

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Lean management a rozvoj procesního řízení

Nina Knoblochová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nina Knoblochová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Lean management a rozvoj procesního řízení

Název anglicky

Lean management and development process management

Cíle práce

Cílem práce bude aplikace metodických nástrojů analýz a zmapování procesů ve vybrané společnosti na základě studia teoretických východisek. Následně bude vybraný proces kompletně zhodnocen a budou navržena opatření ke zlepšení řízení procesu.

Metodika

Uvedené cíle budou řešeny na základě následující osnovy zadání diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodický postup řešení práce
3. Teoretická východiska zkoumaného tématu
4. Charakteristika vybrané společnosti
5. Analytická část práce: prozkoumání a zhodnocení stavu procesního řízení, aplikace metod analýzy zvoleného procesu
6. Shrnutí poznatků z provedených analýz; návrhy opatření ke zlepšení procesu
7. Závěr
8. Použité odborné zdroje
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu

Klíčová slova

Podnik, řízení podniku, Lean management, štíhlá výroba, štíhlá administrativa, proces, procesní řízení, podnikové procesy, řídicí procesy, hlavní procesy, podpůrné procesy procesní mapa

Doporučené zdroje informací

- A.S.Grove, High output management. Řízení orientované na výkon. Praha: Management Press,2000, s.222 ISBN 80-85943-60-3
- F.Šmída,Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing 2007, s.293, ISBN 978-80-247-1679-4
- J.Basl,Podnikové informační systémy. Praha: Grada Publishing,2002, sa.144, ISBN 80-247-0214-2
- J.Nenadál, Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2009, s.380, ISBN 978-80-7261- 186-7
- J.Nenadál,a kol. Management partnerství s dodavateli. Praha: Management Press, 2009, s.324, ISBN 80-7261- 152-6
- L.Vodáček, O. Vodáčková. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006 . 293 s. ISBN 80-7261-143-7
- M.Kavan, Výrobní a provozní management. Praha: Grada Publishing 2002, s.424, ISBN 80-247-0199-5
- Tidd,J.,Bessant,J.,Pavitt,K.: Řízení inovací. Zavádění technologických, tržních a organizačních změn.Brno: Computer Press,a.s.,2007,s.549, ISBN 978-80-251-1466-7
- V.Řepa, Podnikové procesy Procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing 2006, s.265, ISBN 80-247-1281-4

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Pavla Římovská

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Lean management a rozvoj procesního řízení" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavle Římovské za cenné rady a připomínky ke zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Aleně Švecové za pomoc s anglickými překlady a Ing. Evě Knoblochové za pomoc s korekturou textu.

Lean management a rozvoj procesního řízení

Lean management and process management development

Souhrn

Diplomová práce na téma Lean management a rozvoj procesního řízení je zaměřena na procesní řízení organizace s důrazem na uplatnění principů štíhlé výroby, potažmo štíhlé administrativy.

Cílem diplomové práce je na základě zmapování vybraného procesu ve vybraném podnikatelském subjektu zhodnocení úrovně procesního řízení v tomto subjektu a návržení optimalizace procesu s důrazem na principy štíhlé administrativy. Autorka se zaměřila na důkladné zmapování procesu a zhodnocení pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti. Na jejich základě zhodnotila fungování procesního řízení v organizaci.

Výstupem diplomové práce je návrh na zeštíhlení procesu, které nebude mít dopad na samotnou efektivitu procesu, a návrh na zlepšení procesního řízení v organizaci za pomoci následné práce s výsledky sledovaných KPIs.

Summary

The thesis called Lean management and process management development is focused on the process organization management with the emphasis on the application of lean production principles, hence lean administration. The aim of the thesis is the assess of the level of process management in a subject based on the mapping of selected processes in this selected company and the proposal for the process optimization with the emphasis on the principles of lean administration. The author focused on the thorough mapping process and the evaluation by using key performance indicators. On this basis, she evaluated the functioning of process management in the organization. The outcome of this thesis is the proposal to streamline the process which will not affect the actual effectiveness of the process and the proposal to improve process management in an organization using subsequent work with the results monitored KPIs.

Klíčová slova: Proces, procesní řízení, Lean management, štíhlá výroba, štíhlá administrativa. Klíčové ukazatele výkonnosti, procesní model, výkonnost procesu, hlavní procesy podpůrné procesy

Keywords: Process, process management, Lean management, lean production, lean administration, key performance indicators, process model, process performance, core processes, supporting processes

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Cíle a metodika	6
3	Teoretická východiska	7
3.1.	Pojem proces.....	7
3.1.1.	Charakteristika podnikových procesů	7
3.1.2.	Rozdělení procesů v organizaci.....	8
3.2.	Vymezení pojmů souvisejících s procesním řízením	8
3.2.1.	Účastníci procesu	9
3.3.	Procesní řízení	9
3.3.1.	Stručná historie vývoje procesního řízení	10
3.3.2.	Procesně řízená organizace	12
3.3.3.	Přínosy a omezení procesního řízení.....	15
3.4.	Metody procesního řízení a modelování.....	16
3.4.1.	Klasické metody procesního reengineeringu	17
3.4.2.	Metodika Participatory Process Prototyping (prof. Gappmaier).....	19
3.4.3.	Department of Defense metodika.....	20
3.4.5.	Metody pro řízení procesů LEAN a Six Sigma.....	21
3.4.6.	ARIS metoda	26
3.5.	Měření výkonnosti a efektivnosti procesů	31
4	Charakteristika vybrané společnosti	32
4.1.	Společnosti skupiny ABC v České republice a jejich struktura	32
4.2.	Hospodářské výsledky společnosti za rok 2013	33
4.2.1.	Struktura tržeb z podnikatelské činnosti	33
4.2.2.	Ekonomické výsledky vybraných společností ABC	35
4.3.	Procesní řízení ve společnosti.....	36
5	Analytická část práce	37
5.1.	Procesní role	37
5.1.1.	Vlastník procesu/procesní expert	37
5.1.2.	Schvalovatel procesu.....	37
5.1.3.	Zákazník procesu.....	37
5.1.4.	Vykonavatel procesu	38
5.2.	Metody a nástroje	38
5.3.	Proces Vymáhání pohledávek.....	38
5.3.1.	Upomínání a monitoring neuhrazených pohledávek.....	40

5.3.2 Příprava splátkového kalendáře.....	41
5.3.3. Odpojování, příprava na žalobu	43
5.3.4. Likvidace a insolvenční řízení.....	45
5.3.5. Právní vymáhání pohledávek	48
5.3.6. Prodej pohledávek	50
5.3.7. Odpis pohledávek	52
5.4. Zhodnocení procesu.....	54
5.4.1. Celková hodnota pohledávek a vymáhané pohledávky	54
5.4.2. Hodnota vymáhaných pohledávek přepočtených na jednoho zaměstnance.....	56
5.4.3. Ukazatele vymožených pohledávek	56
5.4.4. Vlastní náklady práce na proces vymáhání pohledávek.....	61
5.4.5. Celkové hodnocení procesu.....	61
6 Navrhovaná opatření ke zlepšení procesu.....	65
7 Závěr	68
8 Použité zdroje.....	69
8.1. Literární zdroje	69
8.2. Elektronické zdroje.....	70
9 Přílohy.....	71
9.1. Seznam tabulek.....	71
9.2. Seznam grafů	71
9.3. Seznam obrázků.....	72

1 Úvod

Naše společnost žije v době, ve které je kladen stále větší důraz na výkon, produktivitu a efektivitu. Ve firmách a organizacích je od dob světové finanční krize vyžadováno stále větší snižování nákladů a zvyšování efektivity. Nejen tyto významné faktory přispívají k zájmu a rozvoji procesního řízení, které tyto otázky pomáhá řešit a poskytuje na ně odpovědi.

Tato práce se zaměřuje právě na procesní řízení a zlepšování procesů v organizaci. Pro účely práce byla vybrána nadnárodní korporace, která má významné postavení na energetickém trhu. Hlavní komoditou společnosti v České republice je skladování, distribuce a obchod se zemním plynem. V současné době se však společnost zaměřuje i na obchod s elektrickou energií a na alternativní pohonné hmoty, převážně se jedná o CNG (compressed natural gas) a poskytování elektrické energie jako pohonné hmoty pro osobní automobily.

Předmětem práce bude zmapování a modelace procesu, který je často řešen většinou obchodních organizací. Jedná se o proces vymáhání pohledávek. Tento proces velmi názorně ilustruje, jakým způsobem je zavedeno procesní řízení, jeho efektivnost a současně možnosti ve zlepšování procesů organizace.

V závěru práce bude celý proces zhodnocen a budou navržena případná opatření a kroky, které by vedly ke zlepšení a zefektivnění procesu.

2 Cíle a metodika

Cílem práce je vysvětlit principy procesního řízení organizací na příkladu vybraného procesu. Proces bude celý zmapován a bude vytvořen procesní model, který bude přesně odrážet, jak probíhá proces vymáhání pohledávek v dané organizaci. Na závěr bude proces zhodnocen, bude posouzena jeho efektivita a případně navržena opatření a kroky k jeho zlepšení.

Před započítím modelování a mapování procesu budou zpracována a popsána teoretická východiska. V těchto východiscích budou obsaženy základní principy procesního řízení, možné přístupy k němu a metodiky procesního mapování a modelování

K sepsání teoretických východisek bude použita odborná literatura od autorů, kteří se procesním řízením zabývají jak teoreticky, tak i prakticky. Po sepsání a vyhodnocení teoretických východisek bude zpracována základní charakteristika společnosti, ve které bude mapování a modelování procesu probíhat. V této charakteristice bude zpracována základní charakteristika, popsáno portfolio produktů a nastíněn vývoj ekonomických výsledků společnosti za posledních několik let.

K modelování procesu vymáhání pohledávek bude použita metoda ARIS, která bude podrobně popsána v teoretických východiscích. Pomocí metody ARIS bude popsán přehledový model procesu vymáhání pohledávek a následně budou zmapovány jednotlivé dílčí procesy celého tohoto procesu. Vše bude vymodelováno v programu ARIS Business Architect 7. Následně po zmapování procesu, bude ohodnocena efektivnost procesu pomocí ukazatelů KPIs (Key performance indicators), které společnost používá. Z uvedených ukazatelů bude provedena analýza za posledních 5 let a bude posouzena celková efektivita procesu.

Po zmapování a posouzení procesu budou navržena opatření, ke zvýšení efektivnosti celého procesu tak, aby přijaté změny příznivě působily na chod celého procesu, jeho dílčích činnosti, zjednodušily ho a současně přinesly úsporu nákladů ve společnosti.

Ke zpracování práce budou použity programy ARIS Express, ARIS Business Architect a produkty sady Microsoft Office.

3 Teoretická východiska

3.1. Pojem proces

Pokud se chceme zabývat procesním řízením, je v první řadě důležité, definovat, co vlastně rozumíme pod pojmem proces. Možností, jak proces definovat můžeme nalézt celou řadu. Základní definice podle technické normy ČSN EN ISO 9001:2001 říká, že proces je soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. J. Cienciala (2011, str. 27) uvádí komplexnější definici a to: proces je množina vzájemně propojených činností měnících vstupy za výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách.

Ve firmě lze pojem proces chápat také jako přirozenou návaznost pracovních činností napříč organizační strukturou (Grasseová, 2008). Další definici podnikového procesu uvádí V. Řepa (2012, str. 16): Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.

V souvislosti s procesem zmíním také pojem procesní přístup, který je s procesním řízením neoddelitelně spjat. Ten je obvykle definován jako systematická identifikace, řízení a zejména pak vzájemné působení procesů, používaných v organizaci při naplňování strategických záměrů (Cienciala, 2011).

3.1.1. Charakteristika podnikových procesů

Aby proces mohl být skutečně podnikovým procesem, musí splňovat určité charakteristiky. Základní charakteristikou je, že proces musí mít vždy jasně definovaný začátek (první aktivitu) a konec (poslední aktivitu). Důležité je, aby každý proces měl stanoveny požadavky na informační a hmotné vstupy a požadavky na výstupy z procesu.

Každý proces musí mít svého vlastníka. Vlastník procesu je osoba, která má vůči danému procesu jasně vymezeny pravomoci a odpovědnosti (Cienciala, 2011, str. 28). Zároveň každý proces má svoje zákazníky, kterým je dodávána určitá přidaná hodnota (Cienciala, 2011, str. 28). Zákazníci mohou být interní i externí. Externími zákazníky rozumíme zaměstnance organizace, kteří využívají výstupy procesu. Co se týče výstupů,

musí mít každý proces stanoveny základní ukazatele výkonnosti a k těmto ukazatelům mít určené cílové hodnoty.

3.1.2. Rozdělení procesů v organizaci

Vzhledem k tomu, že všechny procesy v podniku nemají stejnou důležitost, je běžné je rozdělovat do různých skupin. Hledisek, podle kterých se mohou členit procesy, je celá řada. Nejznámějším členěním je na hlavní (klíčové) procesy, řídicí procesy a podpůrné procesy.

Hlavní (klíčové) procesy jsou procesy, které vytvářejí hodnotu (výrobek, službu) pro externího zákazníka. Hlavní procesy přímo přispívají k naplnění poslání organizace (Grasseová, 2008).

Řídicí procesy určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a tvoří podmínky pro fungování ostatních procesů (Grasseová, 2008).

Podpůrné procesy, jsou procesy, které zabezpečují samotný chod organizace. Jedná se o procesy, které zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty, ale nejsou součástí hlavních procesů (Grasseová, 2008).

Jiné členění je podle české technické normy ČSN EN ISO 9000:2001 a tím je členění na procesy řídicí, procesy přípravy zdrojů, procesy realizace produktu a procesy dalšího rozvoje (měření, analyzování, zlepšování).

Hledisek členění procesů je ale větší množství. Procesy se dají členit podle struktury procesu (datové, znalostní), podle frekvence opakování (s vysokou/nízkou opakovatelností) nebo podle doby existence procesu (trvalé/jednorázové, Grasseová, 2008).

3.2. Vymezení pojmů souvisejících s procesním řízením

Před samotným vysvětlením principů procesního řízení je nutné vymezit řadu pojmů, které se procesním řízením neoddělitelně souvisí.

Prvním z těchto pojmů je pojem **produkt procesu**. Produkt procesu je hmotným nebo nehmotným výstupem, který je vytvořen za účelem pokrytí potřeb nebo přání zákazníka procesu (Svozilová, 2011, str. 14). Jedná se o jakýkoliv výrobek, nehmotný

výstup, službu nebo kombinaci všech těchto položek, která vede k uspokojení přání nebo potřeb zákazníka. **Zákazník procesu** se může nacházet jak vně organizace, tak i uvnitř. V případě zákazníka z vnějšku můžeme mluvit o externím zákazníkovi, pokud se jedná o zákazníka uvnitř organizace (může se jednat o určitý pracovní útvar nebo úsek nebo jednotlivou osobu/funkci) hovoříme pak o interním zákazníkovi. V této práci budeme jako zákazníka uvažovat jak zákazníky interní tak i externí.

3.2.1. Účastníci procesu

V každém procesu mají jeho účastníci různé role. Téměř žádný (včetně plně automatizovaných procesů) se neobejde bez účasti fyzických osob. Jedním z těchto účastníků je zákazník, kterého jsme již rozebrali v předchozí kapitole.

Svozilová (2011, str. 17) uvádí ve své publikaci přehledné členění základních účastníků, kteří se podílejí na téměř každém procesu:

Dodavatel procesu zajišťuje vstupy, které proces potřebuje, aby uspokojil potřeby a přání zákazníka procesu.

Provozovatel procesu (většinou podnik, vlastníci podniku) je vlastníkem zdrojů, které v procesu spotřebováváme.

Sponzor procesu (někdy také zástupce provozovatele) má zájem na tom, aby proces probíhal bez problémů a efektivně plnil požadavky, které jsou na proces kladeny.

Operátor procesu je osoba, která se procesu přímo účastní, ale ze své pozice může jen těžko ovlivnit fungování celého procesu. Ovlivnit může pouze dílčí činnost, na které se svou prací podílí.

Manažer procesu je osoba, která se přímo účastní řízení procesu. Zpravidla má odpovědnost za výsledky procesu.

Šampion procesu se obvykle účastní procesu z pozice operátora nebo manažera procesu. Svým chováním a aktivitou podporuje užívání a zlepšování procesu. Je největším znalcem procesu a jeho zájmem je zvyšování produktivity a kvality procesu.

3.3. Procesní řízení

Podle Řepy (2012) se procesním řízením organizace myslí takové řízení, ve kterém hrají podnikové (business) procesy hlavní roli. Dále Řepa (2012, str. 17) upozorňuje na fakt, že procesní řízení je něco úplně jiného než jen pouhé řízení procesů. Mezi tyto dva

pojmy nelze dávat rovnítko a zaměňovat je. Základem pro procesní řízení musí být pochopení základních řetězců činností, jejich vzájemných vazeb a propojení v návaznosti na strategické hodnoty organizace.

3.3.1. Stručná historie vývoje procesního řízení

Počátky procesního řízení se datují do 90. let minulého století. Tehdy se ještě nehovořilo o procesní řízení, ale procesním reengineeringu (s tímto pojmem se stále můžeme setkat v některých starších publikacích). Za základní dílo pro procesní řízení je považována publikace H. Hammera a J. Champyho z roku 1993 *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business revolution*. Tento manifest uvádí reengineering jako: Radikální rekonstrukci podnikových procesů, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení v kritických parametrech výkonnosti (Hammer, Champy, 1993). Zde popisované případové studie uvádějí případy, kdy došlo i ke stonásobnému zlepšení produktivity a výkonnosti firmy.

Potřeba změny přístupu přišla s nasycením trhu (Řepa, 2006. Str. 17). Dříve nebyl pro firmy problém sehnat zákazníky, zatímco s nasycením trhu přichází problém, že je zákazníků nedostatek. Převaha zákazníka nad poskytovatelem způsobila růst nevýrobních profesí v organizacích. Zároveň těmito jevy přichází i změna ve formách konkurence. Původně si podniky konkurovaly hlavně prostřednictvím ceny. S převahou zákazníka a nasycením trhu musí společnosti hledat nové formy konkurence a způsoby, jak zákazníka přilákat. Těmito novými formami konkurence může být například kvalita produktu, služby s produktem spojené nebo provedení různých variant výrobku přizpůsobených každému zákazníkovi (Řepa, 2006, str. 18).

S nedostatkem zákazníků přišla též potřeba změny. Zatímco v době dostatku zákazníků není potřeba změny tak výrazná a přichází jednou za čas. V naší době je potřeba změny v podstatě neustálá.

Champy a Hammer (1993) také ve své publikaci zdůrazňují stále se zvyšující úlohu informačních technologií. Technologie jsou nástrojem k bourání omezení původního pravidla a umožňují změnu za nové pravidlo. Konkrétní příklady jsou uvedeny v tabulce.

Původní pravidlo	Bourací technologie	Nové pravidlo
Informace se vyskytuje v jednom čase na jednom místě	Sdílené databáze	Informace se vyskytuje v jednom čase na všech potřebných místech
Vše rozhodují manažeři	Nástroje na podporu rozhodování	Rozhodování je běžnou součástí práce každého
Složitou práci může dělat jen expert	Expertní systémy	Flexibilní pracovník může nahradit experta

Tabulka 1 Technologie jako nástroj bourání bariér (Hammer, Champy, 1993)

Díky všem těmto změnám se původní systém řízení začal ukazovat jako nevyhovující (přelom 80. a 90. let. 20. století). Řepa (2006, str. 19) uvádí, že starý systém, ve kterém je daná pevná organizační struktura a každý zaměstnanec má předem definovanou odpovědnost, už v současných podmínkách nevyhovuje. Pokud chce organizace obstát v podmínkách konkurence, musí přeorientovat celý svůj přístup. Základem organizace nového typu je představa podnikových procesů jako souboru činností, který vyžaduje jeden nebo víc vstupů a tvoří výstup, jenž představuje hodnotu pro zákazníka (Hammer, Champy, 1993). V tomto pojetí jsou procesy účelově chápány a vždy mají přímou vazbu na zákazníka.

I přes tento velmi novátorský a inovátorský přístup k reengineeringu procesů přišla už v první polovině 90. let velká krize v této oblasti. Výsledkem této krize byla změna v celém pojetí reengineeringu. Rozdílem oproti předchozímu přístupu byla myšlenka, že nejen technické aspekty jsou důležité při řízení organizace, ale hlavně lidé, jejich myšlenky, přístupy a postoje vytvářejí celý přístup k reengineeringu procesů. Z tohoto nového pojetí procesního řízení organizace vzešla metodika profesora Gappmaiera. (Řepa, 2006, str. 23) Tato metodika je „celostním“ přístupem k procesům. Velmi klade důraz na lidské potřeby, jako jsou důvěra, bezpečnost, komunikace a porozumění.

Velký vliv na znovu oživení procesního přístupu měla publikace H. Smithe a P. Fingar „Business Process Management: The Third Wave“, ve které předpověděli, že organizace časem přistoupí k integrovanému systému softwarových aplikací, internetu a

workflow. Díky této předpovědi se potkaly oba proudy přístupu k procesnímu řízení: zaměření na modelaci procesů a jejich podpora informačními a komunikačními technologiemi (Svozilová, 2009, str. 21). Díky tomu se metodický přístup Six Sigma dostal z původně masově výrobních organizací i do oboru průmyslu a služeb a to zejména po zahrnutí Lean přístupu, které se v současné době stabilizovaly jako Lean Six Sigma.

3.3.2. Procesně řízená organizace

Na úvod je vhodné zamyslet se nad důvody, proč v organizaci zavádět procesní řízení. Na tuto otázku odpovídá studie z roku 2005 Grantové agentury České republiky, kterou řešil tým VŠE. Výsledky výzkumu jsou uvedeny v tabulce.

Důvod k přechodu na procesní řízení	Procento respondentů
Zvyšování kvality služeb	19%
Zvyšování kvality výrobků	18%
Snižování nákladů	18%
Využití moderních technologií	13%
Zavedení managementu kvality organizace	11%
Snížení časové náročnosti procesů	9%
Snaha odhalit vlastní slabé stránky	7%
Tlak konkurence	5%

Tabulka 2 Důvody pro zavedení procesního řízení (Řepa V., Zámečnicková J. 2010)

Základní charakteristiky uvádí přehledně Ciencala (2011, str. 29):

Procesy jsou jako odezva na celkovou strategii organizace jasně strukturovány, definovány a popsány v řízené dokumentaci (karty procesů, metodické pokyny, směrnice,...).

Jsou zvažovány klíčové procesy pro naplnění strategie organizace.

Každý proces musí mít jasně definovaný začátek a konec.

Každý proces musí mít jasně definované požadavky na hmotné a informační vstupy a požadavky na výstupy z procesu.

Spokojenost zákazníků je považována za klíčový ukazatel výkonnosti procesu.

Procesy, které nepřidávají hodnotu pro zákazníky, musí být trvale eliminovány v zájmu snižování ztrát.

Odpovědnosti a pravomoci jsou vlastníkem procesu šířeny mezi všechny zaměstnance v procesech v závislosti na úrovni jejich prověřených znalostí a zkušeností.

Při konstruování procesně řízené organizace se používá všeobecně platný postup, který popisuje Řepa (2011, str. 33). Nejdříve je třeba zmapovat všechny procesy a klasifikovat je. Tato analýza umožní celkový přehled o procesech v organizaci a současně slouží jako příprava k jejímu reengineeringu.

Při modelování procesů se dají tři základní druhy popisů (Řepa, 2011, str. 40):

Globální model systému procesů, jehož smyslem je popsat celkový kontext procesního systému, rozdělit procesy na klíčové a podpůrné a popsání vztahů mezi těmito procesy.

Model postupu procesu, který popisuje (na rozdíl od globálního modelu) dynamickou stránku jednoho jediného procesu. Jeho smyslem je popsat sled činností a aktivit v časovém i obsahovém sledu.

Základní popisná tabulka procesu, která doplní globální model procesu o jeho základní údaje. Jedná se pouze o doplněk procesního modelu, nikoliv detailní model.

Postup konstrukce procesně řízené organizace se dá rozčlenit do sedmi kroků:

Krok 1: Ujasnění základní existence nutných činností a jejich uspořádání v kontextu s klíčovými procesy. Cílem prvního kroku je zmapování všech nutných řetězců činností v organizaci. Jedná se o popsání aktivit a činností, které v organizaci běžně a opakovaně probíhají. Po tomto kroku sestavíme procesní mapu všech procesů, které v organizaci probíhají, a v níž je možno určit základ podpůrných a klíčových procesů organizace.

Krok 2: Vytipování klíčových procesů. Z procesní mapy vytvořené v prvním kroku vytipujeme klíčové procesy (někdy je používán i výraz core business) organizace. Jedná se o procesy vytvářející přidanou hodnotu směrem k okolí (zákazníkům).

Krok 3: Zeštíhlení procesů. V tomto kroku bychom měli ze všech klíčových procesů odstranit podpůrné činnosti.

Krok 4: Vyladění systému procesů. Tento krok je posledním krokem zpracování procesního systému. Tím, že jsme v předchozím kroku zeštíhlili klíčové procesy a vyjmuli z nich jejich podpůrné části, nám vznikla řada podpůrných procesů. Tím se upravuje i celý globální model. Cílem tohoto kroku je mít kompletní Globální model procesů s detailními modely jednotlivých procesů.

Krok 5: Popis rozhraní procesů jako služeb. Každé rozhraní procesů představuje službu, kterou jeden proces poskytuje druhému procesu. Veškerá rozhraní mezi klíčovými a podpůrnými. Proto je důležité jim věnovat náležitou pozornost.

Krok 6: Revize postupu procesů. V tomto kroku je nutné zohlednit všechny nové skutečnosti, které byly díky navrhování globálního modelu objeveny a nalezeny. Zároveň v tomto kroku probíhá doladění popisů procesů.

Krok 7: Rozpracování infrastruktur. Díky předchozímu detailnímu zpracování globálního procesního modelu je možné zpracovat celou novou infrastrukturu organizace. Je možné stanovit a vymezit konkrétně práva a povinnosti každého článku procesu. Zároveň se zde určují vlastníci jednotlivých procesů, kteří za daný proces zodpovídají.

Ciencala (2011, str. 53) popisuje zjednodušený postup nastavení systému procesů. Kroky a metody tohoto postupu jsou uvedeny v tabulce.

Kroky nastavení procesního systému	Doporučované metody
Identifikace procesů	Brainstorming Multihlasování Synektika
Nastavení vazeb mezi procesy	Relační diagram Matice vazeb mezi procesy Paretova analýza

Kroky nastavení procesního systému	Doporučované metody
	Sumační tabulky Mapa procesů
Identifikace vstupů a výstupů procesu	Ptačí perspektiva Želví diagram

Tabulka 3 Kroky a metody nastavení procesního modelu (Ciencala, 2011, str. 53)

3.3.3. Přínosy a omezení procesního řízení

Při zavádění procesního řízení (a vlastně jakékoliv strategické změny v organizaci) si management vždycky klade otázku, jaký přínos bude mít daná změna pro organizaci. Zavedení procesního řízení je změna, která se dotkne celé organizace, všech zaměstnanců i útvarů společnosti. Z hlediska přínosů existuje jen málo konkrétních údajů, které se dají managementu předložit. Celkově se jedná spíše o přínosy univerzálního charakteru (Ciencala, 2011, str. 30). Pokusíme se nastínit hlavní přínosy procesního řízení, které Ciencala ve své publikaci uvádí:

- Jasně definované pravomoci lidí v procesech a jasně daná zodpovědnost za proces.
- Zjednodušení a zprůhlednění pracovních postupů.
- Zeštíhlení dosavadní organizační struktury.
- Orientace na klíčové procesy.
- Zvýšení výkonnosti lidí i celých procesů.
- Podpora informačních systémů.
- Orientace na zlepšování procesů a až poté na zlepšování produktů.
- Neformální podpora týmové práce v organizaci a redukce konfliktů na pracovišti v důsledku jasně definovaných pravomocí a odpovědností.

Zavádění procesního řízení se i přes své přínosy často potýká s omezeními a překážkami při jeho zavádění. Tato omezení a překážky bývají v různých organizacích velmi diferencovaná. Co se v jedné organizaci jeví jako nepřekonatelný problém, může být v jiné organizaci považováno za naprostou drobnost a malichernost. Každopádně po zjištění překážek, které brání zavedení procesního přístupu, je nutné k odstranění těchto

překážek v organizaci nasadit adekvátní metody a techniky řízení změn (change management), které zavedení procesního přístupu velmi pomohou a celý proces zavedení zjednoduší.

Příklady omezení a překážek uvádí opět přehledně Ciencala (2011, str. 31) proto podle něj některé z nich uvedeme:

- Strach zaměstnanců z degradace jejich pracovních pozic a zrušení těchto pozic.
- Nedostatek opravdové vůle ke změnám na všech úrovních řízení.
- Nedostatečná komunikace o plánovaných změnách napříč organizací.
- Nízká míra zapojení zaměstnanců do zlepšování procesů.
- Nesprávně definované cíle transformace na procesní řízení.
- Nedostatečné znalosti a vědomosti o nástrojích a metodách procesního řízení.

Z výčtu možných překážek a omezení vidíme, že spousta z nich vyplývá z nedostatečné komunikace a přirozeného lidského strachu ze změn. Tyto překážky mohou být odbourávány prostřednictvím komunikace mezi managementem a zaměstnanci, a předáváním informací o budoucích změnách v dostatečném předstihu. Zaměstnanci by tak neměli důvod k obavám a naopak ocení, že přechod na nový procesní přístup jim práci usnadní. K tomu je možné použít techniky již výše uvedeného change managementu (řízení změn).

3.4. Metody procesního řízení a modelování

Za dobu vývoje procesního řízení se vyvinula celá řada metodik pro procesní řízení a reengineering procesů. Tyto metody se liší hlavně svým původem a zaměřením. Některé metody jsou zaměřeny více prakticky a uživatelsky, oproti tomu jiné jsou zaměřeny více teoreticky. Přehled významných metodik, z nichž některé budou podrobněji popsány v dalších kapitolách, je uveden v následující tabulce.

Metodika	Původ/Zaměření
Hammer, Champy	Akademický
Davenport	Akademický

Metodika	Původ/Zaměření
Manganeli, Klein	Konsultantský
Kodak	Uživatelský
DoD	Státní správa
ARIS Method (Scheer)	Konzultantský/akademický Důraz na vývoj ICT
PPP Method (Gappmaier)	Konzultantský/akademický Důraz na sociálně-psychologické aspekty

Tabulka 4 Metody procesního řízení a jejich zaměření (Řepa, 2006, str. 35)

3.4.1. Klasické metody procesního reengineeringu

Jako první z metodik uvedeme metodu Hammera a Champyho, které jsme již jmenovali jako zakladatele procesního přístupu. Podle nich je reengineering definován jako fundamentální přemýšlení a radikální rekonstrukci strategicky kritických podnikových procesů (Hammer, Champy, 1993). Hlavní problémy spatřují v nedostatečném managementu a špatně definovaných cílech organizace. Nevýhodou této metodiky je, že nebere v potaz možný odpor zaměstnanců organizace a celkově lidský faktor, které dnes považujeme za hlavní bariéru při přechodu na procesní přístup (Řepa, 2006, str. 36). Postup reengineeringu dělí tato metodika do 6 hlavních kroků:

- 1 Uvedení do reengineeringu: Iniciale vedením, stanovení východisek, přednesení vize zaměstnancům.
- 2 Identifikace procesů: všeobecný přehled o procesech a jejich vazbách, grafické znázornění všech podnikových procesů.
- 3 Výběr podnikových procesů k reengineeringu: procesy, jejichž redesign přinese zákazníkům přidanou hodnotu, výběr procesů, jejichž reengineering bude bezproblémový.
- 4 Poznání vybraných procesů: analýza výkonu procesů oproti očekávání v budoucnosti.
- 5 Redesign vybraných procesů.

- 6 Implementace nových procesů do organizace: předpoklad, že pokud budou kvalitně provedeny předchozí kroky, musí implementace proběhnout úspěšně.

U následující metody, metodiky T. Davenporta, je kladen opět velký důraz na rozvoj informačních technologií a jejich využití při reengineeringu procesů. Na rozdíl od metodiky Hammera a Champyho, ale považuje za významnou bariéru procesního přístupu kulturu organizace. Celkově tíhne Davenport spíše k pojetí tradičního funkčně-liniového řízení. Za důležité považuje plánování, příkazování a tradiční způsoby komunikace a rozhodování (Davenport, Short, 1996).

Další z klasických metodik je metodika Manganeliho a Kleina. Typické pro ní je zaměření pouze na procesy, které přímo podporují strategické cíle organizace. Sem patří mimo jiné i vývoj produktu. (Řepa, 2006, str. 37). Tato metodika se nazývá Rapid-Re a používá nástroj Rapid-Re reengineering software. Metodika obsahuje 5 kroků.

Poslední klasickou metodikou bude metodika Kodak, kterou vyvinula mezinárodní organizace Kodak pro řešení typických problémů velkých nadnárodních korporací. Metodika vychází z reengineeringu organizace Kodak a obsahuje 5 základních kroků, stejně jako předchozí metodika Manganeliho a Kleina.

Na závěr kapitoly o klasických metodikách zmíníme jejich srovnání a shrnutí, které ve své publikaci přehledně zpracoval Řepa (2006, str. 39):

	Příprava projektu	Rekonstrukce procesu	Implementace
Hammer, Champy	Uvedení do reeng. Identifikace Výběr procesů	Poznání procesů Redesign procesů	Implementace
Davenport	Vize a cíle Identifikace	Poznání a měření Informační technologie	Prototypování Implementace

	Příprava projektu	Rekonstrukce procesu	Implementace
Manganelli, Klein	Příprava projektu Identifikace	Vize Technický a personální design	Transformace
Kodak	Iniciace projektu	Poznání procesů Design nových procesů	Transformace podniku Řízení změny

Tabulka 5 Srovnání klasických metodik procesního reengineeringu (Řepa, 2006, str. 39)

Z tabulky vidíme, že jednotlivé metodiky se nejvíc liší ve fázi samotné přípravy projektu. Od ostatních metodik se nejvíce liší Davenport, který v první fázi požaduje kompletní přípravu včetně vize, zatímco ostatní metodiky se přiklánějí spíše k projektovému přístupu z obecné teorie řízení projektů.

Celkově ale všechny metodiky vykazují řadu podobností, kterými je na příklad lineární přístup k reengineeringu procesů a všechny metodické postupy jsou v zásadě velice podobné (Řepa, 2006, str. 39).

3.4.2. Metodika Participatory Process Prototyping (prof. Gappmaier)

Metodika profesora Markuse Gappmaiera se dá charakterizovat jako holisticky pojatý metodický přístup k řízení podnikových procesů (Řepa, 2006, str. 47). Pro tuto metodu je typický přístup, ve kterém kombinuje tradiční a novátorské metody. Proto je celá metoda charakterizována velmi komplexním a celostním přístupem.

Podle Řepy (2006, str. 47) odlišují metodu PPP od klasických metod tyto charakteristiky:

- Přírůstkové a projektově orientované zlepšování procesů,
- rychlé a stručné prototypování procesů,
- spolupráce a společná procesní reflexe všech procesních specializací během celého postupu.

Základem PPP je tzv. Holistic Business Process Management (hPBM) jehož principy jsou následující:

- Vyvážené zlepšování procesů, které probíhá souběžně v rovině lidské, technické i v rovině činností.
- Pojetí procesů organizace jako otevřeného a dynamického sociotechnického systému.
- Potřeba jsou nejen expertní analytici, ale i běžní, praktičtí znalci všech rutinních činností. Klíčem k úspěchu je jejich spolupráce.
- Vědomí alternativ, jak dosáhnout ideálního stavu soustavy procesů.

3.4.3. Department of Defense metodika

Jedná se o metodu amerického ministerstva obrany vyvinutou roku 1992 původně pod názvem Functional process improvement. Tato metodika odráží dvě skutečnosti aktuální ve své době. První z nich je krize americké vojenské administrativy vyvolaná v důsledku geopolitických změn na konci 80. let. Druhou skutečností je aktuální boom a obliba procesního reengineeringu v dané době (Řepa, 2006, str. 40).

DoD vychází ze sedmi základních principů:

- **Sdílení informací.** Informace jsou považovány za společné jmění organizace. A velmi důležitou hodnotu. Informace by měly být všeobecně sdíleny celou organizací, měly by správně fungovat komunikační toky a požadavky na informace musí vycházet přímo od jejich uživatelů.
- **Podpora poslání organizace.** Veškerá data a informace musí navazovat na strategii organizace a musí jí podporovat. Tato vazba je východiskem pro reengineering procesů organizace.
- **Funkční management organizace.** Silná hierarchie a funkční vedení organizace je silnou podporou pro redefinici a redesign procesů.
- **Snížení nákladů.** Procesy k reengineeringu jsou primárně vybírány za účelem snižování nákladů organizace.
- **Cílená technologie.** Měřítkem vývoje ICT v organizaci je přímá vazba na definované procesy organizace. Cílem je aby všechny informační technologie v organizaci přímo podporovaly definované procesy organizace.

- **Jednoduché rozhraní.** Pro všechny funkční jednotky musí být jednotné uživatelské rozhraní informačního systému. Tento princip podporuje rychlost rozhodování a operativnost a proto je velmi oceňován i mimo státní správu a armádu.
- **Just-in-time.** Je kladen důraz na to, aby informace byly dodány přesně včas na místo, kde jsou zrovna zapotřebí. K tomuto je nutný nejen datový, ale hlavně dynamický informační systém. (Řepa, 2006, str. 40-41)

V následující tabulce zpracované podle Řepy (2006, str. 43) jsou uvedeny kroky projektu reengineeringu procesů podle DoD metodiky. Každý krok zahrnuje dalších pět dílčích kroků, tudíž se celý postup sestává celkem z 25 kroků.

Krok projektu	Cíl kroku
Strategické plánování	Definice strategie organizace jako východiska pro další postup
Plánování procesů a infrastruktury	Iniciace projektu a vytvoření popisu organizace
Provedení procesních analýz	Získání současného stavu procesů v organizaci
Konstrukce procesů	Kompletní procesní model organizace
Plánování a provedení změny	Popis současného stavu a možnosti zlepšení

Tabulka 6 Postup procesního projektu podle DoD metodiky (Řepa, 2006, str. 43)

3.4.5. Metody pro řízení procesů LEAN a Six Sigma

Přístup LEAN k procesnímu řízení definovali v roce 1996 Womack a Jones: Lean je sdružením principů a metod, jež se zaměřují na eliminaci činností, které nevytvářejí žádnou hodnotu při vývoji výrobků nebo služeb, jež mají sloužit zákazníkům procesu (Womack, Jones, 1996). Původně je tato metodologie vyvinuta pro potřeby masové výroby a průmyslu, během svého vývoje však našla velké uplatnění i v oblasti služeb a státní správy. Původně je lean přístup (nebo používán také termín štíhlá výroba) vyvinut v Japonsku po druhé světové válce společností Toyota.

Metodika se používá tam, kde chceme docílit zvýšení kvality a zároveň snížení operačních nákladů. Tímto snižováním můžeme rozumět na příklad: zmenšování rozlohy výrobních prostor nebo snížení množství zásob (Svozilová, 2011, str. 33). Pro úspěšnou aplikaci Lean přístupu je nutné, aby tato metodika doslova „prorostla“ do myšlení všech zaměstnanců organizace a stala se součástí celkové firemní kultury.

Typickým pojmem v Lean je plýtvání. Metodologie definuje různé druhy plýtvání na příklad: nadvýroba, čekání, přemísťování, skladování, přepracovávání, pohyb a intelekt. V následující tabulce jsou uvedeny příklady těchto druhů plýtvání v oblasti administrativy.

Druh plýtvání	Příklad v administrativě
Čekání	Dlouhé čekání u schvalovacích procedur (např. nutnost písemného schvalování), prodlevy kvůli pozdním příchodům účastníků na schůzky
Pohyb	Nutnost dlouhých přesunů k administrativní technice, mezi jednotlivými pracovišti a zasedacími místnostmi
Přepracovávání	Nejasné formulace a chybné údaje vedou k chybám v dokumentaci. Nejasné formuláře zdržují práci všem.
Nadvýroba	Zbytečné kopie bez zamyšlení nad nutností a udržováním těchto kopií.
Přemísťování	Přeprava podkladů a dokumentace, skladování dokumentace

Tabulka 7 Příklady plýtvání v administrativě (Zpracováno podle Svozilové, 2006)

Mezi základní nástroje používané metodologií Lean patří:

- Hodnota a hodnototvorné činnosti,
- mapování hodnototvorného řetězce (value stream mapping),
- analýza procesních toků,
- výkonnost procesů a teorie omezení,
- pět S.

Hodnota a hodnototvorné činnosti jsou základním kamenem lean přístupu. Nejprve je nutné činnosti, které probíhají v organizaci, rozdělit na činnosti, které přispívají k tvorbě hodnoty (tzv. value-adding) a činnosti, které nepřispívají k tvorbě hodnoty (non-value-

adding). Činnosti, které nepřispívají k tvorbě hodnoty, je třeba ještě dále dělit na činnosti potřebné a činnosti nepotřebné, které můžeme značit za plýtvání.

Mapování hodnototvorného řetězce se zaměřuje na grafické znázornění procesu. Slouží k zachycení procesů a vazeb mezi nimi a ukazuje, jak jednotlivé činnosti přispívají k tvorbě hodnoty (Svozilová, 2011, str. 37).

Analýza procesních toků se zaměřuje na identifikaci a zkoumání částí procesů, ve kterých se proces nějakým způsobem zpomaluje a neprobíhá hladce. Procesní toky a jejich části je možné měřit absolutními nebo poměrnými měřítky. Těmito měřítky může být výkonnost pracovní jednotky, efektivní doba průtoku nebo relativní dostupnost v čase a jiné.

Teorie omezení je jednoduchým nástrojem pro analýzu problémů. Definoval jí izraelský fyzik Eliyahu Goldratt (Svozilová, 2011, str. 38). Goldratt uvádí, že většinu omezení můžeme zařadit do jedné ze dvou skupin: fyzická a organizační omezení (kromě případných výjimek. Tato omezení však nemusí být patrná vždy na první pohled. Někdy se může zdát, že se jedná o omezení fyzické, ale přitom může jít o omezení organizačního charakteru. Tato teorie se používá nejen při procesním řízení, ale také pro hodnocení projektů a při rozhodování o realizačních prioritách.

Nástroj nazývaný pět S vychází z japonského Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke nebo také anglicky: Sort, Straighten, Shine, Standardize, Sustain. V češtině bohužel nemáme k všem slovům alternativy začínající písmenem S, takže do češtiny to můžeme přeložit jako Třídění, Umíst'ování, Úklid, Standardizace a Udržení (Svozilová, 2011, str. 40). V dnešní době se k těmto základním pěti S přidávají některá další (jsou to Safety, Security, Satisfaction).

Kombinované metody Lean Six Sigma

Metodologie Six Sigma byla vyvinuta Billem Smithem v roce 1986 ve společnosti Motorola. Metoda se zaměřuje naposuzování kvality procesu na základě směrodatných odchylek. Soustřeďuje se tedy na posuzování kvality prostřednictvím posuzování celkové efektivity procesů s cílem zvýšit hodnotu dodávanou zákazníkům (Svozilová, 2011, str. 48). Six sigma se tedy zaměřuje na zlepšování skutečné kvality tím, že organizacím pomáhá vytvářet produkty rychleji, levněji a s minimem závad

Pojmem Lean Six Sigma se označuje strategická iniciativa, která se snaží o eliminaci činností, které nepřidávají hodnotu, a razantní snižování variability u činností a procesů, které hodnotu přidávají (Cienciala, 2011, str. 103).

Lean Six Sigma kombinuje cíle a metody Lean přístupu, kterými je eliminace příčin plýtvání a zvyšování rychlosti, a Six sigma cíle, kterými jsou redukce variability znaků procesu a zvýšení stability a přesnosti. Z kombinace těchto dvou přístupů vychází cyklus DMAIC. Cyklus DMAIC se skládá z pěti základních kroků, jejichž počáteční písmena dávají dohromady název cyklu. Kroky tohoto cyklu jsou popsány podle Ciencially (2011, str. 109):

Define (Definuj):

1. cíle zlepšování procesů s ohledem na zájmy zainteresovaných stran (tzv. stakeholders),
2. Současný stav průběhu a výkonnosti procesů
3. Sestavení plánu projektu.

Measure (Měř):

1. Sběr dat o chování procesů
2. Popis chování procesů v čase
3. Určení míry variability charakteristik procesů
4. Ověření správnosti dosavadního systému měření a posuzování procesů
5. Stanovení současné úrovně ukazatelů výkonnosti procesů

Analyse (Analyzuj):

1. Statistická analýza dat o výkonnosti
2. Stanovení hlavních příčin problémů s plýtváním a variabilitou
3. Přezkoumání správnosti stanovení hlavních příčin problémů
4. Defínování vztahů mezi příčinami a následky problémů

Improve (Zlepšuj):

1. Návrh řešení k eliminaci příčin problémů s variabilitou a plýtváním
2. Realizace navrženého řešení
3. Optimalizace hodnot ukazatelů výkonnosti procesů
4. Posouzení nákladů, přínosů a rizik
5. Úprava řešení

Control (Reguluj):

1. Standardizace řešení
2. Operativní řízení zlepšených procesů
3. Pravidelné přezkoumávání výkonnosti zlepšených procesů
4. Dokumentace a management získaného know-how

Každý z těchto kroků má samozřejmě spoustu metod a nástrojů, které jsou využívány k dosažení cíle v daném kroku. Pro ilustraci uvádím některé z nich:

Krok cyklu DMAIC	Metody a nástroje
Define (Definuj)	Procesní audit Procesní modelování Vývojové diagramy Brainstorming Analýza silových polí
Measure (Měř)	Měření výkonnosti procesů Histogramy Kontrolní tabulky
Analyse (Analyzuj)	Paretova analýza SWOT analýza Regresní analýza Diagram příčin a následků Vztahový a stromový diagram
Improve (Zlepšuj)	Síťové grafy Ganttův diagram 5S Přezkoumání návrhu Odpovědnostní matice Analýza nákladů a přínosů

Krok cyklu DMAIC	Metody a nástroje
Control (Reguluj)	Sebehodnocení Benchmarking Analýza hodnoty pro zákazníka Procesní dokumentace Procesní audit

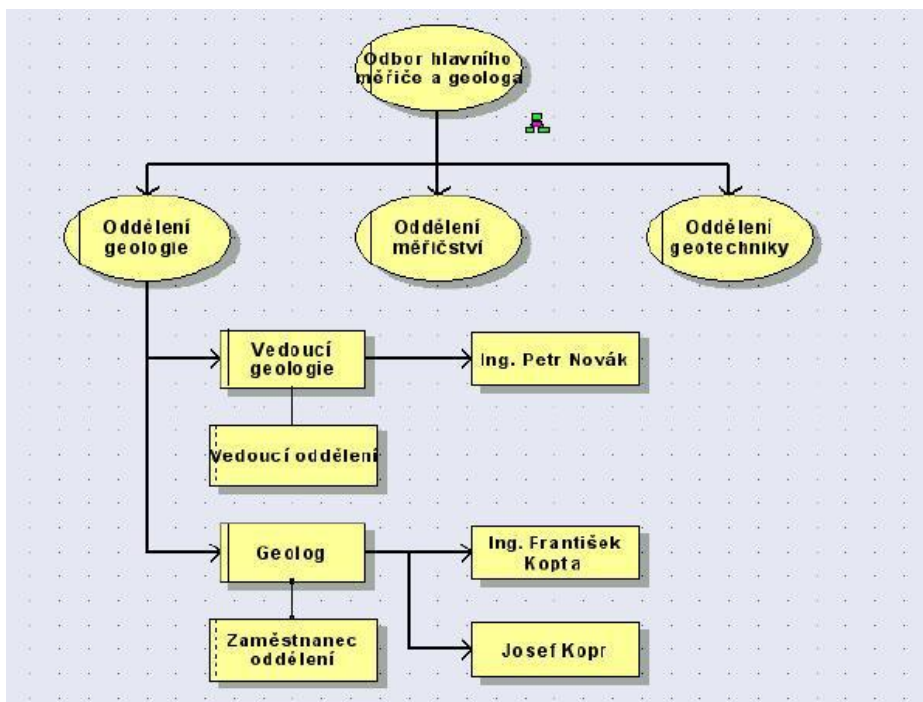
Tabulka 8 Nástroje používané v cyklu DMAIC (zpracováno podle Ciencally, 2011, str. 111)

3.4.6. ARIS metoda

ARIS metoda je metoda, která je velmi úzce spojena se stejnojmenným nástrojem. Vyvinul jí profesor A. W. Scheer. Tato metoda nedefinuje žádný přesný postup, ale nabízí řadu pohledů a nástrojů k modelování různých aspektů existence organizace (Řepa, 2006, str. 42). ARIS patří k metodám, které jsou zaměřeny více tvrdě, tzn. zaměřující se hlavně na technickou stránku procesů a na jejich technickou infrastrukturu. Přestože se za dobu své existence metoda poměrně změnila a posunula od implementace informačního systému k procesnímu řízení obecně, je na ní stále velmi znát její původní zaměření.

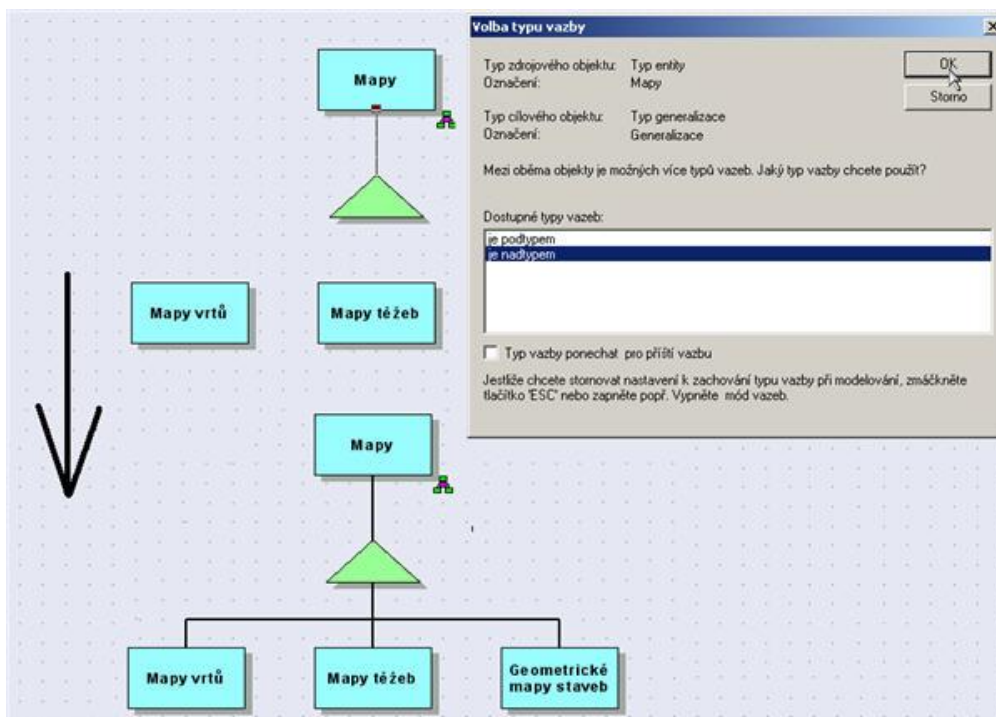
Základem metodiky je 5 základních pohledů na podnik:

Organizační pohled: tento pohled zobrazuje zaměstnance podniku, organizační útvary a vazby mezi nimi. Tento pohled patří spíše k těm jednodušším pohledům. Z tohoto pohledu můžeme vytvořit organizační strukturu organizace. Ta se nejčastěji pojímá v tzv. funkčním (liniovém) pojetí. Je možné ji však vytvořit i jiným způsobem například může být orientována na úkoly, před kterými organizace stojí, nebo na projekty. Při návrhu organizační struktury je nutné klást důraz na co nejefektivnější koordinaci a komunikaci v organizaci.



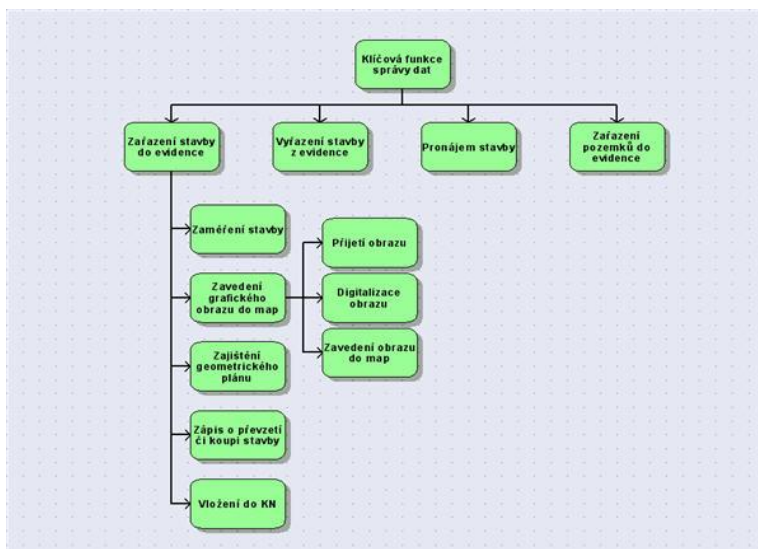
Obrázek 1 Organizační struktura vytvořená v ARIS metodě (dostupný online na http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/organizaeni_pohled.html cit. 7. 2. 2015)

Datový pohled: je tvořen stavy a událostmi. Události definují změny stavu. Jeho tvorba je o mnoho složitější než tvorba organizačního pohled. Při modelování datového pohledu se nejčastěji využívá Entity relationship model (ERM). Tento typ modelu bude přiblížen v následujících kapitolách.



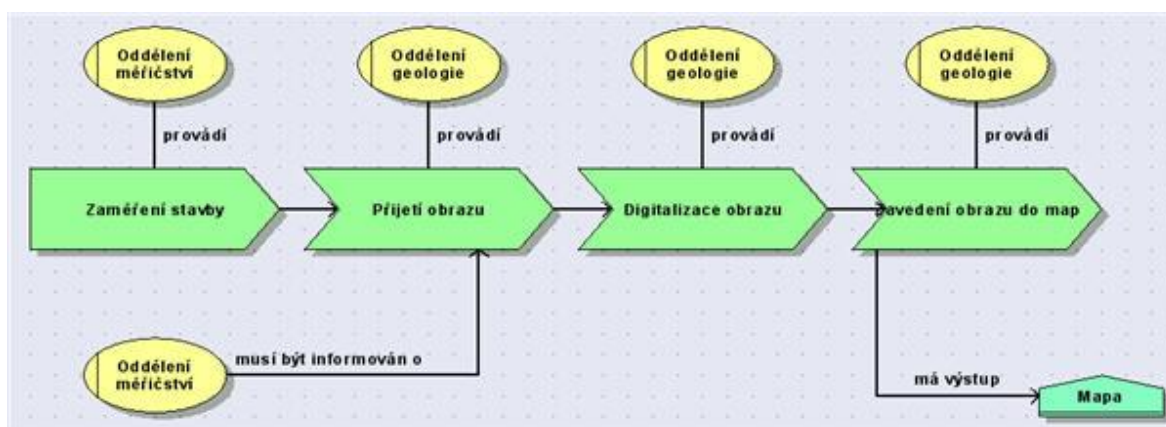
Obrázek 2 Příklad datového modelu (dostupný online na http://home.zcu.cz/~mjanuska/Pictures/3.5.3_Model_eERM_generalizace.jpg cit. 7. 2. 2015)

Funkční pohled obsahuje popis funkcí, výčet částečných funkcí a strukturu vztahů mezi funkcemi (Řepa, 2006, str. 43). Jako nástroj funkčního pohledu se nejčastěji používají funkční stromy



Obrázek 3 Příklad funkčního stromu v ARIS metodě (http://home.zcu.cz/~mjanuska/Pictures/3.4.2_Funkcni_strom.jpg cit. 7. 2. 2015)

Procesní pohled zobrazuje vztahy mezi jednotlivými pohledy. Podnikové procesy jsou považovány za centrální integrující prvek podniku. Tím se metodika ARIS odlišuje od ostatních metod procesního řízení. Je v podstatě nejdůležitějším ze všech popsaných pohledů, protože modeluje vztahy mezi těmito jednotlivými pohledy. K modelování tohoto pohledu se používají různé druhy modelů, které budou popsány v následujících kapitolách. Patří sem například Event-driven Process(eEPC), matice procesů, model komunikace, model tvorby přidané hodnoty nebo strom výkonů.



Obrázek 4 Model tvorby přidané hodnoty (http://home.zcu.cz/~mjanuska/Pictures/3.7.5_Mtph.jpg cit. 7. 2. 2015)

Výkonový pohled (někdy se také nazývá jako pohled produktů a služeb) představuje jednotlivé prvky měření procesů a jejich metriky (Řepa, 2006, str. 43). Používá se hlavně k modelování při průběžném zlepšování procesů. Je relativně novým pohledem, neboť ve starších verzích ARIS metodiky ještě nebyl používán.

Jednotlivé pohledy jsou rozděleny ještě na několik úrovní. Jedná se o úroveň věcnou, úroveň zpracování dat a úroveň implementace systému. Uvedené úrovně se v určitých bodech protínají a tím vzniká velké množství kombinací, které pokrývají podstatnou část problémů podniku a jeho informačního systému.

Přestože na začátku kapitoly bylo napsáno, že ARIS nedefinuje žádný přesný postup procesního řízení, je možné na základě pohledů, úrovní a jejich kombinací určit následující kroky postupu procesního reengineeringu.

Krok procesního projektu	Cíl kroku
Strategická analýza podniku a procesů a koncepční plán	Východisko pro procesní řízení a základní koncepce věcného systému
Sémantické modelování	Základní věcný model podniku. Obsahuje: Model funkční struktury podniku Datový model podniku Organizační model podniku Model procesů Model produktů podnikových procesů
Vytvoření konceptu informačního systému	Logický informační model podniku. Obsahuje: Strukturu informačních procesů v podniku Organizační strukturu systému Základní strukturu aplikací Logickou strukturu datové základny Modulární a transakční strukturu systému
Implementace systému	Implementace informačního systému v podniku. Zahrnuje dva kroky: Implementaci datové základny a funkcí systému Organizaci informačního systému
Provoz a průběžné zlepšování procesů	Zpětná vazba na základě měření výkonu a analýzy podniku

Tabulka 9 Postup ARIS metody (zpracováno podle Řepy, 2006, str. 44)

Pro modelování procesů v metodě ARIS se používají nástroje ARIS Easy Design a ARIS Toolset. Základními modely jsou procesní modely, které jsou soustavou modelů různých druhů a úrovní. Nejvyšší úroveň procesního modelu je přehledový model. Zde je popsán hlavní proud a návaznost procesů na sebe. Od úrovně přehledové se postupuje níž k úrovni procesu, kde je modelován kontext každého procesu se všemi souvisejícími objekty. Další úroveň je úroveň podprocesů. Zde se popisuje řazení podprocesů. Nejnižší úroveň je úroveň činností, která je nejdetailejším modelem z celého procesního modelu. Zde jsou procesy modelovány detailně ve své struktuře a včetně souvisejících objektů (Řepa, 2006, str. 75).

3.5. Měření výkonnosti a efektivnosti procesů

Aby bylo možné procesy optimalizovat, nestačí jejich samostatné modelování a mapování, ale je potřeba je také měřit a hodnotit. Pro zhodnocení efektivnosti procesů je potřeba zjistit, jaké faktory se podílejí na vzniku problému v procesu

Ke měření výkonnosti procesů je možná požit tzv. Key performance indicators (česky Klíčové ukazatele výkonnosti). Tyto ukazatele měří výkon v následujících kategoriích:

- Čas
- Náklady
- Kvalita
- Služba zákazníkům
- Růst
- Finance

Nastavení ukazatelů je odlišné u každého procesu a odvíjí se od toho, co od procesu očekáváme a jaké jsou jeho výstupy (jinak se bude hodnotit výrobní proces a jinak například podpůrné procesy). Po stanovení výstupu se nastaví ukazatele a cíle, které by proces měl plnit (Parmenter, 2008). Cíle by měly splňovat vlastnosti SMART. Po analýze výsledků nastavených ukazatelů za každý rok je vhodné zvážit, zda jsou ukazatele dostatečně vypovídající, případně je přenastavit. Posledním krokem následujícím po provedení analýzy je zhodnotit nastavené cíle a případně provést jejich úpravu.

4 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost ABC, kterou jsem si pro svou diplomovou práci vybrala, se zabývá energetikou. Jedná se o nadnárodní korporaci s centrálou ve Spolkové republice Německo, která patří mez 5 největších plynárenských a elektrárenských společností v Evropě. Kromě České republiky působí společnost v několika dalších evropských zemích a nově také v Turecku. V Evropě koncern zaměstnává přibližně 70 000 zaměstnanců a svými službami uspokojuje potřeby více než 23 milionů zákazníků.

Na český trh vstoupila společnost v roce 2002, kdy koupila v privatizaci státní podnik Transgas. Tím vstoupila na trh s plynem, u kterého v naší republice zůstala až do roku 2010, kdy své portfolio rozšířila o elektřinu. V České republice zaměstnává společnost více než 4 500 zaměstnanců. Skupina ABC je rozdělena do několika společností, z nichž každá má na starosti určitou skupinu činností. Řídící společností je společnost ABC Česká republika, která řídí a koordinuje aktivity všech společností ABC působících v České republice

Hlavní komoditou společnosti je zemní plyn. Společnost se zabývá prodejem, distribucí i skladováním zemního plynu v podzemních zásobnících. Dále se zabývá výrobou a distribucí tepla a elektrické energie.

4.1. Společnosti skupiny ABC v České republice a jejich struktura

Prodejem zemního plynu a elektřiny se zabývá společnost ABC Energie. Společnost je největším dodavatelem zemního plynu v České republice a od roku 2010 se rovněž věnuje prodeji elektřiny. Jako dodavatel elektrické energie je společnost též velmi úspěšná a je proto rovnocenným konkurentem dalších prodejců elektřiny v ČR.

Společnost ABC Storage se věnuje skladování zemního plynu v podzemních zásobnících plynu (používá se též zkratka PZP). Společnost provozuje v České republice celkem šest plynových zásobníků, z nichž se jedná o 4 plynová ložiska, 1 skalní kavernu a 1 aquifer. Prvním typem zásobníku jsou vytěžená ložiska ropy nebo zemního plynu, tzn. že se využívá místo, které vzniklo vytěžením ropy nebo zemního plynu. Druhý typ se nazývá aquifer, kde prostor pro skladování plynu vzniká v porézních horninách, ze kterých se vytlačí voda a tím vznikne prostor pro skladování plynu. Tyto dva typy

zásobníků se nazývají porézní zásobníky. Posledním typem zásobníku jsou kaverny, což jsou uměle vytvořené dutiny, ve kterých je možné plyn skladovat. Používají se buď kaverny solné, vytěžené uhelné doly nebo se může jednat o kavernu vytvořenou přímo pro skladování plynu. Jeden plynový zásobník se nachází na území Čech (jedná se zároveň o jedinou skalní kavernu), ostatních 5 zásobníků se nachází na území Moravy a Slezka.

Společnost ABC Holding se zabývá distribucí zemního plynu. V České republice (mimo Prahy a Jihočeského kraje) vlastní celek 64 000 km distribuční sítě. Činnost společnosti je regulována dohledem Energetického regulačního úřadu, který stanovuje pravidla provozování distribuční sítě včetně cen. Distributor je zodpovědný za provoz a údržbu distribuční soustavy i za prodej distribuční kapacity.

Společnost ABC Energo je výrobní společností skupiny ABC v ČR a zajišťuje výrobu tepla.

O zákaznickou péči se stará společnost ABC Zákaznické služby. Tato společnost provozuje zákaznickou linku, call centra, síť zákaznických kanceláří a úseky fakturace a vymáhání pohledávek.

4.2. Hospodářské výsledky společnosti za rok 2013

4.2.1. Struktura tržeb z podnikatelské činnosti

Hlavní komoditou, ze které plynou skupině ABC v ČR nejvyšší tržby, je prodej zemního plynu. Rok 2013 byl oproti normálu mírně teplejší než je dlouhodobý průměr (dlouhodobý průměr 8,01°C, rok 2013 8,39°C), což způsobilo pokles prodeje zemního plynu. Přesto si společnost udržela vedoucí postavení na trhu s plynem v ČR. V roce 2013 dodala společnost svým zákazníkům 37,6 TWh zemního plynu.

Tržby z prodeje plynu (v tis. Kč)		2013	2012
Prodej	Velkoodběratelé	16 316 706	13 403 147
	Maloodběratelé	5 846 871	7 551 868
	Domácnosti	18 789 135	22 350 002

Tržby z prodeje plynu (v tis. Kč)		2013	2012
	Ostatní	3 046 937	2 826 624
Prodej celkem		44 000 449	46 131 142

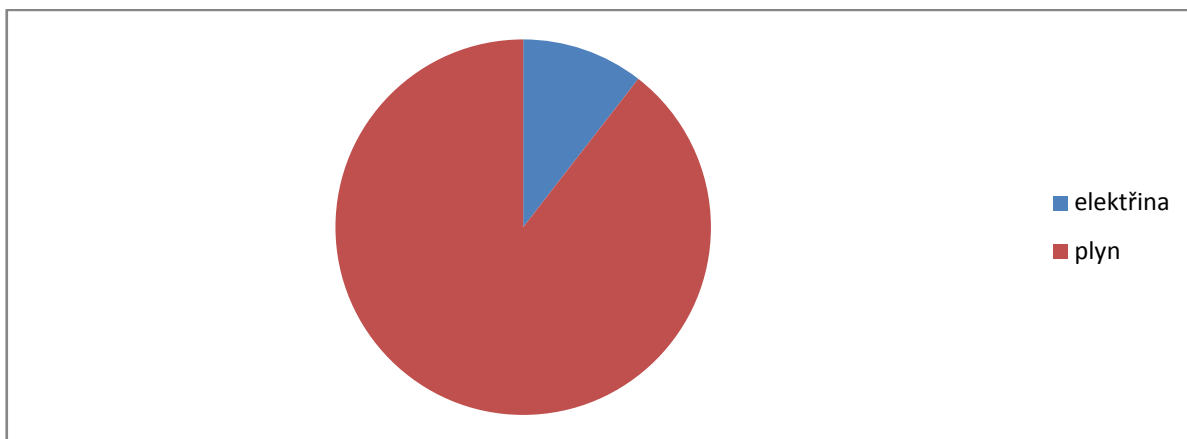
Tabulka 10 Tržby z prodeje plynu (vlastní zpracování)

Další položkou v tržbách je prodej elektrické energie. Společnost začala s elektřinou v České republice obchodovat teprve v roce 2010. Od té doby roste počet zákazníků, kteří od ABC odebírají elektrickou energii. Společnost v roce 2013 dodala cca 250 tis. zákazníkům 2,0 TWh elektrické energie.

Tržby z prodeje elektřiny (v tis. Kč)		2013	2012
Prodej	Velkoodběratelé	2 245 748	1 702 572
	Maloodběratelé (podnikatelé)	967 613	546 747
	Malodběratelé (domácnosti)	1 951 043	1 168 652
Prodej celkem		5 164 404	3 417 170

Tabulka 11 Tržby z prodeje elektřiny (vlastní zpracování)

Prodej elektřiny a plynu tvoří většinu tržeb skupiny ABC v ČR. Z níže uvedeného grafu vidíme, že tržby z prodeje elektřiny tvoří 12% tržeb a tržby z prodeje zemního plynu tvoří 88% tržeb. Vzhledem k tomu, že tržby z prodeje elektřiny stoupají, můžeme předpokládat, že se v následujících letech poroste procento tržeb z prodeje elektřiny a elektřina se tak stane rovnocennou komoditou k zemnímu plynu.



Graf 1 Struktura tržeb společnosti v roce 2013 (vlastní zpracování)

4.2.2. Ekonomické výsledky vybraných společností ABC

V roce 2013 byl výsledek hospodaření za běžnou činnost řídicí společnosti ABC Česká republika 2 446 548 tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření byl oproti tomu záporný -218 657 tis. Kč. Výsledek hospodaření byl pozitivně ovlivněn především výnosy z dlouhodobého finančního majetku, které vznikly především převodem zisku ze společnosti ABC Storage. Provozní výsledek hospodaření se ocitl v záporných hodnotách především z důvodu vysokých nákladů zejména v oblasti výkonové spotřeby a osobních nákladů. Záporný výsledek hospodaření je ovlivněn právě probíhající restrukturalizací v celé skupině ABC v ČR.

Společnost ABC Energie, která je zaměřena především na prodej zemního plynu a elektrické energie, dosáhla výsledku hospodaření před zdaněním 10 158 585 tis. Kč. Po zdanění společnost vykázala zisk 9 910 161 tis. Kč, což představuje velký meziroční nárůst (603%). Pozitivní vliv na tento výsledek měl ovšem prodej dceřinné společnosti ABC Net. Oproti předchozímu roku však poklesly tržby z prodeje zemního plynu a elektrické energie, což bylo způsobeno odchodem stávajících zákazníků ke konkurenčním společnostem.

Provozní hospodářský výsledek společnosti ABC Storage činil 2 858 000 tis. Kč, čímž zaznamenal meziroční zvýšení 9%. Finanční výsledek hospodaření však skončil ztrátou 13 mil. Kč, protože došlo k převodu zisku do společnosti ABC Česká republika.

Společnost ABC Zákaznické služby zaznamenala v roce 2013 čistý zisk 62 mil. Kč, což činí 26% nárůst oproti předchozímu roku.

4.3. Procesní řízení ve společnosti

Procesním řízením ve společnosti ABC je prováděno útvarem POIM (Process & Organisation/Information management), který spadá pod divizi CFO společnosti ABC Česká republika. Ve společnosti se začalo zavádět procesní řízení v roce 2008, kdy byla zvolena i metoda, kterou se bude procesní řízení provádět. Za tuto metodu byla zvolena ARIS metoda, hlavně kvůli skutečnosti, že společnost používá několik modulů informačního systému SAP (SAP classic, SAP HR, SAP ISU a další) a nástroje pro modelování v ARIS metodě jsou se systémem SAP dobře kompatibilní. Problémem však je, že procesnímu řízení nebyla dána dostatečná priorita, proto dosud nejsou ve společnosti zmapovány všechny procesy a společnost je stále řízena částečně procesně a částečně původním liniiovým způsobem.

5 Analytická část práce

Z charakteristiky společnosti v předchozí kapitole vyplývá, že problematika společnosti ABC je vzhledem k velikosti firmy a jejího fungování jako skupiny velmi složitá. Proto se v analytické části práce zaměřím konkrétně na jednu společnost ABC Zákaznické služby a v ní na konkrétní skupinu procesů, která spadá do části účtování a fakturace. Konkrétním vybraným procesem, bude proces vymáhání pohledávek, který zmapuji v metodě ARIS a pokusím se odhalit jeho slabá místa a navrhnout řešení těchto problematických úseků.

5.1. Procesní role

5.1.1. Vlastník procesu/procesní expert

Ve společnosti ABC je pro vlastníka procesu u některých procesů používán místo toho výraz procesní experty. Procesními experty jsou z pravidla manažeři na úrovni L2, což jsou manažeři, kteří spadají přímo pod statutární orgán společnosti. Pro proces Vymáhání pohledávek je procesním expertem Ředitel úseku vymáhání pohledávek.

5.1.2. Schvalovatel procesu

Schvalovatelem procesu je jednatel společnosti, pod kterého spadá příslušný útvar. Společnosti ABC Zákaznické služby. Jednatelé jsou dva, z nichž jeden má pod sebou provozní divizi a obchod a druhý se stará o finanční divizi. Proces, jehož analýzu provádím, patří pod jednatele, který se stará o finanční divizi společnosti.

5.1.3. Zákazník procesu

Proces vymáhání pohledávek je prováděn útvarem vymáhání pohledávek, který tím poskytuje své služby obchodnímu oddělení, které uzavřelo smlouvu s odběratelem. Pokud tento odběratel neuhradí své pohledávky ve stanovené lhůtě, je pohledávka přidělena úseku vymáhání, který jí převezme a vymáhá. Zákazník procesu je tedy v případě tohoto procesu interní a je jím obchodní oddělení ABC Zákaznické služby.

5.1.4. Vykonavatel procesu

Útvar vymáhání pohledávek jako vykonavatel procesu vymáhání pohledávek, provádí všechny činnosti tohoto procesu. Útvar je řízen ředitelem útvaru vymáhání pohledávek, který je za proces zodpovědný a je ustanoven procesním vlastníkem.

5.2. Metody a nástroje

Pro procesní řízení ve společnosti ABC se používá ARIS metodika, která byla podrobně popsána v teoretických východiscích. Jako konkrétní nástroj se používá software ARIS Business architekt 7.2. Formalizaci celého procesu předcházely monitoring a modelování procesů formou workshopů za účasti členů útvaru vymáhání pohledávek a člena oddělení Procesů a organizace, který řídí celý monitoring. Na těchto workshopech se přímo v programu ARIS BA modelovaly a podrobně popisovaly všechny fáze procesu a jeho dílčí činnosti. Popsané procesy byly následně zpracovány a formálně zkontrolovány útvarem POIM. Po formální kontrole prošel daný proces připomínkovým řízením, do kterého byly zahrnuty všechny útvary a osoby, kterých se daný proces týkal. Po projednání a zapracování připomínek byla zpracována finální verze modelu, která byla následně schválena schvalovatelem (jednatelem společnosti ABC Zákaznické služby viz. výše). Na základě schválené verze procesního modelu byla zpracována vnitropodniková směrnice Pravidla vymáhání pohledávek. Grafická verze modelu byla publikována na intranetu společnosti a je dostupná všem zaměstnancům společnosti.

5.3. Proces Vymáhání pohledávek

Proces Vymáhání pohledávek je označen kódem A.07.02, kde A je označení procesní oblasti (A. Sales), 07 je označení procesní skupiny Účtování a fakturace a 02 je číslo samotného procesu Vymáhání pohledávek. Proces obsahuje celkem 7 podprocesů, které na sebe navazují:

A.07.02.01 Upomínání a monitoring neuhrazených pohledávek

A.07.02.02 Příprava splátkového kalendáře

A.07.02.03 Odpojování a příprava na žalobu

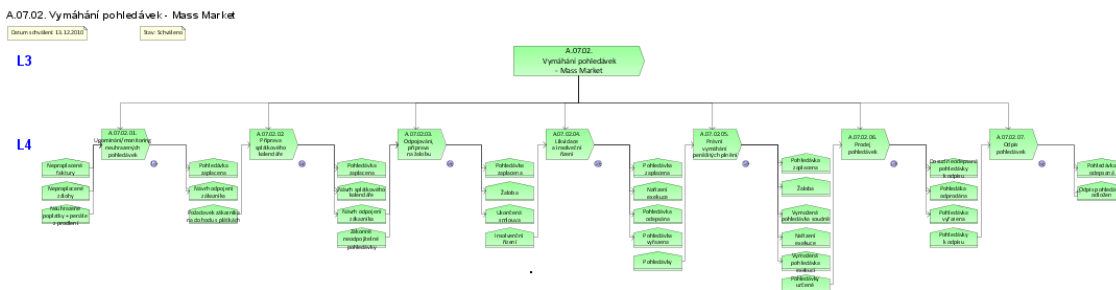
A.07.02.04 Likvidace a insolvenční řízení

A.07.02.05 Právní vymáhání peněžitých plnění

A.07.02.06 Prodej pohledávek

A.07.02.07 Odpis pohledávek

Následující obrázek ilustruje, jak probíhá celý proces, jak na sebe navazují jednotlivé podprocesy a činnosti v celém procesu.

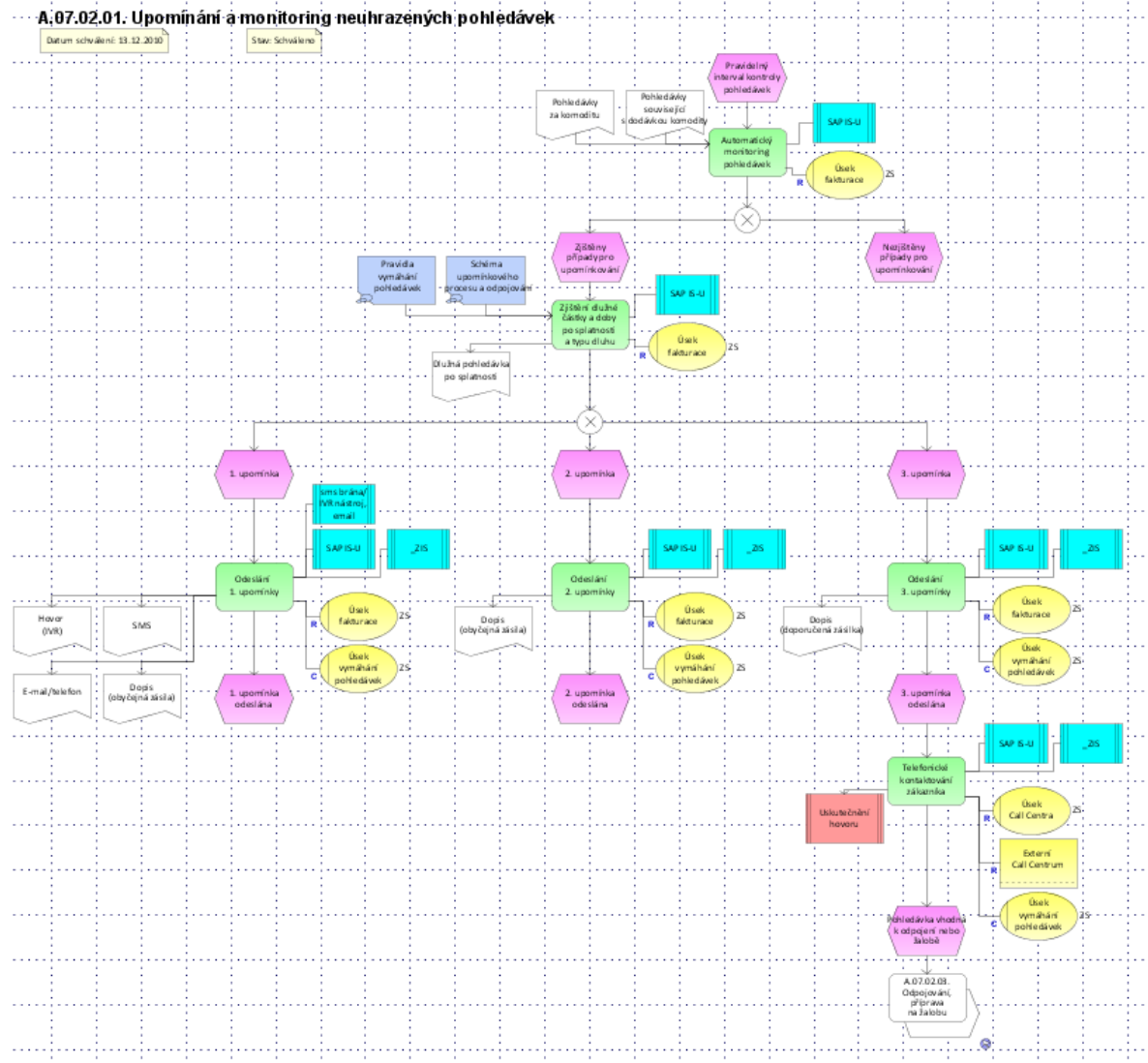


Obrázek 5 Proces A.07.02 Vymáhání pohledávek (vlastní zpracování)

Na začátku procesu vidíme výchozí skutečnosti tj. Neproplacené pohledávky, neproplacené zálohy a neproplacené poplatky a penále z prodlení. V tuto chvíli začíná proces A.07.02.01 Upomínání a monitoring neuhrazených pohledávek, na jehož konci jsou aktivity pohledávka zaplacená (v tomto případě proces končí), návrh na odpojení zákazníka a požadavek zákazníka na dohodu o splátkách. V tomto případě proces pokračuje procesem A.07.02.02 Příprava splátkového kalendáře. Na konci tohoto procesu jsou aktivity Pohledávka zaplacená, Návrh splátkového kalendáře, Návrh na odpojení zákazníka a zákonné neodpojitelné pohledávky. V posledních dvou případech proces pokračuje procesem A.07.02.03 Odpojování a příprava na žalobu, který končí aktivitami Pohledávka zaplacená, Žaloba, Ukončená smlouva, Insolvenční řízení. V posledním případě na tuto aktivitu navazuje proces A.07.02.04 Likvidace a insolvenční řízení. Tento proces končí aktivitami Pohledávka zaplacená, Nařízení exekuce, pohledávka odepsána a pohledávka vyřazena. Následuje proces A.07.02.05 Právní vymáhání pohledávek. Výstupy z procesu jsou: Pohledávka zaplacená, Žaloba, Vymožená pohledávka soudně, Nařízení exekuce, Vymožená pohledávka exekucí, Určení pohledávky k prodeji. V posledním případě touto aktivitou začíná proces A.07.02.06 Prodej pohledávek. Výstupy tohoto procesu jsou Pohledávka odprodána, Pohledávka vyřazena, Určení pohledávky k odpisu. Posledním procesem je proces A.07.02.07 Odpis pohledávek, ve kterém jsou možné dva výstupy: pohledávka odepsána, pohledávka vyřazena.

5.3.1. Upomínání a monitoring neuhrazených pohledávek

Proces A.07.02.01 Upomínání a monitoring neuhrazených pohledávek, je názorně zobrazen na následujícím obrázku.



Obrázek 6 Upomínání a monitoring neuhrazených pohledávek (vlastní zpracování)

Proces začíná událostí Pravidelný interval kontroly pohledávek, na tuto událost navazuje aktivita Monitoring neuhrazených pohledávek. Tento krok provádí úsek fakturace v systému SAP ISU. Tento krok může končit jednou ze dvou událostí. V případě, že nastane událost Nejistěny případy pro upomínání, proces končí. V případě, že nastane událost Zjištěny případy pro upomínání, pokračuje proces činností Zjištění dlužné částky a doby po splatnosti a typu dluhu. Tento krok provádí úsek fakturace v systému SAP ISU. Pravidla tohoto kroku jsou zakotveny v řízených dokumentech Pravidla vymáhání

pohledávek a Schéma upomínkového procesu a odpojování. V tomto případě je odběrateli odeslána první, druhá nebo třetí upomínka. V případě první upomínky je odběratel upomínán buď e-mailem, telefonním rozhovorem, SMS nebo dopisem (obyčejná zásilka). Tato činnost je provedena útvary účtování a fakturace a útvarem vymáhání pohledávek. V případě druhé upomínky je odběratel upomínán pomocí dopisu (obyčejná zásilka). V případě třetí upomínky je též odběratel upomínán dopisem, na rozdíl od první a druhé upomínky se ale jedná doporučenou zásilkou. Informace o odeslání upomínky jsou zaneseny do informačního systému SAP ISU.

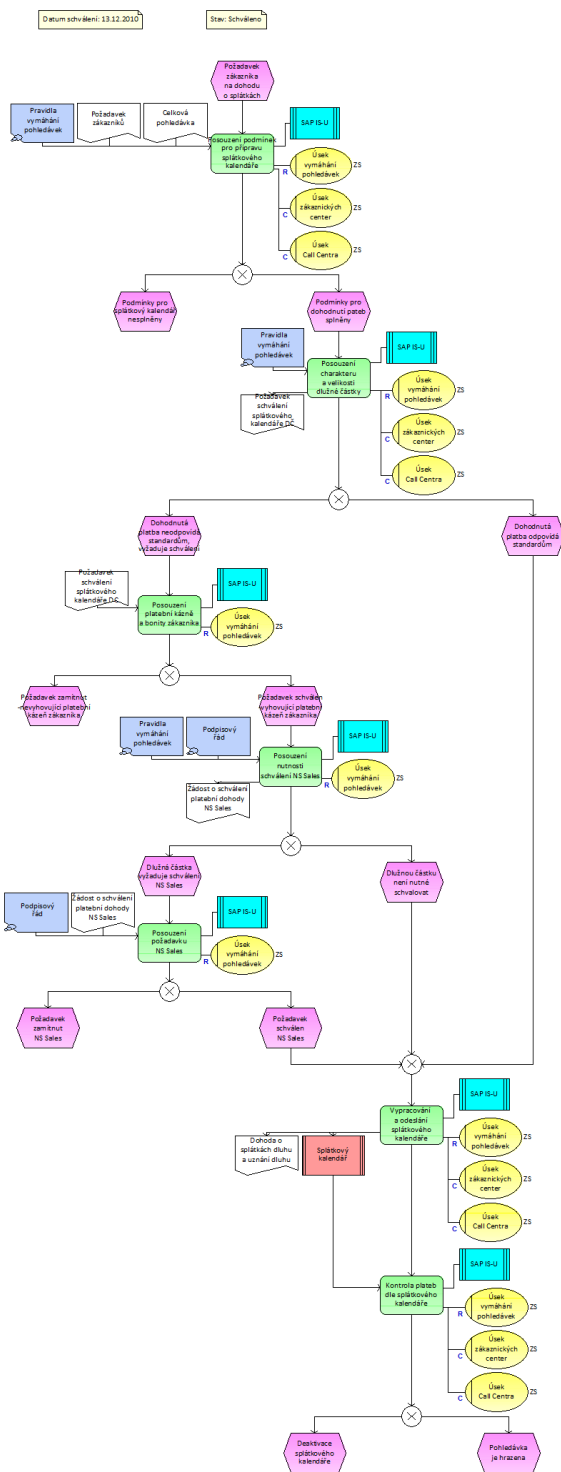
Po odeslání třetí upomínky je odběratel kontaktován telefonicky. Tento krok zajišťuje úsek vymáhání pohledávek ve spolupráci s úsekem Call centra a případně externím call centrem. Informace o uskutečnění hovoru jsou zaneseny do SAP ISU. V tomto případě proces končí událostí Pohledávka určená k odpojení nebo žalobě a pokračuje dalšími procesy

5.3.2 Příprava splátkového kalendáře

V případě, že neplaticí odběratel požádá o dohodu splátkách, následuje proces A.07.02.02 Příprava splátkového kalendáře. Celý proces je znázorněn na následujícím obrázku.

Na začátku tohoto procesu se posuzují podmínky pro přípravu splátkového kalendáře. Toto posouzení se řídí směrnicí Pravidla vymáhání pohledávek, požadavkem zákazníka a celkovou výší pohledávky. Na tomto kroku spolupracuje úsek vymáhání pohledávek spolu s úsekem zákaznických center a úsekem Call centra. V případě, že podmínky pro splátkový kalendář nejsou splněny, proces končí. V případě, že podmínky splněny jsou, následuje posouzení charakteru a velikosti dlužné částky. Zde spolupracují stejné tři organizační útvary jako v předchozím kroku. Tato činnost můžeš ukončena jednou ze dvou událostí.

A.07.02.02. Příprava splátkového kalendáře



Obrázek 7 příprava splátkového kalendáře (vlastní zpracování)

První možností je, že dohodnutá platba odpovídá standardům. V tomto případě proces pokračuje aktivitou vypracování a odeslání splátkového kalendáře. Druhou možností je, že dohodnutá platba neodpovídá standardům. A vyžaduje schválení. V tomto

případě se posuzuje platební kázeň a bonita zákazníka. Tuto skutečnost posuzuje úsek vymáhání pohledávek. V případě, že úsek vymáhání pohledávek posoudí odběratelovu pracovní kázeň jako nevyhovující, proces touto událostí končí. V opačném případě (odběratelova platební kázeň je posouzena jako vyhovující) se posuzuje, zda je nutné žádost o splátkový kalendář schvalovat útvarem Sales. Toto posouzení se provádí na základě směrnice Pravidla vymáhání pohledávek a Podpisového řádu společnosti.

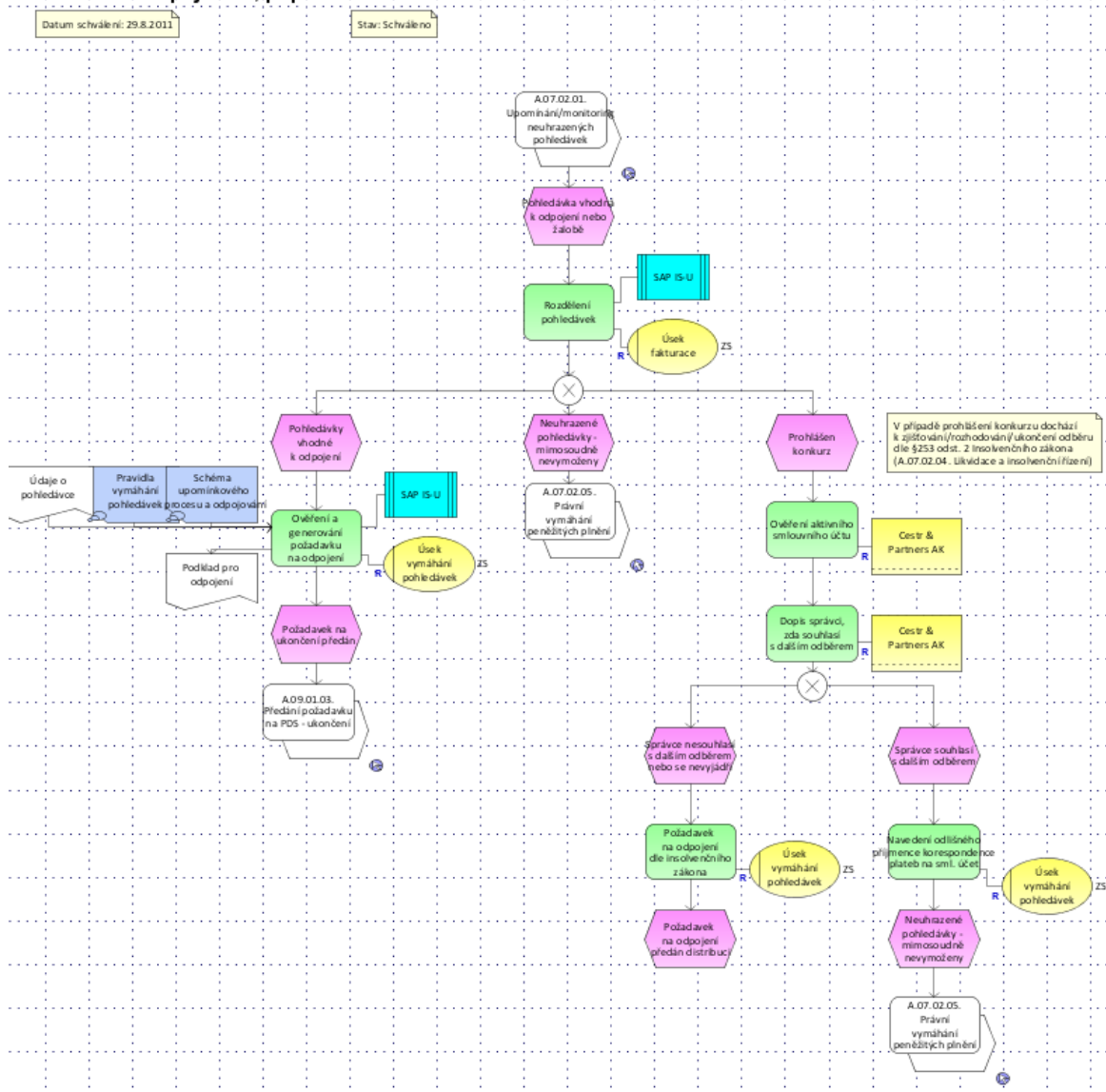
Pokud žádost není nutné schvalovat, proces pokračuje aktivitou Vypracování a odeslání splátkového kalendáře. Pokud je žádost nutné schválit, proběhne schvalování žádosti útvarem Sales. V případě, že žádost není schválena, proces končí aktivitou Zamítnuto. Pokud je žádost schválena, proces pokračuje aktivitou Vypracování a odeslání splátkového kalendáře.

Výstupem z činnosti Vypracování a odeslání splátkového kalendáře, na kterém spolupracuje útvar Vymáhání pohledávek spolu s úsekem zákaznických center a úsekem Call centra, je splátkový kalendář, který je odeslán odběrateli. Na základě něj je prováděna kontrola plateb. Kontrolu plateb provádí dohromady všechny tři úseky jako předchozí činnost. Celý proces má touto činností dvě možnosti ukončení. První z nich je událost, kdy je pohledávka hrazena, tou druhou je Deaktivace splátkového kalendáře ve chvíli, kdy odběratel pohledávku řádně neuhrazuje.

5.3.3. Odpojování, příprava na žalobu

Tento proces začíná ve chvíli, kdy je výstupem z procesu A.07.02.01 Upomínání a monitoring neuhrazených pohledávek událost Pohledávka vhodná k odpojení nebo žalobě.

A.07.02.03. Odpojování, příprava na žalobu



Obrázek 8 Proces odpojování a příprava na žalobu (vlastní zpracování)

Ve chvíli, kdy je pohledávka uznána jako vhodnou k odpojování nebo žalobě, provede úsek fakturace rozdělení pohledávek. Tato činnost může být ukončena jednou za tři událostí.

V prvním případě je pohledávka uznána jako vhodná k odpojení. V tomto případě proces pokračuje aktivitou Ověřování a generování požadavku na odpojení. Tuto činnost provádí úsek vymáhání pohledávek na základě směrnice Pravidla vymáhání pohledávek, schématu upomínkového procesu a odpojování a údajů o pohledávce. Celá činnosti je zaznamenávána do informačního systému SAP ISU a výstupem z činnosti je dokument podklad pro odpojení a událost Požadavek na odpojení předán. Touto událost proces končí

a navazuje na něj proces A.09.01.03 Předání požadavku na PDS-ukončení. Tento proces už nespadá do procesu vymáhání pohledávek, proto už v práci nebude dále popisován.

Pokud je pohledávka zařazena jako Neuhrazené pohledávky-mimosoudně nevyloženy, proces končí a navazuje na něj proces A.07.02.05 Právní vymáhání peněžitých plnění, který bude podrobně popsán v následujících kapitolách.

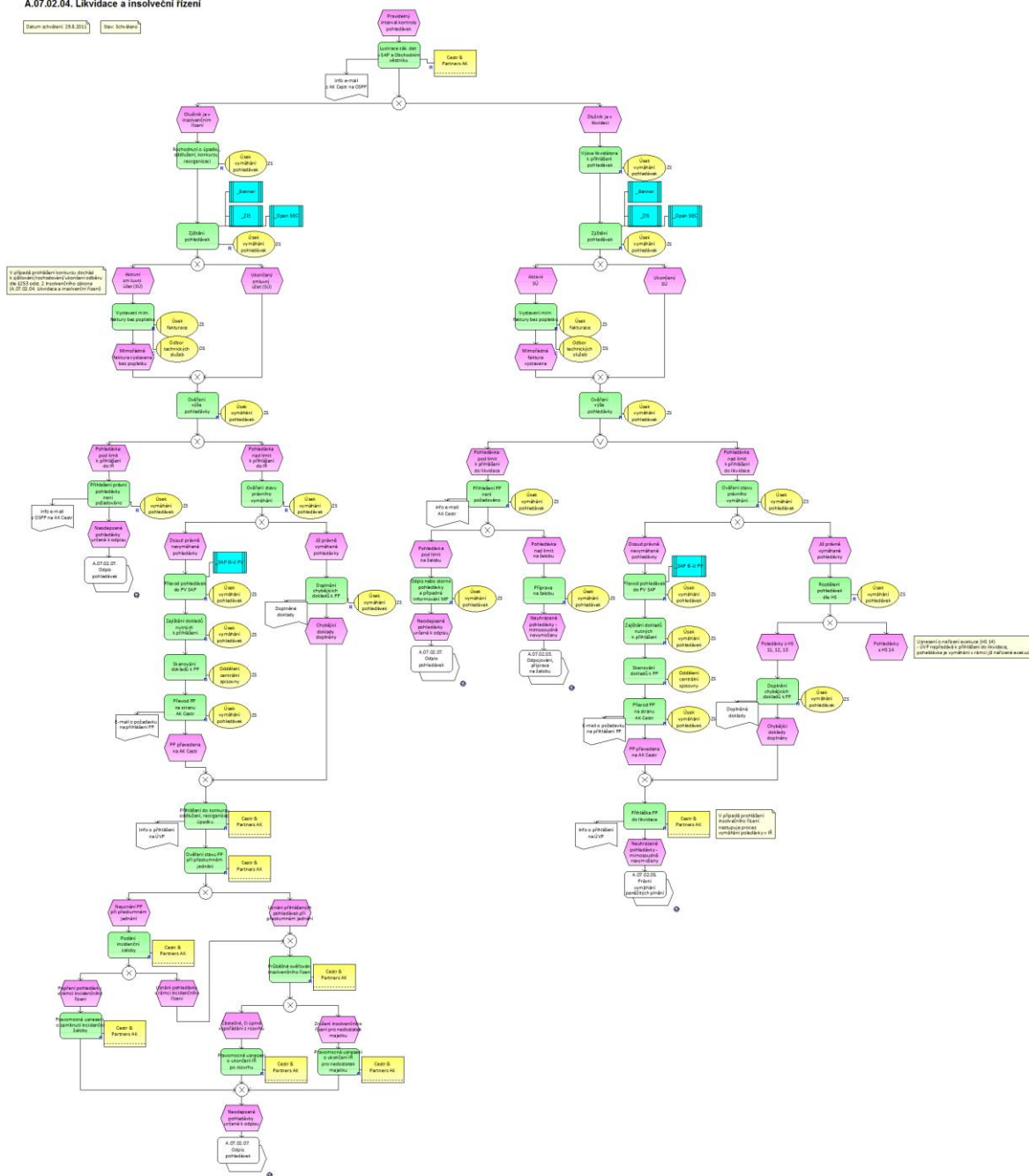
Pokud je pohledávka zařazena jako Prohlášen konkurz, pokračuje proces aktivitou Ověření aktivního smluvního účtu a dopisem správci, zda souhlasí s dalším odběrem. Obě tyto činnosti jsou prováděny externí společností, konkrétně advokátní firmou Cestr & Partners. Po této aktivitě může následovat jedna ze dvou událostí. Pokud správce nesouhlasí s dalším odběrem nebo se nevyjádří, vystaví úsek vymáhání pohledávek požadavek na odpojení dle insolventního zákona. Tento požadavek je předán distribuci a tím celý proces končí. Pokud správce souhlasí s dalším odběrem, navede úsek vymáhání pohledávek odlišného příjemce korespondence plateb na smluvní účet, proces končí událostí Neuhrazené pohledávky mimosoudně nevyloženy a následuje proces A.07.02.05 Právní vymáhání neuhrazených pohledávek.

5.3.4. Likvidace a insolvenční řízení

Proces A.07.02.04 začíná událostí Pravidelný interval kontroly pohledávek. Po uplynutí tohoto intervalu provede externí společnost AK Cestr & Partners lustraci dat v systému SAP a Obchodním rejstříku.

Pokud AK Cestr & Partners zjistí, že dlužník je v insolvenčním řízení, vydá úsek vymáhání pohledávek rozhodnutí o úpadku, oddlužení, konkurzu a reorganizaci a následně zjistí stav pohledávek. Tento krok může končit dvěma událostmi. Buď je zjištěn ukončený smluvní účet a proces pokračuje ověřením výše pohledávky. Pokud je smluvní účet aktivní, vystaví úsek vymáhání pohledávek spolu s odborem technických služeb mimořádnou fakturu bez poplatku a následuje ověřením výše pohledávky. Pokud je výše pohledávky pod limitem pro přihlášení do insolvenčního řízení, je pohledávka zařazena k neodepsaným pohledávkám určeným k odpisu a proces končí. Navazuje v tomto bodě proces A.07.02.07 Odpis pohledávek.

A.07.02.04. Likvidace a insolvenční řízení



Obrázek 9 Likvidace a insolvenční řízení (vlastní zpracování)

Pokud je výše pohledávky nad limit pro přihlášení do insolvenčního řízení, ověří úsek vymáhání pohledávek stav právního vymáhání. Pokud už byla pohledávka právně vymáhána, doplní úsek vymáhání pohledávek potřebné doklady a předá pohledávku advokátní společnosti Cestr & Partners. Proces pokračuje aktivitou Přihlášení do konkurzu, oddlužení, reorganizace úpadku. Pokud nebyla pohledávka dosud právně vymáhána, následuje Převod pohledávky do právního vymáhání v systému SAP, zajištění dokladů

nutných k přihlášení do konkurzu a následně skenování dokladů a převod pohledávky advokátní kanceláří Cestr & Partners. Všechny tyto činnosti provádí úsek vymáhání pohledávek.

AK Cestr přihlásí pohledávku do konkurzu oddlužení a následuje ověření stavu přihlášené pohledávky při přezkumném jednání. Pokud pohledávka není při přezkumném jednání uznána, podá Cestr & Partners incidenční žalobu. Pokud je pohledávka popřena v rámci incidenčního řízení následuje pravomocné usnesení o zamítnutí incidenční žaloby a pohledávka je zařazena do neodepsaných pohledávek určených k odpisu. Zde proces končí a navazuje na něj proces A.07.02.07 Odpis pohledávek. Pokud je pohledávka v rámci incidenčního řízení uznána, následuje průběžné ověřování insolvenčního řízení, které může končit jednou ze dvou událostí.

Pokud je insolvenční řízení zrušeno pro nedostatek majetku a je vydáno pravomocné usnesení o zrušení insolvenčního řízení pro nedostatek majetku, je pohledávka zařazena do neodepsaných pohledávek určených k odpisu a proces končí. Pokud je v insolvenčním řízení uznáno částečné či úplné vypořádání z rozvrhu a je o tom vydáno pravomocné usnesení zařazuje se pohledávka (zbytek pohledávky) do neodepsaných pohledávek určených k odpisu proces končí. Navazuje na něj proces A.07.02.07 Odpis pohledávek.

Pokud je lustrací dat v systému SAP a obchodním rejstříku zjištěno, že dlužník je v likvidaci, je vydána výzva likvidátora k přihlášení pohledávek. Úsek vymáhání pohledávek provede zjištění stavu pohledávek. Pokud je smluvní účet pohledávky aktivní, vystaví úsek fakturace spolu s odborem technických služeb mimořádnou fakturu bez poplatku a následuje ověřování výše pohledávky. Pokud je smluvní účet uzavřen, následuje rovnou ověřování výše pohledávky.

Úsek vymáhání pohledávek ověří výši pohledávky. Ta může být buď pod limitem pro přihlášení do likvidace, nebo nad limit pro přihlášení do likvidace. V prvním případě se dále zjišťuje, jestli je výše pohledávky pod limitem nebo nad limitem na žalobu. Pokud je pod limitem na žalobu, proběhne odpis nebo storno pohledávky a pohledávka je zařazena do neodepsaných pohledávek. Pokud je pohledávka nad limitem na žalobu, připraví úsek vymáhání pohledávek přípravu na žalobu a pohledávka je zařazena do neuhrazených

pohledávek, které nebyly mimosoudně vymoženy. Zde proces končí a navazuje na něj proces A.07.02.03 Odpojování a příprava na žalobu.

Pokud bylo zjištěno, že je pohledávka nad limitem pro přihlášení do likvidace, provede úsek vymáhání pohledávek ověření stavu právního vymáhání. Pokud už byla pohledávka právně vymáhána, zkontroluje úsek vymáhání pohledávek rozdělení dle HS. Poté jsou doplněny chybějící doklady k přihlášení do likvidace. Když jsou tyto doklady doplněny je pohledávka přihlášena do likvidace advokátní kanceláří Cestr & Partners. V tuto chvíli je pohledávka zařazena jako Neuhrazené pohledávky, které nebyly mimosoudně vymoženy a, proces je touto událostí ukončen. Navazuje na něj v této chvíli proces A.07.02.05 Právní vymáhání pohledávek.

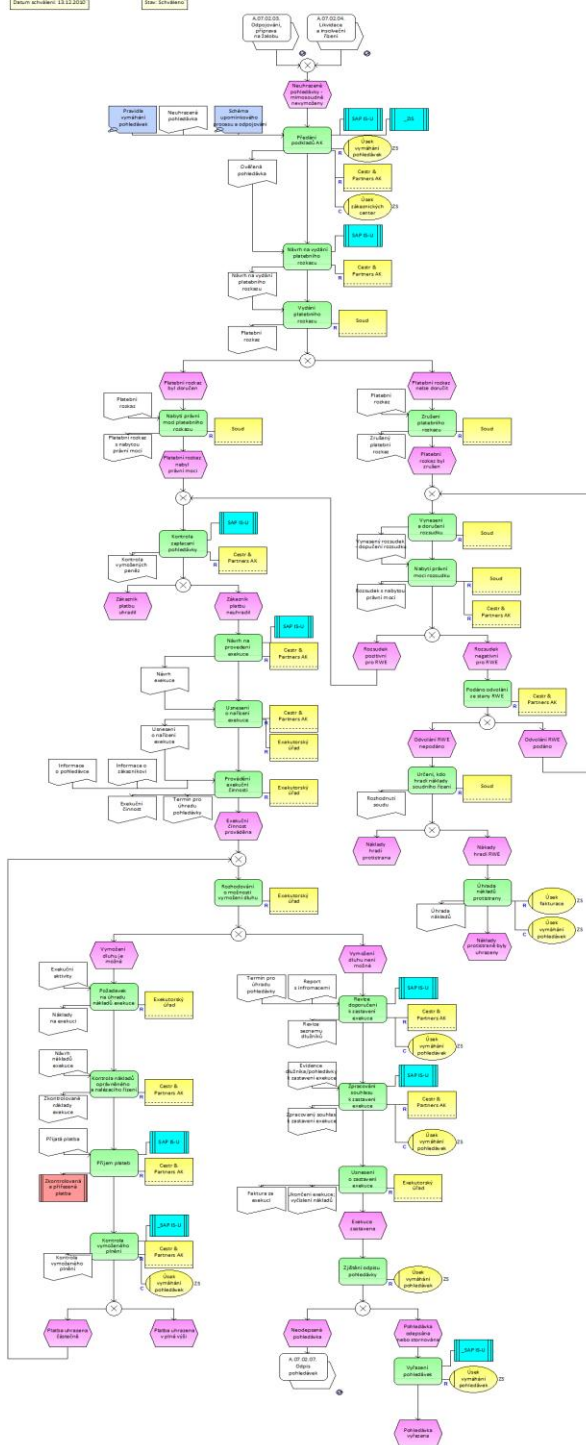
5.3.5. Právní vymáhání pohledávek

Ve chvíli, kdy nebyly neuhrazené pohledávky vymoženy mimosoudně, následuje právní vymáhání úhrady těchto pohledávek. Nejprve úsek vymáhání pohledávek spolu s úsekem zákaznických center předá podklady advokátní kanceláři. Toto předání se řídí směrnicí Pravidla vymáhání pohledávek, schématem upomínkového řízení a odpojování a údaji uvedenými v neuhrazené pohledávce. Advokátní kancelář Cestr & Partners převezme tyto podklady a podá na soud návrh na vydání platebního rozkazu. Soud vydá platební rozkaz a pošle ho dlužníkovi.

Pokud je platební rozkaz doručen, nabývá právní moci. Následně AK Cestr & Partners kontroluje, zda je pohledávka zaplacená. Pokud dlužník pohledávku zaplatí, proces končí. Pokud dlužník pohledávku neuhradí, podá AK Cestr & Partners k exekutorskému úřadu návrh na provedení exekuce. Exekutorský úřad vydá usnesení o nařízení exekuce a provede exekuční činnost. Ve chvíli, kdy je prováděna exekuční činnost, rozhoduje exekutorský úřad o možnosti vymožení dluhu. Zde se proces větví podle toho, zda je nebo není možné vymožení dluhu.

Pokud není vymožení dluhu možné provádí úsek vymáhání pohledávek revizi doporučení k zastavení exekuce a následně zpracuje souhlas se zastavením exekuce. Exekutorský úřad vydá usnesení o zastavení exekuce a ta je zastavena. Úsek vymáhání zjistí stav pohledávky, a pokud je odepsána, tak jí vyřadí. Pokud odepsána není, následuje proces A.07.02.07 Odpis pohledávek.

A.07.02.05. Právní vymáhání peněžních plnění



Obrázek 10 Právní vymáhání neuhrazených pohledávek (vlastní zpracování)

Pokud je vymození dluhu možné vydá exekutorský úřad požadavek na úhradu exekuce. Následně AK Cestr & Partners provede kontrolu nákladů oprávněného a nalézacího řízení. Probíhá příjem plateb, které přijímá AK Cestr & Partners. Následně provede úsek vymáhání pohledávek spolu s advokátní kanceláří kontrolu vymoženého

plnění. Pokud je pohledávka uhrazena v plné výši, proces touto událostí končí. Pokud pohledávka v plné výši uhrazena není, proces se vrací zpátky k aktivitě Rozhodování o možnosti vymožení dluhu.

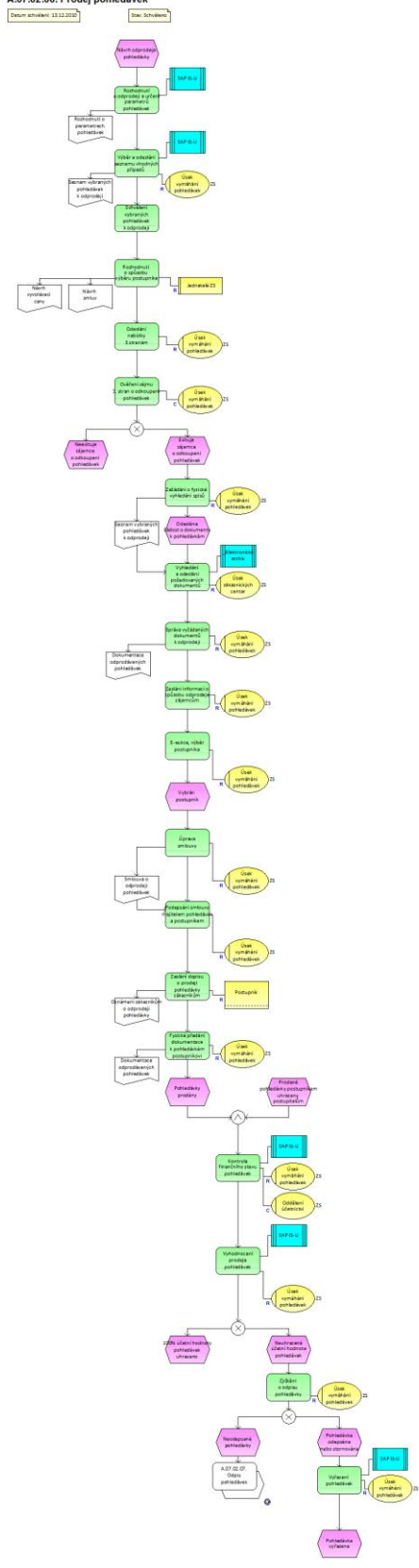
Pokud nebylo možné doručit platební rozkaz od soudu, zruší soud platební rozkaz a vynese a doručí rozsudek. PO nabytí právní moci rozsudku se proces větví. První možností je, že rozsudek je pozitivní pro společnost ABC a proces se posouvá za událost Platební rozkaz nabytí právní moci. Pokud je rozsudek pro společnost ABC negativní, podá advokátní kancelář odvolání proti tomuto rozsudku. Pokud je odvolání podáno, vrací se proces před vynesení rozsudku soudem. Pokud odvolání podáno není, určuje soud, kdo bude hradit náklady na soudní řízení. Když soud rozhodne, že náklady hradí protistrana, proces touto událostí končí.

Pokud soud rozhodne, že náklady mají být hrazeny společností ABC, zajistí úsek fakturace spolu s úsekem vymáhání pohledávek uhrazení těchto nákladů a proces končí.

5.3.6. Prodej pohledávek

Tento proces začíná ve chvíli, kdy je podán návrh na odprodej pohledávky. V systému SAP ISU je rozhodnuto o odprodeji a jsou určeny parametry pro prodej pohledávky. Následně úsek vymáhání pohledávek provede výběr a odešle seznam vhodných případ k prodeji. Vše je zaneseno v dokumentu „Seznam vybraných pohledávek k odprodeji“ následuje schválení těchto vybraných pohledávek. Po tomto schválení rozhodují jednatele ABC Zákaznické služby o způsobu výběru postupníka. Během této činnosti vznikají dokumenty Návrh vyvolávací ceny a Návrh smluv. Když se jednatele ABC Zákaznické služby dohodnou a stanoví způsob výběru, odešle úsek vymáhání pohledávek třetím stranám nabídky. Po tomto rozeslání ověřuje úsek vymáhání pohledávek zájem o koupi u třetích stran. Pokud neexistuje zájemce o koupi pohledávky, proces končí.

A.07.02.06. Prodej pohledávek



Obrázek 11 Prodej pohledávek (vlastní zpracování)

Pokud existuje aspoň jeden zájemce o koupi pohledávky, zažádá úsek vymáhání pohledávek o fyzické vyhledání spisů, tyto spisy vyhledá úsek zákaznických center v elektronickém archivu. Ten vyhledá tyto spisy a odešle je úseku vymáhání pohledávek. Ten provede správu vyžádaných dokumentů a vytvoří Dokumentaci odprodáváných pohledávek. Následně zašle informace o způsobu odprodeje zájemcům o koupi pohledávky. Proběhne e-aukce, kterou řídí úsek vymáhání pohledávek a je vybrán postupník.

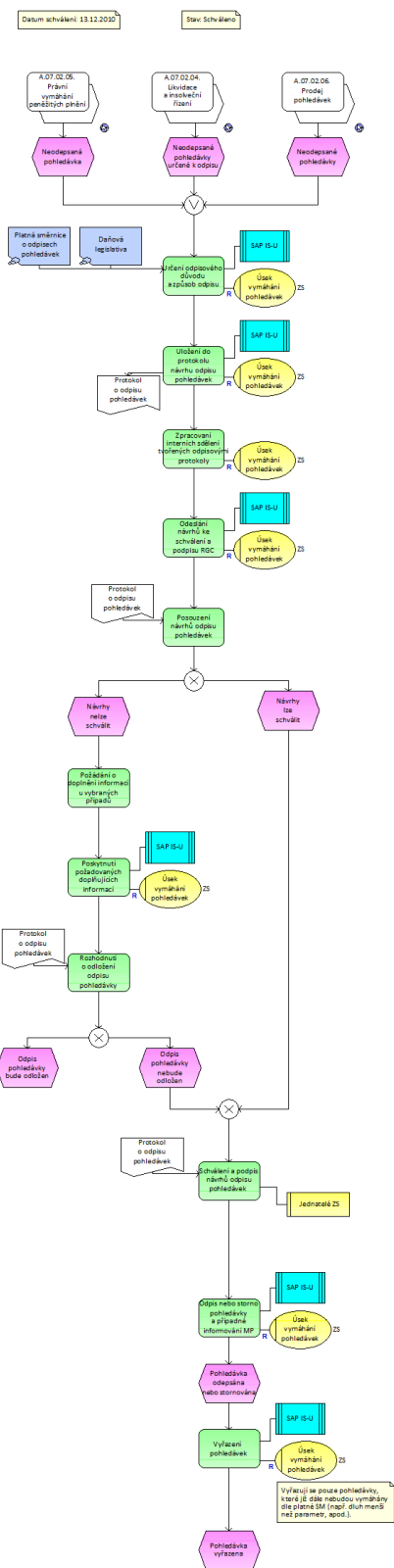
Po výběru postupníka provede úsek vymáhání pohledávek úpravu smlouvy. Výstupem z tohoto kroku je smlouva o odprodeji pohledávek, která je následně podepsána majitelem pohledávek a postupníkem. Po podepsání smlouvy předá úsek vymáhání pohledávek postupníkovi dokumentaci odprodáváných pohledávek. Tím je pohledávka odprodána.

Když je pohledávka odprodána, je postupníkem uhrazena postupitelům. Úsek vymáhání pohledávek provede spolu úsek účetnictví kontrolu finančního stavu pohledávek a na základě údajů z této činnosti vyhodnotí úsek vymáhání prodej pohledávky. Pokud je uhrazena celá hodnota pohledávky, proces končí. Pokud není uhrazena celá účetní hodnota pohledávky, zjišťuje se stav odpisu pohledávky. Pokud pohledávka není odepsána, proces končí a pokračuje procesem A.07.02.07 Odpis pohledávek, pokud pohledávka odepsána je, provede úsek vymáhání pohledávek její vyřazení.

5.3.7. Odpis pohledávek

Poslední procesem z procesu A.07 Vymáhání pohledávek je proces odpisu pohledávek. Proces začíná ve chvíli, kdy existuje neodepsaná pohledávka z procesů Právní vymáhání peněžitých plnění, Prodej pohledávek nebo Likvidace a insolvenční řízení. Na začátku procesu provede úsek vymáhání pohledávek určení odpisového důvodu a způsob odpisu podle daňové legislativy a platné směrnice o odpisu pohledávek. Na základě tohoto kroku uloží do protokolu návrh odpisu pohledávek a zpracuje interní sdělení tvořená odpisovými protokoly. Následně odešle návrhy ke schválení a podpisu příslušnému orgánu. Návrhy jsou schvalovány.

A.07.02.07. Odpis pohledávek



Obrázek 12 Odpis pohledávek (vlastní zpracování)

Pokud lze návrh na odpis pohledávek schválit, posouvá se proces rovnou do kroku Schválení a podpis návrhů na odpis pohledávek. Pokud návrh schválit nelze, je požádáno o doplnění informací u případu. Tyto informace poskytnete a doplníte úsek vymáhání pohledávek na základě informací z informačního systému SAP IS-U. Poté je rozhodnuto o odložení odpisu pohledávky. Pokud se rozhodne o odložení odpisu pohledávky, proces končí. Pokud je rozhodnutí, odpis pohledávky neodkládat, dochází ke schválení a podpisu návrhů odpis, který provedou jednatelé společnosti ABC Zákaznické služby. Následně proběhne odpis nebo storno pohledávky a vyřazení pohledávky z evidence. Tyto kroky provádí úsek vymáhání pohledávek.

5.4. Zhodnocení procesu

Pro hodnocení efektivnosti procesu jsou ve společnosti ABC Zákaznické služby nastaveny tzv. KPIs (Key performance indicators). Sledovanými ukazateli jsou:

- Celková hodnota neuhrazených pohledávek
- Podíl hodnoty neuhrazených pohledávek vůči celkové hodnotě pohledávek
- Hodnota řešených neuhrazených pohledávek na jednoho zaměstnance (FTE) úseku vymáhání pohledávek
- Celková hodnota vymožených pohledávek
- Podíl hodnoty vymožených pohledávek vůči celkové hodnotě vymáhaných pohledávek
- Hodnota pohledávek vymožených mimosoudně, soudně, prodaných pohledávek

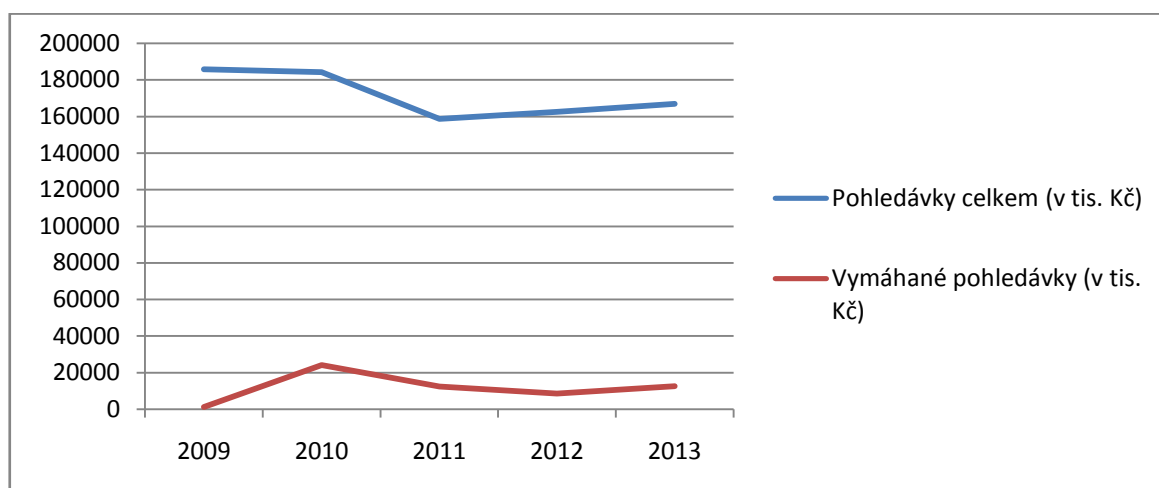
5.4.1. Celková hodnota pohledávek a vymáhané pohledávky

Pro potřeby diplomové práce budeme sledovat údaje za roky 2009-2013 (údaje za rok 2014 v době psaní práce nebyly k dispozici). V tabulce jsou uvedeny hodnoty celkové výše pohledávek za dané roky, výše neuhrazených vymáhaných pohledávek a podíl vymáhaných pohledávek. Meziroční vývoj těchto ukazatelů je zobrazen na následujícím grafu. Aktuálně má úsek účtování a fakturace spolu s úsekem zákaznických center nastaven krátkodobý cíl dostat podíl neuhrazených pohledávek vůči celkovým pohledávkám na 4%. Dlouhodobý cíl je vrátit tento podíl na 1%, jak tomu bylo v roce 2009.

	2009	2010	2011	2012	2013
Pohledávky celkem (v tis. Kč)	1 856 710	1 840 470	1 586 100	1 624 370	1 668 100
Vymáhané pohledávky (v tis. Kč)	12 180	240 330	123 610	86 100	125 440
Podíl vymáhaných pohledávek	1%	13%	8%	5%	8%

Tabulka 12 Vývoj pohledávek v letech 2009 až 2013 (vlastní zpracování)

Grafické vyjádření:



Tabulka 13 Vývoj pohledávek v letech 2009 až 2013 (vlastní zpracování)

Z tabulky je vidět, že celkové pohledávky byly nejvyšší v letech 2009 a 2010. V roce 2011 poklesly o 16%. Od té doby celková hodnota pohledávek roste, hodnoty roku 2009 však stále nedosáhla. Co se týče vymáhaných pohledávek, jejich hodnota byla nejnižší v roce 2009, ale o rok později jejich hodnota vzrostla 19krát. V roce 2011 vidíme, že hodnota vymáhaných pohledávek klesla na polovinu, v roce 2012 klesla o dalších 31%, ale v roce 2013 opět vzrostla na stejnou hodnotu jako v roce 2011.

Co se týče podílu vymáhaných pohledávek na celkové hodnotě pohledávek, v roce 2009 byl tento podíl 1%, což byla nejnižší hodnota za celé sledované období. Následující

rok však procentuelní podíl vymáhaných pohledávek vzrostl na celých 13% z celkových pohledávek. Tuto hodnotu vysvětluje úsek účtování a fakturace reorganizací oddělení. Následující rok tato hodnota poklesla na 8% a od té doby se pohybuje mezi 5-8%.

5.4.2. Hodnota vymáhaných pohledávek přepočtených na jednoho zaměstnance

V oddělení úseku vymáhání pohledávek pracuje 9 zaměstnanců. Úsek řídí Manager vymáhání pohledávek, který má pod sebou 7 specialistů vymáhání pohledávek a jednoho stažistu, který pracuje na dohodu o pracovní činnosti, tudíž pracuje omezený počet hodin (0,5 FTE), proto je v práci přepočítána hodnota pohledávek na 8,5 FTE. V následující tabulce vidíme, že nejvyšší hodnota na zaměstnance byla v roce 2010, naopak nejnižší byla v roce 2009. Dlouhodobý cíl je snížit tuto hodnotu na 200 tis. Kč na zaměstnance.

	2009	2010	2011	2012	2013
Vymáhané pohledávky (v tis. Kč)	12 180	240 330	123 610	86 100	125 440
Přepočet na zaměstnance (v tis. Kč)	1432,9	28 274,1	14 542,4	10 129,4	14 757,6

Tabulka 14 Přepočtená hodnota pohledávek na 1 FTE (vlastní zpracování)

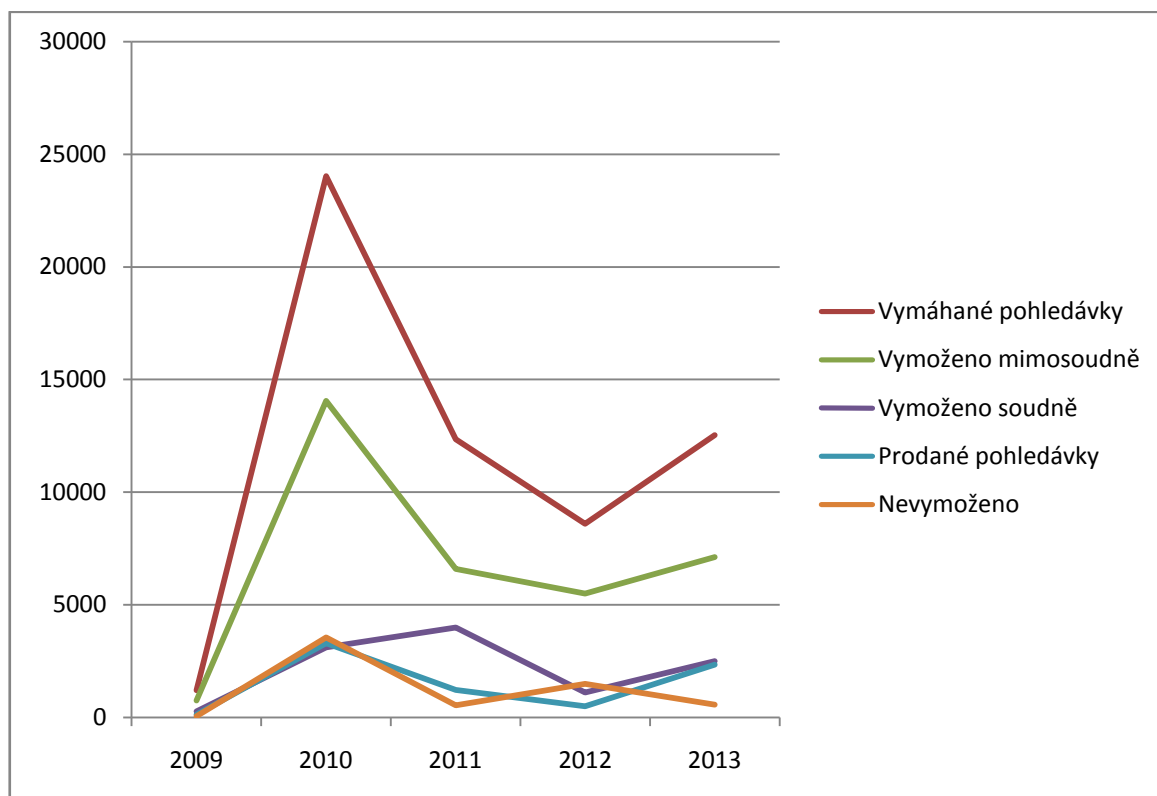
5.4.3. Ukazatele vymožených pohledávek

Co se týče vymáhání pohledávek, je sledováno několik ukazatelů. Pro potřeby diplomové práce sleduji období posledních pěti let.

Hodnoty v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
Vymáhané pohledávky	12 180	240 330	123 610	861 000	125 440
Vymoženo mimosoudně	7 560	140 560	65 970	550 100	71 200
Vymoženo soudně	2 710	31 200	40 030	11 090	25 100
Prodané pohledávky	1 280	33 000	12 200	5 000	23 400
Nevymoženo	630	35 570	5 410	15 000	5 740
Podíl nevymožených pohledávek	5%	15%	4%	17%	5%

Tabulka 15 Vypočítané KPIs vymáhání pohledávek (vlastní zpracování)

Grafické vyjádření:



Graf 2 Vývoj KPIs v letech 2009-2013 (vlastní zpracování)

V tabulce na posledním řádku vidíme podíl nevymožených pohledávek vůči všem vymáhaným pohledávkám. Z hodnot vidíme, že tento podíl velmi kolísá. Zatímco v letech 2009, 2011 a 2013 byla tato hodnota 5% a nižší, ale ve letech 2010 a 2012 dosahoval tento ukazatel hodnot přes 15%. Cílem společnosti ABC je podíl nevymožených pohledávek snižovat. Dlouhodobý cíl tohoto ukazatele je nastaven na 4%. Tento cíl společnost splnila v roce 2011.

Z grafu vidíme, že počet vymáhaných pohledávek výrazně vzrostl v roce 2010. Následující rok zaznamenal pokles cca na polovinu a další rok klesl ještě o čtvrtinu. V roce 2013 však vzrostl na přibližně stejnou hodnotu jako v roce 2011. Tak nízké hodnoty jako v roce 2009 se tento ukazatel nepřibližuje.

Dlouhodobě je největší část pohledávek vymožena mimosoudní cestou. Křivka vývoje vymáhání mimosoudních pohledávek přibližně kopíruje křivku celkového počtu vymáhaných pohledávek, mírně se odchyluje pouze v roce 2011, kdy byl počet pohledávek vymožených mimosoudní cestou nižší než jiné roky.

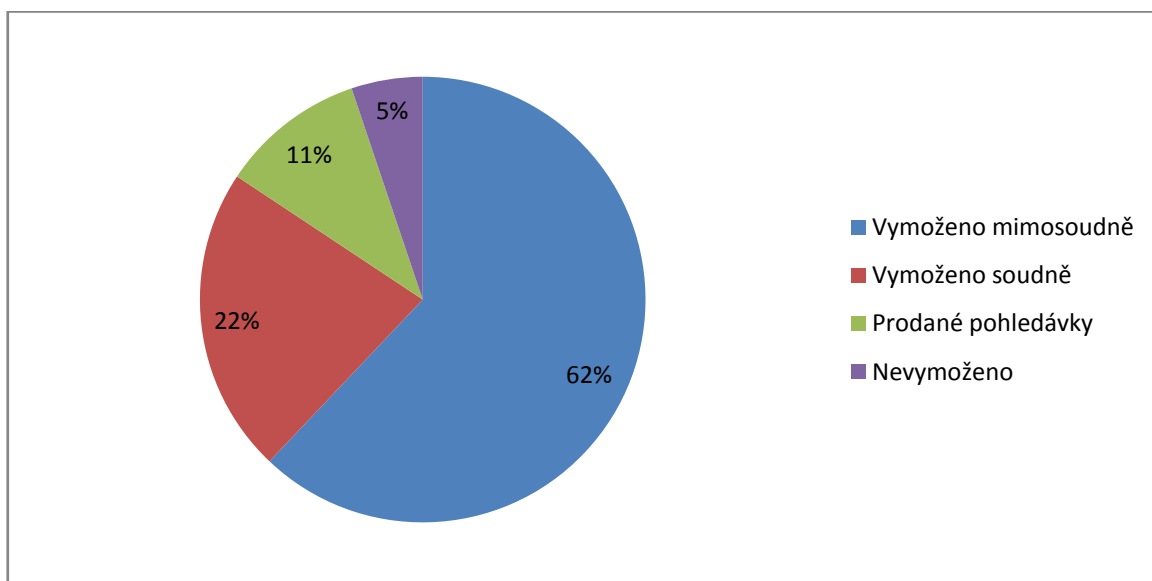
Křivka soudně vymožených pohledávek už není tak jasná, jako byla křivka mimosoudně vymožených pohledávek. Tato křivka od roku 2009 do roku 2011 roste, výrazně klesá v roce 2012, kdy ale klesá i celková hodnota vymáhaných pohledávek, a v roce 2013 zase mírně roste.

Křivka prodaných pohledávek je spolu s křivkou nevymožených pohledávek nejnižší. Mezi roky 2009 a 2010 mírně roste a další dva roky klesá až na svoji druhou nejnižší hodnotu. V roce 2013 hodnota prodaných pohledávek roste a velmi se přibližuje hodnotě soudně vymožených pohledávek.

Křivka nevymožených pohledávek během prvních dvou let kopíruje křivku prodaných pohledávek a odchyluje se od nich až v roce 2011, kdy klesá k hodnotě 4% z celkové hodnoty vymáhaných pohledávek.

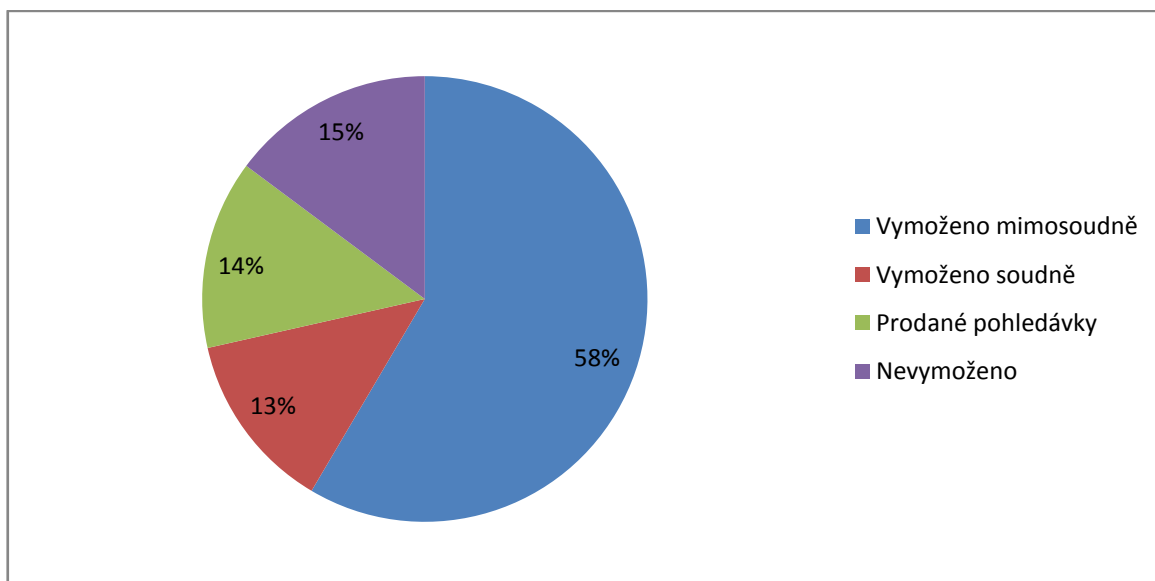
Struktura vymáhaných pohledávek podle způsobu vymáhání za jednotlivé roky

Na následujícím grafu vidíme, v jakém poměru byly vymoženy pohledávky různými způsoby v roce 2009. Z grafu je vidět, že víc než polovina pohledávek byla vymožena mimosoudní cestou, pouze činností úseku vymáhání pohledávek. Pohledávky vymožené soudní cestou činily méně než čtvrtinu (přesně 22%) vymáhaných pohledávek, prodané pohledávky činily 10,5%. Nevymožené pohledávky činily 5% z celkové hodnoty vymáhaných pohledávek.



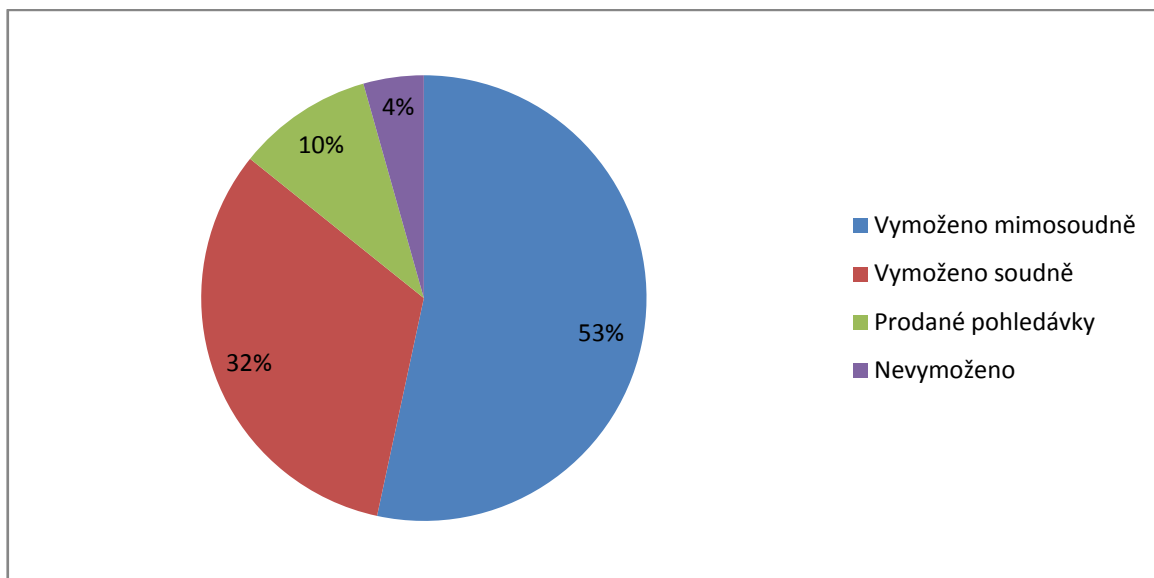
Graf 3 Struktura vymáhaných pohledávek v roce 2009 (vlastní zpracování)

Další graf ilustruje strukturu pohledávek v roce 2010. Podíl mimosoudně vypořádaných pohledávek se oproti roku 2009 nijak významně nezměnil, stále zaujímal více než polovinu všech mimosoudně vymáhaných pohledávek. Na rozdíl od předchozího roku se ale významně snížil podíl pohledávek vypořádaných soudně na 13% a podíl prodaných pohledávek stoupl o 4% na 14%. Podíl nevypořádaných pohledávek se zvýšil na 15%, což bylo vnímáno společnostmi velmi negativně



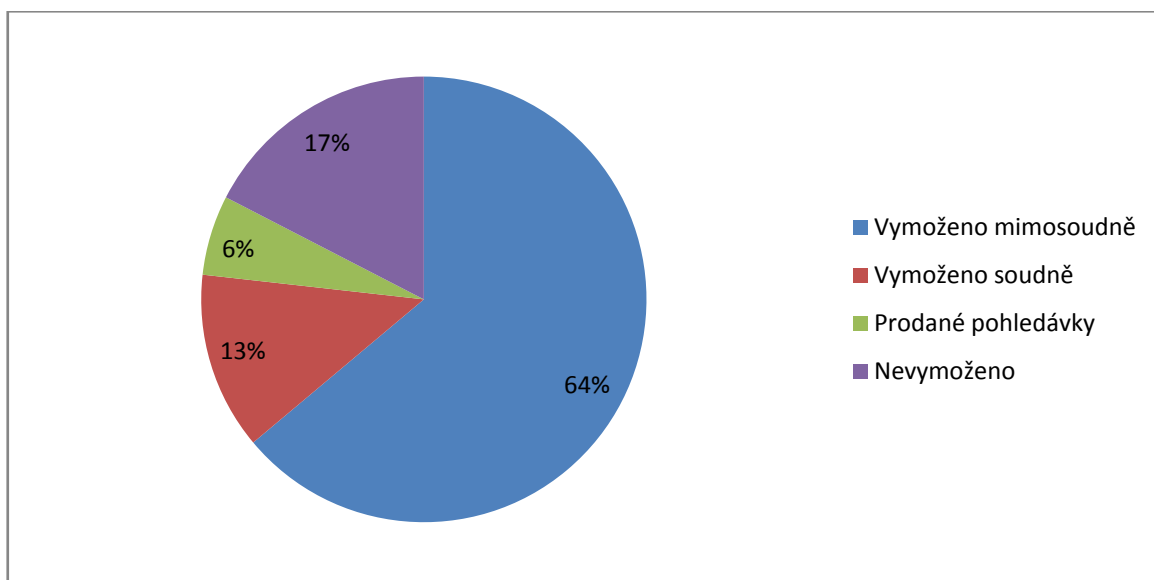
Graf 4 Struktura vymáhaných pohledávek v roce 2010 (vlastní zpracování)

V roce 2011 mírně klesl podíl pohledávek vypořádaných mimosoudně. Stále však přesahuje polovinu všech vymáhaných pohledávek. V tomto roce rovněž stoupl podíl pohledávek vypořádaných soudní cestou a to na celých 32%. Podíl prodaných pohledávek dosahuje stále podobných hodnot a dlouhodobě se pohybuje mezi 10 a 15%. Podíl nevypořádaných pohledávek klesl na 5%, což je hodnota srovnatelná s rokem 2009. Dlouhodobý cíl toho KPI byl nastaven na 4%.



Graf 5 Struktura vymáhaných pohledávek v roce 2011 (vlastní zpracování)

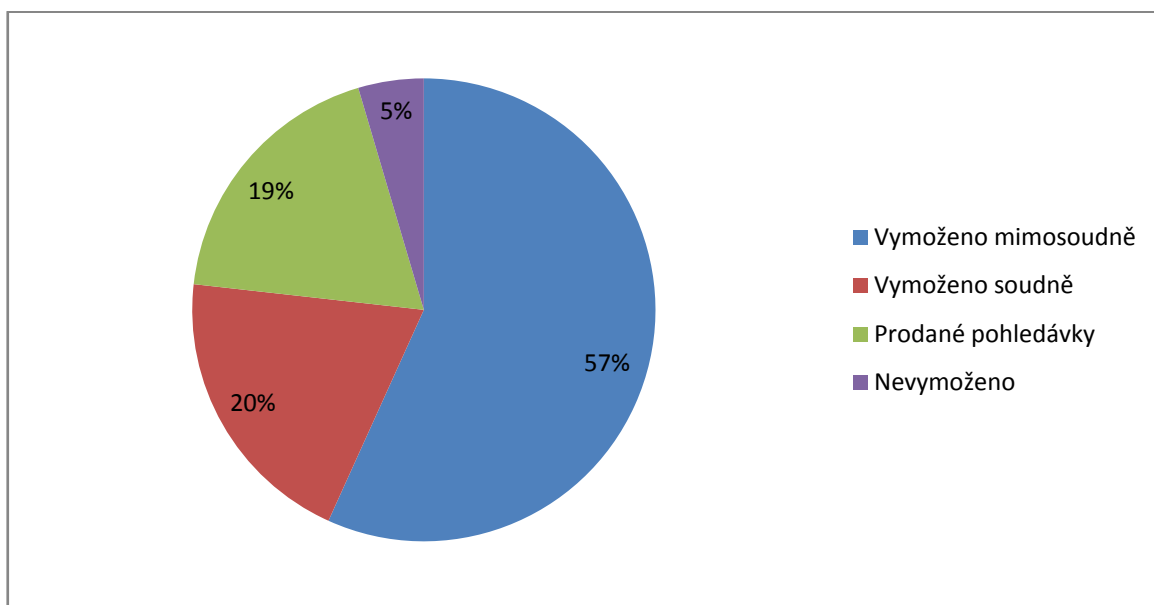
V roce 2012 se podíl mimosoudně vymožených pohledávek opět zvýšil a přerostl opět 60%. Dlouhodobý cíl tohoto KPI byl nastaven na 75%. Podíl soudně vymožených pohledávek klesl na 13% a podíl prodaných pohledávek klesl na přibližně 5%. Naproti tomu velmi vzrostl podíl nevymožených pohledávek a to na celých 17%, což je nejvíc za celé sledované období.



Graf 6 Struktura pohledávek v roce 2012 (vlastní zpracování)

Posledním rokem, ve kterém sledujeme KPIs vymáhaných pohledávek, je rok 2013 (pro rok 2014 nebyla v době zpracování práce ještě dostupná data). Zde na grafu vidíme,

že podíl mimosoudně vymáhaných pohledávek se stále pohybuje přes 50% všech vymáhaných pohledávek. Podíl pohledávek vymožených soudní cestou klesl na 20%, ale podíl prodaných pohledávek vzrostl na 20%, což je nejvíc za celé sledované období. Výrazně však opět klesl podíl nevymožených pohledávek a to na 5%, což se velmi přibližuje dlouhodobému cíli tohoto KPI (4%).



Graf 7 Struktura vymáhaných pohledávek v roce 2013 (vlastní zpracování)

5.4.4. Vlastní náklady práce na proces vymáhání pohledávek

Nejvýznamnějšími náklady na proces vymáhání pohledávek jsou mzdové náklady. Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance úseku vymáhání pohledávek činí 30 000Kč. V oddělení pracuje 8,5 FTE, z čehož zjistíme, že měsíční mzdové náklady oddělení činí 341 700Kč. Roční náklady jsou potom 4 100 400Kč.

Vlastní náklady práce na zaměstnance, které zahrnují nejen mzdové náklady a pojištění a ale rovněž příslušný podíl režijních nákladů na zaměstnance, se ve společnosti počítají násobkem osobních nákladů (mzdy+pojištění) s režijním koeficientem 2,46. V tomto případě skutečné náklady na zaměstnance činí 10 086 984Kč.

5.4.5. Celkové hodnocení procesu

Proces je ve společnosti velmi podrobně popsán s ohledem na velký objem pohledávek, vzniklých z drtivé většiny za tuzemskými odběrateli. Společnost zahrnuje řadu poboček po celé republice a z toho důvodu bylo nutné proces zmapovat, nastavit jeho řídicí

a kontrolní mechanismy tak, aby mohl být proces centrálně řízen, kontrolován a monitorován.

Celý proces byl hodnocen na základě key performance indicators , které byly ve společnosti k hodnocení procesu nastaveny. Tyto ukazatele jsou v průběhu roku sledovány za jednotlivá čtvrtletí a souhrnně jsou hodnoceny za kalendářní rok. Pro hodnocení procesu společnost nastavila následující cíle.

KPI	Cíl
Podíl hodnoty vymáhaných pohledávek vůči celkové hodnotě pohledávek	5%
Hodnota řešených vymáhaných pohledávek na jednoho zaměstnance (FTE) úseku vymáhání pohledávek	2 000 000Kč
Podíl hodnoty nevymožených pohledávek vůči celkové hodnotě vymáhaných pohledávek	4%
Podíl pohledávek vymožených mimosoudně	75%
Podíl pohledávek vymožených soudně	15%
Podíl prodaných pohledávek	5%

Tabulka 16 Cíle KPIs nastavené společností ABC (vlastní zpracování)

V následující tabulce vidíme plnění KPIs oproti cílům v období od nastavení procesu:

Č.	KPI	Cíle	Skutečnost			
			2010	2011	2012	2013
1	Vymáhané pohledávky	5%	13%	8%	5%	8%
2	Vymoženo mimosoudně	75%	58%	53%	64%	57%
3	Vymoženo soudně	15%	13%	32%	13%	20%
4	Prodané pohledávky	5%	14%	10%	6%	19%
5	Nevymoženo	4%	15%	4%	17%	5%
6	Hodnota pohledávky na FTE (tis. Kč)	200	2 827	1 454	1 013	1 476

Tabulka 17 Vyhodnocení KPIs pro zhodnocení procesu (vlastní zpracování)

Z celkového přehledu plnění cílů dle jednotlivých ukazatelů vyplývá následující:

- Ze 17% jsou plněny nastavené cíle 100%, z toho nejvíc ukazatel č. 3.
- Ze 33% jsou ukazatele plněny v toleranci do 30% odchylky od stanoveného cíle. Tyto výsledky považuje vedení společnosti za přijatelné.
- Z 50% se výsledky odchylují od cíle o více než 30%.

K jednotlivým ukazatelům:

- V zájmu společnosti je dosáhnout co nejvyšší úhrady pohledávek před datem splatnosti. Ukazatel č. 1, je plněn pouze v 25% procentech, ale v 50% se neodchyluje od cíle o více než 30%. Cíl nebyl plněn před nastavením procesu, po nastavení se výsledky pohybují v toleranci udané vedení společnosti.
- V zájmu společnosti je co nejvyšší procento pohledávek vymoci mimosoudní cestou bez dalších nákladů a prodlevy v úhradě pohledávek. Ukazatel č. 2 je ze 75% plněn v toleranci udané vedením společnosti. Z 25% cíl není plněn v uvedené toleranci. Cíl nebyl plněn v roce 2011, což je rok, kdy se celý proces nastavoval. Od té doby se výsledky stabilizovaly.
- V zájmu společnosti je plnit ukazatel č. 3. pod 15% s ohledem na další možné náklady spojené se soudním řízením (právní služby, soudní poplatky) a prodloužení lhůty úhrady pohledávky s ohledem na délku soudního řízení. Z 50% je splňuje ukazatel stanovené cíle, z 25% nejsou cíle naplňovány a z 25% se nachází v toleranci. Neplnění cíle bylo zaznamenáno v roce nastavování procesu, stejně jako u předchozího ukazatele
- V zájmu společnosti je prodat co nejnižší počet pohledávek s ohledem na ztráty spojené s prodejem (prodej obvykle za nižší nominální hodnotu). Ukazatel se za 75% nepodařilo splnit.
- Cílem společnosti je minimalizovat hodnotu nevymoženeých pohledávek, které je nutno odepsat a tím navyšují náklady společnosti a snižují případný zisk společnosti. Ukazatel č. 5. je plněn pouze z jedné čtvrtiny a neplněn z 50%.
- Ukazatel č. 6. Není plněn ani v jednom případě. Tato skutečnost svědčí o nereálnosti nastavení daných cílů a navíc ukazatel není dostatečně vypovídající o výkonnosti procesu (počet vymáhávaných pohledávek není v korelaci s výší pohledávek)

Z uvedených výsledků vyplývá, že proces není dobře nastaven nebo jsou špatně stanoveny ukazatele výkonnosti, případně jejich cíle. Pokud chce používat nadále tyto ukazatele je potřeba nastavit reálné cíle, které budou odpovídat požadavkům SMART. Výše cíle ukazatele by měla být nastavena od doby nastavení procesu s ohledem na dosažené výsledky.

V oddělení vymáhání pohledávek v současné době pracuje tým ve složení 1 ředitel, 7 specialistů a 1 stážista, který je zaměstnán na částečný úvazek. Zodpovědnost za celý proces má vlastník procesu, kterým je právě ředitel úseku vymáhání pohledávek. Problémem je, že v tomto úseku nejsou jasně vymezené kompetence pracovníků a hovorově by se dalo říct, že každý dělá všechno a každý pracovník se zaobírá „svými“ konkrétními pohledávkami od začátku až do konce procesu a není jasně vymezena specializace každého zaměstnance a jeho role v procesu.

Při analyzování výsledků KPIs se autorka zajímala ve společnosti o to, jakým způsobem je dál s výsledky těchto ukazatelů nakládáno a čemu slouží. Po rozhovoru s vedením úseku autorka zjistila, že výsledky jsou sice na ředitelském meetingu prezentovány nejvyššímu vedení společnosti, ale nijak dál se s nimi nepracuje. Podle některých metodik procesního řízení a zásad Lean managementu, by se pomocí těchto výsledků měla analyzovat rizika, která vznikají v průběhu procesu. Ve společnosti ABC se nic takového neprovádí a s výsledky se nadále nepracuje. Tento jev ukazuje, že ve společnosti je sice procesní mapování a modelování na velmi dobré úrovni, ale celkové řízení procesů ještě není správně nastaveno. Další práci s ukazateli výkonnosti by bylo možné procesní řízení v celé společnosti zdokonalit a zefektivnit.

Dalším problémem při sledování výsledků KPIs je, že se dané ukazatele sledují až na konci celého procesu, což znemožňuje odhalit procesní problémy ještě v jeho průběhu. Sledováním a pravidelným průběžným hodnocením procesu by bylo možné odhalit slabá místa v procesu a nadále s nimi pracovat tak, aby bylo možné proces zlepšit a zefektivnit.

V průběhu zpracování diplomové práce bylo autorkou zjištěno, že směrnice Pravidla vymáhání pohledávek nebyla za uplynulé tři roky aktualizována. S ohledem na organizační změny ve společnosti ABC Zákaznické služby hrozí riziko, že tyto změny mohou mít dopad na celý proces Vymáhání pohledávek. Na příklad radikálním snížením personálního stavu bez analýzy jeho dopadů v útvarech Vymáhání pohledávek, Účtování a fakturace hrozí riziko snížení kvality prováděných činností a tím snížení výkonnosti celého procesu Vymáhání pohledávek. Rovněž zrušení některých zákaznických center, která jsou rozmístěna po celé republice a mají blíže k odběratelům v dané oblasti, může mít výrazné negativní dopady na proces na příklad prostřednictvím horší komunikace s odběrateli.

6 Navrhovaná opatření ke zlepšení procesu

V předchozí kapitole, kde byl analyzován proces Vymáhání pohledávek ve společnosti ABC Zákaznické služby, bylo konstatováno, že proces vymáhání pohledávek v současné době nezajišťuje dostatečné výsledky. Hlavním problémem je podíl nevymáhaných pohledávek. Proto bude cílem navrhovaných opatření zefektivnit proces tak, aby byl podíl nevymáhaných pohledávek snižován.

V předchozí kapitole o zhodnocení procesů autorka zjistila, že revize procesního modelu a směrnice Pravidla vymáhání pohledávek nebyla za poslední tři roky provedena. Proto by bylo vhodné stanovit osobu zodpovědnou za aktualizaci procesního modelu a směrnice. Touto osobou by mohl být pracovník z oddělení Procesy a Organizace, které má celý procesní model na starosti. Směrnici by bylo ideální aktualizovat pravidelně jednou ročně. Zároveň je třeba aktualizovat procesní model i směrnici s každou významnou organizační změnou a příslušné změny neprodleně promítnout do směrnice. Jedině tak je možné zachovat model aktuální a zachovat zodpovědnosti za všechny činnosti procesu.

Společnost ABC Zákaznické služby klade velký důraz na komunikaci se svými zákazníky a i z tohoto důvodu má vytvořenou hustou síť zákaznických kanceláří po celé republice. V procesu je v první fázi procesu uvedeno, jak probíhá upomínání zákazníků, kteří neuhradili své závazky vůči společnosti v době splatnosti. Proces upomínání probíhá ve třech fázích. První upomínka je posílána buď formou SMS nebo e-mailu, případně telefonicky nebo obyčejným dopisem. Proto by bylo dobré zefektivnit tuto první fázi upomínání, zaměřením na více forem upomínky současně. Ve druhé fázi je posílána upomínka formou obyčejného dopisu, ale bylo by možné tuto část zefektivnit posláním doporučeného dopisu stejně jako ve třetí upomínce. Zároveň by bylo vhodné více využít zákaznická centra ke komunikaci s odběrateli o možnostech uhrazení pohledávky (např. nastavením splátkového kalendáře apod.) telefonicky nebo při osobním kontaktu.

Další možností zlepšení procesu by byla větší specializace pracovníků v úseku vymáhání pohledávek. Efektivnějším rozdělením by byla specializace pracovníků na jednotlivé fáze procesu, kdy by každý pracovník řídil všechny pohledávky v dané fázi. Stážista by měl mít též vyjasněné jasné kompetence a činnosti, kterými se bude zabývat.

Zároveň by bylo třeba nastavit jasné priority jednotlivých činností, které aktuálně nejsou stanoveny.

Ředitel úseku se v současné době musí kromě samotné manažerské činnosti věnovat také práci specialisty a sám má na starost některé pohledávky. Pokud by se zefektivnila práce v úseku vymáhání pohledávek a ředitel úseku by se mohl věnovat více manažerské činnosti a leadershipu, vznikl by zde prostor pro častější monitorování celého procesu a následně i jeho zlepšování.

Co se týče soudního vymáhání pohledávek, spolupracuje na nich úsek vymáhání pohledávek a advokátní kancelář Cestr & partners. Z ukazatelů uvedených v minulé kapitole vidíme, že podíl soudně vymožených pohledávek poměrně kolísá. Jako řešení by bylo možno tuto část procesu vymáhání pohledávek outsorcovat a svěřit jí inkasní společnosti, která je specializovaná na vymáhání pohledávek soudní cestou. Tento způsob vymáhání používají v České republice na příklad některé banky a jiné finanční instituce (např. Citibank, ČSOB). Výhodou tohoto postupu je vysoká efektivita vymožených pohledávek díky jasné specializaci inkasních společností. Nevýhodou ovšem můžou být vysoké náklady na najmutí inkasní společnosti. Při implementaci tohoto opatření by bylo nutné provést důkladnou finanční analýzu, která by ukázala, na kolik by bylo pro společnosti ABC Zákaznické služby výhodné spolupracovat s inkasní agenturou.

Další možností zlepšení procesu by bylo finanční zvýhodnění dlužníků (např. odpuštění části úroků nebo penále), kteří svoje závazky uhradí dobrovolně a do určité lhůty. Tento krok by mohl být pro dlužníky společnosti ABC Zákaznické služby velmi motivační k rychlému uhrazení svých závazků vůči společnosti.

Při hodnocení procesu bylo autorku zjištěno, že společnost ABC Zákaznické služby sice sleduje ukazatele výkonnosti procesu, ale nadále s nimi žádným způsobem nepracuje, což je jedním z nedostatků celého procesního řízení ve společnosti. Klíčové ukazatele výkonnosti, které společnost sleduje, by měly sloužit k celkovému zlepšování procesů. Autorka tedy navrhuje, aby s výsledky KPIs pracovalo oddělení risk managementu (risk management je řízen centrálně pro celou skupinu ABC v ČR příslušným oddělením). Na základně rizik odhalených z výsledků KPIs by bylo možné s procesy pracovat tak, aby se

případným rizikům předcházelo a zamezilo se jejich vzniku ještě před jejich případným výskytem.

Dalším opatřením, které autorka navrhuje ke zlepšení celého procesu, je nastavení kontrolních ukazatelů, které se budou sledovat v průběhu procesu Vymáhání pohledávek. Tím bude možné odhalit slabá místa v průběhu procesu, najít chyby, které se v daném procesu nacházejí a celý proces odstraněním těchto chyb a slabých míst zlepšit a zefektivnit. Zároveň stanovením zodpovědnosti konkrétních pracovníků za jednotlivé úseky celého procesu bude možné proces snadněji řídit a kontrolovat.

V minulé kapitole byly spočteny mzdové náklady na zaměstnance úseku vymáhání pohledávek. Po provedení předchozích opatření by bylo možné zrušit dvě pracovní pozice specialistů vymáhání pohledávek a tím zeštíhlit administrativu, aniž by byla narušena efektivita a výkonnost procesu. Specializací pracovníků a nastavením zodpovědností a kontrolních a řídicích mechanismů je možno udržet efektivitu procesu i při nižším počtu pracovníků. Zrušením dvou pracovních pozic by úsek ročně ušetřil 2 373 408Kč na nákladech na zaměstnance. Pokud by efektivita procesu přece jen mírně poklesla, bude stále úspora na nákladech převyšovat částku případného navýšení nevyvozených pohledávek

7 Závěr

V diplomové práci s názvem Lean management a rozvoj procesního řízení se autorka zabývala procesním řízením v organizaci, jeho mapováním a optimalizací procesů za pomoci principů štíhlé administrativy.

Cílem práce bylo na základě teoretických východisek popsaných v kapitole 3. zmapovat vybraný proces ve společnosti ABC a na základě analýzy tohoto procesu zhodnotit úroveň procesního řízení v organizaci a navrhnout optimalizaci procesu s důrazem na principy štíhlé administrativy.

Vybraným procesem se stal podpůrný proces Vymáhání pohledávek. Na základě jeho zmapování a analýzy klíčových ukazatelů výkonnosti (KPIs) bylo zjištěno, že společnost ABC má na velmi dobré úrovni nastaveno mapování procesů a následné sledování ukazatelů výkonnosti procesů, ale problémem je, že s danými výsledky ukazatelů se dále nijak neparčuje, což poukazuje na to, že procesní řízení v této společnosti je teprve v začátcích. K tomuto zjištění autorka navrhla předávat výsledky KPIs oddělení řízení rizik, které na základě těchto výsledků vyhodnotí rizika procesu a navrhne řešení, jak těmto rizikům přecházet a eliminovat je ještě před jejich případným vznikem. K eliminaci rizik v procesu bylo autorkou dále navrženo sledovat výkonnost procesu i v jeho průběhu a nejen na konci procesu, což umožní oddělení řízení rizik snadnější identifikaci a eliminaci rizik.

Z analýzy procesu Vymáhání pohledávek vyplynulo, že jsou ve společnosti na zajištění procesu, tzn. Na úsek vymáhání pohledávek, vynakládány značné náklady na zaměstnance. Tyto náklady činí 10 086 984Kč ročně. Autorka navrhla v souladu s principy Lean administration snížení počtu pracovníků o jednu čtvrtinu, což přinese úsporu 2 373 408Kč ročně, což výrazně zefektivní celý proces vymáhání pohledávek. Aby se zamezilo snížení výkonnosti procesu v důsledku organizačních změn, navrhuje autorka nastavit systém zodpovědností pracovníků za jednotlivé činnosti procesu, čímž bude proces snadněji říditelný a kontrolovatelný. Zachování efektivnosti procesu přinese zároveň větší specializace zaměstnanců.

8 Použité zdroje

8.1. Literární zdroje

ŘEPA Václav. *Podnikové procesy – procesní řízení a modelování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 281 str. ISBN 8024712814.

ŘEPA Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 304 str. ISBN 8024778661.

CIENCALA Jiří. *Procesně řízená organizace*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 8074310442.

SVOZILOVÁ Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 223 str. ISBN 8024739380.

GRASSEOVÁ Monika, DUBEC Radek, HORÁK Roman. *Procesní řízení ve veřejném sektoru. Teoretická východiska a praktické příklady*. 1. vydání. Praha: Computer Press: 2008. 266 str. ISBN 8025119874.

FÍŠER Roman. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing: 2014. 176 str. ISBN 8024789655.

HAMMER Michael, CHAMPY James. *Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution*. Dotisk. New York: Master Business: 1993. 223 str. ISBN 0887306403.

DAVENPORT H. Thomas. SHORT E. James. *The new industrial Engineering: Information technology and Business proces redesign*. Dotisk. Charleston: BiblioBazaar, 2011. 42 str. ISBN 1179479114.

WOMACK P. James, JONES T. Daniel. *Lean thinking*. Dotisk. New York: Simon & Schuster: 2013. 400 str. ISBN 1471111008.

PARMENTER David. *Key performance indicators: Developing, implementing and using winning KPIs*. 3. vydání. Hoboken: John Willey & Sons: 2008. 256 str. ISBN 0470105453.

SHEER Wilhelm-August. *ARIS – Business Process Modelling*. 3. vydání. Berlin: Springer Science & Business Media: 2000. 218 str. ISBN 3540658351.

FINGAR Peter, SMITH Howard. *Business proces management: The third wave*. Dotisk. New York: Meghan-Kiffer Press, 2007. 292 str. ISBN 0929652347.

8.2. Elektronické zdroje

Řepa V., Zámečnicková J.: Procesní řízení – Jak si stojí firmy v ČR. (dostupné online na: <http://bpr.panrepa.org>, cit. 1. 2. 2015)

9 Přílohy

9.1. Seznam tabulek

Tabulka 1 Technologie jako nástroj bourání bariér (Hammer, Champy, 1993).....	11
Tabulka 2 Důvody pro zavedení procesního řízení (Řepa V., Zámečnicková J. 2010)	12
Tabulka 3 Kroky a metody nastavení procesního modelu (Cienciala, 2011, str. 53).....	15
Tabulka 4 Metody procesního řízení a jejich zaměření (Řepa, 2006, str. 35).....	17
Tabulka 5 Srovnání klasických metodik procesního reengineeringu (Řepa, 2006, str. 39)	19
Tabulka 6 Postup procesního projektu podle Dod metodiky (Řepa, 2006, str. 43).....	21
Tabulka 7 Příklady plýtvání v administrativě (Zpracováno podle Svozilové, 2006)	22
Tabulka 8 Nástroje používané v cyklu DMAIC (zpracováno podle Ciencially, 2011, str. 111).....	26
Tabulka 9 Postup ARIS metody (zpracováno podle Řepy, 2006, str. 44).....	30
Tabulka 10 Tržby z prodeje plynu (vlastní zpracování)	34
Tabulka 11 Tržby z prodeje elektřiny (vlastní zpracování)	34
Tabulka 12 Vývoj pohledávek v letech 2009 až 2013 (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 13 Vývoj pohledávek v letech 2009 až 2013 (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 14 Přepočtená hodnota pohledávek na 1 FTE (vlastní zpracování)	56
Tabulka 15 Vypočítané KPIs vymáhání pohledávek (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 16 Cíle KPIs nastavené společností ABC (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 17 Vyhodnocení KPIs pro zhodnocení procesu (vlastní zpracování).....	62

9.2. Seznam grafů

Graf 1 Struktura tržeb společnosti v roce 2013 (vlastní zpracování)	35
Graf 2 Vývoj KPIs v letech 2009-2013 (vlastní zpracování)	57
Graf 3 Struktura vymáhaných pohledávek v roce 2009 (vlastní zpracování).....	58
Graf 4 Struktura vymáhaných pohledávek v roce 2010 (vlastní zpracování).....	59
Graf 5 Struktura vymáhaných pohledávek v roce 2011 (vlastní zpracování).....	60
Graf 6 Struktura pohledávek v roce 2012 (vlastní zpracování)	60
Graf 7 Struktura vymáhaných pohledávek v roce 2013 (vlastní zpracování).....	61

9.3. Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura vytvořená v ARIS metodě (dostupný online na http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/organizaeni_pohled.html cit. 7. 2. 2015)	27
Obrázek 2 Příklad datového modelu (dostupný online na http://home.zcu.cz/~mjanuska/Pictures/3.5.3_Model_eERM_generalizace.jpg cit. 7. 2. 2015)	28
Obrázek 3 Příklad funkčního stromu v ARIS metodě (http://home.zcu.cz/~mjanuska/Pictures/3.4.2_Funkcni_strom.jpg cit. 7. 2. 2015)	28
Obrázek 4 Model tvorby přidané hodnoty (http://home.zcu.cz/~mjanuska/Pictures/3.7.5_Mtph.jpg cit. 7. 2. 2015).....	29
Obrázek 5 Proces A.07.02 Vymáhání pohledávek (vlastní zpracování)	39
Obrázek 6 Upomínání a monitoring neuhrazených pohledávek (vlastní zpracování).....	40
Obrázek 7 příprava splátkového kalendáře (vlastní zpracování).....	42
Obrázek 8 Proces odpojování a příprava na žalobu (vlastní zpracování).....	44
Obrázek 9 Likvidace a insolvenční řízení (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 10 Právní vymáhání neuhrazených pohledávek (vlastní zpracování)	49
Obrázek 11 Prodej pohledávek (vlastní zpracování)	51
Obrázek 12 Odpis pohledávek (vlastní zpracování).....	53