

# **Analýza procesu řízení zakázek ve vybrané organizaci**

Dominika Kučná

---

Bakalářská práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dominika Kučná**  
Osobní číslo: **M15242**  
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Řízení výroby a kvality**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza procesu řízení zakázek ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů a zpracujte literární rešerši týkající se tématu řízení procesů.
- Zpracujte syntézu literárních poznatků.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu řízení zakázek ve vybrané organizaci.
- Interpretujte výsledky analýzy a vyhodnoťte přednosti a nedostatky stávajícího systému.
- Na základě syntézy získaných poznatků navrhněte doporučení ke zlepšení stávajícího systému řízení zakázek a formulujte závěry.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

CIENCIALA, Jiří. Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.

DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. První vydání. Praha: Grada, 2016, 418 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fourth edition. Pennsylvania: PMI, 2008, 467 s. ISBN 978-1-933890-51-7.

ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŠEFČÍK, Vladimír a Jiří KONEČNÝ. Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesů. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2013, 106 s. ISBN 978-80-7454-280-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Rosman, Ph.D.  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2017  
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Felicity Chromjaková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

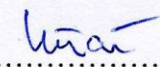
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....DOMINIKA KUČNÁ

.....

podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou vybraných podnikových procesů a systému řízení zakázek ve firmě IS Produkce s.r.o. Práce seznamuje čtenáře s problematikou podnikových procesů, přístupu jejich řízení, měření či modelování. V teoretické části, která je zpracována ve formě literární rešerše, je proveden literární průzkum z oblasti doporučené literatury. Praktická část práce se zabývá charakteristikou společnosti, zmapováním vybraných podnikových procesů a následnou analýzou hlavních činností i procesů uvedené firmy, zaměřenou zejména na oblast produkce. Závěrečná část práce obsahuje doporučení, které by mělo vést k zlepšení stávajících procesů řízení v organizaci a k zvýšení celkové efektivity společnosti.

Klíčová slova: projekt, modelování, podnikové procesy, systém řízení, procesní analýza

## ABSTRACT

The bachelor thesis deals with business processes and order management system at IS Produkce s.r.o. This thesis introduces the reader to the issues of business processes, their management, measurement or modeling. The theoretical part is in the form of literary research of the recommended literature. The practical part is dealing with company characteristics, mapping of selected company processes and is followed by the analysis of the main activities and processes mainly on production area. The final part of the thesis recommend steps that should lead to the improvement of the existing management processes and the increase of the overall efficiency of the company.

Keywords: project, modeling, business processes, management system, process analysis

Ráda bych poděkovala především mému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Pavlovi Rosmanovi, PhD. za jeho cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce.

Dále bych také chtěla poděkovat jednateři firmy IS Produkce s.r.o. a všem osobám, které mi poskytly podklady pro zpracování této bakalářské práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ PROCESŮ</b> .....	<b>11</b>
1.1 FUNKČNÍ ŘÍZENÍ .....	11
1.2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ .....	12
1.2.1 Proces .....	13
1.2.2 Typy procesů .....	14
1.3 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ .....	15
1.3.1 Projekt .....	16
1.3.2 WBS .....	17
<b>2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ</b> .....	<b>18</b>
2.1 METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ .....	18
2.1.1 Balanced Scorecard .....	19
2.1.2 Benchmarking .....	19
2.1.3 Six Sigma .....	20
2.2 ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ .....	21
2.2.1 Potřeba zlepšování procesů .....	21
2.2.2 Reengineering podnikových procesů .....	22
<b>3 MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ</b> .....	<b>23</b>
3.1 METODY A TECHNIKY MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ .....	23
3.1.1 Metodika ARIS .....	24
3.1.2 Business System Planning.....	24
3.2 STANDARDY PRO MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	25
3.2.1 BPMN .....	26
3.2.2 Standard UML.....	27
3.3 NÁSTROJE PRO MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ .....	30
3.3.1 Microsoft Visio .....	30
<b>4 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>32</b>
<b>5 PROCESNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>33</b>
5.1 MAPA PROCESŮ .....	34
<b>6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>35</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>37</b>
7.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	38
7.2 HIERARCHICKÁ STRUKTURA ZAKÁZKY .....	39
<b>8 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>41</b>

8.1	SILNÉ STRÁNKY.....	41
8.2	SLABÉ STRÁNKY.....	42
8.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	42
8.4	HROZBY .....	42
<b>9</b>	<b>PROCESNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>43</b>
9.1	MAPA PROCESŮ .....	43
9.2	ANALÝZA PRŮBĚHU ZAKÁZKY PODNIKEM.....	44
9.2.1	Hlavní proces Obchod.....	45
9.2.2	Hlavní proces Produkce .....	47
9.2.3	Podpůrný proces „Rental“ .....	49
9.2.4	Podpůrný proces Dokumentace.....	51
9.3	ANALÝZA PŘIDANÉ HODNOTY ZAKÁZKY .....	54
9.4	ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZAKÁZEK .....	56
<b>10</b>	<b>INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>57</b>
10.1	VÝCHODISKA PRO NÁVRHOVOU ČÁST .....	57
<b>11</b>	<b>PROBLEMATICKÉ OBLASTI A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>59</b>
11.1	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PRŮBĚHU ZAKÁZKY PODNIKEM .....	59
11.1.1	Obchod.....	59
11.1.2	Produkce.....	61
11.1.3	„Rental“.....	61
11.1.4	Dokumentace.....	62
11.2	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PŘIDANÉ HODNOTY ZAKÁZKY .....	63
11.3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZAKÁZEK.....	63
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>70</b>



## ÚVOD

Současný stav světového hospodářství se vyznačuje vzájemnou propojitelností trhů, zvyšováním konkurenční nabídky, vysokým stupněm organizace výroby, prohlubující se specializací a rostoucí spoluprací podniků. Mezi úspěšné firmy se řadí ty, které se stále více zaměřují a spolupracují se zákazníkem a jsou schopné svými výrobky a službami uspokojovat zvyšující se potřeby. To vše vede k růstu požadavků na flexibilitu výroby a nabízených služeb. Nynější trend je takový, že firmy investují nemalé prostředky a snaží se o utváření „budoucí organizace“. Tyto snahy jsou označovány jako procesní řízení.

Jak je již z názvu bakalářské práce patrné, hlavní náplní je analýza systému řízení zakázek ve společnosti IS Produkce s.r.o. Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické.

První část bakalářské práce pojednává o teoretických možnostech plynoucích z přístupu k řízení a měření výkonnosti podnikových procesů. Nedílnou součástí zvoleného tématu je také metodický přístup k řízení a modelování podnikových procesů, díky kterému lze vyjádřit souvislosti a návaznosti, což přispívá k lepšímu pochopení probíhajících procesů.

V úvodu praktické části práce je představena společnost IS Produkce s.r.o., analyzován její systém a styl řízení. Následně je zpracována procesní mapa společnosti. Na základě zpracované vrcholové procesní mapy jsou popsány identifikované procesy. V druhé části jsou implementovány získané praktické poznatky a provedena SWOT analýza firmy. Vybrané podnikové procesy jsou dále podrobeny procesní analýze a důkladně zmapovány za pomoci aktivity diagramů.

V souladu s teoretickými poznatky a informacích plynoucí z provedených analýz jsou interpretovány zjištěné výsledky a identifikována slabá místa. Na základě zjištěných nedostatků jsou navržena optimální řešení pro zlepšení celého systému zpracování zakázek.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat celý systém a proces chodu zakázky ve společnosti IS Produkce s.r.o. Hlavním úkolem je namodelovat, náležitě popsat a vyhodnotit vybrané podnikové procesy firmy. Pro modelování využiji znázornění pomocí aktivity diagramů. Stěžejní oblastí práce je procesní analýza, jejímž cílem je nalézt procesy s potenciálem ke zlepšení. Tyto procesy jsou podrobeny detailnější analýze.

V dnešní uspěchané době je nezbytné mít správně nastaven systém řízení a mít povědomí o veškerých procesech, dějících se v organizaci. Vývoj a neustále rozšiřování technologií, či stále více proměnlivý trh a zvyšující se konkurence má za následek potřebu neustálého zlepšování podnikových procesů. Klade se mnohem větší důraz na požadavky a začlenění zákazníka do zpracovatelských procesů, díky čemuž vzniká mimořádná přidaná hodnota výsledného produktu.

V návaznosti na teoretické znalosti získané v první části práce byl proveden kvalitativní výzkum s využitím empirických metod, zejména využití techniky nestandardizovaného rozhovoru, pozorování a obsahové analýzy interní dokumentace. Rozhovor byl prováděn s jednatelem společnosti a s klíčovými pracovníky, účastníky procesů přímo na místech, kde jsou procesy vykonávány, tedy v kancelářích a produkčních místnostech.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ PROCESŮ

## 1.1 Funkční řízení

Tento přístup byl poprvé definován v roce 1776 Adamem Smithem v jeho knize: „Pojednání o podstatě a původu bohatství národů“. Vychází z tradiční dělby práce, je založen na rozložení práce na nejjednodušší a nejzákladnější úkony tak, aby je snadno mohli provést i méně kvalifikovaní pracovníci. A. Smith uvádí (Hromková, Tučková, 2008, s. 22), že celková výhoda této dělby práce spočívá v působení třech různých faktorů:

1. zvýšení obratnosti každého pracovníka;
2. úspory času, ten se obvykle ztrácí při přechodu mezi jednotlivými druhy práce;
3. vynález řady strojů, které usnadňují a značně urychlují práci.

Funkční řízení se uplatňovalo především v dobách průmyslové revoluce až do 20. století. V této době bylo hlavním cílem podniků maximalizovat produkci. A to hlavně z toho důvodu, že poptávka značně převyšovala nabídku. Podniky se snažily maximálně zefektivnit výrobu a na základě toho začaly využívat stroje, které nahrazovaly lidskou práci. Jako problém se mohlo jevit to, že důraz byl kladen hlavně na zvyšování efektivnosti jednotlivých operací, nikoliv na zvyšování výkonnosti procesu jako celku. (Hromková, Tučková, 2008, s. 22)

V dnešní době již tento typ řízení nepřináší takový užitek jako dříve a to hlavně z toho důvodu, že poptávka již prakticky v žádném odvětví nepřevyšuje nabídku. Proto si podniky v dnešní době musí hledat jiné východiska k úspěchu než snahu maximalizovat produkci.

Mezi základní problémy funkčního řízení lze považovat:

- Často dochází k prodlužování komunikace v důsledku dodržování byrokratických pravidel. Informace musí být předávány lineárně vzhůru vedoucímu příslušné funkce dříve, než je možné je předat jiné funkci, která má tuto informaci využívat.
- Funkce podniku nesouhlasí se strategickým záměrem podniku.
- Chybí zde činnosti orientované na zákazníka a analýzu konkurence.
- Nejasně stanovené kompetence činností ve funkcích a podniku jako celku.

Funkční řízení má však významné přínosy pro procesní řízení a to především v tom že:

- Rozděluje fungování podniku do souboru činností – funkcí.
- Přiřazuje výkon činnosti konkrétním pracovníkům.

- Přiřazuje výkon činnosti organizačním útvarům.
- Zavádí do řízení funkcí přesnost, stabilitu, spolehlivost a disciplínu. (Hromková, Tučková, 2008, s. 23)

## 1.2 Procesní řízení

Tento přístup dává do popředí toky činností jdoucí napříč celou organizací. Jedná se zejména o opakované procesy. Na rozdíl od výše popisovaného funkčního přístupu, který se zaměřoval na dělbu práce, procesní přístup se zaměřuje především na rozpoznání a vedení podnikových procesů. (Hromková, Tučková, 2008, s. 23)

Řepa (2012, s. 18) ve své knize uvádí, že počátek procesní řízení lze datovat k 90. let minulého století. Prvky procesního řízení se však objevovaly v organizacích již dříve, avšak jim nebyla věnována taková pozornost jako dnes. Samotný pojem procesního řízení dle Řepy: „*Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.*“

Podle Šmídy (2007, s. 30) 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.

Základní charakteristiky procesního řízení:

- Každý proces musí mít jasně definovaný začátek a konec.
- Hlavní roli zde hrají klíčové procesy, které naplňují strategii a požadavky zákazníků.
- Každý proces musí mít jasně stanoveny požadavky na hmotné a informační vstupy a požadavky na výstupy z procesu.
- Každý proces má své interní a externí zákazníky, kterým je dodávána určitá přidaná hodnota. Interními zákazníky jsou zaměstnanci, kteří využívají výstupy práce svých předchůdců (jiných procesů).
- Spokojenost interních a externích zákazníků (tzn. odběratelů výstupů z procesu) je považována za klíčový ukazatel výkonnosti procesu.
- Každý proces musí mít svého vlastníka, tj. funkci v organizační struktuře, která má vůči danému procesu přesně vymezeny odpovědnosti a pravomoci.
- Znalosti lidí, zainteresovaných v procesech, jsou trvale rozvíjeny a posuzovány.

- Jednotlivé procesy jsou neustále zlepšovány v rámci trvalého zvyšování výkonnosti celé organizace.
- Všechny procesy musí vytvářet ucelený systém řízení, musí být stanoveny vzájemné vazby mezi procesy (rozhraní mezi procesy). (Cienciala a kol., 2011, s. 28)

### 1.2.1 Proces

Základní pojem procesního řízení je proces. Proces však není jednoduché jednoznačně definovat. Od různých autorů se pohled na definici procesu liší. Pro příklad níže uvádím pár definic od různých autorů.

*„Proces je definovaný sled činností, který je vykonáván za účelem přidání hodnoty. Tento řetězec činností má svoji strukturu a provádí se opakovaně. Na výstupu procesu je produkt nebo služba, která je určena konkrétnímu zákazníkovi.“*

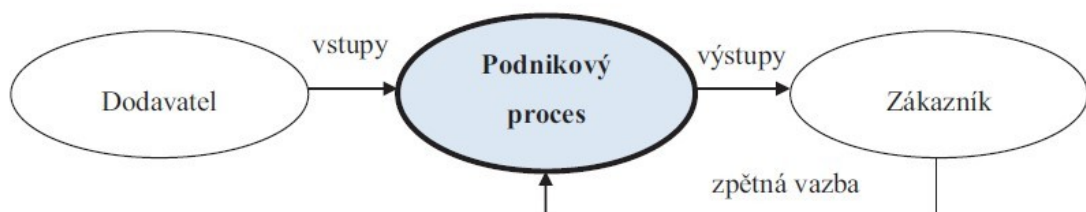
(Hromková, Tučková, 2008, s. 23)

*„Proces je množina vzájemně propojených činností, měnících vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách.“*

(Cienciala a kol., 2011, s. 28)

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

(Řepa, 2007, s. 15)



Obrázek 1 – Základní schéma podnikového procesu (Zdroj: Řepa, 2007, s. 15)

### 1.2.2 Typy procesů

Každý proces v podniku má jinou důležitost a roli. Jak uvádí Šimonová (2009, s. 52) procesy můžeme dělit následovně: hlavní (realizační) proces, podpůrné procesy, řídicí procesy, procesy sdílené a vedlejší.

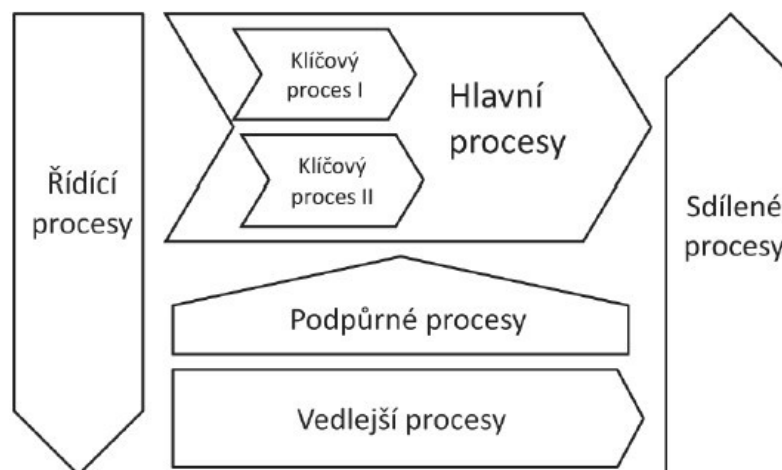
**Hlavní proces:** je takový proces, kterým se realizuje hlavní předmět podnikání (např. výroba, prodej). Vytvářejí hodnotu pro zákazníka. Týkají se nejdůležitějších oblastí podniku, kterými se naplňují strategické cíle. Někdy jsou nazývány taky jako **klíčové** procesy.

**Podpůrné procesy:** zajišťují vstupy nezbytné pro ostatní procesy, zejména pro hlavní proces. Vytvářejí přidanou hodnotu pro externího zákazníka.

**Řídicí procesy:** jsou všechny aktivity, které souvisí s definováním strategických cílů podniku a s podporou realizace těchto cílů v rámci celého podniku. Tyto procesy koordinují, řídí, organizují a plánují vše ostatní.

**Vedlejší procesy:** mají určitou podobu s hlavními procesy, avšak nejsou natolik důležité, aby se zásadním způsobem podílely na hlavní činnosti organizace.

**Sdílené procesy:** poskytují služby, které mohou být využity všemi podnikovými procesy. Vytvářejí hodnotu pro interního zákazníka (např. proces fakturace).



Obrázek 2 – Členění procesů a vztahy mezi nimi (Zdroj: Šimonová, 2009, s. 53)

### 1.3 Projektové řízení

Projektové řízení (Project Management) je způsob řízení, který je uplatňován na projekty, tedy takové procesy, které jsou unikátní, jedinečné. Je to způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, tedy aby vznikl úspěšný projekt. (Doležal a kol, 2016, s. 16)

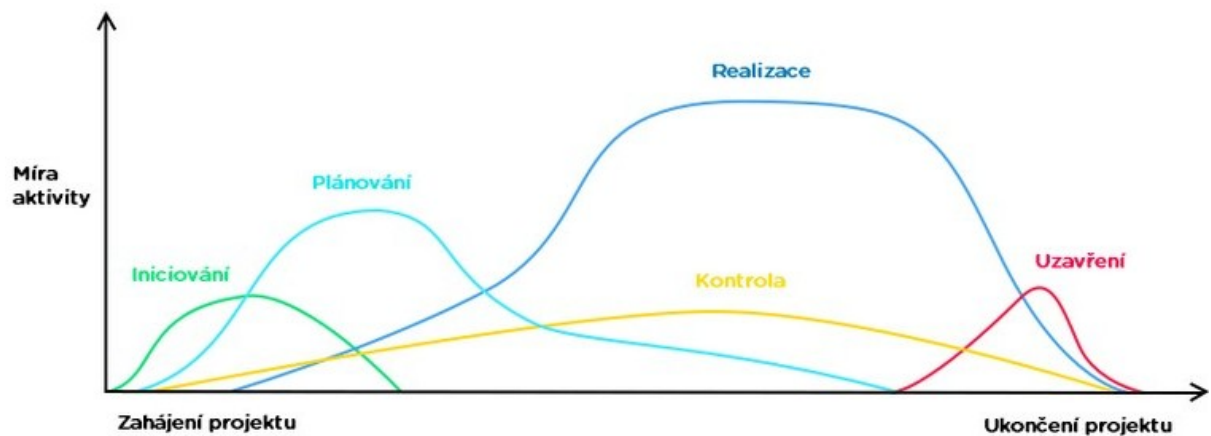
Project Management institute (2008, s. 6) uvádí ve své knize, že projektové řízení je „*aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik spojené s projektovými aktivitami tak, aby splňovaly požadavky projektu.*“

Tento styl řízení je založen na rozdělování pracovních úkolů mezi týmy pracovníků – tedy projektové týmy, které mají společný zájem a cíl úspěšně projekt dokončit. Uplatňuje se prakticky ve všech odvětvích, kde je třeba vysoké produktivity a soustřednosti pracovního týmu na konkrétní cíl. Není tedy typické pro opakované a rutinní procesy, používá se například v kusové (zakázkové) výrobě nebo pro řízení velkých investičních projektů, či zavedení nějaké změny v organizaci (rozvojové akce). (Doležal a kol, 2016, s. 15)

Procesy projektového managementu se dělí do pěti základních fází:

1. **Iniciování** (zahájení) - definování projektových cílů a účelů, zahájení aktivit.
2. **Plánování** – jaké metody a postupy budou použity pro splnění požadavků a cíle projektu, naplánování časového plánu a finančního rozpočtu.
3. **Realizace** (vykonávání) – zde se realizují plány, které jsme iniciovali v předchozích bodech. U realizace je velmi důležitá komunikace.
4. **Kontrola** (sledování) – kontrola stavu a postupu projektových prací, zda realita odpovídá časovému plánu a finančnímu rozpočtu.
5. **Ukončení** – ověření, že hotový úkol odpovídá specifikaci zadání, uzavření všech nedokončených prací (např. dokumentace). (Jobfairs, 2017)





Obrázek 3 - Fáze řízení projektu (Zdroj: Jobfairs, 2017)

### 1.3.1 Projekt

Podle Project Management institute (2008, s. 5) je projekt „dočasné úsilí, jehož cílem je vytvořit jedinečný produkt, službu nebo výsledek.“

Nebo například dle certifikace IPMA<sup>1</sup> standardu ICB v3.1 je projekt „jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“

Výše uvedené definice jsou velmi široké a mnoho organizací se tak často dostává k otázce, kdy nebo zda řídit soubor nějakých činností jako projekt. Je důležité včas rozpoznat, zda se jedná o akci, která by měla být řízena jako projekt. K tomu mohou pomoci tzv. projektová kritéria:

- **Jedinečnost cíle** – nejedná se o rutinně opakovanou akci.
- **Vymezenost** – určený termín, rozpočet, zdroje apod.
- **Potřeba realizace projektovým týmem** – potřeba několika pracovníků různých oborů.
- **Komplexnost a složitost** – nejedná se o triviální problém.

<sup>1</sup> IPMA (International Project Management Association) - nadnárodní sdružení projektových manažerů. Jedná se o čtyřstupeňový certifikační program. Předmětem certifikace je např. schopnost řídit komplexní projekt, který může obsahovat i podprojekty. (Doležal a kol., 2016, s. 32)

- **Nadprůměrné riziko** – vychází z předchozích bodů, daná věc se v daných podmínkách ještě nedělala (omezený čas, peníze i zdroje). (Doležal a kol., 2016, s. 19)

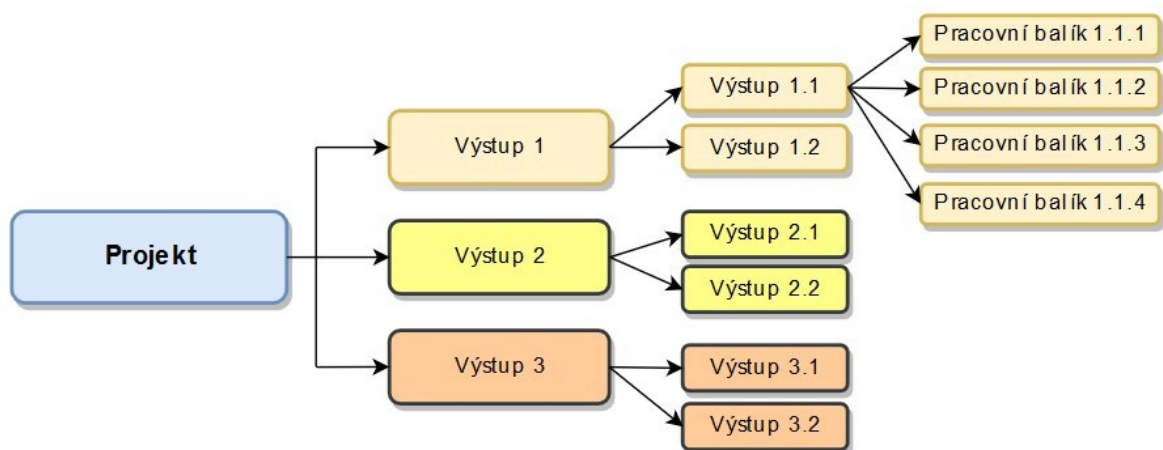
Typickými příklady projektu jsou například: vývoj a zavádění informačního systému, stavebně-investiční akce, stěhování (přesun) organizace, vývoj nového produktu, koncertní turné populární kapely, kulturní festivaly, výzkumné expedice, atd. (Doležal a kol., 2016, s. 20)

### 1.3.2 WBS

Velmi častým a oblíbeným přístupem ke strukturalizaci projektu je hierarchický rozpad cíle projektu (WBS – Work Break down Structure) na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíčků, které musí být v průběhu realizace vytvořeny. (Doležal a kol., 2016, s. 127)

Slouží k nalezení a zpřehlednění všech potřebných dodávek a výsledků potřebných k dodání všech výstupů projektu. Jedná se o stromovou strukturu, která je předpokladem toho, že se nezapomene na nic důležitého, a na druhé straně je pojištěním, že se nebudou vytvářet zbytečné vstupy.

Pro získání struktury prací se používají dvě možnosti, první je tzv. dekompozice, rozpad. Postup rozpadu probíhá obvykle dle filosofie **top-down** – tedy postupem od hlavních výstupů a výsledků, přes dílčí výstupy a komponenty až na pracovní balíčky na nejnižší úrovni WBS. Druhá možnost získání struktury prací je jít naopak tzv. zdola nahoru neboli **bottom-up** – zde proces tvorby začíná výčtem všech požadovaných výsledků a dodávek, kterou jsou následně seskupovány do souvisejících celků. (Doležal a kol., 2016, s. 127)



Obrázek 4 – příklad WBS (Vlastní zpracování)

## 2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ

Jakmile je v organizaci nastaven a zaveden systém na sebe navazujících procesů, je potřebné, aby vlastníci procesů získávali objektivní data, charakterizující reálné chování procesů, za jejichž průběh nesou odpovědnost. K tomuto účelu slouží činnosti, obvykle označované jako měření výkonnosti procesů. (Cienciala a kol, 2011, s. 69)

Vymezení pojmu „výkonnost“ dle EFQM<sup>2</sup> Modelu Excelence: „*výkonnost je míra dosažených výsledků jednotlivci, skupinami, organizací a jejími procesy. Na základě této definice se dá měřit výkonnost jenom v porovnání s nějakou přesně definovanou, tzv. cílovou hodnotou výsledku.*“ (Hromková, Tučková, 2008, s. 106)

Většina tradičních měřících systémů je zaměřena pouze na monitorování finančních ukazatelů – nákladnosti, ziskovosti, přičemž tyto ukazatele poskytují informace především o minulosti (minulých výsledcích), neříkají v podstatě nic o tom, co má podnik dělat pro zlepšení výkonnosti a řešení nedostatků. Pro efektivní měření výkonnosti je nutno volit ukazatele, které přispívají k zlepšování procesu. (Hromková, Tučková, 2008, s. 105)

Podle Hromkové (2008, s. 106) by se při výběru ukazatelů pro měření výkonnosti procesu měly respektovat tři základní veličiny procesu: náklady, čas a kvalita. Tyto tři základní veličiny odráží následující ukazatele:

1. Průběžná doba procesu (celková průběžná doba a její struktura).
2. Náklady procesu (celkové náklady na proces).
3. Kvalita procesu (podíl neshod v procesu).

### 2.1 Metody měření výkonnosti procesů

V souvislosti s novými přístupy k měření výkonnosti podniku byla vyvinuta řada nových metod hodnocení výkonnosti, tyto metody mají společnou podstatu ve vyváženosti finančních a nefinančních kritérií. (Hromková, Tučková, 2008, s. 107)

Mezi nejznámější metody měření výkonnosti patří například:

- Balanced Scorecard (BSC)

---

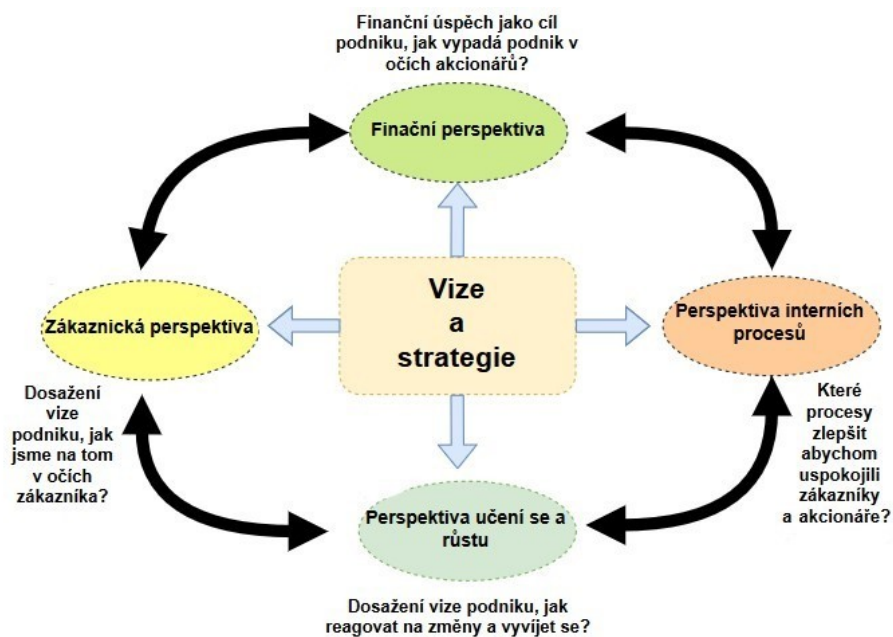
<sup>2</sup> EFQM Excelence je model vyvinutý jako rámec pro uplatňování metod řízení jakosti v organizaci. (Hromková, Tučková, 2008, s.106)

- Activity Based Costing (ABC)
- Six Sigma
- Model EFQM Excellence
- Benchmarking

### 2.1.1 Balanced Scorecard

U této metody je působnost ekonomických (finančních) ukazatelů rozšířena o nové ukazatele hybné síly a faktory strategické výkonnosti společnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí ze strategie podniku a její vize. Sledují výkonnost pomocí čtyř perspektiv:

1. Finanční perspektiva
2. Zákaznická perspektiva
3. Perspektiva interních procesů
4. Perspektiva učení se a růstu (Hromková, Tučková, 2008, s. 110)



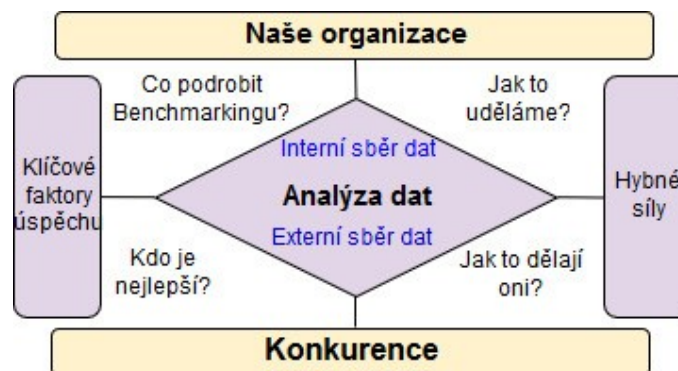
Obrázek 5 – Metoda BSC (Vlastní zpracování podle (Hromková, 2008))

### 2.1.2 Benchmarking

Princip této metody spočívá v porovnání procesů a výrobků daného podniku s nejlepšími podniky. Cílem není pouze zjistit sledované parametry výrobků anebo procesů nejlepší firmy, ale připravit postup zlepšení se na tuto úroveň. Benchmarking je možné využít na kterékoliv úrovni řízení a téměř pro libovolné ukazatele. (Hromková, Tučková, 2008, s. 112)

Benchmarking přináší podniku řadu přínosů, mezi ně patří například:

- lepší porozumění procesům, které v podniku probíhají;
- analýza podniku a identifikace nedostatků;
- porovnání s nejlepšími podniky;
- návrhy a vyhodnocení možností řešení;
- analýza a zlepšení podnikové strategie;
- posílení konkurenceschopnosti podniku. (Hromková, Tučková, 2008, s. 113)



Obrázek 6 – Schéma procesu Benchmarkingu (Vlastní zpracování podle (Bestpractices, 2004))

### 2.1.3 Six Sigma

Metoda Six Sigma je založena na neustálém průběžném zlepšování (inovace) podniku. Jedná se o statistickou metodologii poskytující organizacím způsob, jak dělat méně chyb ve všech svých činnostech. U klíčových procesů je obecný cíl zvládnout procesy natolik, aby se nevyskytovalo více než 3,4 chyby na milion příležitostí. (Hromková, Tučková, 2008, s. 108)

Metody Six Sigma jsou založeny na:

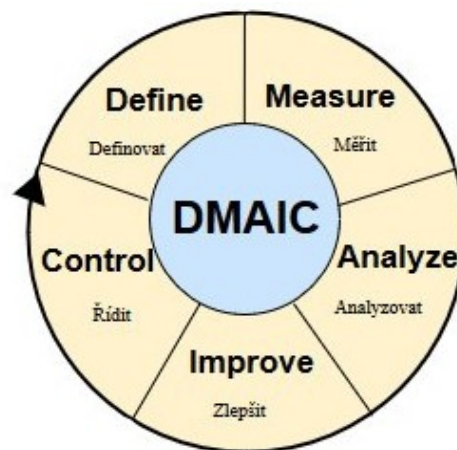
- chápání podniku jako souboru procesů;
- porozumění potřeb a očekávání zákazníků;
- disciplinovanému používání faktů a dat k řízení a rozhodování;
- pečlivému přístupu k řízení;
- vytváření nových výrobních a obchodních procesů. (Hromková, Tučková, 2008, s. 108)

Přínosy metody Six Sigma:

- trvalý úspěch (spokojený zákazník, úspory nákladů);

- výkonnostní cíl (dokonalá kvalita a procesy);
- zvyšuje význam zákazníka;
- propaguje vzdělávání (zvyšuje se kvalifikace lidí);
- pomáhá uskutečnit strategické změny v podniku.

Inovace jsou v Six Sigma inspirovány Demingovým cyklem zlepšování DMAIC (Define, Measure, Control, Improve, Analyze), který je zaměřen na vyhledávání slabých míst. (Managementmania, 2018)



Obrázek 7 – DMAIC (Vlastní zpracování)

## 2.2 Řízení podnikových procesů

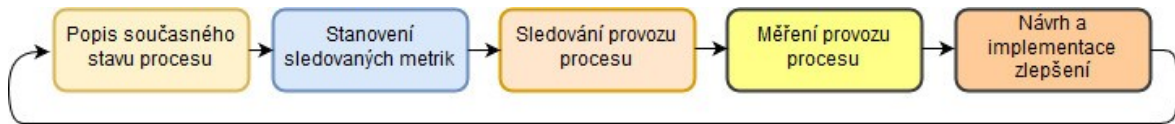
S výkonností podnikových procesů je úzce spjato řízení podnikových procesů (Business Process Management). A to hlavně z toho důvodu, pokud jsou v podniku kvalitně nastaveny procesy, dochází k zvyšování výkonnosti podniku jako celku. Efektivní řízení podnikových procesů může:

- zkrátit dobu na návrh nového výrobku až o 50%;
- dosáhnout rychlejšího uvedení nových produktů na trh;
- zkrátit dobu realizace zákaznické objednávky až o 80%;
- zvýšit spokojenost zákazníků díky kvalitnějšímu zajištění objednávek. (Gála a kol, 2015, s. 190)

### 2.2.1 Potřeba zlepšování procesů

Zlepšování podnikových procesů je v dnešní době nezbytné pro jakýkoliv podnik. Tato potřeba neustálého zlepšování vychází z přibývajících požadavků zákazníků na lepší produkty a služby. Pokud zákazník nedostane to, o co žádá, má možnost se obrátit na spousta

konkurenčních firem. A tak mnoho firem začíná své procesy zlepšovat a to formou tzv. průběžného zlepšování. (Řepa, 2007, s. 15)



Obrázek 8 – Průběžné zlepšování procesu (Vlastní zpracování podle (Řepa, 2007))

### 2.2.2 Reengineering podnikových procesů

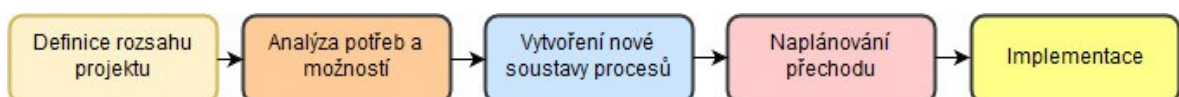
Business Process Reengineering (BPR) je zcela jiným přístupem, než průběžné zlepšování procesů. V extrémním případě reengineeringu se předpokládá, že stávající procesy jsou zcela nevyhovující, nefungující, je třeba je úplně změnit – od počátku. Zde je důležité se ptát na otázky:

- Jak by měl proces vypadat?
- Jak chtějí zákazníci, aby vypadal?
- Jak chtějí zaměstnanci, aby vypadal?
- Jak proces vypadá u největších konkurentů? (Řepa, 2007, s. 17)

Reengineering má však řadu nevýhod oproti pouhému zlepšování procesů. Jedná se hlavně o to, že změna je v tomto případě radikální, tato změna vyžaduje spoustu času a rizikovitost změny procesu je opravdu vysoká. Radikální změna procesů má také vliv na celkový život podniku, tudíž má dopady i na zaměstnance a jejich vztahy, a to včetně propouštění či změně pozic ve firmě. (Řepa, 2007, s. 17)

Řepa (2007, s. 18) dále uvádí, že mezi nejznámější knihy o procesním reengineeringu je bezpochyby kniha H. Hammera a J. Champyho, kde jej definují jako:

*„Radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení v kritických parametrech výkonnosti, jako jsou kvalita, služby a rychlost.“*



Obrázek 9 - Model zásadního reengineeringu (Vlastní zpracování podle (Řepa, 2007))

### 3 MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Procesní model grafickým způsobem zachycuje přesný přehled struktury a činnosti podniku, jednotlivé vazby a vstupy dat. Model musí odpovídat realitě a musí být úplný. Slouží k odstranění neproduktivních a zbytečných aktivit. (Klimeš, 2014, s. 53)

Modelování procesů se uplatňuje ve velké míře s životním cyklem aplikací informačních technologií, ale dále se také využívá v situacích, jako jsem zmínila v předchozí kapitole a to k modelování zásadních změn podnikových procesů (reengineeringu) či k realizaci průběžného zlepšování procesů. (Gála a kol., 2015, s. 191)

Mezi základní prvky každého modelu podnikového procesu jsou:

- proces,
- činnost,
- podnět,
- vazba – návaznost.

Proces je vždy modelován jako struktura vzájemně navazujících **činností**. Každá činnost může být samostatně popsána jako proces. Jednotlivé činnosti většinou neprobíhají náhodně či živelně, ale na bázi definovaných **důvodů/podnětů**. Vnější podnětům činností procesu (okolí procesu) se zpravidla říká **události**. Vnitřní situaci v procesu se obvykle říká **stav procesu**. Činnosti procesu jsou řazeny do vzájemných **návazností**, tyto návaznosti jsou popsány pomocí **vazeb**. (Řepa, 2007, s. 71)

#### 3.1 Metody a techniky modelování podnikových procesů

Pro modelování podnikových procesů je možné využít řadu různých metod a technik. Mezi nejznámější metody a techniky patří:

- Metodika Architecture of Integrated Information Systems (ARIS)
- Business System Planning (BSP)
- Information System Work and Analysis of Change (ISAC)
- Metodika Design & Engineering Methodology for Organizations (DEMO)
- Select Perspective a FirstStep



### 3.1.1 Metodika ARIS

Tato metoda byla vyvinuta prof. Dr. Scheerem jako referenční architektura informačního systému. Vychází ze tří základních pohledů, které jsou vzájemně úzce propojeny.

- Organizace (jedná se o podnikový pohled).
- Funkcionalita (z pohledu IS a technologií IS/ICT).
- Informace a řízení (datový a informační model podniku). (Řepa, 2007, s. 73)

ARIS rozděluje tři základní platformy modelů, do kterých jsou zařazeny jednotlivé konkrétní nástroje pro správu, modelování a optimalizaci podnikových procesů:

**1. ARIS Design platform** – modelovací platforma, platforma návrhu.

Např: ARIS Webdesigner – Slouží k navrhování podnikových procesů za pomoci přístupu k databázi ARIS přes internet.

**2. ARIS Implementation platform** – platforma implementace.

Např: ARIS UML Designer – Určen pro vývoj SW aplikací z navržených modelů.

**3. ARIS Controlling platform** – v tomto případě se jedná o řízení a optimalizaci podnikových procesů.

Např: ARIS PCA – Umožňuje analýzu nákladů podle předem definovaných metrik efektivity IT a procesů. (Řepa, 2007, s. 74)

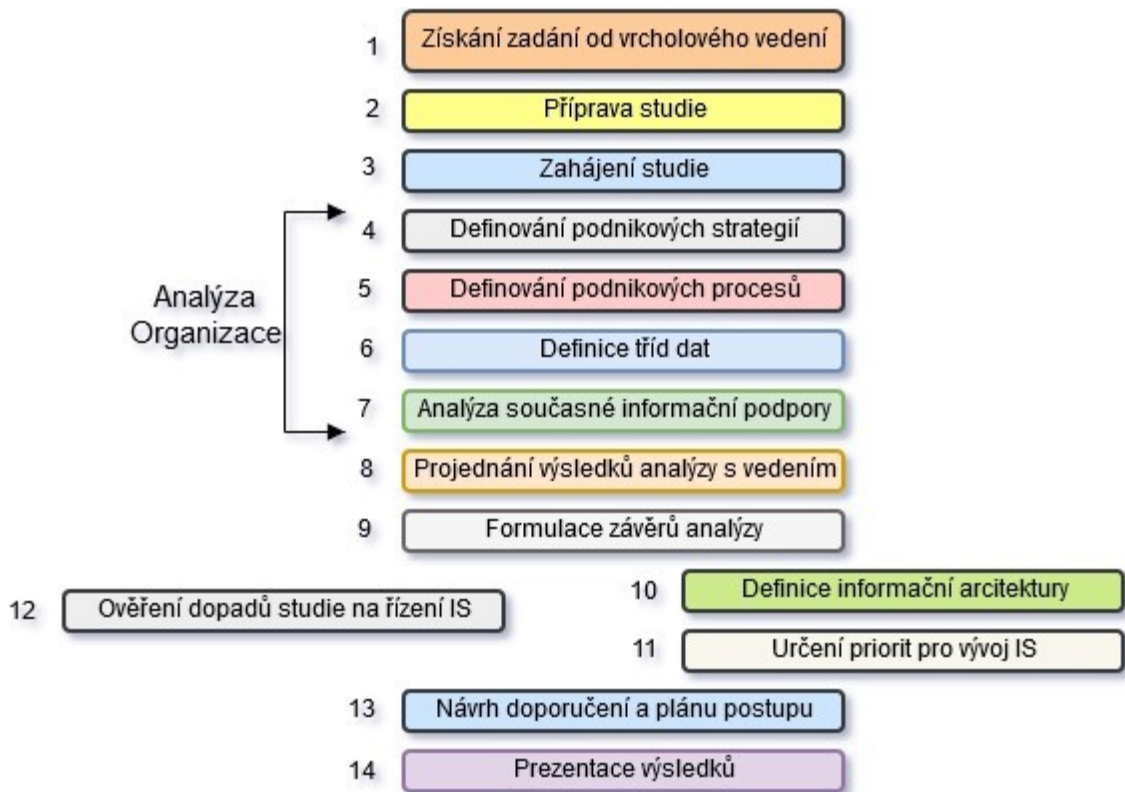
### 3.1.2 Business System Planning

Je metoda firmy IBM. Je určena k analýze a návrhu tzv. informační architektury organizace v rámci realizace jejího informačního systému. BSP se snaží mapovat informační potřeby firmy, všechny podstatné zdroje a faktory. Musí se orientovat na základy fungování organizace jako celku, musí zahrnout i takové prvky, jako je organizační/personální struktura či strategické cíle podniku. (Řepa, 2007, s. 83)

Základní myšlenkou BSP je konstatování, že: „*Data jsou společným zdrojem.*“ Proto by měla být navrhována z pohledu celého podniku. Pokud jsou data chápána jako podnikové zdroje, je třeba je řídit stejně jako jiné podnikové zdroje tak, aby nejlépe sloužila cílům organizace a podporovala rozhodování. K dílčím cílům BSP patří:

- řízení zdrojů systému tak, aby podporovaly cíle organizace;
- přiřazení systémových zdrojů k projektům s velkou návratností;
- zlepšení vzájemných vztahů mezi uživatelskými odděleními a oddělením IS;
- zlepšení chápání potřeby plánování informačních systémů. (Řepa, 2007, s. 84)

Postup tvorby BSP je tvořen 14-ti kroky. Kroky č. 4-7 jsou nejvýznamnější na celé této metodě, jsou označovány jako **Analýza organizace**. Jednotlivé kroky se vzájemně prolínají. (Řepa, 2007, s. 85)



Obrázek 10 – Postup tvorby BSP (Vlastní zpracování podle (Řepa, 2007))

### 3.2 Standardy pro modelování podnikových procesů

Oblast modelování podnikových procesů se může zdát poněkud nepřehlednou, co se týče standardů. Institut CIMOSA Association uvedla v roce 2003 celkový přehled významných standardů v oblasti modelování podnikových procesů. Mezi ně patří například:

- Business Process Management Notation (BPMN)
- Standardy Workflow Management Coalition (WfMC)
- Standard Unified Modeling Language (UML)
- Standardy Integrated DEFinition (IDEF)
- Standardy ISO (ISO 14258, ISO 15704, ISO 18629) (Řepa, 2007, s. 123)

### 3.2.1 BPMN

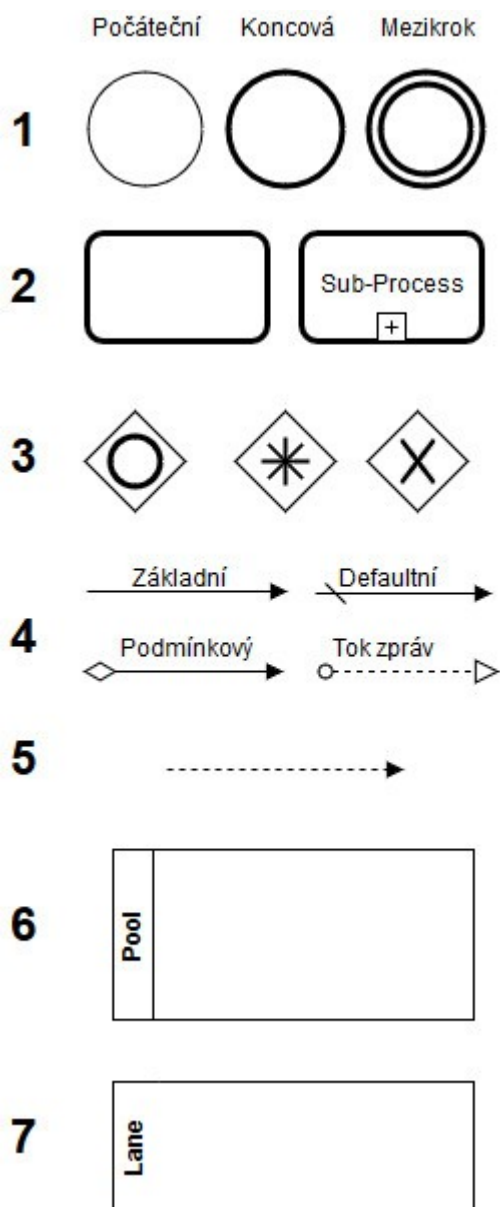
Business Process Management Notation je standardem pro grafickou reprezentaci firemních procesů v diagramech, jeho doplňkem je jazyk pro modelování a popis procesů Business Process Modeling Language (BPML), který vychází z Extensible Markup Language (XML). (Řepa, 2007, s. 125)

Cílem této notace je docílit srozumitelnosti popisu procesů pro člověka. Spojení BPML a BPMN umožňuje vytvářet komplexní a dobře využitelný přístup k podnikovým procesům, které jsou silně orientovány na technologickou podporu procesů. Základní účel popisu procesů je spolupracovat na vývoji společné architektury B2B (Business-to-Business). (Řepa, 2007, s. 130)

Mezi základní prvky BPMN patří:

1. **Činnosti** - jsou základní prvek jazyka a jsou spojeny s určitou funkcionalitou. Lze je dále dělit na jednoduché a složené.
2. **Kontexty** - definují prostředí pro vzájemně související (kooperující) činnosti.
3. **Proces** - je typ složené činnosti, která definuje vlastní kontext pro spouštění činností, v procesu obsažených. Proces je znovupoužitelná a komplexní jednotka práce. Lze dále dělit na procesy vnořené, výjimečné a kompenzační.
4. **Vlastnosti** - představují charakteristiky jednotlivých činností.
5. **Signály** - Mají na starost koordinaci a spouštějí procesy.
6. **Plán** - představuje specifické časové události, ve kterých je proces spouštěn
7. **Výjimky** - jsou to reakce na výjimečné stavy, které mohou nastat při komunikaci s ostatními procesy nebo při možných chybách.
8. **Transakce** - umožňují dvěma procesům, které spolu komunikují pomocí zpráv, koordinovat dokončení svých aktivit.
9. **Funkce** - je předem definovaná funkce technologického prostředí (IS) pro použití v tzv. proveditelných procesech. Rozlišují se dva typy funkcí: **generické** a **instanční**. (Řepa, 2007, s. 128)

Základním diagramem BPMN je Diagram podnikového procesu (Business Process Diagram – BPD), který se skládá z jednotlivých elementů, pro které jsou definovány základní grafické symboly.



Obrázek 11 – Symboly BPML  
(Vlastní zpracování)

**1. Události** – myšlenka, jakákoliv událost v procesu, začátek a konec činnosti, změnu stavu objektu apod.

**2. Činnost** – aktivita, vykonávaná v rámci procesu. Je element chování systému.

**3. Brána** – Rozděluje či spojuje větve procesu.

**4. Toky** – Sekvenční toky vyjadřují pořadí, v jakém budou činnosti v rámci procesu prováděny.

**5. Asociace** – používá se k připojení informace nebo objektu k entitě procesu.

**6. Bazén** – je souhrn procesů, zahrnujících vnitřek podniku.

**7. Dráhy** – bazén může být dělen na jednotlivé dráhy, které představují určité entity (účastníky apod.). (Řepa, 2007, s. 133)

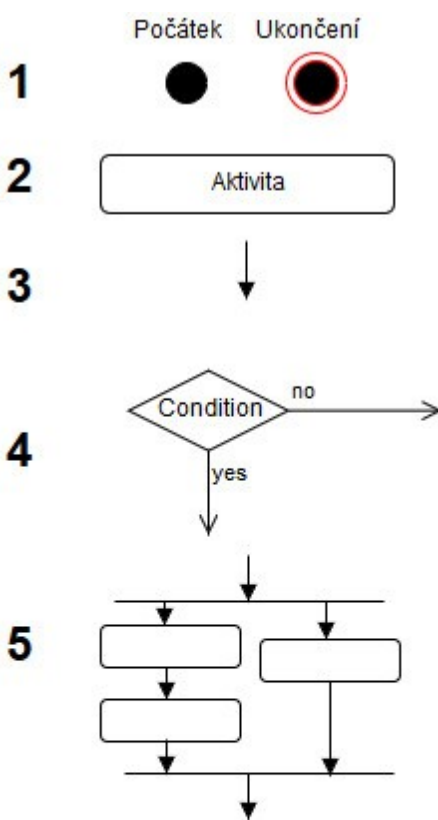
### 3.2.2 Standard UML

Unified Modeling Language je modelovací jazyk vyvinut společností OMG (Object Management Group). Původním účelem tohoto jazyku bylo poskytnout nástroje pro vývoj programových systémů. V současné době se UML profiluje jako zcela obecný modelovací nástroj na modelování takřka čehokoliv. Aktuálně využívá 13 základních diagramů, tyto diagramy jsou rozděleny do dvou skupin, a to na diagramy struktury (Structure Diagrams)

a diagramy chování (Behavior Diagrams). Diagramy struktury nezahrnují rozměr času, diagramy chování kladou důraz na časové návaznosti akcí. (Řepa, 2007, s. 143)

**Activity Diagram** - Je jeden z diagramů, který je nejvhodnější pro popis procesů. Diagram aktivit zobrazuje proces jako kolekci aktivit a přechodů mezi nimi, což umožňuje použít tento diagram jak pro popis business procesů tak pracovních postupů. Diagram tedy umožňuje dynamický pohled na proces. (Klimeš, 2014, s. 25)

Mezi pět základních prvků pro sestavení diagramu aktivit patří:



**1. Startovací a ukončovací symboly** – znázorňují koncový a počáteční stav.

**2. Aktivita** – reprezentuje vykonávání činnosti, je nedělitelná. Vstupy se mohou v aktivitě slučovat.

**3. Přechod** – představuje přesun z jednoho stavu do dalšího.

**4. Rozhodovací blok** – využití tzv. strážních podmínek, které určují další cestu v průchodu procesu.

**5. Synchronizace** – v určitých částech procesu lze využít paralelní provádění některých aktivit, proto byl vytvořen symbol synchronizace. (Klimeš, 2014, s. 26)

Swimlanes		
Prodej	Výroba	Expedice

Dále lze tento diagram rozšiřovat o další prvky, mezi hlavní z nich patří tzv. Swimlanes. Pomocí obdélníků je jasně specifikovaná odpovědnost jednotlivých rolí za jednotlivé aktivity viz. Obrázek 12. (Klimeš, 2014, s. 27)

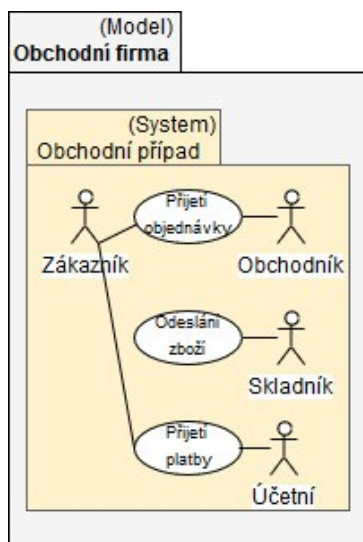
Obrázek 12 – Symboly diagramu aktivit  
(Vlastní zpracování)

UML lze také rozdělit na dva původní diagramy (tzv. UML Core):

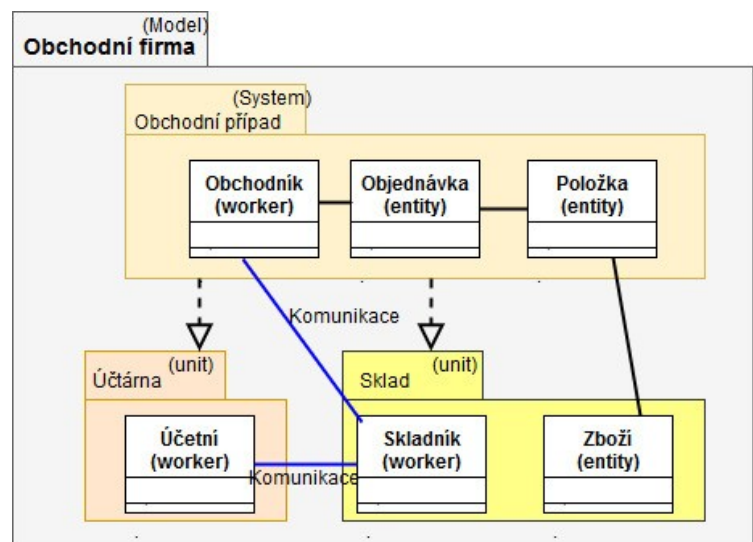
- Externí model, vytvořený pomocí diagramu Use-Case,
- Interní model, vytvořený pomocí Diagramu tříd.

**1. Externí model** – popisuje podnikové procesy a jejich interakce s aktéry (zákazníky, partnery). Proces je chápán jako uzavřená skupina činností podniku s přesně definovaným cílem a komunikující s tzv. aktéry – prvky okolí. (Řepa, 2007, s. 147)

**2. Interní model** – slouží především pro popis vnitřní struktury organizace. Jednotlivé objekty představují jednotlivé entity organizace, specificky pak různé typy pracovníků. (Řepa, 2007, s. 146)



Obrázek 14 – Příklad externího modelu  
(Vlastní zpracování podle (Řepa, 2007))



Obrázek 13 – Příklad interního modelu  
(Vlastní zpracování podle (Řepa, 2007))

Obrázek 13 – popisuje model nazvaný Obchodní firma, procesy/činnosti jsou řazeny do systému - Obchodní případ, obsahem systému je pak skupina podnikových procesů/činností, dále jsou zobrazeni typové aktéři, kteří se na procesu účastní (zákazník, obchodník apod.).

Obrázek 14 – zde je vyobrazena organizace podniku – oddělení účtárny a skladu, jako systém je zde opět Obchodní případ. Mezi jednotlivými prvky jsou zobrazeny základní vztahy.

### 3.3 Nástroje pro modelování podnikových procesů

Softwarových nástrojů na podporu procesního modelování je v poslední době na českém trhu opravdu mnoho. Tyto nástroje můžeme najít pod různým označením např: Business Process Modeling Tools, Enterprise Modeling Tools, Business Process Management Tools, těmto nástrojům lze říkat souhrnným názvem tzv. CABA nástroje (Computer Aided Business Engineering). (Hromková, 2008, s. 130)

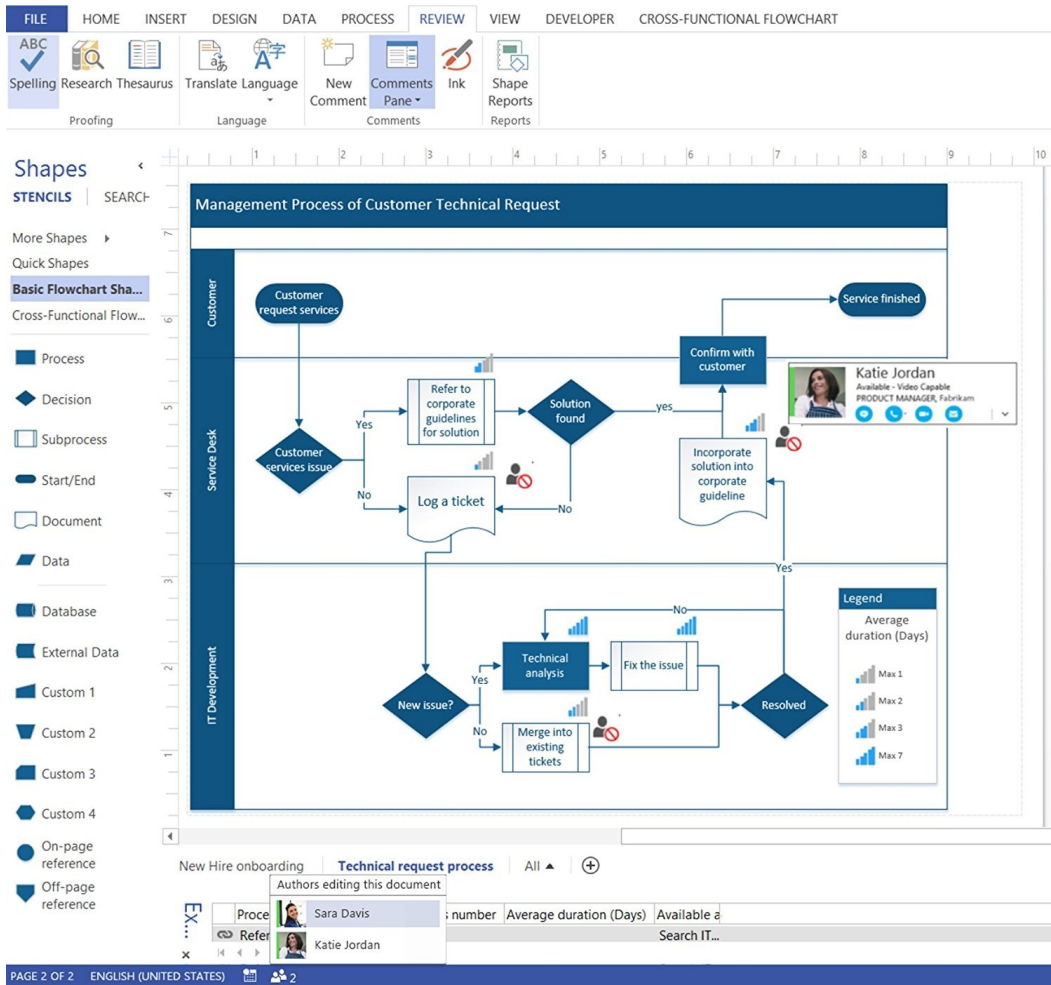
Mezi nejrozšířenější nástroje CABA patří:

- ARIS Toolset
- StarUML
- Select Architect
- Bizagi Process Modeler
- Proforma ProVision Enterprise
- Sybase PowerDesigner
- Process Modeler
- Microsoft Visio
- Oracle Designer

Pro větší porozumění níže uvedu podrobnější popis nástroje Microsoft Visio.

#### 3.3.1 Microsoft Visio

Tento nástroj, jak je již z názvu patrné, nabízí společnost Microsoft, což představuje zajímavé možnosti integrace s jinými technologiemi od této společnosti. Visio podporuje řadu různých schémat, analýz a diagramů, umožňuje snadnou tvorbu technických výkresů a poznámek pro CAD výkresy. Nejsilnější stránkou MS Visio je bezpochyby vizualizace. Je možné si vybrat z několika typů licencování (Standard, Technical, Professional) a verzí, které se dělí dle roku 2007, 2010, 2013 a nejnovější verze 2016. Platí zde pravidlo, čím novější verze, tím lepší funkce. Pořizovací náklady jsou zhruba okolo 15 000 Kč. (Řepa, 2007, s. 264)



Obrázek 15 – Rozhraní MS Visio Standard 2016 (Zdroj: Amazon, 2018)



## 4 SWOT ANALÝZA

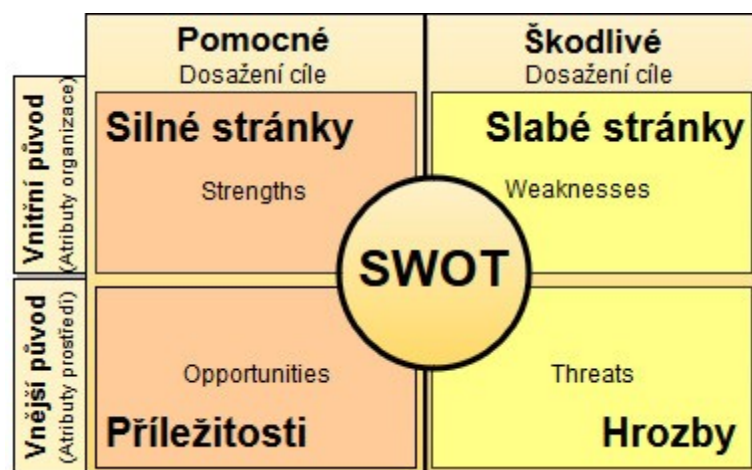
Patří mezi univerzální analytické techniky používané pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace. Je možné ji použít pro celý podnik jako celek nebo pro jednotlivé oblasti (produkty, služby). Cílem je eliminovat slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát možné hrozby. SWOT analýza je nejčastěji používána v rámci strategického řízení a marketingu. (Managementmania, 2018)

Podstatou této analýzy je identifikovat čtyři kvadranty:

- **Strengths** – Silné stránky
- **Weaknesses** – Slabé stránky
- **Opportunities** – Příležitosti
- **Threats** – Hrozby

Mezi základní pravidla a postupy při vytváření SWOT analýzy patří:

- Je třeba se zaměřovat na klíčové a důležité faktory.
- Zahrnovat pouze fakta a objektivní faktory, nikoliv domněnky a spekulace.
- Vytvářet pomocí týmové práce.
- Po zhotovení uvažovat nad otázkami:
  - Jak pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu?
  - Jak využít příležitosti k odstranění nebo snížení slabých stránek?
  - Jak využít silné stránky k odvrácení hrozeb?
  - Jak snížit hrozby ve vztahu k slabým stránkám? (Managementmania, 2018)



Obrázek 16 – Kvadranty SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

## 5 PROCESNÍ ANALÝZA

Patří mezi jednu z nejdůležitějších analytických technik, které organizace v praxi používají. Lze ji využít prakticky kdykoliv, kdy je třeba zjistit či popsat tok práce, zlepšit výkonnost, efektivnost, hospodárnost či účelnost. Může se jednat pouze o analýzu konkrétního procesu nebo komplexní analýzu všech procesů organizace. (Šefčík, 2013, s. 28)

Existují tři hlavní důvody, proč se provádí procesní analýza:

1. aby byly procesy popsány (např. pro účely popisů pracovních náplní);
2. aby byly procesy řízeny či automatizovány (např. automatické schvalování faktur);
3. abychom mohli procesy zlepšit, optimalizovat.

Pomocí analýzy můžeme zvýraznit nedostatky či problémy. Typické výstupy provedené analýzy procesů jsou procesní modely či mapy procesů. Výstupy tedy mohou mít grafickou podobu (modely) či formu slovního popisu procesů. (Šefčík, 2013, s. 27)

Ve své práci bych se chtěla podrobněji věnovat těmto procesním analýzám:

- Analýza průběhu zakázky podnikem
- Analýza přidané hodnoty zakázky
- Analýza systému řízení zakázek

**Analýza průběhu zakázky podnikem** - Cílem této analýzy je docílit objektivní pohled na všechny procesy spojené s vyřizováním zakázky. Pomocí provedené analýzy určit případná úzká místa, které nastávají při průběhu procesu.

**Analýza přidané hodnoty zakázky** - V rámci této analýzy se provede detailní prozkoumání nabízených přidaných hodnot zakázky. Důležité je určit, které činnosti v rámci procesu přináší a nepřináší přidanou hodnotu pro zákazníka. Zde je hlavní myšlenka procesně řízené organizace, a to orientace na zákazníka.

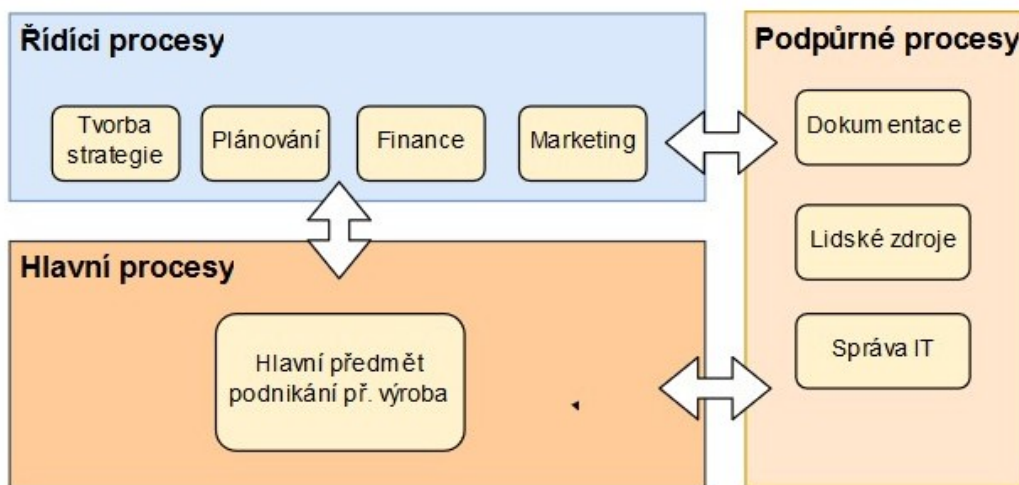
**Analýza systému řízení zakázek** – Je zřejmé, že čím kratší dobu bude proces vyřizování zakázky trvat, tím lépe pro celý systém. Sníží se náklady a na druhou stranu se zvýší zisk. Proto je nezbytné mít nastolen správný systém pro řízení zakázek. V rámci analýzy se zjistí současný stav systému řízení zakázek.

## 5.1 Mapa procesů

Výstupem procesní analýzy může být tzv. **Mapa procesů** (Process Map). Podle Šefčíka (2013, s. 28) je mapa procesů názorné a přehledné schéma procesního řízení firmy. Poskytuje informaci o veškerých procesech ve firmě, jejich členění, odpovědnost za jednotlivé procesy, vzájemné propojení procesů či odborné oblasti. Mapa procesů se obvykle člení podle přidané hodnoty na procesy *hlavní, řídicí a podpůrné*.

Již při pouhém pohledu na schéma, je patrné:

- jaké procesy jsou ve firmě;
- jak jsou procesy členěny;
- kdo za procesy odpovídá;
- které procesy jsou vzájemně propojeny;
- jaké odborné oblasti firma pokrývá.



Obrázek 17 – Příklad jednoduché mapy procesů (Vlastní zpracování)

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V souvislosti s teoretickou částí práce jsem prostudovala řadu rešerší zaměřených právě na problematiku řízení podnikových procesů. V úvodní kapitole pojednávám o jednotlivých přístupech k řízení procesů. Není žádným tajemstvím, že se přístup k řízení procesů za poslední dobu velmi změnil a účast zákazníka na zpracovatelských procesech se stala nedílnou součástí téměř každé prosperující organizace.

Významnou součástí této práce je pasáž o měření výkonnosti procesů, kde se dále zabývám dílčími metodami, jako je například Balanced Scorecard, Six Sigma či Benchmarking. Nedílnou součástí zvyšování výkonnosti procesů je potřeba neustálého zlepšování, které může být dvojího typu, a to průběžného či radikálního rázu.

Nejobsáhlejší kapitola této práce je věnována modelování podnikových procesů, kde dále rozebírám metody a techniky modelování, standardy a nástroje. Pro větší porozumění dané problematice modelování procesů, práce obsahuje podrobnější údaje o standardu UML a BPMN a modelovacím nástroji Microsoft Visio.

Získané teoretické poznatky slouží jako východisko pro praktickou část, kde se zaměřuji na zjištění aktuálního stavu řízení procesů ve firmě.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost, kterou se zabývám v praktické části, se nazývá IS Produkce s.r.o. Tuto firmu jsem si zvolila z toho důvodu, protože jsem dostala možnost absolvovat 10-ti měsíční stáž právě v této firmě.

Tato společnost patří mezi největší televizní a audiovizuální produkční studia na Moravě a pobočkami v Praze i v Bratislavě. Společnost založil pan Martin Gazda v roce 2008, který je jediným statutárním jednatelem a majitelem. Firma momentálně sídlí v budově Městského divadla Zlín. Za 10 let svého působení si získala významnou klientelu, jako například Kaufland, Blue Style, NOTINO, Euronics a spoustu dalších.

Webové stránky firmy: [www.isprodukce.cz](http://www.isprodukce.cz)

Společnost disponuje vlastním akusticky upraveným ateliérem a nahrávacím studiem. Má k dispozici herecký casting od více než 600 profesionálních herců a speakerů v 16 jazycích.

Firma nabízí řadu služeb z několika oblastí. Mezi nejvýznamnější patří:

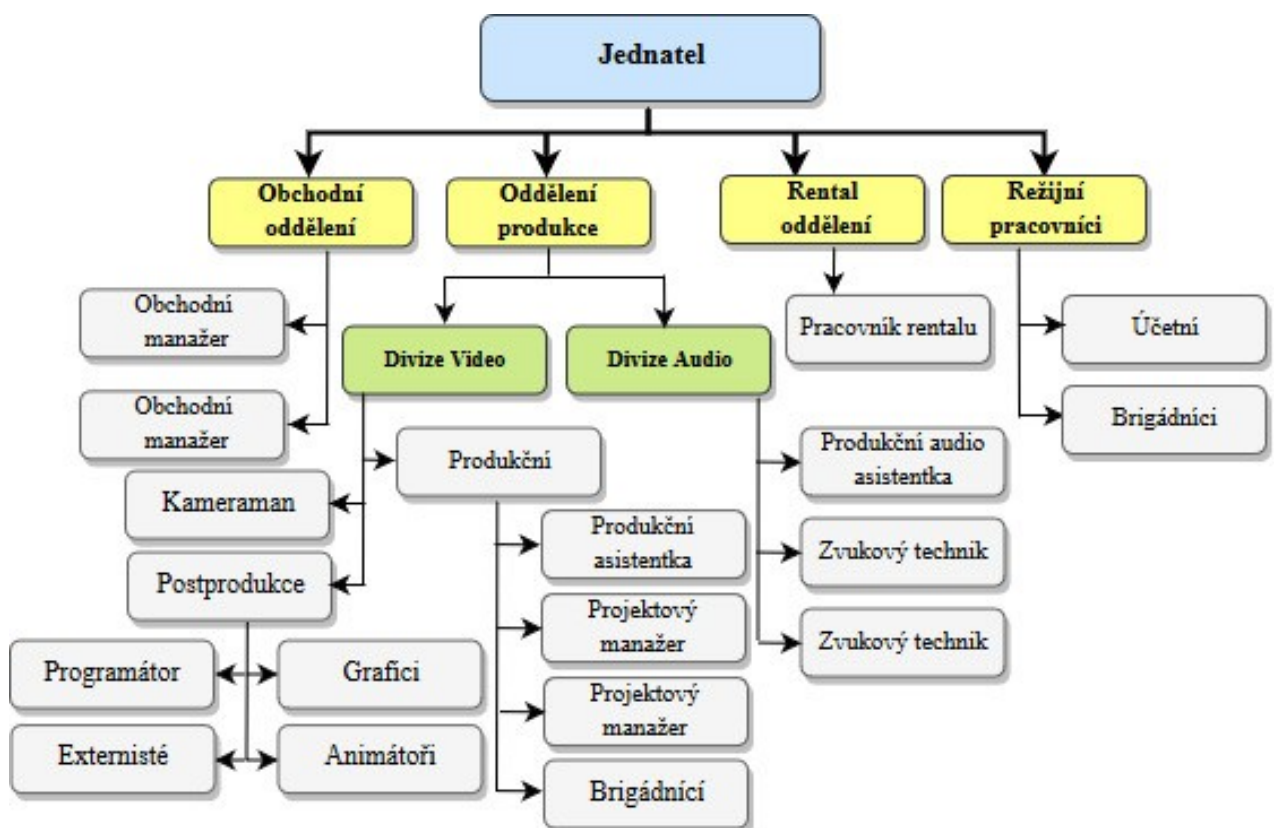
- **Film a televize**
  - Výroba televizních spotů
  - Výroba firemních prezentačních filmů
  - Výroba audiovizuálních prezentací a pořadů
  - Obrazová postprodukce
  - 3D, 2D i kreslené animace
  - Produkční a koprodukční práce
- **Rádio a zvuk**
  - Výroba rozhlasových spotů
  - Zvuková postprodukce
  - Adaptace cizojazyčných spotů a filmů do CZ a naopak
  - Natáčení e-learning projektů
  - Ozvučení reklamních, prezentačních akcí a koncertů
- **Foto a grafika**
  - Fotografování produktových a image fotografií
  - Grafické práce
  - Výroba tiskové a on-line inzerce

Společnost dále nabízí stylingové, castingové a lokační služby a nově i pronájem filmové techniky a ateliéru nebo také tvorbu online aplikací. Přestože se nejedná zcela o klasickou „výrobní“ firmu, probíhají zde produkční procesy, které jsou velmi podobné procesům výrobním.

Mimo jiné se firma podílí i na neziskové činnosti, již 8 let podporuje předčasně narozené děti a neonatologické oddělení Bařovy nemocnice ve Zlíně. Firma v roce 2015 iniciovala neziskový projekt Malé Mimi, díky němuž během jednoho roku bylo získáno přes 8 000 000 Kč. V roce 2017 se tento projekt převedl v Nadační fond Malé Mimi. (IS produkce, 2017)

## 7.1 Organizační struktura

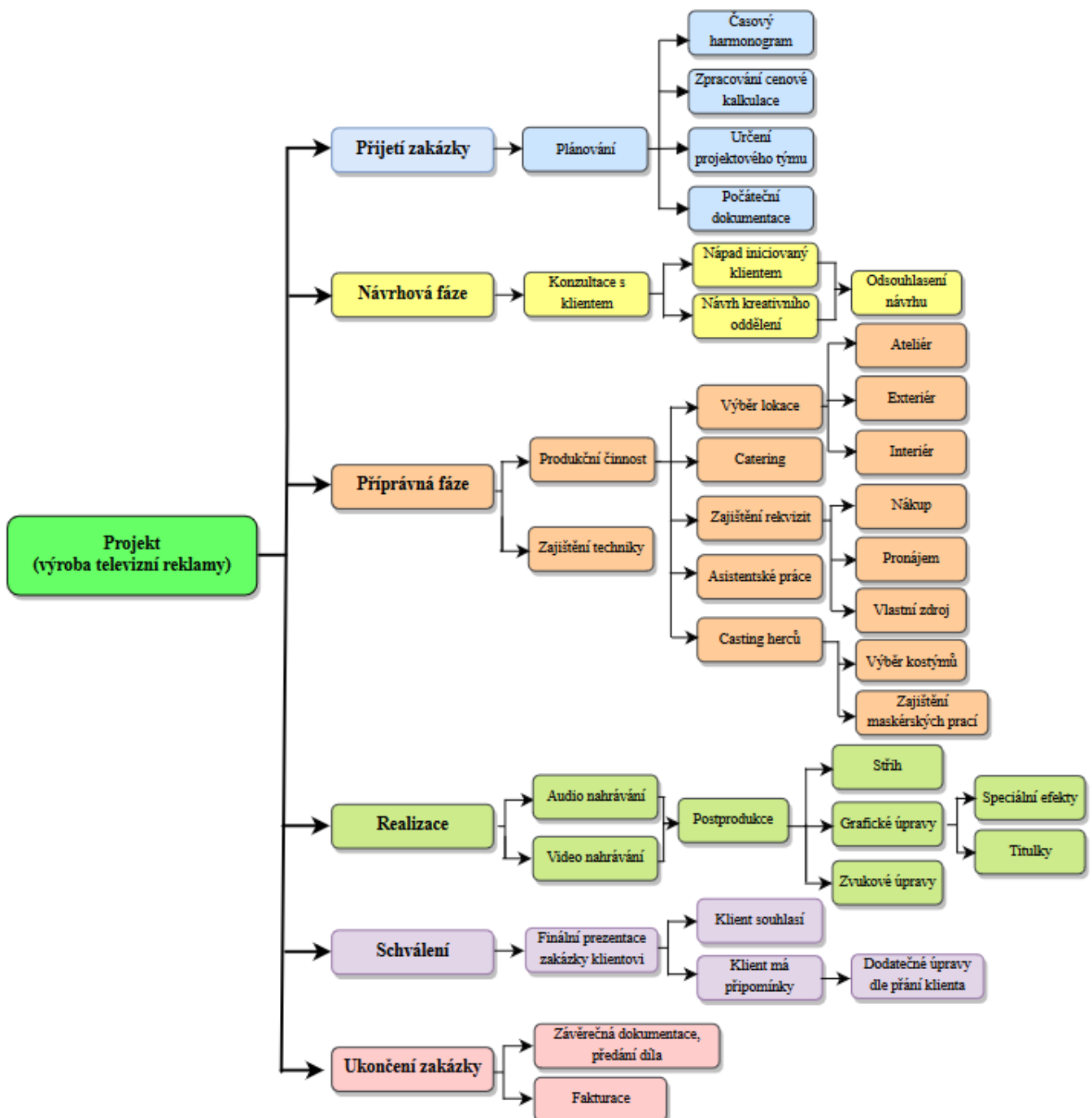
Veškeré rozhodovací činnosti a odpovědnosti u firmy IS Produkce s.r.o. zastřešuje jednatel. Firmu lze rozdělit na tři hlavní oddělení (obchodní, produkce, rental) a režijní pracovníky. Oddělení produkce se dále větví na divizi video a divizi audio, kde se dále nacházejí pracovníci příslušného oboru. Pokud nastane situace, kdy se řeší více zakázek současně a pracovníci nestíhají, jsou k dispozici externisté. Pro znázornění uvádím níže schéma organizační struktury.



Obrázek 18 – Organizační struktura firmy (Vlastní zpracování podle interní dokumentace firmy)

## 7.2 Hierarchická struktura zakázky

Pro větší porozumění procesů probíhajících v uvedené firmě předkládám hierarchickou strukturu zakázky. Tento příklad bych chtěla uvést na zakázce „výroba televizní reklamy“. Jelikož výroba v tomhle oboru je pokaždé jiná a něčím jiným specifická, nemusí dané kroky výroby být stejné ve všech případech. Zjednodušeně řečeno se jedná o výrobu na zakázku, podle aktuálních požadavků zákazníka, takže je logické, že určité kroky se budou u každé zakázky lehce lišit. Ve firmě jsou zakázky nazývány jako **projekty**.



Obrázek 19 – Hierarchická struktura zakázky (Vlastní zpracování podle interní dokumentace firmy)



Z uvedeného rozkladu je patrné, že každá zakázka musí být pečlivě naplánována a rozdělena na jednotlivé fáze. Jestliže by firma měla pouze jednu zakázku, rozklad se může jevit jako jednoduchý, možná až zbytečný, ale jelikož firma kooperuje určité zakázky současně, je třeba mít všechny procesy a odpovědnosti jasně vymezeny.

Mezi nejdůležitější fáze bych zmínila fázi *návrhovou*, *přípravnou* a potom samotnou *realizaci* zakázky. Co se týče fázi *návrhové*, v tomto odvětví je nutné, aby veškeré požadavky zákazníků byly maximálně vyslyšeny a splněny, protože výsledný produkt se zde hodnotí právě na vyhovujícím splnění těchto požadavků a pokud zákazník po zhotovení není spokojen, je třeba dělat dodatečné úpravy, což znamená dodatečné náklady a také čas pracovníků.

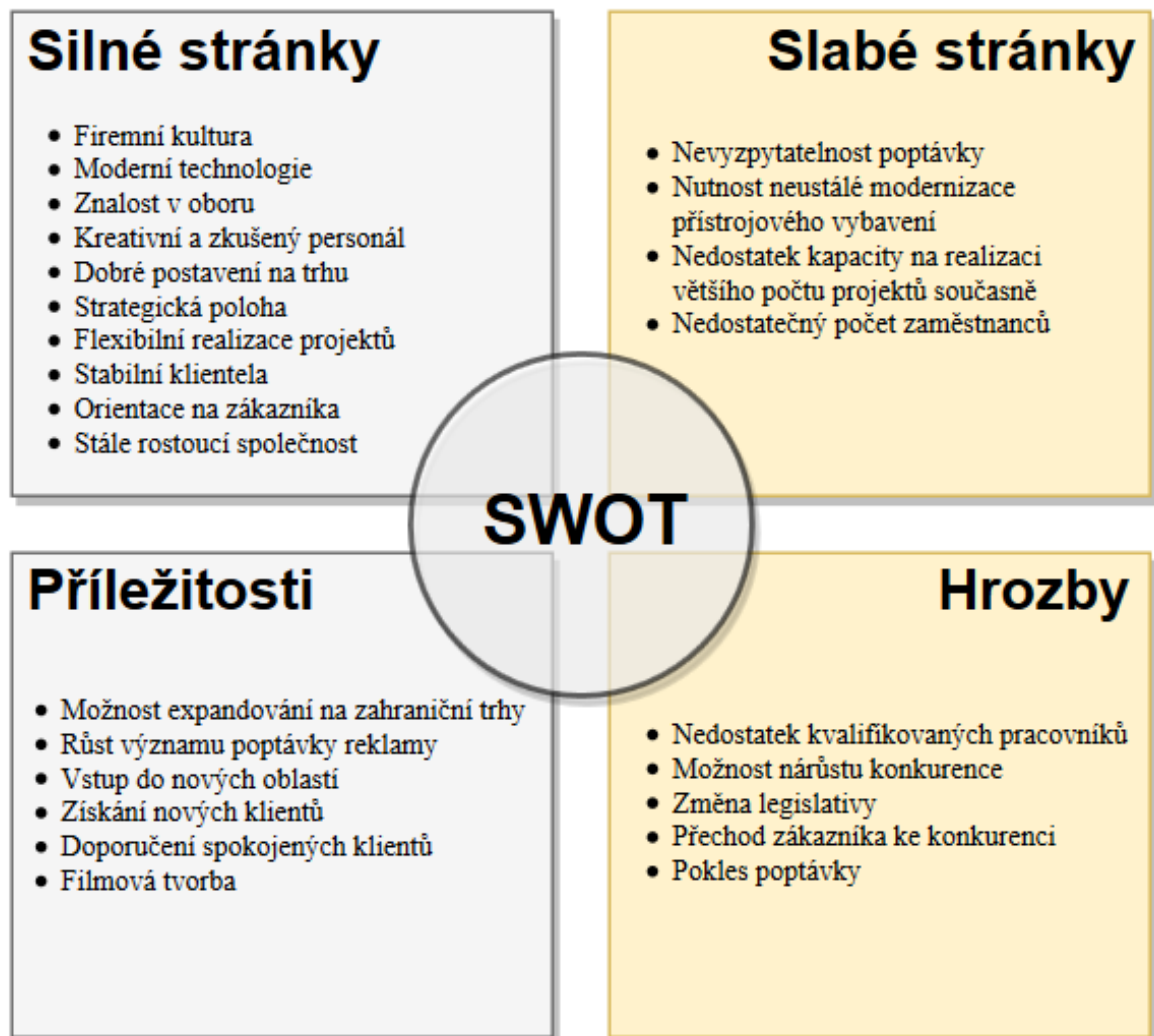
V rámci přípravné fáze se musí zajistit veškeré vybavení potřebné na natáčení a zajistit rekvizity, které mohou být k dispozici už z předchozích natáčení nebo se musí dodatečně nakoupit či zapůjčit. Musí se také vybrat lokalita, kde bude probíhat následná realizace. Ve výše uvedeném příkladu zakázky je zobrazený i casting herců, ke kterému se pojí další kroky, jako například zajištění kostýmů či maskérské práce. Aby v následném kroku realizace probíhalo vše jak má, je nesmírně důležité mít vše perfektně připraveno.

Jak bylo zmíněno výše, firma, kterou jsem si zvolila, není typickou „výrobní“ firmou. Výrobou samotnou se začne zabývat ve fázi realizace, přesně řečeno, po získání materiálů k tomu potřebných. Tím pádem bych výše uvedenou realizaci rozdělila na dvě části, a to na první, která se zabývá získáváním materiálových vstupů pro fázi druhou, kde probíhá zpracování těchto materiálových vstupů tedy **výroba**. Výrobou se v této situaci rozumí transformace pořízených zdrojů na požadovaný výsledek dle přání zákazníka, v uvedené struktuře tedy postprodukce.

Pokud je klient spokojený a nemá žádné připomínky, tak lze zakázku považovat za ukončenou. Výsledné dílo je předáno do užívání zákazníkovi.

## 8 SWOT ANALÝZA

V této kapitole se budu věnovat SWOT analýze firmy. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, jedná se o analýzu, díky které se může zhodnotit stav společnosti.



Obrázek 20 – SWOT analýza firmy (Vlastní zpracování)

### 8.1 Silné stránky

Z výše uvedeného grafického ztvárnění je již z pohledu patrné, že firma disponuje mnoha silnými stránkami. Jako první bod jsem zmínila firemní kulturu, která je velmi důležitá, a to hlavně z toho důvodu, pokud mezi zaměstnanci panuje pozitivní atmosféra, odráží se to i na firemních výsledcích. Firma díky svému zkušenému personálu nabízí 100% znalost daného oboru, což také pozitivně přispívá k celkovému postavení této firmy na trhu. Nabízí flexibilní realizaci projektů podle přání zákazníků. Za dobu svého působení si společnost vybuodovala stabilní klientelu, která obsahuje široké spektrum zákazníků.

Firma je stále ve stádiu růstu, díky kterému může v budoucnu zákazníkům nabídnout nové zajímavé možnosti.

## 8.2 Slabé stránky

Mezi slabší stránky lze považovat nevyzpytatelnost poptávky, a to hlavně z toho důvodu, že trh je stále více proměnlivý, což může zapříčinit možné změny v požadavcích zákazníků. Nutnost neustálé modernizace přístrojového vybavení může způsobovat finanční přítěž pro firmu. Firma momentálně zvažuje výstavbu nových ateliérů, což by vyřešilo poslední dva body, které jsou uvedeny ve slabých stránkách. Zvýšila by se výkonnostní kapacita spolu s možností zaměstnat nové pracovníky a firma by měla možnost rozšiřovat své působení na trhu.

## 8.3 Příležitosti

V současné době lze pozorovat růst významu poptávky po tomto oboru, speciálně po reklamách. To může pro firmu znamenat značnou příležitost a získat nové zákazníky. Dále jako hlavní příležitost je možnost expandovat na zahraniční trhy a zajistit si novou zahraniční klientelu. Je zde také pravděpodobnost, že spokojení zákazníci se budou nejen vracet, ale také doporučí firmu dál, a tím poskytnou příležitost dostat firmu do povědomí nových potencionálních zákazníků. V neposlední řadě firma má také zkušenosti s filmovou tvorbou, což může mít perspektivní výhled do budoucna.

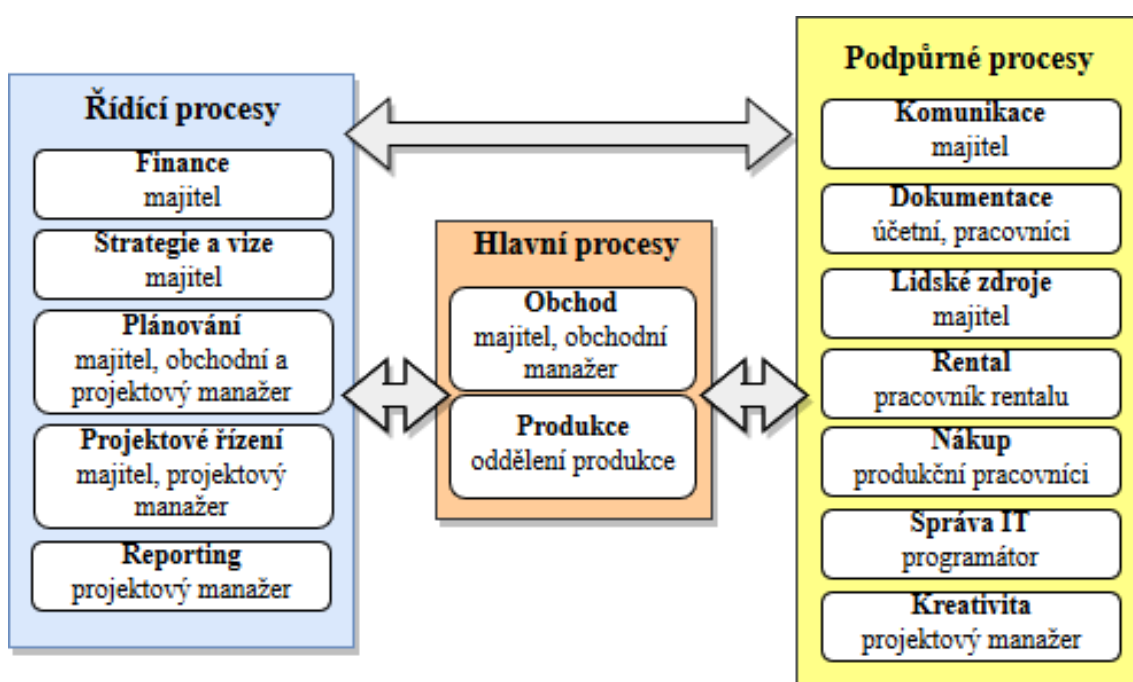
## 8.4 Hrozby

Jako hlavní možná hrozba se jeví nedostatek kvalifikovaných pracovníků, a proto se firma musí snažit této možné hrozbě co nejvíce předcházet. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků by mohl mít negativní vliv na samotný proces výroby zakázek v tom smyslu, že by mohl ovlivnit kvalitu zpracování realizovaných zakázek a také by mohl mít vliv na časové hledisko z pohledu nedodržení termínů realizovaných zakázek. Nárůst konkurence může zapříčinit ztrátu klientů. V krajním případě by na firmu mohly mít negativní vliv i změny v legislativě.

## 9 PROCESNÍ ANALÝZA

V této kapitole provedu detailní prozkoumání procesů, které probíhají ve firmě a znázorním je pomocí procesní mapy. Pro prozkoumání chodu procesů jsem si zvolila analýzu průběhu zakázky podnikem, kde dále podrobněji popíšu procesy *Obchod*, *Produkce*, „*Rental*“ a *Dokumentace*. V rámci procesní analýzy provedu i analýzu přidané hodnoty zakázky a analýzu současného systému řízení zakázek. Níže uvedené informace jsem získala prostřednictvím rozhovoru s jednatelem společnosti a osobního pozorování v rámci stáže.

### 9.1 Mapa procesů



Obrázek 21 – Firemní mapa procesů (Vlastní zpracování)

Výše uvedená mapa znázorňuje procesy, které se ve firmě odehrávají. Jak z této procesní mapy vyplývá, lze je rozdělit na tři základní skupiny, a to řídicí, hlavní a podpůrné. Procesy jsou na sobě závislé a jsou vzájemně propojeny. Pod každým procesem je patrná odpovědnost za danou činnost.

**Řídící procesy:** Mají za úkol koordinaci, organizaci a plánování. Patří sem například *Finance*, které ovlivňuje činnost ostatních procesů či *Reporting*, který je pro firmu zásadní v tom, že podává průběžné informace o stavu daných aktivit a prací souvisejících se zakázkami koncovým uživatelům. Firma si zakládá na úzké spolupráci se všemi klienty. Mezi řídicí procesy dále patří *Strategie a vize* či *Plánování*, tyto procesy jsou pro firmu velmi důležité, protože přispívají k neustálému sledování aktuálních trendů na trhu, vedou k mo-

tivaci dosažení společných cílů a zvyšují celkovou konkurenceschopnost společnosti. Jelikož se jedná o firmu, která není typickou výrobní firmou, mezi řídicí procesy je zde zařazeno i *Projektové řízení*, které je nezbytné pro správný chod a organizaci zakázek ve firmě.

**Hlavní procesy:** Jako hlavní předmět podnikání je pro tuto firmu obchod a samotná produkce. Tvoří se zde hodnota pro zákazníka. Hlavní proces *Obchod* má za úkol zprostředkovávat obchodní příležitosti, které mohou být dvojího typu, a to iniciované zákazníkem či oslovení firmou. Hlavní proces *Produkce* má za úkol přeměnit vstupy na zákazníkem požadované výstupy.

**Podpůrné procesy:** Zobrazují vstupy, které jsou nezbytné pro správné fungování hlavních procesů. Je zde například podpůrný proces *Komunikace*, která musí zajistit bezproblémový tok informací napříč celou společností či podpůrný proces *Dokumentace*, který obstarává veškerou dokumentační činnost ve firmě. Nedílnou součástí podpůrných procesů jsou i *Lidské zdroje*, které jsou velmi důležitý zdroj pro výslednou přidanou hodnotu v hlavním procesu *Produkce*. V rámci zajištění nezbytných vstupů je potřebný podpůrný proces *Nákup*. Podpůrný proces „*Rental*“ zajišťuje hlavní zdroj přístrojového zařízení, taktéž pro hlavní proces *Produkce*. V rámci firmy je zde uveden i jeden specifický podpůrný proces „*Kreativita*“, ten zaručuje jistou originalitu vzniklých výstupů produkce.

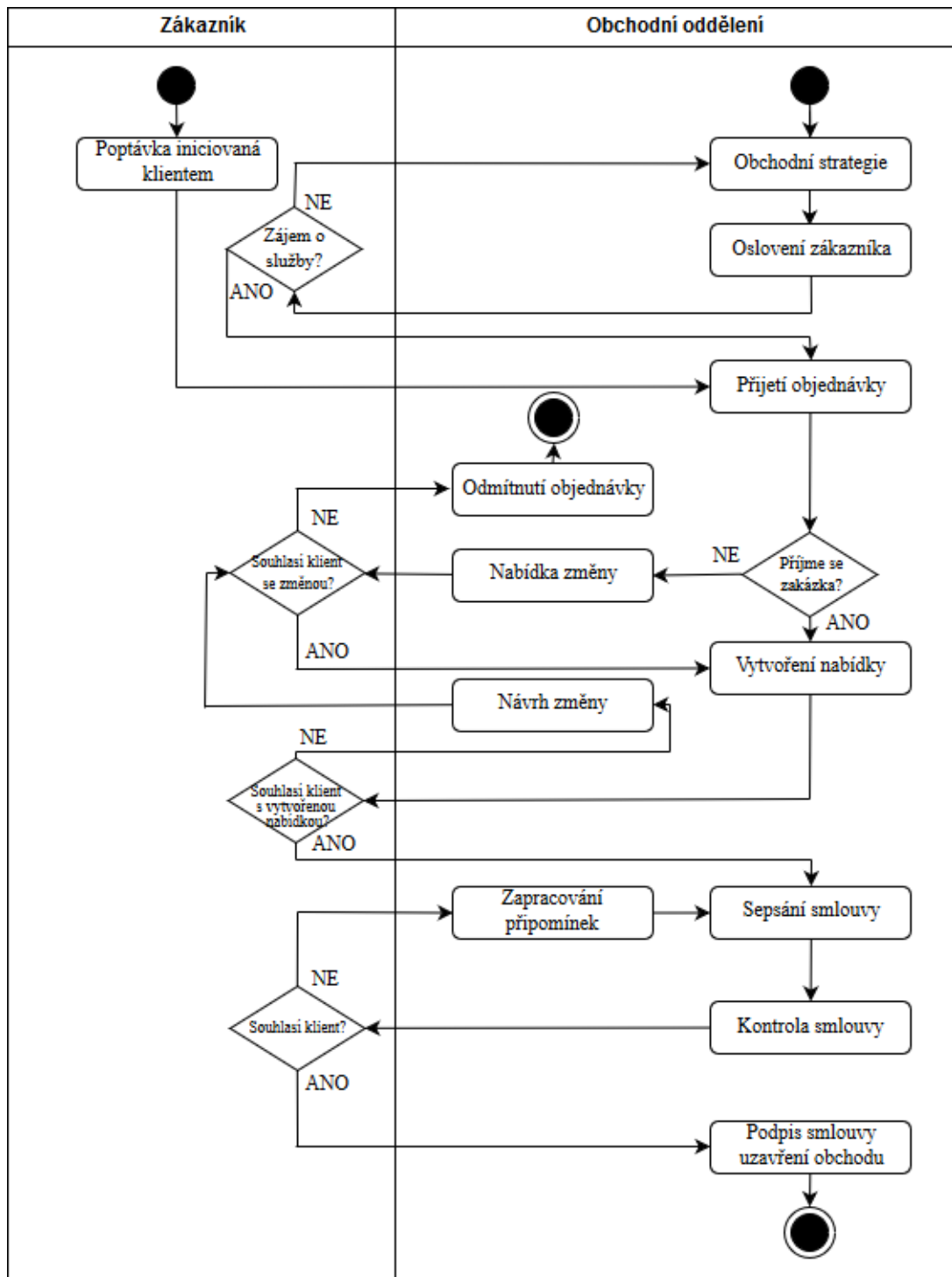
## 9.2 Analýza průběhu zakázky podnikem

Jako hlavní výstupní analýzu této práce jsem si zvolila analýzu průběhu zakázky podnikem, díky které lépe popíšu systém řízení zakázek. V rámci chodu zakázky napříč celým podnikem probíhá mnoho podnikových procesů. Mezi nejdůležitější procesy dějící se ve firmě patří hlavní proces *Obchod* a hlavní proces *Produkce*, které dále podrobněji popíšu společně se zvolenými podpůrnými procesy „*Rental*“ a *Dokumentace*.

Pro znázornění výše zvolených procesů využiji aktivity diagramy s tzv. Swimlanes, které jasně vymezují odpovědnost jednotlivých rolí či aktivit v rámci procesu.

### 9.2.1 Hlavní proces Obchod

Hlavní proces *Obchod* patří mezi nejdůležitější procesy dějící se v organizaci. Tento proces má za úkol zajistit dostatečné množství kontraktů, tak aby chod společnosti byl vyvážený a prosperující. V rámci tohoto procesu vystupují dvě strany, a to zákazník a obchodní oddělení.



Obrázek 22 – Aktivita diagram hlavní proces *Obchod* (Vlastní zpracování)

### **Iniciace poptávky**

Z uvedeného diagramu vyplývá, že počáteční aktivita může být jak na straně zákazníka, tak na straně obchodního oddělení. Může se jednat o poptávku iniciovanou samotným zákazníkem, či poptávku na základě obchodní strategie společnosti. V rámci obchodní strategie společnost oslovuje stávající či nové zákazníky. Zákazníci buď projeví zájem či nikoliv.

### **Přijetí objednávky**

Jestliže obchodní oddělení obdrží objednávku, následuje rozhodování o přijetí zakázky. Toto rozhodování probíhá na základě ekonomických faktorů nebo zjištění, zda je zakázka pro firmu zajímavá. Zde se nabízí první rezerva procesu – chybí systém, který by objektivně zhodnotil, zda se má provést daná zakázka. Rozhodování momentálně probíhá na základě posudku obchodních pracovníků, což může být vzhledem rozsáhlosti jejich činností někdy zdlouhavé. Pokud pracovníci rozhodnou, že zakázka pro firmu není zajímavá, vždy se nabízí zákazníkovi alternativa, při jakých změnách by zakázka pro firmu byla zajímavá. Zde pak záleží na zákazníkovi či souhlasí s navrženou změnou, pokud ne firma objednávku odmítne.

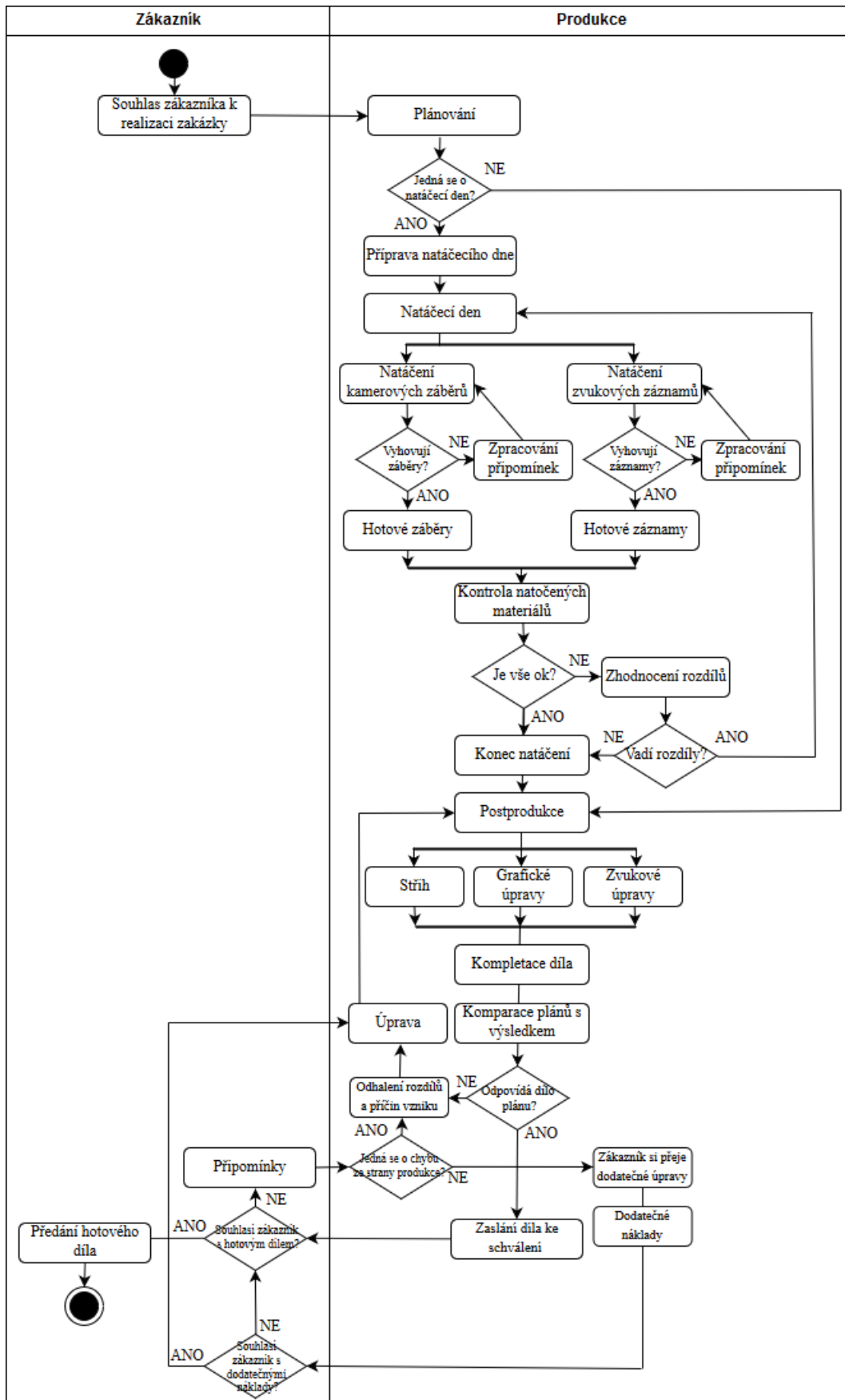
### **Vytvoření nabídky**

Po přijetí zakázky následuje vytvoření nabídky. Tady je opět začleněn do celého procesu zákazník a čeká se na jeho vyjádření k vytvořené nabídce. Pokud má k vytvořené nabídce jisté poznámky, obchodní oddělení zpracuje navrhované změny.

### **Sepsání smlouvy**

Jestliže je vše v pořádku a klient se vším souhlasí, další krok směřuje k sepsání smlouvy. Po sepsání smlouvy probíhá kontrola, kde se znovu čeká na vyjádření zákazníka. Je důležité, aby ve smlouvě bylo vše správně, protože při případných nejasnostech se účastníci obou stran obrací právě na prvotní smlouvu. V tom případě, že zákazník souhlasí se zněním smlouvy, dochází k podpisu smlouvy, tedy uzavření obchodu. Pokud má zákazník určité výhrady, zapracují se připomínky, tak aby vyhovovali obou smluvním stranám.

9.2.2 Hlavní proces Produkce



Obrázek 23 – Aktivita diagram hlavní proces *Produkce* (Vlastní zpracování)



Celý proces začíná udělením souhlasu zákazníka k realizaci zakázky, tedy podpisem smlouvy viz hlavní proces *Obchod*.

### **Plánování**

Následuje přesun do produkce, kde začíná podrobnější plánování zakázky. Důležitou informací pro celé plánování je, zda se jedná o natáčecí den, či pouze o úpravy výsledného díla v postprodukci. Plánováním se v tomto případě rozumí rozklad rozpočtu na danou zakázku, vytvoření časového harmonogramu, sestavení projektového týmu, popřípadě zajištění externistů. Dále je třeba zjistit, co je potřeba na danou zakázku nakoupit nebo nechat vyrobit. Pokud se jedná o zakázku, kde bude probíhat natáčení, musí se připravit natáčecí den (vybrat lokalita, casting herců apod.). V některých případech se může jednat i o více dní. V rámci této přípravy je důležité zabezpečit potřebnou přístrojovou techniku. Může nastat situace, kdy se za vzniku vnějších vlivů nebude zakázka stíhat, v této situaci je k dispozici podpůrný proces *Komunikace*, díky kterému se produkce snaží zajistit externí pomoc tak, aby se zakázka stihla v požadovaném termínu.

### **Natáčecí den**

Pokud jsou zajištěny veškeré vstupy potřebné pro natáčecí den, může se postoupit k realizaci natáčení. Z výše uvedeného diagramu vyplývá, že se natáčení dělí na natáčení zvukových záznamů a natáčení kamerových záběrů. Tyto dvě natáčení lze provádět synchronně. Záznamy a záběry se zhotovují tak dlouho, dokud nebudou žádné připomínky ze strany produkce, po té lze považovat vzniklé podklady za hotové. Hotové materiály podléhají kontrole, kde se odhalí, zda jsou v souladu s plány. Jestliže se najdou odchylky od původního plánu, je potřeba zhodnotit zda rozdíly vadí. V případě, že se jedná o značný rozdíl, musí proběhnout celé natáčení znovu. V opačné situaci je natáčení považováno za ukončené.

### **Postprodukce**

Po ukončení natáčení se vzniklé materiály přesouvají do postprodukce. Zde následuje nejsložitější úsek celého procesu produkce. Pokud se jednalo o natáčecí den, musí se natočené materiály protřídit a postříhat. Může se také jednat o zakázku, kdy neprobíhá natáčecí den, tudíž se celý krok natáčení přeskočí a do postprodukce jde pouze informace, co si klient přeje vyrobit. Postprodukce má dále za úkol grafické a zvukové úpravy. Mezi grafické úpravy spadají speciální efekty, 2D a 3D animace a ostatní úpravy spojené s grafikou. Ze strany zvukových úprav se může jednat o úpravu namluvených pasáží či implementaci

hudebních skladeb. V postprodukcí není jasně vymezeno, jaký úkol se bude řešit jako první, každá zakázka je jinak specifická, tudíž zde může docházet k lehčím ztrátám v komunikaci mezi jednotlivými divizemi. Jakmile je provedena veškerá korekce následuje kompletace celého díla.

### **Komparace plánů s výsledkem**

Jakmile je celé dílo zkompletováno, probíhá srovnání zhotoveného díla s původním plánem. Zde je třeba, aby bylo vše důkladně zkontrolováno a zhotoveno podle plánu schváleného klientem. Pokud dílo neodpovídá plánu, musí se odhalit rozdíly a příčiny vzniku těchto rozdílů. Po té následuje úprava a celé dílo musí zpět do postprodukcí, kde se dále provádí finální korektura všech úseků, tak aby bylo vše podle plánu.

### **Zaslání díla ke schválení**

V opačném případě, kdy dílo po komparaci s plány zcela odpovídá, je zasláno zákazníkovi ke schválení. Může se stát, že má klient nějaké připomínky, zde se pak zjišťuje, zda se jedná o chybu ze strany produkce. Když se jedná o chybu ze strany produkce, zjišťuje se opět příčina a rozdíly a následuje úprava na dodatečné náklady produkce. Takováto chyba může nastat například v mylném vzájemném pochopení zadání, jedná se zejména o maličkosti jako je například barva písma či pozadí. Na druhé straně se může stát, že dílo odpovídá plánu, ale zákazník má po zhlédnutí připomínky a chce dílo upravit. V tomto případě si produkce může určit dodatečné náklady spojené s úpravou díla. Pokud zákazník souhlasí s dodatečnými náklady, produkce dílo upraví. V opačné situaci musí zákazník rozhodnout, zda jsou jeho připomínky nezbytné a zvážit odsouhlasení původního díla.

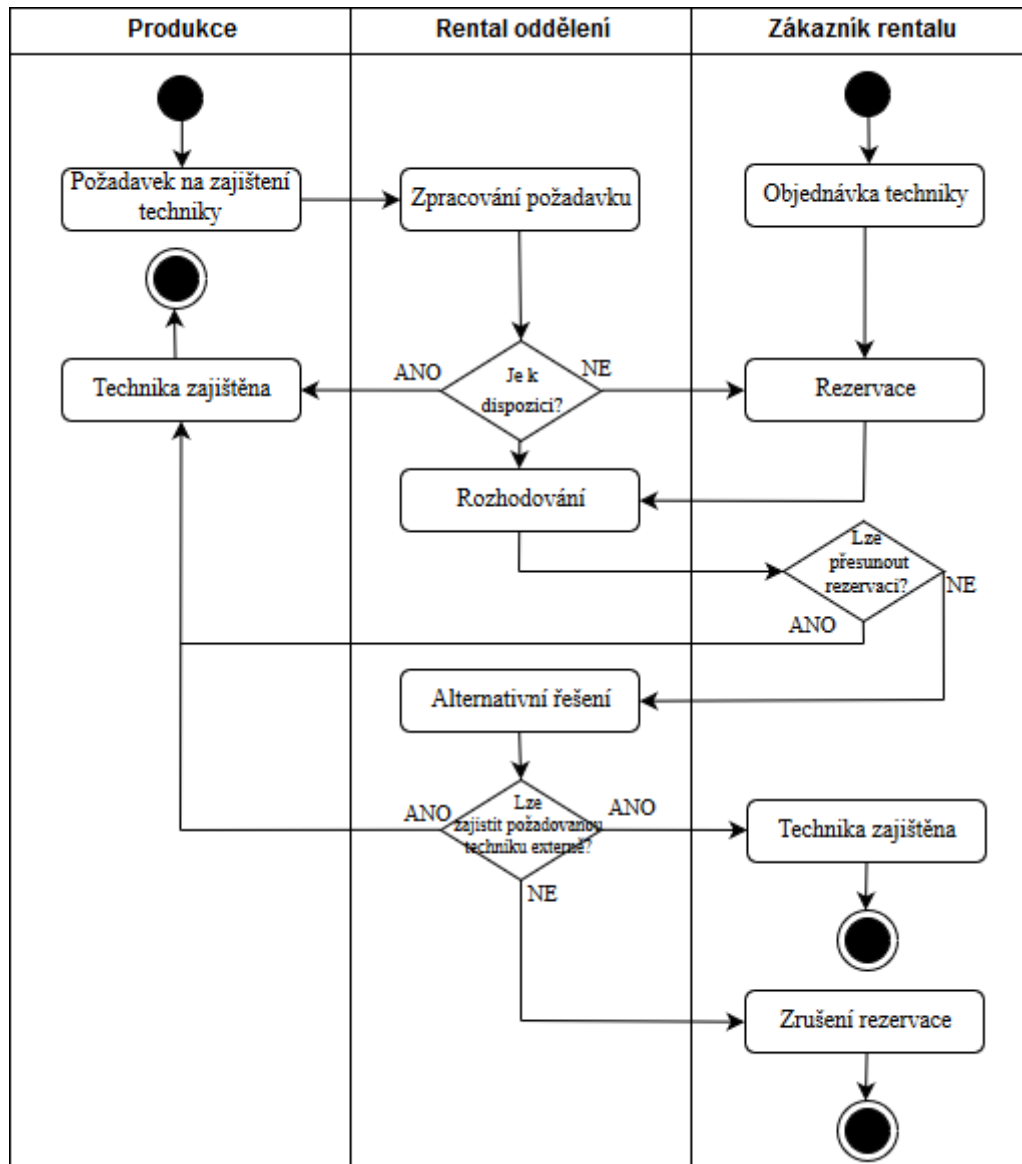
### **Předání hotového díla**

Výsledkem odsouhlasení díla zákazníkem vzniká předání díla podle časového plánu a v požadované kvalitě podle požadavků domluvených v procesu *Obchod*.

#### **9.2.3 Podpůrný proces „Rental“**

Jelikož společnost od svého vzniku disponuje značným množstvím přístrojového zařízení, rozhodla se své vybavení pronajímat prostřednictvím internetového e-shopu externím zákazníkům, což v některých situacích vede ke kolizi s interními zakázkami firmy.

V tomto procesu vystupují tři účastníci, a to produkce, rental oddělení a externí zákazník rentálu.



Obrázek 24 - Aktivita diagram podpůrný proces „Rental“ (Vlastní zpracování)

Tento proces začíná požadavkem ze strany produkce o zajištění techniky potřebnou k realizaci zakázky, viz proces *Produkce* aktivita plánování.

### Zpracování požadavku

Po příchodu informace z produkce o poptávku techniky, dochází ke zpracování požadavku ze strany pracovníka rentalu. K tomuto zpracování momentálně slouží pouze osobní záznamy pracovníka plynoucí z internetového rezervačního systému. Pracovník nahlédne do svých záznamů a zjistí, zda je v požadovaném termínu daná technika volná. Zde se může naskytnout problém, že v daný termín je technika rezervována externím zákazníkem, což vede ke kolizi požadavků.

### Rozhodování

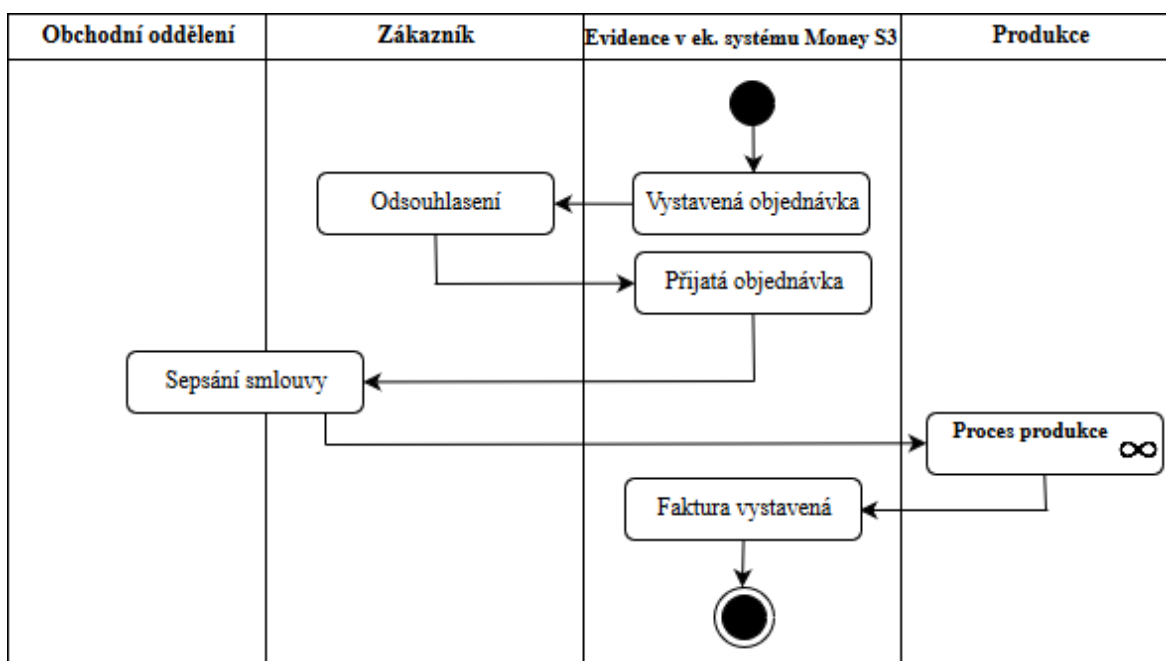
Následuje rozhodování ze strany pracovníka rentalu. Jelikož interní zakázky firmy mají vždy nejvyšší prioritu, pracovník se nejprve obrátí na zákazníka rentalu s otázkou, zda by byla možnost danou rezervaci posunout na jiný volný termín. Jestliže externí zákazník nemá možnost nebo nechce přesunout rezervaci, je v kompetenci pracovníka rentalu vymyslet alternativní řešení. Jako možnost řešení může být zajištění požadované techniky externě, tak aby byl spokojený zákazník i produkce. Externí zajištění vybavení nemusí být vždy k dispozici, v tomto případě je pracovník oprávněn zrušit objednávku externího zákazníka s kompenzací možné slevy na příští pronájem.

### Zajištění techniky

Snahou pracovníka rentalu je vždy docílit zajištění techniky pro zákazníka i produkci, a to i v případě, že by pronájem nemusel být pro firmu ziskový. Firma si váží spokojených klientů.

### 9.2.4 Podpůrný proces Dokumentace

Nedílnou součástí průběhu zakázky podnikem tvoří podpůrný proces *Dokumentace*. Dokumentace v souvislosti s průběhem zakázky napříč podnikem může být dvojího typu, a to z hlediska ekonomického či z hlediska produkce.



Obrázek 25 – Aktivita diagram podpůrný proces *Dokumentace* – ekonomický pohled (Vlastní zpracování)

Výše uvedený diagram znázorňuje ekonomický pohled dokumentační činnosti v rámci zakázky.

### **Vystavení objednávky**

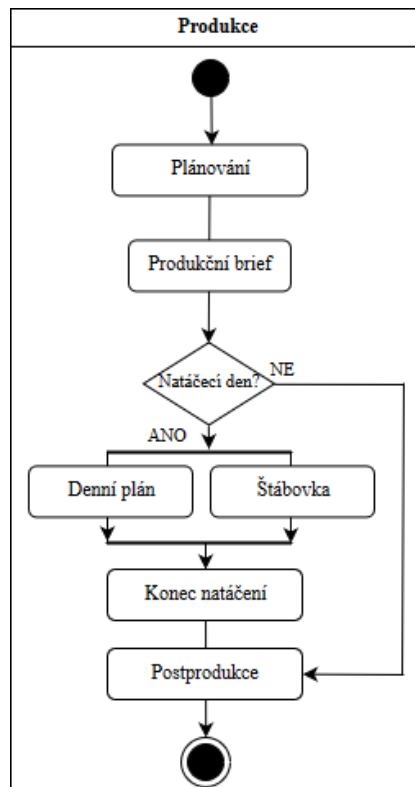
Vystavení objednávky probíhá na základě informace jdoucí z hlavního procesu *Obchod*, kdy obchodní oddělení přijme danou zakázku. Tato evidence probíhá elektronicky za pomoci ekonomického systému Money S3. Jakmile zákazník odsouhlasí návrh obchodního oddělení, z vystavené objednávky se stane přijatá objednávka. Jsou i situace, kdy se vystaví objednávka, ale zákazník si to nakonec rozmyslí nebo objednávku zruší, v takovém případě se takto evidovaná vystavená objednávka musí ze systému odstranit.

### **Sepsání smlouvy**

Další krok v rámci podpůrného procesu *Dokumentace* probíhá mezi obchodním oddělením a zákazníkem, jedná se o sepsání smlouvy. Tento krok ztvrdzuje uzavření obchodu mezi klientem a společností. Smlouva se eviduje v tištěné podobě a musí obsahovat podpis obou smluvních stran.

### **Faktura vystavená**

Sepsáním smlouvy dává zákazník souhlas k realizaci zakázky, po té probíhá podpůrný proces *Produkce*. Jelikož výše uvedená dokumentace je brána pouze z pohledu ekonomického, v rámci procesu *Produkce* zde není žádná aktivita. Jakmile proběhne celý proces *Produkce* a zhotovené dílo se předá do užívání zákazníkovi, je v systému vytvořena *Faktura vystavená*.



Obrázek 26 - Aktivita diagram podřípný proces *Dokumentace* – z pohledu produkce (Vlastní zpracování)

Výše uvedený diagram znázorňuje podřípný proces *Dokumentace* z pohledu produkce. Zde je důležitá vstupní informace, zda se jedná o natáčecí den, tato informace vyplývá z hlavního procesu *Produkce*, viz aktivita plánování. Jestliže se jedná jen o úpravy v postprodukci, je výstupem pouze jeden dokument, a to tzv. *Produkční brief*. V rámci natáčecího dne jsou pracovníkům k dispozici tzv. *Denní plán* a *Štábovka*. Tyto dokumenty jsou vedeny a sdíleny v elektronické podobě v produkčním systému společnosti. Zmíněné dokumenty jsou přiloženy k nahlédnutí v příloze P II.

### Produkční brief

Tento dokument vzniká ve chvíli, kdy klient odsouhlasí rozpočet. Obsahuje všechny důležité údaje k dané zakázce a je velmi důležitý pro celý proces předávání informací v rámci hlavního procesu *Produkce*. Dokument zahrnuje informace typu: kdo je za co zodpovědný, časový plán celé zakázky, scénáře, storyboardy<sup>3</sup>, shootingboardy<sup>4</sup>, podřípné věci jako jsou

<sup>3</sup> Storyboard je vizuální materiál, který (v reklamě) vzniká při procesu tvorby TV spotu. Jedná se o sadu rámečků s obrázky, doplněné texty, která připomíná komiksy. (Mediaguru, 2018)

<sup>4</sup> Shootingboard je obdobný storyboardu, avšak rámečky jsou tvořeny reálnými fotografiemi.

lokace, rekvizity, kostýmy, pokud se jedná o natáčecí den, tak obsahuje časový plán daného natáčecího dne. Dále se podle tohoto dokumentu řídí pracovníci v postprodukci. Často se zde také nahlíží, pokud má klient nějaké připomínky v rámci zhotoveného díla. Jedná se o jediný dokument, který prochází celým procesem *Produkce*.

### **Denní plán**

Pokud se jedná o natáčecí den, vzniká dokument zvaný *Denní plán*. Tento dokument podobně jako produkční brief vytvářejí produkční pracovníci. Na daný natáčecí den je tento dokument k dispozici v tištěné podobě. Obsahuje informace typu: v kolik hodin má být kdo na jakém místě, v kolik hodin vychází a zachází slunce, jaké je předpověď počasí na daný natáčecí den, kde se nachází nejbližší záchranná zdravotnická služba, dále obsahuje informace o tom, kdy a na jakém místě mají být herci, kdy nastupuje jaké profese (některé musí být k dispozici již na začátku dne, některé až v průběhu). Může se jednat také o více natáčecích dnů, v tom případě je na konci denního plánu vždy ve zjednodušené formě popsán následující denní plán.

### **Štábovka**

Dokument zvaný *Štábovka* obsahuje kontakty a seznam lidí, kteří pracují na natáčecím dni. Má spíše informační charakter, je důležité, aby účastníci natáčecího dne věděli, kdo na jaké lokaci pracuje, a měli k dispozici seznam kontaktů pro případ potřeby.

## **9.3 Analýza přidané hodnoty zakázky**

V rámci zpracování zakázky firma disponuje spoustou přidaných hodnot oproti konkurenčním firmám. Mezi jednu z možností této přidané hodnoty patří i jakási „spolehlivost“ firmy. Neexistuje zakázka, která by nebyla firmou dokončena, společnost vždy odsouhlasené zakázky dotáhne do konce, tím vytváří pro zákazníka pocit jistoty a spolehlivosti.

Běžné produkční firmy vytvářejí výsledné díla jen podle požadavků zákazníků, zatímco firma IS Produkce s.r.o. se snaží k pouhým požadavkům zákazníků přidat i něco navíc. Jelikož má firma ve svém týmu lidi, kteří dlouho působili ve vrcholovém marketingu, dokážou zákazníkovi poskytnout komplexní nabídku zakázky, tak aby byla nejen kvalitně zpracovaná, ale taky aby fungovala marketingově. Klienti mohou chtít vytvořit reklamu například z důvodu vyššího prodeje výrobku, proto jim firma dokáže navrhnout takové koncepce, jaké jim dopomůžou k naplnění požadovaných výstupů. Firma k realizaci za-

kázky využívá nejen pohled ze strany produkce, ale i pohled marketingových odborníků. Tato skutečnost má také za následek rychlejší reakce v případě neočekávaných změn.

Jelikož se firma s postupem času rozrůstala, oddělily se od IS Produkce s.r.o. dvě části, s kterých vznikly další dvě firmy (IS Media s.r.o., Gate 78 s.r.o.), které se dále samostatně rozvíjí. Firmy jsou i nadále podílově propojeny. Nyní v podstatě tvoří mini holding tří firem, které nabízejí zákazníkovi veškeré služby daného oboru.



Obrázek 27 – Loga spolupracujících firem (Zdroj: Interní materiály firmy)

Klient nemusí dále nic řešit, pomocí vzájemné spolupráce a propojenosti firem dokáže tento holding vybudovat zákazníkovi kompletní marketingovou strategii dané kampaně.

**IS Media s.r.o.** dokáže klientovi vybudovat v místě jeho podnikání vlastní rozhlasový nebo televizní okruh a zároveň do něj připravit vhodnou obsahovou náplň dle požadavků. Toto napomáhá zákazníkovi k zvyšování efektivity vlastního marketingu v místě jeho podnikání. Jedná se například o InStore televize či rádia, které vysílají informace pro zákazníky a nacházejí se například v obchodních centrech, na recepcích apod.

**Gate 78 s.r.o.** vytváří profesionální přípravu na základě požadovaných cílů, provádí analýzu prostředí konkurence, kreativní návrhy, vyhodnocení úspěšnosti zhotovené reklamy apod. V rámci požadavku zákazníka o pomoc při marketingové strategii tato firma dále řeší otázku funkčního charakteru tzv. co je třeba proto, aby reklama byla účelná např. použití bannerů, tiskových vizuálů, online reklamy apod.



## 9.4 Analýza systému řízení zakázek

Firma využívá k řízení svých zakázek přehledný produkční systém, který si sama vytvořila. Jedná se o online aplikaci, kde se nachází všechny důležité informace o jednotlivých zakázkách na jednom místě. Přístup do této aplikace mají k dispozici pracovníci podílející se na daných zakázkách, mají zde možnost vidět, v jaké části rozpracovanosti se nachází určitá zakázka.

Firma tento systém využívá prozatím krátce, a to od prosince 2017, tudíž systém ještě není zcela bezchybný. V průběhu používání tohoto systému se vyladují vzniklé nedostatky. Tento systém pro firmu představuje určitý typ firemního know-how. Rozhraní produkčního systému se nachází v příloze P I.

Produkční systém společnosti obsahuje několik modulů, které usnadňují práci všem pracovníkům. Obsahuje část, kde se tvoří rozpočty a vyhodnocuje zisk na jednotlivé zakázky. Dále obsahuje databázi herců, databázi lokací a také databázi kostýmů. V systému jsou také evidováni externí spolupracovníci, kde se zároveň eviduje jejich honorář za jednotlivé zakázky. Později byl přidán i nový modul *Tracking*, díky kterému se může zpětně i v průběhu zakázky kontrolovat skutečný odpracovaný čas pracovníků, tedy kontrola, zda se na dané zakázce ušetřilo nebo zda se pracovalo více, než se klientovi vyfakturovalo. I když se zjistí, že se nakonec pracovalo více, dohodnutá cena se nezvyšuje, pouze tehdy, pokud se dělají dodatečné úpravy na přání klienta.

Nevýhodou tohoto systému je, že se dá využít pouze na klasické, jednoduché zakázky. Zakázky, které jsou složité na organizaci či obsahují vícero projektů současně, je prozatím komplikované do tohoto programu zachytit. V tomto případě firma využívá systém řízení za pomoci tzv. flipchart tabule, kde pracovníci prostřednictvím brainstormingu stanoví posloupnost organizace celé zakázky.

## 10 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

V návaznosti na provedené analýzy, v této kapitole zhodnotím současný stav zvolených procesů a systému řízení zakázek. Již z pouhého pohledu je patrné, že je firma velmi dobře optimalizovaná, nenajde se situace, kde by se prováděly aktivity navíc. Aktivity ve výše analyzovaných procesech spíše chybí.

### 10.1 Východiska pro návrhovou část

Firma je v současném stavu ve fázi růstu a získává stále významnější zakázky, s tím je spojen tlak na veškeré účastníky procesu a také spojena nutnost neustálého přizpůsobování aktivit v procesu dané situaci. V souvislosti s vyšší produktivitou a vyšším počtem zakázek se jeví jako hlavní nedostatek nastavení aktivit v podnikových procesech, můžou nastat situace, kdy lidé v daných procesech netuší, co je po nich požadováno a kdo za co zodpovídá.

Provedená procesní analýza zachycuje pomocí procesní mapy podnikové procesy, které se vyskytují ve firmě IS Produkce s.r.o. Jako nejvýznamnější procesy analyzované firmy jsou hlavní proces *Obchod* a hlavní proces *Produkce*, které přinášejí výslednou přidanou hodnotu pro zákazníka. Tyto dva hlavní procesy společně s podpůrným procesem „*Rental*“ a *Dokumentace* byli dále analyzováni a znázorněni za pomoci aktivity diagramů, což přispělo k lepšímu pochopení celé posloupnosti chodu zakázky podnikem.

Ve spojitosti s analýzou průběhu zakázky podnikem jsem odhalila aktivity s potenciálem ke zlepšení. Pokud jde o hlavní proces *Obchod*, je zde pouze malá nedokonalost a to, aktivita spojená s rozhodováním o příjmu zakázek. Chybí zde systém, který by usnadnil klíčovými pracovníkům toto rozhodování. Co se týče hlavního procesu *Produkce*, zde si firma zakládá na perfektním fungování a důkladném naplánování veškerých aktivit, ale i zde může nastat situace, kdy v souvislosti se stále zvyšujícím se množstvím zakázek a přibývajících pracovníků dochází k menším nedostatkům v oblasti komunikace a organizačního nastavení procesu.

Další analyzovaný proces byl podpůrný proces „*Rental*“. U tohoto procesu se jeví jako hlavní nedostatek to, že chybí pečlivější evidence přístrojového zařízení, což by značně ušetřilo čas pracovníka rentalu. Jako poslední analyzovaný proces je podpůrný proces *Dokumentace*, zde je ze strany firmy nastaveno vše správně, nicméně zde občas vznikají pro-

blémy spojené s nedostatečným proškolením pracovníků v kontextu využívání ekonomické systému Money S3.

Provedená analýza měla za úkol zjistit, jaké přidané hodnoty firma k zakázkám nabízí. Zde má firma značnou konkurenční výhodu oproti jiným produkčním firmám, a to hlavně z toho důvodu, že svým zákazníkům nabízí komplexní služby v daném oboru. Firma také díky kooperaci s firmami IS Media s.r.o. a Gate 78 s.r.o. dokáže rychleji reagovat na jakékoli změny. Jako jediný nedostatek se v tomto případě jeví to, že potencionální zákazníci nemají povědomí o tom, že firma nabízí tyto všestranné služby.

Jako poslední byla provedena analýza systému řízení zakázek. Jelikož se jedná o tzv. výrobu na zakázku, je každá zakázka něčím jiným specifická, z toho důvodu je složité mít nastaven jednotný systém pro řešení všech zakázek. Firma disponuje vlastním produkčním systémem, který značně ulehčuje práci všem pracovníkům. Jak je již zmíněno, produkční systém se zatím využívá krátkou dobu, tudíž je stále ve fázi budování. Pracovníci v chodu této aplikace odhalují možné nedostatky, které jsou následně renovovány interním firemním programátorem. Tento systém momentálně dokáže spravovat pouze jednoduché a jasně vymezené zakázky, u složitě organizačních zakázek, kde probíhá více projektů současně, využít bohužel prozatím nejde.

Provedená procesní analýza ukázala, že stávající podnikové procesy, které jsou znázorněny v podobě procesních schémat, nejsou vždy dostatečné a přesné. Skrze definování produktů a zákazníků byly odhaleny jisté odchylky mezi definovanými a reálnými procesy. Lze proto navrhnout následující změny ve znění:

1. Zlepšení průběhu zakázky podnikem;
  - hlavní proces *Obchod*
  - hlavní proces *Produkce*
  - podpůrný proces *Rental*
  - podpůrný proces *Dokumentace*
2. Zlepšení přidané hodnoty zakázky;
3. Zlepšení systému řízení zakázek.

## 11 PROBLEMATICKÉ OBLASTI A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Ve spojitosti s výše interpretovanými zjištěnými výsledky, navrhuji možná řešení pro zlepšení současného stavu aktivit v rámci celkového řízení zakázek analyzované firmy.

### 11.1 Návrh na zlepšení průběhu zakázky podnikem

Jednotlivé procesy jsou na sobě závislé a vzájemně propojeny. Proto pro zlepšení stávajícího stavu je nutné porozumět všem procesům, které probíhají v rámci průběhu zakázky podnikem.

#### 11.1.1 Obchod

Pokud jde o hlavní proces *Obchod*, zde se projevila nedostatek v oblasti aktivity rozhodování o příjmu zakázek. Chybí zde systém, který by rozhodl, kdy a jaká zakázka se bude realizovat, popřípadě odpovědná osoba pouze za tuto činnost.

Do budoucna by firma chtěla vytvořit systém pro toto rozhodování. Jednalo by se o systém, který by po zpracování základních dat plynoucích z přijaté objednávky vyhodnotil, zda je zakázka pro firmu výnosná a zajímavá. V souvislosti s tímto návrhem na řešení se nabízí otázka, zda by tento systém byl nápomocný i v případě takových zakázek, které firma chce přijmout, i kdyby to znamenalo, že by zakázka pro firmu nebyla zcela zisková, ale do budoucna by mohla firmě přinést značný užitek ve formě nových významných zákazníků. Tudíž i v rámci tohoto nového systému na rozhodování by mohly vznikat možné nejasnosti z hlediska právě těchto netradičních zakázek.

Jako druhá možnost řešení tohoto problému se nabízí přijmout nového pracovníka, který by vykonával právě tuto rozhodovací činnosti. Jednalo by se o pozici rozpočtáře, který by měl za úkol přípravu a sestavování rozpočtu, zpracování cenové kalkulace a přehledy jednotlivých zakázek a také úplnou kompetenci v oblasti rozhodování o příjmu netradičních zakázek. Muselo by se jednat o opravdu způsobilého člověka, který by byl schopný se rychle adaptovat do prostředí firmy.

V souvislosti s přijetím nového pracovníka na pozici rozpočtář, je třeba uvažovat o nákladech spojených s tímto pracovním místem. Lze je rozdělit na náklady pravidelné (měsíční) a na náklady jednorázové.

Tabulka 1 – Pravidelné měsíční náklady na nového pracovníka

<b>Pravidelné měsíční náklady</b>	
<b>Hrubá mzda</b>	30 000 Kč
<b>Odvody (SP, ZP – 34% z HM)</b>	10 200 Kč
<b>Celkové náklady</b>	40 200 Kč

Mzda zaměstnanců ve firmě se skládá z tzv. pevné a pohyblivé složky. Pohyblivá složka mzdy je vázána na splnění objemu práce nebo na dosažení konkrétního cíle (splnění zakázky apod.). Nástupní hrubá mzda nového zaměstnance na pozici rozpočtář se skládá pouze z pevné složky a je odhadována na 30 000 Kč. Jestliže se pracovník osvědčí, bude mu postupem času navýšena mzda o pohyblivou složku, která se bude odvíjet od kvality provedené práce.

Tabulka 2 – Jednorázové náklady spojené s přijetím nového pracovníka

<b>Jednorázové náklady</b>	
<b>Inzerát k nalezení pracovníka</b>	2 000 Kč
<b>Zařízení kanceláře</b>	15 000 Kč
<b>Hardware</b>	23 000 Kč
<b>Software</b>	8 500 Kč
<b>Školení</b>	2 500 Kč
<b>Celkové jednorázové náklady</b>	51 000 Kč

Výše uvedené náklady jsou spojené zejména s nákupem vybavení pro vykonávání práce, jedná se tedy pouze o jednorázové náklady. Podrobnější přehled cenové nabídky IT zařízení je uveden v příloze P III.

Celkové náklady na přijetí nového zaměstnance jsou odhadovány na 91 200 Kč. Pro následující měsíce jsou náklady spojené s tímto zaměstnancem kalkulovány na 40 200 Kč.

### 11.1.2 Produkce

Aktivity spojené s tímto hlavním procesem jsou neustále ve fázi vylepšování a budování, proto zde dochází k nejasnostem hlavně v oblasti komunikace a organizace. S rostoucím počtem zakázek nastává situace, kdy někteří účastníci procesu neví, co mají v danou chvíli dělat, což vede k zbytečným ztrátám při realizaci zakázek.

Jako možné řešení tohoto nedostatku se nabízí zavést do firmy tzv. **standarty** či manuály (postupy) pro každou pracovní pozici, podle kterých by jakýkoli pracovník po náhledu přesně věděl, co má dělat, aniž by se musel dotazovat ostatních kolegů. V souvislosti se zavedením pracovních návodů by se vylepšil celý systém řízení zakázek a nedocházelo by ke ztrátám spojených s čekáním na instrukce od ostatních pracovníků.

Zavedení těchto standardů by také usnadnilo adaptaci nových pracovníků do veškerých procesů probíhajících ve firmě. Každý zaměstnanec by jasně věděl, kdo za co má zodpovědnost a co je jeho náplní práce.

### 11.1.3 „Rental“

Tento proces má pro firmu velký potenciál a to i z pohledu finanční perspektivy. Pro firmu je tento podpůrný proces stále novinkou, takže postupně také prochází určitým druhem vylepšování.

V rámci návrhu na zlepšení podpůrného procesu „*Rental*“ se nabízí vylepšit **evidenci** přístrojového zařízení. Jako nejlepší řešení se jeví zavést evidenci za pomoci čárových kódů. V souvislosti se zavedením těchto čárových kódů by se vylepšil celkový přehled rezervovaného vybavení a také systematické uspořádání zařízení ve skladu.

Firmě by na zavedení těchto čárových kódů stačilo zakoupit čtečku, která je kompatibilní s ekonomickým systémem Money S3, který firma využívá a dokoupit doplňující moduly tohoto programu podporující tvorbu, tisk a práci s čárovými kódy. Výhodou tedy je, že by firma nemusela investovat do nového programu.

Pro přesnost níže uvedených údajů jsem oslovila společnost Solitea, a.s., která poskytuje program Money S3.

Pro zavedení této evidence by bylo nutné dokoupit následující moduly:

- *generování EAN kódů*, varianta PROFÍ SINGLE;
- *PrintCard S3* (umožňuje rychlý tisk samolepících štítků), varianta SINGLE.

Popřípadě *E-shop konektor*, který dokáže synchronizovat objednávky z e-shopu s programem Money S3, což by usnadnilo veškerou práci spojenou s tímto podpůrným procesem.

Pracovník by si vytvořil evidenci veškerého vybavení v programu Money S3, následně by ke každému zařízení vygeneroval EAN kód a pomocí PrintCard by se vytiskly štítky, které by následně byly nalepeny na přístrojové zařízení, což by ulehčilo následné načítání dat prostřednictvím čtečky.

Cena 12-ti samolepících etiket ve formátu A4 se pohybuje cca 170 Kč bez DPH za 100 listů.

Tabulka 3 – Náklady spojené se zavedením evidence přístrojového vybavení

<b>Náklady spojené se zavedením evidence přístrojového vybavení</b>	
<b>Scanner Honeywell Voyager</b> (čtečka doporučená společností Solitea, a.s.)	2990 Kč bez DPH
<b>Generování EAN kódů</b> Varianta PROFI SINGLE	2950 Kč bez DPH
<b>PrintCard S3</b> Varianta SINGLE	2950 Kč bez DPH
<b>E-shop konektor</b>	4990 Kč bez DPH
<b>Celkové náklady</b>	13 880 Kč bez DPH

Výše uvedené ceny jsou převzaty z oficiálního ceníku společnosti Solitea, a.s, který je k dispozici na internetových stránkách - [www.money.cz](http://www.money.cz) (aktuální období I. Čtvrtletí 2018).

Celkové náklady, které by firma musela investovat k zavedení evidence přístrojového zařízení, jsou vykalkulovány na 13 880 Kč bez DPH. Další náklady spojené s touto evidencí např. samolepící etikety by dále byly dokoupeny dle reálné potřeby firmy.

#### 11.1.4 Dokumentace

Co se týče tohoto podpůrného procesu, zde se nevyskytuje žádný nedostatek, který by výrazně omezoval chod zakázky podnikem. Můžou zde vznikat pouze menší chyby spojené s naváděním informací do programu Money S3, kterým by se dalo předcházet průběžným proškolením zaměstnanců pracujících v tomto ekonomickém systému.

## 11.2 Návrh na zlepšení přidané hodnoty zakázky

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem, firma disponuje opravdu mimořádnou přidanou hodnotou, kterou nabízí k zakázkám. Jediným nedostatkem je, že zákazníci nemají dostatečné ponětí o tom, co všechno firma svým klientům poskytuje.

Tato situace by se do budoucna mohla změnit, a to hlavně díky vzájemnému nabízení služeb všech tří spolupracujících firem. Je důležité, aby zákazníci věděli, co všechno jim firma v rámci vyhotovení zakázky může nabídnout. Jako další možná varianta se nabízí zvýšit propagaci nabízených služeb prostřednictvím internetu nebo například tištěné inzerce.

## 11.3 Návrh na zlepšení systému řízení zakázek

Jak je již patrné, firma které se věnuji v této práci je výjimečná ve všech směrech, a to také ve stylu a systému řízení svých zakázek. Jelikož se nejedná o typickou výrobní firmu, kde je nastolen určitý výrobní plán, je zapotřebí, aby firma měla k dispozici systém, ve kterém může operativně spravovat své zakázky. V souvislosti s touto skutečností si firma vytvořila vlastní produkční systém.

Co se týče návrhu na zlepšení tohoto systému, nabízí se zde otázka, zda je velký problém, že tento systém prozatím neumožňuje řízení složitějších zakázek. V současném stavu to není nejdůležitější otázka, ale pokud firma v budoucnu bude mít víc takovýchto zakázek, může to způsobit značné potíže v rámci celkového řízení zakázek.

Do budoucna by tento systém také mohl obsahovat databázi výše navrhovaných pracovních postupů, což by zvýšilo celkový firemní know-how.

Výše uvedené návrhy na zlepšení byly předloženy a konzultovány s jednatelem společnosti, který je zhodnotil jako přínosné. V současné době (II. Čtvrtletí 2018) probíhá přípravná fáze.



## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou podnikových procesů a jejich modelováním. Cílem této práce byla analýza současného systému řízení podnikových procesů ve firmě IS Produkce s.r.o. V teoretické části práce jsem se zaměřila na přístupy k řízení procesů včetně detailnějšího prozkoumání projektového řízení, které s tímto tématem úzce souvisí. Nejrozsáhlejší část práce je věnována samotnému procesnímu modelování, kde jsem rozebrala základní metodické přístupy k modelování podnikových procesů a podrobněji popsala standard UML, který jsem následně využila v praktické části práce.

V praktické části jsem se věnovala obecnému popisu společnosti, jejím základním charakteristikám a specifikacím. Provedla jsem SWOT analýzu firmy, díky které jsem identifikovala silné a slabé stránky firmy a možné příležitosti a hrozby. Pomocí vrcholové procesní mapy jsem zjistila, jaké podnikové procesy probíhají ve firmě. Následně jsem zvolila podnikové procesy, které dále budou podléhat procesní analýze.

Z procesní analýzy vyplynulo, že analyzované procesy jsou jako celek nastaveny správně, nicméně při podrobnějším prozkoumání jsem našla určité aktivity s potenciálem ke zlepšení, které by měly v konečném důsledku zefektivnit celý chod zakázky napříč podnikem. Doporučila jsem návrhy, které by mohly vést k zvýšení produktivity celé firmy. Jedním z návrhů je například přijetí pracovníka, který by usnadnil rozhodování o příjmu zakázek nebo také návrh na zavedení důkladnější evidence přístrojového zařízení.

Za celou dobu své působnosti firma musela již několikrát zavést změny v nastavení podnikových procesů, než se vypracovala do dnešní podoby, tedy stabilní společnosti s dobrým jménem. V dnešní uspěchané době nesmíme zapomínat na fakt, jak moc je důležité sledovat aktuální trendy a technologický vývoj, protože následně zjistíme, že je neustále možné něco zlepšovat.

Díky vypracování této práce jsem získala nové zkušenosti a dívám se na spoustu věcí nyní jinak. Domnívám se, že se mně podařilo nahlédnout do vnitřních procesů firmy a pochopit jejich vzájemné návaznosti a spojitosti. Taktéž je nutno zmínit, že za mapováním probíhajícími procesů, ale také jejich udržování a zlepšování je obrovský kus práce a zkušeností. Významným zjištěním je i skutečnost, že se mohu účastnit tvorby těchto procesů, navrhnout a měnit je na základě svého pohledu a zkušeností z pracovního a dnes již odborného hlediska procesního řízení.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 240 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-5457-4.

HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

KLIMEŠ, Cyril. *Modelování podnikových procesů*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2014, 120 s. CZ.1.07/2.2.00/28.0245.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Fourth edition. Pennsylvania: PMI, 2008, 467 s. ISBN 9781-933890-51-7.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., akt. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŠEFČÍK, Vladimír a Jiří KONEČNÝ. *Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2013, 106 s. ISBN 978-80-7454-2800.

ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, c2009, 192 s. Monografie. ISBN 978-80-7395-205-1.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

### Elektronické zdroje

Co je to projektový management. *Jobfairs* [online]. [cit. 2017-10-04]. Dostupné z: <http://www.jobfairs.eu/magazin/co-je-to-projekto-vy-management>

Databáze nejlepších praktik. *Bestpractices* [online]. Copyright ©2018 [cit. 02.02.2018]. Dostupné z: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>

O nás – IS Produkce. *IS Produkce* [online]. Copyright © 2008, 2018 IS Produkce.cz. Všechna práva vyhrazena. [cit. 02.02.2018]. Dostupné z: <https://isprodukce.cz/o-nas/>

Robot Check. *Robot Check* [online]. Copyright © 1996 [cit. 02.02.2018]. Dostupné z: <https://www.amazon.com/Microsoft-Visio-Standard-2016-Download/dp/B0153V67O8>

Six Sigma - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 02.02.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/six-sigma>

Storyboard. *MediaGuru* [online]. Copyright © 2018 [cit. 27.03.2018]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/storyboard/>

SWOT analýza - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 02.02.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

WBS	Work Breakdown Structure
BSC	Balanced Scorecard
ABC	Activity Based Costing
B2B	Business-to-Business
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control
IS	Information System
ICT	Information and Communication Technologies
SW	Software
BPM	Business Process Management
BRP	Business Process Reengineering
BSP	Business System Planning
BDP	Business Process Diagram
ARIS	Architecture of Integrated Information Systems
BPMN	Business Process Management and Notation
BPML	Business Process Modeling Language
UML	Unified Modeling Language
ISAC	Information System Work and Analysis of Change
DEMO	Design & Engineering Methodology for Organizations
IDEF	Inregrated Definition
WfMC	Workflow Management Coalition
ISO	International Organization for Standardization
CABE	Computer Aided Business Engineering
CAD	Computer Aided Design
EAN	European Article Number

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Základní schéma podnikového procesu .....	13
Obrázek 2 – Členění procesů a vztahy mezi nimi .....	14
Obrázek 3 - Fáze řízení projektu.....	16
Obrázek 4 – příklad WBS .....	17
Obrázek 5 – Metoda BSC .....	19
Obrázek 6 – Schéma procesu Benchmarkingu .....	20
Obrázek 7 – DMAIC.....	21
Obrázek 8 – Průběžné zlepšování procesu .....	22
Obrázek 9 - Model zásadního reengineeringu .....	22
Obrázek 10 – Postup tvorby BSP .....	25
Obrázek 11 – Symboly BPML .....	27
Obrázek 12 – Symboly diagramu aktivit .....	28
Obrázek 13 – Příklad interního modelu UML .....	29
Obrázek 14 – Příklad externího modelu UML .....	29
Obrázek 15 – Rozhraní MS Visio Standard 2016.....	31
Obrázek 16 – Kvadranty SWOT analýzy .....	32
Obrázek 17 – Příklad jednoduché mapy procesů.....	34
Obrázek 18 – Organizační struktura firmy .....	38
Obrázek 19 – Hierarchická struktura zakázky .....	39
Obrázek 20 – SWOT analýza firmy .....	41
Obrázek 21 – Firemní mapa procesů .....	43
Obrázek 22 – Aktivitní diagram hlavní proces <i>Obchod</i> .....	45
Obrázek 23 – Aktivitní diagram hlavní proces <i>Produkce</i> .....	47
Obrázek 24 - Aktivitní diagram podpůrný proces „ <i>Rental</i> “ .....	50
Obrázek 25 – Aktivitní diagram podpůrný proces <i>Dokumentace</i> – ekonomický pohled.....	51
Obrázek 26 - Aktivitní diagram podpůrný proces <i>Dokumentace</i> – z pohledu produkce.....	53
Obrázek 27 – Loga spolupracujících firem.....	55

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Pravidelné měsíční náklady na nového pracovníka.....	60
Tabulka 2 – Jednorázové náklady spojené s přijetím nového pracovníka.....	60
Tabulka 3 – Náklady spojené se zavedením evidence přístrojového vybavení.....	62

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: ROZHRANÍ PRODUKČNÍHO SYSTÉMU

PŘÍLOHA P II: PRODUKČNÍ BRIEF

PŘÍLOHA P III: PŘEHLED CENOVÉ NABÍDKY NA POŘÍZENÍ IT ZAŘÍZENÍ  
PRO NOVÉHO PRACOVNÍKA

# PŘÍLOHA P I: ROZHRANÍ PRODUKČNÍHO SYSTÉMU

Produkcce						
PRODUKCE	POSTPRODUKCE	U KLIENTA	HOTOVO	ČEKÁME NA START	ZAMRZLO	
<b>MARTIN GAZDA</b>						
<b>IS181021</b> KAUFLAND - TVC BREZEN Kaufland Česká republika v.o.s. 19.02.2018 -	<b>IS181019</b> Aulin Gel Opjvy Brno 09.02.2018 -	<b>NABÍDKA</b> adaplace VIDEO GAT VLADO 02.01.2018 -				
	<b>IS181015</b> KAUFLAND - TVC UNOR Kaufland Česká republika v.o.s. 09.02.2018 -					
	<b>IS181017</b> GIENGER - TVC ELEMENTS adaptace Gienger 29.01.2018 -					
	<b>IS181011</b> GS - TVC GS CONDRU UNOR (prava) Green Swan Pharma 28.01.2018 -					
	<b>IS181003</b> KAUFLAND - TVC LEDEN Kaufland Česká republika v.o.s. 04.01.2018 -					
<b>LUBOMÍR CHURÝ</b>						
<b>NABÍDKA</b> BATA - video seestřh 25 let Bata 02.02.2018 -	<b>IS182003</b> Continental BARUM 70 let Continental 15.12.2017 -	<b>NABÍDKA</b> Vestřh n/a 01.02.2018 -		<b>IS182010</b> RELAX - SV n/a 06.11.2017 -	<b>NABÍDKA</b> Dynamax - SV 10s n/a 11.12.2017 -	
	<b>IS182005</b> CROSS - WIM video (střh č. IS172090) n/a 07.12.2017 -	<b>IS182013</b> Hamě - velikonoční (prava - linecká, náptně) Hamě 18.01.2018 -		<b>IS172058</b> RUDDOLF JELINEK facebook video RUDDOLF JELINEK a.s. 02.09.2017 -	<b>NABÍDKA</b> video broadcast Varšava n/a 26.11.2017 -	
		<b>IS182004</b> CROSS - seestřh z třmřu (střh č. IS172090) CROSS Zřh, a.s. 08.01.2018 -			<b>NABÍDKA</b> LIVNO video n/a 13.11.2017 -	
		<b>NABÍDKA</b> ASKO TV spoty n/a 18.12.2017 -			<b>IS2007</b> LOCOMOTION - Demos - korporční video n/a 16.06.2017 -	
<b>BARBORA NOVÁČKOVÁ</b>						
	<b>IS181010</b> REVOLTA - Siemens TVC CZ, SK lokalizace Revolta a.s. 10.01.2018 -				<b>NABÍDKA</b> Eta - výroba radiospotu ETA a.s. 17.01.2018 -	

Produkční systém – Základní rozhraní (Zdroj: Interní)







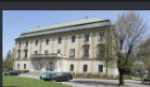
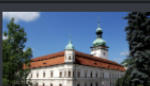

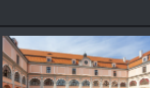
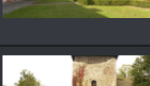
● Produkce   € Rozpočty   🏢 Firmy   👤 Spolupracovníci   📍 **Lokace**   📄 Kostýmy   🕒 Tracking

👤 Uživatelé   👤 Martin Gazda

---

vše   apartmán   Atelier   bar   bazén   bazilika   cesta   garáž   hora   hospoda   hotel   hrad   chmelnice  
 jezero   jiné zajímavé místo   kancelář   kavárna   klub   kopec   kostel   kuchyň   lázně   léčebna   les   ložnice  
 město   motel   muzeum   nemocnice   obchod   obývací pokoj   park   penzion   pole   potok   resort  
 restaurace   rodinný dům   rybník   řeka   srub   terasa   ulice   ústav   vesnice   vila   vinice   vodní nádrž  
 wellness   zahrada   zahradní domek   zámek   zřícenina

Zobraz záznamů    Hledat:

* 📷	Foto	Název	Typ	Keywords
		Stylový interiér rodinného domu	kuchyň, obývací pokoj, rodinný dům	kasa, štěpán, hej, sk
		Arcibiskupský zámek Kroměříž	rybník, zahrada, zámek	zamek, zahrada, strom, jezírko, pohadka, sal, bal
		Květná zahrada Kroměříž	zahrada	zahrada, kvetina, ker, kaplicka, pohadka, editorial, foceni
		Psychiatrická nemocnice v Kroměříži	léčebna, ústav, zahrada	nemocnice, lecebna, strom, film, deprese
		Justiční akademie Kroměříž	jiné zajímavé místo	stavba, novorenesance, justice, akademie, pravo, pravnik
		Zámek Zlín	zahrada, zámek	zamek, zahrada, strom, vinny sklep, atrium, galerie, pohadka
		Zámek Vsetín	zámek	zamek, cesta, strom, velký sal, bar, pohadka
		Zámek Kinských Valašské Meziříčí	zahrada, zámek	zamek, zahrada, strom, altanek, amfiteatr, detske hrste, letni kino, park
		Zámek Žerotínů Valašské Meziříčí	zámek	zamek, kasna, podloubi, mklub, velký sal, maly sal, chodby, podium
		Hrad Lukov	hrad	hrad, zricenina, strom, les, priroda, most

Zobrazují 1 až 10 z celkem 182 záznamů

Předchozí   1   2   3   4   5   ...   19   Další

Produkční systém – Rozhraní databáze lokací (Zdroj: Interní)

## PŘÍLOHA P II: PRODUKČNÍ BRIEF

[is] produkce



### TVC 2017

produkční brief

[is] produkce

### BLUE STYLE TVC 2017

klient: BLUE STYLE  
manager: Kateřina Skopalová

produkce / production: IS Produkce  
vedoucí produkce / production manager: Martin Gazda - tel: 603 829 166  
asistent produkce / production asistent: Lucie Skládalová - tel: 777 623 231

režisér / director: Dan Svátek

### DATUM NATÁČENÍ / SHOOTING DATE

**PONDĚLÍ**  
**2.10.**

PAVLÁSEK JITKA

**ÚTERÝ**  
**3.10.**

PAVLÁSEK JITKA

## ŠTÁBOVKA

★	vedoucí produkce	Martin Gazda	POTVRZENO
★	produkční	Lucie Skládalová	POTVRZENO
★	režisér	Dan Svátek	POTVRZENO
★	pomocný režisér	Radek K. Vysoudil	POTVRZENO
★	vedoucí natáčení	Pavel Kundera	POTVRZENO
★	kameraman	Orlín Stančev	POTVRZENO
	ostřič	Michal Bouška	POTVRZENO
	grip	Honza Balán	POTVRZENO
	grip asist 1	Tomáš Balán	POTVRZENO
★	Videooperátor & DIT	Přemysl Chmelař	POTVRZENO
	Mistr zvuku plac	Ondřej Muška	POTVRZENO
	Mikrofonista	Pavel Kundera	POTVRZENO
	Hlavní osvětlovač	Vojtěch Fabián	POTVRZENO
★	osvětlovač asist	Jan Zábranský	POTVRZENO
★	Klapka	Jakub Porteš	POTVRZENO
★	Umělecký maskér	Anna Jelínková	POTVRZENO
★	Architekt & rekvizitář	Ivo Návrát	POTVRZENO
★	Rekvizitář	Matuš Kukuča	POTVRZENO
	Catering	(místní)	POTVRZENO
	Kostýmní výtvarnice	Ila Koutková (pouze přípravy)	POTVRZENO
★	Kostýmy asistent	Anna Vohlídalová (plac)	POTVRZENO
★	Making Off	Drahošlav Lysák	POTVRZENO

	runner 1	Lukáš Capko	POTVRZENO
	runner 2	?	POTVRZENO
	runner 3	?	POTVRZENO
	fotograf	Jan Nymě - 774 437 447	
★	Otec	Lukáš Pavlásek	POTVRZENO
★	Matka	Jitka Oeička	POTVRZENO
★	Doera	Tereza Taliánová	POTVRZENO
★	Syn	Alfréd Šrámek	POTVRZENO
★	Otec - dabler	? (cca 167cm, ala Pavlásek)	HLEDÁME
★	řidič fiatu	Josef Koller	
★	Klient	Katka Skopalová	POTVRZENO
★	Klient	Lucka Poločková	POTVRZENO

## ČASOVÝ PLÁN NATÁČENÍ

**PONDĚLÍ**  
**2.10.**

6:00	9:00	příprava techniky, zasvěcování.	
9:00	15:00	natáčení	
15:00	17:00	balení, likvidace scény	
17:00		předpokládaný konec	

# ČASOVÝ PLÁN NATÁČENÍ

**ÚTERÝ  
3.10.**

6:00	9:00	příprava techniky, zasvěcování.	
9:00	15:00	natáčení	
15:00	17:00	balení, likvidace scény	
17:00		předpokládaný konec	

## LOKACE / LOCATION - SPOT A HRADEC KRÁLOVÉ



# LOKACE / LOCATION - SPOT B

## HRADEC KRÁLOVÉ

[is] produkce



ulice: Stříbrná návěs (<https://www.google.cz/maps/?z=1&q=loc:50.1892284+15.8266041>)  
část: centrum

Situace: 5min. jízdy od Flošny kousek od centra vedle zahrádkářských kolonií, klidná část HK, ulice je uzavřená (obytná zóna), parkování aut většinou před domem, nicméně garáže mají skoro všichni. V ulici je rozšířená část s porostlým ostrůvkem, možná by se dalo k něčemu využít.

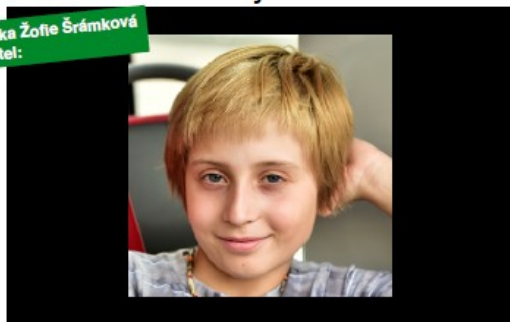
## HERCI

Herec **LUKÁŠ PAVLÁSEK**  
otec

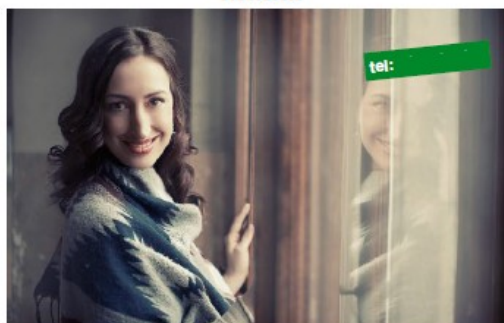


**Alfréd Šrámek**  
syn

Matka **Žofie Šrámková**  
tel:

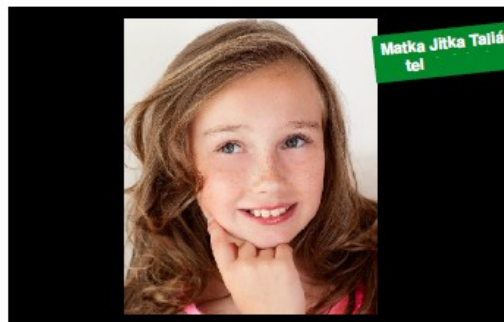


Herečka **Jitka Osička (Jaculiak)**  
matka



**Tereza Taliánová**  
dcera

Matka **Jitka Taliánová**  
tel



# SHOOTINGBOARDY

# 1






[is] produkce

# KABRIOLET

KAMPAŇ  
FIRST MINUTE  
BEZ DĚTÍ SE SLEVOU

PONDĚLÍ  
2.10.

# TV SPOT - 20 SEC

		Popis záběru	Voiceover, hudba, SFX	Technické info, VFX, CGI
<b>1</b> STOPAŽ <b>00:00</b> FORMÁT <b>PC</b> DĚLKA <b>2 sec</b>		<p>předín domu zevnitř - Lukáš Pavlásek se svou manželkou opatrně a potichu opouštějí s kufry v rukách svůj domov, dveře zaklapnou</p>	<p>---</p>	<p>Logo Blue Style po celou dobu v pravém horním rohu obrazovky</p>
<b>2</b> STOPAŽ <b>00:02</b> FORMÁT <b>PD</b> DĚLKA <b>1 sec</b>		<p>Podrobtail jejich syna stojícího s playstationem v ruce, který zaslechne zabouchnutí dveří, zpozorní, švenk na sestru</p>	<p>---</p>	<p>---</p>
<b>3</b> STOPAŽ <b>00:03</b> FORMÁT <b>PC</b> DĚLKA <b>0.5 sec</b>		<p>Polocílek pokoje, ve kterém zpozorní nejen kluk, ale i jeho starší sestra, která sedí na posteli a dívá se do mobilu. Oba se na sebe podívají</p>	<p>---</p>	<p>---</p>



**4**  
STOPÁŽ  
**00:03.5**  
FORMÁT  
**PC**  
DĚLKA  
**2 sec**

Popis záběru  
Polooček domu zvenku, jízda před heroi, Lukáš i manželka s těžkým kufrům se blíží k přistavenému kabrioletu,

Voiceover, hudba, SFX

Technické info, VFX, CGI



**5**  
STOPÁŽ  
**00:05.5**  
FORMÁT  
**2PD**  
DĚLKA  
**1.5 sec**

Polodetail 2PD, oba manželé zaklapnou dveře auta

---

---



**6**  
STOPÁŽ  
**00:07**  
FORMÁT  
**D**  
DĚLKA  
**0.5 sec**

Detail Lukášovy ruky, která zařadí rychlost

---

---

00:10 konec



**7**  
STOPÁŽ  
**00:07.5**  
FORMÁT  
**PC**  
DĚLKA  
**1 sec**

Popis záběru  
Polooček běžících dětí směrem k plotu

Voiceover, hudba, SFX

Technické info, VFX, CGI



**8**  
STOPÁŽ  
**00:08.5**  
FORMÁT  
**PC**  
DĚLKA  
**1 sec**

Polooček zadní části skutru, který se od nás vzdaluje, do záběru k plotu vběhnou děti

---

---



**9**  
STOPÁŽ  
**00:09.5**  
FORMÁT  
**PD**  
DĚLKA  
**1.5 sec**

Polodetaily 2PD obou rodičů, kteří se otočí a sledují své děti, které nemají šanci je doběhnou, spokojeně se otočí zpět, usmívají se a dívají se dopředu,


---


---

Přud čas dovolí, tak se Lukáš ještě ledabyly podívá na hodinky - jo, to letadlo by měl stihnout



<p><b>10</b></p> <p>STOPÁŽ 00:11</p> <p>FORMÁT VC</p> <p>DĚLKA 1 sec</p>		<p>Popis záběru</p> <p>Detaily dětí, které vzdaly hon za svými rodiči a bezradně za nimi hledí</p>	<p>Voicemail, hudba, SFX</p> <p>VOICEOVER:</p> <p><i>Prostě neodoláte, když je to tak výhodně...</i></p>	<p>Technické info, VFX, CGI</p> <p>...</p>
--	---	--	--	--

<p><b>11</b></p> <p>STOPÁŽ 00:12</p> <p>FORMÁT C</p> <p>DĚLKA 3 sec</p>		<p>Vidíme působivý záběr dovolenkové destinace...</p>	<p>VOICEOVER:</p> <p><i>Využijte bezkonkurenční First Minute nabídku dovolené BEZ DĚTÍ</i></p>	<p>...</p>
---	---	---	--	------------

<p><b>12</b></p> <p>STOPÁŽ 00:15</p> <p>FORMÁT PD</p> <p>DĚLKA 3 sec</p>		<p>... který se transformuje do obrázku v otevřeném katalogu BLUE STYLE, který levituje v prostoru na panoramatickém mořském pozadí s bělostnou pláží.</p> <p>V levitujícím katalogu se otáčejí listy. Demonstrujeme tak širokou nabídku. Vidíme na nich ty NEJ destinace,</p>	<p>VOICEOVER:</p> <p><i>například v hotelech POUZE pro dospělé a balíkem slev a výhod k tomu.</i></p>	<p>...</p>
--	---	--	---	------------




<p><b>13</b></p> <p>STOPÁŽ 00:18</p> <p>FORMÁT D</p> <p>DĚLKA 2 sec</p>		<p>Popis záběru</p> <p>katalog se zavře a umístí se v kompozici v levé části obrazovky.</p> <p>Objeví se logo, oclaim, www daires</p>	<p>Voicemail, hudba, SFX</p> <p>VOICEOVER:</p> <p><i>Příští léto bude s Blue Style!</i></p>	<p>Technické info, VFX, CGI</p> <p>...</p>
---	---	---	---	--

00:20 konec

<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
------------	------------	------------

<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
------------	------------	------------

# TV SPONZOR - 10 SEC

		Popis záběru	Voiceover, hudba, SFX	Technické info, VFX, CGI
<p><b>1</b></p> <p>STOPÁŽ 00:00</p> <p>FORMÁT D</p> <p>DĚLKA 1 sec</p>		<p>Detail lukášovyruky, jak zařadí</p>	---	---
<p><b>2</b></p> <p>STOPÁŽ 00:06</p> <p>FORMÁT PD</p> <p>DĚLKA 7 sec</p>		<p>Polodetaily 2PD obou rodičů, vidíme i přibíhající děti, které nemají šanci je doběhnou.</p> <p>Auto vyráží</p> <p>Žena v nadšení z jízdy roztáhne ruce jako křídla a Pavlásek se radostně kření.</p>	<p>VOICEOVER:</p> <p><b>Nevíte, jak to všechno dopadne, my ano.</b></p> <p><b>Příjemně sledování přejí firstminute zájezdy pouze pro dospělé.</b></p>	---
<p><b>3</b></p> <p>STOPÁŽ 00:08</p> <p>FORMÁT PD</p> <p>DĚLKA 2 sec</p> <p>00:10</p>		<p>Obraz s dětmi se rozostří a přes celou obrazovku se objeví logo BS a www adresa</p>	<p>VOICEOVER:</p> <p><b>Tahle dovolená bez dětí bude Blue Style</b></p>	---

konec

# FOTO

**Neodoláte  
když je to tak výhodné**



Užijte si bezkonkurenční First Minute nabídku dovolené **BEZ DĚTÍ**, například v hotelech **POUZE** pro dospělé a balíkem slev a výhod k tomu.

**Blue Style**  
Travel Agency  
Cestovní kancelář

Vidíme Pavláška s helmou na hlavě a rozepnutými vlačicemi řemínky helmy jak sedí na skútru, s ve předu naloženými kufry. Za blondátným Pavláškem sedí jeho žena v hezčí helmě drží se jej kolem pasu a mírně se vyklání, abychom viděli i její tvář. Oba se tváří euforicky, JUPIÍÍ, jako by unikli něčemu nepříjemnému a mířili někam za štěstím. Celá situace musí vypadat tak, aby akce běžících dětí nezapadla a přitom je nechceme mít 5m za skútre, aby to nevypadlo, že je dohoni ... spíše, že už to děcka vzdávají ... takové to rozevláté dobihání ...

LOGO BLUE STYLE

headline:  
NEODOLÁTE, KDYŽ JE TO TAK VÝHODNÉ

bodycopy:  
Užijte si bezkonkurenční First Minute nabídku dovolené **BEZ DĚTÍ**, například v hotelech **POUZE** pro dospělé a balíkem slev a výhod k tomu.

## PRO FOTOGRAFA:

- fotíme po natáčení venkovního záběru s doběhem dětí
- inscenujeme celou rodinku a rekvizity a fotíme viz navržená kompozice

2

## PLACÁK

KAMPAŇ  
FIRST MINUTE  
DĚTI LETÍ ZDARMA

ÚTERÝ  
3.10.

## PLACÁK - DĚŠŤ

Cíl spotu:

1. Ukázat známého herce a vtipnou situaci pobavit diváky
2. Na toto naroubovat hlavní sdělení a vyzvat k výběru FIRST MINUTE dovolené

Jsme u českého bazénu. Prší, nikde nikdo.

Pavlásek jde svižně v plavkách kolem bazénu a za ruku táhne svého syna kterému se evidentně moc nechce.

Pavlásek stojí na skokanském můstku, vtipně upaží, odrazí se a skočí.

Ve slow-motionu zabíráme, jak Lukáš letí dolů do vody... vlasy mu vlají do strany... ksichtí se u toho... dopadne....a skočí neskutečný placák. Voda ostříkne všechno a všechny kolem. Včetně kamery.




Pavlásek z vody zavolá na syna „**polet' taky!**“

a syn frajersky zakývá hlavou jako že fakt ne...

Do tohoto závěru s nesouhlasem syna nastoupí i pobaveně ženský VOICEOVER: **Nyní už nemusíte s dětmi zůstat doma. :-)**



# TV SPONZOR - 10 SEC

		Popis záběru	Voiceover, hudba, SFX	Technické info, VFX, CGI
<p><b>1</b></p> <p>STOPÁŽ 00:00</p> <p>FORMÁT VC</p> <p>DĚLKA 6 sec</p>		<p>Necháme mladého Pavláčka skočit jako ve spotu, ale a pak - jej zastavíme ve vzduchu, (voda a vše ostatní ve scéně se hýbe). Mladý Pavláček však zmrzne ve vzduchu.</p>	<p>Ve chvíli kdy se zastaví, tak odvyprávíme VOICEOVER:</p> <p>VOICEOVER: <i>Správný skok do tohoto pořadu přináší firstminit rodinná dovolená, která letí!</i></p>	<p>Natáčeti budeme i template, zmrazení skokana vznikne montáží do nezastaveného template (voda bude stále v pohybu)</p>
<p><b>2</b></p> <p>STOPÁŽ 00:06</p> <p>FORMÁT VC</p> <p>DĚLKA 2 sec</p>		<p>Obraz se znovu rozjede a mladý Pavláček skočí krásnou šipku</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
<p><b>3</b></p> <p>STOPÁŽ 00:08</p> <p>FORMÁT VC</p> <p>DĚLKA 2 sec</p>		<p>Obraz se rozostří a přes celou obrazovku se objeví logo BS a www adresa</p>	<p>VOICEOVER: <i>Tahle rodinná dovolená bude Blue Style</i></p>	<p>...</p>
<p>00:10</p>	<p>konec</p>			

# FOTO



S First Minute nabídkou dovolených od Blue Style vaše děti cestují zdarma. Takže je nemusíte nechávat samy doma a navíc si užijí skvělou zábavu v dětském Croco klubu.

**Blue Style**  
Travel Agency  
Cestovní kancelář

Vidíme nad vodní hladinou hotelového bazénu letícího syna od Lukáše Pavláška (10 -12 let) s roztaženými rukama a nohama jako žabu, jak skáče tzv. placák. Klučina se při skoku dívá směrem k nám a je vidět, že se svůj let užívá. Kolem bazénu přihlíží skupinka na tváři pomalovaných dětských vrstevníků, kteří se dílem smějí, dílem mu tleskají + mladá sexy animátorka v plavkách. Vedle nich se vypíná „cobra“ vlajka CROCO CLUBU. Scéně je předsazen Lukáš Pavlásek, kterého vidíme jen do půli těla – Lukáš se dívá na nás s expresivně nadšeným výrazem a se zdviženým palcem nahoru. Chápeme, že ví co se děje za ním a svým gestem to chválí ... prodává nám to, ale po svém – s takovým tím jalovým nadšením ...

## LOGO BLUE STYLE

headline:  
**DĚTI LETÍ ZDARMA**

bodycopy:  
*S First Minute nabídkou dovolených od Blue Style vaše děti cestují zdarma. Takže je nemusíte nechávat samy doma a navíc si užijí skvělou zábavu v dětském Croco klubu.*

## PRO FOTOGRAFA:

- během natáčení skoku šipky všechny skoky kluka
- inscenujeme Lukáše Pavláška do bazénu a fotíme viz navržená kompozice

výsledek vzniká montáží

# KOSTÝMY

## SKŮTR - OTEC



## SKŮTR - MATKA



DALŠÍ VARIANTY?  
KONVERSKY?

## SKŮTR - SYN



OK



## SKŮTR - DCERA



OK





## PLACÁK - OTEC



## PLACÁK - SYN

is produkte



## BLUE STYLE - HLAVNÍ LIDÉ V PŘÍPRAVNÉM TÝMU



**Martin Gazda** - Zkušený producent reklam, se zameřením i na postprodukcí, 20 let praxe v oboru. Režisérské zkušenosti. Majitel produkční společnosti IS Produkce. Držitel deseti ocenění (Zlatá pecka, Louskáček, Golden Drum Portorož.)



**Martin Navrátil** - Idea Maker / Copywriter. Absolvent Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy - obor žurnalistika a masová komunikace s televizní specializací 14 Louskáčků, finalista Cannes Lions + více než 30 dalších mezinárodních ocenění.



**Radek Kameník** - Strategie a vedení značek klíčových klientů ve velkých reklamních agenturách. Pracuje či pracoval pro značky KOFOLA, HAMÉ, JUPÍ, ZUBR, KORYNA, SYNOT, RI OKNA, JEMČA, WALMARK PROSTENAL, CLIMAX



**Jarek Komárek** - Idea Maker / Copywriter. 20 let praxe v oboru marketingu a reklamy. Pracoval na kreativních pozicích v nadnárodních agenturách Leo Burnett, Young&Rubicam, Mark BBDO.



**Petr Konečný** - Account Director. 20 let praxe v oboru marketingu a reklamy. Řídil kampaně pro značky jako Starobrnno, Litovel, Euronics, Kasa.cz, Astratex.cz, Hamé, Vinařský fond ČR (Svatomartinské, Vína z Moravy), a další.



**Dan Svátek** - Český filmový režisér a scénárista se zkušenostmi v zahraničí jak v oblasti reklamní i filmové tvorby. Asistent režie akčního thrilleru režiséra Briana De Palmy Mission: Impossible. Režiroval spoty pro značky: O2, ING, Henkel, Samsung, Wallmark, Prostenal, Letiště Václava Havla, GS Red 3, GS Condro, a další. Je režisérem několika filmů a televizního seriálu Reportérka podle scénáře Josefa Klímy s Jiřím Bartoškou a Tomášem Töpferem v hlavních rolích.

## ČASOVÝ PLÁN

TÝDEN	TÝDEN	TÝDEN	TÝDEN	TÝDEN	TÝDEN	TÝDEN	TÝDEN	TÝDEN	TÝDEN
35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
28.8. - 3.9.	4.9. - 10.9.	11.9. - 17.9.	18.9. - 24.9.	25.9. - 1.10.	2.10. - 8.10.	9.10. - 15.10.	16.10. - 22.10.	23.10. - 29.10.	30.10. - 5.11.

### SPOTY NATÁČENÍ

### SPOTY NATÁČENÍ

FINAL KONCEPT	PRODUKCE	PRODUKCE	PRODUKCE	PRODUKCE	SPOTY OFFLINE				
SCHVALOVÁNÍ	CASTING	CALLBACK			SCHVALOVÁNÍ				
PODPIS SMLOUVY	CALLBACK	LOKACE	POSTPRODUKCE	POSTPRODUKCE	POSTPRODUKCE	POSTPRODUKCE	POSTPRODUKCE		
START PRODUKCE	SCHVALOVÁNÍ	SCHVALOVÁNÍ							
	LOKACE		GRAFICKÉ PRÁCE	GRAFICKÉ PRÁCE	GRAFICKÉ PRÁCE	GRAFICKÉ PRÁCE			
	LADĚNÍ TV SCÉNÁŘE	LADĚNÍ TV SCÉNÁŘE	RADIO SPOTY	RADIO SPOTY	SCHVALOVÁNÍ	SCHVALOVÁNÍ	SCHVALOVÁNÍ	SCHVALOVÁNÍ	
	LADĚNÍ VIZUÁLŮ	LADĚNÍ VIZUÁLŮ	LADĚNÍ VIZUÁLŮ				PŘÍP. KOREKCE	PŘÍP. KOREKCE	
		LADĚNÍ RADIO	LADĚNÍ RADIO						TV DELIVERY
									TV ON AIR

#### LEGENDA:

BLUE STYLE
IS PRODUKCE

## **PŘÍLOHA P III: PŘEHLED CENOVÉ NABÍDKY NA POŘÍZENÍ IT ZAŘÍZENÍ PRO NOVÉHO PRACOVNÍKA**

<b>Hardware</b>	
<b>HP ProDesk 400 G4 Micro Tower, bez OS (Alza.cz)</b>	10322 Kč bez DPH
<b>Monitor 28" Samsung U28H750 (Alza.cz)</b>	8629 Kč bez DPH
<b>Bezdrátová myš - Magic Mouse 2 (Alza.cz)</b>	1893 Kč bbez DPH
<b>Klávesnice Logitech Wireless Illuminated K800 (Alza.cz)</b>	2156 Kč bez DPH
<b>Celkem hardware</b>	<b>23000 Kč bez DPH</b>

<b>Software</b>	
<b>Microsoft Windows 10 Professional 64bit CZ (Alza.cz)</b>	3015 Kč bez DPH
<b>Office 365 Business Premium roční licence (Onexstore.cz)</b>	2686,5 Kč bez DPH
<b>Licence Money S3 roční (Money.cz)</b>	1999 Kč bez DPH
<b>Norton Security Standard (Norton.com)</b>	799 Kč bez DPH
<b>Celkem software</b>	<b>8500 Kč bez DPH</b>

<b>Celkem IT vybavení</b>	<b>31500 Kč bez DPH</b>
---------------------------	-------------------------