

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

**Návrh procesů pro elektronické
knihy**

Vypracoval: Tomáš Brunát

Vedoucí práce: doc. Ing. Zora Říhová, CSc.

Rok vypracování: 2012

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně. Veškeré použité podklady, ze kterých jsem čerpal informace, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a citovány v textu podle normy ČSN ISO 690.

V Praze dne 17. prosince 2012

Podpis:

Abstrakt

Práce se zabývá problematikou modelování podnikových procesů se zaměřením na jejich návrh, konkrétně o procesy v oblasti vydávání elektronických knih. Cílem práce je aplikace metodiky modelování na vybrané podnikové procesy v nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Teoretická část je zaměřena na popis procesů, procesní řízení, optimalizace a standardy pro modelování podnikových procesů.

V praktické části jsou pomocí metodiky EPC navrženy procesy v oblasti vydávání elektronických knih. Každý jednotlivý proces je následně popsán a v případě nutnosti obohacen o doplňující informace. V práci byla provedena optimalizace důležitého procesu, který bude zavádět většina nakladatelů elektronických knih.

Abstract

The thesis is engaged in the modeling of business processes, focusing on their design/development, namely processes related to publishing electronic books. The main goal of the thesis is application of the EPC process-modeling method for selected processes in a particular company Grada Publishing, a.s.

The theoretical part is focused on process description, optimization, management and process-modeling standards.

The practical part is devoted to design/development of the processes related to publishing e-books under the EPC standards.

Each process is described and if it was necessary to show more details of it, also other specifications were added. Once the process was developed, a theoretical optimization of its sales-related sub-process was designed/proposed.

Obsah

Obsah	4
1. Úvod	6
1.1. Metodologie a cíl práce	6
2. Slovník pojmů	7
2.1. Související pojmy	8
3. Teoretická část	11
3.1. Procesy	11
3.1.1. Dělení procesů	11
3.1.2. Potřeba zlepšování procesů	13
3.1.3. Business Process Reengineering	14
3.1.4. Rozdíl mezi postupným přístupem a reengineeringovým přístupem	16
3.2. Modelování procesů	16
3.2.1. Procesní mapa	17
3.2.3. Metodika ARIS profesora Scheera	21
3.2.4. Metoda EPC (Event-driven Proces Chain)	25
3.2.5. Aktuální situace a vyhodnocení standardů	26
4. Praktická část	28
4.1. Představení společnosti	28
4.2. Mapa procesů	31
4.3. Seznam jednotlivých procesů	33
4.4. Potřeba nového produktu	37
4.4.1. Popis procesu: Potřeba nového produktu	38
4.4.1.1. Subproces: Příležitost	39
4.4.1.2. Popis subprocessu: Příležitost	40
4.4.2. Kalkulace vytvoření elektronické knihy	40

4.4.2.1.	Popis kalkulace.....	41
4.4.2.2.	Kalkulační list.....	43
4.5.	Tvorba rukopisu.....	45
4.5.1.	Popis procesu: Tvorba rukopisu	46
4.6.	Proces: Vytvoření elektronické knihy.....	47
4.6.1.	Popis procesu jako celku.....	47
4.6.2.	Zalamování.....	48
4.6.3.	Subproces: Provedení.....	50
4.6.4.	Subproces: Kontrola.....	50
4.6.5.	Subproces: Vytvoření obálky	52
4.6.6.	Subproces: Označení.....	54
4.7.	Prodej elektronické knihy.....	56
4.7.1.	Popis procesu: Prodej elektronické knihy.....	57
4.8.	Vyúčtování prodeje.....	60
4.8.1.	Popis procesu: Vyúčtování Prodeje.....	61
5.	Úvod do optimalizace	62
5.1.	Úpravy webových stránek pro prodej elektronických knih.....	62
5.2.	Optimalizace procesu: Prodej elektronické knihy.....	63
5.2.1.	Postup optimalizace.....	63
5.2.2.	Průběh optimalizace	63
	Závěr a shrnutí	67

1. Úvod

Na počátku jednadvacátého století stojí lidstvo na (výstupním) prahu doby (jednostranně) informační a neochvějně kráčí vstříc době vizuální či vizualizační. Maximální přístupnost k dílčím informacím narazila na limity v možnostech uspokojení informačních potřeb člověka. Obsah (samotné informace) zčásti přepouští význam Formě (způsobu zpracování, formulace a distribuce informace).

Samotná práce se zabývá fenoménem elektronické knihy a to v procesně realizační rovině.

1.1. Metodologie a cíl práce

Autor k práci přistoupil z teoretických pozic procesního engineeringu s cílem uchopit fenomén elektronické knihy prakticky.

[1] Vypracovat návrh procesu pro záměr vydávat elektronické knihy pod křídly jednoho z největších českých nakladatelů.

Vypracování návrhu procesu probíhalo následným stromem činností:

1. Sběr a analýza podkladových dokumentů/informací v nakladatelství
2. Struktura informací do subprocesů a makroprocesu
3. Finální syntéza makroprocesu. Každá jednotlivá část praktického řešení obsahuje popis procesu, grafické ztvárnění dané části, náklady na jednotlivou část a smlouvy, které se týkají procesu

[2] Definovat klíčové kritické momenty návrhu implementace procesu zavádění ebooks

Konečným cílem práce bylo funkční řešení, na jehož základě bude možné popsat a pojmenovat veškeré činnosti spojené s výrobou elektronické knihy:

- 1) Vytvoření přehledného grafického znázornění pro pracovníky, které umožní procesy lépe pochopit, popřípadě mohou tvořit základ pro jejich optimalizaci.
- 2) Přesné definování zodpovědností za jednotlivé části procesu pro vedení podniku.
- 3) Aplikace teoretických poznatků v praxi.

Pro každé nakladatelství bude možné tento základ postupně implementovat a upravit přímo pro zavedené postupy.

2. Slovník pojmů

Proces

Základním kamenem každé společnosti a její činnosti je proces.

Z jednotlivých procesů se skládá celý chod společnosti. V každém odvětví je proces definován jinak z důvodu různého pohledu na proces samotný. Pojdme si pro lepší orientaci projít alespoň pár různých definicí.

Proces - „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“ (ČSN EN ISO 9001:2001)

Proces - „proces je tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů i z jednoho oddělení do druhého, přičemž procesy lze definovat na celé řadě úrovní. Vždy však mají jasně vymezený začátek, určitý počet kroků a jasně vymezený konec.“ (ROBSON, 1998, s. 137)

Proces - „soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.“ (HAMMER, 2000)

Proces - „Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách“ (ŘEPA, 2012)

Úplně nejzákladnějším prvkem však není přímo samotný proces. Proces se ještě skládá z činností a ty se skládají z aktivit. Aktivitu tvoří základní prvek a můžeme je definovat takto:

Aktivita:

„Aktivita představuje elementární prvek podnikatelského procesu, jejíž lze vymezit minimálně z hlediska nákladů, které je třeba v souvislosti s její realizací vynaložit.“

Pod pojmem aktivita si lze tedy představit jakýkoli prvek, který lze specifikovat určitým nákladem.

Je nezbytné však zvolit rozumnou míru dělení aktivity. Příliš podrobné dělení nám značně ztíží tvorbu a analýzu samotného procesu. Naopak hrubé dělení nemusí přinést dostatečnou úroveň informací.

Aktivity pak nadále v rámci určených pravidel spojujeme v celky, které se nazývají činnosti

Činnost:

„Systémové spojení jednotlivých aktivit, které představuje funkční nebo účelově vymezenou část podnikových procesů.“ (ŠOLIAKOVÁ, 2003, s. 25)

Samotný proces z hlediska podnikové sféry vzniká spojením aktivit v činnosti.

Proces - „Systémové propojení činností“ (ŠOLIAKOVÁ, 2003, s. 26)

Workflow - je automatizovaný byznys proces. Jediný rozdíl mezi workflow a byznys procesem je, že workflow spravuje a řídí k tomu určený software. Workflow díky svému počítačovému zpracování klade vysoké nároky na popis procesu, na jeho přesnost a jednoznačnost.

Workflow tvoří tři základní části:

- pravidla regulující procesy,
- předávané informace,
- měřítko procesu (metriky) používaná pro jeho posuzování.

2.1. Související pojmy

Zdroje - jsou přesně definované vstupy do procesu, které se přeměňují do přidané hodnoty. Jako příklad pro zdroje bychom si mohli uvést práci, půdu, kapitál ale i informační technologie, hmotná a nehmotná aktiva, energie atd.

Subproces - část procesu, která vykazuje výkonovou, časovou, prostorovou a organizační homogenitu. Dělení na subprocesy je důležité kvůli velikosti a přehlednosti modelů a může být podle míry složitosti i víceúrovňové.

Vlastník procesu - předem určená osoba s odpovědností za dosahování cílů procesu. Cíle procesů se stanovují v procesní strategii. Vlastník procesu definuje designu procesu, povoluje různé varianty, monitoruje proces a systematicky hledá optimálnější řešení, která následně implementuje.

Zákazník procesu - vlastník nebo pověřený zástupce, který přebírá produkt daného procesu. Zajišťuje bezešvou vzájemnou integraci navazujících procesů. V případě, že se jedná o koncový proces, můžeme si v této roli představit zaměstnance marketingu, který vnáší do týmu zákaznický pohled.

Metrika procesu - detailně definovaný finanční ukazatel nebo jiné hodnotící kritérium, které je přivlastněné sledovanému procesu. Slouží k hodnocení efektivnosti daného procesu.

Analýza procesů – „Analýza procesů slouží k poskytnutí informací o procesech. Jedná se o velice důležitý krok, jelikož bez něj by nebylo možné zkoumání ani optimalizace těchto procesů. Jako zdroj pro analýzu slouží dvě fáze: *Modelování procesů* a *Vykonávání procesů*. Modelování procesů poskytuje informace v podobě dat, jelikož popis proces je uložen ve formě dat. Fáze *Vykonávání procesů* produkuje informace ze dvou možných zdrojů: od zaměstnanců realizujících procesy a z informačního systému společnosti.“(WIKIPEDIA, 2012)

Optimalizace procesů - „Optimalizace procesů obdrží výstupy z předchozí fáze *Analýza procesů*. Tyto výstupy jsou následně zpracovávány, aby mohly být provedeny návrhy vedoucí ke zlepšení procesů a tím i aktivity společnosti. Výsledkem tak mohou být i malé i radikální změny procesů, které vedou k efektivnějším výstupům společnosti. Pokud se jedná o menší změny, jsou ihned aplikovány do procesů společnosti a to již zmiňovaným modelem procesů. V případě větších změn, jsou návrhy nejprve zpracovávány top managementem. Jejich vyhodnocení může vést až ke kompletní změně strategie společnosti.“ (WIKIPEDIA, 2012)

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.“(ŠMÍDA, 2007)

Procesní přístup - „Je základem organizace práce v podniku, základem všech podnikových činností. Vše, ať se jedná o strategické, taktické nebo operativní řízení, je možné realizovat buď podle principu dělby (specializace) práce (který v dnešní době již nedokáže uspokojivě plnit potřeby organizací, odvíjející se od změny prostředí), nebo právě podle principu procesního.“ (ŠMÍDA, 2007)

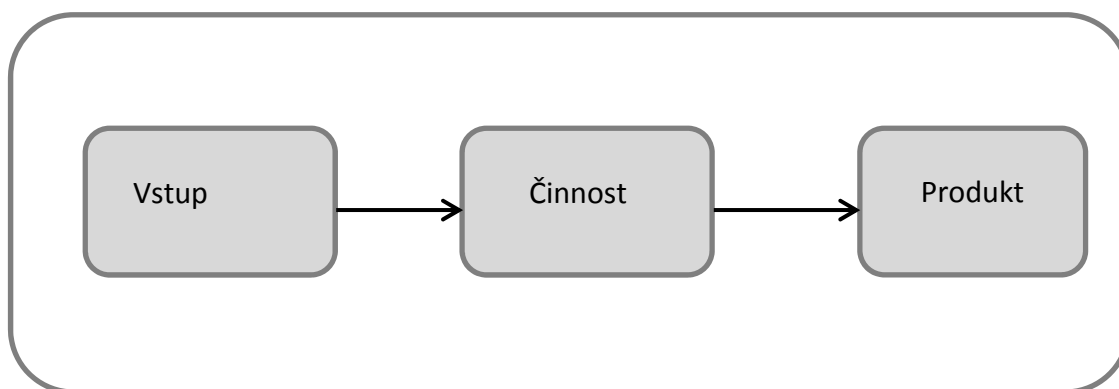
Klíčovou funkcí procesního přístupu je odhalení procesů, které jsou překryty funkční organizací. Z těchto procesů oříznout činnosti, jež nepřidávají žádnou hodnotu. Následně vytvořit infrastrukturu a podnikovou kulturu, která poskytne hladký průběh a bude neustále vytvářet a zlepšovat nové procesy.

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) - „pomůcka pro měření výkonnosti, která se běžně používá k měření úspěšnosti aktivity organizace. Klíčové ukazatele by měly přímo ovlivňovat úspěšnost vize organizace, proto se pro jejich tvorbu využívají rámce, jako například balanced scorecard, které vizi převedou na několik oblastí, ve kterých potom definují ukazatele výkonnosti. Následně probíhá proces plánování budoucích hodnot těchto metrik a měření dosažených hodnot, který vede k dosažení cílů organizace a vylepšení hospodářských výsledků strategie. Často bývají zohledněny i v motivačním systému zodpovědných pracovníků.“(WIKIPEDIA, 2012)

3. Teoretická část

3.1. Procesy

Grafické znázornění procesu



Obr. 3.1.a. Grafické znázornění procesu (zdroj: autor)

Pod pojmem vstup si můžeme představit různé poptávky zákazníků a s nimi spojené dokumentace. Při výrobě produktu jsou vstupem stroje, pracovníci a technologie. Při změnách v zákonech je tomu specifikovaný požadavek na určitý zákon. Vstup poté putuje do činnosti, kde se vstupy přetváří na produkt. Produktem je ve většině případů výrobek nebo služba.

3.1.1. Dělení procesů

Každý proces v podniku slouží pro jiný účel, každý naplňuje jinou potřebu. Spojení zákazníků s konkrétními procesy je velmi důležité. Jelikož jsou pro každou firmu nejdůležitější externí zákazníci, váží se k nim i nejdůležitější procesy. Nazýváme je procesy klíčovými.

Procesy se dělí do těchto kategorií:

- Klíčové - naplňují mise a vize firmy, uspokojují externí zákazníky
- Podpůrné - tyto procesy uspokojují obvykle interní zákazníky, přesto na ně nesmíme zapomenout.
- Vedlejší - nemají kritický dopad na naplňování vize, mise a strategie.

„Konkrétní začlenění procesu do jedné ze skupin je pro každý podnik velmi specifické. Zatímco u výrobního podniku bude investování volných finančních prostředků vedlejším procesem, u finančních institucí půjde často o procesy klíčové.“(BASL, 2008)

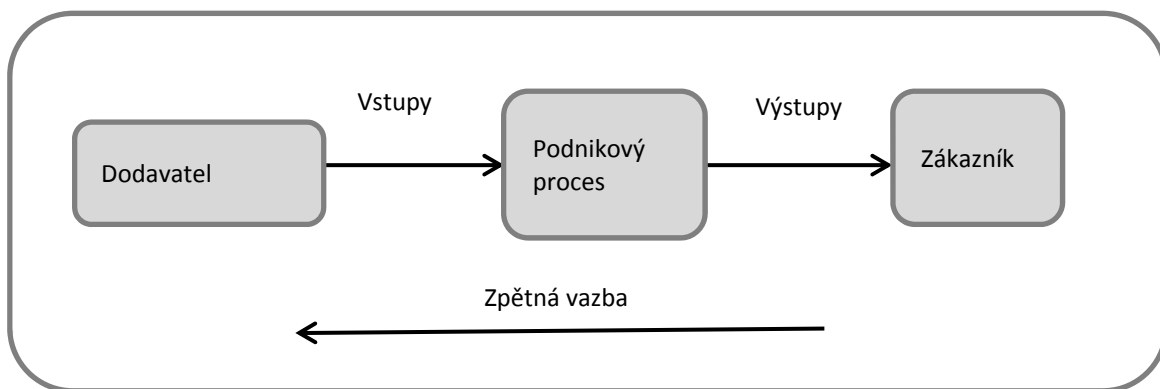
Jelikož je v této práci základní myšlenkou podnikový proces, který se uskutečňuje v podniku interně, pojďme si blíže specifikovat členění podnikových procesů do těchto tří skupin:

Hlavní proces – Navazuje na smysl samotného podnikání a vytváří přidanou hodnotu, za kterou je ochoten externí zákazník zaplatit. Hlavní proces leží v intervalu od požadavku zákazníka až po jeho samotné uspokojení výsledným produktem. V našem případě elektronickou knihou.

Řídící proces – Řídící procesy se specializují na řízení organizace a vyhodnocují plnění cílů.

Podpůrný proces – Podporuje vnitřní zákazníky nebo hlavní procesy nějakým produktem nebo službou. Je možné podpůrný proces s přihlédnutím na možná rizika a na základě kalkulace vykládaných nákladů outsourcovat.

Základní schéma podnikového procesu



Obr. 3.1.b. Základní schéma podnikového procesu (ŘEPA, 2012)

Procesy můžeme také dělit podle přidávání hodnoty¹:

Proces přidávající hodnotu – Tento proces velmi úzce souvisí se samotnou výrobou nebo s poskytováním služeb

Proces nepřidávající hodnotu – Tento proces nepřidává hodnotu. Je důležitý z hlediska provozu firmy samotné. Jedná se převážně o kontrolní procesy, procesy spojené s náborem nových zaměstnanců či procesy spojené s údržbou pracovního prostředí.

Tabulka srovnání procesu

	Hlavní proces	Řídící proces	Podpůrný proces
Přidává proces hodnotu?	Ano	Ne	Ano/Ne
Probíhá proces napříč společností?	Ano	Ano/Ne	Ne
Má proces externí zákazníky?	Ano	Ne	Ne
Generuje proces tržby?	Ano	Ne	Ne

Tab. 3.1. Tabulka srovnání hlavního, řídicího a podpůrného procesu (ŘEPA, 2012)

3.1.2 Potřeba zlepšování procesů

Klíčovým úspěchem pro udržení firmy na trhu je v dnešních dobách zlepšování firemních procesů. Koncový zákazník má možnost v případě jakékoli pochybnosti o výsledném produktu či službách, odejít ke konkurenci. Síla konkurenčního prostředí žene majitele firem k neustálému zlepšování výroby, nabízených služeb a v neposlední řadě i k průběžnému zlepšování firemních procesů. Můžeme zde hovořit o přirozeném procesním přístupu.

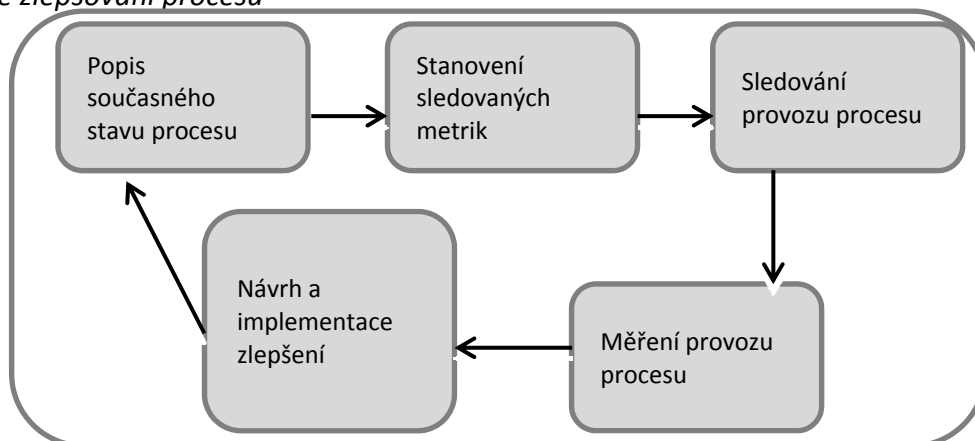
Na obrázku jsou zobrazeny kroky průběžného zlepšování procesu.

1. Popis procesu – seznámení se současným stavem procesu.
2. Stanovení základních metrik – stanovené především podle potřeb zákazníků.
3. Sledování provozu – zde se identifikují příležitosti ke zlepšení a dávají se do souvislosti.
4. Měření provozu procesu.

¹ Hodnota, kterou ocení zákazník nákupem výsledného produktu nebo služby

5. Návrh implementace – finální fáze cyklu, kde na základě předešlých kroků upravíme počáteční dokumentaci.

Průběžné zlepšování procesu



Obr. 3.1.2. Cyklus zlepšování procesu (ŘEPA, 2012)

Tento způsob je vhodný k dosahování přírůstkového zlepšení. Od počátku devadesátých let roste konkurenční tlak, vzhledem k přirůstajícím faktorům, se kterými je potřeba počítat. Jako příklad bychom si mohli uvést Internet, který koncovému zákazníkovi umožňuje snadnou orientaci na trhu a tím samozřejmě zesiluje konkurenční boj. Dalším faktorem je otevření světových trhů. V dnešní době již nestačí přijít na trh a začít obchodovat.

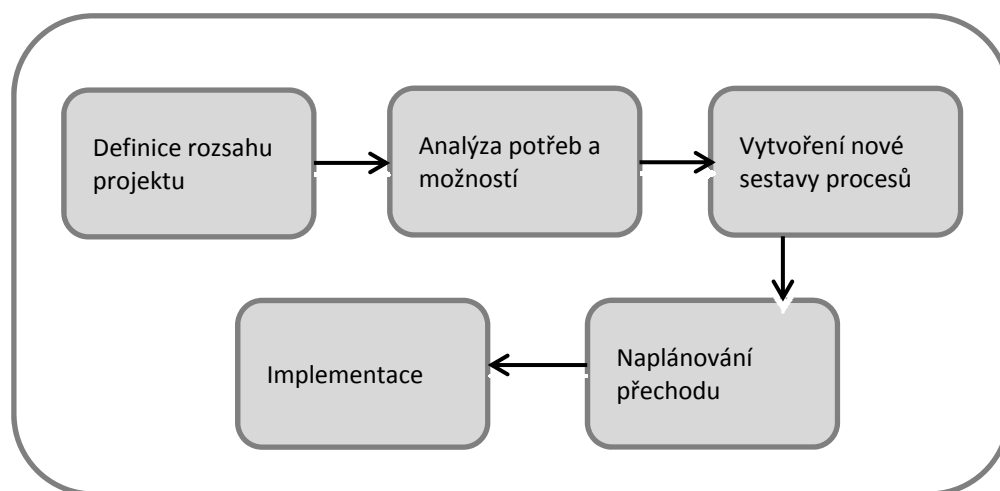
Tyto faktory vyústily ke stavu, kdy již nestačilo přírůstkově optimalizovat. Vzniknul tlak na dramatické změny. V té době se objevil tzv. Reengineering podnikových procesů (BPR), který uspokojil tlak po dramatických změnách.

3.1.3. Business Process Reengineering

Business Process Reengineering (dále jen BPR) je zcela jiným přístupem než běžné zlepšování procesů. V extrémní formě předpokládá, že stávající podnikový proces je zcela špatný a je třeba jej od základu změnit.

Tímto pohledem umožňuje svým designérům, otevřít v mysli zcela nový proces. Očištění od stávajícího procesu mohou designéři začít přemýšlet nad aktuální situací na trhu, a jakou technologii by mohli využít pro efektivní využití.

Model zásadního reengineeringu



Obr. 3.1.3. Model reengineeringu (ŘEPA, 2012)

3.1.4. Rozdíl mezi postupným přístupem a reengineeringovým přístupem

Základní rozdíl mezi oběma přístupy je tedy v rozsahu změn. Průběžné zlepšování počítá se stávajícím procesem a respektuje jeho principy. Na druhé straně reengineeringový přístup začíná od začátku a odpoutává se od současné situace.

Pojďme se detailněji podívat na následující tabulce.

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	postupná	radikální
Počáteční bod	existující proces	zelená louka
Frekvence změn	jednorázová/průběžná	jednorázová
Potřebný čas	Krátký	dlouhý
Participace	zespoda nahoru	shoda dolů
Typický rozsah	omezený v rámci dané funkční oblasti	široký, mezifunkční
Rizikovost	Střední	vysoká
Primární nástroj	klasické – statistické řízení	informační technologie
Typ změny	kulturní	kulturní/strukturní

Tab. 3.1.4. Zlepšení vs. Inovace podle Davenporta (zdroj: autor)

3.2. Modelování procesů

Model procesu slouží pro snadnější pochopení procesu jako celku. Skládá se z různých aktivit, které jsou uspořádány do logického sledu. Grafickým ztvárněním logických symbolů, které přesně definují daný proces, se dostáváme k pojmu procesní mapa.

3.2.1. Procesní mapa

„Procesní mapu lze definovat jako schematické znázornění průběhu procesu jako sledu určitých činností - výsledek mapování procesů. Jedná se o tzv. soubor aktivit a činností pracovníků podniku souvisejících s činností podniku s cílem naplnit podnikatelský cíl. Jako základní prvek procesní mapy je označován proces.

Procesní mapa znamená důležitý pojem v procesním řízení. Jelikož každá společnost disponuje velkým množstvím procesů, a s přesáhnutím jejich úměrného zvladatelného množství rapidně klesá jejich přehlednost a čitelnost, díky procesní mapě je umožněno jejich přehlednost zajistit a zachovat. Tvorba procesních map zpravidla probíhá dle některé z modelovacích konvencí. Procesy jsou organizovány do skupin, které jsou reprezentovány jedním procesem. Vznikají tak celé hierarchie procesů.“ (WIKIPEDIA, 2012)

Procesní mapu můžeme ztvárnit v různých standardech. Logika však zůstává stále stejná a je potřeba si uvědomit čtyři základní prvky modelu podnikového procesu a tedy:

- 1. Proces**
- 2. Činnost**
- 3. Podnět**
- 4. Vazba**

Společnost pro modelování podnikového procesu, zvolí jednu z existujících metodik. Uvedme si alespoň dva standardy, mezi kterými je možné vybírat, před začátkem modelování.

Standard BPMN (Business Process Modelling Notation)

Účelem tohoto standardu je podpora procesního řízení. BPMN používají analytici, vývojáři a v neposlední řadě také vlastníci procesů. BPMN poskytuje jednoduchou a intuitivní notaci pro vlastníky procesů. Podporuje též plnou automatizaci procesů, tzv. workflow.

Primárním cílem je poskytovat standardizovaný zápis, který je srozumitelný pro všechny zainteresované osoby v podniku. Slouží tedy jako společný jazyk analytiků, vývojářů a managementu.

BPMN se rozděluje na čtyři základní kategorie, které usnadňují tvorbu diagramů podnikových procesů a také umožňují tvorbu nových druhů tokových objektů a artefaktů.

1. Tokové objekty

Hlavní grafické prvky, které vymezují chování business procesů a dělí se do tří kategorií.

- a) Události – jsou graficky ztvárněné kruhem a představují děj, který má přímý vliv na chod procesu.
- b) Aktivita – představují činnost, která se odehrává uvnitř procesu.
Symbolem je žlutý obdélník se zakulacenými rohy.
- c) Brány.

2. Plavecké dráhy

Plavecké dráhy poslouží k organizování a kategorizaci činností.

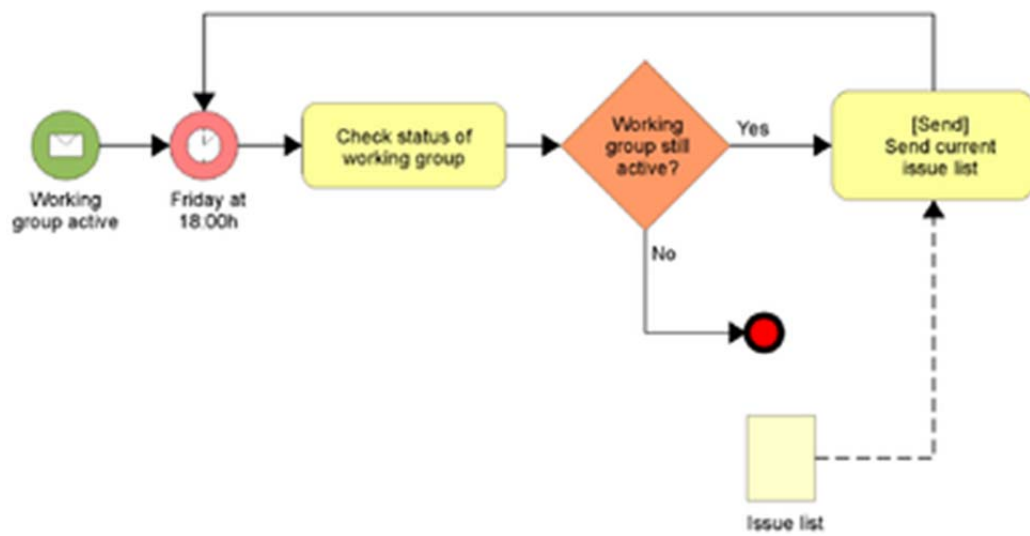
- a) Bazény – Bazén odděluje různé části organizace a patří mezi hlavní součásti procesu. Je znázorňován modrým obdélníkem při skutečnosti výskytu plaveckých drah a bílým v případě, že bazén žádné dráhy nemá.
- b) Dráhy – Využívají se k organizaci a kategorizaci činností uvnitř bazénu.

3. Artefakty

V případě, že potřebuje vývojář přidat další informace do modelu, využije k tomu tři předem definované artefakty.

- a) Datové Objekty – ukazují nezbytná data k vykonání činnosti.
- b) Skupiny – seskupují aktivity bez vlivu na samotný tok diagramu.
- c) Anotace – dodávají srozumitelnost.

Ukázka BPMN notace



Obr. 3.2.1. Příklad diagramu BPMN (WIKIPEDIA, 2012)

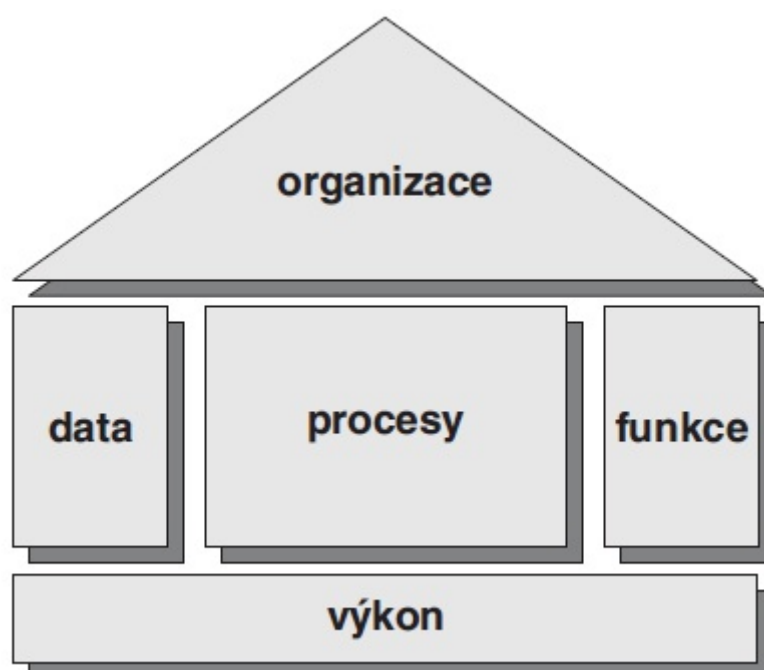
3.2.3. Metodika ARIS profesora Scheera

Otcem této metodiky je profesor Saarbrückenské univerzity A. W. Sheer. Metodika ARIS nedefinuje žádný přesný postup. Obsahuje však řadu pohledů a nástrojů k modelování aspektů existence. Přístup metodiky ARIS se skládá z pěti základních pohledů na podnik samotný:

1. **Organizační pohled** - popisuje pracovníky, organizační jednotky a jednotlivé vazby mezi nimi.
2. **Datový pohled** - tvoří jej stavy a události. Události popisují změny stavu informačních dat. Stavy okolí jsou také reprezentovány daty.
3. **Funkční pohled** - popis funkcí², výčet jednotlivých částečných funkcí, které tvoří celek.
4. **Procesní pohled** - zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy. V centru zájmu popisu jsou podnikové procesy jako centrální integrující prvek podniku. Podle profesora Scheera se jedná o hlavní odlišnost přístupu ARIS od ostatních přístupů.
5. **Výkonový pohled** - slouží jako hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování procesů - představuje jednotlivé prvky měření procesů a jejich metriky³.

² Za funkci považujeme proces nebo činnost, nikoliv část organizační struktury.

³ Metrikou se obecně rozumí kvantifikace nějakého jevu či vlastnosti.



Obr. 3.2.3. Pohledy ARIS (ŘEPA, 2007)

Postup metodiky ARIS

Krok projektu	Cíl
Strategická analýza podniku, procesů a koncepční plán	Vytvoření východiska procesního řízení a základní koncepce věcného systému. Popisují se – Strategické faktory a cíle – problémy a záměry – možnosti podpory podnikových procesů a řízení informačních technologií.
Vytvoření logického konceptu systému (sémantické modelování)	Vytvoření základního věcného modelu podniku, zahrnující: Model procesů – model funkční struktury podniku – datový model podniku – organizační model podniku – model produktů podnikových procesů a jejich věcných parametrů – koncept aplikací, které mají podnik podporovat.
Vytvoření konceptu informačního systému	Vytvoření logického informačního modelu podniku, zahrnující: Strukturu informačních procesů podniku – organizační strukturu systému – základní strukturu aplikací systému – logickou strukturu datové základny systému – modulární a transakční strukturu systému.
Implementace systému	Implementace informačního systému podniku, zahrnující: Implementaci datové základny a funkcí systému v konkrétním softwarovém a hardwarovém prostředí – organizaci informačního systému
Provoz a průběžné zlepšování systému	Z hlediska postupu jde o zpětnou vazbu na základě měření výkonu podniku, analýz příčin nedostatků a návrhu opatření.
Klíčovým krokem této metodiky je vytvoření logického konceptu systému. Jedná se o výchozí bod procesního řízení.	

Základní diagramy pro sémantické modelování:

v organizačním pohledu:

- diagram organizační struktury,

v datovém pohledu:

- nástroje UML (Unified Modeling Language),
- shlukové (cluster) modely,
- eERM (extended ERModeling) diagramy,

ve funkčním pohledu:

- nástroje UML,
- funkční strom,
- diagram cílů;

v procesním pohledu:

- diagramy procesů,
 - o eEPCD diagram (extended Event Process Chain Diagram)
 - o PCD (Process Communication Diagram)
- diagram popisu funkcí,
- diagram informačních toků,
- diagram tvorby přidané hodnoty,
- matice procesů.

3.2.4. Metoda EPC (Event-driven Proces Chain)

Metoda EPC patří k nejrozšířenějším metodám, především kvůli její implementaci v systémech jako je SAP nebo ARIS. Řetězení událostí a aktivit do posloupností je podstatou této metody. Samotná aplikace je seskupena do třech základních prvků, které se zřetězují a vytvářejí tak posloupnost aktivit směřující ke zdárnému konci procesu.

Stavební prvky tvoří:

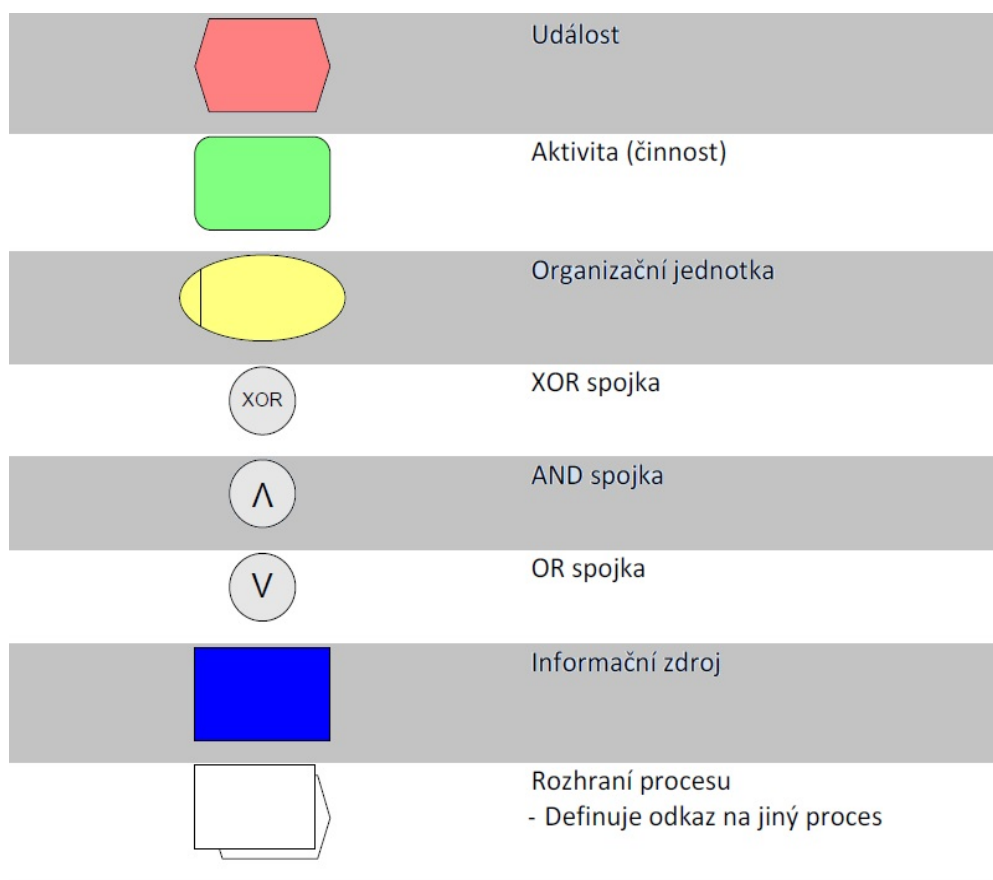
1) Aktivita – zde je určeno, co má být v danou chvíli vykonáno. Aktivita mohou mít právě jeden vstup a jeden výstup.

2) Události – události popisují situace před či po vykonání dané aktivity. Jednotlivé aktivity mohou být vzájemně propojeny událostmi.

3) Logické spojky – konektory se používají ke spojování událostí a aktivit. Logické spojky jsou nezbytné pro popis řídicího toku procesu, mohou jej rozdělovat nebo slučovat. V metodě EPC nalezneme tři druhy spojek, a to AND, OR a XOR.

Pro samotné vytvoření diagramů procesů je v této práci využito metody EPC. K tomuto rozhodnutí vedla skutečnost, že na Vysoké škole ekonomické je metoda EPC vyučována. V návaznosti na výuku, je studentům zdarma poskytnut společností Microsoft, software (Microsoft Visio 2010), který bude využit při vytváření diagramů.

Symboly EPC diagramu



Obr. 3.2.4. Symboly EPC diagramu (ŘEPA, 2007)

Kromě těchto tří základních stavebních prvků, používaných při tvorbě byznys procesů, existuje ještě mnoho dalších elementů. Jedná se o prvky pro strukturování popisu procesu (vnořený proces, odkaz na jiný proces, rozhraní proces, atd.).

3.2.5. Aktuální situace a vyhodnocení standardů

V současné době obchodní procesy nejsou jen o malování sledu úkolů do procesních diagramů a o tvorbě metodických procesních příruček. Dnešní doba si žádá rychlé tvoření procesně orientovaných aplikací, je potřeba efektivně zapojit uživatele pomocí mobilních zařízení, sledovat a měřit procesy v reálném čase a samozřejmostí je průběžná optimalizace.

BPMN

Jedná se o nejkomplexnější metodiku v rámci tvorby modelů. Metodika je velmi podobná metodice UML. Procesy jsou definované jako sekvence aktivit v plaveckém

bazénu, v jednotlivých plaveckých drahách. Metodika je založena na propojení objektově orientovaných aktivit. Aktuální verze BPMN 2.0 významně směřuje ke spustitelným procesům i ke kompatibilitě umožňující export a import procesů mezi kompatibilními nástroji. Z obchodního hlediska se jedná o podstatný krok, protože kvůli BPMN existuje obchodně srozumitelný proces v současné podobě. Současně je takový proces spustitelný, což ocení pracovníci IT oddělení.

ARIS

Metodika ARIS patří k rigorosním metodikám. Zaměřuje se spíše na technickou stránku procesů a jejich reengineerigu. Za dobu své existence se jak metodika, tak nástroje posunuly od účelu vývoje informačního systému k procesnímu modelování a řízení obecně. S každou novou aktualizací nástroje přibývaly nové pohledy, techniky zejména v oblasti modelování netechnických aspektů podniku, personální řízení, organizace procesů, apod.

EPC

Velká výhoda EPC spočívá ve skutečnosti, že metoda poskytuje jednoduché spojení událostí a aktivit. Tato skutečnost usnadňuje vytvoření i velmi složitých procesů. Druhou výhodou je, že EPC diagramy jsou základním nástrojem popisu procesu u celé řady masově používaných systémů (SAP, ARIS, Viso, atd.).

Na druhou stranu má tato metoda i své nedostatky. Používaný jazyk není formálně definovaný a syntaxe ani sémantika není důsledně předepsána. Tato skutečnost může vést, při specifikaci procesů k různým odlišnostem ve výkladu.

4. Praktická část

4.1. Představení společnosti

Firma: Grada Publishing, a.s.

Sídlo: U Průhonu 22, Praha 7, PSČ 170 00

Datum zápisu v Obchodním rejstříku: 30. 12. 1992

Předmět podnikání:

- nakladatelství
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- poskytování software

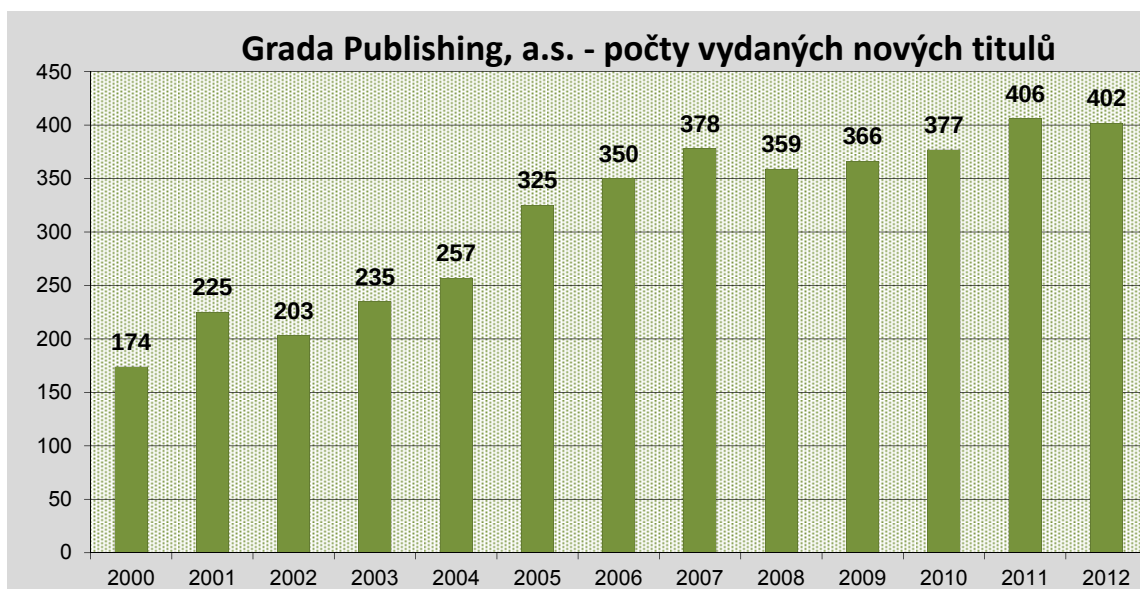
Počet zaměstnanců: 70

Historie společnosti

Nakladatelství Grada Publishing, a.s., je 21 let na špici české odborné literatury, je největším nakladatelstvím odborné literatury v České i Slovenské republice v počtu vydávaných novinek, má nejvyšší tržby i počet pokrývaných oborů.

Společnost zahájila svoji činnost v roce 1991. První tituly byly zaměřeny na počítačovou literaturu. Záhy se Grada začala specializovat na oblast vzdělávání i v dalších oborech. Nakladatelství vzniklo „na zelené louce“ a rychle nahradilo Státní nakladatelství technické literatury (SNTL), později získalo práva a navázalo na historickou tradici zdravotnického nakladatelství Avicenum. Postupně se vytvořil tým redaktorů, který pod vedením předních odborníků z praxe rychle rozšířil svoji produkci a získal pevné a významné místo v oblasti informačních technologií, ekonomie a managementu, medicíny, psychologie a dalších oborů.

Celkem v nakladatelství GRADA dosud vyšlo více než 5.000 novinek a bylo vyrobeno celkem více než 18 milionů tištěných knih. V posledních letech Grada vydává ročně okolo 400 novinek. V Gradě publikují nejnovější informace z různých vědních oborů především čeští autoři, menší část produkce jsou překlady zahraničních titulů převážně z angličtiny a němčiny.



Graf 4.1. Počty vydaných nových titulů (zdroj: autor)

Nakladatelství Grada ročně prodá asi 1 milion knih, což představuje každý pracovní den prodej 3500 knih.

Nové knižní tituly jsou pravidelně představovány dva krát ročně v souhrnném katalogu, dále na stránkách denního a odborného tisku. Nakladatelství klade velký důraz také na prezentace na odborných sjezdech, kongresech nebo na výstavách.

Publikace z produkce nakladatelství Grada jsou k dostání v síti knihkupectví i u dalších prodejců po celé České republice. Významnou výhodou je vlastní distribuce, na území Slovenska zastupuje nakladatelství sesterská společnost Grada Slovakia. Knihy si lze samozřejmě objednat na dobírku a to pomocí internetu, písemně, telefonicky, faxem či e-mailem nebo zakoupit přímo v nakladatelství.

Nové trendy

Novým trendem v nakladatelské činnosti jsou elektronické knihy. V České republice elektronické knihy vydává několik menších nakladatelství, velká nakladatelství převádějí do elektronické podoby jen část své produkce a to především beletrii, která je na výrobu mnohem jednodušší.

Pouze Grada se snaží převést do elektronické formy naprostou většinu knih, na které má práva. U knih od českých autorů jde o naprostou většinu knih, u překladů

zahraničních titulů jde o přibližně o polovinu knih, ale podíl rychle roste. Zahraniční nakladatelé začali poskytovat současně práva na vydání tištěné i elektronické knihy.

Grada od svého vzniku připravovala pro všechny knihy podklady pro tisk v elektronické formě, zpočátku v programu WordPerfect, poté Page Maker, Ventura, Microsoft Word, QuarkXPress a v poslední době Adobe InDesign.

Z těchto elektronických zdrojových dat je možné připravovat elektronické knihy ve dvou základních formátech. Prvním a velmi jednoduchým je formát pdf, což je tiskový soubor se sníženým rozlišením a vyšší kompresí obrázků pro zmenšení jejich velikosti a doplněním potřebných informací, jako je ISBN elektronické knihy a metadata.

Druhým a mnohem náročnějším je formát ePub. Hlavním rysem formátu ePub je proměnná šířka sloupce, který se dynamicky přizpůsobuje šířce obrazovky a zvolené velikosti písma. Formát ePub je možné přirovnat k internetovým stránkám, které se také přizpůsobují monitoru počítače. Monitory mají na šířku více bodů a jsou větší než zařízení pro čtení elektronických knih, jakou jsou tablety, čtečky s elektronickým inkoustem ale i mobilní telefony s větším displejem.

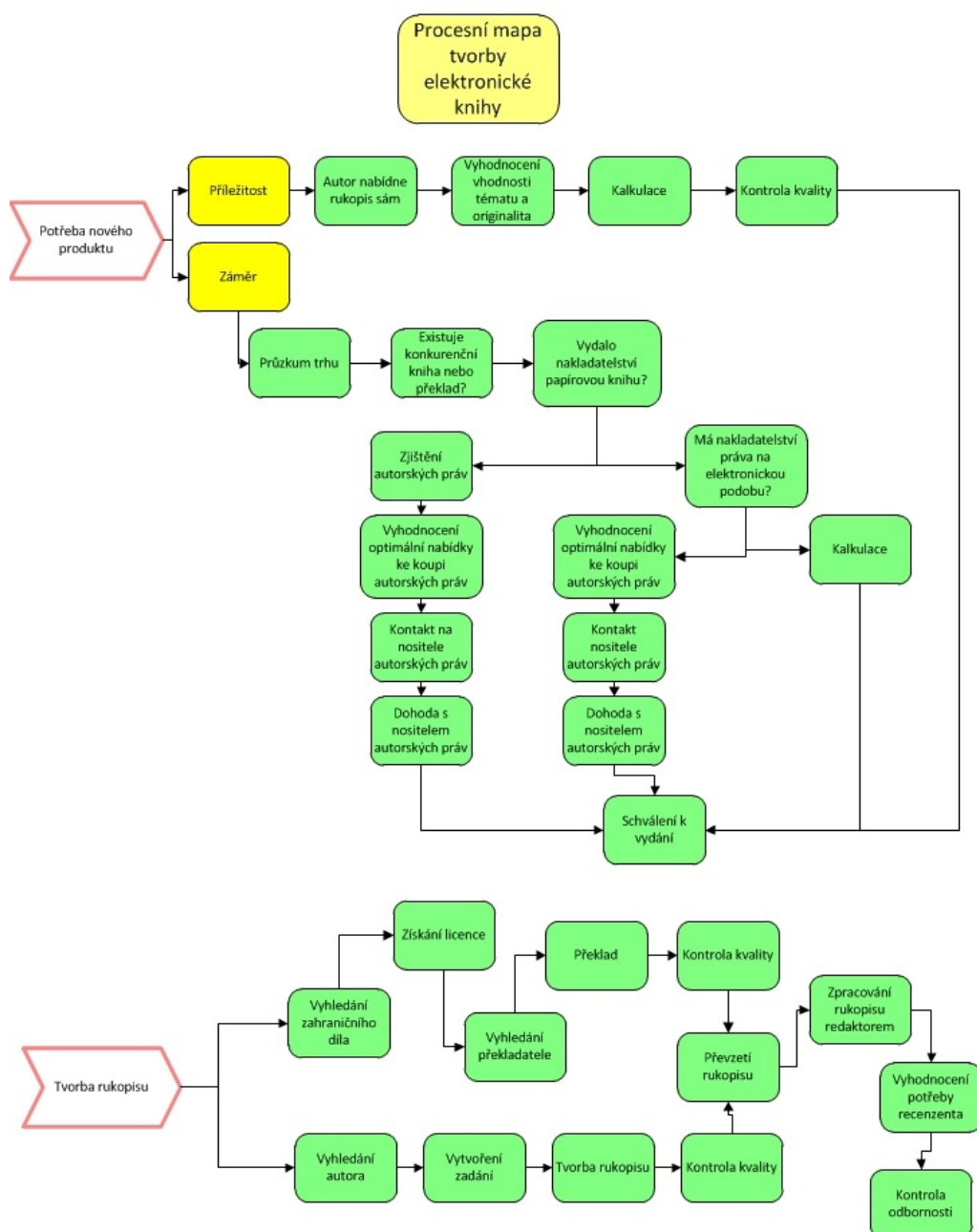
Při přípravě formátu ePub je nutné změnit nebo vypustit mnoho v knihách běžně používaných prvků. Je nutné upravit obrázky, přemístit obrázky přesně k textu, popisy obrázků, tabulky, poznámky v patách stránek, použité fonty. Konečný soubor, který dokáže připravit program Adobe InDesign je nutné upravovat v dalších programovacích nástrojích.

V roce 2013 Grada plánuje vydat 410 novinek tištěných knih a 350 novinek ve formátu ePub.

4.2. Mapa procesů

Vnik procesní mapy

Mapa procesů vznikala po jednotlivých jednáních se zástupci společnosti Grada Publishing, a.s. Cílem jednání bylo, co nejpřesněji popsání aktuálního dění ve společnosti.



Obr. 4.2.a. Procesní mapa, část první (zdroj: autor)



Obr. 4.2.b. Procesní mapa, část druhá (zdroj: autor)

4.3. Seznam jednotlivých procesů

1. Potřeba nového produktu

1.1. Záměr

1.1.1. Průzkum trhu

1.1.2. Existuje konkurenční kniha nebo překlad?

1.1.3. Vydalo nakladatelství papírovou knihu?

1.1.3.1. Má nakladatelství práva na elektronickou podobu?

1.1.3.1.1. Vyhodnocení optimální nabídky ke koupi autorských práv

1.1.3.1.2. Kontakt na nositele autorských práv

1.1.3.1.3. Dohoda s nositelem autorských práv

1.1.3.1.4. Kalkulace

1.1.3.2. Zjištění autorských práv

1.1.3.2.1. Vyhodnocení optimální nabídky ke koupi autorských práv

1.1.3.2.2. Kontakt na nositele autorských práv

1.1.3.2.3. Dohoda s nositelem autorských práv

1.2. Příležitost

1.2.1. Autor nabídne rukopis sám

1.2.2. Vyhodnocení vhodnosti tématu a originalita

1.2.3. Kalkulace

1.2.4. Kontrola kvality

1.3. Schválení k vydání

2. Tvorba rukopisu

- 2.1. Vyhledání zahraničního díla
 - 2.1.1. Získání licence
 - 2.1.2. Vyhledání překladatele
 - 2.1.3. Překlad
 - 2.1.4. Kontrola kvality
- 2.2. Vyhledání autora
 - 2.2.1. Vytvoření zadání
 - 2.2.2. Tvorba rukopisu
 - 2.2.3. Kontrola kvality
- 2.3. Převzetí rukopisu
- 2.4. Zpracování rukopisu redaktorem
- 2.5. Vyhodnocení potřeby recenzenta
- 2.6. Kontrola odbornosti

3. Výroba elektronické knihy

3.1. Zalamování

3.1.1. Výběr pracovníka

- 3.1.1.1. Výběr lamače elektronické knihy
- 3.1.1.2. Dohoda na podmínkách práce
- 3.1.1.3. Podpis dohody

3.1.2. Provedení

- 3.1.2.1. Provedení je externí proces

3.1.3. Kontrola

- 3.1.3.1. Kontrola kvality zlomu
- 3.1.3.2. Schválení kvality

3.2. Vytvoření obálky

- 3.2.1. Úprava obálky z tištěné knížky
- 3.2.2. Vytvoření nové obálky
- 3.2.3. Schválení obálky

3.3. Označení

3.3.1. Přidání identifikačních znaků

- 3.3.1.1. Žádost do Národní knihovny o ISBN
- 3.3.1.2. Přijetí řady ISBN
- 3.3.1.3. Odeslání ISBN do procesu označení

3.3.2. Přidání obálky

3.3.3. Kontrola

4. Prodej elektronické knihy

- 4.1. Výběr prodejce podle stupně zabezpečení
- 4.2. Stanovení ceny elektronické knihy
- 4.3. Dohoda s prodejcem o smluvních podmínkách
- 4.4. Prodej elektronické knihy
- 4.5. Označení elektronické knihy pro čtenáře
- 4.6. Uvolnění elektronické knihy ke stažení

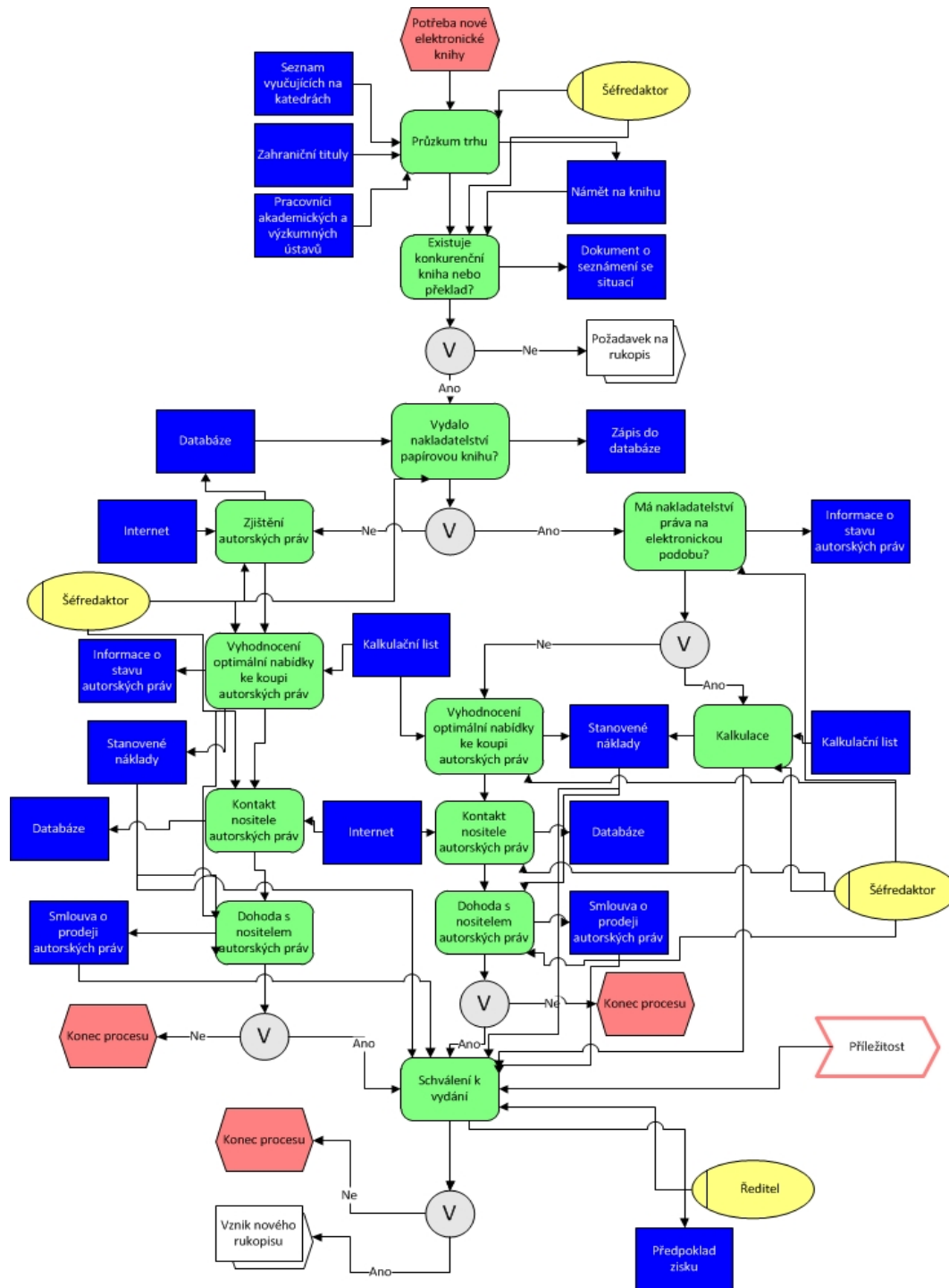
5. Vyúčtování plateb

- 5.1. Přijetí dokumentu od smluvního prodejce o počtu prodaných kusů
- 5.2. Kontrola prodaných kusů
- 5.3. Vyúčtování prodaných kusů
- 5.4. Zaslání faktury
- 5.5. Kontrola zaplacení

Tab. 4.3. Tabulkový výpis procesů k tvorbě elektronických knih (zdroj: autor)

Strukturovaný seznam procesů představuje návrh jednotlivých procesů, pro podporu výroby a prodeje elektronických knih, ve společnosti Grada Publishing, a.s. U procesů číslo 1 a 3 jsou v tabulce patrné subprocesy.

4.4. Potřeba nového produktu

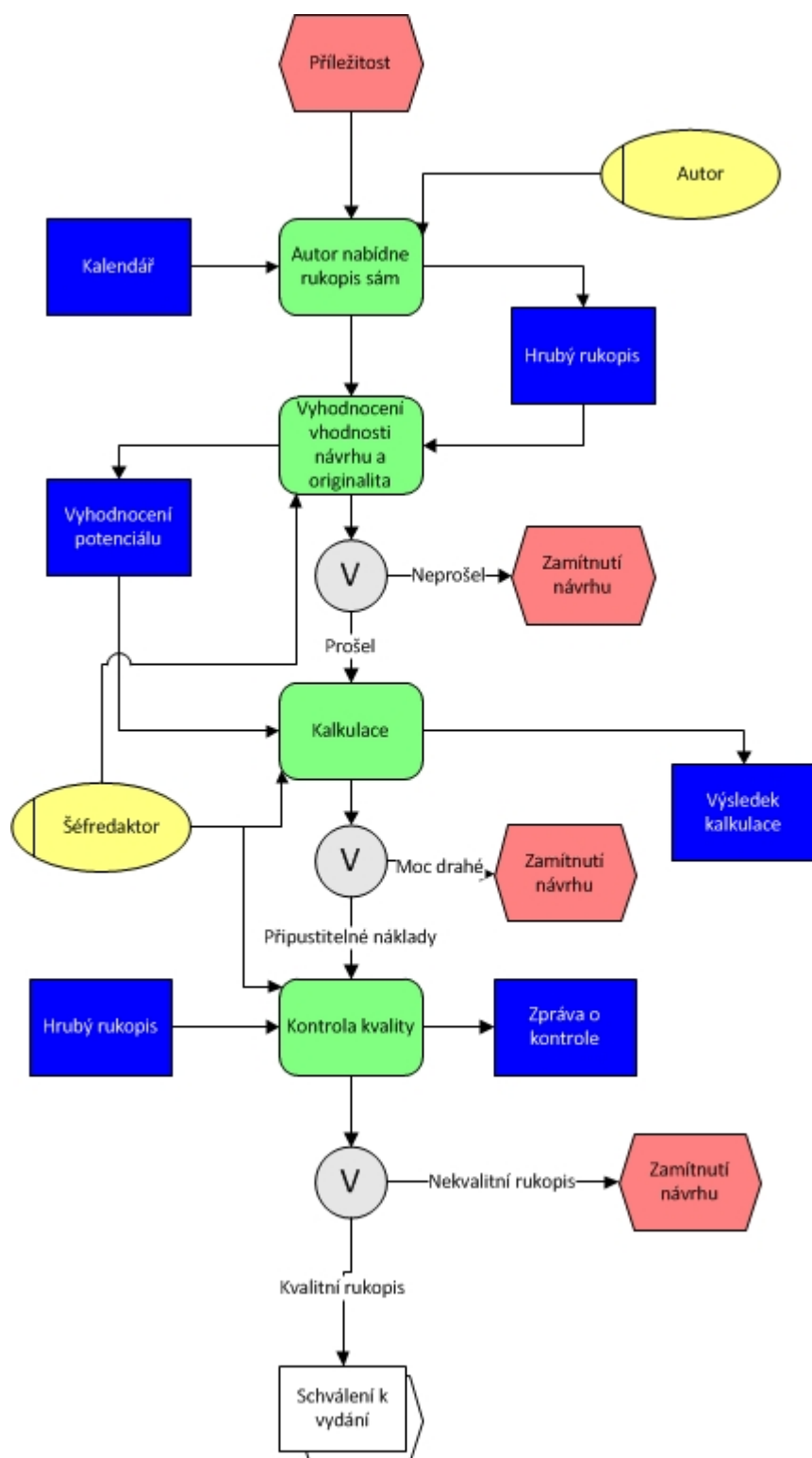


Obr. 4.4. Proces: Potřeba nového produktu (zdroj: autor)

4.4.1. Popis procesu: Potřeba nového produktu

ID procesu: 1	Název: Potřeba nového produktu	Vlastník procesu: Šéfredaktor
Popis: Proces Potřeba nového produktu zachycuje úsek od prvopočáteční myšlenky ohledně vytvoření nové elektronické knihy až po vyhodnocení rizik spjatých s výsledným produktem. Začínáme průzkumem trhu, ve kterém se snažíme, zjistit o jakou publikaci mají čtenáři zájem. Jako podpůrné materiály nám slouží seznam vyučujících na katedrách, který je potřeba obvolat a zjistit, zdali na některé katedře vysoké školy nevzniknul nějaký předmět s velkým počtem studentů, kteří potřebují k úspěšnému absolvování předmětu odbornou literaturu a také slouží jako prvopočáteční komunikace s potenciálním autorem odborné publikace. Tento průzkum nakladatelství aplikuje i na pracovníky akademických a výzkumných ústavů. Je potřeba brát v potaz také, žebříčky prodeje zahraniční literatury a zamyslet se nad překladem. Následnou fází je zjištění existence papírové publikace. V případě, že existuje papírová kniha, která je v žebříčku prodeje na předních místech, zamýšlí se nakladatelství nad elektronickým ztvárněním. V případě, že papírová kniha existuje a vyhovuje našim požadavkům je potřeba prověřit databázi knih nakladatelství, zdali kniha nebyla v minulosti již vydána. Následné činnosti se zabývají vyjednáváním s majitelem autorských práv. Proces končí schválením k vydání.		
Produkt: Zahájení výroby elektronické knihy		Zákazník: Ředitel
Metriky: Rozdíl mezi počtem námětů na knihu a schválených námětů se zajištěnými právy		
Vstupy: Seznam vyučujících na katedrách, Zahraniční tituly, Pracovníci akademických a výzkumných ústavů, Databáze, Model výpočtu nákladů, Smlouva o prodeji autorských práv, Stanovené náklady, Internet, Kalkulační list		Výstupy: Námět na knihu, Vyhodnocení, Informace o stavu autorských práv, Maximální cena za práva, Dokument o seznámení se situací, Smlouva o prodeji autorských práv, Stanovené náklady, Předpoklad zisku
Legislativa: Zákon č. 121/2000 Sb.		
Činnosti: Průzkum trhu, Existuje papírová kniha?, Vydali jsme ji my?, Zjištění autorských práv, Máme práva na elektronickou knihu?, Kontakt majitele autorských práv, Kalkulace, Dohoda s majitelem, Schválení rizikovosti		Odpovědnost: Šéfredaktor Ředitel

4.4.1.1. Subproces: Příležitost



Obr. 4.4.1.1. Subproces: příležitost (zdroj: autor)

4.4.1.2. Popis subprocesu: Příležitost

ID procesu: 1.2	Název: Příležitost	Vlastník procesu: Šéfredaktor
Popis: Subproces Příležitost popisuje náhodou situaci, kdy do nakladatelství přijde autor rukopisu s nabídkou svého díla k vydání. Tento podpůrný proces začíná vyhodnocením samotného tématu díla, při němž se rozhodne, jestli je vůbec možné začlenit téma do edičního plánu nakladatelství. Následnou kontrolou originality ověříme, zdali autor knihu již někde nepublikoval a nezkouší to samé dílo prodat podruhé. Za předpokladu, že návrh nakladatelství schválí v kalkulačním listu jeho ekonomickou stránku. Poslední činností po průchodu návrhu celým subprocesem je kontrola kvality rukopisu. Do této doby se jím nakladatelství nezabývalo z hlediska časové náročnosti. Po splnění veškerých kritérií se rukopis vstupuje do konečné fáze procesu Potřeba nového produktu, kde se rozhodne o jeho vydání.		
Produkt: Zavedení rukopisu do rozhodnutí o vydání		Zákazník: Šéfredaktor
Metriky: Doba vyhodnocení autorského rukopisu Počet navázaných kontaktů mezi autory		
Vstupy: Kalendář Hrubý rukopis Vyhodnocení potenciálu		Výstupy: Hrubý rukopis Vyhodnocení potenciálu Výsledek kalkulace Zpráva o kontrole
Legislativa: DPH, Zákon č. 121/2000 Sb.		
Činnosti: Autor nabídne rukopis sám Vyhodnocení vhodnosti návrhu a originalita Kalkulace Kontrola kvality		Odpovědnost: Autor Šéfredaktor

4.4.2. Kalkulace vytvoření elektronické knihy

V současné době elektronické knihy vznikají jako vedlejší produkt k papírovým knihám. V naprosté většině elektronické knize předchází vydání papírové knihy, maximální vycházejí současně. Prodej elektronických knih nyní tvoří přibližně pouhého 0,5 % z celkových tržeb nakladatelství. Kalkulace knih se provádějí společně na oba typy knih. V případě absence jednoho typu knihy se pouze neuvedou jeho náklady a tržby a kalkulační model zůstane stejný.

4.4.2.1. Popis kalkulace

Každá kniha připravovaná v nakladatelství má Kalkulační list vytvoření v tabulkovém kalkulátoru. Kalkulační list obsahuje všechny informace, které je potřeba znát při rozhodování o vydání titulu. Obsah většiny polí je zřejmý z názvu, ta v textu nebudou popisována, vysvětlena budou potenciálně nejasná pole. Ukázkový kalkulační list má ve všech třech sloupcích stejné hodnoty. V praxi obsahují sloupce různá provedení knihy za různé prodejní ceny nebo různé počty výtisků s různými cenami.

Na přípravě a prodeji knihy se podílí několik oddělení a podle jejich práce je kalkulační list členěn. Úvodní popisná část uvádí informace o názvu knihy, autorech, u překladů o originální knize, o cílové skupině čtenářů a způsobu prodeje. ISBN (International Standard Book Number) je jedinečné číslo, které má přidělené každá vydaná kniha na celém světě. Podle těchto čísel jsou knihy evidovány v knihovnách, jsou citovány v odborných pracích i slouží k prodeji knih v knihkupectvích. Nová řada čísel ISBN je shodná s číslem EAN-13 (European Article Number), který je používán pro všechny výrobky. Z čísla ISBN je možné získat informaci o zemi případně jazyku knihy, nakladatelství, které knihu vydalo. IČ je číslo v informačním systému nakladatelství. Druhé číslo je nutné z důvodu, že ne všechny knihy se podaří dokončit a číselná řada ISBN musí být plně obsazená. Kat. č. je číslo v katalogu nakladatelství, Vyd. je datum vydání. Úvodní část je zakončena anotací knihy.

Dále následuje popis knihy, ve kterém jsou soustředěny informace o formátu, barevnosti, ilustracích, papíry, cenách a nákladu knihy.

V části odborná redakce jsou údaje o nákladech na vytvoření rukopisu, redakčních úpravách a zlomu knihy na knižní strany i pro elektronickou knihu.

V části výroba jde především o tisk a grafické práce na obálce i vnitřních ilustracích.

K přímým nákladům jsou procentuálním podílem z teoretické prodejní ceny připočteny náklady na propagaci a společnou režii nakladatelství a výsledkem jsou celkové výrobní náklady knihy.

Následující části se týkají tržeb spojených s knihou, jde především o vlastní prodej knihy, nezanedbatelná je také inzerce v knihách, granty a jiná podpora vydávání vysoce odborných knih s nízkým počtem výtisků. Příjmy z knihy se liší podle míst, kde je kniha prodávána. Nejnížší jsou u prodeje v hypermarketech, které vyžadují vysoké rabaty, nejvyšší příjmy jsou z přímých prodeje zákazníkům bez prostředníků. Výsledkem prodejní části jsou celkové maximální tržby za knihu.

Úkolem týmu, který schvaluje jednotlivé tituly k vydání je posoudit reálnost hodnot uvedených v kalkulačním listu. Náklady je možné poměrně přesně stanovit, nejtěžší je posoudit, zda daný titul je prodejní v uvedeném počtu výtisků za navrhovanou cenu.

Z výsledku titulu je možné získat následující informace. Na řádku 61 znamená číslo 5,0 % marže knihy bez inzerce, což znamená, že bez získání inzerce nebo zdražení knihy není možné knihu vydat. Na řádku 62 marže s inzercí 17,2 % znamená, že by kniha mohla být vydána. Hodnota 1244 znamená, že do prodání tohoto počtu kusů z celkového nákladu 1500 kusů je nakladatelství ve ztrátě a nad něj začíná tvořit zisk.

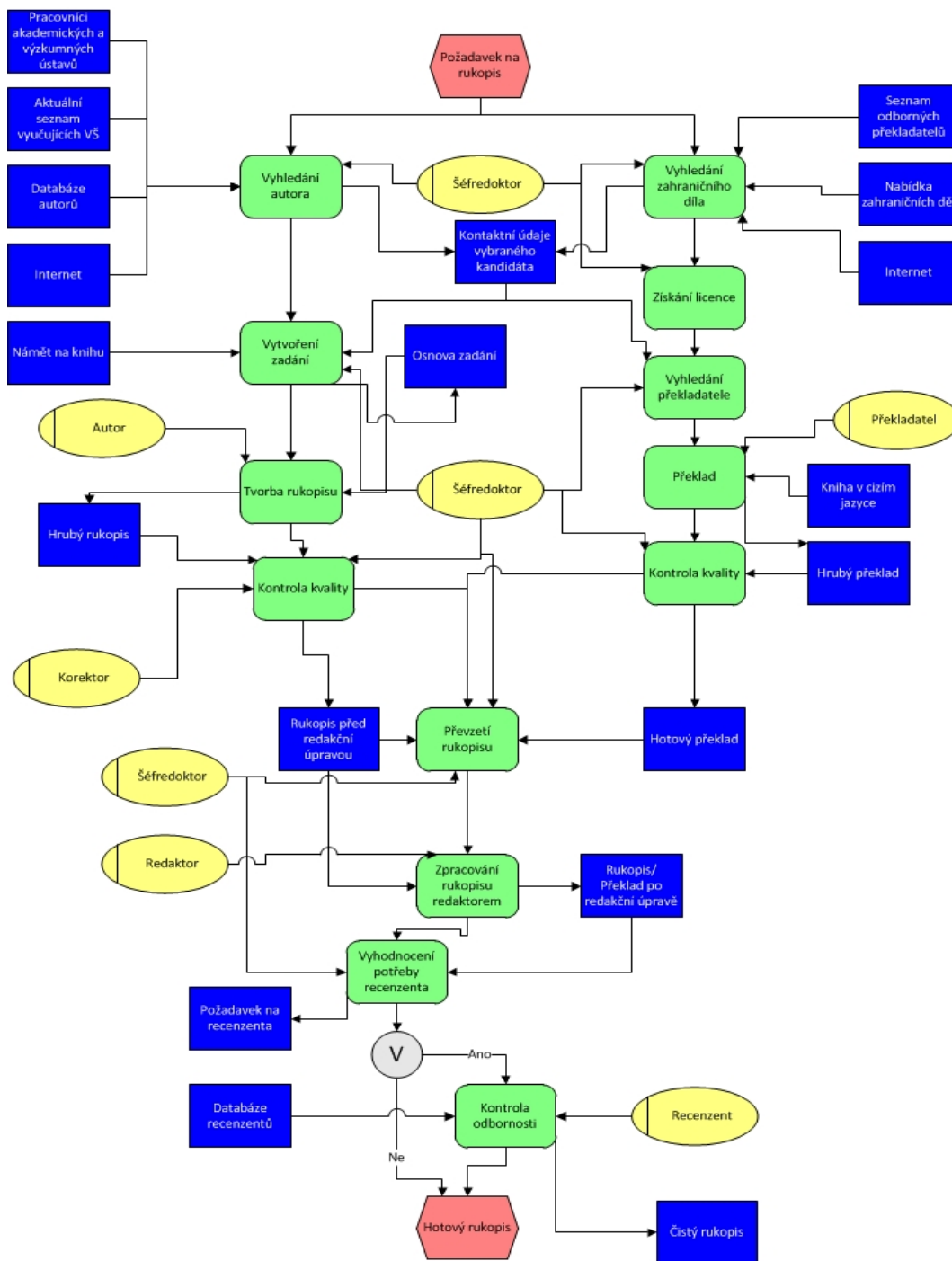
4.4.2.2. Kalkulační list

1 KALKULAČNÍ LIST				1	VZOR	NÁM	
2	Titul	Vzor kalkulačního listu z LEDNA 2012			ISBN		ZISK
3	Podtitul				ŘIČ		2
4	Originální název				Ebook	Kat. č.	INZ
5	Autor				6	Úč. sk.	4
6	Překladatel				Ochrana	Edice	KON
7	O autorovi				d	Produkt	2
8	Hl. cílová sk., velik.				Formát	Obor	MOT
9	Způsob prodeje				pdf+eP+M	Vyd.	3
10	Povinné údaje: Obchodní anotace. Doplnující informace: stručný obsah, konkurence, podrobněji o autorovi, u dotisku prodeje. Námět - povinná jsou zelená pole Tisk - povinná jsou zelená a modrá pole Žlutá pole vyplňuje redakce podle logiky věci.						
11	POPIS KNIHY	Ver. 1		Ver. 2		Ver. 3	
12	Provedení						
13	Obrázky						
14	Tiskárna						
15	Formát / provedení		B5	V8	BO80		
16	Náklad / strany		1 500 ks.	344	1,72		
17	MOC s DPH		590 Kč	26,55 €			
18	MOC eBook s DPH		502 Kč	22,60 €			
19	Ks. prod., zdama, c. cena	1 475	25	740 638		1 475	25 740 638
21	Odborná redakce	Kč		Kč/ks	%	Kč	
22	Aut. honorář fixní	188	40 000	27,1	5,4%	188	40 000 27,1 5,4%
23	Aut. honorář %	5,0%	24 782	16,8	3,3%	5,0%	24 782 16,8 3,3%
24	Licence fixní	151	0	0,0	0,0%	151	0 0,0 0,0%
25	Licence % z MOC	7,0%	51 845	35,1	7,0%	7,0%	51 845 35,1 7,0%
26	Přepis, formátování	44	15 000	10,2	2,0%	44	15 000 10,2 2,0%
27	Redakční úpravy	29	10 000	6,8	1,4%	29	10 000 6,8 1,4%
28	Jazyková korektura	15	5 000	3,4	0,7%	15	5 000 3,4 0,7%
29	Recenze	9	3 000	2,0	0,4%	9	3 000 2,0 0,4%
30		0	0	0,0	0,0%	0	0 0,0 0,0%
31	Příprava eBook	0	0	0,0	0,0%	0	0 0,0 0,0%
32	Hodin v redakci	8	1 920	1,3	0,3%	8	1 920 1,3 0,3%
33	Režie redakce:	n	52 773	35,8	7,1%	n	52 773 35,8 7,1%
34	Celkem:	204 319		139	27,6%	204 319 139 27,6%	

Obr. 4.4.2.2.a. Kalkulace nákladů (zdroj: autor)

Obr. 4.4.2.2.b. Suma nákladů: kalkulace tržeb (zdroj: autor)

4.5. Tvorba rukopisu



Obr.

4.4.2.2.b. Proces: tvorba rukopisu (zdroj: autor)

4.5.1. Popis procesu: Tvorba rukopisu

ID procesu: 2	Název: Tvorba rukopisu	Vlastník procesu: Šéfredaktor
Popis: Vydání knihy předchází proces hledání vhodného tématu pro chystanou knihu. Po ověření zájmu o připravované téma je nutné vyhledat renomovaného tuzemského autora nebo vhodnou cizojazyčnou knihu pro překlad. U překladů je další proces jednodušší, protože je předem známý rozsah i obsah knihy, cílová skupina i provedení knihy. Následuje vyhledání vhodného překladatele, redakční zpracování a tvorba elektronické knihy. U autorského díla českého autora šéfredaktor společně s autorem dohodnou rozsah díla, cílovou skupinu čtenářů, počet obrázků, grafů a fotografií. Následuje poměrně dlouhý proces tvorby proces tvorby rukopisu, po jeho odevzdání probíhá kontrola kvality rukopisu, případně odborná recenze, následují redakční úpravy, grafické práce na grafech, tabulkách, úpravě obrázků, návrh obálky, přidělení ISBN a vlastní výroba elektronické knihy.		
Produkt: Zahájení výroby elektronické knihy		Zákazník: Šéfredaktor
Metriky: Počet čistých rukopisů za měsíc pro proces Počet úprav rukopisů pro zpracovatele		
Vstupy: Pracovníci akademických a výzkumných ústavů, databáze autorů, internet, námět na knihu, seznam odborných překladatelů, nabídka zahraničních děl, hrubý rukopis, hrubý překlad, hotový překlad, rukopis před redakční úpravou, rukopis/překlad po redakční úpravě, databáze recenzentů,		Výstupy: Kontaktní údaje vybraného kandidáta, osnova zadání, kniha v cizím jazyce, hrubý překlad, hotový překlad, hrubý rukopis, rukopis před redakční úpravou, rukopis/překlad po redakční úpravě, požadavek na recenzenta, čistý rukopis
Legislativa: Zákon č. 121/2000 Sb.		
Činnosti: Vyhledání autora, vytvoření zadání, tvorba rukopisu, kontrola kvality, převzetí rukopisu, zpracování rukopisu redaktorem, vyhodnocení potřeby recenzenta, kontrola odbornosti, vyhledání zahraničního díla, získání licence, vyhledání překladatele, překlad, kontrola kvality		Odpovědnost: Šéfredaktor, autor, překladatel, korektor, recenzent, redaktor

4.6. Proces: Vytvoření elektronické knihy

4.6.1. Popis procesu jako celku

Nejčastěji se elektronická kniha připravuje z dat pro papírovou knihu. Vstupem je soubor v programu Adobe InDesign. Pro úpravu je vybrán vhodný lamač, který má s daným typem knih zkušenosti a je dohodnuta odměna za zlom.

Do tiráže knihy je nutné doplnit ISBN pro všechny formáty elektronických knih, nejčastěji jde o formát PDF a ePub. Dále je upravena a připojena obálka. V některých případech jsou výsledné soubory označeny některou ze skrytých možností pro případnou pozdější identifikaci zdroje šíření nelegálních knih.

V budoucnu budou vycházet knihy pouze v elektronické verzi. Proces přípravy bude začínat vyhledáním autora nebo cizojazyčné knihy k překladu, následuje redakční úprava, odborná recenze a zlom elektronické knihy.

Proces Vytvoření elektronické knihy je definován níže, jako skupina subprocesů. Každý z těchto subprocesů je nedílnou součástí celku. Závěrečným výstupem je hotová elektronická kniha.

4.6.2. Zalamování

Subproces: Výběr lamače



Obr. 4.6.2. Subproces: výběr lamače (zdroj: autor)

Popis subprocesu: Výběr lamače

ID procesu:	Název:	Vlastník procesu:
3.1.1	Výběr lamače	Šéfredaktor
Popis: Subproces výběr pracovníka popisuje činnost šéfredaktora a vybraného externisty při potřebě lámání textu. Výběr externisty záleží na skutečnosti, zdali jde o nový zlom autorského textu nebo již tištěnou knihu, která byla zlomena pouze pro tisk. V prvním případě je nutné vybrat externistu, který připraví autorský text, tak aby bylo možné práci vytisknout ale i exportovat do formátu ePub. Ve druhém případě je potřeba člověk, který z již zlomeného textu udělá formát elektronické knihy. Výsledkem subprocesu je pak podepsaná dohoda o práci.		
Produkt: Dohoda o práci		Zákazník: Šéfredaktor
Metriky: Cena jedné zalomené normo stránky.		
Vstupy: Databáze externistů, zalomená kniha, ještě nezalomená kniha, rozpočet redakce, šablona dohody o provedení práce		Výstupy: Podepsaná dohoda o provedení práce
Legislativa: § 75 zákona č. 262/2006 Sb.		
Činnosti: Výběr externího lamače Souhlasí externista s dohodou o práci? Podpis dohody o práci		Odpovědnost: Šéfredaktor Lamač externista

Upřesnění

Výstupem procesu je podepsaná dohoda o provedení práce. Tato dohoda musí být uzavřena v souladu s ustanovením § 75 zákona č. 262/2006 Sb.

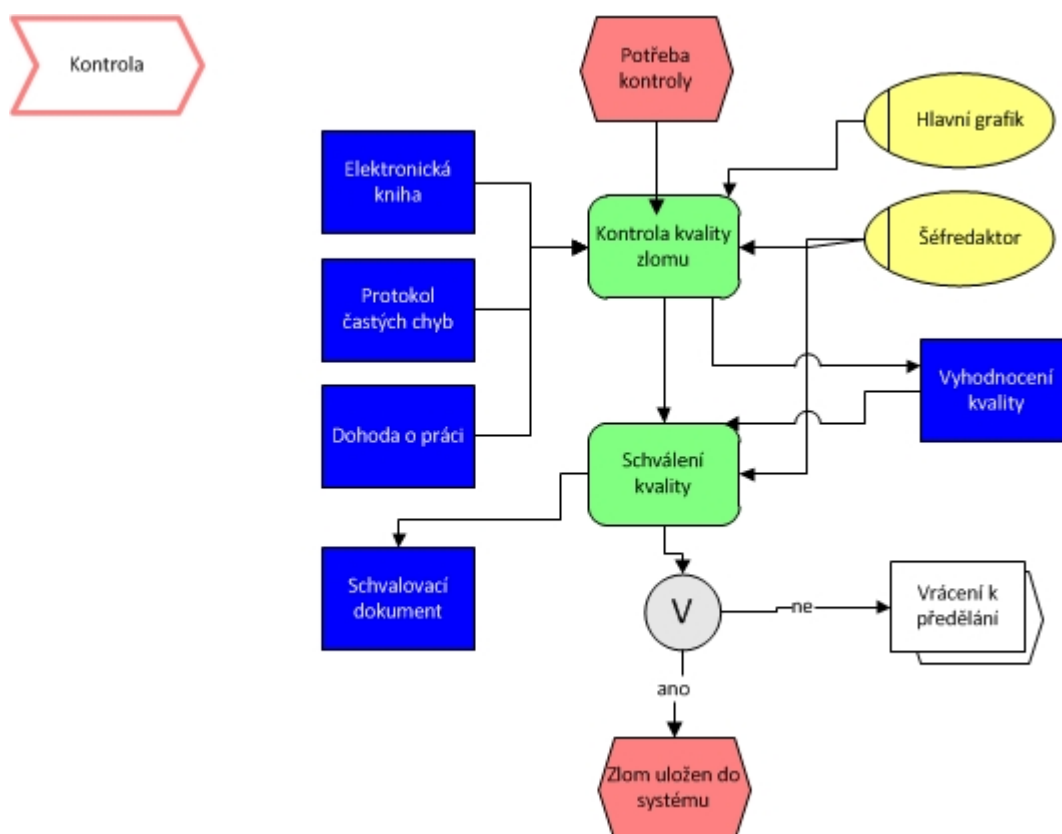
„Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. V dohodě o provedení práce musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá.“(ČESKO, 2006)

Vzor dohody o provedení práce viz Příloha

4.6.3. Subproces: Provedení

V případě interního provedení zlomu by zde byl popsán proces zlomu. Jelikož je zlom prováděn externistou a nepatří mezi firemní procesy, je proces zlomu vynechán a nahrazen příručkou v příloze.

4.6.4. Subproces: Kontrola

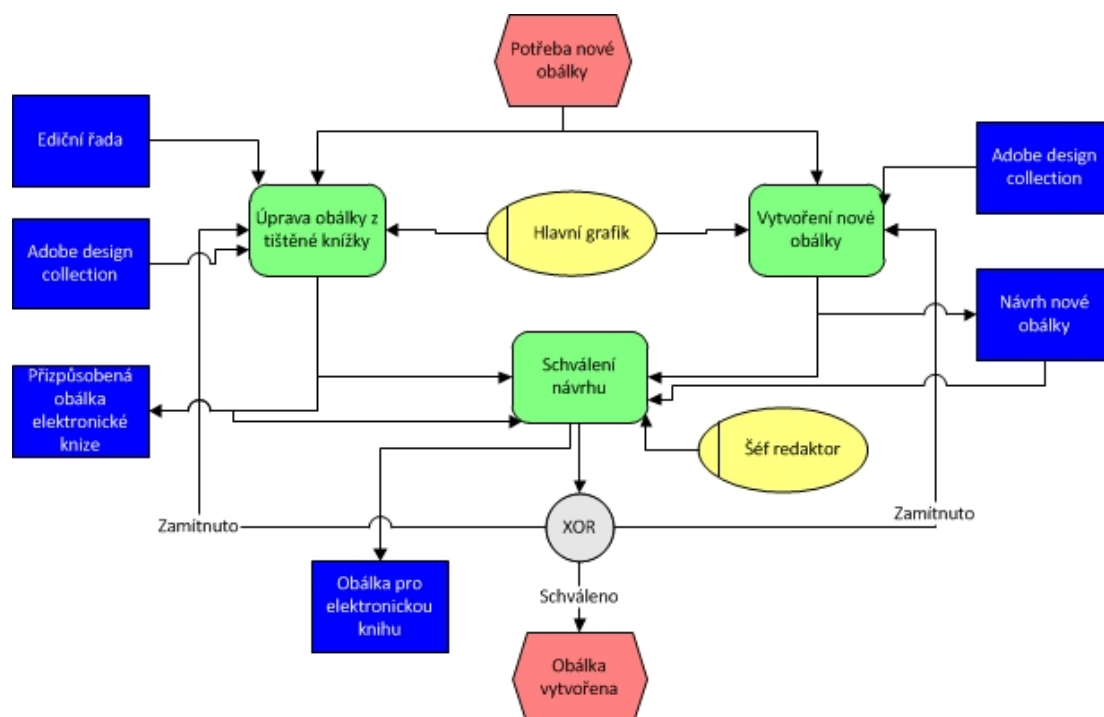


Obr. 4.6.4. Subproces: kontrola (zdroj: autor)

Popis subprocesu: Kontrola

ID procesu: 3.1.3	Název: Subproces Kontrola	Vlastník procesu: Šéfredaktor
Popis: Kontrola výkonu externisty se opírá o teoretické znalosti hlavního grafika a šéfredaktora. Postupují podle soupisu častých syntaxních chyb a vlastního posouzení. Svoje doporučení prezentují na každotýdenní redakční radě.		
Produkt: Přijatý rukopis po zlomu		Zákazník: Šéfredaktor
Metriky: Počet schválených elektronických knih redakční radou Počet chybných vyhodnocení		
Vstupy: Elektronická kniha, Protokol častých chyb, Dohoda o práci		Výstupy: Vyhodnocení kvality, Záznam v systému
Legislativa: § 75 zákona č. 262/2006 Sb.		
Činnosti: Kontrola kvality zlomu Schválení kvality		Odpovědnost: Šéfredaktor Hlavní grafik Zasedání redakční rady

4.6.5. Subproces: Vytvoření obálky

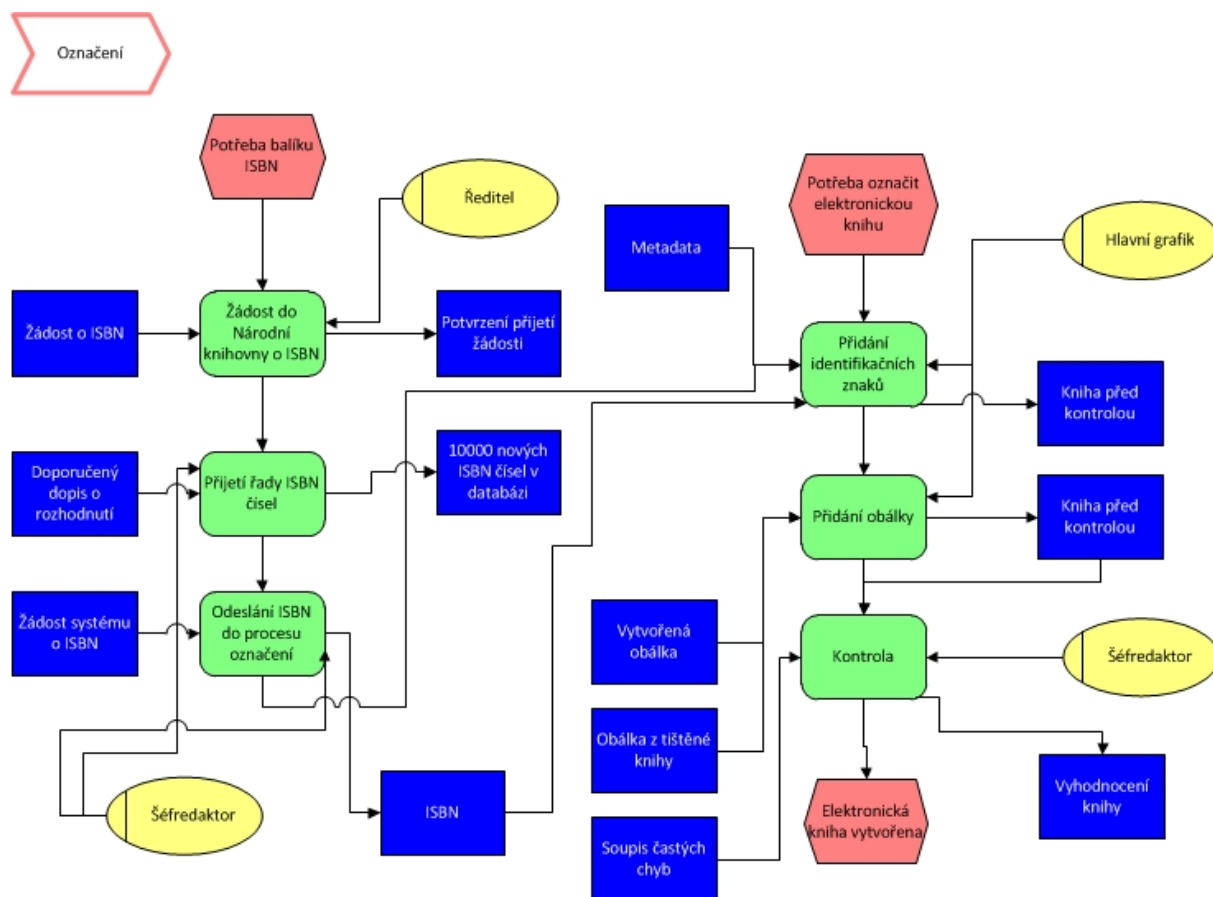


Obr. 4.6.5. Subproces: vytvoření obálky (zdroj: autor)

Popis subprocesu: Vytvoření obálky

ID procesu: 3.2	Název: Subproces Vytvoření obálky	Vlastník procesu: Hlavní grafik
Popis: Vytvoření obálky probíhá dvěma různými způsoby. Upravením již vytvořené obálky pro elektronickou knihu. Tento způsob je jednodušší. V převážné většině případů je zde zapotřebí pouze změna velikosti formátu a jeho komprimace. Ve druhém případě se jedná o vznik nové obálky, který je časově více náročný. U obou případů grafici předloží návrhy Šéfredaktorovi, který obálku schvaluje.		
Produkt: Obálka elektronické knihy		Zákazník: Šéfredaktor
Metriky: Počet schválených elektronických knih redakční radou Počet chybných vyhodnocení		
Vstupy: Ediční řada, Adobe design collection,		Výstupy: Návrh nové obálky, Přizpůsobená obálka elektronické knize
Legislativa: Zákon č. 121/2000 Sb.		
Činnosti: Úprava obálky z tištěné knížky Vytvoření nové obálky Schválení návrhu		Odpovědnost: Šéfredaktor Hlavní grafik

4.6.6. Subproces: Označení

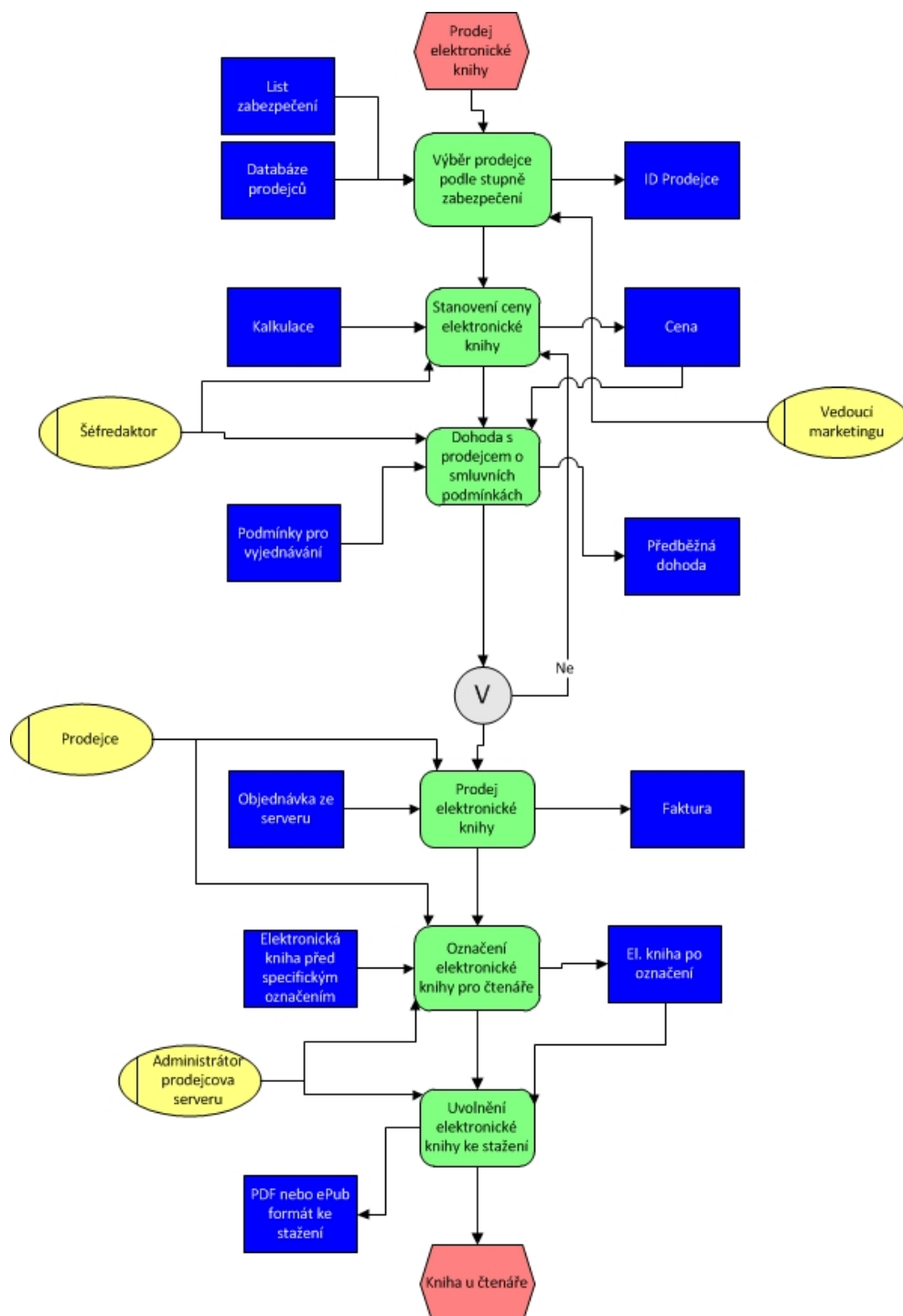


Obr. 4.6.5. Subproces: označení (zdroj: autor)

Popis subprocesu: Označení

ID procesu: 3.3	Název: Subproces Označení	Vlastník procesu: Šéfredaktor
Popis: Po schválení zlomu je potřeba označit knihu metadaty, přidat obálku a označit produkt číslem ISBN. ISBN obdrží nakladatelství zdarma na základě písemné žádosti, zaslané do Národní knihovny. Nakladatelství nežadává pouze o jedno ISBN ale rovnou o větší počet. V našem případě se jednalo o 10.000 čísel. Tato čísla se po přijetí zanesou do databáze, ze které jsou přístupná pro jednotlivé redakce Posledním krokem je finální kontrola.		
Produkt: Finální elektronická kniha		Zákazník: Šéfredaktor
Metriky: Počet finálních knih splněných v limitu.		
Vstupy: Žádost o ISBN, Přidělení čísel, Žádost systému o ISBN, Metadata, Vytvořená obálka, Obálka z tištěné knihy, Soupis častých chyb		Výstupy: Potvrzení o přijetí žádosti, 10.000 nových ISBN čísel v databázi, ISBN, Kniha před kontrolou, Vyhodnocení kvality
Legislativa: ČSN ISO 2108		
Činnosti: Žádost do Národní knihovny o ISBN, Přijetí řady ISBN, Odeslání ISBN do procesu označení, Přidání identifikačních znaků, Přidání obálky, Kontrola		Odpovědnost: Ředitel, Šéfredaktor, Hlavní grafik,

4.7. Prodej elektronické knihy



Obr. 4.7. Proces: prodej elektronické knihy (zdroj: autor)

4.7.1. Popis procesu: Prodej elektronické knihy

ID procesu: 4	Název: Prodej elektronické knihy	Vlastník procesu: Vedoucí marketingu
Popis: Na prodej elektronických knih se specializuje několik firem, které vyvíjejí webový obchod, různé způsoby plateb a používají různé nástroje na ochranu elektronických knih. Podle schopnosti knihy zabezpečit požadovaným stupněm ochrany jsou prodejci vybíráni. Cena elektronické knihy se stanovuje s přihlédnutím k ceně její papírové obdoby a obvykle je o něco nižší. Elektronické knihy jsou zatíženy vyšším DPH (20 %) než knihy papírové (14 %), proto příjem bez DPH pro nakladatele je nižší než u papírových knih. Při stanovení ceny knihy především u levných knih, je nutné zohlednit cenu za provedenou platbu. Především u placení prostřednictvím SMS jsou poplatky mobilním operátorům vysoké. Jiné ceny pro knihy je nutné stanovit pro prodej přes Apple, který požaduje využívat jejich cenové hladiny. Dalším krokem je dohoda s prodejci se zařazením další knihy do nabídky. S prodejci jsou uzavřeny dlouhodobé smlouvy, proto přidání další knihy je spíše administrativní proces předání úplných informací o knize. U prodejců, které knihy ochraňují proti nelegálnímu kopírování, se v okamžiku uvolnění knihy pro stažení ze serveru zašifruje nebo označí údaje o zákazníkovi. Na některých serverech má každý zákazník svou složku, ze které si může zakoupené knihy opakovaně stahovat.		
Produkt: Elektronická kniha ke stažení		Zákazník: Šéfredaktor
Metriky: Počet prodaných knih.		
Vstupy: Databáze prodejců, Kalkulace, Podmínky pro vyjednávání, Objednávka ze serveru, Elektronická kniha před specifickým označením		Výstupy: ID prodejce, Cena, Předběžná dohoda, Faktura, El. kniha po označení, PDF nebo ePub formát ke stažení
Legislativa: Zákon č. 121/2000 Sb., DPH		
Činnosti: List zabezpečení, Výběr prodejce podle stupně zabezpečení, Stanovení ceny elektronické knihy, Dohoda s prodejcem o smluvních podmínkách, Prodej elektronické knihy, Označení elektronické knihy pro čtenáře, Uvolnění elektronické knihy ke stažení		Odpovědnost: Šéfredaktor, Vedoucí marketingu, Prodejce

Upřesnění

V první činnosti procesu je znázorněn výběr prodejce elektronické knihy. Vedoucí marketingu rozhoduje o oslovení prodejce podle jeho specializace. Určujícím předpokladem ze strany nakladatelství je rozdělení knih do různých stupňů ochrany. V následujících osmi bodech si shrneme jednotlivé případy ochrany.

Dělení elektronických knih podle ochrany

Propagační kniha

Knihu je možno šířit bez ochrany za nízkou cenu i v rámci podpory prodeje zdarma nebo jako dárek k nákupu jiné knihy. Důvodem může být, že konkurence nabízí alternativní titul za zvýhodněných podmínek. Jde minimálně o rok či více let starou knihu, pro tisk již uzavřenou a současně není na skladu. Technicky zcela nezabezpečený titul, je chráněný jen autorským zákonem, v tiráži má uvedený copyright.

Kniha bez ochrany

Kniha vhodná pro ebook, která může být bez ochrany, prodejní cena standardní nebo nižší. Jde minimálně o rok či více let starou knihu. Pro tisk již uzavřená kniha, doprodává se a nebude dotisk. Technicky zcela nezabezpečený titul, je chráněný jen autorským zákonem, v tiráži má uvedený copyright.

Sociální ochrana

Kniha je vhodná pro ebook vždy minimálně se sociální ochranou, cena standardní, výhledově po roce až dvou letech nižší, neočekáváme dotisk. Kniha je již daleko za polovinou svého celkového prodeje. Prodej ebooku může přispět k celkovým tržbám za titul. Tuto ochranu bude mít většina starých ale stále aktuálních titulů.

Adobe DRM ochrana

Kniha je vhodná pro ebook pouze s vyšší ochranou prostřednictvím Adobe DRM, prodejní cena standardní, je nutné počítat i s nákladem za ochranu každé prodané knihy. Podíl knih je 50 až 70 % nových titulů a menšina starých knih. Jde o průměrný titul s průměrným očekáváním do budoucna. Nevýhodou je, že Adobe ochrana značně omezuje čtenáře z hlediska komfortu užívání knihy, protože je nutná registrace u Adobe a registrování všech zařízení, na kterých chce čtenář knihu číst.

Nejvyšší ochrana

Kniha je vhodná pro ebook pouze s maximální ochranou, kterou splňuje on-line přístup, zařízení Apple a čtečky Amazon, které však stále neumí češtinu. Cena je srovnatelná s tištěnou verzí. Jde o nadprůměrné knihy, avšak nejde nejlepší tituly nakladatelství. S touto nejvyšší ochranou je možno prodávat 95 % novinek, ale prodejní síť a spolehlivé ochrany jsou velmi omezené.

Nelze prodávat elektronickou knihu

Jde o nejvýznamnější knihy nakladatelství s dlouhodobým vysokým prodejem. Knihu z obavy před prolomením ochrany a následným volným šířením nakladatelství raději v elektronické podobě neprodává. Jde o přibližně 5 % nejatraktivnějších a nejperspektivnějších knih.

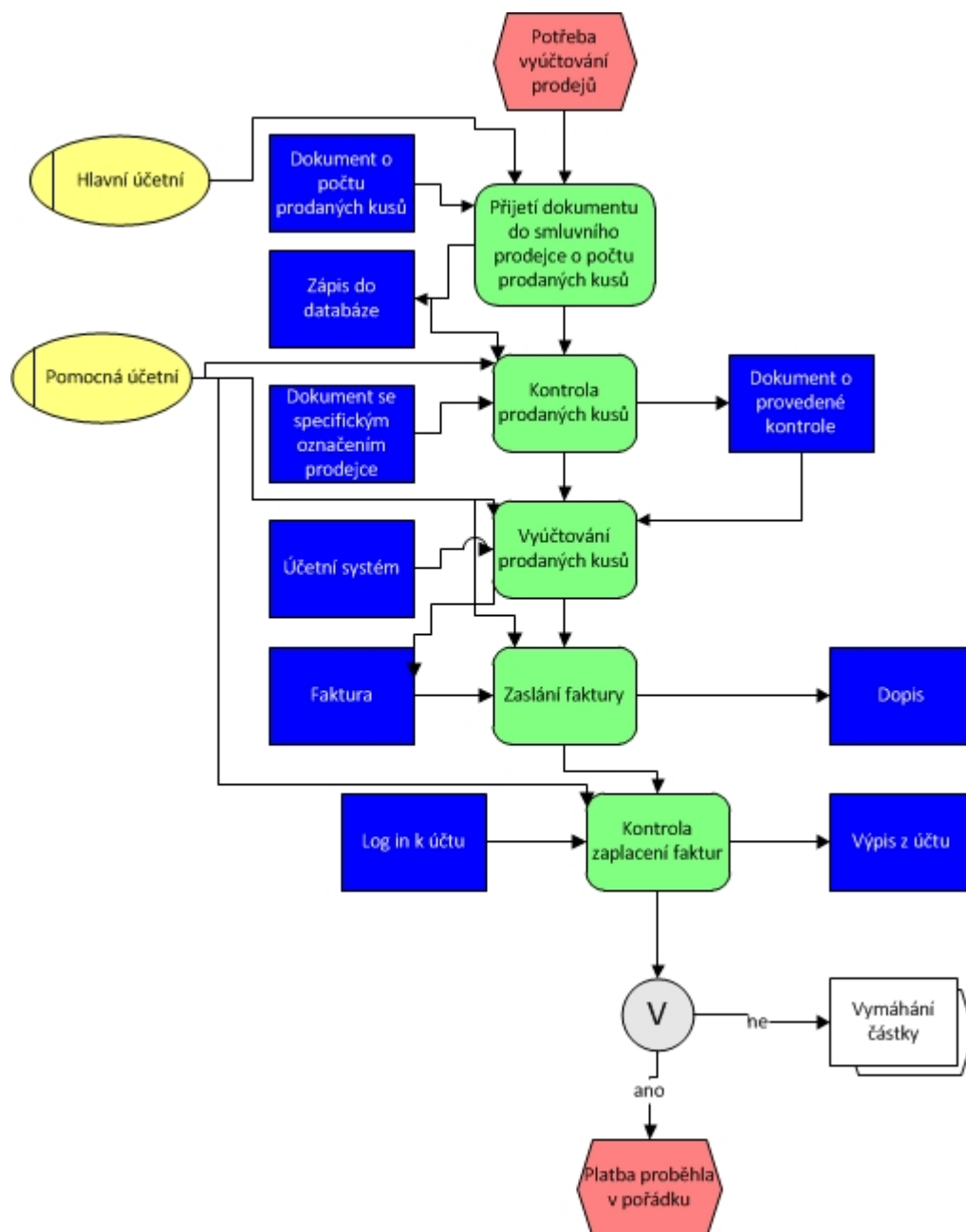
Není vhodná pro elektronickou verzi nebo nejsou práva

Kniha z právních či čtenářských důvodů není nyní vhodná pro ebook. Autor nebo zahraniční nakladatel odmítají poskytnout práva. Kniha není vhodná pro elektronickou verzi.

Ukončený prodej elektronické knihy

Kniha byla v minulosti prodávána jako ebook a následně z jakéhokoli důvodu vyřazena a její prodej v elektronické podobě byl ukončen.

4.8. Vyúčtování prodejů



Obr. 4.7. Proces: vyúčtování prodejů (zdroj: autor)

4.8.1. Popis procesu: Vyúčtování Prodejů

ID procesu:	Název:	Vlastník procesu:
5	Vyúčtování prodejů	Hlavní účetní
Popis: Prodejci elektronických knih posílají měsíční vyúčtování prodaných kusů v datovém souboru. Soubor se skládá z datových vět, které obsahují informace o každém prodeji. Mezi nejdůležitější ve větě patří informace o titulu, počtu prodaných kusů, prodejní ceně, typu platby, identifikaci zákazníka a kódu operace. Kód operace slouží pro kontrolu úplnosti souboru. Každý uskutečněný prodej má jedinečný kód, který dostane také zákazník. V případě kontrolního nákupu se snadno zjistí, zda daný kód je obsažen v datovém souboru. Po kontrole dat je vytvořen souhrn po knihách, který je importován do informačního systému do objednávky, ze které je následně vytvořena faktura a je zaslána prodejci. Prodej končí zaplacením faktury.		
Produkt: Výpis z účtu o přijetí platby		Zákazník: Pomocná účetní
Metriky: Počet nezaplacených faktur		
Vstupy: Dokument o počtu prodaných kusů, Zápis do databáze, Dokument se specifickým označením prodejce, Dokument o provedené kontrole, Účetní systém, Faktura, Login k účtu		Výstupy: Zápis do databáze, Dokument o provedené kontrole, Faktura, Dopis, Výpis z účtu
Legislativa: § 28 odst. 2 Zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty		
Činnosti: Přijetí dokumentu od smluvního prodejce o počtu prodaných kusů, Kontrola prodaných kusů, Vyúčtování prodaných kusů, Zaslání faktury, Kontrola zaplacení faktur		Odpovědnost: Hlavní účetní Pomocná účetní

5. Úvod do optimalizace

5.1. Úpravy webových stránek pro prodej elektronických knih

Nakladatelství, která připravují elektronické knihy a zároveň mají svůj webový obchod pro prodej papírových knih, jistě budou v budoucnu své webové stránky rozšiřovat o prodej elektronických knih. Čím dříve tuto úpravu provedou, tím více konečných zákazníků získají.

Počáteční investice bude poměrně vysoká, ale jde o investici do budoucna, která se jistě vrátí. Na webových stránkách bude nutné udělat následující úpravy.

1. Rozšířit nabídku o elektronické knihy. Zavést je jako samostatný sortiment nebo propojit s nabídkou papírových knih.
2. Rozšířit možnosti placení. Papírové knihy se prodávají především na dobírku, za elektronické knihy bude zákazník platit platební kartou, různými on-line bankovními platbami, jako je eBanka, Paypal apod. Další možností je platba prostřednictvím SMS. Po zaplacení si bude zákazník chtít knihu ihned stáhnout se serveru.
3. Zajistit různé formy ochrany knih před nelegálním kopírováním. Implementace všech metod by byla zbytečně drahá, proto bude nejvýhodnější výběr vhodné metody a tu implementovat. Pro začátek bych doporučil Adobe Content Server, který je světovým standardem, lze ho rychle nasadit a používat. Firma Adobe je garantem dalšího vývoje a odstranění případných chyb v programu.
4. Bezpečné datové úložiště pro zdrojová data. Z tohoto úložiště budou knihy šifrovány, případně skrytě označovány a poskytovány zákazníkům.

Odhad celkových nákladů na rozšíření webových stránek

Bod 1	200.000
Bod 2	200.000
Bod 3	100.000 plus poplatek za jednu knihu ve výši cca 5 Kč.
Bod 4	100.000

Celkové náklady budou 600.000 Kč, které se rychle u větších nakladatelů vrátí tím, že nebudou muset poskytovat prodejům rabat, získají více zákazníků a realizují vyšší prodeje.

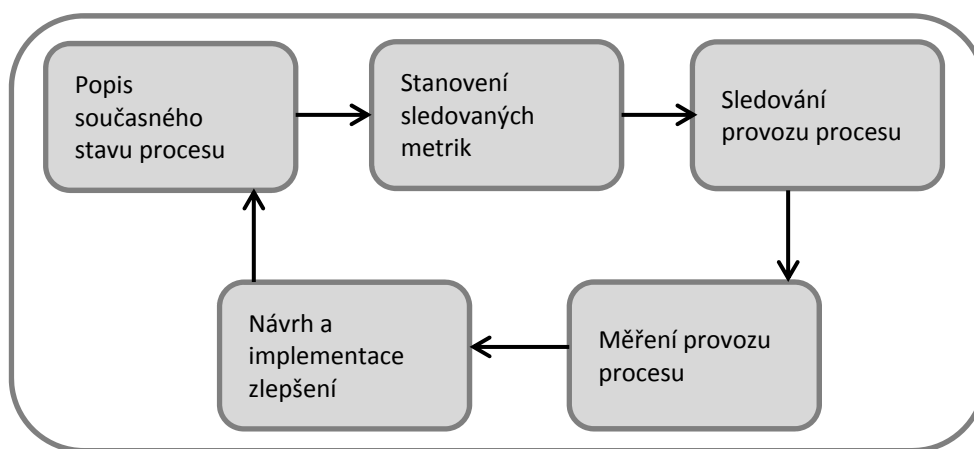
5.2. Optimalizace procesu: Prodej elektronické knihy

5.2.1. Postup optimalizace

1. Popis procesu
2. Stanovení základních metrik
3. Sledování provozu
4. Měření provozu procesu
5. Návrh implementace

5.2.2. Průběh optimalizace

Grafické schéma



Popis procesu Prodej elektronické knihy

Navrhované metriky pro internetové stránky:

- Čas potřebný k objednávce
- Počet kroků/kliků vedoucích k objednávce
- Chybovost, počet nedokončených objednávek

a) Pro zákazníka je velice důležitá jednoduchost. Je však poměrně složité ji nějak měřit, proto asi nejjednodušším způsobem je změřit dobu, za kterou je zákazník

schopen provést svoji objednávku. Od prvního otevření stránky po otevření knížky. Tento údaj je dále možné rozdělit třeba podle počtu zakoupených knížek (jedna x více). Průměrná hodnota by mohla být velice ovlivněna extrém, proto jako vhodnější se jeví použít medián, který by nás těchto extrémů měl zbavit.

- b) Další možností jak změřit jednoduchost může být počet kroků, případně kliků které zákazník na cestě ke své objednávce učiní, opět by platilo, čím méně tím lépe.
- c) Poměrně důležitým ukazatelem také může být počet objednávek, které se sice dostaly do košíku, ale neskončili nákupem. Nejlépe asi poměrem k počtu dokončených objednávek.

Sledování provozu

Po rozebrání stávajícího fungování procesu (viz původní obrázek), se došlo k závěru, že velká část procesu je i nadále použitelná, a úprava se bude týkat pouze specifik prodeje po internetu - tzn. zavedení jiného způsobu nabízení, objednávání a platby zákazníkem. Zbytek původního procesu bude snadno implementovatelný do nového jen s minimálními změnami

Měření

Měření původního stavu a jeho srovnání s navrhovaným je nepoužitelné, z důvodů nemožnosti změřit některé metriky v původním procesu. Nový model procesu umožní lepší měření. Na základě výsledků těchto měření pak bude možné zaměřit se na konkrétní činnosti.

Návrh implementace



Obr. 4.7. Proces: vyúčtování prodejů (zdroj: autor)

Shrnutí optimalizace

Zavedení vlastního prodejního serveru se neobejde bez větších finančních nákladů. Tyto náklady se týkají převážně nákupu lidských zdrojů. Určení zodpovědných osoby s sebou nese jisté organizační změny struktury podniku.

Z dlouhého hlediska je však tento krok nezbytným východiskem.

Závěr a shrnutí

Autorova práce definovala obecný proces realizace papírové knihy do její elektronické formy a to v rovině:

- Formulace a ověření smysluplnosti závěru.
- Tvorby rukopisu pro potřebu zpracování ebook.
- Tvorby samotné ebook.
- Prodeje a účtování.

Definovaný proces splňuje stanovený cíl obecné implementovatelnosti u jakéhokoli vydavatele dosud pracujícího pouze s papírovými vydáními knih.

Současně autor identifikoval a definoval následující kritické momenty takové implementace:

- 1) Promyšlení samotného procesu.
- 2) Důraz na ekonomičnost realizace.
- 3) SupplyChain management se zaměřením na rovinu autorských práv.
- 4) Otázka zabezpečení nekopírovatelnosti eknih.
- 5) Správná definice rozvojového projektu a následný update organizační struktury.

K jednotlivým výše uvedeným pěti bodům se pak dá tvrdit následující:

- 1) Promyšlení samotného procesu je klíčem k jeho ekonomii. Obecný proces je vždy nutné přizpůsobit konkrétním organizačním, materiálním a právním podmínkám organizace, v níž je projekt implementován.
- 2) V obecné rovině dokonale definovaný proces nejenže není zárukou úspěchu, ale ani nenaplňuje smysl takové implementace. Dokonalost definice vedoucí k ekonomické efektivitě vždy leží v „dokonalém přilnutí ke konkrétním podmínkám realizace“.
- 3) Autorská práva, resp. fenomén intelektuálního vlastnictví představuje složitý právní rámec ovlivňující definovaný projekt eknih. Získání autorských práv k publikované knize je hlavním faktorem realizace takového rozvojového projektu.

- 4) V prostředí téměř volného přístupu k informacím je otázka zamezení kopírování vlastního intelektuálního produktu otázkou klíčovou. Zajištění nekopírovatelnosti je klíčem k udržitelnosti ekonomické kalkulace projektu.
- 5) V organizaci, která dosud znala pouze papírové vydavatelství, je jednak kritické definovat realizační tým rozvojové aktivity a současně se zaměřit na následný vývoj organizační struktury v případě úspěšnosti pilotního projektu.

Autor tímto konstatuje, že naplnil cíle uvedené v kapitole cíle práce.

Seznam příloh

Příloha 1	70
METODICKÁ PŘÍRUČKA PRO JEDNOTNOU TVORBU TIŠTĚNÝCH A ELEKTRONICKÝCH	
KNIH	70
Obecná pravidla pro tvorbu knih	70
Názvy souborů	70
Základní pravidla tvorby sázené knihy	71
Vzorové stránky	72
Grafické prvky tvořené nástroji v InDesign	73
Ukotvení obrázků	73
Metadata	74
Styl obsahu	76
1. Obecná pravidla pro elektronické knihy	79
Tiráž elektronických knih	79
2. Samostatná příprava elektronické knihy ve formátu EPUB	80
Články 80	
Exportované tagy	81
Volby exportu objektu	85
Export do EPUB	87
Název souboru pro export do EPUB	88
Všeobecné vlastnosti exportu do EPUB	89
Volby vlastností obrazu při exportu do EPUB	90
Volby vlastností obsahu při exportu do EPUB	91
Export a náhled v Adobe Digital Editions	92
Dohoda o provedení práce	94
Seznam použité literatury	96

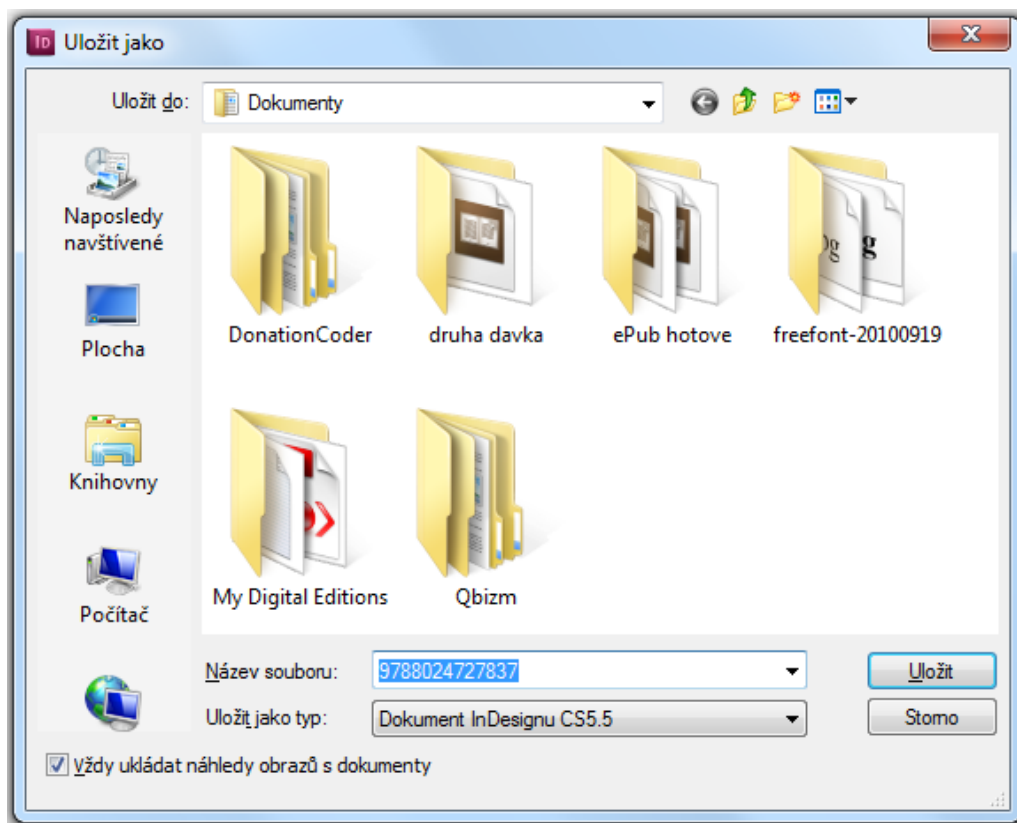
Příloha 1

METODICKÁ PŘÍRUČKA PRO JEDNOTNOU TVORBU TIŠTĚNÝCH A ELEKTRONICKÝCH KNIH

Obecná pravidla pro tvorbu knih

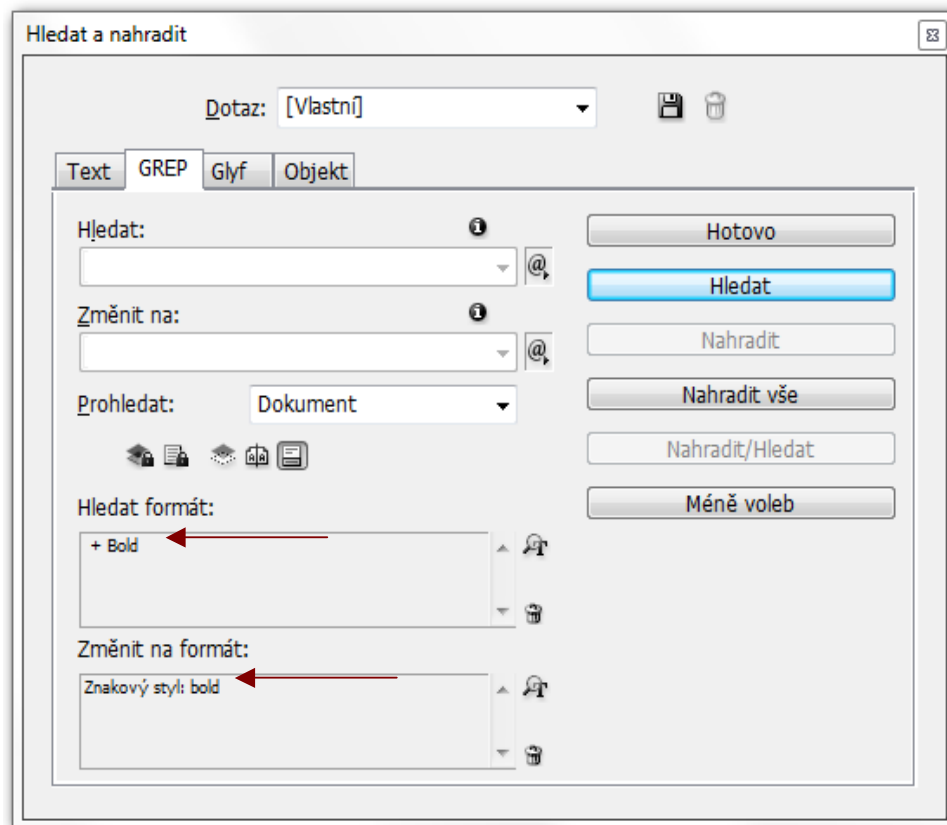
Názvy souborů

- ve všech názvech souborů a v názvu použitých obrázků nepoužíváme mezery ani znaky s diakritikou!
- datové soubory lámacího programu pro tištěnou knihu s názvem ve tvaru ISBN tištěné knihy neobsahující pomlčky a mezery uložíme v *podložce /Zlom*
- pro účely vytvoření elektronických knih uložíme v *podložce /Zlom* kopii dokumentu nebo knihy s názvem ve tvaru ISBN elektronické knihy ve formátu PDF bez mezer a pomlček (tuto kopii doplníme o tiráž dle požadavků na tiráž elektronické knihy a případné změny sazby pro formát EPUB mohou být vytvořeny zde)
- soubor IDML (pokud byl vytvořen jako podklad pro vytvoření EPUB) s názvem ve tvaru ISBN elektronické knihy ve formátu EPUB neobsahující pomlčky a mezery v *podložce /Zlom*
- fonty v *podložce /Fonts*
- obrázky v *podložce /Links*
- tiskové PDF (případně zkompletované) s názvem ve tvaru ISBN tištěné knihy neobsahující pomlčky a mezery v *podložce /PDF*
- elektronická kniha ve formátu PDF (pokud byla vytvořena) s názvem ve tvaru ISBN elektronické knihy ve formátu PDF neobsahující pomlčky a mezery v *podložce /PDF*
- elektronická kniha ve formátu EPUB (pokud byla vytvořena) s názvem ve tvaru ISBN elektronické knihy ve formátu EPUB neobsahující pomlčky a mezery uložena v *podložce /EPUB*
- informační textový soubor obsahující jméno lamače, název a verzi použitého programu pro zlom, název knihy, formát, název použitých fontů, počet stran tištěné verze uložíme v *hlavní složce /*



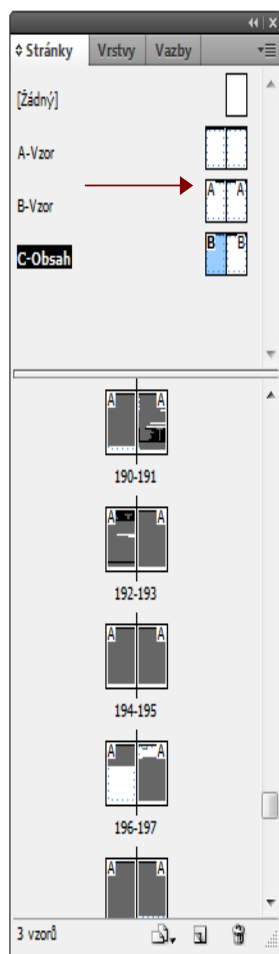
Základní pravidla tvorby sázené knihy

- pokud je text zřetěžen, sleduje toto zřetěžení sled stránek v knize a není zpřeházeno
- používejte pouze fonty s kódováním Unicode, nejlépe ve formátu OTF.
- poznámky pod čarou musejí být vloženy pomocí odpovídající funkce InDesignu
- pro vynucené zalomení sloupce nebo stránky se používají odpovídající znaky rozdělení (z kontextové nabídky "Text / Vložit znak rozdělení")
- k formátování nepoužíváme prázdné odstavce
- pro vynucené dělení slov využíváme jen funkci InDesignu
- v textu by mělo být použito co nejméně přímého formátování a co nejvíce stylů (odstavcových, znakových, objektových)
- v názvech stylů nepoužíváme diakritiku a mezery
- pro označení různých úrovní nadpisů musejí být použity styly s následujícími názvy: "1_Nadpis", "2_Nadpis", "3_Nadpis", "4_Nadpis", "5_Nadpis" a "Nadpis" pro nadpisy první úrovně bez číslování nebo jinak stylované nadpisy první úrovně.
- přímé formátování pro tučný text a kurzívu nahradíme na závěr znakovým stylem



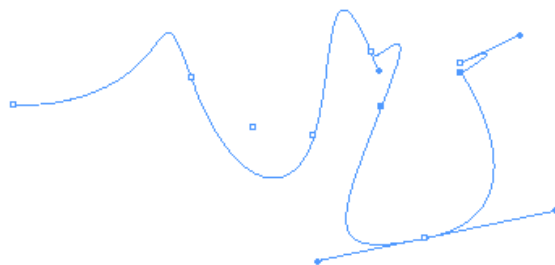
Vzorové stránky

- vzorové stránky používáme pouze pro záhlaví a zápatí a opakující se grafické prvky knihy
- veškeré prvky ve vzorové stránce nebudou exportovány do EPUB



Grafické prvky tvořené nástroji v InDesign

- nevyužíváme interních nástrojů InDesignu pro tvoření obrázků, je nutno je nahradit obrázky vytvořenými v jiném nástroji.



Ukotvení obrázků

- ukotvíte objekty jednoduchým přetažením do požadovaného umístění ukotvení v textu.
- nebo vložte obrázky přímo do textu

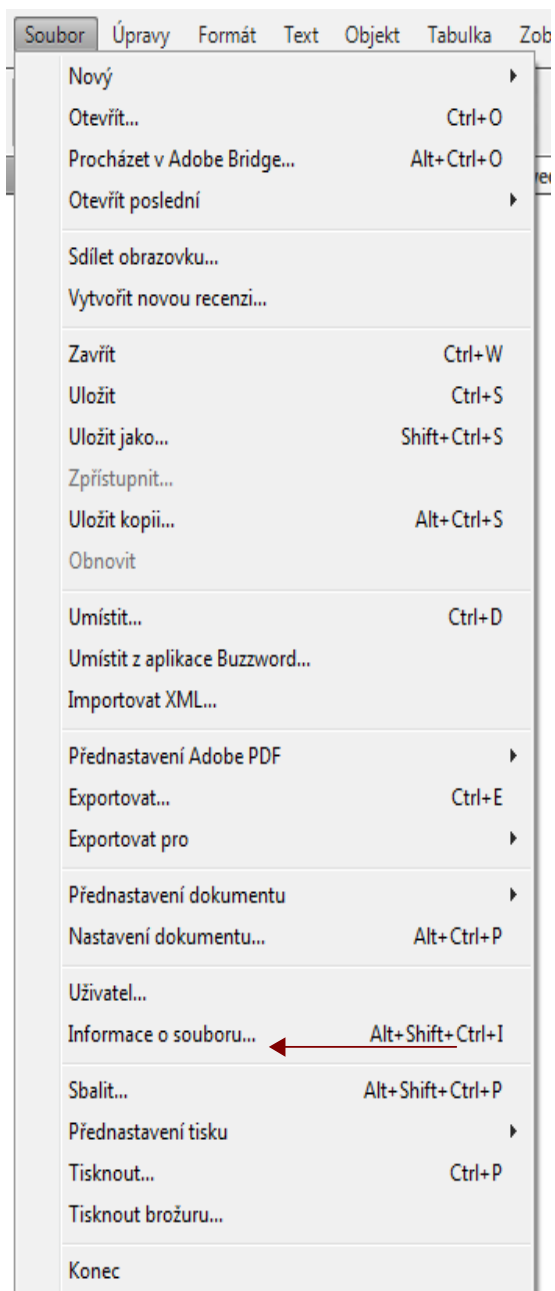
- popisky obrázků seskupte s obrázky
- záměrně neukotvené obrázky můžete z exportu vypustit pomocí nástroje články
- nebo můžete definovat jejich umístění mezi nezřetězenými textovými rámci

mají zábavnou formou děti seznámit s různými atletickými svazy ve spolupráci s agenturou najímanou



Metadata

- z kontextové nabídky zvolte "Soubor / Informace o souboru" nebo stiskněte Alt+Shift+Ctrl+I



- vyplňte "Název dokumentu" a "Autor"
- více hodnot můžete oddělit středníkem
- další položky jsou nepovinné

Informace o souboru pro Atletika-hotovo.indd

Popis IPTC IPTC Extension Data fotoaparátu Videodata Zvuková data Mobilní so

Název dokumentu: Ateroskleróza

Autor: Žák Aleš; kolektiv

Titul autora:

Popis: Kniha obsahuje výběr nejvýznamnějších přednášek pracovníků IV. interní kliniky 1. LF UK a VFN v Praze, které byly prezentovány v poslední době na kongresu Atherosclerosis, odborné akci s 12letou tradicí. Autory jednotlivých příspěvků jsou specialisté (lékaři i biochemici) ze IV. interní kliniky a lipidologické laboratoře vedené prof. MUDr. A. Žákem, DrSc. Pracoviště má dlouholetou tradici v problematice metabolismu lipidů a lipoproteinů, zvláště ve vztahu k primární a sekundární prevenci kardiovaskulárních a hromadně metabolických chorob. Publikace tak postihuje

Hodnocení: ★ ★ ★ ★ ★

Autor popisu:

Klíčová slova: lékařské vědy; ošetřovatelství

Více hodnot můžete oddělit čárkou nebo středníkem.

Stav copyrightu: S copyrightem

Upozornění na copyright:

URL copyrightu: Jít na URL...

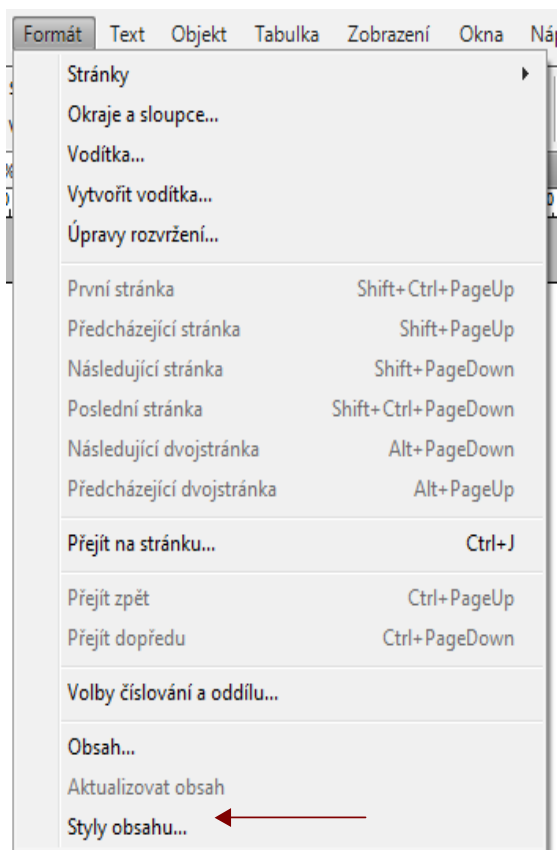
Upraveno: 31.7.2008 – 10:20:05 Aplikace: Adobe InDesign 5.0

Powered By xmp

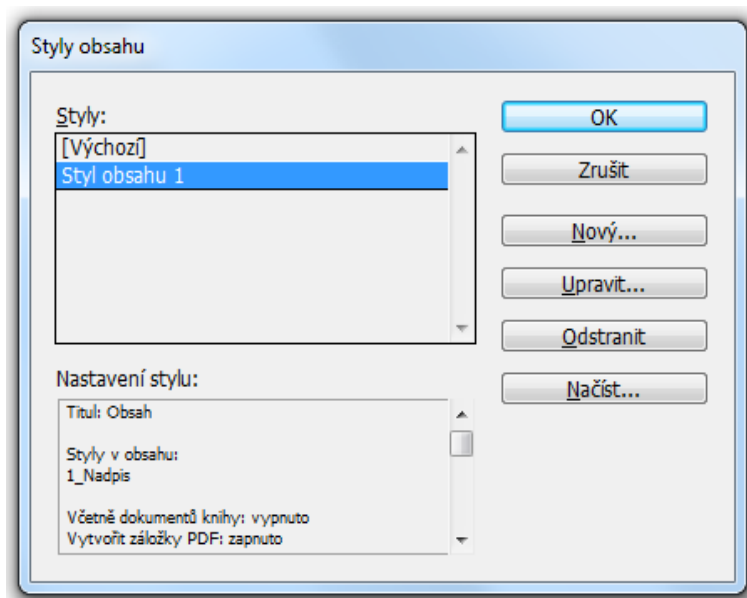
Předvolby Importovat... OK Zrušit

Styl obsahu

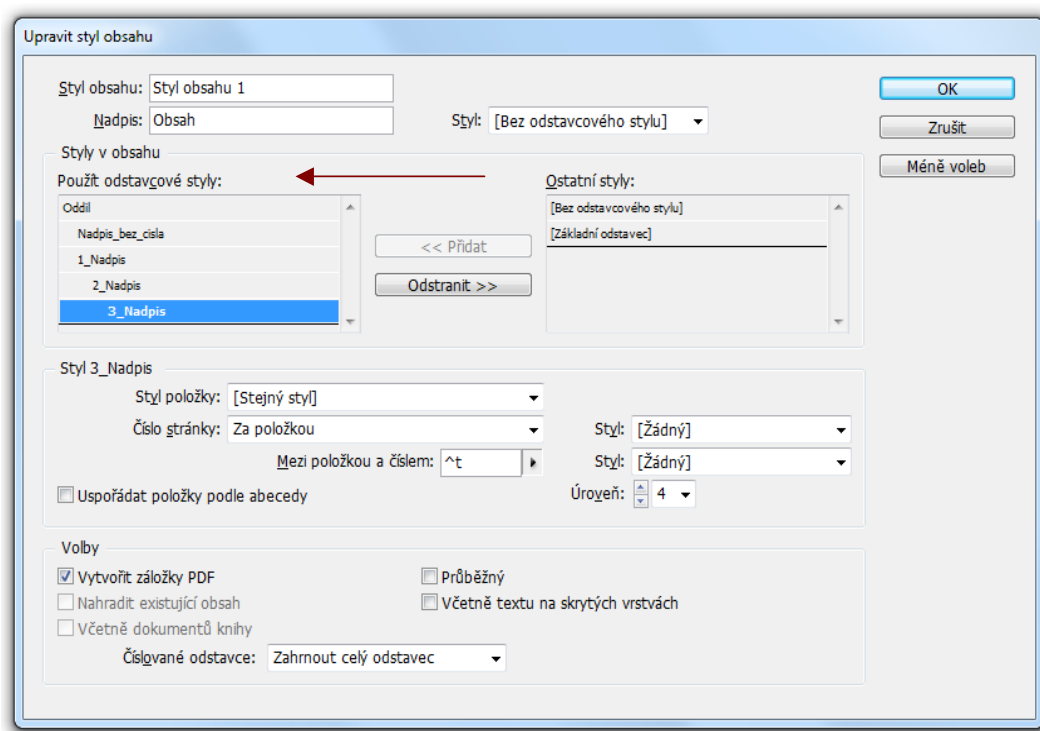
- z kontextové nabídky zvolte "Formát / Styly obsahu"



- upravte nebo vytvořte nový styl obsahu



- důležitá pro export do EPUB je pouze část "Použít odstavcové styly"
- zde správně definujete použitou hierarchii nadpisových stylů pro vytvoření obsahu souboru EPUB



1. Obecná pravidla pro elektronické knihy

Tiráž elektronických knih

- Tiráž vždy obsahuje text právní ochrany dle připojeného vzoru (až na schválené výjimky).

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
 Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

- za stávající ISBN doplníme text "(tištěná verze)"
 pod tímto ISBN doplníme všechna ISBN elektronických knih s textem elektronická verze ve formátu, PDF, EPUB nebo MOBI
 např.: ISBN 978-80-247-1526-3 (tištěná verze)
 ISBN 978-80-247-6000-5 (elektronická verze ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-6001-3 (elektronická verze ve formátu EPUB)

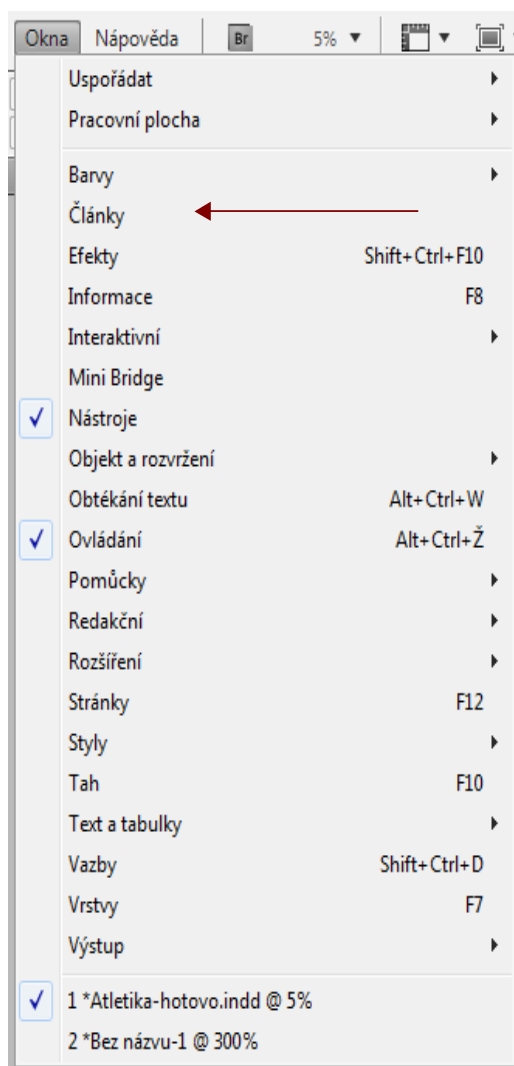
ISBN 978-80-247-6351-2 (elektronická verze ve formátu MOBI)

- u licenčních knih zkontrolujeme licenční copyright ©, je možné že zahraniční nakladatel požaduje nějaké informace do tiráže.

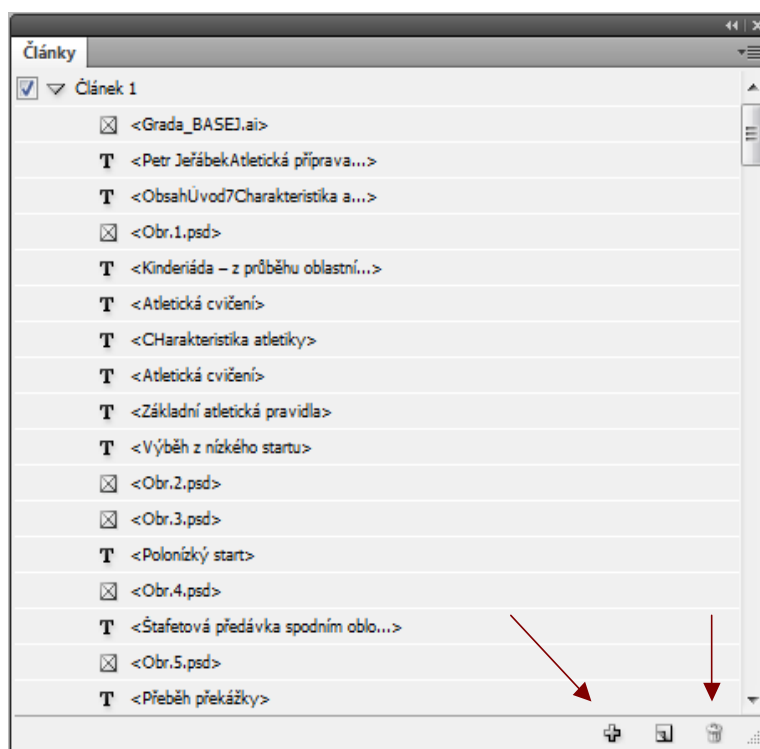
2. Samostatná příprava elektronické knihy ve formátu EPUB

Články

- z kontextové nabídky zvolte Okna / Články"

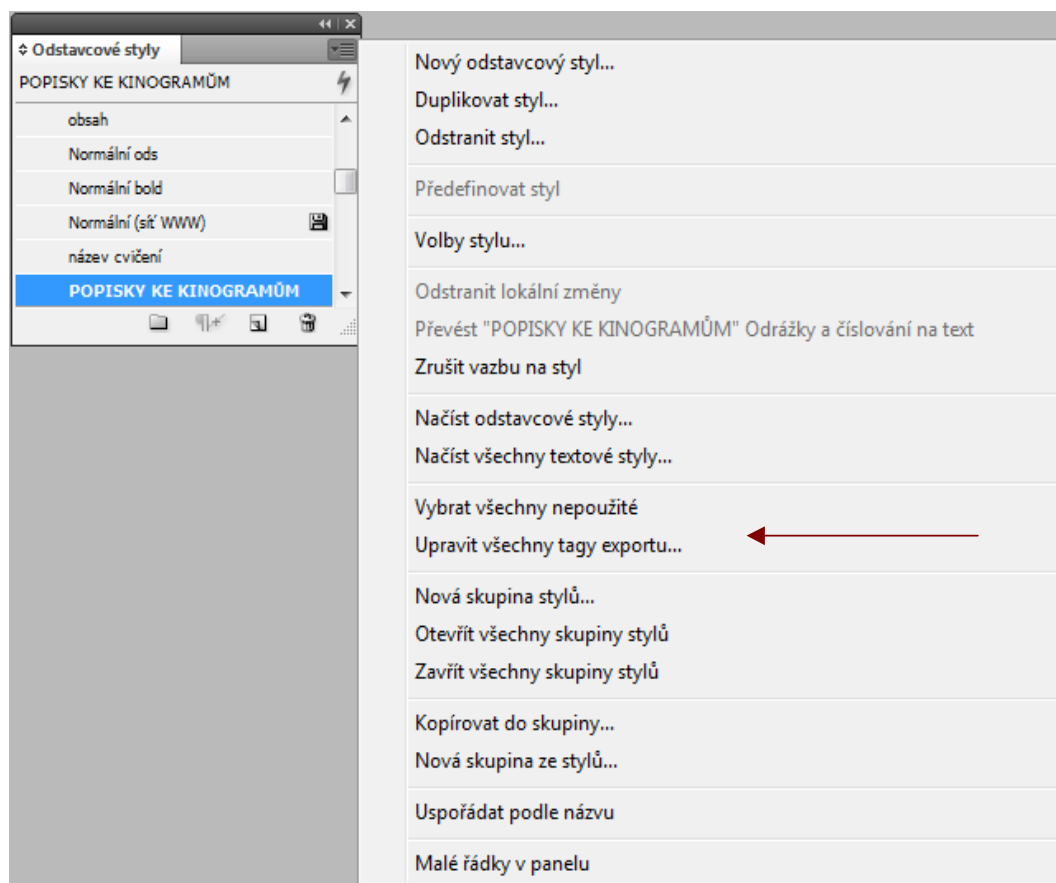


- zde definujete tok textu a grafiky v požadovaném EPUB
- pomocí klepnutí na ikonku plus přidejte výběr do panelu "Články"
- nebo pomocí Ctrl+klepnutí na ikonku plus přidejte vše do panelu "Články"
- pomocí výběru položky a klepnutí na ikonku popelnice odstraníte položku z panelu "Články"
- takto můžete definovat správné pořadí samostatných textových rámců a obrázků
- nebo definovat části které se mají, případně nemají exportovat do EPUB

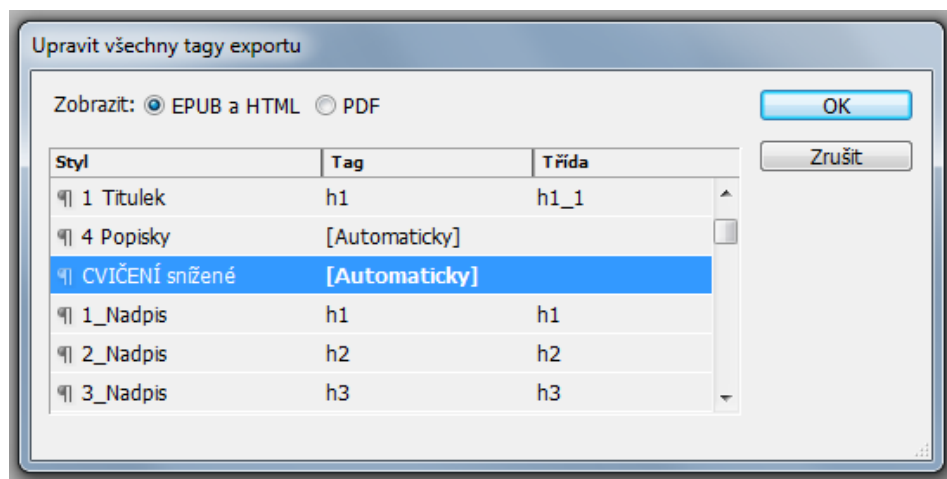


Exportované tagy

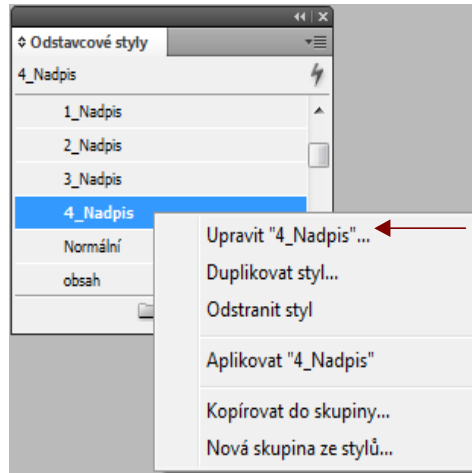
1. z kontextové nabídky nástroje "Odstavcové styly" vyberte "Upravit všechny tagy exportu..."



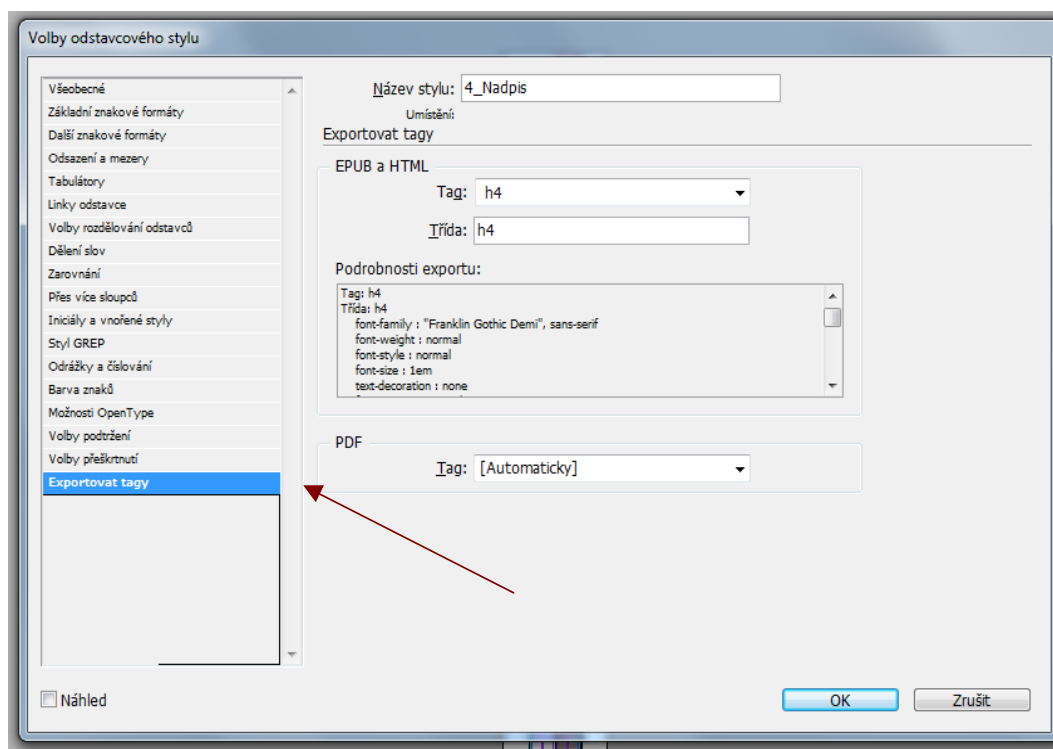
- vybereme zobrazit EPUB a HTML
- stylům nadpisů přiřadíme tagy h1 až h6 dle jejich hierarchie
- stylu pro bold přiřadíme tag strong
- stylu pro italic přiřadíme tagem
- různým stylům můžeme přiřadit tentýž tag
- do kolonky "Třída" vždy napíšeme jedinečný identifikátor daného stylu např. h1, tento identifikátor nesmí obsahovat znaky diakritiky, mezery, speciální znaky a nesmí začínat číslicí



- obdobně můžeme jednotlivé exportované tagy stylů upravit nástrojem "Volby odstavcového stylu"
- ten spustíme například výběrem "Upravit" styl

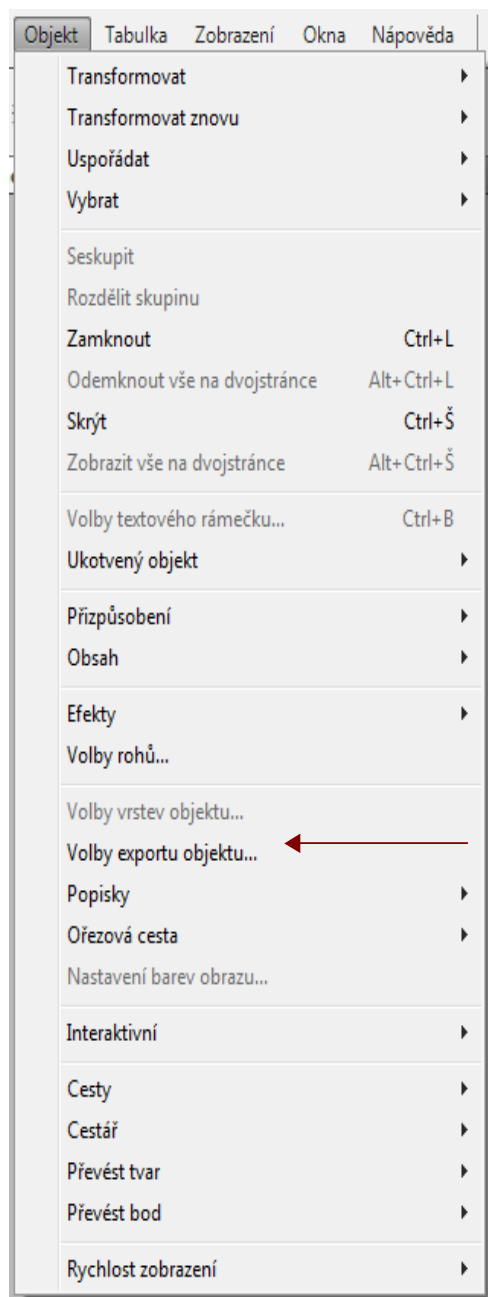


- v nástroji "Volby odstavcového stylu" vybereme "Exportovat tagy"
- zde můžeme také editovat jednotlivé exportované tagy stylů

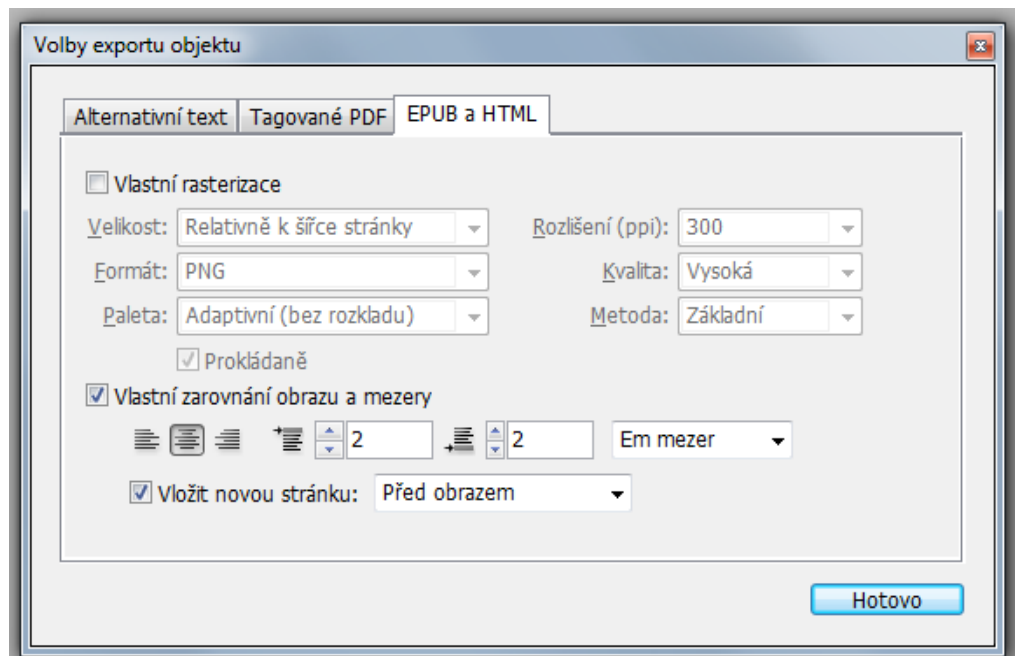


Volby exportu objektu

- z kontextové nabídky zvolte "Objekt / Volby exportu objektu"

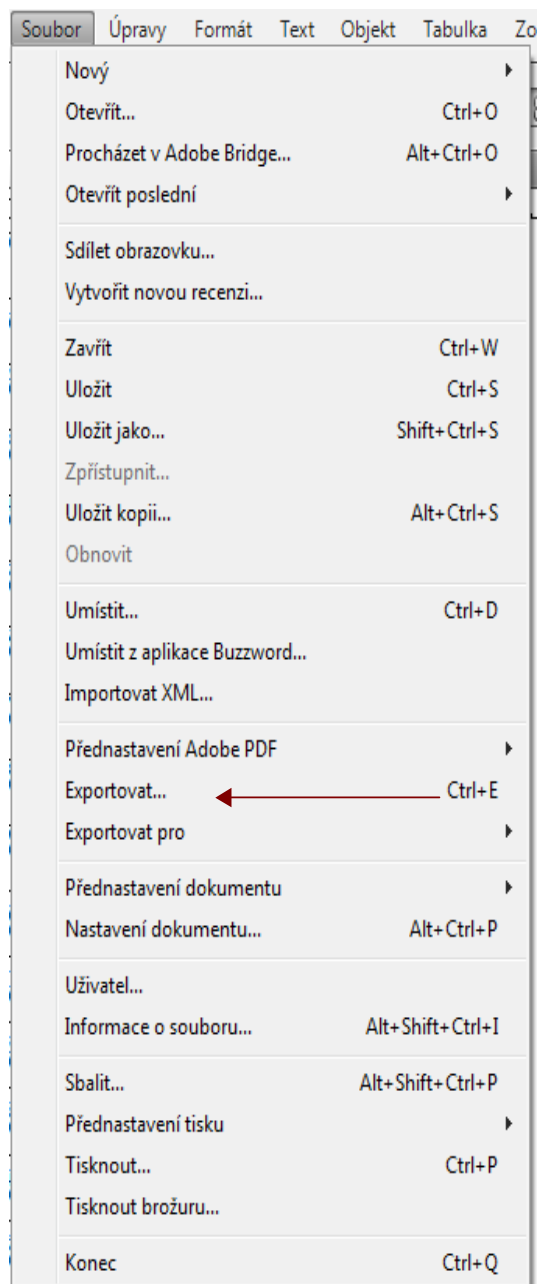


- zde můžeme definovat speciální vlastnosti pro export obrázku
- volbu "Vlastní rasterizace" ponecháme nezatrženou
- zatržením "Vlastní zarovnání obrazu a mezery" můžeme definovat speciální vlastnosti daného objektu při exportu do EPUB



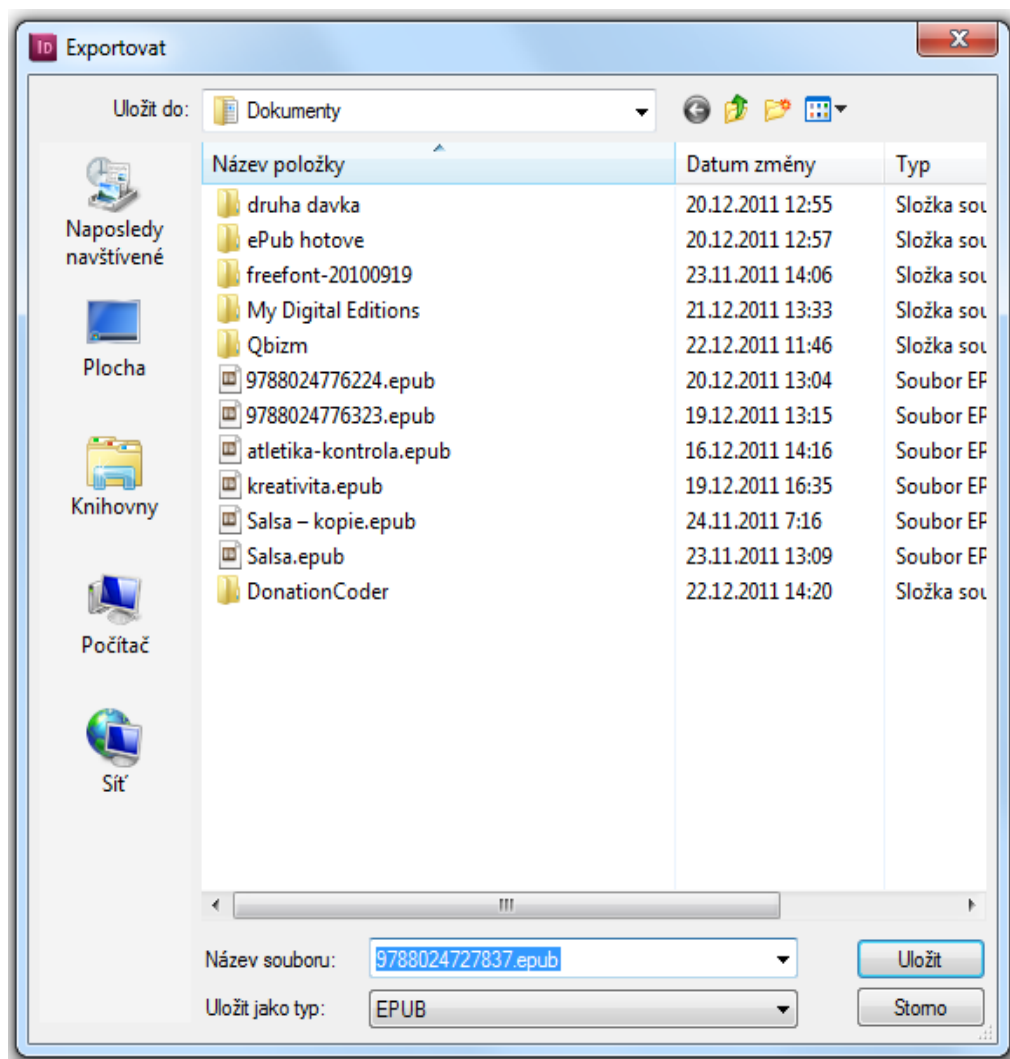
Export do EPUB

- z kontextové nabídky zvolte "Soubor / Exportovat..." nebo stiskněte Ctrl+E



Název souboru pro export do EPUB

- název souboru je ISBN EPUB formátu bez mezer a pomlček



Všeobecné vlastnosti exportu do EPUB

- zatrhnout "Včetně metadat dokumentu"
- vyplnit položku "Vydavatel": Grada Publishing, a.s.
- vyplnit položku "Jedinečný identifikátor": ISBN EPUB formátu bez mezer a pomlček
- pro titulní stránku EPUB zvolit "Žádný titulní obraz"
- řazení je "Stejně jako v panelu Články"
- ve volbách formátování nastavíme "Okraje knihy" na 0 cm
- pro odrážky zvolíme "Mapovat na neuspořádané seznamy"
- pro čísla "Převést na text"
- pokud zatrhneme "Zobrazit EPUB po dokončení exportu", spustí se po dokončení exportu program Adobe Digital Editions Reader, pokud je k dispozici.

Volby exportu do formátu EPUB

Všeobecné

Obráz

Obsah

Všeobecné

EPUB

☒ Včetně metadat dokumentu

Přidat položku Vydavatel:

Jedinečný identifikátor:

Titulní stránka pro EPUB

☒ Žádný titulní obraz

☐ Rastrovat první stránku

☐ Použít existující soubor obrazu

Řazení

☐ Odvozeno od rozvržení stránky

☐ Stejně jako struktura XML

☒ Stejně jako v panelu Články

Volby formátování

Okraj knihy: Em mezer

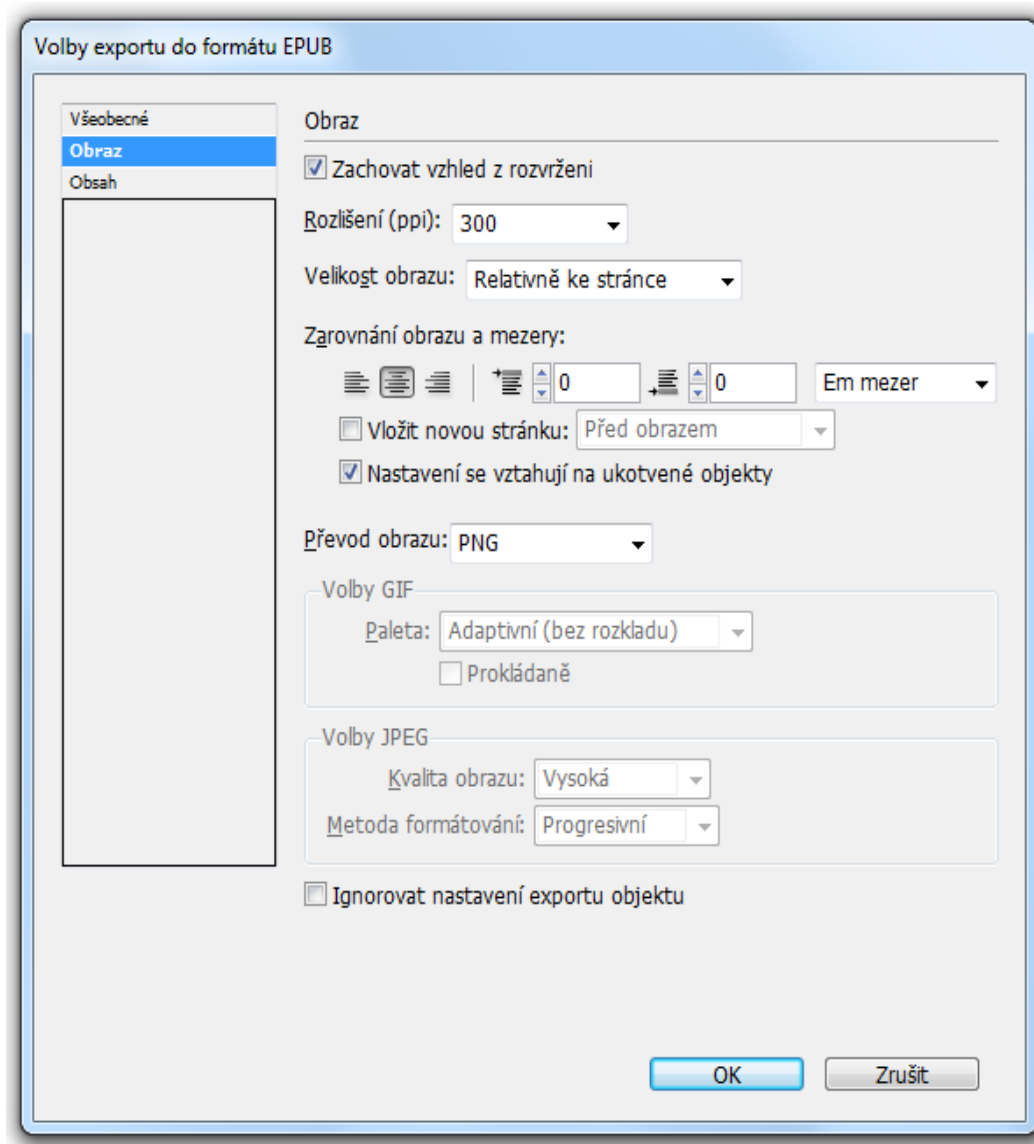
Odrážky:

Čísla:

☒ Zobrazit EPUB po dokončení exportu

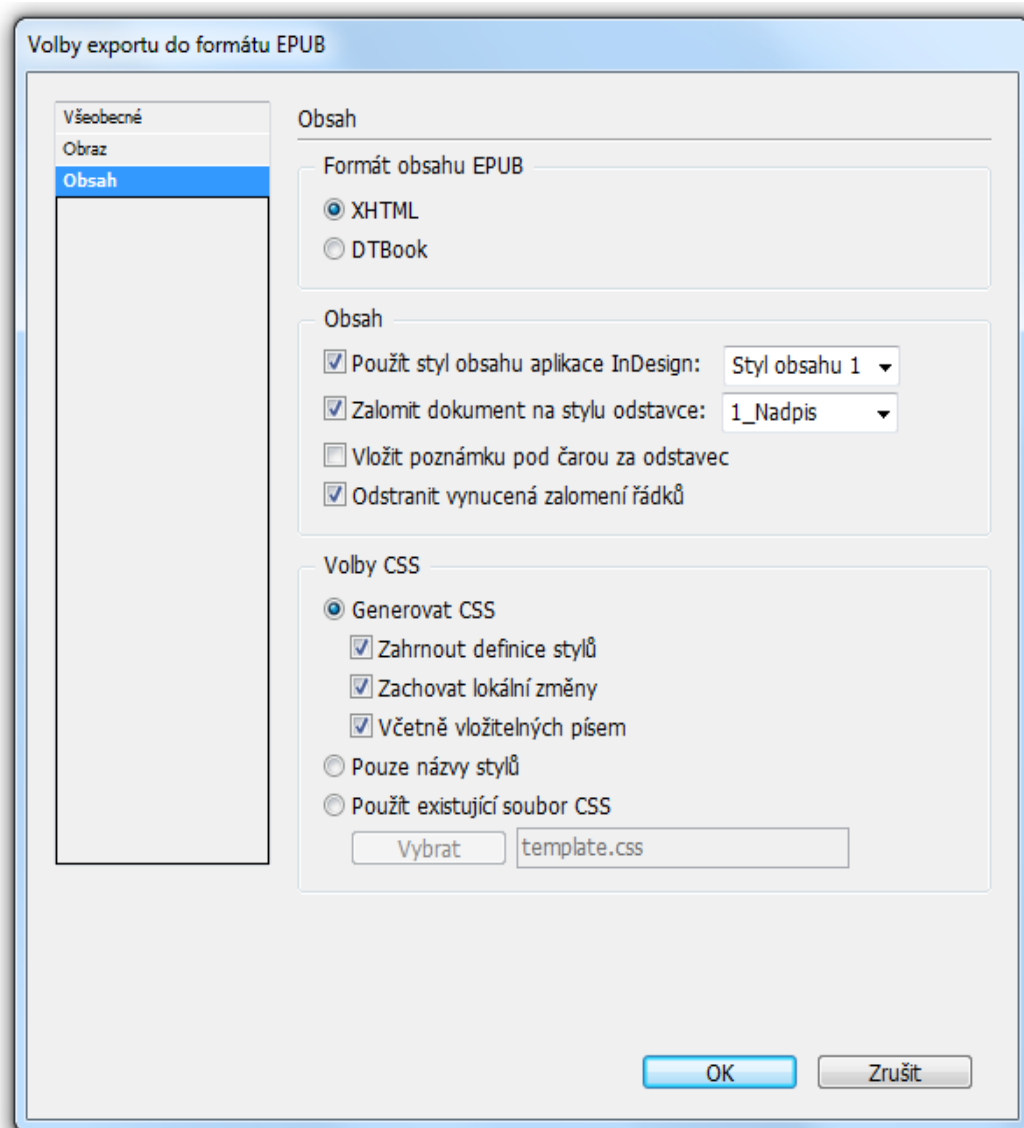
Volby vlastností obrazu při exportu do EPUB

- zatrhnout "Zachovat vzhled z rozvržení"
- "Rozlišení" zvolit 150ppi nebo 300ppi
- velikost obrazu zvolit "Relativně ke stránce"
- zatrhnout "Nastavení se vztahují na ukotvené objekty"
- pro "Převod obrazu" zvolit PNG
- nezatrhneme "Ignorovat nastavení exportu objektu"



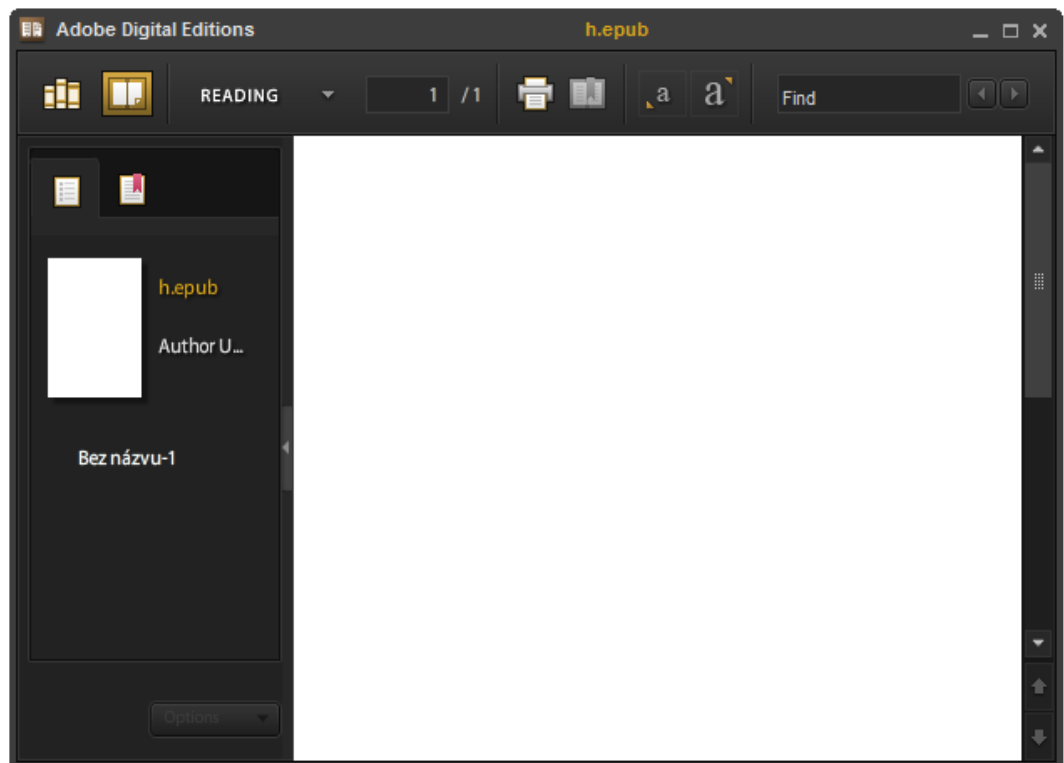
Volby vlastností obsahu při exportu do EPUB

- "Formát obsahu EPUB" zvolíme XHTML
- pro obsah zatrhneme "Použít styl obsahu aplikace InDesign" a zvolíme námi dříve definovaný styl obsahu
- zatrhneme "Zalomit dokument na stylu odstavce" a zvolíme styl pro nadpis první úrovně
- nevolíme "Vložit poznámku pod čarou za odstavec"
- zatrhneme "Odstranit vynucená zalomení řádků"
- zvolíme "Generovat CSS" a zatrhneme "Zahrnout definice stylů", "Zachovat lokální změny" a "Včetně vložitelných písem"



Export a náhled v Adobe Digital Editions

- po stisknutí tlačítka "OK" se provede export a objeví se náhled v aplikaci Adobe Digital Editions Reader
- exportovaný EPUB vizuálně zkontrolujeme
- případné nesrovnalosti a připomínky k exportu (jako například dodělení podšedění nebo vertikálních či horizontálních čar, dále například barevnost a ohraničení buněk v tabulkách atd.) napíšeme do e-mailu chadima@grada.cz
- v e-mailu jednoznačně identifikujeme elektronickou knihu pomocí jejího ISBN a jasně popíšeme požadované změny



Vzor dohody o provedení práce

Dohoda o provedení práce

uzavřena v souladu s ustanovením § 75 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ve znění
pozdějších předpisů

Smluvní strany:	pan/í
Grada Publishing, a.s.	r.č.
U Průhonu 22	bytem
170 00 Praha 7	dále jen „zaměstnanec“,
dále jen „zaměstnavatel“,	

uzavírají na základě vzájemné shody tuto

Dohodu o provedení práce

Článek I.

Druh práce

Zaměstnanec se touto dohodou zavazuje řádně a svědomitě vykonat pro zaměstnavatele práci
spočívající v (dále jen „práce“). *(od 1.1.2011 je toto dobrovolný údaj)*

Článek II.

Místo a doba výkon práce

1. Místem výkonu práce je
2. Tato dohoda se uzavírá na dobu

Článek III.

Rozsah výkonu práce

1. Zaměstnanec bude práci pro zaměstnavatele vykonávat nepravidelně. Zaměstnanec se dostaví do místa výkonu práce vždy po předchozí dohodě se zaměstnavatelem.

2. Pracovní činnost specifikovanou v článku I. této dohody bude zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat v dohodnutých dnech od do hod.
3. Rozsah výkonu práce dle této dohody nepřekročí 300 hodin za kalendářní rok. *(300 hodin je nové ustanovení od 1.1.2012, oproti předchozím 150 hodinám)*

Článek IV.

Odměna za vykonanou práci

1. Zaměstnanci za vykonanou práci náleží odměna ve výši,- Kč, (slovy: korun českých), za každou jednu (1) hodinu vykonané práce.
2. Odměna za řádně vykonanou a předanou práci zaměstnavateli, je splatná v následujícím výplatním termínu zaměstnavatele.
3. Zaměstnavatel provede z odměny srážky ze mzdy, zejména zálohu na daň z příjmu fyzických osob.

Článek V.

Závěrečná ustanovení

1. Zaměstnanec odpovídá za škodu způsobenou porušením povinnosti při výkonu práce nebo v přímé souvislosti s ní.
2. Zaměstnavatel seznámil zaměstnance s předpisy vztahujícími se na výkon jeho práce, zejména s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
3. Ustanovení neupravená touto dohodou se řídí obecně platnými právními předpisy České republiky, zejména zákoníkem práce.
4. Změny a doplnění této dohody jsou možné pouze v písemné podobě a na základě vzájemné dohody obou smluvních stran.
5. Tato dohoda se uzavírá ve dvou vyhotoveních, z nichž každá smluvní strana obdrží jedno.
6. Obě smluvní strany prohlašují, že si tuto dohodu před podpisem přečetly, porozuměly jejímu obsahu, s obsahem souhlasí, a že je tato dohoda projevem jejich svobodné vůle.

V dne

.....

podpis zaměstnance

.....

podpis zaměstnavatele

Seznam použité literatury

BASL, Josef. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 283 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.

Zákon ze dne 21. dubna 2006: zákoník práce. In: č. 262/2006 Sb. 2006. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>

Klíčové ukazatele výkonnosti. WIKIPEDIA. Wikimedia Foundation [online]. 2012, 12. 7. 2012 [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Kl%C3%AD%C4%8Dov%C3%A9_ukazatele_v%C3%BDkonnosti

MICHAEL, Hammer. *Reengineering: radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.
Procesní řízení. WIKIPEDIA. Wikimedia Foundation [online]. 2012, 16. 12. 2012 [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Procesn%C3%AD_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD

ROBSON, Mike. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 178 s. ISBN 80-859-4364-6.

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

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

ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-726-1087-2.