stabilní a nejdéle působící česká fullservisová¹ agentura. Disponuje českým kapitálem a vlastní ji dvě fyzické osoby ing. Miloslav Muselík a ing. Aleš Vrba. Společnost má dvě hlavní pobočky. Jedna sídlí ve Zlíně s 25 zaměstnanci + 5 osob, které s ní spolupracují na IČ. Druhá sídlí v Praze s 29 zaměstnanci + 6 osob, které s ní spolupracují na IČ. Další pobočka je v Bratislavě a má 4 zaměstnance. Obrat za poslední tři roky činí:

2007: 137.776.128,-Kč

2008: 191.349.156,-Kč

2009: 190.937.867,-Kč

¹ Fullservisová agentura je taková, která je zjednodušeně řečeno, schopna zajistit kompletní servis zakázce (od návrhu billboardů, bannerů, apod. až po jejich konečnou instalaci). Je to tzv. komunikační agentura, která na rozdíl od klasické reklamní agentury, např. v zadaném billboardu umí klientovi vysvětlit kreativní koncept a odůvodnit jej [15].

Comtech je členem

- AKA (Asociace komunikačních agentur),
- MindS (volný člen mezinárodní sítě nezávislých agentur),
- 2009/2010 Předsednictví Copywriters klubu ČR [15].

Největší síla firmy spočívá v expertních týmech, které se dokáží zorientovat za každé situace. Jsou první na začátku i na konci každé akce. Jejich základní hodnotou je kreativita, rychlost a důslednost. Comtech podle potřeby nasadí tým strategického plánování, creative shop, tým pro web design, sales promotion nebo PR tým. Každý tým dokonale ovládající svůj obor je navíc plně akceschopný jak pro případ samostatného nasazení, tak pro případ složité komunikační strategie, jejíž součástí je nasazení více týmů. Teprve však ve spojení se schopnostmi strategického plánování, které jsou výsledkem mnohaletých zkušeností napříč mnoha obory marketingu, vytváří Comtech pro klienty atraktivní přidanou hodnotu – hodnotu očekávaných výsledků. Aby byla klientovi zaručena vysoká kvalita v každé oblasti marketingových potřeb, je 40členná posádka firmy rozdělena do pěti expertních týmů [15].

4.2 Pět expertních týmů

4.2.1 Strategičtí plánovači

Tento první expertní tým tvoří klíčovou přidanou hodnotu pro clientský brand². Zatímco bezchybná exekutiva je samozřejmostí, výsledky strategického plánování dokáží téměř vždy překvapit. Momentálně jsou v agentuře čtyři experti, kteří jsou hybnou silou týmu, co umí vystavět komunikaci napříč mnoha obory [15].

² Brand znamená unikátní způsob fungování značky. Značkou může být cokoli, ale brandem se značka stává až po jisté době svého fungování, a to vymezením pole působnosti, sepětím s výrobkem nebo s daným typem produktu. Reprezentuje. Může na ni být několik dalších pohledů – jedinečnost, srozumitelnost, zapamatovatelnost. Brand v sobě na rozdíl od značky nese schopnost odlišit „své“ výrobky od ostatních, je s výrobkem spjatý, tudíž lze výrobek, službu nebo člověka snadno rozeznat mezi ostatními, atd. [15].

4.2.2 Creativ shop

Kreativci a grafičtí operátoři nemohou chybět snad v žádné agentuře. Jejich náplň práce je velmi zajímavá. Rozeberou projekt na nejmenší části, s invencí sobě vlastní jej opět poskládají a nabídnou nečekaný úhel pohledu [15].

4.2.3 Webdesign

Tým tzv. „webařů“ patří mezi nejstarší týmy v Comtechu (zakladateli byli „ajt’áci“). Věkovým průměrem však je tato skupina nejmladší. Přesto jim pod rukami prošla řada úspěšných realizací [15].

4.2.4 Sales promotion

Ne v každé agentuře lze tento tým najít. Jeho úkolem je pro konkrétní prodejní místo realizovat speciální promo akce na klíč. Comtech má nadstandardní vztahy s řadou obchodních řetězců (například s Hypernovou) a vybudoval si databázi zkušených promotérů z oblastí, jako je sommeliérství nebo automobilový průmysl. Návrh a výroba tzv. „promo sady“ včetně rekvizit, stánků nebo oděvních doplňků jsou samozřejmostí [15].

4.2.5 PR

Ve velkých agenturách je již PR oddělení („píárko“) stabilním prvkem. V Comtechu se mu věnují lidé z oboru farmacie, developmentu, telekomunikací nebo gastronomie. PR oddělení je založeno na dlouhodobém budování férových vztahů s novináři, což není nic složitého, nicméně PR by rozhodně nemělo být bráno pouze jako psaní promo článku do prostoru vygenerovaného navíc díky inzerci, ale prostě bez píárka ani čárka [15]!!

4.3 Jaký Comtech je??

Nechybí mu odvaha, vtip ani vítězství. Odvaha při strategickém myšlení. O značce vždy přemýšlí s vědomím, že na trhu existuje mnoho dalších značek, které ji mohou kdykoliv zastoupit. Vtip v kreativních řešeních. Nejde o to, aby se divák zasmál, ale především o to, abychom k němu našli co nejpříjemnější cestu. Vítězství jako neodvratný výsledek předchozí práce. Slavíme ho společně s klientem, protože jen z něj můžeme získat inspiraci do dalšího projektu [15].

4.4 Výběr z portfolia klientů



Obr. 11. Výběr z portfolia klientů [15]

4.5 Agenturní ocenění

Agentura se pyšní doposud celou řadou ocenění [15]:

- Young Lions for Cannes - Zlato (Transparency Int.),
- Young Lions for Cannes – Bronz (kampaň proti Domácímu násilí),
- Zlatá pecka (televizní spot Májka pro klienta Hamé),
- Mediální cena M&M (televizní spot Májka),
- Žihadlo (2. místo – Jeden Svět),
- Zlatý štoček (nejlepší tiskový inzerát – kampaň LG White Goods),
- Zlatá pecka (tiskový inzerát Ria pro klienta Hartmann-Rico),
- AKA Awards (webová stránka Gala – nominace),
- Zlatá pecka (tisková inzerce Mercedes: partner ČNSO – finalista),

- Popai Zlatá koruna POP Awards – Ferrero Kinder,
- Výroční zpráva roku (1. místo v chem.průmyslu - Fatra),
- Kalendář roku (1. místo - Poděbradka),
- Zlatý tuplák (1. místo - nejlepší pivní reklama - Litovel),
- Louskáček – stříbro za „Havel“ – Jeden svět,
- Louskáček – bronz „Pozdě“ pro Červený kříž.

4.6 Klíčoví subdodavatelé

Ofsetové / rotační tiskárny:

Tiskárna Jiskra

Tiskárna Calamarus

PB Tisk

Reproprint

Digitální tisk

Wega

Carter

Proxima

PrintPoint

TV / Photo Produkce:

Milk&Honey

Luxor

Punk Film

Bistro Films

Boogie Films

TV / Audio postprodukce a 3D:

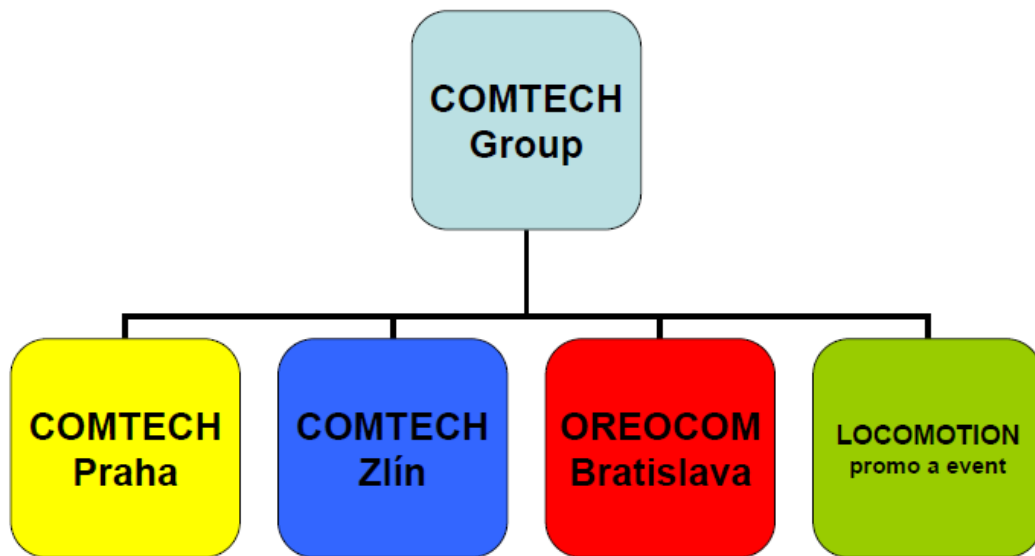
Avion

Silencio

NVL

UPP

4.7 Organigram celé společnosti



Obr. 12. Organigram společnosti [15]

4.7.1 GAP Strategická jednotka

G.A.P. je samostatnou jednotkou, není součástí Comtechu, proto jej nevidíme v organigramu společnosti. Založení této jednotky si v podstatě vynutily rostoucí nároky na tvorbu komunikačních a mediálních strategií. Vznikl tak nový nástroj v rámci skupiny COMTECH, který pomáhá klientům nalézt ten nejlepší způsob komunikace jejich produktů či služeb. Zároveň výstupy G.A.P. pomáhají projektovým týmům uvnitř agentury k udržení kontinuity v rámci komunikačních kampaní. Hlavní náplní práce G.A.P. je tedy **account planning a media strategy** [15].

ACCOUNT PLANNING

V této oblasti se jedná o návrh komunikačních strategií včetně vstupních analýz trhu a nákupního chování. Account planner zastupuje v rámci agenturních procesů pozici klienta a jeho hlavním úkolem je navrhnout komunikační strategii tak, aby bylo dosaženo cílů komunikace co nejefektivněji. Vždy je velmi důležité co nejlépe poznat cílovou skupinu a její nákupní chování. Výstupy šetření jsou následně s klientem konzultovány a případně zkorrigovány dle zadání. Díky tomu je nalezena efektivní cesta k vytvoření komunikační strategie a komunikačního mixu. Výstupem této fáze je definice komunikační strategie včetně pozice značky, key insight a návrhu prostředků komunikace. Tento výstup je důležitý pro

vytvoření kvalitního kreativního briefu. V průběhu tvorby kreativních řešení zastupuje strategy planner pozici spotřebitele a je tak jakýmsi „dramaturgem“ kampaně, kdy hlídá, aby se hlavní sdělení nerozpadlo na vedlejší směry. Součástí práce je taktéž postanalýza, vyhodnocení a návrh strategie pro další období [15].

MEDIA STRATEGY

Jelikož se mediální trh neustále vyvíjí, je potřeba pozorně sledovat trendy. G.A.P. na základě situace na mediálním trhu navrhuje neefektivnější mediální strategii, která se pak stává zadáním pro mediální agenturu. Je to služba klientům, kteří mají tak nestranně zpracovanou mediální strategii a mohou ji použít pro jednání se svou mediální agenturou a dosáhnout tak co neefektivnějších podmínek pro nákup a zacílení mediální kampaně [15].



Obr. 13. Strategická jednotka GAP [15]

4.7.2 Locomotion

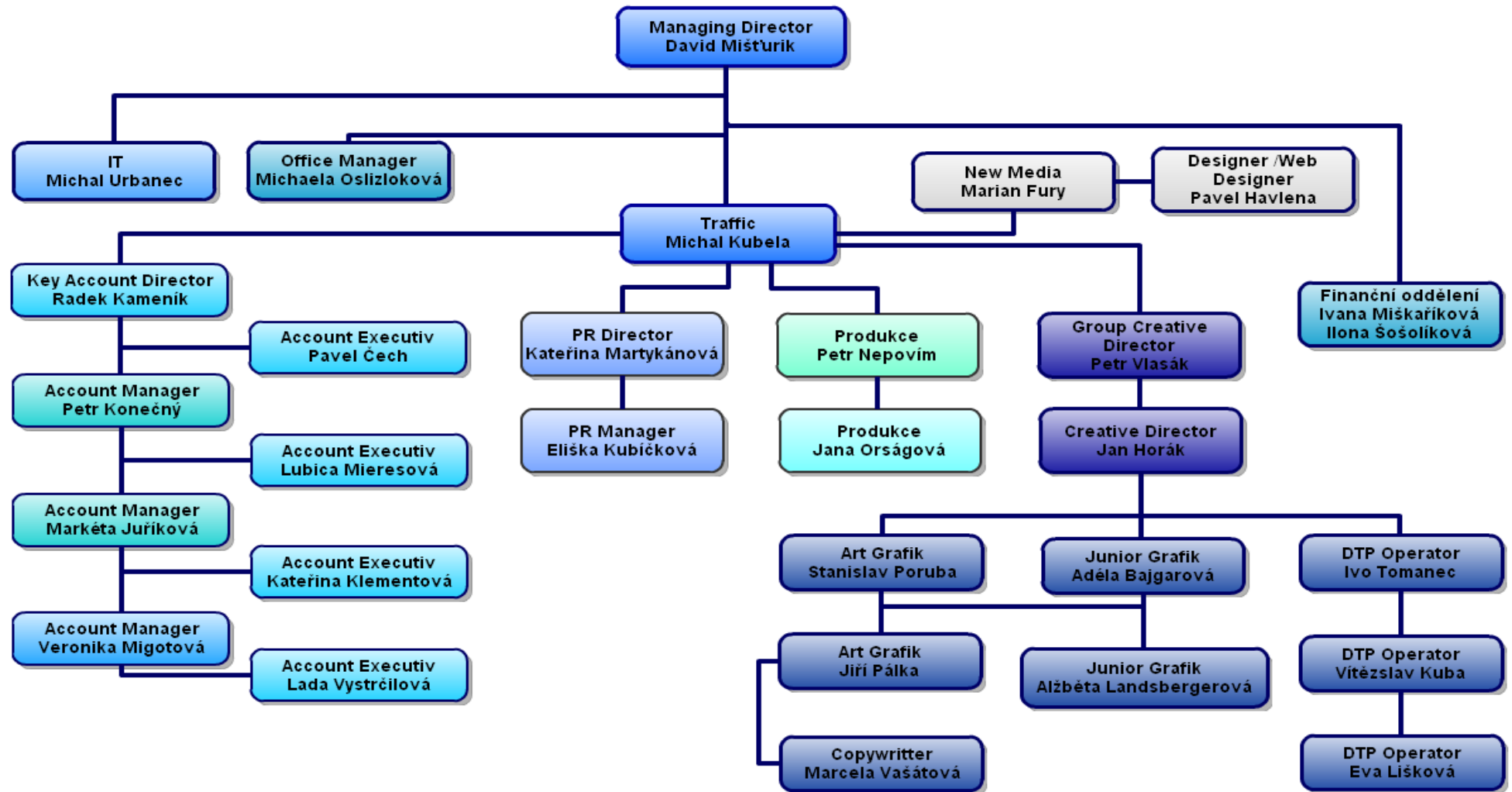
Agentura Locomotion je součástí společnosti COMTECH Group (viz výše organigram) a jejím úkolem je zajišťovat promo akce, od tiskových konferencí, přes eventy³, ochutnávky, someliérství apod. Vezměme pro příklad oblast someliérství, kdy je potřeba propagovat

³ Event - reklama

kvalitní a dobré víno a k tomu potřebujeme i someliéra, což je na víno odborník. Locomotion má takovéto lidi v kompetenci a zajistí průběh celé promo akce.

4.8 Organizační struktura COMTECH, spol. s r. o., Zlín

Organizační struktura společnosti Comtech Zlín je rozčleněna na obchodní oddělení - Accounti, oddělení PR, webdesign (New Media), kreativní oddělení, DTP oddělení, oddělení produkce a finanční oddělení.



Obr. 15. Organizační struktura firmy Comtech, spol. s r. o. [15]

5 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ FIRMY

Současný stav, který ve firmě COMTECH, spol. s r. o. je, se už nyní z části podobá procesně řízené organizaci. Firma, ač není příliš velká, by chtěla v nejbližší budoucnosti, jak již bylo řečeno, získat certifikát jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001. Jednou z podmínek je zpracovat procesní mapu.

Stávající postup řízení vychází především z organizační struktury, na základě které je firma rozdělena na jednotlivá oddělení, kterými prochází a utváří se v nich zakázka. Závazný postup zpracování zakázky je podložený vnitřními směrnici podniku.

Než přistoupím k popisu průběhu zakázky samotné, je potřeba zmínit, že firma na podporu řízení činnosti používá aplikaci **AD-IN-ONE**, jejíž pracovní prostředí se nazývá LOTUS.

5.1 Aplikace AD-IN-ONE

Tato aplikace se skládá z několika modulů. Počet modulů a jejich forma se liší u každé společnosti. Mezi základní moduly patří:

1. **Navigátor** – jakási pracovní plocha AIO, zobrazuje ikony nejčastěji používaných databází. Je vstupním místem do všech ostatních modulů. Při spuštění Lotus Notes je to první, co se zobrazí.

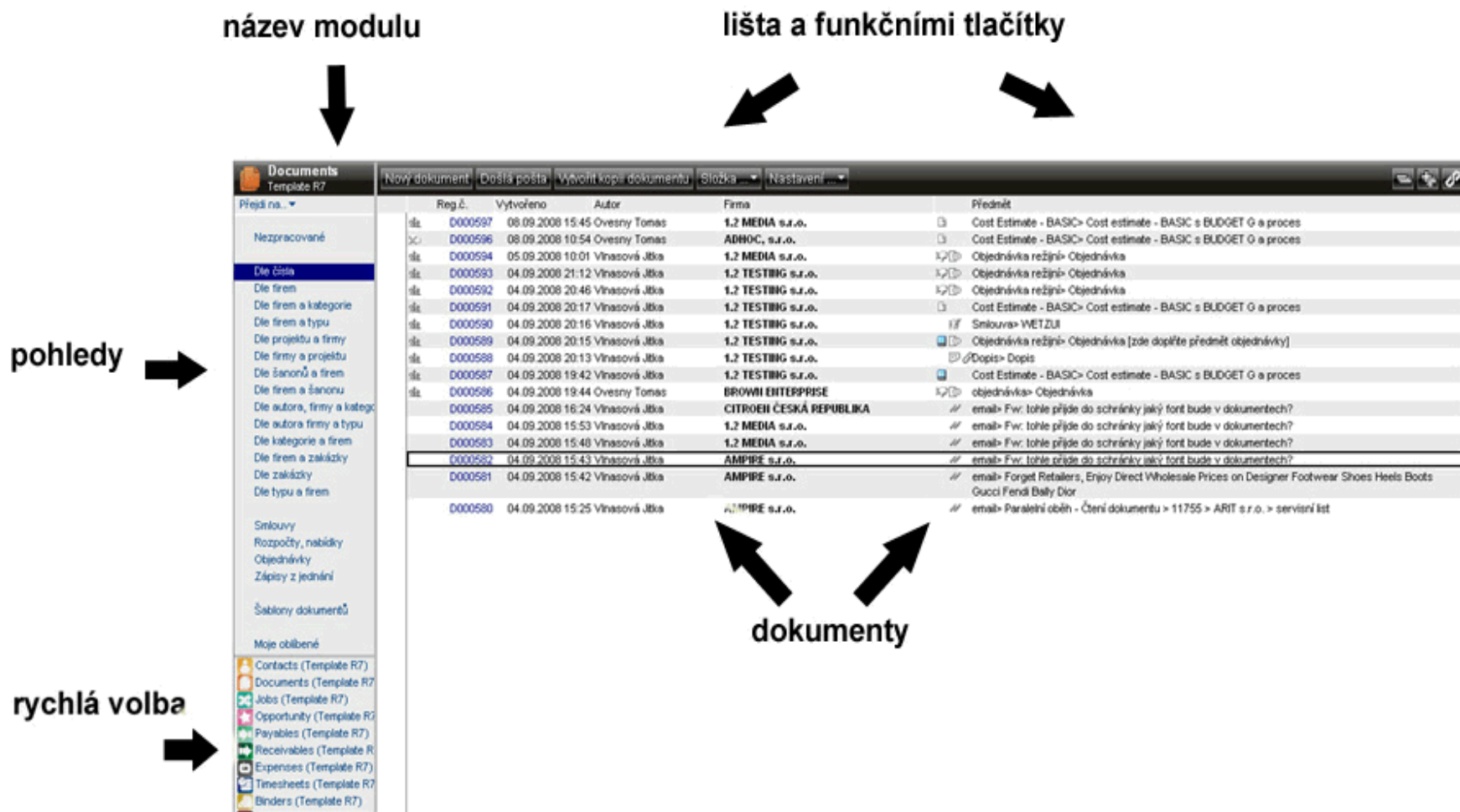


Obr. 16. Prostředí AD-IN-ONE [15]

2. **Adresář** – modul obsahující obchodní kontakty a veškeré vizitky společnosti v elektronické podobě.
3. **Dokumenty** – modul obsahující veškerou obchodní korespondenci (došlou i odchozí) společnosti, včetně souborů, faxů, mailů a naskenovaných dokumentů.
4. **Zakázky** – modul obsahuje podrobné informace o obchodních případech společnosti.
5. **Faktury vydané / přijaté** – modul vydaných/přijatých faktur, resp. podkladů pro fakturaci.
6. **Ceník** – modul obsahuje položkový ceník materiálu a prací.
7. **Traffic** - modul obsahuje přehled projektů a úkolů zadaných uvnitř společnosti.
8. **Pokladna** – modul obsahuje evidenci pokladních dokladů.
9. **Timesheety**⁴ – modul, ve kterém se evidují timesheety.
10. **Docházka** – modul slouží k evidenci pracovní doby zaměstnanců, která se porovnává se skutečně vykazovanými hodinami v modulu **Timesheety**.

Téměř všechny moduly aplikace AD-IN-ONE mají následující nebo podobný vzhled. Následující obrázek je ukázkou pracovního prostředí LOTUSU, kde vlevo jsou seřazeny **pohledy** a vpravo jsou samotné **dokumenty** zobrazené podle vybraného pohledu. V levé vrchní části je uveden název databáze a v pravé vrchní části je umístěna lišta s funkčními tlačítky pro základní operace s dokumenty. Pohledy a funkční tlačítka se v jednotlivých databázích (a pohledech) mohou lišit. Vlevo pod pohledy je umístěna tzv. **rychlá volba** pro přepnutí do jiné databáze [15].

⁴ Timesheety jsou záznamy o výkonu interní práce lidí v agentuře, v některých firmách známé jako výkazy práce.



Obr. 17. Pracovní prostředí LOTUSU [15]

Zavedení Lotusu v Comtechu mělo za následek zefektivnění činností, díky například time-sheetum bylo jasně evidovatelné, který zaměstnanec není vytížený tak, jak by měl. Manažer a traffic díky němu vidí konkrétní výstupy v konkrétních číslech a okamžitě se podle toho mohou zařídit. Lotus s sebou však také přinesl spoustu nadbytečné administrativy, se kterou se někteří zaměstnanci těžko vypořádávají. Je diskutabilní, zda v tak malé firmě je takovýto systém nutností, nicméně v současné době se i menší firmy musí v případě fungování držet nějakého rámce.

5.2 Získávání zakázky

Získávání zakázky u reklamní agentury je značně odlišné od výrobních firem, kde se zákazník většinou rozhoduje především na základě ceny a jí odpovídající kvality a sám vyhledá dle svého nejlepšího vědomí odpovídajícího obchodníka. V agentuře Comtech ostatně jako v jiných reklamních agenturách předchází zakázce výběrové řízení na zakázku ze strany klienta, který si až po odprezentování nápadů jednotlivých agentur, zvolí tu, jejíž koncept považuje za nejvhodnější. Takovéto výběrové řízení se nazývá **tender**.

Rozpočet na tender je stanovený na cca 30 000,-Kč, nicméně v praxi je to individuální od zakázky a většinou se pohybuje okolo 100 000,-Kč. Je důležité říci, že se často stává, že firma zakázku nedostane (v poměru 1:30). Comtech má na druhou stranu klienty, se kterými spolupracuje dlouhodobě. Takovýmto klientem je například Vinařský fond, který s agenturou spolupracuje od roku 2006. Agentura vyhrála tender a byla uzavřena rámcová smlouva o spolupráci, připravily se první strategické plány a postupně se rozběhly realizace schválených projektů.

Je konkurence tak silná, že získávání zakázek je v průměru natolik obtížné a protékají pod rukama zbytečné peníze, nebo je nějaké úzké místo uvnitř agentury, jehož odstraněním se zefektivní práce a tím i porostou šance na větší úspěch u výběrových řízeních?!

Získávání zakázky obstarává Managing Director – David Mišturik, Key Account director – Radek Kameník a lidé na pozici Account managera.

5.3 Pracovní pozice v agentuře Comtech, spol. s r. o.

Reklamní agentura je do jisté míry odlišná od klasických podniků, tudíž má i své specifické názvy pozic v rámci jednotlivých oddělení. Na obchodním oddělení jsou to např. ACCOUNTI, proto považují za vhodné si jednotlivé pozice představit.

TRAFFIC

Pozice traffica není tak častá a vyskytuje se nejčastěji v reklamní sféře. Traffic je přímo podřízený Managing Directorovi a pro firmu velmi důležitý. Jeho náplní práce je detailně a konkrétně vypracovat každodenní plán práce zaměstnancům a delegovat na ně potřebné úkoly. Ví o momentální činnosti každého člověka, stanovuje potřebný čas na danou práci a dohlíží na její plnění. Spolupracuje jak s Accounty, tak s kreativci, je jakýmsi prostředníkem neboli komunikační spojkou mezi těmito odděleními.

KEY ACCOUNT DIRECTOR

Člověk na této pozici je přímý nadřízený všem Account managerům. Rámcově dohlíží na jejich práci, je seznámen s jednotlivými klienty. Jeho stěžejním úkolem je pečovat o klienty stávající, především ty, s nimiž má firma dlouhodobé kontrakty.

ACCOUNT MANAGER

Předmětem práce Account Managera je domlouvat zakázky s novými klienty, pečovat o klienty stávající a následně vytvářet rozpočty na zakázky.

ACCOUNT EXECUTIVE

Každý Account Manager má k sobě přímého podřízeného Account Executiva, který je zjednodušeně řečeno ve firmě nováčkem a jehož úkolem je především administrativa spojená s informačním systémem Lotusem, nicméně by měl být executiv obeznámen se všemi klienty a zakázkami. Musí znát náplň práce managera a v případě jeho absence ho být schopen zcela nahradit.

GROUP CREATIV DIRECTOR

Člověk na pozici Group creative director je přímý nadřízený Creative Directora a dohlíží na jeho práci. Je vedoucím kreativních nápadů mezi všemi pobočkami.

CREATIVE DIRECTOR

Creative Director dohlíží na práci Art grafiků, Junior grafiků, Copywritterů a Web Designerů. Grafiky se snaží motivovat k práci, neměl by jim vnučovat své nápady jakožto nadřízený, ale spíše je stimulovat, rozvíjet a dát prostor jejich nápaditosti, vést je ke kvalitnějšímu výkonu práce. Člověk na této pozici musí mít velmi dobré kreativní myšlení.

ART GRAFIK

Art Grafik neboli kreativec je člověk se schopností kreativně vytvářet. Je přímý podřízený Creative Directora.

JUNIOR GRAFIK

Náplň práce je totožná s Art Grafikem, nicméně teprve v začátcích. Junior Grafik se zaučuje, co a jak správně dělat.

COPYWRITTER

Tato pozice vyžaduje také kreativní myšlení a nápaditost. Úkolem Copywriter je nejen vymýšlet text, ale především umět vysvětlit jeho podstatu. Jasně vysvětlit, co tím či oným art director myslel. Pro přiblížení vezměme například Korunní májovou. Jednalo se o uvedení na trh zcela nového produktu odkazujícího se na květen jako měsíc lásky. Reklamní kampaň zahrnovala klasické nelinkové komunikační strategie, jako je tisková kampaň, soutěže, promoakce. Strom na nás však koukal i z jiných různých míst – z megagoardu, z plakátů ve vagónech metra, atd. Všude u něj se vyskytoval **slogan**: „Bez lásky uschnete!“ Vymyslet takovýto jasný a výstižný slogan je úkolem Copywriterů.

DESIGNER / WEB DESIGNER

Je člověk pracující v oddělení New Media, které zastřešuje marketing digitálního světa jakožto sociální sítě – např. facebook, twitter, mobilní sítě atd.

DTP OPERATOR

DTP Operátoři neboli lidé „na studiu“ mají za úkol dát jakémukoliv produktu finální podobu. Produkt, ať už leták či časopis, je zjednodušeně „myšlenka na papíru“, tudíž úkolem tzv. „détépáka“ je dát danému letáku tisknutelnou podobu.

5.4 Průběh zakázky agenturou

Jak již bylo řečeno, každé zakázce předchází tender neboli výběrové řízení. Ať už Key Director nebo Account Manager se sejde s klientem a vyslechne jeho požadavky (vstupy).

KREATIVNÍ BRIEF

Kreativní brief je tzv. zadání pro tvořivou práci. Vede jej Account Manager po setkání s klientem a vyslovení jeho požadavků. Briefu se zúčastňuje **traffic**, který následně určí za jak dlouho a kdo může na zakázce pracovat, **grafici (Creative Director, Art Grafici)** a **copywriter**. Account Manager představí firmu, představí produkt, uvede zúčastněné do obrazu, navrhne tzv. „cesty dovnitř“, což jsou slogany, které by měly daný produkt přesně vystihnout. Brief trvá zhruba 30 minut a je na něm domluvena první interní, což je datum následujícího setkání, kde už grafici předloží své nápady.

PRVNÍ INTERNÍ

První interní má stejné složení osob jako Brief a grafici na ní předkládají své nápady, copywriter vysvětlí koncept a objasní ke každé cestě dovnitř (sloganu) grafický podklad. Account manager vyjádří názor na věc, vybere nejlepší alternativu na základě konzultace se zúčastněnými, na které se bude dál pracovat, propracují se detaily a dohodne se druhá interní.

DRUHÁ INTERNÍ

Obsahem druhé interní je především odsouhlasení finálních skic. Ty se následně zadají ilustrátorovi. Dále se dojednávají jednotlivé koncepty, popřípadě to, co by se ještě mělo dolaďit.

PREZENTACE MANAGEMENTU

Obsahem této prezentace je představení finálních skic managementu. Na základě schválení následuje prezentace u klienta. V případě možných nesouhlasů ze strany managementu s některými body, čas k úpravě.

PREZENTACE U KLIENTA

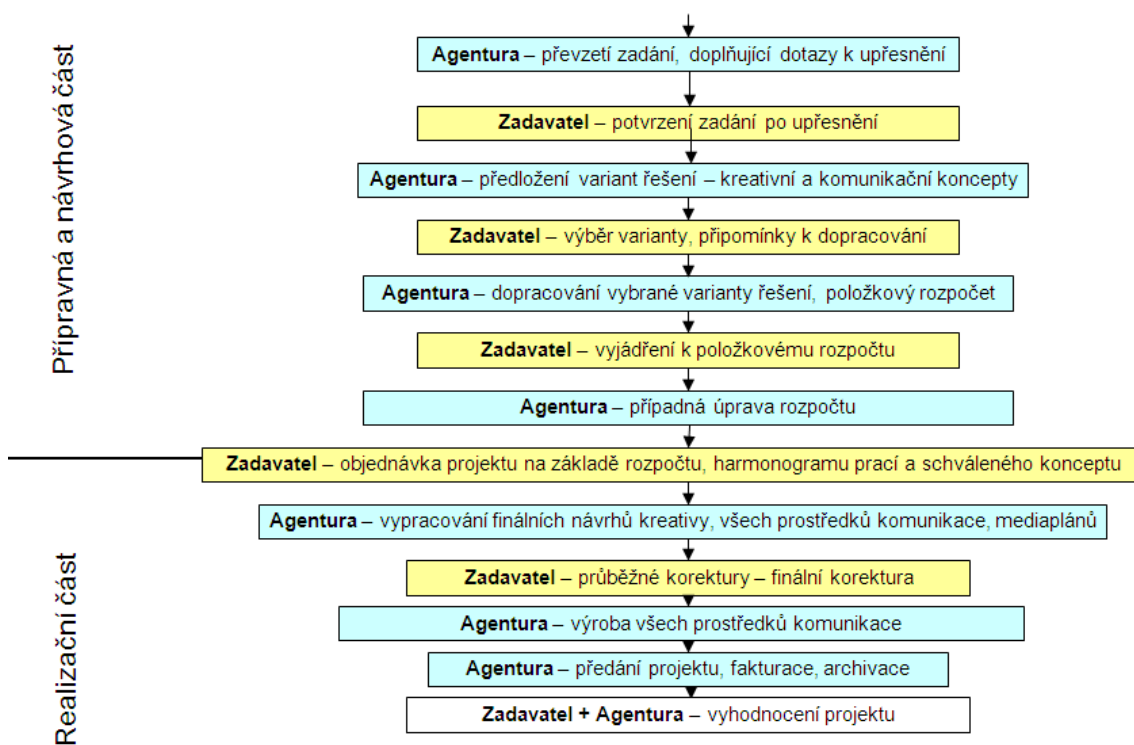
Slouží k představení alternativ (nápadů či konceptů) klientovi. Prezentuje Account manager a Creative Director. Prezentace obsahuje nejen kreativní koncepty (návrhy) a jejich vysvětlení, ale také ji předchází samostatná prezentace-strategie, kterou firma zvolila. Její

součástí je představení Comtechu, analýza značek konkurence daného produktu, analýza mediálních výdajů konkurence, vše o značce daného produktu – produktové portfolio, marketingová strategie, je analyzováno také to, co značce chybí, dále cílová skupina, značková strategie, postup naplnění značkové strategie např. redesign loga atd.

Na základě prezentace se klient rozhodne, která reklamní agentura je pro něj nejlepší. V případě výběru, firma zakázku dostává a rozjíždí se spolupráce, klient uhradí i doposud vynaložené náklady agentury, v opačném případě, zůstávají na agentuře.

VÝHRA TENDERU

V takovémto případě se Account Manager spolu s Creative Directorem vrací z úspěšně absolvované prezentace u klienta a začíná spolupráce neboli dopracování vybrané varianty řešení, položkový rozpočet.



Obr. 18. Obecný model realizace zakázky [15]

5.5 Nevýhody stávajícího systému řízení

Díky řadě osobních návštěv v agentuře jsem dospěla k poznatkům, že jak již bylo řečeno, v některých fázích, zde opravdu přetrvává funkční řízení. I přes fungující systém, se poku-

sím poukázat na některé přístupy, které je možné, dle mého názoru, udělat jinak a dospět tak k možná efektivnějším výsledkům.

Nevýhodou stávajícího systému řízení je neexistence procesní mapy. Ve firmě je zaveden pouze okrajově podrobný popis procesů a činností, nicméně popis pomocí např. diagramů zde chybí. Některé postupy práce jsou uvedeny ve Směrnici firmy, některé jsou pouze tzv. „psaným pravidlem“ na nástěnce. Comtech je sice malá firma, dle mého názoru by však jasně definované procesy a činnosti vedly k ještě lepším výsledkům.

Dále je důležité poukázat na fakt, že zde sice jsou řečeny a vymezeny pravomoci, nicméně na některých briefech jsem viděla, že brainstorming zde nefunguje, naopak někteří lidé nepřímo vnucují své myšlenky kreativcům nebo se snaží navrhovat cesty myšlenek. V tento moment už v podstatě naznačují, jak by kreativec měl přemýšlet, čímž jej mohou brzdit a také brzdí a ovlivňují. Dochází tak k problémům v rámci pracovních vztahů a může se to odrážet na produktu pro klienta.

Další věc, kterou lze považovat za nevýhodu, je spojená s informačním systémem, který je ve firmě zavedený a jak již bylo řečeno, přinesl s sebou příliš mnoho administrativy, především pro Account Managery, kteří ve většině místo toho, aby se věnovali více klientům, pracovali detailněji na zakázkách, zaobírají se zjednodušeně řečeno papírováním. Pro ulehčení tohoto problému je tu Account Executive, kterého k sobě má každý Account Manager. Account Executive je tu ale od toho, aby v případě absence Managera, jej byl schopen v plné síle zastoupit, což znamená, že musí znát dobře jak klienty, tak vědět o všech zakázkách. Měl by být jakýmsi stínem Managera, což opět odsunuje samotnou administrativu. Reálná situace je taková, že Account Manager se o některé „bonitnější“ klienty stará se vším všudy sám a na Executiva přechází zbytek práce. Nastane-li však situace, kdy je Manager nepřítomen, dochází k již zmiňovanému chaosu a může se to odrazit na klintovi.

Nedostačující, dle mého názoru, jsou pouze dvě interní schůzky a celkově málo času k přípravě na tender, který zvládne Comtech cca jeden týdně. Dochází k uspěchaným přípravám na prezentaci u klienta a následně nepřímo vznikají nedomyšlené alternativy možných spoluprací.

6 NÁVRH ŘÍDÍCÍCH A HLAVNÍCH PROCESŮ FIRMY

Pro zpracování procesní mapy je nutné identifikovat na základě analýzy stávajícího řízení (kap. 5) procesy, které firmou procházejí. Členění procesů na řídicí, hlavní a podpůrné, které je nejčastěji využíváno při zavádění norem ISO, vyplývá z Porterova modelu hodnotového řetězce (kap. 1.5.) V reklamní agentuře Comtech, spol. s. r. o., vzhledem k její specifikaci, jsou definovány pouze procesy řídicí a hlavní. Procesy podpůrné se ve firmě nenacházejí. Každý proces má svého vlastníka, čímž je jasně vymezena zodpovědnost, v případě potřeby rozhodování.

6.1 Řídicí procesy

Řídicí procesy zajišťují fungování systému jako celku a agenturu Comtech udržují říditelnou a konsolidovanou.

Proces strategické plánování

Proces strategického plánování zajišťuje v Comtechu Managing Director spolu s vlastníky společnosti. Strategické plánování zahrnuje definování filozofie a vize společnosti, plánování dlouhodobých cílů a záměrů firmy.

Proces marketingu

Proces marketingu ve firmě Comtech, spol. s. r. o., zajišťuje samostatná jednotka G.A.P., která je tedy vlastníkem procesu a firmě Comtech analyzuje trh, nákupní chování a mediální strategii.

Proces Traffic

Člověk na pozici traffica, jak je vidět z organizační struktury zastřešuje, lépe řečeno koriguje, chod celé agentury. Firma považuje jeho pozici za nepostradatelnou, někdo by však mohl namítnout a sama teorie se k tomu přiklání, že je pouze jasným přetrváváním funkčního řízení, kdy v podstatě „tlumočí“ práci od jednoho k druhému, přičemž může toto zbytečné zprostředkování zapříčinit opomenutí podstatné věci. Kreativní oddělení zastřešuje Creative Director, ví o každé činnosti svých podřízených, tudíž v případě požadavku ze strany Account Managera je schopen on sám delegovat úkoly na své lidi. Komunikace bez jakéhosi prostředníka se pak jeví příznivější a efektivnější ve všech směrech. Odpadne na-

dále i administrativa spojená s přeposíláním veškeré dokumentace prostřednictvím Lotusu trafficovi.

Když jsem na základě působení ve firmě poznala, jak celý systém funguje, samotné se mi pozice traffica zdála zprvu zbytečná, nicméně opak je pravdou a i přesto, co jsem zmínila v předcházejícím odstavci, je jeho dohled a delegování úkolů nutností. Creative Directora totiž nelze ztotožňovat s výrobním ředitelem, jak by si někdo mohl myslet. Ten zná a ví o každé činnosti svých podřízených a i on sám na ně deleguje úkoly, a tudíž není potřeba jakýsi prostředník. Creative Director v agentuře plní funkci jakého si motivátora, rozvíjí a směřuje myšlenky podřízených kreativců, je to jakýsi vědec, kterého nelze stavět do role manažera.

Traffica lze považovat za oddělení kontroly, které zastřešuje celou agenturu a podává potřebné informace managerovi. Nemá žádné jiné pravomoci.

Proces ISO kontrola a jakost

V návaznosti na proces traffica, který již je jakousi kontrolou, přibude agentuře Comtech s potenciálním získáním certifikátu nutnost zavést navíc proces kontroly a jakosti procesu sloužící pro potřeby pravidelných auditů. Cílem kontroly je prověřit vhodnost zavedených postupů a identifikovat případné neshody a příčiny problémů. Aby byla pozice traffica plně využita, navrhuji, aby on zabezpečoval i tento řídicí proces.

6.2 Hlavní procesy

Hlavní procesy jsou takové soubory činností, které přímo produkují klíčové výstupy či vedou k poskytování služeb.

Proces získávání zakázky

Procesu získání zakázky ve firmě Comtech, spol. s r. o., předchází výběrové řízení ze strany zákazníka, který se po odprezentování nápadů jednotlivých agentur, rozhodne pro tu jemu nejvhodnější. Agentura Comtech se zabývá přípravami na tendery, které vrcholí prezentací u klienta, a současně pečuje a věnuje se dlouhodobým klientům, se kterými spolupracuje na základě výhry tendru a následném uzavření smlouvy nejčastěji na dva maximálně 3 roky.

Zodpovědnost za tento proces je individuální, a sice podle toho, který manager má příslušného klienta na starosti. Je jím buď Managing Director, Key Account Director či Account manager.

Proces zpracování zakázky

Vlastníky tohoto procesu jsou Accounti, kteří jakmile agentura vyhraje tender, musí příslušný ať už Account Manager či Executive udělat rozpočet, který jde následně na schválení klientovi. Jakmile je rozpočet definitivně schválen, následuje brief, I. interní, II. interní a delegování práce na grafiky.

Proces kreativy

Proces kreativy zastřešuje, jak vyplývá i z organizační struktury, Creative Director. Dohlíží jak na Art Grafiky, Junior Grafiky, Copywrittera, tak i na DTP pracovníky. Subprocesů procesem kreativy prochází několik. Z velké části do nich zasahuje proces traffic, který deleguje jak na grafiky, tak i na DTP pracovníky úkoly a koriguje jejich práci. Zúčastňuje se veškerých briefu (někdy i tří denně).

Proces DTP

Veškeré produkty procházející procesem DTP, zde dostávají finální podobu, která umožňuje například letáku možnost okamžitého tisku. Vlastníky probíhajících procesů jsou jednotliví „détépáci“, kteří se daným produktem zabývají.

Proces produkce

V procesu produkce je zakázce daná konečná podoba. Probíhají zde čtyři dílčí procesy, za které je zodpovědný příslušný pracovník. Požadavek na produkt je zadáván od Creative Directora, který zastřešuje jak grafiky tak „détépáky“.

Proces Webdesing

Webdesign je proces probíhající oddělením New Media, které zastřešuje marketing digitálního světa. Věnuje se reklamě na webu prostřednictvím sociálních sítí jako je např. facebook.

Proces Sales promotion

Sales promotion je pro agenturu velkou výhodou a Comtech Group se může pyšnit vlastní agenturou Locomotion, která je součástí společnosti. Jejím úkolem je pro konkrétní místo realizovat speciální promo akce na klíč.

Proces PR

V rámci tohoto procesu se agentura soustředí na dlouhodobé budování férových vztahů s novináři. Procesem PR jednak může probíhat konkrétní zakázka od klienta, jakožto ostatními jednotlivými procesy (viz. níže procesní model), avšak také tento proces zahrnuje několik dalších konkrétních možností nabízených klientům. Jedná se o mediální zastoupení, media monitoring, redakční práce či krizovou komunikaci. Do procesní mapy však tyto alternativy zahrnovat nebudou, protože toto rozdělení se netýká průběhu zpracování každé zakázky. Tento proces může probíhat nepřetržitě bez ohledu na momentální požadavek ze strany klienta na zakázku. Zákazník jej vůbec nemusí ovlivnit.

Pro představu znázorňuje tab. č. 2 vstupy a výstupy těchto subprocesů.

Tab. 2 Proces PR [13]

| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |
|--|---------------------------------------|---|
| Podklady pro tiskové zprávy Analýza medií na regionální úrovni Analýza sponzorů, podklady ke sponzoringu | Mediarelations Mediální zastoupení | Zpracování tiskových zpráv, příprava redakčních materiálů nebo podkladů k tématům, komunikace se zástupci médií na regionální úrovni, zajištění rozhovorů, komentářů, citací na dané téma, organizace sponzoringu |
| Analýza odvětví a konkurence Analýza mediálních výstupů | Media monitoring | Každodenní monitoring celostátních i regionálních médií vč. vybraných regionálních rádií |

| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |
|--|--------------------|--|
| Zpracování článků, brožur Analýzy informací | Redakční práce | Tiskové zprávy, rozhovory, komentáře, laické i odborné články, články pro internetové stránky, firemní profily, výroční zprávy, prezentační brožury. |
| Vymezení krizových témat Zpracování krizového scénáře | Krizová komunikace | Návrh řešení krizových témat, Stanovení krizového týmu |

7 NÁVRH PRŮBĚHU PROCESŮ, VSTUPY A VÝSTUPY

Na základě identifikace procesů v předešlé kapitole (kap. 6) je nutné v té následující každému procesu přiřadit vstup a výstup.

7.1 Proces strategického plánování

Tab. 2. Proces strategického plánování [vlastní zpracování]

| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |
|--|--|---|
| Analýza možností a postavení společnosti na trhu | Definování filozofie, vize společnosti | Zachování stability firmy, možnost dalšího rozvoje. |
| Motto: "Odvaha, vtip, vítězství". | Plánování dlouhodobých cílů a záměrů firmy | Vypovídací schopnost pro potenciálního klienta. |

7.2 Proces marketingu

Tab. 3. Proces marketingu [vlastní zpracování]

| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |
|----------------------------|---|--|
| Informace o konkurenci | Analýza trhu | Definice komunikační strategie (popis značky, key insight ⁵ , návrh prostředků komunikace) a komunikačního mixu |
| Informace o cílové skupině | Analýza nákupního chování | |
| Vyhodnocení analýz | Postanalýza | |
| Zpráva o situaci na trhu | Vyhodnocení, návrh strategie pro další období | |

⁵ Key insight – klíčová myšlenka

Výstupy z toho procesu jsou důležité pro vytvoření kvalitního kreativního briefu. Jak již bylo zmíněno výše, v průběhu tvorby kreativních řešení zastupuje strategy planner pozici spotřebitele a je jakýmsi „dramaturgem“ kampaně.

7.3 Proces ISO kontrola a jakost

Tab. 4. Proces ISO kontrola a jakost [vlastní zpracování]

| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |
|--|--|--|
| Požadavky zákazníka Strategický plán rozvoje společnosti | Prověření vhodnosti zavedených postupů | Aktuální stav procesu, případné nedostatky, možnost jejich odstranění. |
| Aktuální stav procesu, efektivita a měření práce zaměstnanců | Kontrola zaměstnanců | Kvalitní práce zaměstnanců, případné odhalení nedostatků, podklad pro řešení |

7.4 Proces získávání zakázky

Tab. 5. Proces získávání zakázky [vlastní zpracování]

| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |
|---|------------------------|--|
| Sledování poptávky, vyhlášených tenderů | Hledání nových klientů | Nový klient Příprava na tender |
| Sezení s klientem Informace o klientovi, jeho požadavcích, o produktu Cesty dovnitř | Kreativní brief | Domluva I. Interní Realizace nápadů grafiků |

| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |
|---|----------------------------------|--|
| Kreativní koncepty grafiků Koncept Copywrittera Ke každé cestě dovnitř grafický podklad | I. interní | Zvolena nejlepší alternativa Domluva II. Interní |
| Propracovaná nejlepší alternativa | II. interní | Finální skica |
| Různé koncepty Zmapování trhu, nákupního chování (marketing) | Prezentace u klienta | Nová zakázka |
| Kvalitní příprava na výběrové řízení Marketing | Proces získávání zakázky | Výhra tenderu – spolupráce s klientem, uzavření smlouvy Nezískaný tender – náklady agentury |
| Příprava na tender Výhra tenderu | Dlouhodobá spolupráce s klientem | Neustálá péče o klienta, výhody pro klienta plynoucí z dlouh. spolupráce. |

7.5 Proces zpracování zakázky

Jakmile agentura vyhraje výběrové řízení, **Account Manager** založí v softwaru Lotus:

1. založí číslo zakázky XY-XXXX
2. založí na zakázkách u požadovaného klienta složku XY-XXXX a název zakázky
3. založí adresář zadání ve složce XY-XXXX

4. uloží přesné zadání a veškeré podklady pro realizaci zakázky do tohoto adresáře (technické specifikace zakázky, dodané texty, obrázky, apod.)

5. zpracuje písemné zadání a předá ho kreativnímu řediteli (grafikovi) buď pouze vytištěné zadání, nebo je-li to třeba i formou kreativního briefu.

Každý klient je v systému vedený pod číslem. Podkladem k realizaci zakázky je rozpočet, který Account sestaví. Rozpočet je individuální od zákazníka a od zakázky, nicméně je stanoven ceník, kterého se při sestavování rozpočtu Account rámcově drží. V rozpočtu jsou uvedeny veškeré náklady spojené se zakázkou, i náklady třetích stran, jakožto náklady na tisk, kamery apod. Poté co jsou veškeré náklady sesumírovány, odešle se rozpočet klientovi na schválení. Jakmile se zadavatel vyjádří k položkovému rozpočtu, mohou kreativci začít vypracovávat finální návrhy kreativy, veškeré prostředky komunikace, mediaplány atd.

Tab. 6. Proces zpracování zakázky [vlastní zpracování]

| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |
|--|--|---|
| Výhra tenderu Upřesnění požadavků klienta | Proces založení zakázky | Stručný, jasný popis zakázky v systému |
| Výběr příslušného kalkulačního formuláře Kalkulace zakázky (výběr ceníku, kalkulace cen, externích výkonů,..) | Proces vytvoření nabídky, rozpočtu, objednávky klienta, prováděcího protokolu | Nabídka, rozpočet, objednávka, prováděcí protokol |
| Zařazení zakázky v IS | Zařazení zakázek do plánu realizovaných zakázek | Realizace zakázky |
| Account manager vytvoří úkoly pro jednotlivé pracovníky podílející se na zakázce | Ukládání úkolů/realizace zakázky | Úkoly přiřazeny zaměstnancům |
| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |

| | | |
|---|---|---|
| Meeting (traffic, grafici, manager) | Kontrola kvality / případné opravy | Kompletní zakázka |
| Interní předání zakázky Předání klientovi | Proces předání zhotovené zakázky | Přepnutí v softwaru na „zhotoveno“ |
| Schvalující stanovisko od klienta v podobě emailu Do 10 dnů od schválení vystavení faktury Account managerem, zajištění odeslání | Fakturace zakázky | Úhrada zakázky |
| Prověření rentability zakázky | Uzavření zakázky | Přechod v softwaru ze stavu „zhotoveno“ do „uzavřeno“. Manažerská zodpovědnost přetrvává až do úhrady klientem |
| Sledování platební morálky klienta | Kontrola splatnosti vystavených faktur | Prodlení úhrady ze strany klienta Uhrazená faktura |

Modře označené procesy v tabulce 6 Proces zpracování zakázky jsou provázány s finančním procesem. Agentura Comtech, spol. s. r. o. má finanční proces vlastní, nicméně provázanost charakterizuje možnost využití externích účtařů. V rámci procesu zpracování zakázky, jsou připraveny veškeré podklady související se zakázkou a ve finančním procesu ji dále už jen zaúčtují pro potřeby dané evidence. Finanční proces v agentuře Comtech, spol. s. r. o., slouží managerovi jako jakási kontrolní zpětná vazba na proces zpracování zakázky čili Accounty.

Tab. 7. Dílčí proces *kalkulace zakázky* k procesu vytvoření nabídky, rozpočtu, objednávky, prováděcího protokolu [vlastní zpracování]

| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |
|--|--|--|
| Ceník agentury v rámci IS, vždy odpovídající povaze konkrétního obchodního případu | Výběr ceníku | Ceník na míru klienta |
| Sestavení písemného zadání Konzultace s vedoucími jednotlivých oddělení, z důvodu posouzení úplnosti zadání | Zhotovení kalkulace cen vnitropodnikových výkonů | Kalkulace cen vnitropodnikových výkonů |
| Porada Account managera s managerem produkce | Zhotovení kalkulace externích výkonů | Kalkulace externích výkonů |
| Konzultace Account managera s nadřízeným | Pravidla schvalování kalkulace | Kalkulace zakázky |

V reklamní agentuře Comtech, spol. s r. o. se standardní zařazení zakázky mezi aktuálně zpracované zakázky děje 1x týdně, vždy v pondělí, kdy manažer informuje Traffica, obchodního ředitele a kreativního ředitele o potřebě realizace zakázky, její povaze, předpokládaném rozsahu a termínu plnění.

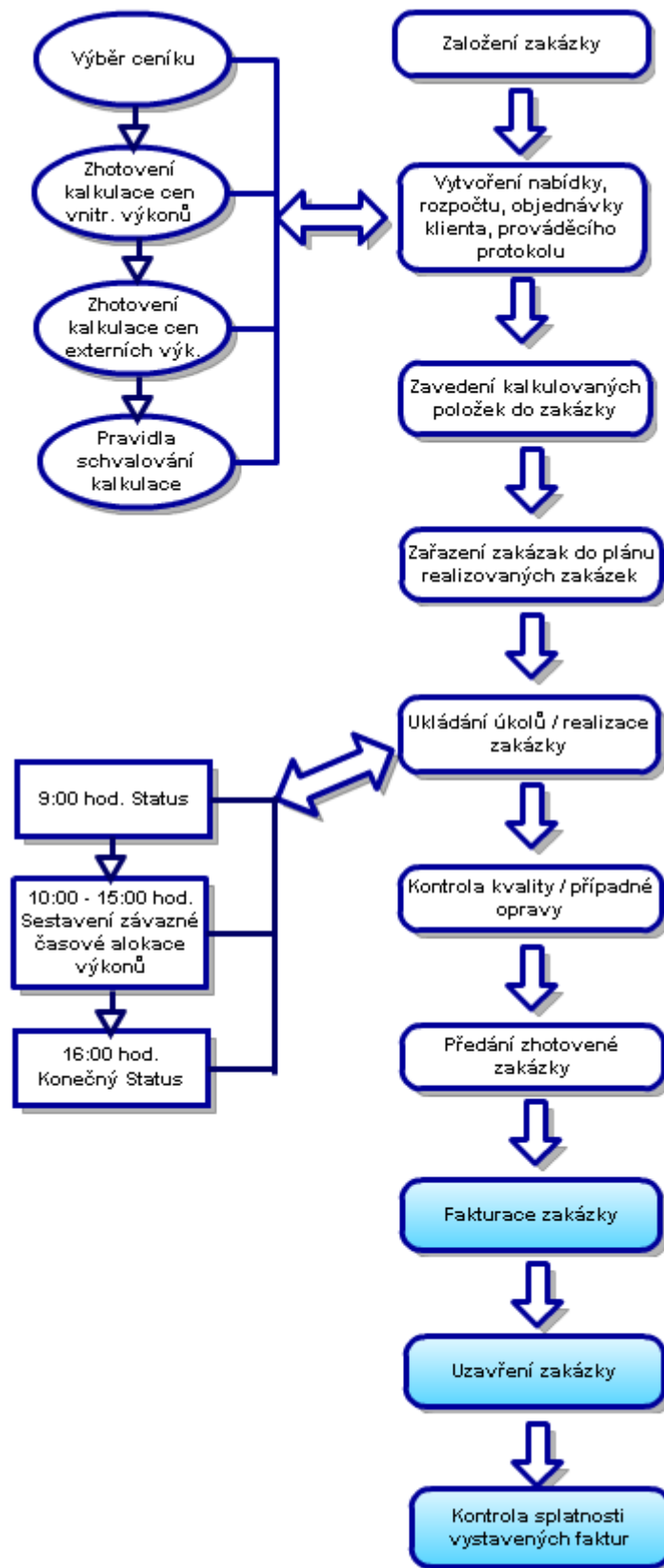
Tab. 8. Dílčí proces *zařazení zakázky do aktuálně zpracovaných zakázek*

[vlastní zpracování]

| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |
|---------------------|------------------|--------------------------------|
| Informace o zakázce | 9:00 hod. Status | Data předána příslušným osobám |

| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |
|---|--|--|
| Časový harmonogram práce grafiků (timesheety) | 10:00 – 15:00 Sestavení závazné časové alokace výkonů | Návrh harmonogramu zakázky (konkrétní grafici, vhodné alternativy subdodavatelů, ..) |
| Návrh časového plánu realizace zakázky | 16:00 hod. Konečný status | Definitivní časový plán realizace zakázky |

V následujícím diagramu (obr. 18) vidíme provázanost jednotlivých dílčích procesů a jejich subprocessů. Zakázka prochází obchodním oddělením. Jednosměrné šipky znázorňují hierarchický sled procesů, obousměrné šipky zpětnou vazbu mezi procesem a jeho subprocessy.



Obr. 19. Proces zpracování zakázky [vlastní zpracování]

7.6 Proces kreativy

Proces kreativy začíná požadavkem od Account Managera na zakázku. Account Manager komunikuje o jeho vyřízení s Creative Directorem, který vybere příslušného Grafika.

Grafik obdrží od kreativního ředitele (managera) zadání zakázky. V systému LOTUS:

1. založí adresář grafický návrh ve složce XY/XXXX
2. vypracuje grafický návrh a předloží ho ve vytištěné podobě ke korektuře kreativnímu řediteli, art řediteli a managerovi (klientovi)
3. zapracuje požadované připomínky
4. opětovné schválení
5. vytiskne finální grafický návrh, opatří jej razítkem korektury a nechá ho podepsat kreativnímu řediteli, art řediteli a Account managerovi
6. předá podepsaný finální grafický návrh spolu s doplněným písemným zadáním vedoucímu DTP oddělení (pracovníkovi DTP oddělení)
7. v adresáři grafický návrh nechá uložený pouze finální grafický návrh

7.7 Proces DTP

Od grafika je produkt předán na proces DTP, kde příslušný **DTP pracovník**:

1. obdrží od vedoucího managera zadání k zakázce
2. založí adresář prepress (v systému LOTUS)
3. realizace přípravy pro tisk
4. vytiskne výtisk a předá jej na korekturu sazby (textová, gramatická korektura)
5. zapracuje jazykovou korekturu
6. vytiskne finální výtisk a předá jej k podpisu jazykové korektury (případně managerovi, pokud nebyl již grafický návrh předaný jako hotový bez připomínek a nedělaly se v něm žádné změny)
7. nátisk pro tiskárnu (popř. klienta) opatří razítkem a nechá ho podepsat grafikovi (kontrola barev)

8. podpis nátisku od pracovníka DTP studia, který zakázku prováděl – garance správnosti výstupu dat
9. založení adresáře produkce a uložení finálního tiskového pdf souboru
10. předání podepsaného nátisku spolu s písemným zadáním a podepsaným finálním grafickým návrhem produkčnímu (managerovi)

7.8 Proces produkce

Konečná podoba je produktu opatřena v rámci **procesu produkce**, kterým probíhá:

1. finální kontrola výjezdů se zadáním potvrzená podpisem na nátisk
2. zhotovení předtiskové makety
3. předání do tisku
4. dohled na kvalitu tisku

Následně nezbyvá už nic jiného, než aby byla zakázka vyfakturována a zaevidována **procesem financování**. Proces financování je v procesním modelu uveden, avšak podrobněji se jím zabývat nebudu, vzhledem k již zmíněnému faktu, že je pouze výhodou reklamní agentury Comtech vlastnit tento proces. Bylo by možné zakázku, na základě procesu zpracování zakázky, který se jejím uzavřením zabývá, dát k účetní evidenci externistovi.

Tab. 9. Proces produkce [vlastní zpracování]

| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |
|--|------------------------------|-------------------------------------|
| Zpracovaný produkt z procesu DTP | Finální kontrola výjezdů | Finální produkt připravený pro tisk |
| Návrhy maket | Zhotovení předtiskové makety | Předtisková maketa |
| Analýza externích tiskáren z hlediska ceny, kvality, rychlosti provedení | Předání do tisku | Hotový produkt |

| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |
|--|-------------------------|-----------------------------|
| Dobrá komunikace s externisty, dlouhodobá spolupráce | Dohled na kvalitu tisku | Produkt připraven klientovi |

7.9 Proces Sales promotion

Proces Sales promotion, jak již bylo řečeno, zastřešuje samostatná jednotka Locomotion. Na základě této skutečnosti a také toho, že proces realizace promo akcí se netýká každé zakázky procházející jednotlivými procesy, jej do procesního modelu zařazovat nebudu, nicméně vstupy a výstupy procesu uvádím v následující tabulce.

Tab. 10. Proces Sales promotion [vlastní zpracování]

| VSTUPY | POPIS PROCESU | VÝSTUPY |
|---|-----------------------------|--|
| Kvalitní someliér, hostesky Zajištění míst promo akcí, catering Rekvizity, stánky, výběr příslušných oděvů například hosteskám,.. | Proces realizace promo akce | Promo akce (konference, eventy, ochutnávky, someliérství,..) |

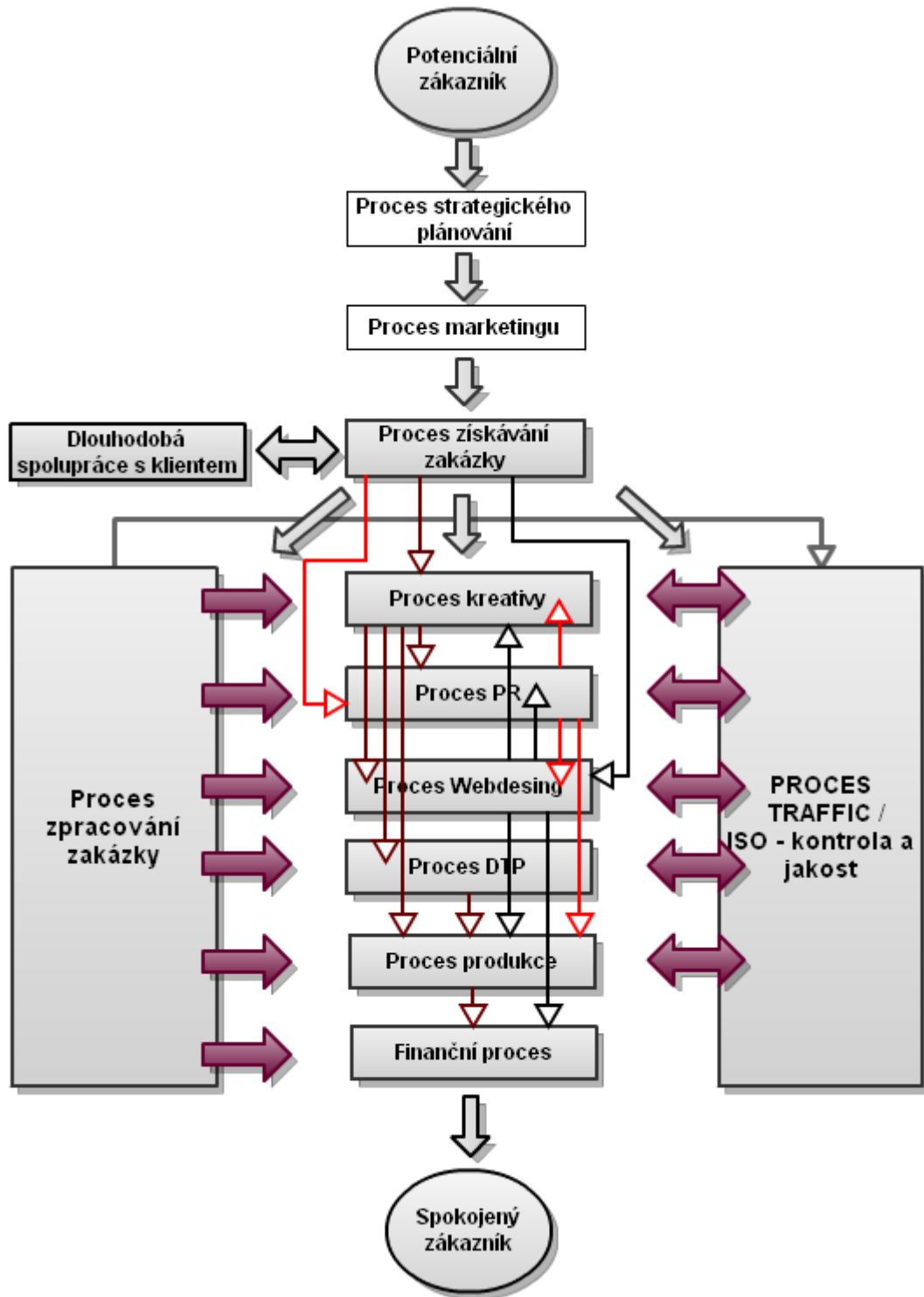
8 PROJEKT PROCESNÍ MAPY

Na základě identifikace řídicích a hlavních procesů, definování jejich průběhu, vstupů a výstupu, lze vytvořit procesní mapu.

Nejdříve budu vycházet pouze z řídicích a hlavních procesů, které bych měla hierarchicky poskládat tak, jak firmou zakázka prochází, což samozřejmě udělám, nikoliv však v těsném sledu za sebou, jak jsou identifikovány v kapitole 6. Vzhledem ke specifčnosti agentury a především procesu trafica, který zasahuje do téměř veškerých procházejících procesů, nelze dodržet oddělitelnost na řídicí a hlavní procesy v těsném sledu za sebou a zároveň skutečnou vypovídací schopnost procesního modelu.

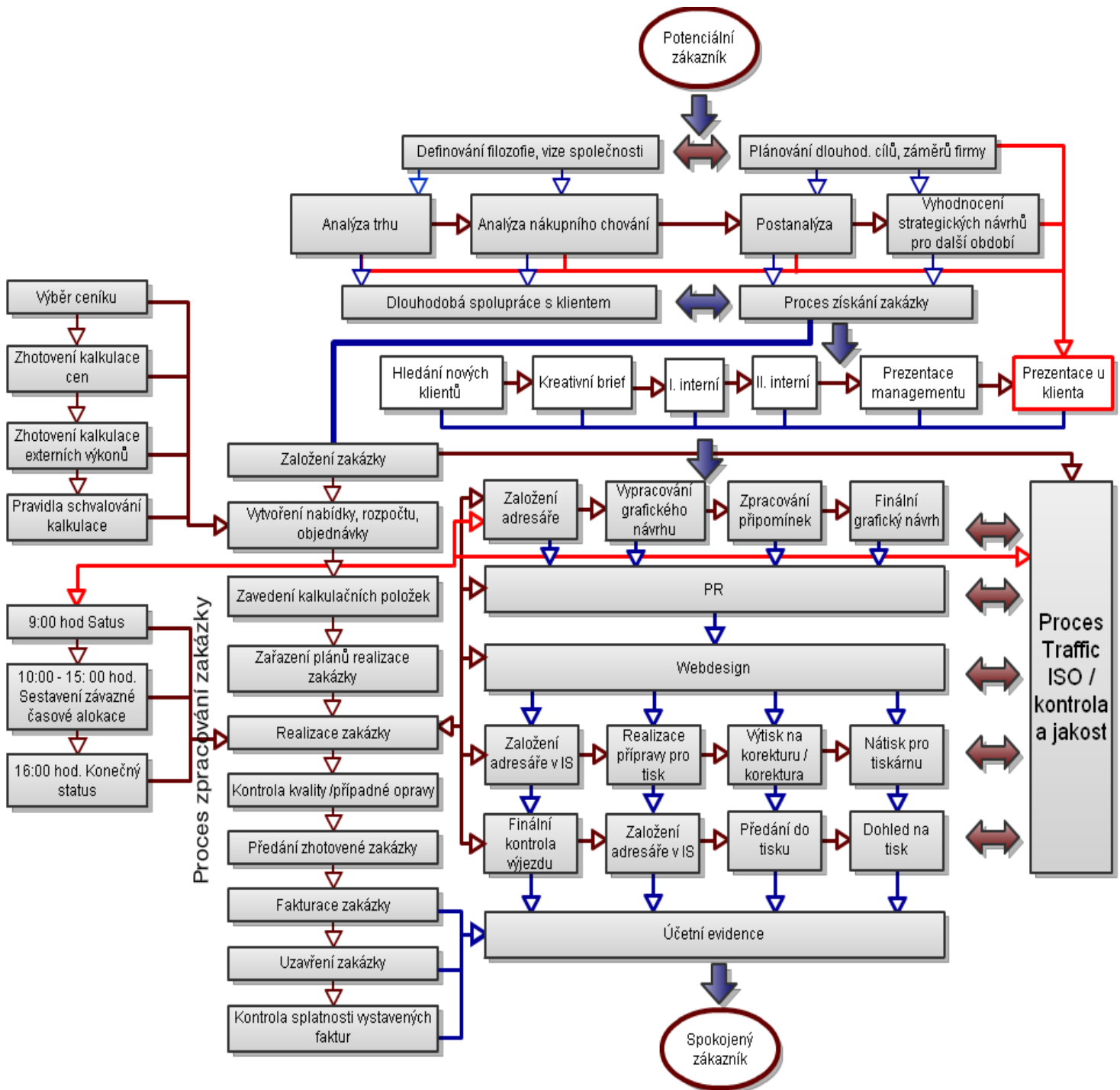
Reklamní agentura Comtech, spol. s r. o. je charakteristická především orientací na přání zákazníka jež jsou od každé zakázky odlišná, proto se budu při tvorbě procesní mapy držet zákaznický orientovaného procesního modelu (viz. teorie kap. 2, obr. 7).

Vždy stojí na začátku potenciální zákazník, který vysílá požadavek. Následují řídicí a hlavní procesy. Prvním hlavním procesem jak vidíme v mapě je proces dlouhodobé spolupráce s klientem a proces získání zakázky. Tyto procesy jsou propojeny obousměrnou šipkou, znázorňující jejich provázanost. Následně zakázka hierarchicky (šedé šipky) postupuje současně na proces zpracování zakázky, skrz jednotlivé procesy (dle šipek) a k procesu trafica, který na celý její chod dohlíží. Důležitá je dlouhá šedá šipka z procesu zpracování zakázky k procesu trafica, která znázorňuje požadavek ze strany Accounta, tímto trafica informuje o detailu požadavku a traffic poté komunikuje s jednotlivými procesy (proces kreativy, proces PR, proces Webdesing...). Kontrolní funkci procesu traffic, jeho informovanost o dění znázorňují obousměrné šipky. Jednotlivými procesy zakázka prochází dle zadaných požadavků z procesu zpracování zakázky. V konečné fázi prochází skrz finanční proces až ke spokojenému zákazníkovi.



Obr. 20. Procesní model [vlastní zpracování]

Následující procesní mapa je již podrobnější. Řídící a hlavní procesy zahrnují dílčí činnosti – subprocesy, které firmou procházejí. Konstrukce detailní procesní mapy je stejná jako u mapy předešlé, jen jednotlivé procesy jsou nahrazeny dílčími subprocesy. Na začátku stojí opět potenciální zákazník, následují řídicí procesy, jakožto definování vize, strategie a plánování dlouhodobých cílů a záměrů firmy, které spojuje obousměrná šipka, znázorňující provázanost těchto procesů. Důležitým řídicím procesem je marketing, podrobněji tedy analýza trhu, nákupního chování, postanalýza a vyhodnocení strategických návrhů pro další období. Dále se dostávám k procesu dlouhodobé spolupráce s klientem a procesu získání zakázky, který v sobě zahrnuje - hledání nových klientů, kreativní brief, I. interní, II. interní, prezentaci managementu a prezentaci u klienta, opět v těsném sledu dle směru šipek. Důležité je poukázat na červenou šipku, směřující od strategického plánování, přes marketing k prezentaci u klienta, do které je nutné zahrnout i současné postavení společnosti na trhu, analýzu firmy klienta, hlavní konkurenty atd. Na základě procesu získání zakázky či dlouhodobé spolupráce s klientem, postupuje zakázka přes Accounty k jednotlivým procesům. Z procesu zpracování zakázky směřuje šipka k procesu trafficking, který průchod celé zakázky zastřešuje, což znázorňují obousměrné šipky k jednotlivým procesům. Tmavě fialové šipky znázorňují dílčí procesy v těsném sledu za sebou tak, jak jimi zakázka prochází. Tmavě modré šipky vyznačují průchod zakázky jednotlivými procesy od potenciálního zákazníka ke spokojenému. Důležitá je zpětná vazba u procesu realizace zakázky od jednotlivých procesů, které si Accounti v podstatě „najíímají“ k vyhotovení zakázky. Poslední tři procesy - fakturace zakázky, uzavření zakázky a kontrola splatnosti vystavených faktur směřují k finančnímu procesu a následně dovedou zakázku ke spokojenému zákazníkovi.



Obr. 21. Procesní mapa [vlastní zpracování]

9 OVĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

Na základě působení ve firmě a následného popisu stávajícího řízení, které v ní funguje, jsem zjistila, že zde chybí jasně definované procesy, jejich vstupy, výstupy a především jejich vlastníci, kteří za ně nesou odpovědnost. S požadavkem ze strany firmy získat v blízké budoucnosti certifikát kvality ISO 9001 přišel jasný cíl této práce a to navrhnout projekt procesní mapy ve firmě COMTECH, spol. s r. o.

Procesní mapa by měla sloužit nejen jako podklad pro certifikaci, ale zároveň díky její přehlednosti, srozumitelnosti a skutečné vypovídací schopnosti sledu činností ve firmě, je vhodným dokumentem k zasvěcení například nově příchozích pracovníků do dění firmy. Dle mého názoru je přínosem i pro zaměstnance stávající, kteří na jejím základě jasně ví, kdo je za daný proces zodpovědný a mohou se v případě pocitu, že dochází k vnucování názorů či myšlenek jako tomu bylo na některých briefech v minulosti, hájit tímto dokumentem.

V mapě, kterou jsem společnosti navrhla, se dle mého mínění, i přes specifčnost agentury vyzná, na základě definování vstupů a výstupu procesu, jejich charakteristiky a předešlého detailního popisu stávajícího systému řízení, i nezasvěcený pracovník. Co však považuji za největší přínos je, že mapa odráží skutečný obraz pracovního toku ve společnosti.

Ekonomické přínosy je ovšem zatím velmi těžké zhodnotit. Ty bude možné určit až v budoucnu. Přínosem jistě bude znalost procesu pracovníky, kteří budou daný proces vykonávat. Projektem procesní mapy neboli vstupem k němu, tedy analýzou stávajícího systému řízení došlo i k odhalení jeho dalších nevýhod, v čemž také vidím přínos pro firmu.

ZÁVĚR

Při zpracování této diplomové práce jsem vycházela jednak z teoretických poznatků dostupné literatury, ze znalostí získaných v rámci studia na Fakultě managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a především z praktických poznatků získaných v reklamní agentuře COMTECH, spol. s. r. o.

Reklamní agentura COMTECH, spol. s. r. o., se snaží přiblížit procesnímu řízení, jak již bylo několikrát v práci zmíněno, nicméně na základě mého působení ve firmě jsem nabyla dojmu, že v ní v některých případech v rámci stávajícího systému řízení přetrvává řízení funkční, jehož chod se v žádném případě nesnažím zpochybnit, avšak pouze poukázat na možné nedostatky či jinou cestu, která může vést k efektivnějším výsledkům.

Stěžejní pro mě byl nejen fakt, že firma si přeje v blízké budoucnosti získat Certifikát kvality a jakosti ISO 9001, ale také to, že kvalifikované procesní řízení je klíčovým momentem nejen ve strategickém managementu organizace, ale také v jejím každodenním fungování. Předpokladem pro dosažení plánovaných výsledků je kvalitní průběh všech procesů v organizaci. Je proto nutné veškeré probíhající procesy najít a pro každý jednotlivě určit jeho základní vlastnosti. Jedině tak je možné navrhnout kvalitní procesní mapu, která bude nejen splňovat požadavky k získání certifikátu, ale bude mít především dobrou vypovídací schopnost pro stávající či nově příchozí zaměstnance. Ti totiž, dle mého názoru, postrádají jasně, přehledně a srozumitelně formulované procesy a jejich vlastníky.

Hlavním cílem bylo vytvoření projektu procesní mapy, která bude skutečným odrazem jednotlivých prováděných činností podniku. Dílčími cíly pak odbourání pozůstatků funkčního řízení a vymezení pravomocí v reklamní agentuře. Lze říci, že projektem procesní mapy, který v sobě zahrnuje jasně definované procesy a jejich vlastníky se stanovenými pravomocemi, se mi podařilo veškerých cílů dosáhnout.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] DRDLA, M, RAIS, K. Řízení změn ve firmě: reengineering. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 2489 s. ISBN 80-7226-411-7.
- [2] HROMKOVÁ, L.; HOLOČIOVÁ, Z. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*. 2.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 112 s. ISBN 80-7318-270-X.
- [3] HROMKOVÁ, L.; TUČKOVÁ, Z. *Reengineering podnikových procesů*. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- [4] NĚMEČEK P. a kol. *Možné trendy rozvoje podniků*. 1.vyd. Brno: CERM, s. r. o., 2004. 148 s. ISBN 80-7204-362-5.
- [5] ŘEPA, V. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [6] SÁDLÍKOVÁ, K. *Projekt zavedení procesního řízení střediska Dílna elektromontáží ve společnosti SOGOS, s. r. o.*, 2007. 83 s. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [7] ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [8] TUČEK, D.; ZÁMEČNÍK, R. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. 1.vyd. Zvoleň: Technická univerzita vo Zvoleň, 2007. 173 s. ISBN 978-80-228-1796-7.

Elektronické zdroje:

- [9] HANKE, M. *Procesy a ISO 9000:2000. SystemOnline : Zpravodajský portál časopisu IT systems* [online]. 2002, 10/2002, [cit. 2010-03-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/procesy-a-iso-9000-2000.htm>>. ISSN 1802-615X.
- [10] *Icomtech* [online]. 10. 03. 2010[cit. 2010-03-10]. Comtech group. Dostupné z WWW: <<http://www.icomtech.cz/index.php?lang=cz&page=home>>.

- [11] POPELKA, M. *Centrum pro výzkum informačních systémů* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. Model procesního řízení Top tisk, s. r. o. Dostupné z WWW: <http://www.cvis.cz/pictures/589_01.jpg>.
- [12] TDS Brno [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. Procesní mapa certifikačního orgánu TDS CERT. Dostupné z WWW: <<http://files.tdscert.webnode.cz/200000054-556f25668b/mapa.jpg>>.
- [13] TŮMA, M. Jak zavést procesní organizaci podniku. *SystemOnline: Zpravodajský portál časopisu IT systems* [online]. 2003, 10/2003, [cit. 2010-03-09]. Dostupný z WWW:<<http://www.systemonline.cz/clanky/jak-zavest-procesni-organizaci-podniku.htm>>. ISSN 1802-615X.
- [14] TŮMA, M. Procesní organizace a systémy managementu jakosti. *SystemOnline: Zpravodajský portál časopisu IT systems* [online]. 2003, 12/2003, [cit. 2010-03-09]. Dostupný z WWW:<<http://www.systemonline.cz/clanky/procesni-organizace-a-systemy-managementu-jakosti.htm>>. ISSN 1802-615X.

Ostatní:

- [15] Interní materiály společnosti COMTECH, spol. s. r. o.
- [16] Interní materiály společnosti Institut průmyslového managementu, spol. s. r. o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obr. 1. Procesní organizace podniku [14] | 13 |
| Obr. 2. Schéma procesního řízení [3] | 19 |
| Obr. 3. Procesní model organizace dle normy ISO 9001:2000 [6]..... | 23 |
| Obr. 4. Porterův model hodnotového řetězce [3]..... | 25 |
| Obr. 5. Hodnotový řetězec dle BSC [3]..... | 26 |
| Obr. 6. Identifikace podnikových procesů [16] | 29 |
| Obr. 7. Zákaznický orientovaný procesní model [16]..... | 33 |
| Obr. 8. Procesní mapa certifikačního orgánu TDS CERT [12] | 37 |
| Obr. 9. Model procesního řízení Top tisk, s. r. o. [11] | 38 |
| Obr. 10. Logo společnosti COMTECH, spol. s. r. o. [15] | 41 |
| Obr. 11. Výběr z portfolia klientů [15] | 44 |
| Obr. 12. Organigram společnosti [15] | 46 |
| Obr. 13. Strategická jednotka GAP [15]..... | 47 |
| Obr. 15. Organizační struktura firmy Comtech, spol. s. r. o. [15] | 49 |
| Obr. 14. Organizační struktura firmy Comtech, spol. s. r. o. [15] | 49 |
| Obr. 16. Prostředí AD-IN-ONE [15] | 50 |
| Obr. 17. Pracovní prostředí LOTUSU [15] | 52 |
| Obr. 18. Obecný model realizace zakázky [15] | 57 |
| Obr. 19. Proces zpracování zakázky [vlastní zpracování] | 71 |
| Obr. 20. Procesní model [vlastní zpracování]..... | 76 |
| Obr. 21. Procesní mapa [vlastní zpracování] | 78 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tab. 1. Útvarová X procesní organizace [13] | 14 |
| Tab. 2. Proces strategického plánování [vlastní zpracování]..... | 64 |
| Tab. 3. Proces marketingu [vlastní zpracování]..... | 64 |
| Tab. 4. Proces ISO kontrola a jakost [vlastní zpracování]..... | 65 |
| Tab. 5. Proces získávání zakázky [vlastní zpracování]..... | 65 |
| Tab. 6. Proces zpracování zakázky [vlastní zpracování] | 67 |
| Tab. 7. Dílčí proces kalkulace zakázky k procesu vytvoření nabídky, rozpočtu, objednávky, prováděcího protokolu [vlastní zpracování] | 69 |
| Tab. 8. Dílčí proces zařazení zakázky do aktuálně zpracovaných zakázek | 69 |
| Tab. 9. Proces produkce [vlastní zpracování]..... | 73 |
| Tab. 10. Proces Sales promotion [vlastní zpracování]..... | 74 |

SEZNAM PŘÍLOH

P.I. SMĚRNICE Č. 1/2009

P.II. SMĚRNICE Č. 2/2009

PŘÍLOHA PI: SMĚRNICE Č. 1/2009

Směrnice č. 1/2009

Nařízení průběhu zpracování zakázky v obchodním úseku
„agentura-klient“

ZÁVAZNÝ POSTUP ZPRACOVÁNÍ ZAKÁZKY

1. Založení zakázky

Pokud je poptávka přijata za zakázku je manažer povinen přidělit v systému AD HOC zakázce příslušné zakázkové číslo a označit ji stručným a jasným popisem v systému definovaných formulářových polích.

2. Vytvoření nabídky/ rozpočtu/ objednávky klienta/ prováděcího protokolu

2.1. Výběr příslušného kalkulačního formuláře

Před započítáním reálných prováděcích prací na zakázce je manažer povinen sestavit rozpočet zakázky, a to výhradně prostřednictvím systémového elektronického formuláře, jehož výběr provede s přihlédnutím k charakteru daného obchodního případu a právní povaze obchodního vztahu s klientem, a to dle těchto pravidel:

- a) zakázka se váže ke smlouvě = prováděcí protokol
- b) zakázka se neodkazuje na rámcovou smlouvu = objednávka klienta
- c) zakázka je v pozici nabídky/tendru = nabídka/rozpočet

2.2. Kalkulace zakázky

Výběr ceníku

Při sestavení kalkulace uplatňuje manažer pro veškeré vnitropodnikové výkony ceník agentury, uvedený v rámci systému AD HOC vždy ve verzi odpovídající povaze konkrétního obchodního případu, a to dle těchto pravidel:

- a) zakázka pro běžného klienta = oficiální ceník
- b) zakázka pro VIP klienta = (zvýhodněný) ceník obsahující jméno klienta v názvu ceníku
- c) zakázka pro Comtech Group nebo Locomotion = interní ceník

Kalkulace ceny vnitropodnikových výkonů

Pro sestavení cenové kalkulace vnitropodnikových výkonů je manažer povinen sestavit jasné písemné zadání/brief. Toto zadání je povinen prostřednictvím traffica konzultovat s vedoucím oddělení podléjícím se na zpracování zakázky (nebo na jeho pokyn s konkrétním pracovníkem) z důvodu posouzení úplnosti zadání a určení časové náročnosti a povahy výkonů, tzv. *alokaci*, nutnou pro reálnou kalkulaci dle příslušného ceníku.

Kalkulace externích výkonů

Pro sestavení klientské ceny (cena již obsahující marži agentury) je manažer povinen poradit se na základě přesně formulovaného zadání s produkčním manažerem. Dle jeho informací pak manažer sestaví kalkulaci klientské ceny tvořené z nákupní ceny externího dodavatele zvýšené o agenturní fee, resp. marži agentury.

Pravidla schvalování kalkulace

Před odesláním celkové kalkulace umístěné do příslušného systémového kalkulačního formuláře je manažer povinen tuto nejprve nechat schválit svému nadřízenému (písemná forma schválení není podmínkou), a to dle následujících kompetenčních pravidel:

- | | | | | |
|----------------|----------------|------------|-----------|------------|
| 1) AS právo do | 10 000 Kč nad | 10 000 Kč | schvaluje | AE nebo AM |
| 2) AE právo do | 50 000 Kč nad | 50 000 Kč | schvaluje | AM nebo BD |
| 3) AM právo do | 300 000 Kč nad | 300 000 Kč | schvaluje | BD nebo MD |

4/ BD právo do 1 500 000 Kč nad 1 500 000 Kč schvaluje MD

Použité zkratky: (AS) account asistent, (AE) account executive, (AM) account manager, (BD) business direktor, (MD) managing director

3. Zavedení kalkulovaných položek do zakázky/ aktivace zakázky

Po písemné akceptaci kalkulace klientem je manažer povinen přiložit scan schválené kalkulace jako přílohu zakázky. Následně dle manuálu systému AD HOC zavede položky kalkulace do formuláře zakázky. Zakázka je připravena k realizaci. (pokud není písemné schválení od klienta nebo schválení od BD, MD nesmí být žádná zakázka zavedena do realizace)

4. Zařazení zakázky do plánu realizovaných zakázek

V souladu s potřebou realizace klientem podepsané zakázky je manažer povinen tuto zařadit mezi aktivní zpracovávané zakázky. Standardní zařazení zakázky mezi aktuálně zpracovávané zakázky se děje 1 x týdně, vždy v pondělí, kdy manažer informuje Traffica, obchodního ředitele a kreativního ředitele o potřebě realizace zakázky, její povaze, předpokládaném rozsahu a termínu plnění (dále jen data zakázky).

V tomto procesu manažer povinně dodržuje následující postup:

- 1/ **9.00 hod:**
účast na statusu – manažer předá data zakázky Trafficovi
- 2/ **10.00 – 15.00:**
Manažer absolvuje pohovor s Trafficom a určenými pracovníky podílejícími se na realizaci zakázky ohledně závazné časové alokace výkonů. Tuto alokaci potvrdí dotčení pracovníci svým podpisem na manažerem připraveném písemné zadání zakázky.
- 3/ **16.00:**
účast na statusu – manažer se seznámení s definitivním časovým plánem realizace zakázky

5. Ukládání úkolů/ realizace zakázky

Po zařazení zakázky do plánu aktivních zakázek je manažer s přihlédnutím k časovému harmonogramu realizace zakázky povinen včasné vytvořit v systému AD HOC úkoly pro jednotlivé pracovníky podílející se na realizaci zakázky. Úkol musí obsahovat jasné písemné zadání, termín dokončení, uvedení osoby (osob) pověřených zpracováním zakázky a případné potřebné přílohy související s předáním podkladů nezbytných pro splnění zakázky. POZOR! Každý úkol je delegován jediné osobě – Trafficovi, který zajistí distribuci úkolu na pověřené pracovníky a na vyžádání informuje manažera o stavu plnění úkolu, a to až do doby jeho úspěšného dokončení. Po předání úkolu Trafficovi, změní manažer v systému AD HOC status zakázky ze stavu „PŘIPRAVENO“ do stavu „V REALIZACI“. Veškeré korektury, či změny zadání, které si vyžádají pracovní čas osob pověřených realizací zakázky nad rámec 30 min. je nutno opatřit novým úkolem a zajistit jeho zpracování informačním systémem AD HOC dle výše uvedeného postupu.

6. Předání zhotovené zakázky

A. Interní předání zhotovené zakázky:

Dokončená zakázka je manažerovi předána Trafficom nebo výjimečně v odůvodněných případech přímo pracovníkem pověřeným jejím zpracováním, vždy však s vědomím Traffica. Manažer je povinen vyžadovat po Trafficovi, aby na výstupech majících povahu finálních dat určených pro tisk či jiné např. multimediální užití byly podpisy všech osob podílejících se na zhotovení zakázky, a to v následující struktuře (viz. razítko závěrečná korektura):

Číslo zakázky:

Datum:

Creative Director:

Art Director:

Copywriter:

DTP:

Account manager:

B. Předání zhotovené zakázky klientovi:

Při odevzdání zakázky klientovi (osobně, dopravcem) je zapotřebí vždy podepsat předávací protokol/dodací list vytvořený v informačním systému AD HOC. V případě předání díla (mailem, poštou, atd.) je manažer povinen ve lhůtě do 24 hod od odevzdání zakázky vytvořit v informačním systému AD HOC příslušný předávací protokol/dodací list s přesnou charakteristikou zakázky co do jejího druhu, rozsahu, počtu a ceny a termínu předání, který odešle klientovi k formálnímu potvrzení. Pokud jde o službu případně předání dat klientovi či jím určené třetí straně, chápe se za předání zakázky (DÚZP) den kdy bylo předání uskutečněno (kurýr, email, odeslání do pošty) případně kdy konkrétní služba byla uskutečněna tzn. u eventu poslední den konání akce, u inzercí, pronájmu billboardů, nákupu mediálních časů poslední den kampaně. V případě pronájmu billboardů je možné jako datum uskutečnění zdanitelného plnění použít již první den tohoto pronájmu. Po předání zakázky manažer změní k datu předání zakázky (DÚZP) v systému AD HOC status zakázky ze stavu „ V REALIZACI“ do stavu „ZHOTOVENO“.

POZOR!

Má-li zakázka či její část povahu tiskových dat odevzdávaných agenturou či přímo klientem k tiskové reprodukci, je manažer povinen před odevzdáním dat do tisku zajistit fyzický podpis klienta na kontrolním nátisku! V případě dat majících povahu textu či dat určených k multimediální prezentaci, postačí získá-li manažer od klienta jasné schvalující stanovisko mailem.

7. Fakturace zakázky

Po převzetí klientem potvrzeného předávacího protokolu/dodacího listu je manažer povinen ve lhůtě do 10 dnů od data předání zakázky vystavit v systému AD HOC fakturu a zajistit její odeslání klientovi.

POZOR!

Při fakturaci je manažer povinen ve faktuře uvádět jako datum zdanitelného plnění tzv. DÚZP datum shodné s datem předání zakázky uvedeným na příslušném prováděcím protokolu/dodacím listu.

9. Uzavření zakázky

ZHOTOVENÁ zakázka s návrhem na vynulování WIP je systémem automaticky postoupena ekonomickému úseku, který formálně prověří oprávněnost návrhu a provede vynulování WIP. Vynulováním WIP je zakázka v systému AD HOC automaticky postoupena obchodnímu řediteli, který prověří rentabilitu každé zakázky a provede její uzavření. Zakázka přechází ze stavu „ZHOTOVENO“ do stavu „UZAVŘENO“. Koloběh zakázky systémem AD HOC je ukončen. **POZOR!** Manažerská odpovědnost za zakázku trvá až do její úhrady klientem!

10. Kontrola splatnosti vystavených faktur

Po vystavení faktury je manažer nadále odpovědný za sledování platební morálky klienta. V případě, že manažerem vystavená faktura bude dle oznámení ekonomického oddělení 14 dní po lhůtě splatnosti, je manažer povinen o této skutečnosti neprodleně informovat obchodního ředitele. Současně spolu s tímto oznámením je manažer povinen předložit obchodnímu řediteli veškeré písemné podklady charakterizující zakázku a podstatné skutečnosti přímo či nepřímo vysvětlující příčiny prodlení úhrady ze strany klienta.

Ve Zlíně dne 23.3.2009


Ing. David Mištůrik
Managing Director

PŘÍLOHA PII: SMĚRNICE Č. 2/2009

Směrnice č. 2/2009

Pravidla komunikace s klientem, dokladové a informační povinnosti manažera při zpracování zakázky v obchodním úseku

1. Lhůta reakce na poptávku klienta

Pracovník obchodního úseku (dále manažer), který obdrží poptávku klienta je povinen na ni písemně zareagovat ve lhůtě 24 hodin, a to tak, že potvrdí její převzetí a sdělí v jakém časovém horizontu (bude-li to z povahy poptávky možné) a jakým dalším postupem bude dále vyřízena.

2. Pravidelný status zakázek vůči klientovi

Do započetí pravidelného ranního pondělního statusu je manažer povinen mailem odeslat klientovi písemný status rozpracovaných zakázek obsahující stručnou charakteristiku zakázek, stav rozpracovanosti ve kterém se zakázky nacházejí, termín jejich dokončení, resp. návrh dalšího postupu.

3. Povinnost osobních návštěv u klienta

Manažer třídy (AM) je povinen navštěvovat klienta na osobním jednání s minimální frekvencí 1 x za měsíc. Smyslem jednání je osobní komunikace s klientem na téma agenturního servisu, aktivní zjištění jeho dalších marketingových potřeb a současně i získání informací o finanční stabilitě klientské firmy a tržní pozici manažerem řízeného brandu. Současně schůzka slouží k budování neformálních vztahů s klientem.

4. Zápisy z jednání

Po realizaci obchodního jednání je manažer ve lhůtě do 24 hodin povinen vypracovat v systému AD HOC písemný zápis z jednání, který zašle klientovi a současně v kopii obchodnímu řediteli. Tento zápis z jednání je manažer povinen přiložit v systému AD HOC k příslušné zakázce, které se zápis z jednání týká.

5. Dokladový standard vedení zakázek

V obchodní komunikaci s klientem je manažer povinen důsledně dodržovat dokladový standard spočívající ve využívání předepsaných dokumentů systému AD HOC. Zejména je manažer povinen dbát na řádné a včasné podepsání obchodních dokumentů klientem a to zásadně před datem uvedení zakázky do plánu zakázek. Výjimku z uvedeného pravidla povoluje pouze obchodní ředitel nebo ředitel společnosti. Manažer plně odpovídá za řádný a efektivní průběh realizace zakázky dle směrnice Obchodního ředitele č. 1/2009 a manuálu vedení zakázky v systému AD HOC.

6. Interní status zakázek

Manažer je povinen aktivně se účastnit pravidelného pondělního statusu určeného k plánování zakázek pro aktuální týden. Status probíhá dvoufázově v 9.00 hod (sběr podkladů pro personální a časové rozdělení zakázek aktuálního týdne) a v 16.00 hod (definitivní rozdělení zakázek). Čas mezi 9.00 hod a 16.00 hod je manažer povinen využít pro pohovor s trafficem konaný s pracovníky dalších oddělení podléhajících se na zpracování zakázky za účelem konzultace zadání a zjištění časové alokace výkonů projednávané zakázky.

6. Plán obchodních schůzek

Bezprostředně po skončení ranního statusu je manažer povinen oznámit obchodnímu řediteli plán obchodních schůzek pro aktuální týden a seznámit jej s obsahem jednání, zejména pak s obchodními podmínkami jsou-li součástí plánovaného jednání. Takové oznámení se děje vždy formou osobního pohovoru s obchodním ředitelem. Je-li v čase pohovoru vypracována písemná příprava pro jednání (prezentace, obchodní doklady) jsou tyto materiály povinnou součástí pohovoru.

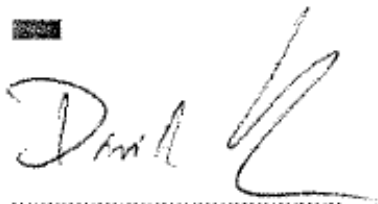
7. Doložení formálního dokladového stavu procesovaných zakázek

Do 24 hodin po skončení statusu je manažer povinen předložit obchodnímu řediteli výtisky obchodních dokladů – zejména rozpočtů/kalkulací, objednávek klienta, prováděcích protokolů systému AD HOC dokládajících formální připravenost zakázek pro jejich řádné předání do plánu zakázek aktuálního statusu.

8. Informační povinnost a dohled nad platební disciplínou klienta

Po vystavení faktury je manažer nadále odpovědný za sledování platební morálky klienta. V případě, že manažerem vystavená faktura bude dle oznámení ekonomického oddělení 14 dní po lhůtě splatnosti, je manažer povinen o této skutečnosti neprodleně informovat obchodního ředitele. Současně spolu s tímto oznámením je manažer povinen předložit obchodnímu řediteli veškeré písemné podklady charakterizující zakázku a podstatné skutečnosti přímo či nepřímo vysvětlující příčiny prodlení úhrady ze strany klienta.

Ve Zlíně dne 23.3.2009



Ing. David Mištůrik
Managing Director