

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Procesní analýza v captive leasingové společnosti

Bc. Nicole Rauvolfová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra systémového inženýrství

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Rauvolfová Nicole

Systemové inženýrství

Název práce

Procesní analýza v captive leasingové společnosti

Anglický název

Process analysis in captive financial company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza vybraného procesu ve společnosti a navržení možného efektivnějšího postupu.

Metodika

Nastudování odborné literatury

Analýza stávajícího procesu

Modelování procesu

Inovace procesu

Interpretace výsledků

Harmonogram zpracování

Listopad 2012 - Výběr tématu

Leden 2013 - Kontultace tématu s vedoucím práce

Březen 2013 - Účast na semináři venujícímu se diplomovým pracím

Červen 2013 - Odevzdání klíčových slov, cílů, metodiky, harmonogramu a doporučených zdrojů v systému BADIS

Srpen 2013 - Práce s modely procesů

Září 2013 - Listopad 2013 - Interpretace výsledků a zpracování vlastní práce

Prosinec - Předložení práce vedoucímu

Leden 2013 - Únor 2013 - Závěrečné úpravy, editace

Březen 2013 - Odevzdání kompletní práce

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

Procesy, modelování, procesní analýza, finanční služby, optimalizace

Doporučené zdroje informací

ŘEPA, V. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.

BASL, J.; TŮMA, M.; GLASL, V. Modelování a optimalizace podnikových procesů. 1. vydání. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2002. 140 s. ISBN 80-7082-936-2

FIALA, J.; MINISTR, J. Průvodce analýzou a modelováním procesů. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická Univerzita, 2003. 109 s. ISBN 20-248-0500-6

Vedoucí práce

Houška Milan, doc. Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2014



doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 9.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci “Procesní analýza v captive leasingové společnosti“ vypracovala zcela samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s využitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány na konci práce. Jako autor této práce prohlašuji, že v souvislosti s jejím vypracováním nebyla porušena autorská práva třetích osob.

V Maloticích dne 24. 3. 2014

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Milanu Houškovi Ph.D., za cenné rady, odbornou pomoc a vstřícnost během konzultací při vypracování této práce. Dále děkuji představitelům „Společnosti“ za ochotu ke spolupráci a trpělivost při poskytování informací, potřebných k vypracování této práce.

PROCESNÍ ANALÝZA V CAPTIVE LEASINGOVÉ SPOLEČNOSTI

PROCESS ANALYSIS IN CAPTIVE FINANCIAL COMPANY

Souhrn

Práce je zaměřena na teoretickou analýzu procesů vybraného oddělení v dané společnosti. Tato společnost patří mezi 10 největších a nejúspěšnějších firem působících na českém leasingovém trhu.

Teoretická část popisuje základní metody a techniky, používané při analýze procesů v širším kontextu, jakožto uvádí i souvislosti vzhledem k systémovému přístupu, vymezuje hlavní rozdíly mezi funkčním a procesním řízením organizace a důležitost potřeby řízení procesů v organizaci.

V praktické části autorka uvádí charakteristiku organizace a časově analyzuje jednotlivé procesy na vybraném oddělení společnosti, které jsou namodelovány za pomoci metodiky ARIS a EPC diagramů.

V závěru je provedeno vyhodnocení a teoretický návrh vylepšení jednotlivých procesů.

Klíčová slova

Procesy, modelování, procesní analýza, procesní řízení, ARIS, EPC

Summary

This thesis is focused on theoretical analysis of selected organizational unit at chosen company. This company is included in 10 biggest and most successful companies that appeal at Czech financial market.

First, theoretical part describes basic methods and techniques, used by process analysis in wider context, as it presents relations with respect to system approach, defines relations between functional and process management and importance of need of managing processes in company.

At analytical part, the author describes main characteristics of company a makes time analysis of processes at chosen unit, which are simulated by ARIS method and EPC diagrams.

In the conclusion is made evaluation and theoretical suggestion of improvement of chosen processes.

Key words

Processes, modeling, process analysis, process management, ARIS, EPC

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3	Literární rešerše	12
3.1	System a systémová věda.....	12
3.1.1	Systemová analýza.....	14
3.1.2	Operační analýza.....	15
3.1.3	Systemové modelování	16
3.2	Podnikové procesy	17
3.2.1	Klasifikace procesů.....	19
3.2.2	Přístupy k řízení podniku.....	21
3.3	Metody a techniky modelování podnikových procesů.....	23
3.3.1	Metodika ARIS prof. Schreera	25
3.3.2	Business System Planning	27
3.3.3	ISAC (Information System Work and Analysis of Change)	29
3.3.4	Metodika DEMO prof. Dietze	31
3.4	Standardy pro modelování procesů.....	31
3.4.1	Obecné mezinárodní standardy.....	31
3.4.2	Konkrétní modelovací standardy	32
3.5	Metody analýzy a měření procesů.....	40
3.6	Přístupy k optimalizaci podnikových procesů	42
3.6.1	Přístupy založené na Business Proces Improvement.....	42
3.6.2	Business Proces Reengineering – BPR.....	45
3.6.3	Workflow	46

4	Případová studie.....	47
4.1	Představení Společnosti	47
4.1.1	Portfolio služeb Společnosti	47
4.1.2	Organizační struktura Společnosti	49
4.2	Analýza chodu obchodního oddělení.....	53
4.2.1	Proces vytváření smlouvy	54
4.3	Syntéza dílčích analýz.....	67
5	Závěr	69
6	Přehled použitých zdrojů	70

1 Úvod

Malé a střední podniky hrají velmi důležitou roli v utváření ekonomiky České republiky. Mají mimořádný význam pro rozvoj našeho hospodářství, pro vytváření nových pracovních míst a pro rozvoj jednotlivých obcí, měst a regionů. Malé a střední firmy také velmi posilují monopolní tendence velkých hráčů a navíc jsou nositeli mnohačetných drobných inovací. Stejně jako u velkých firem platí i u malých a středních podniků, že každý podnik, který se chce dlouhodobě udržet na trhu a být na něm úspěšný, se musí snažit o optimální fungování a rozvoj. Optimální fungování firmy předpokládá sladění její strategie, řízení, lidských zdrojů, procesů a technologií. Hlavním cílem je optimalizace klíčových procesů.

Procesní přístup k řízení podniku není již jen možností tvorby konkurenční výhody, ale také jedna z podmínek certifikace EN ISO 9001:2000, a stále větší nezbytností pro každou firmu, která se chce udržet na trhu. Cena již není jediným rozhodujícím faktorem. Vliv konkurenčního prostředí způsobil projevení problému nedostatečné přizpůsobivosti firem s tradiční organizační strukturou. Procesní organizace s efektivně fungujícím managementem dokáží rychle reagovat na změny a udržet si tak nebo ještě zlepšit svoji pozici na trhu. Nejenom schopnost rychle reagovat na změny, ale i ochota přijmout změnu jako každodenní součást života firmy je klíčovým faktorem úspěchu.

Tak jako se neustále zkracuje doba vývoje produktů a je třeba hledat stále nová zlepšení a inovace, musí firma, která chce být úspěšná, zaujmout tento postoj nejen ke svým produktům, ale i procesům. Procesy je ale možné zlepšovat až po důkladném prozkoumání. K tomu slouží jejich analýza, která napomáhá stanovit jejich důležitost, i to, které procesy má firma méně zvládnuté a je potřeba věnovat jim větší pozornost.

Tato diplomová práce je zaměřena na prozkoumání procesů vybraného oddělení středně velkého podniku fungujícího na českém trhu od roku 1995.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je vytvoření procesních modelů pro obchodní oddělení dané společnosti a následná teoretická analýza těchto procesů, jejímiž podkladovými daty jsou vlastní poznatky a zkušenosti autorky práce. Podnětem pro vypracování této analýzy byly četné návrhy a nápady zaměstnanců obchodního oddělení. Po provedení analýzy bude provedeno její vyhodnocení a navrženo řešení případných zjištěných nedostatků.

2.2 Metodika

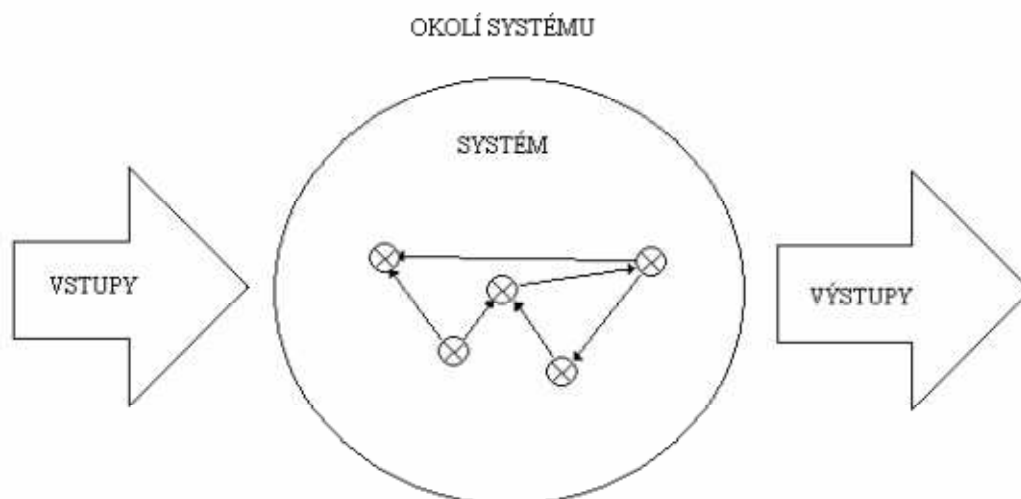
Ke zpracování této práce bylo nutné nastudovat široké spektrum odborné literatury. Díky systémovému pohledu na podnik byl získán obecný přehled o jeho fungování a spojení s vnějším prostředím. Literatura o procesním modelování a veškerých jeho attributech byla nejdůležitějším podkladovým materiálem pro zpracování praktické části. Ucelenou prezentací různých přístupů k procesnímu modelování byl získán celistvý přehled o dané problematice a následná možnost fundovaného rozhodnutí, která metodika bude pro danou problematiku nejvhodnější.

Podkladovými daty pro zpracování praktické části bylo vlastní pozorování autorky a podílení se na praktických úloh řešených v dané společnosti. V úvodu druhé části je stručně popsána činnost a služby dané společnosti, včetně organizační struktury a popisu chodu jednotlivých oddělení. Následně byly vytvořeny procesní (EPC) diagramy pro obchodní oddělení a jednotlivé podprocesy podílející se na tvorbě přidané hodnoty. Modely byly vytvořeny za pomoci metodiky ARIS, která významně přispěla k celkovému zpřehlednění všech činností. Činnosti jednotlivých procesů byly analyzovány vzhledem k prodlevám mezi minimální a maximální dobou trvání a výsledky analýzy následně převedeny do komplexního přehledu, který by mohl v dané společnosti posloužit jako výchozí bod ve snaze o nápravu nevhodně nastavených procesů.

3 Literární rešerše

3.1 Systém a systémová věda

Systém je slovo odvozené od řeckých slov „syn“ (dohromady) a „hystemi“ (sestavovat). Pojem systém se užívá dnes již zcela běžně pro skupinu objektů, mezi kterými lze vyzorovat vzájemné vztahy. Jedna z definic systému říká: „*Systém je účelově definovaná množina prvků a vazeb mezi nimi, která spolu se svými vstupy a výstupy vykazuje jako celek ve svém vývoji kvantifikovatelné vlastnosti a chování.*“ (Brožová, Houška, 2008). Systém lze také chápat ve filosofickém pohledu, jak uvádí Štěpánek (1981): „*Na filosofických kategoriích část a celek lze definovat systém jako souhrn prvků natolik navzájem úzce spojených, že (navenek) vystupují jako jeden celek.*“ Autor dále uvádí, že poznání systémů může probíhat vnitřní nebo vnější formou. Na obrázku č. 1 je znázorněna základní struktura systému.



Obrázek 1: Základní prvky systému (zdroj: Brožová, Houška, 2008)

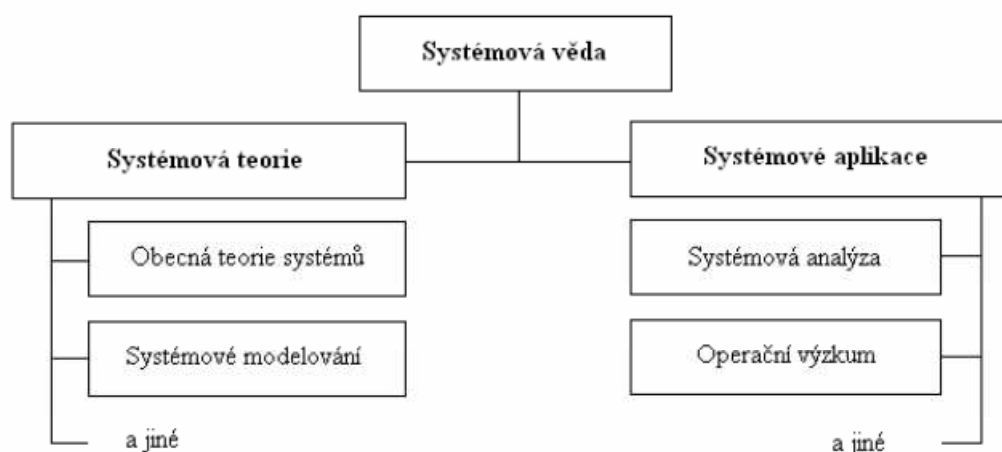
Při tvorbě systému je velmi důležité myslet na obsah námi tvořeného systému. Objekt reality, který je popisován, může mít velmi rozdílný přístup, tedy i několik různých systémů dle toho, jakou věcnou stránku objektu chceme systémem popsat. Tomuto principu se říká účelovost systému. Dále je potřeba při návrhu systému vytvořit hranice, prvky a jejich vazby, tedy vytvořit strukturu systému. Velmi často se při vytváření systému seskupují jeho prvky do tzv. subsystémů a to z důvodu, že se systém řeší dílčími částmi, což přináší efektivnější výsledky. Subsystém, se chová jako vlastní systém, jehož okolí je

system jemu nadřazený. Tomuto se říká hierarchická struktura systému. Mezi jednotlivými prvky existují vazby neboli vztahy, které lze dělit na hmotné, nehmotné a informační. Podstatným atributem systému je jeho okolí, do kterého lze zařadit všechny ostatní prvky, které nejsou přímo vymezeny v systému, ale které vlastní systém také ovlivňuje. Systém reaguje na podněty uvnitř i ze svého okolí, tím rozumíme chování systému.

Podle chování systému lze systémy nejčastěji rozdělit na systémy statické a dynamické. Statické systémy jsou v čase stále bez změny svého stavu, u dynamických systémů dochází ke změnám uvnitř systému a systém se tak dostává do různých stavů. Systémy mohou být dále rozlišovány dle toho, zdali je jejich průběh chování předem znám (deterministické), či zdali je jejich chování dáno s určitou pravděpodobností (stochastické).

Systémová věda je vědní obor, který se zabývá systémy, resp. jejich definováním, analýzou a optimalizací. V systémové vědě platí, že její disciplíny se navzájem mohou překrývat. Systémovou vědu lze rozdělit na dvě základní části a to na systémovou teorii a na systémové aplikace. Systémová teorie studuje systémy jako celek. Zkoumá jejich strukturu, vazby, prvky a chování. Systémové aplikace jsou již zaměřeny na praktické využití, jako je např. systémová analýza. (Brožová, Houška, 2008)

Rozdělení systémové vědy je zachyceno na obrázku č. 2.



Obrázek 2: Rozdělení systémové vědy (Brožová, Houška, 2008)

3.1.1 Systémová analýza

Systémová analýza je disciplína systémové vědy, aplikovaná v praxi. Cílem systémové analýzy je vhodně identifikovat systém a dále provést jeho optimalizaci. Základní myšlenkou systémové analýzy je skutečnost, že každý existující systém lze zdokonalit a optimalizovat tak, aby vyhovoval požadavkům zákazníka. Systémovou analýzu lze rozdělit na dvě základní složky a to analytickou a syntetickou. Tyto dvě dílčí složky udávají fáze řešení systémové analýzy, tedy analytická část zkoumá daný problém, jeho strukturu, definici či prvky a vazby. Syntetická část se již zabývá stanovením možného řešení a následně jeho implementace (Brožová, Houška, 2008). Klasický postup systémové analýzy se skládá z několika kroků. (Postupy se mohou lišit dle autora či dle konkrétního systému)

Specifikace daného problému

První krok systémové analýzy spočívá v detailní specifikaci řešeného problému. Tento krok je velmi podstatný, a pokud není specifikace přesná a úplná, obvykle dochází v projektu k problémům a k možným rozepřím se zákazníkem. Na druhou stranu je nutná určitá dávka redukce, kdy je nutné zaměřit se pouze na významná specifika problému. Je nutné určit důvod, proč se problematika řeší stejně tak jako cíl, kterého má být dosaženo. Obecně je doporučováno, aby se při analýze problematiky resp. specifikace systému zapojovali do procesu vytváření požadavků také uživatelé, pro které bude systém vyvíjen či optimalizován.

Identifikace systému

Dalším krokem je vytvoření systému na reálném objektu. Je třeba soustředit se na vhodnou dávku zjednodušení. Je nutné zahrnout podstatné atributy objektu a zároveň zvolit vhodnou rozlišovací schopnost. Je třeba definovat strukturu systému, tedy jeho hranice, prvky, vazby, okolí atd.

Vytvoření systémového modelu

Vytvoření modelu již v sobě zahrnuje konkrétní kvantifikované parametry systému, které jsou nutné k dalšímu testování. Opět je nutné zahrnout podstatné proměnné. Pro vytvoření systémového modelu je již potřeba velmi dobrá znalost věcné problematiky.

Návrh řešení a jeho implementace

Návrh řešení již představuje promítnutí řešení do praxe. Pro každý návrh řešení je nutné také navrhnout vhodný proces implementace neboli zavedení systému. Tato část zavádění systému může být velmi problematická, neboť obecně platí, že uživatelé jsou jen zřídka kdy přístupní ke změnám či úpravám v jejich zaběhnuté práci. V tento moment je třeba dostatečně uživatele informovat o přínosech nového systému a jeho změnách. Uživatele je nutné vhodně motivovat a snažit se jejich vzdor minimalizovat. V procesu implementace je tedy nutné myslet také na uživatele systému a snažit se využít i vhodné psychologické metody k vytvoření kladného vztahu k novému systému.

3.1.2 Operační analýza

Operační analýza patří stejně jako systémová analýza do skupiny systémových aplikací a jejím cílem je potřeba řízení operací v systémech. První práce operačního výzkumu se datují do doby 1. poloviny 20. Století, kdy byl zkoumán systém radarů v protiletectvé obraně. Operační analýza dále expanduje díky stále se rozvíjejícím informačním technologiím. Pojem operační analýza zahrnuje mnoho modelů a metod, které se neustále rozvíjí (Brožová, Houška, 2008).

Mezi základní a dnes již klasické modely operační analýzy patří:

Optimalizační modely

Optimalizační modely se vždy snaží najít nejlepší možné řešení daného problému. Optimalizační model může být z hlediska typu kritéria minimalizační, maximalizační či cílový. Z hlediska počtu těchto kritérií může být jedno-kritériální či vícekritériální optimalizační model. Do optimalizačních modelů se také řadí dopravní a distribuční modely.

Modely řízení projektů

Tyto modely se zabývají efektivním plánováním času, zdrojů a nákladů v rámci daného projektu. Modely využívají zobrazení projektu pomocí síťového grafu.

Nejnámějším zobrazením je Ganttův diagram, který zobrazuje časovou návaznost činností projektu. Modely obsahují časovou analýzu, zdrojovou analýzu a nákladovou analýzu.

Modely strukturální analýzy

Modely strukturální analýzy bývají označovány jako Leontijevovy modely. Tyto modely se zabývají reprodukčními procesy v rámci daných odvětví. Pomocí modelů lze vyčíslit hodnoty hrubé produkce, spotřeby mezi jednotlivými odvětvími.

Stochastické modely

Stochastické modely jsou takové modely, ve kterých prvky či vazby mezi prvky mají charakter náhodných jevů či procesů. Stochastický model obsahuje minimálně jednu stochastickou (náhodnou) proměnnou. Stochastické modely pracují s určitou mírou pravděpodobnosti a dokáží simulovat jednotlivé průběhy výsledků při daných parametrech modelu. Jedním z příkladů mohou být regresní modely, které popisují vztahy mezi veličinami exogenních a endogenních proměnných.

Teorie rozhodování a teorie her

Teorie rozhodování řeší modely konfliktních situací, které se snaží nalézt nejlepší rozhodnutí. Jednotlivé části modelu jsou alternativy, stavy okolností, kriteria a také to, zdali se rozhoduje za jistoty, rizika či nejistoty. Modely bývají nejčastěji vyjádřeny pomocí rozhodovacích tabulek či rozhodovacích stromů. Teorie her vznikly skutečně k nalezení vhodných strategií v hazardních hrách, nicméně jejich analogie jsou rozšířeny do jiných oborů lidské činnosti, např. do ekonomie. Model je opět konfliktní situace a výběr alternativy chování. Model bývá vyjádřen pomocí výplatních matic.

3.1.3 Systémové modelování

Součástí systémové teorie je mimo jiné i systémové modelování. Modelování se zabývá zobrazením a zkoumáním systémů pomocí modelů. Jak uvádí Brožová, Houška (2008) : „*Modelování je způsob zkoumání reality, při němž složitost, chování a další vlastnosti jednoho celku vyjadřujeme složitostí, chováním a vlastnosti jiného celku modelu.*“

Nástrojem modelování je model, který lze definovat jako zjednodušený obraz daného problému. Při vytváření modelu je hlavním principem míra podobnosti, neboli zobecnění. Někteří autoři také uvádí, že vytvoření modelu lze popsat jako „pohled shora“ na daný systém.

Základním typem modelů je ikonický model. Ikonický model je vždy závislý na objektu reality a bývá vyjádřen např. ve zmenšeném měřítku. Druhým model je model symbolický. Symbolický model je již nezávislý na fyzikální formě a bývá znázorněn popisem, diagramem či grafem. Posledním typem modelů jsou modely matematické, které obsahují proměnné, konstanty, rovnice a funkce. Pomocí matematických modelů získáváme formalizovaný postup zkoumání objektu reality pomocí modelu.

Vztahy v matematických modelech jsou dány rovnicemi. Proměnné v modelech mohou být exogenní či endogenní. Exogenní proměnné zobrazují vztahy systému a okolí, endogenní proměnné zobrazují vnitřní stavy systému. Výsledky, získané pomocí matematických modelů, jsou dány kvalitou těchto modelů. Pro posouzení kvality se používají testy modelu pomocí metod ex post či ex ante (Brožová, Houška, 2008).

3.2 Podnikové procesy

O procesech se v posledních letech píše v mnohé odborné literatuře, která se zabývá problematikou řízení podniku a podnikových informačních systémů. Často ale v kontextu, kde tento pojem ztrácí svůj původní význam. Místo běžných úkolů, činností a agend, se lidé najednou zabývají procesy. Aby nedošlo k případným nejasnostem v pojmech, je zde uvedeno několik definic procesu.

V různé literatuře se lze setkat s řadou definic klíčového pojmu proces, avšak jejich význam je od různých autorů v zásadě sjednocený. Jedna z nejjednodušších definic dle Fialy (2005) říká: „*Proces je způsob transformace vstupů na požadované výstupy*“.

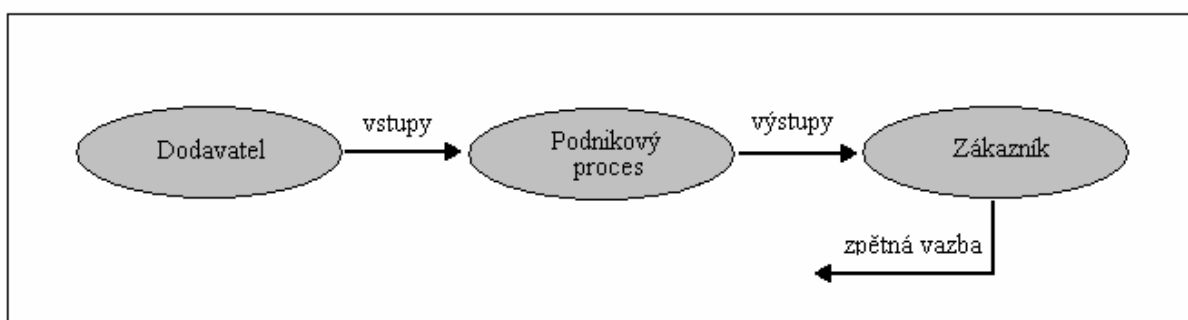
Dle normy ČSN EN ISO 9001 je proces definován jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“. V kontextu s organizacemi se objevuje pojem Podnikový proces. Opět existuje celá řada definic.

„*Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách*“ (Řepa, 2007).

„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje“ (Řepa, 2007).

Výše uvedené definice obsahují charakteristiky, bez kterých by se nedalo hovořit o procesech. Pro přehled je zde uvedeno 10 základních charakteristik procesu dle Moniky Grasseové (2008).

- cíl (nehodnotí se proces sám o sobě, ale právě to, jak napomáhá plnit cíle organizace)
- měřitelné ukazatele výkonnosti (tj. metrika nebo indikátor plnění cílů – nakolik jsou plněny cíle procesu ale i "vyšší" strategické cíle, vize)
- vlastník procesu (osoba zodpovědná za dosahování cílů procesu, jeho efektivní fungování, monitoring výkonnosti, správu a systematické zlepšování)
- zákazník procesu (interní či externí subjekt, jemuž je výstup procesu určen)
- vstup procesu (spouští proces, je s pomocí zdrojů přeměněn na výstup)
- výstup procesu (výsledek procesu, výkon v podobě výrobku nebo služby)
- riziko procesu (možnost nenadálé situace s negativním dopadem na zajištění výstupu procesu, resp. splnění cíle)
- regulátory řízení ("trvale platná" závazná pravidla regulující proces, tj. příslušné normy, zákony apod.)
- zdroje (prostředky potřebné k přeměně vstupů na výstupy)



Obrázek 3: Základní schéma podnikového procesu (zdroj: Řepa, 2007)

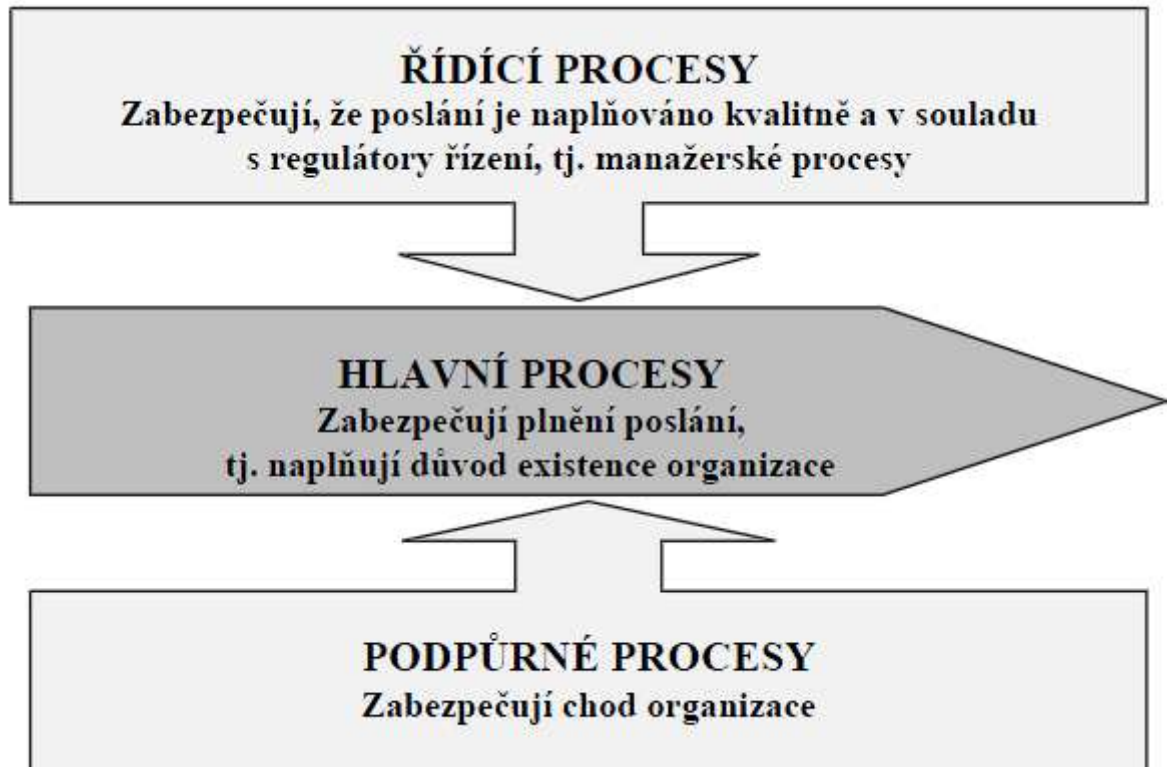
Úspěšnost procesu závisí do jisté míry na procesním toku. „Procesní tok je sled kroků (činností, událostí nebo interakcí), který představuje postupně se rozvíjející proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž

má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje.“ (Svozilová, 2011) Tato přidaná hodnota se dá posuzovat z pohledu obou zúčastněných stran, z pohledu organizace i zákazníka. Procesní toky mohou probíhat v závislosti na krocích předchozích i paralelně s kroky ostatními.

3.2.1 Klasifikace procesů

Podnikové procesy lze dělit podle více hledisek. Pro základní dělení procesů je považována klasifikace dle významnosti pro podnik:

- Klíčové – hodnototvorný proces zřízený k naplnění poslání organizace, ve kterém přímo vzniká klíčová přidaná hodnota vedoucí k uspokojení potřeb vnějšího zákazníka. Může to být například prodej zboží. Dá se říci, že existuje tolik klíčových procesů, jako produktů či poskytovaných služeb pro koncové zákazníky.
- Podpůrné – proces zajišťující vnitřnímu zákazníkovi kritický produkt/službu, kterou nelze zajistit externí firmou bez ohrožení strategie podniku. Jejich úkolem je efektivní podpora dalších procesů, a proto často bývají standardizovány. Příkladem může být vytváření prodejní dokumentace. Podpůrné procesy se mohou dále klasifikovat na mezipodnikové procesy, řídicí procesy, procesy řízení kvality, kontrolní procesy.
- Vedlejší – jsou obdobou podpůrných procesů, ale nejsou z hlediska poslání a vize firmy důležité natolik, aby se výrazným způsobem podílely na hlavní podnikatelské činnosti firmy. Vedlejší procesy mohou být prováděny souběžně s podpůrnými procesy a jejich výstupy jsou určeny převážně pro externího zákazníka. Na rozdíl od podpůrného procesu je možnost zajištění procesu externí firmou (tzv. outsourcing). Jedná se například o přepravu zásilky. I zde se mohou procesy dále klasifikovat a to na procesy vyžádané shora nebo dočasné procesy.



Obrázek 4: Dělení procesů dle M.Grasseová a kol. 2008

Další dělení podnikových procesů může být

- Podle zaměření
 - Hodnototvorné procesy (výrobní procesy, poskytnutí služby, např. zpracování objednávky)
 - Logistické procesy (nákup materiálu, doprava, ...)
 - Informační a koordinační procesy (účetnictví, personalistika)
- Podle vztahu k podniku
 - Vnitropodnikové procesy
 - Mezipodnikové procesy
- Podle úrovně řízení procesu
 - Ad hoc řízené procesy.
 - Opakovatelná úroveň řízení procesů (je zde snaha řídit průběh procesu, existuje evidence požadavků, plánů, nákladů, úspěch lze zopakovat opakováním těchto parametrů).
 - Definovaná úroveň řízení (jsou definovány řídicí a výrobní aktivity, definice odpovídají standardům).

- Řízená úroveň (provádí se detailní měření průběhu, vlastností, funkčnosti a výsledků procesu. Tato data se používají k hodnocení kvality procesu a produktů).
- Optimalizovaná úroveň řízení procesu (provádí se nepřetržité zlepšování výsledků podle zpětné vazby, probíhá testování nových myšlenek a technologií).

Podnikům je doporučováno se nejčastěji zaměřovat na procesy klíčové. Jejich efektivita a výkonnost jsou pro podniky rozhodující. Tyto procesy by měly být první na řadě pro optimalizaci. Naopak méně důležité jsou procesy, které přidanou hodnotu negenerují. Snaha o optimalizaci takovýchto procesů může být příliš nákladná.

3.2.2 Přístupy k řízení podniku

Současná společnost se nachází v období přerodu a velkých společenských změn, kterou se různí autoři z oblasti věd společenských a především z oblasti managementu snaží popsat pomocí slov globální, informační či nová éra apod. Pravdou je, že naše společnost v posledním období prošla velkou spoustou změn. Tyto změny se charakterizují různými aspekty: politický rámec, sociální struktura a především způsob výroby, získávání informací a zavádění nových technologií.

V přístupu k řízení podniku existují dva odlišné směry, kterými je orientace na funkční řízení a na řízení procesní. Oba dva směry, přestože jsou ze své podstaty naprosto odlišné, v praxi nebývají nikdy užívány jeden bez druhého v rámci celé společnosti. Většinou to jsou jejich upravené a kombinované formy, jinak řečeno každá část společnosti užívá funkční nebo procesní řízení.

3.2.2.1 Funkční řízení

Vývoj funkčního řízení byl započat a poprvé definován v roce 1776 Adamem Smithem v jeho knize O původu a bohatství národů. V této práci byla poprvé popsána a definována filozofie a základní zákonitosti funkčního přístupu. Filozofie tohoto přístupu spočívá v rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Praktické uplatnění tohoto přístupu ve velkém měřítku bylo realizováno v továrnách Henryho Forda, který sloučil výhody tohoto přístupu a možnosti nových strojů, jež usnadňovaly a umožňovaly, aby jeden člověk zastával práci

více lidí. Výsledkem toho pak byl vynález pásové výroby, který byl také poprvé zaveden v podnicích Henryho Forda.

Funkční přístup spočívá mimo jiné v rozdělení činností mezi funkční jednotky vytvářené na základě odbornosti, což souviselo s odpovídající organizační strukturou (pyramidová struktura) založenou na jednotlivých útvarech. Funkční přístup klade nároky na koordinaci a návaznost jednotlivých úkonů. Nezbytný je také důraz na následné sloučení úkonů do výsledné činnosti. Negativní dopady tohoto přístupu spočívají právě v přechodu dílčích úkonů mezi jednotlivými útvary, kde dochází k časovému prodlení a možnostem informačních šumů. Ve svém důsledku značně člení organizační uspořádání, které komplikuje průchod změn. Ve spojitosti s tímto přístupem, bylo také identifikováno upřednostňování zájmů útvarů nad zájmy celé organizace tím, že vykonávané dílčí úkony nebraly ohled na celkovou výslednou činnost.(Řepa, 2007)

3.2.2.2 Procesní řízení

Procesní řízení je novějším přístupem v řízení společnosti. Je založeno na horizontální struktuře a preferuje spolupráci všech zaměstnanců napříč odděleními. Proces si můžeme představit jako ucelené aktivity, postupující od jednoho pracovníka (oddělení, článku řetězce) k druhému. Hlavním nástrojem zobrazení již není organizační struktura, ale procesní diagram, který zahrnuje činnosti, jejich návaznosti a vazby a v neposlední řadě odpovědné pracovníky. Jak uvádí Řepa (2007):

„Procesy a jejich vztahy tedy tvoří základ organizace, vše ostatní má již povahu infrastrukturalní a je od základní struktury procesů odvozeno: organizační a komunikační struktura, informační systém a další případná technologie“.

Pevně daný vztah podřízenosti je u procesního řízení nahrazen podřízeností dle procesu, tedy dle toho, co proces vyžaduje. Tímto se dostává pracovníkům jisté volnosti, jejich práce je podmíněna vykonáním a splněním procesu, vyžaduje se, aby byli schopni rozhodovat, delegovat a flexibilně se přizpůsobovat momentálním požadavkům. V pevně dané organizační struktuře toto možné není. Procesní řízení bývá důležitým předpokladem pro optimalizace procesů společnosti pomocí Business Process Reengineering (Řepa, 2007).

3.2.2.3 Rozdíl mezi funkčním a procesním přístupem

Základním rozdílem mezi funkčním a procesním řízením je, dle knihy *Podnikové procesy procesní řízení a modelování* (Řepa, 2007), že procesní přístup je orientován na postup a výsledek, na rozdíl od funkčního přístupu, který má v bodě zájmu až výsledek práce.

Práce ve funkčním řízení je vykonávána separátně v jednotlivých funkčních jednotkách, naopak v procesním řízení je popsitelná jako propojená a procházející napříč společnostmi s hlavním zaměřením na potřeby a požadavky zákazníka. To v důsledku vede k tomu, že každému pracovníkovi je sice v procesu přiřazena určitá činnost (krok/operace), ale s přesně identifikovanými vazbami v rámci celého procesu. Funkční řízení oproti tomu směřuje k individualitě a zaměření pouze na dílčí svěřenou činnost a to bez ohledu na celek.

3.3 Metody a techniky modelování podnikových procesů

Abychom mohli s procesy pracovat, je nutné je nejprve dobře poznat. Jedna z možností zkoumání reality je použití modelu, kdy model je dle Získal (1998) „*nástrojem poznání a prostředkem řešení komplexních problémů. Je charakteristický účelným zjednodušením reality. Toto zjednodušení je jednak vynucené složitostí reality, jednak úmyslné vzhledem k účelovosti a hospodárnosti modelu a práce s modelem; proto v praxi analogie modelu s realitou není dokonalá. Je médiem pro experimentování, shromažďování a oceňování výsledků a základem pro rozvoj nového systému nebo zdokonalování existujícího systému*“.

Jedním z prvních kroků návrhu a analýzy informačního systému je procesní modelování a sběr požadavků na systém. Právě procesní modelování, jako první krok, je velmi důležité, protože na něm závisí, jak kvalitní informační systém bude a také jak bude úspěšný jeho projekt. Procesní model je formalizovaný a pravdivý popis toho, co se ve firmě skutečně děje. Procesní modelování slouží jako spolupráce mezi řešitelem a zákazníkem, jakési společné zamyšlení nad procesy, definování všech klíčových procesů, případně úprava procesů stávajících. K mapování firemních procesů se využívá grafický popis, který je pochopitelný pro všechny zúčastněné členy, ať jsou to procesní analytici, vedoucí společnosti či samotní programátoři.

Procesní modelování většinou provádí procesní analytik, který svou práci začíná sběrem informací. Informace mohou být čerpány z již existujících procesních modelů, z měření procesů v podniku, ze směrnic, požadavků atd. Při modelování business procesů je třeba dát pozor, aby účastník nebyl postižen tzv. „firemní slepotou“, která znamená, že účastník nemá potřebný odstup, náhled.

Z modelu podniku lze vyčíst odpovědi na základní otázky existence podniku (Basl, 2002):

Funkční schéma

CO se v podniku dělá. Schéma udává, jaké funkce či služby je firma a její jednotlivé části schopna poskytnout okolí. Popisuje jednotlivé procesy, podprocesy a činnosti. Nejčastěji je využíván vývojový diagram s obvyklými atributy (událost, činnost, logické rozhodnutí apod.).

Organizační schéma

KDE a S KÝM – kdo a s jakou kompetencí vede dialog. Vyjadřuje organizační popis podniku nebo jeho části ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti. Obvykle je hierarchicky uspořádán. V organizačním schématu jsou definovány názvy útvarů, následný rozpad až na jednotlivé pozice definované organizačním řádem firmy a k nim přiřazeným konkrétním pracovníkům.

Datový model

S ČÍM – s jakými pojmy se ve firmě pracuje, jaké jsou informační souvislosti. Model již definuje doklad, který putuje mezi jednotlivými událostmi, a popis činnosti, která mezi těmito událostmi nastala. Může se jednat o obecnou definici tabulky relační databáze.

Procesní model

KDY a JAK – za jakých okolností se zapojují jednotlivé funkce do vykonání určitého procesu. Procesní model je sloučením všech výše uvedených modelů.

Každý model by měl mít následující vlastnosti (Mendling, 2006):

- Korektnost – model by měl být korektní jak syntakticky tak sémanticky.
- Relevance – v modelu by měly být reflektovány pouze ty atributy originálu, které jsou významné, ostatní jsou ignorovány.
- Ekonomická efektivnost – požadavek na dosažení kompromisu ve vztahu mezi náklady a výnosy při zapojování jednotlivých kritérií do praxe.

- Srozumitelnost – subjektivní měřítko požadující, aby model byl plně pochopen jeho uživatelem.
- Srovnatelnost – jedná se o konzistentní využívání jednotlivých měřítek a také dodržování konvence v používání pojmů.

Modelovací technika zahrnuje dva na sobě závislé prvky – modelovací jazyk a metodu modelování. Modelovací jazyk se dále skládá ze syntaxe, sémantiky a volitelně alespoň jedné notace. Syntaxe poskytuje soubor pojmů a soubor pravidel, který uvádí, jak pojmy používat. Pojmům je přiřazena sémantika, která jim dává význam. Notace definuje soubor grafických symbolů, které jsou využity k vizualizaci modelů. Co se týká metody modelování, definuje procedury, kterými může být použit jazyk modelování. Výsledkem aplikace určité metody modelování je model, který vyhovuje specifickému modelovacímu jazyku. (Medling, 2006)

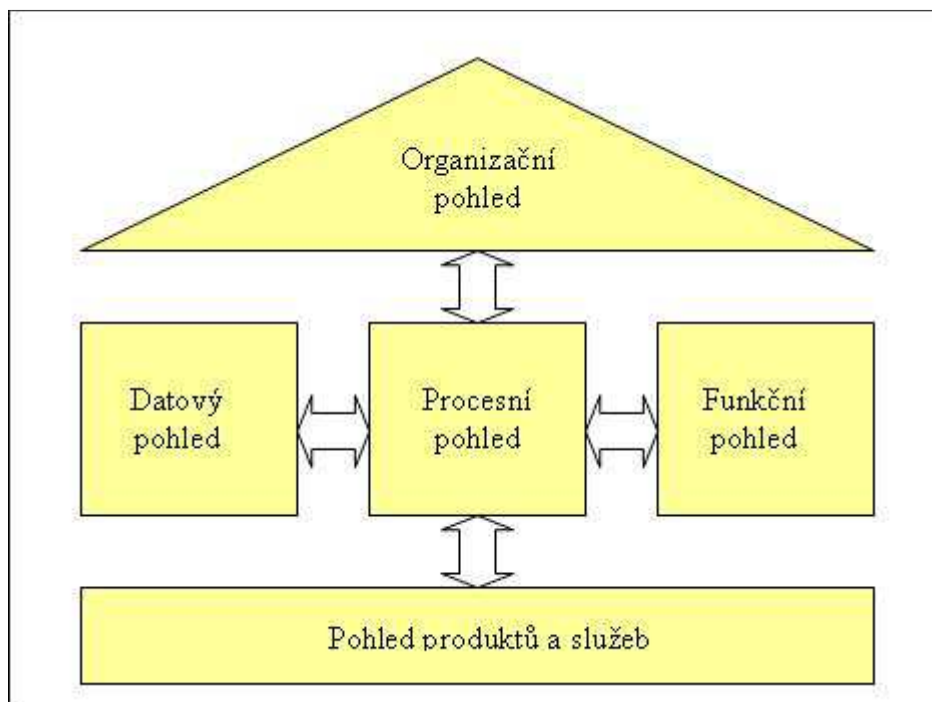
Pro modelování v procesním řízení existují desítky metodologií. Při jejich srovnání však vyjde najevo, že se v mnohém zase tak moc neliší. Všechny obsahují několik fází, které lze rozdělit na plánování, analýzu, návrh, implementaci a vyhodnocení projektu.

3.3.1 Metodika ARIS prof. Schreera

„Metodika ARIS nedefinuje žádný přesný postup, spíše poskytuje řadu pohledů a nástrojů k modelování jednotlivých aspektů existence a fungování podniku, včetně procesů, umožňujících vzájemně provázanou analýzu a návrh systému podniku.“ (Řepa, 2007)

Tato metodika je postavena na pěti základních pohledech na podnik, které jsou navzájem obsahově propojeny. Těchto pět ARIS pohledů slouží k zachycení všech firemních oblastí (Řepa, 2007):

- Organizační pohled (popisující pracovníky a organizační jednotky)
- Datový pohled (tvořen stavy a událostmi)
- Funkční pohled (funkce systému a jejich vzájemné vztahy)
- Procesní pohled (zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy)
- Výkonový pohled (měření procesu a jejich metriky)



Obrázek 5: Schéma pohledů metodiky ARIS (Zdroj: Martin Januška)

Základní cíle metodiky ARIS:

- Modelování
- Plánování
- Implementace
- Zdokonalování interních procesů

V první fázi metodiky dochází k popisu faktorů a cílů, problémů a záměrů podniku. Následně se zaměřuje na tvorbu modelu procesů firmy, organizačního modelu, datového modelu firmy, a také se zde vytváří koncept aplikací podporující podnik. V další fázi je potřeba vytvořit strukturu informačních a organizačních systémů a logickou strukturu datové základny IS. Poté, jak již název napovídá, dochází k implementaci všech firemních systémů, definování rolí a uživatelů. Na základě analýz a měření se provádí zpětná vazba. Díky zpětné vazbě jsou zjištěny příčiny některých problémů, a právě na základě takového výčtu příčin problémů může firma provést nová zlepšení. (Řepa, 2007)

ARIS poskytuje cca sto různých druhů modelů v produktech čtyř základních platforem:

- Modelovací platforma ARIS - podnikové procesy se řídí podle stanovených cílů a strategií.
- Implementační platforma ARIS - tato platforma slouží k transformaci podnikových procesů do IT prostředí.
- Controllingová platforma ARIS - slouží k zefektivnění podnikových procesů tím, že tato platforma umožňuje analyzování (měření) aktuálních reálných dat z IT systémů.
- ARIS Scouts - platforma doplňkových nástrojů. (Řepa, 2007)

Protože jsou jejich možnosti a funkce velice obsáhlé a pro účel této diplomové práce nejsou potřeba, byly stručně popsány pouze základní platformy.

3.3.2 Business System Planning

Metodu BSP neboli Business System Planning vyvinula firma IBM. Tato metoda byla poprvé publikována v roce 1981. Je určena k analýze a návrhu informační architektury organizace v rámci realizace jejího informačního systému. Cílem metody je pomoci při vytvoření takové informační architektury, která (Řepa, 2007):

- podporuje všechny procesy probíhající v organizaci,
- respektuje organizační strukturu organizace,
- uspokojí všechny krátkodobé i dlouhodobé informační potřeby organizace.

Dalšími cíly metody BSP, jsou pak následující:

- Definovat informační architekturu tak, aby podporovala veškeré podnikové cíle a procesy.
- Objektivně stanovit priority informačního systému bez ohledu na lokální podnikové zájmy.
- Zabezpečit vývoj informačního systému tak, aby byla zaručena návratnost investic vložených do vývoje informačního systému.
- Definovat data pako podnikové zdroje, které jsou plánovány, řízeny a kontrolovány tak, aby byly využívány všemi útvary podniku.
- Zabezpečit řízení datových toků tak, aby účinně podporovaly veškeré strategické cíle.
- Zvýšit důvěru vedení ve vytvoření efektivního systému s rychlou návratností investic. (Šmíd, 2008)

Metoda BSP zachycuje všechny základní informační potřeby firmy, snaží se tedy zahrnout všechny její podstatné zdroje a faktory na ni působící. Proto se musí zajímat o základy fungování organizace jako celku. Je nutné znát strategické cíle firmy, její organizační strukturu, procesy ve firmě probíhající a také entity. Tato metoda slouží jak pro návrh informační architektury, tak pro mapování podnikových procesů a jejich základních souvislostí. Z toho vyplývá, že tato metoda má rozsáhlé možnosti svého použití.

Metoda BSP ve svém přístupu vychází z následující úvahy:

Pokud jsou informační systémy organizace navrhovány jako samostatné celky, bez ohledu na data, potřebná a používaná v jiných systémech (subsystémech), vede to v konečném důsledku vždy k neintegrováným a nepružným informačním systémům. U systémů, které nejsou založeny na celopodnikovém datovém modelu, z důvodu zajištění měnících se požadavků na informace vynaloží až 80% nákladů při vývoji každého nového projektu na přepracování existujících aplikačních programů a datových struktur.

Základní myšlenkou BSP je konstatování, že data jsou společným zdrojem. Z toho vyplývá, že data by měla být navrhována a řízena z pohledu celé organizace. Protože poté budou sloužit cílům organizace. Pro celou množinu dat se používá pojem podniková data (business data), to jsou všechna data potřebná a užívaná v organizaci nezávisle na tom, kde a v jaké formě jsou uložena.

Metoda BSP dále vychází z předpokladu, že informační systém v rámci celé organizace má být plánován shora dolů a implementován po částech zdola nahoru. Přičemž dále uvádí, že plánování shora dolů znamená, že skupina vrcholových vedoucích organizace, složená z ředitelů, profesionálů i odborníků z oblasti informatiky, vytvoří studii, v níž jsou vyjádřeny globální strategické cíle a další důležité informace. Tým provádějící studii tyto informace systematicky zapracovává do architektury informačního systému, která bude podporovat globální strategii organizace. (Řepa, 2007)

Postup metody BSP tvoří celkem 14 kroků. Konkrétně se jedná o následující kroky (Řepa, 2007):

1. Získání zadání od vrcholového vedení.
2. Příprava studie.
3. Zahájení studie.

4. Definování podnikových strategií.
5. Definování podnikových procesů.
6. Definice tříd dat.
7. Analýza současné informační podpory.
8. Projednání výsledků analýzy s vedením.
9. Formulace závěrů analýzy.
10. Definice informační architektury.
11. Určení priorit pro vývoj informačního systému v rámci informační architektury
12. Ověření dopadů studie a navrhovaného postupu z hlediska řízení informačních systémů v podniku.
13. Návrh doporučení a plánu postupu.
14. Prezentace výsledků.

Nejdůležitější jsou kroky 4 až 7, které se označují jako Analýza organizace. Kroky 1 až 3, kroky 13 a 14 a krok 8 patří do oblasti projektového řízení. Kroky 4 až 7 jsou jádrem celého postupu. Kroky 10 až 12 se zabývají určením plánu vývoje informačního systému organizace na základě provedené analýzy.

Všech čtrnáct kroků je důležitých a není možné žádný z nich zcela vypustit, ovšem jednotlivé kroky lze provést do různé hloubky, záleží na konkrétní situaci. (Řepa, 2007)

3.3.3 ISAC (Information System Work and Analysis of Change)

Tato metodika je zaměřena především na vývoj IS, řadí se mezi problémově orientované metody. Byla vyvinuta ve Švédsku v roce 1971. Jejím základem je hledání příčin problémů, které pociťují uživatelé. Potřeba vývoje či i inovace IS se doporučuje pouze tehdy, jestliže IS bude mít vliv na zlepšení práce lidí. Prostý přínos pro organizaci není ještě důvodem k potřebě budování IS. ISAC zdůrazňuje vývoj IS po subsystémech, kdy předpokládá, že řešení subsystémů vyřeší problémy organizace jako celku. (Řepa, 2007)

Fáze ISAC

1. Analýza požadavků na změny
2. Studie činností
3. Informační analýza

4. Návrh systému
5. Úprava prostředí

První tři fáze zahrnují problémově orientované kroky, jsou zaměřeny na uživatele a jejich problémy. Poslední dvě fáze jsou zaměřeny na návrh a implementaci systému zpracování dat. Každá fáze je tvořena několika kroky, včetně technik zahrnujících i předepsanou dokumentaci. (Řepa, 2007)

V první fázi dochází k návrhu změn a k analýze problémů, potřebných k překonání zjištěných problémů. Následuje analýza potřeb. Cílem studie činností je návrh nového funkčního systému, který by měl určitý řád, daná pravidla, postupy a činnosti. Tento navržený systém je detailně popsán. Dalším krokem je vytvoření subsystémů, které mají vztahy k jednotlivým skupinám uživatelů. Každý subsystém se zkoumá samostatně, určují se jeho náklady a přínosy.

Určené informační subsystémy se rozdělí na formalizovatelné a neformalizovatelné. Neformalizovatelným IS může být např. IS založený na kvalifikovaných rozhodnutích, neformálních kontaktech, know-how apod. Formalizovatelné subsystémy se dále rozdělí na ty, které má smysl automatizovat a které ne. Následující fáze může být provedena tehdy, pokud byl v předchozím kroku určen alespoň jeden formalizovatelný a automatizovatelný IS.

Procesy jsou v první řadě chápány jako „black boxes“ (jsou zde vstupy, výstupy, ale nelze rozpoznat vnitřní fungování procesu). Dochází k vytváření různých transformací tak, aby došlo k potřebným výstupům. V dalším bodě dochází k návrhu technologického řešení systému, tedy jaké budou postupy činností jednotlivých procesů. V této fázi se ještě nenavrhuje konkrétní zařízení HW a SW. Dochází k rozdělení procesů na manuální a automatizované. Cílem je návrh programů a databází. V poslední kroku se upravuje vytvořený systém na konkrétní technické prostředí. (Řepa, 2007)

3.3.4 Metodika DEMO prof. Dietze

DEMO neboli Dynamic Essential Modeling of Organizations. Tato metoda podnik a podnikový proces nevidí jako síť činností, ale jako síť komunikace. Komunikace je tak klíčovým pohledem metody na celý podnik.

Organizace sestává ze sociálních jedinců (lidí) nebo subjektů, které vykonávají dva druhy aktů, a to:

- Produkčními akty (P-akty) subjekty naplňují poslání organizace. Produkční akt může být materiální (např. výroba nebo doprava) nebo nehmotný (např. uzavření pojišťovací smlouvy nebo zvolení prezidenta).
- Koordinačními akty (C-akty) subjekty vcházejí do vzájemných vztahů- závazků a podrobují se jim. Tím iniciují a koordinují provádění produkčních aktů.

3.4 Standardy pro modelování procesů

Procesní modelování si žádalo najít společné základy a společné standardy. Existují dvě úrovně těchto standardů:

- Obecné mezinárodní standardy pro modelování procesů - normy
- Konkrétnější standardy vybraných modelovacích jazyků a nástrojů – notace

3.4.1 Obecné mezinárodní standardy

Mezi obecné mezinárodní standardy lze řadit normy:

ISO 9000 definuje obecně přístup k procesnímu řízení v organizacích. (Eiso, 2006)

ISO 9001 specifikuje požadavky na systémy řízení kvality (QMS) ve společnostech, které chtějí a potřebují prokázat svou schopnost trvale poskytovat produkty vyhovující technickým a legislativním předpisům a zároveň produkty odpovídající stále rostoucím požadavkům zákazníků. (eiso.cz)

Standard ISO 14258 – Industrial Automation System – Concepts and Rules for Enterprise Modeling

Tento standard se snaží obecně definovat pojmy a pravidla pro podnikové modely. Mimo jiné doporučuje, jaké elementy by měli být v modelech využívány a navrhuje způsoby definování struktury, chování a hierarchii v organizaci. Jedná se o standard

obecný, nepopisuje konkrétní modelovací metody či jazyky. Vytváří jakási pravidla, která by měla být při tvoření metodik a nástrojů dodržována. (Řepa, 2007; e-ISO, 2006)

Standard ISO 18629 – Process Specification Language

Tento jazyk vznikl hlavně pro podporu výrobních procesů. Do jisté míry se standard zaměřuje na modelování procesů s cílem jejich postupné automatizace, která je u výrobních procesů často žádoucí. (Řepa, 2007; e-ISO, 2006)

Standard CEN ENV 12204.

Jedná se o evropský standard pod záštitou evropské standardizační komise CEN. Tento standard je již bližší praxi. Podnik je chápán jako systém, který tvoří skupina společně působících podnikových procesů, které jsou určeny k zajištění cílů podniku. Tento standard využívá tzv. konstrukty jako základní nástroj pro modelování. Konstrukty vystihují určité skupiny podobných jevů s obdobnými vlastnostmi. Ve standardu je definováno 12 konstruktů (Podnikový objekt, Objektové view, Stav objektu, Produkt, Instrukce, Organizační jednotka, Zdroj, Činnost, Business process, Vztah, Množina schopností, Událost). Tyto konstrukty již představují určitý návrh pro modelování business procesů a jejich prezentaci. (e-ISO, 2006)

3.4.2 Konkrétní modelovací standardy

3.4.2.1 UML – Unified Modelling Language

UML je standardizovaný jazyk. Jedná se o obecný modelovací nástroj, který usnadňuje návrh a vizualizaci různých typů aplikací. UML je dnes používán jako modelovací nástroj na modelování čehokoli. UML umožňuje modelovaný systém zachytit z mnoha úhlů pohledu. A to jak z čistě konceptuálního hlediska, jako je fungování budoucího systému jako celku a jeho návaznost na podnikové procesy a podnik samotný, tak i popisu zcela konkrétních věcí jako struktura daného systému, která pak slouží programátorům jako podklad pro práci. Jeho výhodou je především jeho jednoduchost. Používá se tak pro modelování například organizačních struktur podniku, jednoduchých procesů, cílů podniku aj. Jednoduchost UML modelů tak nejčastěji dovoluje modelovat základní vztahy, procesy, vývojové diagramy, cíle podniku atd. (Žid, 2006)

Jazyk UML je založen na třech elementech, ze kterých je tvořena jeho grafická základna. Těmito elementy jsou předměty, relace a diagramy.

Předměty

Předměty jsou základními prvky modelu, které jsou členěny do několika kategorií.

- Strukturní abstrakce - jsou většinou vyjádřeny plošně, například oválem, obdélníkem atd., jedná se např. o třídy, objekty, případy užití (UC).
- Chování - slouží k znázornění chování mezi objekty. Chování je znázorněno pomocí šipek či čar.
- Seskupení - se užívá k vytváření balíčků, které slučují části diagramu a tím vytváří hierarchické uspořádání.
- Poznámky - blíže určují vlastnosti a chování dalších objektů v diagramu UML.

Relace

Vztahy mezi objekty jsou v jazyce UML vytvořeny pomocí relací. Relace jsou opět členěny do podkategorií dle svého typu.

- Asociace – vyjadřuje přímý vztah mezi objekty. U asociací se očekává, že jsou obousměrné, pokud není vyznačeno jinak. (rovnoprávný vztah)
- Agregace – vyjadřuje vztah, kdy jeden objekt je částí objektu jiného. Speciálním typem agregace je kompozice, která vyjadřuje, že podřízený objekt nemůže existovat bez existence objektu nadřízeného.
- Závislost – použije se, pokud změna v jednom předmětu způsobí změnu v předmětu jiném, nebo mu známým způsobem poskytne požadovanou informaci.
- Generalizace – tato relace je často používána v objektově orientovaných jazycích, jako dědičnost. Tento vztah říká, že níže postavený objekt sdílí atributy a operace nadřízeného objektu. Výše nadřízená třída je označuje jako super class či parent a tří podřízená jako sub class či child. Podřízené objekty nejen že přebírají atributy a operace třídy nadřízené, ale také je doplňují o své vlastní.

Diagramy

Posledním elementem jazyka UML jsou diagramy, které vytváří pohled na vyvíjené systém.

Diagramy UML představují dva základní pohledy na programovaný systém.

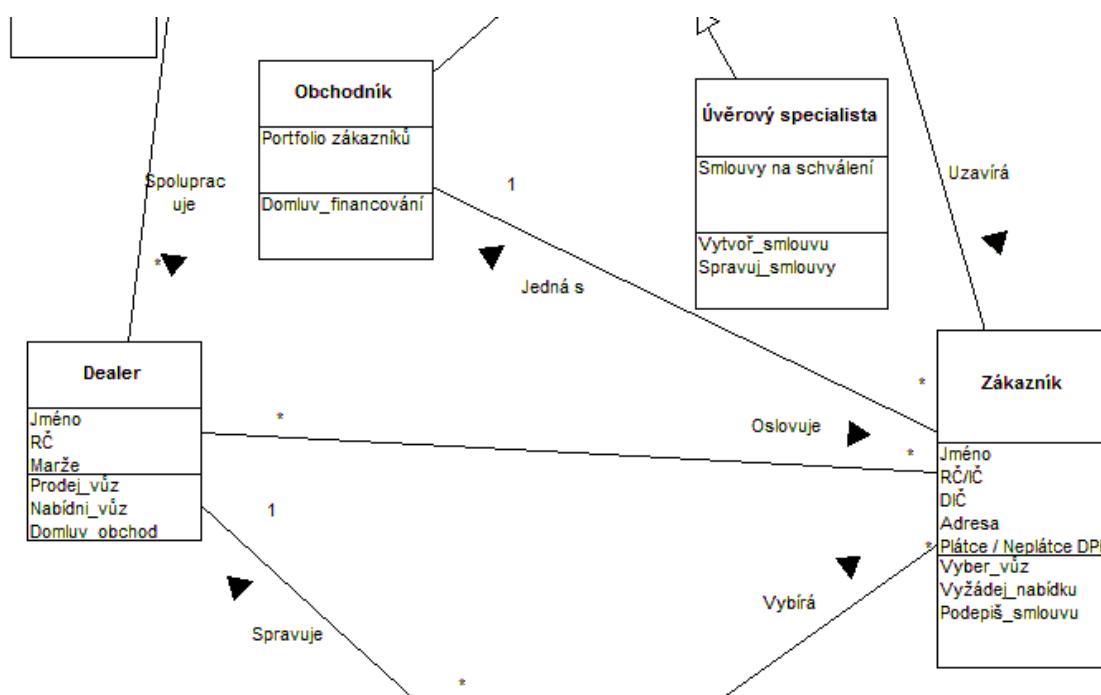
- **Statický pohled** (nebo strukturální), který klade důraz na statické struktury systému pomocí systémových entit a vztahů mezi nimi, které musí být přítomny v modelovaném systému – např. diagram tříd.

- **Dynamický pohled**, který zdůrazňuje chování systému tím, že zobrazuje spolupráce mezi entitami a změny jejich vnitřních stavů – např. stavový diagram.

UML obsahuje velké množství diagramů, v praxi se však užívá vždy jen několik z nich. (Tišnovský, 2005). Níže jsou popsány jen ty nejzásadnější.

3.4.2.1.1 Diagram tříd

Diagram tříd znázorňuje třídy a jejich interakce v popisovaném systému. Třídy úzce souvisejí s popisovanými procesy, v rámci procesu je identifikována jedna nebo více tříd (případně instancí tříd neboli objektů). U každé třídy při jejím návrhu musíme identifikovat její název a atributy, metody a vazby na jiné třídy, které se vztahují k popisované realitě.



Obrázek 6: Výřez z diagramu tříd, zdroj Autor

3.4.2.1.2 Stavový diagram

Tento diagram popisuje všechny možné stavy, kterých může jedna daná třída nabývat.

Zvláštními stavy jsou počáteční a koncový stav objektu. Stav objektu je konkrétní situace, která nastala na objektu. Stav může obsahovat akci či aktivitu. Akce je proces, který je nepřerušitelný, zatímco aktivita je proces, který určitou dobou trvá a je možné ho přerušit.

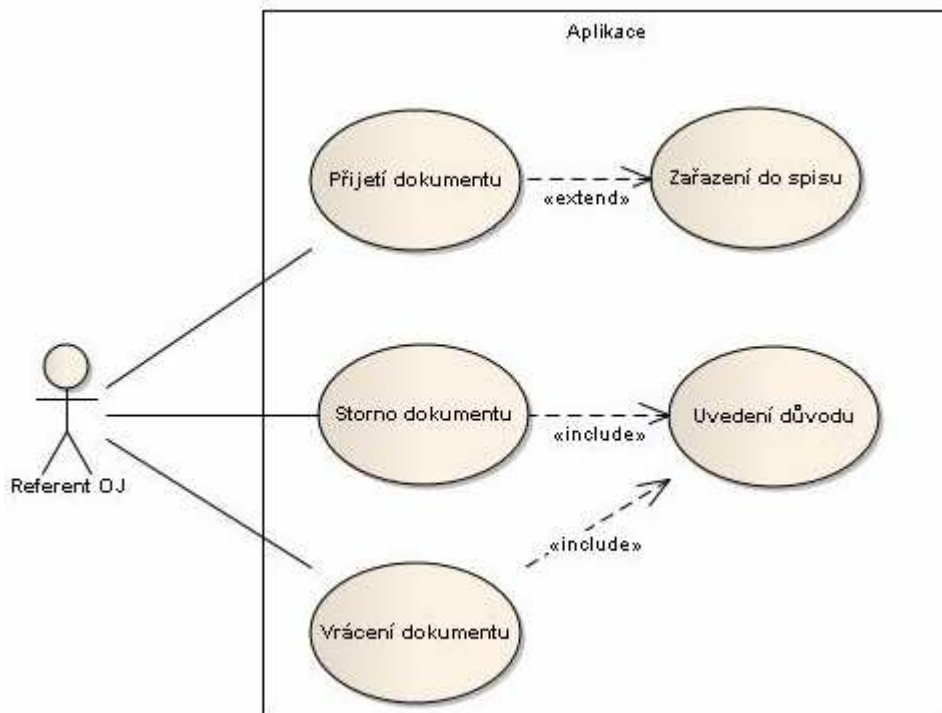
Každý stav má své vstupní a výstupní akce, které jsou dány událostmi „Entry“ a „Exit“. Událost Entry je vykonána ihned po příchodu do daného stavu a naopak Exit se provede jako poslední při odchodu ze stavu. Kromě stavů se v diagramu setkáme s

přechody mezi stavy a také s událostmi, které tyto přechody způsobují. Přejchod udává změnu ze stavu A do stavu B. Přejchod bývá složen ze tří částí. Z události, podmínky a akce. Událost je v diagramu cosi, co nemá časové trvání a bývá příčinou přechodu. Mezi základní typy událostí patří Událost volání, Signální událost či časová událost. Speciálními událostmi jsou „Entry“ a „Exit“, které jsou prováděny jako první resp. jako poslední na daném stavu. Stavové diagramy je vhodné vytvářet pouze pro ty třídy, které vykazují změny chování v čase. (Kanisová, Müller, 2007).

3.4.2.1.3 Use Case diagram

Use Case diagram (česky řečeno případ užití, dále jen UC) je metoda, která slouží k zachycení funkčních požadavků na budoucí systém. Vrana, 2008 uvádí: „ *Use Case je ucelená část funkčnosti, kterou systém poskytuje při komunikaci s aktorem.* “ UC je také vhodný nástroj pro to, aby vývojář konzultoval se zákazníkem všechny možné funkcionality systému, a tím vymezil jeho rozsah. UC tedy může sloužit jako prostředek pro sběr požadavků od zákazníka. Pokud nějaká funkcionality není zachycena v UC, nebude obsažena ani v aplikaci.

Klíčovým prvkem v diagramu UC je **Actor** (aktér), který představuje roli, ve které uživatel přichází do interakce se systémem. Pojmy aktér a role jsou poněkud zavádějící. Role je důležitá, protože uživatelů systému může být několik (účetní, technik, analytik), ale všichni pracují pod jednou rolí (zaměstnanec). Naopak je možné, aby jeden uživatel měl přiděleno několik rolí (zaměstnanec, administrátor). Každý Aktér nemusí vždy vystupovat jako uživatel, může jím být i jiný systém. UC je vždy znázorněn grafickým diagramem, ale také bývá doplněn svým scénářem (Fowler, 2009).



Obrázek 7: Příklad Use Case diagramu

Na obrázku výše uvedeném obrázku je znázorněn zjednodušený případ užití. Referent organizační jednotky je role uživatele, který vstupuje do interakce se systémem. Tento uživatel může vykonat se systémem pouze tři možnosti a žádné jiné. Může dokument přijmout, stornovat, nebo vrátit zpět na podatelnu. Pokud se uživatel rozhodne vrátit dokument zpět na podatelnu či ho stornovat, je nutné provést další operaci, a to uvést důvod vrácení / storna. Pro tyto případy se užívá relace **<<include>>**, která rozšiřuje stávající operaci o další, která je společná pro jiné předcházející operace. Důležité je, že bez tohoto rozšíření není základní UC kompletní. Při užití relace include je důležité dát si pozor na její nadbytečnost. Pokud není rozšiřující UC opakovaný i pro jiné UC, není nutné užívat tuto relaci a je možno oba UC spojit. Dalším typem relace je **<<extend>>** díky které lze stávající UC rozšířit o další, který je však již nepovinný. Na obrázku výše to znamená, že pokud uživatel přijme dokument, může si ho založit do složky, nebo ho může nechat defaultně v aplikaci uložen mezi ostatními dokumenty (Vrana, 2008).

3.4.2.2 Modeling Notation (BPMN)

Business Process Modeling Notation (dále jen BPMN) je velmi rozšířeným standardem pro modelování podnikových procesů. Tento standard v současné době

podporuje konsorcium OMG (Object Management Group) a často se v metodikách využívá jako doplnění jazyka UML, které postrádá nástroj na modelování procesů. Jak již bylo zmíněno výše, i jazyk BPMN užívá graficky lehce pochopitelné znázornění procesů, které je srozumitelné pro všechny aktéry procesní analýzy (programátoři, analytici, vedoucí společnosti, pracovníci). Základními prvky jazyka BPMN jsou procesy, jedná se tedy o procesně orientovaný jazyk (Kanisová, Müller, 2007).

Základním zobrazení ve standardu BPMN je Business process diagram (BPD). Tento diagram se skládá z jednotlivých grafických prvků, resp. grafických symbolů.

Událost

Událost v procesu BPMN je kterákoliv událost jako např. změna stavu, ale i začátek či konec činnosti. Události mohou být dále rozlišeny jako událost **počáteční** (začátek procesu), **koncová** (konec procesu) nebo **mezikrok** (důležitá událost v procesu).



Obrázek 8: typy událostí, zdroj autor

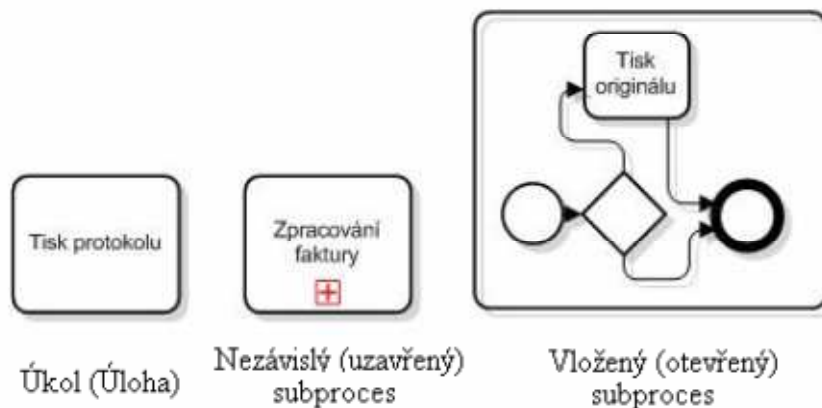
Aktivita

Aktivita patří mezi základní prvky a jsou hierarchické, tedy mohou se skládat z jiných činností. Aktivity mohou být jednoduché či složité. Jednoduché aktivity (Atomické) již nemohou být dále dekomponovány, představují většinou elementární operaci (tzv. task). Složité aktivity jsou složeny z jiných činností (jednoduchých či složených). V BPMN se dále rozeznávají tři druhy Aktivit: procesy, sub-procesy a úlohy (činnosti). (Řepa, 2007).

Proces je definován jako složená činnost, která je v BPD vyjádřena skupinou činností a kontrolních prvků, které určují pořadí, ve kterém budou vykonány. Každý proces se může skládat ze sub-procesů, a ty se mohou opět dekomponovat na další sub-procesy. Každý jednotlivý proces je vyjádřen ve svém bazénu.

Sub-proces je definován také jako složená činnost, která je ovšem součástí jiného procesu. V BPD se znázorňuje jako vložený (otevřený) či nezávislý (uzavřený).

Úloha (úkol) je definována jako elementární činnost, která se dále nedá dekomponovat. V BPD se znázorňuje zaobleným obdélníkem.

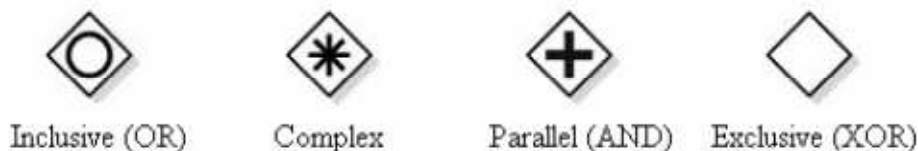


Obrázek 9: Typy činností, zdroj autor

Brána

Brány jsou místa procesu, kde dochází k větvení nebo ke sbíhání běhu procesu. Díky branám lze modelovat všechny typy elementárních logických větví (OR, XOR, AND). Pokud nestačí elementární logické větvení, lze použít tzv. komplexní bránu, ve které lze větvení podmínit např. daty (Řepa, 2007).

- **Synchronní Exklusivní (XOR)** – další běh procesu pokračuje pouze a právě jednou odchozí větví
- **Asynchronní Inklusivní (OR)** - další běh procesu pokračuje jednou nebo více odchozími větvemi
- **Asynchronní Paralelní (AND)** - další běh procesu pokračuje všemi odchozími větvemi



Obrázek 10: Typy bran

Toky

Sekvenční toky znázorňují toky činností, resp. v jakém pořadí budou činnosti vykonávány. Sekvenční tok je znázorněn plnou šipkou, která určuje směr toku. Tok zpráv

znázorňuje zasílání zpráv mezi procesy, kde proces = bazén, tato přerušovaná šipka se tedy užívá při přechodu mezi bazény.

Artefakty

Artefakty zobrazují určitý produkt aplikace. Většinou to bývají dokumenty jako např. smlouva, faktura, a jiné.

Bazén

Bazén definuje nadřizený proces, který je dále v procesní mapě rozkreslován. V záhlaví se uvádí název bazénu, resp. název procesu. Obecné doporučení zní, že pro každý klíčový proces je vhodné vytvořit vlastní bazén.

Plavecká dráha

Pod částí bazénu je jeho dráha, která většinou slouží k oddělení rolí účastníka, který vykonává předepsané činnosti. Díky plaveckým drahám je ihned vidět, které činnosti daný účastník, resp. role, vykonává (Řepa, 2007).

3.4.2.3 Event – driven process chain

Event-driven Process Chain je přední odvětvový standard pro modelování podnikových procesů. Notace, která je netechnicky zaměřená, dovoluje snadno a rychle uživatelům mimo IT dokumentovat a optimalizovat jejich workflow.

Metoda EPC patří k jedné z nejrozšířenějších především proto, že se stala součástí systémů jako SAP R/3 (ERP/WFM) a ARIS (BPR). Podstata metody, jak vyplývá i z jejího názvu, spočívá v řetězení událostí a aktivit do posloupnosti realizující požadovaný cíl. Z obecného pohledu vykonávání procesu událost definuje vstupní podmínku (precondition) uskutečnění aktivity. Ukončení aktivity pak definuje další událost – výstupní podmínku (postcondition), na kterou mohou navazovat další aktivity. Z toho vyplývá, že každá aktivita je vymezena dvěma událostmi, a tak je i jednoznačně definován její začátek a konec. (Vondrák, 2004)

3.4.2.4 Další používané normy a standardy

BPEL Business Process Execution Language (BPEL) je technická norma užívaná k popisu spustitelných procesních modelů určených k integraci, automatizaci a vykonávání. Toto „spouštění“ je zajištěno a webovými službami (web services).

WSDL Web Services Description Language (WSDL) je standard pro popis rozhraní webových služeb (web services). Je používán k modelování dostupných operací včetně adres pro jejich volání.

XPDL XML Process Definition Language (XPDL) je technická norma pro popis procesních modelů, které najdou využití ve workflow produktech. Jejich vykonávání je většinou prováděno uživateli, nicméně může být též splněno webovými službami (web services).

XSD XML Schema Definition (XSD) je standard pro popis dat vyměňovaných mezi webovými službami. XML Schema je komplexní jazyk pro popis typu XML dokumentu. Tento typ dokumentu zahrnuje specifikaci nových XML elementů, jejich atributů a také jejich potomků.

3.5 Metody analýzy a měření procesů

Proces je účinný tehdy, pokud jeho výstup dosahuje plánovaných a požadovaných parametrů, a to jak kvalitativních, tak i kvantitativních. Naproti tomu proces je efektivní, je-li při dosažení všech požadovaných a plánovaných parametrů dosaženo přidané hodnoty, kterou interní či externí zákazník ocení. Při úvaze Paretova principu na efektivnost procesu lze říci, že proces je optimálně efektivní, je-li získáno 80% výsledku při 20% vstupního úsilí. Obecně lze konstatovat, že proces je možné hodnotit z hlediska (Volek,)

- výkonnosti (účinnost, efektivnost procesu)
- variability (proměnlivosti procesu následkem vnitřních a vnějších vlivů)

Pokud chceme analyzovat podnikové procesy, je kromě jejich samotného popsání a zmapování pochopitelně nutné také stanovit jistá objektivní kritéria hodnocení, která musí

odrážet především zadání analýzy a strategické cíle společnosti. Samotné hodnocení podnikových procesů je pak z velké části prováděno na základě měření a monitorování procesů. Díky individuálním požadavkům na procesní analýzu je stanovení společných univerzálních metrik hodnocení dosti obtížné. V obecné rovině však můžeme rozdělit hodnocení procesů na základě tří dimenzí (Jureček, 2010):

- První dimenze představuje sledování specifických kritérií vycházejících především z grafického vyjádření procesů.
- Druhá dimenze se zaměřuje na hodnocení procesu z pohledu podílu na plnění podnikových cílů.
- Třetí dimenze pak hodnotí procesy na základě jejich průběhu, kdy sledujeme především jejich účelnost, efektivitu, adaptabilitu a uspořádání.

V praxi nejpoužívanější hodnocení procesů obvykle spadá do druhé a třetí dimenze, kdy se můžeme setkat s hodnocením zohledňujícím konečnou hodnotu, která je poskytnuta zákazníkovi, hodnocením z pohledu možnosti automatizace činností, z pohledu plynulosti, dostupnosti zdrojů, atd. Pro to, abychom byli schopni procesy hodnotit, je potřeba dostatek odpovídajících informací a dat. Velkou část těchto informací získáme již při samotném popisu a mapování procesů, pro některá kritéria hodnocení nám však tyto informace nestačí. V těchto případech je pak nutné přistoupit k získání těchto chybějících dat prostřednictvím monitorování a měření (Jureček, 2010)

Při měření podnikových procesů lze rozlišit tři typy metrik:

- Výkonové metriky reprezentované klíčovými ukazateli KPI (Key Performance Indicators). Příkladem KPI může být například celková doba schvalování žádosti o půjčku.
- Významové, či výsledkové metriky KGI (Key Goal Indicators), které zachycují naplňování podnikových cílů. Příkladem KGI může být zvětšení počtu uzavřených smluv díky zvýšení spokojenost zákazníků.
- Klíčové ukazatele agility KAI (Key Agility Indicators), měřící zejména pružnost podnikání, tzn. schopnost rychle reagovat na podněty. Příkladem KAI může být schopnost reakce na výpadek poptávky.

3.6 Přístupy k optimalizaci podnikových procesů

Aby byl jakýkoliv proces efektivní, musí být průběžně zlepšován – optimalizován. Pro podnik to znamená neustálé zlepšování procesů. Zásadní podmínkou pro zlepšování procesů je znalost údajů o jeho výkonnosti, efektivitě a schopnosti změřit změnu (optimalizací), což zjistíme z předchozí analýzy a důkladného změření procesů. Významnost průběžné optimalizace procesů spočívá v trvalém přizpůsobování procesu změnám, nejen uvnitř organizace, ale hlavně v okolí podniku. Tato průběžná optimalizace je jednou ze záruk pro udržení konkurenceschopnosti konkrétní organizace.

Pro optimalizaci podnikových procesů bereme v úvahu následující aspekty:

- Možná změna průběhu procesu, tzn., vyhledání místa možného přerušení procesu
- Změna organizační příslušnosti a kvalifikace pracovníků za účelem zlepšení průběhu celého procesu zpracování
- Snížení počtu dokumentů vedoucí k urychlení toku a dat
- Úvahy o outsourcingu (změna interně vytvářených výkonů na externí)
- Zavedení nových výrobních zdrojů a informačních technologií vedoucí ke zlepšení funkce procesu

V zásadě existují dva základní přístupy k optimalizaci podnikových procesů:

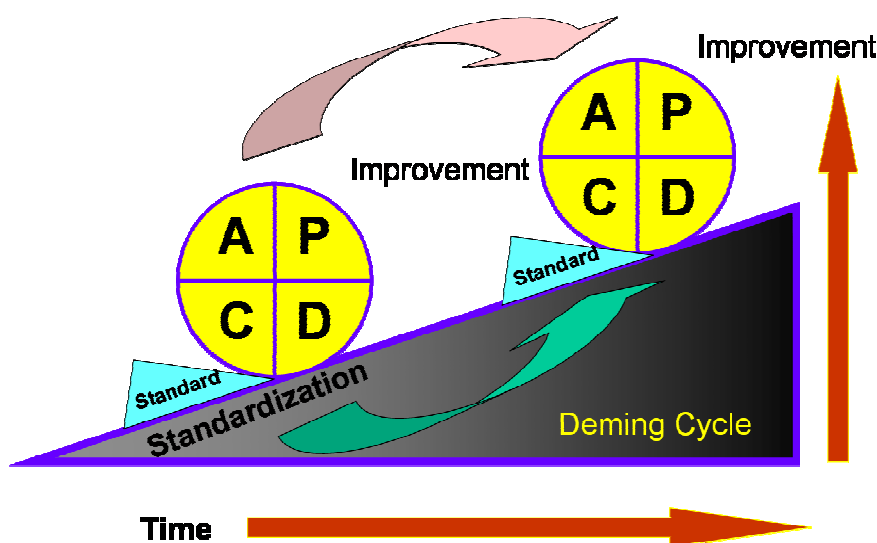
- Radikální zlepšování procesů předpokládá, že jednorázová změna je nezbytná pro tzv. narovnání procesů, které způsobí dramatickou změnu výkonnosti v podniku. Jedná se o takzvaný Business Proces Reengineering (BPR)
- Kontinuální zlepšování procesů předpokládá, že jednorázová změna v podniku může být efektivní, ale i nedostatečná, a dokonce škodlivá. Proto usiluje pouze o postupnou změnu podnikových procesů, která je pro organizaci lépe přijatelná. Jedná se o takzvaný Business Proces Improvement (BPI). (Basl, Tůma, Glasl, 2002)

3.6.1 Přístupy založené na Business Proces Improvement

3.6.1.1 Demingův cyklus – PDCA

Cyklus PDCA byl vytvořen Walterem Shewhartem v roce 1930. Následně jej pro zlepšování kvality využil a rozpracoval Edwards Deming. V dnešní době je většina modelů pro zlepšování procesů založena na postupu PDCA, který zavedl W. Edwards Deming. Zkratka PDCA je složena z prvních písmen anglických slov Plan, Do, Check a Act.

- **P - Plan (plánuj)** – definuje, co a jak chceme zlepšovat. Prověření současného výkonu a posouzení případných problémů či omezení procesů. Shromáždění dat o stěžejních problémech a zaměření se na jejich hlavní příčiny. Vypracování návrhů možných řešení a plánu provedení nejvhodnějšího řešení.
- **D – Do (proved' - dělej)** – definuje realizaci plánu a jeho zavedení do praxe. Po vypracování plánu je jeho zavedení dalším krokem, jedná se o zavedení popsanych plánovaných činností a testování účinnosti zamýšleného řešení.
- **C – Check (kontroluj)** – definuje přezkoumání, zda jsme dosáhli cílů. V této fázi následuje sledování dosažených výsledků a jejich porovnání s plánem. Prověření, zda je původní problém skutečně řešen, zhodnocení výsledků testu a posouzení, zda bylo plánovaných výsledků dosaženo.
- **A – Act (akce - jednej)** – definuje, jaká opatření musíme zavést pro dosažení zlepšení. Liší-li se výsledek od očekávání a problém stále setrvává, hledá se příčina problému. Nový plán zaměřujeme na odstranění příčiny. Je-li problém úspěšně odstraněn, provedeme závěrečný krok, všechny potřebné změny zavést/standardizovat do procesů nebo systému.



www.totalqualitymanagement.wordpress.com

Obrázek 11: Demingův cyklus (Wordpress.com)

Cyklus PDCA představuje metodu zlepšování s univerzálním použitím. Tento cyklus lze použít jako nedílnou součást procesu, který se plánuje, realizuje, kontroluje a

zlepšuje. Jeho využití je vhodné nejenom pro proces neustálého zlepšování, který vyžaduje norma ISO 9001, ale lze ho využít i při změnovém řízení či při zavádění procesního řízení.

Cyklus PDCA popisuje soubor činností, jejichž cílem je zlepšení a zdokonalení. Tento cyklus začíná rozborem současné situace, kdy jsou opatřena data pro formulaci plánu opatření pro zlepšení. Po kontrole stanoveného plánu dochází k jeho naplnění. Následuje fáze ověření splnění plánu a zjištění, zda bylo dosaženo zlepšení. Po splnění plánu je posledním krokem standardizace použitých metod a jejich další používání. Principem cyklu je neustálý koloběh. Jakmile je dosaženo zlepšení, stane se z něho standard, výchozí bod pro nová zlepšování. (Grman, 2013)

3.6.1.2 KAIZEN

KAIZEN vznikl v Japonsku po druhé světové válce a jeho základním principem je neustálé zlepšování. Je považován za velmi úspěšnou metodu optimalizace procesu, který ovlivnil firmy jak v Americe, tak i v Evropě, v dnešní době již ve velké míře proniká i do českých firem. Podstatou přístupu KAIZEN je postupná optimalizace a vylepšování postupů, tzv. metodika malých krůčků. KAIZEN vychází ze čtyř základních principů: dělat malé věci, zítra musí být lépe než dnes, nasazovat a udržovat vysoký standard a dívat se na spolupracovníky na všech úrovních jako na zákazníky. KAIZEN vyžaduje, aby se na postupném zlepšování aktivně účastnili všichni zaměstnanci podniku, od managementu až po výrobní dělníky. Aktivitou se rozumí navrhování nápadů na zlepšení procesu, která jsou kolektivně diskutována. Tímto přístupem se mimo jiné dosáhne i lepší komunikace v organizaci, zvýšení motivace mezi zaměstnanci, dochází ke snižování chyb v procesu, zmetkovosti, k úspoře času a celkovému zlepšení efektivity daného procesu. (Basl, 2002)

3.6.1.3 Total Quality Management (TQM)

TQM je podniková strategie, která staví do popředí spokojenost zákazníka, která je získána díky poskytování kvalitních podnikových procesů a činností.

ISO (International Organization for Standardization) definuje TQM takto:

„TQM je manažerský přístup určený pro organizaci, soustředěný na kvalitu, založený na zapojení všech jejích členů a zaměřený na dlouhodobý úspěch dosahovaný prostřednictvím uspokojení zákazníka a prospěšnosti pro všechny členy organizace i pro společnost.“

Z definice je vidět, že filozofie TQM zahrnuje a vzájemně integruje řadu různých dimenzí - marketing, vedení, inovace, strategii i uspokojení zájmových skupin. Dá se říci, TQM je celostní přístup ke kvalitě podobný přístupu řady ISO 9000 (který má největší uplatnění v Evropě). Zavedení TQM však bývá náročnější, protože obsahuje více měkkých faktorů.

3.6.2 Business Proces Reengineering – BPR

Reengineering procesů je na rozdíl od postupného zlepšování procesů radikálnějším svým přístupem ke změně. V extrémním pojetí považuje stávající procesy za nevyhovující a klade si za cíl jejich absolutní nahrazení nově vytvořeným optimálním procesem nebo může být jeho pomocí realizováno vylepšení procesu stávajícího.

Václav Řepa, ve své knize *Podnikové procesy, Procesní řízení a modelování*, o BPR uvádí: Bezpochyby nejslavnějším dílem o procesním reengineeringu, je kniha H. Hammera a J. Champyho (Hammer, M., Champy, J., 1993). Tato kniha, která se později stala skutečným manifestem reengineeringu, jej definuje jako „*Radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení v kritických parametrech výkonnosti, jako jsou kvalita, služby a rychlost.*“ Případové studie popisované v této knize uvádí příklady, kdy došlo i ke stonásobnému zlepšení výkonnosti firmy. Tato tvrzení se pochopitelně setkávala se značnou nedůvěrou u manažerů velkých firem s desítkami let zkušeností, kvalitními a dobře motivovanými zaměstnanci a nejmodernějšími technologiemi, kteří si tedy dovedli jen stěží představit, že by svoji práci mohli dělat tak špatně, že jí lze stonásobně zefektivnit. (Řepa, 2007)

V první fázi BPR dochází k definici rozsahu projektu a jeho cílů. Na první část navazuje druhá fáze, která obsahuje důkladnou analýzu potřeb zákazníků a zaměstnanců, ale i ostatního podnikového okolí. Ve třetí fázi nastává formulace nových procesů a jejich vzájemné závislosti. V další fázi je naplánován přechod na nově vytvořené procesy, za pomoci připraveného plánu akcí, jejímž cílem je překlenout přechod mezi stávajícími a novými procesy. Na základě plánu akcí dochází v poslední fázi k implementaci.

Podle rozsahu změn podniku rozlišujeme 3 druhy BPR.

- Mírná forma BPR – výkonní pracovníci pracují zhruba stejně, mají lepší podporu.
- Střední forma BPR – doplňují se některé další činnosti na operativní úrovni.
- Těžká forma BPR – úplná reorganizace.

3.6.3 Workflow

Workflow představuje novou vlnu v řízení procesů v podniku. Znamená automatizaci celého podnikového procesu nebo jeho části, během níž jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle sady procedurálních pravidel tak, aby se dosáhlo celkových/globálních podnikových cílů, nebo se k jejich plnění výrazně přispělo. Workflow lze shrnout jako určitý tok informací v procesu, a způsob jakým jsou tyto procesy automaticky řízeny. Čím efektivněji jsou procesy řízeny, tím více lze snížit náklady podniku, zkrátit výrobu, zrychlit realizaci změn a zlepšit servis poskytovaný zákazníkovi. (Carda, Kunstová, 2003)

Jednotlivé workflow systémy lze dle Carda, Kunstová (2003) rozdělit na:

- Administrativní - slouží k vyřizování každodenních rutinních činností, které jsou v podniku zavedeny a týkají se administrativy. U těchto činností nebývají časté odchylky. Z tohoto důvodu jsou často tyto procesy spojeny s předem nastavenými formuláři či jinými nadefinovanými dokumenty. Příkladem může být proces zpracování objednávek.
- Ad hoc - podobný administrativním procesům. U typu Ad hoc dochází k častým odchylkám a je nutná samostatnost v hledání obdobného řešení. Příkladem činnosti je vyřízení nestandardní objednávky.
- Kolaborativní - klade důraz na týmovou spolupráci. Na procesu spolupracuje více lidí a výsledkem je souhrn práce všech členů týmu. Tyto procesy nemají předem jasně danou strukturu. Příkladem je zpracování kupní smlouvy, návrh nového výrobku aj.
- Produkční - odpovídá hlavním podnikovým procesům. Produkční procesy jsou důkladně strukturovány. Z hlediska vysoké důležitosti těchto procesů je kladen důraz na rychlost odezvy, ošetření možných odchylek. Mnoho produkčních procesů je propojeno s dalšími aplikacemi. Příkladem je žádost o poskytnutí úvěru aj.

4 Případová studie

Z důvodu nutnosti dodržení interních směrnic společnosti, jejíž data jsou v práci použita, bude název společnosti v popisech nahrazen obecným názvem „Společnost“.

4.1 Představení Společnosti

Společnost byla založena v roce 1995 s cílem poskytovat financování pro vozy své mateřské společnosti a služby s tím spojené. Za dobu svého působení na českém trhu se společnost několikrát přejmenovala a zařadila se mezi 7 největších leasingových společností v České Republice.

Společnost nabízí v úzké spolupráci se svou mateřskou firmou širokou škálu atraktivních finančních a pojistných produktů. Společnost, stejně jako výrobce vozidel, se při poskytování finančních služeb řídí požadavky a potřebami klientů. Cílem je být pro klienty spolehlivým partnerem ve všech otázkách týkajících se financování a pojištění.

Společnost je zaměřena na financování a pronájem vozidel značek patřících do koncernu mateřské firmy a některých spřízněných značek. Exkluzivní zaměření na tyto značky a pravidelné rozšiřování a aktualizace finančních produktů a ostatních služeb přináší pro zákazníky řešení šitá na míru, která zohledňují jejich individuální potřeby. Mezi zákazníky Společnosti se řadí především střední a malé firmy. Své služby však poskytuje také velkým a kapitálově silným tuzemským i zahraničním společnostem.

4.1.1 Portfolio služeb Společnosti

Společnost nabízí 2 základní typy financování:

➤ Úvěrové financování

Financování koupě vozidla úvěrem je nejjednodušší způsob. Jedná se o pouhé zapůjčení peněz, kdy společnost zaplatí dealerovi cenu za vůz a zákazník ji i s úroky splácí. Vůz zůstává v majetku kupujícího a úvěr lze poskytnout i zpětně po vlastním nákupu vozidla.

➤ Leasing

Společnost nabízí 3 typy financování pomocí leasingu:

○ **Finanční leasing**

Finanční leasing (FL) je jeden z možných finančních produktů pro případ, že se po ukončení leasingové smlouvy chce zákazník stát vlastníkem vozu. FL je určen zejména k

financování osobních a užitkových vozidel. Produkt lze vždy doplnit o velmi výhodné pojištění. Pokud má zákazník zájem o naprosto bezstarostné provozování vozidla, je do splátek možné sjednat rovněž širokou škálu servisních služeb, takže se nebude muset obávat jakýchkoliv neočekávaných výdajů spojených s provozem svého vozidla.

Potřebuje-li zákazník snížit měsíční splátky, může využít produkt Flexi Leasing se zvýšenou zůstatkovou hodnotou. Po ukončení leasingové smlouvy Flexi Leasing si vůz může ponechat, nebo jej prodat zpět prodejci a uzavřít leasingovou smlouvu na zcela nový automobil. Společnost dále nabízí možnost následného profinancování zůstatkové hodnoty stávajícího automobilu. V případě, že zákazník preferuje nízkou zůstatkovou hodnotu, je možné prodloužit dobu financování až na 72 měsíců.

○ **Operativní leasing**

Operativní leasing (OL) je moderní a efektivní produkt určený pro společnosti, které mají zájem o rychlou obnovu vozového parku. Doba trvání leasingové smlouvy je v podstatě libovolná. Při uzavření smlouvy je dojednan předpokládaný kilometrový proběh, po skončení smlouvy se vůz vrátí prodejci a zákazník si může odvézt opět nový vůz. Další výhodou OL je také například odstranění rizik spojených s vlastnictvím vozidla a poklesu zůstatkové hodnoty vozidla. Rychlá obměna vozového parku umožňuje splňování nejpřísnějších ekonomických, bezpečnostních a ekologických nároků.

Do splátek je možné sjednat kromě pojištění rovněž širokou škálu servisních služeb, takže se zákazník nebude muset obávat jakýchkoliv neočekávaných výdajů spojených s provozem Vašeho vozidla. Během smlouvy z auta zaplatí pouze to, co „ojezdí“. Administrativní služby jako je např. správa silniční daně a rozhlasových poplatků dále usnadní správu vozového parku.

○ **Krátkodobý pronájem užitkových vozů**

Moderní produkt pro užitková vozidla charakterizovaný spojením finančních, servisních a administrativních služeb s cílem poskytnout zákazníkům užitkových vozidel komplexní službu s minimálními náklady a minimálním rizikem. Produkt integruje ve smlouvě o operativním nebo finančním leasingu další služby, jako jsou pravidelné kontroly vozidla, jeho opravy, výměny pneumatik nebo úhrady dálničních poplatků, atd.. Zákazník si volí kilometrový proběh, dobu nájmu a hradí pouze nájemné za užívání Vámi zvoleného automobilu. Zákazník v měsíčním nájemném platí z ceny vozidla pouze to, co z vozidla

„ojede“, tedy ve vztahu k celkové délce pronájmu a celkovému počtu ujetých kilometrů.

Hlavní výhody produktu:

- Ve splátce jsou zahrnuty veškeré nebo vybrané servisní výkony (servisní prohlídky, opravy, příp. výměny agregátů) a kalkulace těchto nákladů vychází z podmínek pro velkoodběratele.
- Je vyloučeno riziko placení nečekané opravy, jakož i problémy s placením servisních výkonů v servisním středisku.
- Možnost se plně věnovat své činnosti a o provoz vozidel se stará autorizovaný servis.
- V účetnictví je měsíčně zpracována jenom jedna splátka a ta je zaúčtována přímo jako náklad.
- Transparentní přehled nákladů spojených s provozem vozidla.

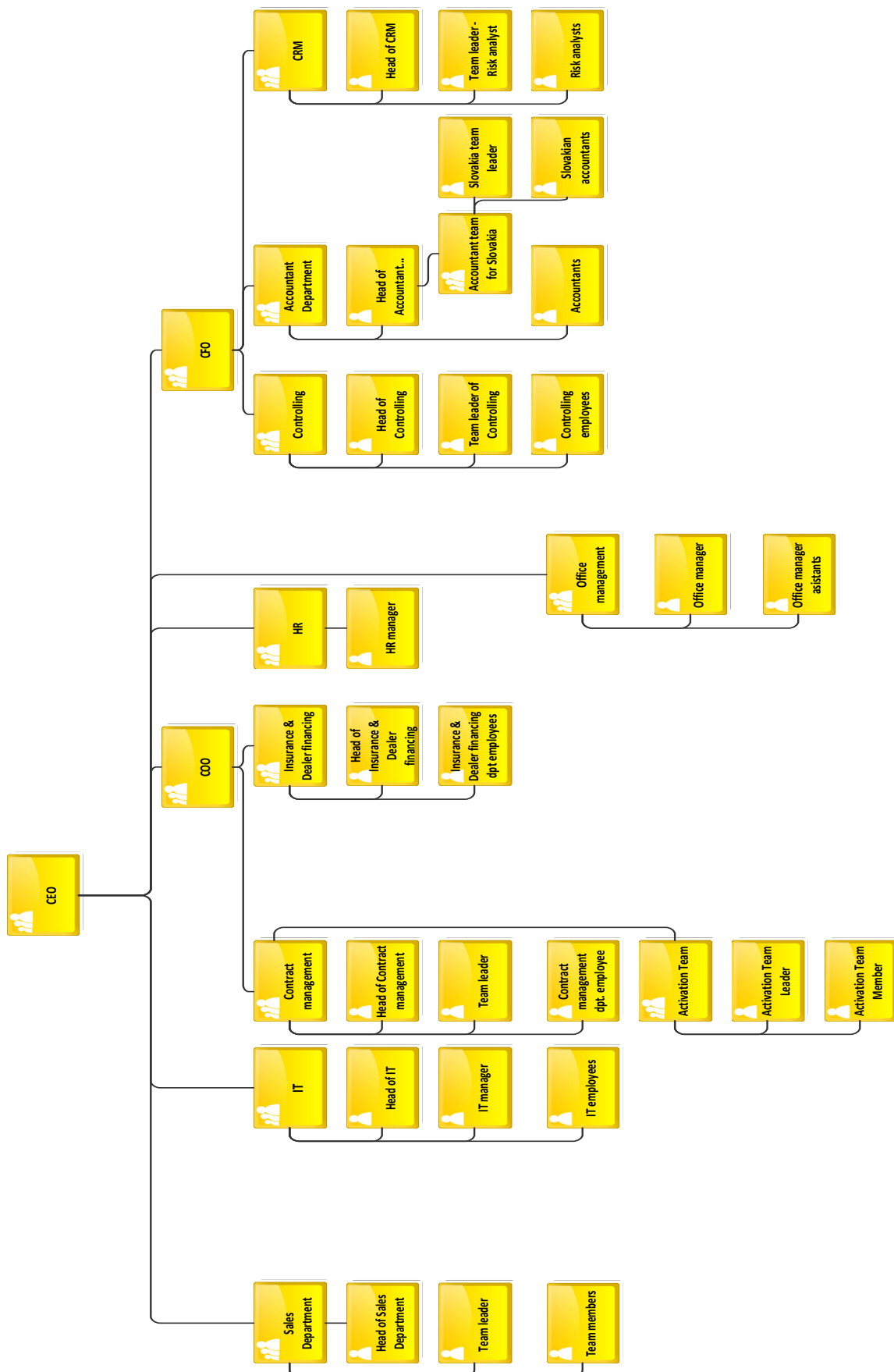
Dále Společnost nabízí komplexní služby v oblasti pojištění vozidel ve spolupráci s pojišťovnami Allianz, Uniqa, Kooperativa a Česká. Pojištění je uzavíráno spolu se smlouvou o financování, zákazník tedy odjíždí s pojištěným vozem a odpadá mu další nezbytná administrativa s tím spojená.

4.1.2 Organizační struktura Společnosti

V čele společnosti stojí jednatel, který dohlíží na fungování všech procesů, a jsou mu předkládány reporty o výkonnosti firmy. Jednatel se zodpovídá za činnost a výsledky společnosti u vlastníka společnosti, jímž je společnost vlastnící celý koncern.

Přímými podřízenými jednatele jsou finanční a provozní ředitel, kteří dále formálně dohlíží na chod jednotlivých oddělení.

Jednotlivá oddělení společnosti mají na starost poskytování komplexních služeb zákazníkům, jako vyřizování nových obchodů, reklamací či upomínkování neuhrazených splátek.



Obrázek 12: Organigram, zdroj autor

4.1.2.1 Obchodní oddělení (OO)

Toto oddělení má na starosti uzavírání nových smluv o financování nebo poskytování služeb s financováním spojených (pojištění, servisní služby). Pracovníci OO přímo komunikují s prodejci vozů z autorizovaných dealerství i samotnými zákazníky. Zaměstnanci OO jsou kompetenčně rozděleni na týmy dle oblastí České Republiky, ve kterých působí autorizovaní dealeři mateřské společnosti, ale i dle oblasti zájmu zákazníků na osobní, užitkové a nákladní vozy.

Klíčové procesy OO:

- Kontaktování zákazníků
- Vytváření a uzavírání nových smluv

4.1.2.2 Správní oddělení (SO)

Toto oddělení, jak již svým názvem napovídá má na starosti správu a ukončování aktivních smluv. Pracovníci SO jednájí přímo se zákazníky pomocí emailové i listinné korespondence a telefonátů. Jedná se zejména o upomínkování a vymáhání neuhrazených splátek, upomínkování a vymáhání nedodaných technických průkazů¹ a uzavírání smluv o změnách ve smlouvě či o předčasném ukončení aktivních smluv.

Klíčové procesy SO:

- Ukončování aktivních smluv
- Upomínkování a vymáhání dlužných splátek a úroků z prodlení
- Upomínkování a vymáhání dlužných technických průkazů

4.1.2.3 Credit Risk Management - Úvěrové oddělení (CRM)

Oddělení CRM, někdy také nazýváno úvěrové oddělení, má na starosti schvalování žádostí o poskytnutí financování jednotlivým zákazníkům. Klient s pracovníky tohoto oddělení přichází do styku zprostředkovaně přes pracovníky OO. Pracovník tohoto oddělení určuje předpokládanou bonitu zákazníka na základě již dříve uzavřených smluv a dodržování termínů splátek, hospodářských výsledků za poslední dva roky a z nich plynoucích ukazatelů výkonnosti firmy, dále je k posouzení používán mj. Systém

¹ Dle interních směrnic společnosti je zákazník povinen uložit originál velkého technického průkazu vozu po dobu financování v trezoru společnosti.

Sledování Vazeb, ze kterého jsou patrné vazby klienta na rizikové právnické i fyzické osoby. Na základě posouzení všech ukazatelů rizikovosti je dále stanovena minimální výše akontace, se kterou bude úvěr či leasing klientovi poskytnut.

Klíčové procesy CRM:

- Vytváření ratingu u ratingových zákazníků²
- Schvalování poskytnutí financování
- Hodnocení bonity jednotlivých klientů

4.1.2.4 Aktivační tým (AT)

Členové AT mají na starosti kontrolu smluvních dokumentů a jejich zanesení do IS před předáním faktur k vyplacení na účtárnu. Aktivací smlouva přechází z kompetence OO na SO.

Klíčové procesy AT:

- Kontrola správnosti a kompletnosti smluvních dokumentů
- Vytváření reportů o chybějících dokumentech
- Předávání faktur účetnímu oddělení

4.1.2.5 Účetní oddělení (ÚO)

Úkolem účetního oddělení je evidence a výplaty faktur, za vozy zakoupené zákazníky firmy, zaúčtovávání došlých splátek a dále mimo jiné evidence a výplaty za služební cesty a další úkoly spojené s chodem každé firmy.

Klíčové procesy ÚO:

- Výplaty přijatých faktur
- Evidence došlých splátek

4.1.2.6 Oddělení Project and Insurance Management, Dealer financing (Proj)

Toto oddělení má na starosti komunikaci a spolupráci s pojišťovny, nastavování a správu pojistných produktů v IS a v neposlední řadě také správu pojištění flotily firemních vozů a financování dealerů.

Klíčové procesy Proj:

² Ratingový zákazník je zákazník, který dosáhl objemu financování nad 500.000EUR

- Získávání individuálních sazeb pojištění
- Získávání akčních sazeb pojištění do komplexních produktů

4.1.2.7 Controlling (CTRL)

Členové oddělení Controllingu mají na starosti sledování klíčových ukazatelů fungování společnosti a upozorňují na jejich změny. V závislosti na výši provozních nákladů (OPEX) také nastavují hodnoty RORAC pro jednotlivé tržní segmenty tak, aby právě provozní náklady byly dostatečně pokryty.

4.1.2.8 IT oddělení

Členové IT oddělení mají na starosti zejména podporu fungování stávajícího IS, nápravu chyb, vytváření nových modulů, ale také správu všeho HW a ostatního SW vybavení firmy.

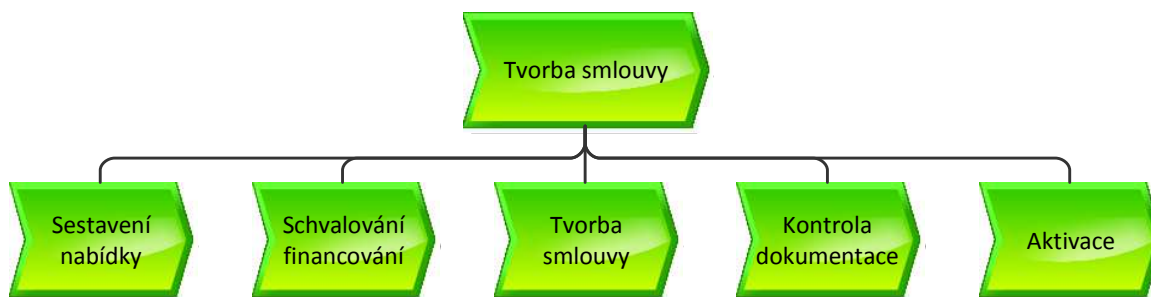
4.2 Analýza chodu obchodního oddělení

Vzhledem k tomu, že autorka práce má vlastní pracovní zkušenost na obchodním oddělení Společnosti, je v praktické části věnována pozornost právě tomuto oddělení. Výchozí hypotéza je dána ohlasy zaměstnanců obchodního oddělení, že všechno trvá moc dlouho. V analytické části budou tedy rozebrány jednotlivé procesy na tomto oddělení, abychom zjistili, zda je v možnostech členů obchodního oddělení dobu trvání procesů zkrátit. Doba trvání jednotlivých činností je odpozorována z praxe autorkou práce.

Obchodní oddělení čítá 8 stálých zaměstnanců, včetně vedoucího (tzv. senioři) a 4-7 praktikantů. Praktikanti jsou studenti vysokých škol, kteří fyzicky zajišťují chod tohoto oddělení. Mají na starosti vše, co jim senioři přidělí, od vytváření nabídek, třídění a dokumentace smluv, jejich vytváření, přetváření, zasílání různých dokumentů na dealerství či fyzické doplňování chybějících kancelářských potřeb na oddělení.

Hlavním úkolem obchodního oddělení je uzavírání smluv o financování, pojištění a zajišťování převodů stávajících smluv. Ve spolupráci s oddělením marketingu a oddělením product development také vytváření nových akčních finančních produktů, které by mohly být pro zákazníky zajímavé a přesvědčily je k výběru financování u Společnosti.

4.2.1 Proces vytváření smlouvy



Obrázek 13: Tvorba přidané hodnoty, zdroj autor

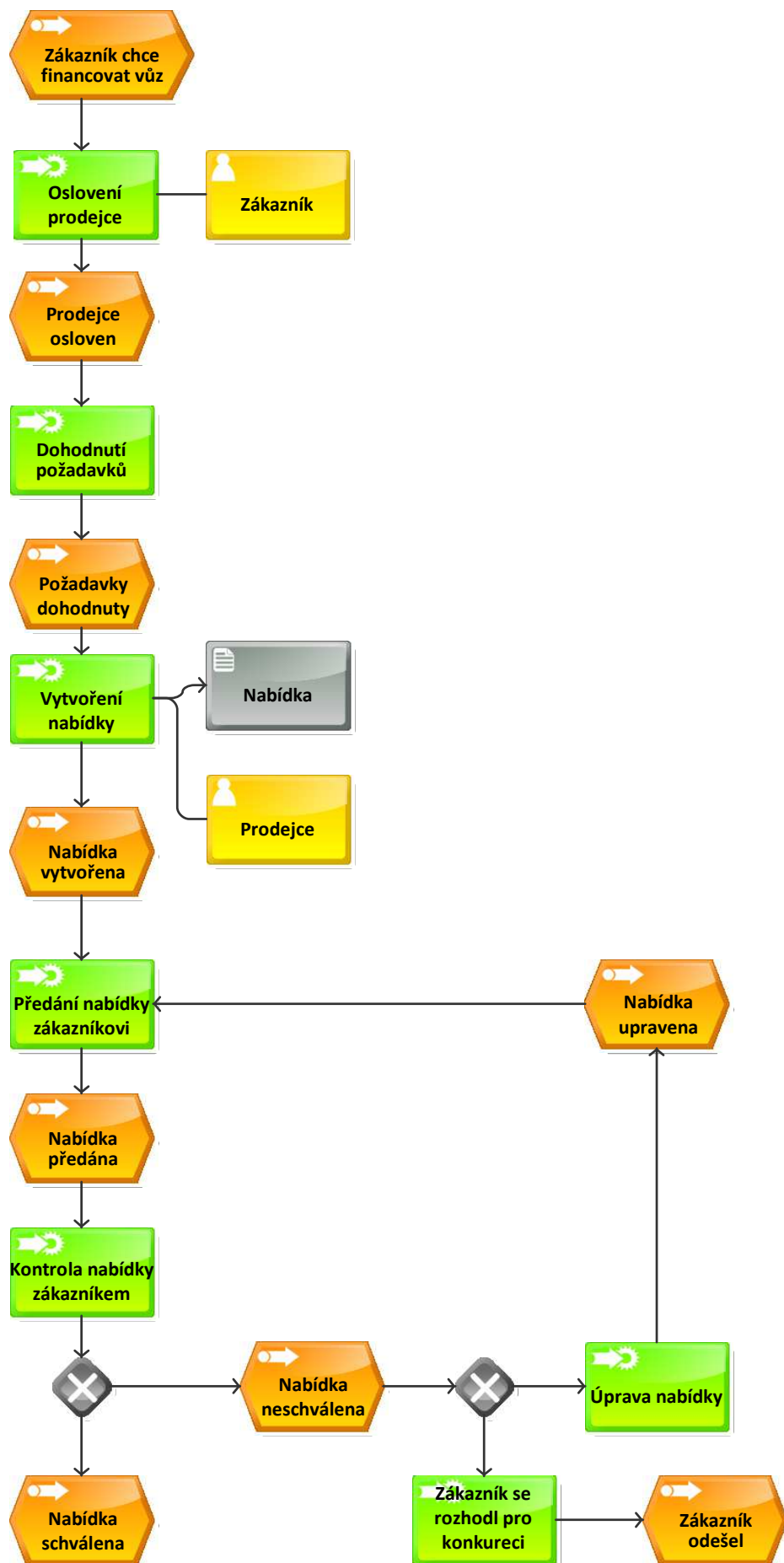
4.2.1.1 Sestavení nabídky

Ve chvíli, kdy se zákazník rozhodne pro koupi vozu dané značky a nemá dostatek finančních prostředků, má možnost oslovit prodejce na dealerství se žádostí o nabídku financování. Prodejce poté může žádat zaměstnance leasingové společnosti - obchodníka o tuto nabídku dvěma způsoby:

- Telefonicky
- Emailem

V obou případech je nutné obchodníkovi sdělit typ vozu, cenu, typ a délku požadovaného finančního produktu, zda je zákazník plátcem DPH a jestli má zájem o přidání pojištění do financování. Potíž může nastat ve chvíli, kdy je možné zákazníkovi nabídnout akční produkt se subvencí od dodavatele vozu, potom již nesmí být vůz nabízený dealerem v jiné subvencované akci. Ne vždy prodejce ví, které produkty jsou subvencované, a je nutné se zpětně dotazovat, zda je nabízený vůz v akci, aby se subvence nepřekrývala.

Poté obchodník vytvoří požadovanou nabídku, popřípadě nabídky v případě více produktů, či různých dob financování a zašle je na email prodejci na dealerství a případně i samotnému zákazníkovi. Ve chvíli kdy se zákazníkovi „nelíbí“ navržená nabídka, je možné požádat obchodníka o jisté vylepšení nabídky v podobě snížení úroku, či sám prodejce může nechat nastavit do nabídky nižší paušální poplatek, který jde za dealerem. Pokud ani po vylepšení není zákazník spokojen, nezbyvá než se se zákazníkem rozloučit, což se ale nestává v mnoha případech.



Obrázek 14: Sestavení nabídky, zdroj autor

Časová analýza sestavení nabídky

Činnost	Minimální doba trvání	Maximální doba trvání
Oslovení prodejce	1	10
Dohodnutí požadavků	3	10
Vytvoření nabídky	2	10
Předání nabídky zákazníkovi	2	2
Kontrola nabídky zákazníkem	2	dny
Úprava nabídky	2	10
Celkem	12	několik dní

Tabulka 1: Časová analýza sestavení nabídky, zdroj autor

V této části procesu není prostor na velké změny, protože činnosti *Oslovení prodejce*, *dohodnutí požadavků*, *kontrola nabídky zákazníkem* nejsou vázány na činnost obchodního oddělení, a nelze je tedy ovlivnit.

Činnosti *Vytvoření nabídky* a *Úprava nabídky* jsou celou svou dobou závislé na obchodníkovi, ale celková doba jejich trvání záleží na požadavku zákazníka, některé nabídky lze vytvořit pár kliknutími, ale u některých je nutné dopočítat různé hodnoty pro ověření správnosti.

Propastný rozdíl mezi minimální a maximální dobou trvání nelze z větší části ovlivnit, tato část procesu tvorby přidané hodnoty se tedy jeví jako správně nastavená.

4.2.1.2 Schvalování financování

Proces schválení financování začíná ve chvíli, kdy zákazník odsouhlasí předloženou nabídku. Nejjednodušší způsob, jak nechat schválit financování je, pokud zákazník – ne soukromá osoba může složit více než 30% zálohu. Tomuto produktu se říká Easy Lease 30+ (dále jen EL30+) a jedná se o zjednodušený způsob, při kterém společnost garantuje podpis smlouvy do 30 minut. Tento produkt má však i další omezení a není možné ho použít vždy i přesto, že zákazník skládá vyšší než 30% akontaci.

- Vozidlo nesmí být starší než 5 let
- Cena vozu nesmí přesáhnout 100.000 EUR bez DPH v případě plátce daně a 100.000 EUR vč. DPH v případě neplátce daně
- Není možné použít na návěsy, přívěsy, nákladní automobily nad 12t

- Je možné použít i pro cizí značky, pokud je vůz dodáván autorizovaným dealerem

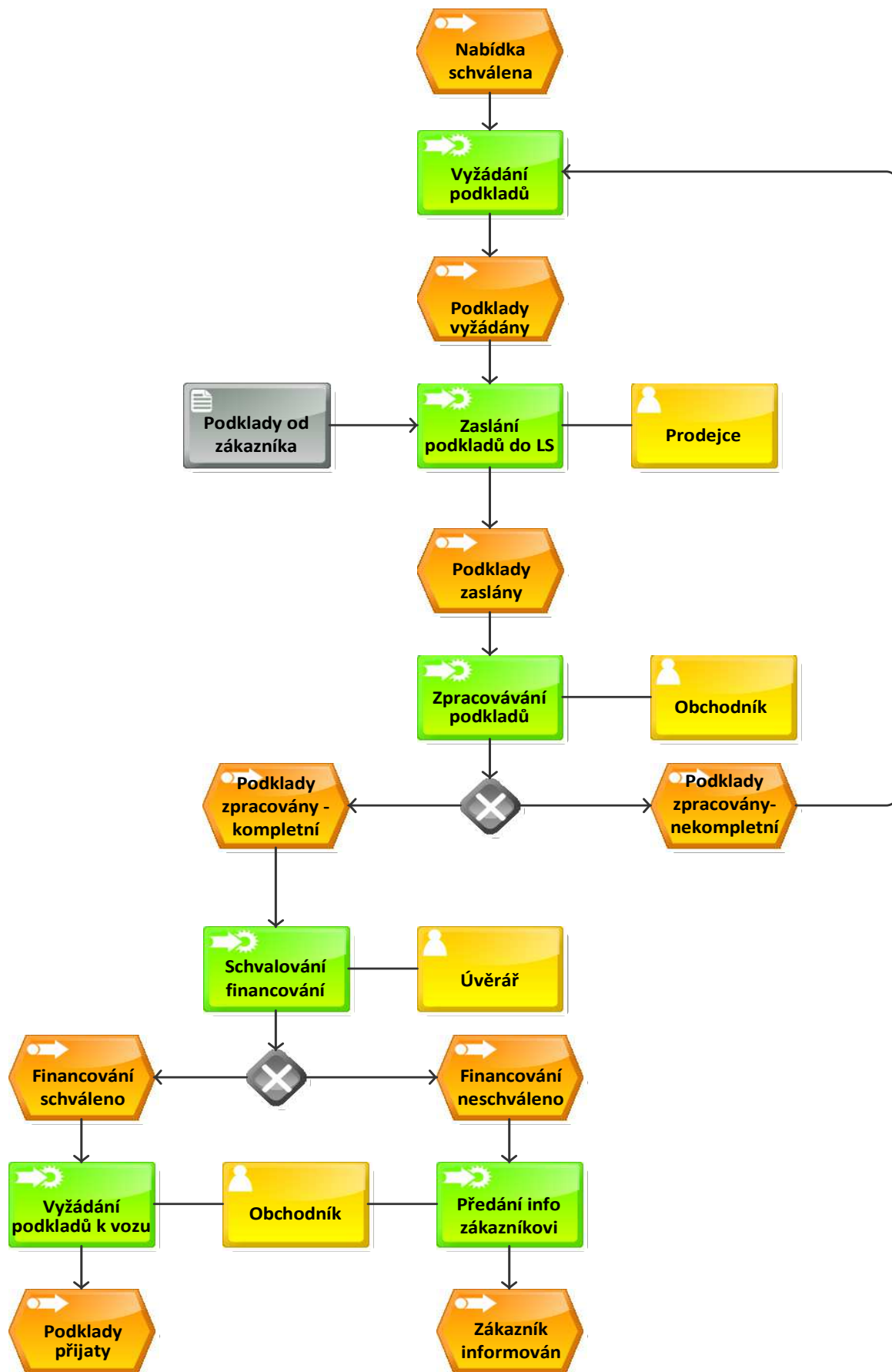
Pokud je možné použít produkt EL30+, je zákazník jen povinen dodat pouze IČO, aby mohl obchodník zadat do IS všechny potřebné identifikační údaje, a dále již nemusí dodávat žádné hospodářské výsledky.

Není – li možné produkt EL30+ použít, musí zákazník dodat:

- Právnícká osoba nebo fyzická osoba, vedoucí podvojně účetnictví
 - výkaz zisku a ztrát a rozvahu za poslední uzavřené období plus průběžné výsledky za aktuální období
- Právnícká osoba nebo fyzická osoba, vedoucí daňovou evidenci
 - daňové přiznání za poslední uzavřené období plus průběžné hospodářské výsledky za aktuální období
- Soukromá osoba
 - čestné prohlášení o výši platu, nebo potvrzení zaměstnavatele o jeho výši za poslední 3 měsíce

Po obdržení potřebných dokumentů je nutné nahrát tyto dokumenty do softwaru Easy Scan, který umožňuje sdílení dokumentů napříč firmou. Toto nahrání je možné buď formou scanu tištěného dokumentu, nebo prostým zkopírováním, pokud přišly dokumenty elektronicky. Následně je nutné hospodářské výsledky zanést ručně do IS společnosti, který umí na základě různých podnětů vyhodnotit bonitu klienta. Následuje emailová nebo osobní žádost na členy příslušného týmu z oddělení CRM o schválení financování, standardně s nejnižší možnou akontací. Nejsou – li finanční ukazatele firmy dostatečné, může úvěrové oddělení požadovat ručení některého z jednatelů či společníků za závazky společnosti. V případě, že je vůz ojetý, je nutné přidat ke schválení ocenění rizika, kterému bude věnována pozornost dále.

Jakmile je financování schváleno, obchodník vyžádá od prodejce specifikaci vozu v podobě VIN (Vehicle Identification Number) či nejlépe celé kopie velkého technického průkazu (dále jen VTP).



Obrázek 15: Schvalování smlouvy, zdroj autor

Časová analýza schvalování financování

Činnost	Minimální doba trvání	Maximální doba trvání
Vyžádání podkladů	2	2
Zaslání podkladů do LS	2	2
Zpracování podkladů	2	2
Schvalování financování	1	hodiny
Vyžádání podkladů k vozu	2	2
Předání info zákazníkovi	2	5
Celkem	11	několik hodin

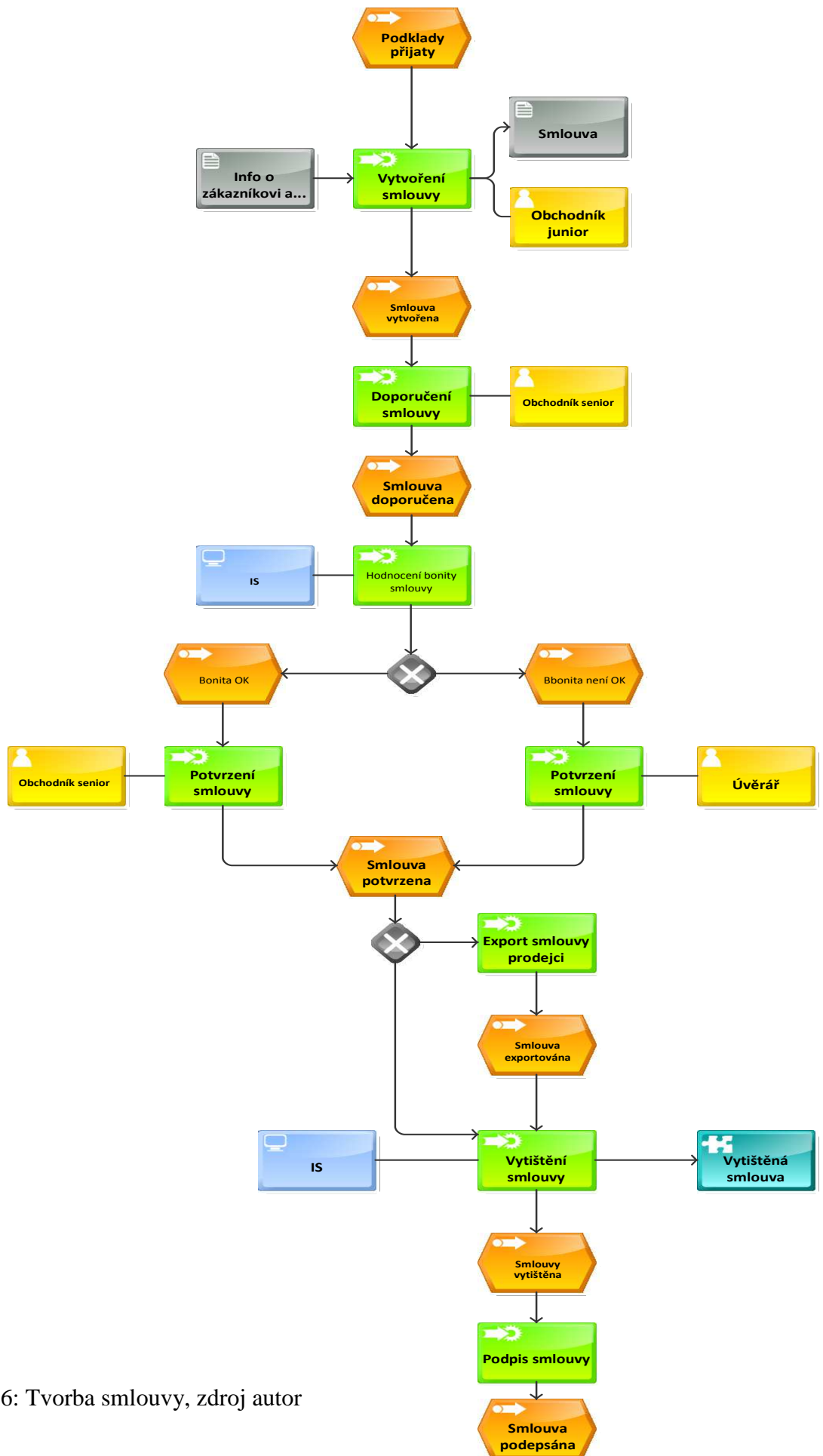
Tabulka 2: Časová analýza schvalování financování, zdroj autor

Všechny činnosti v této části tvorby přidané hodnoty krom vlastního *Schvalování financování* jsou závislé na práci obchodníků a ty jsou dle uvedené tabulky nastaveny dobře, protože rozdíly mezi minimální a maximální dobou trvání jsou zanedbatelné. Činnost *Schvalování financování* je činnost, spadající pod kompetenci oddělení CRM, není tedy v silách členů obchodního oddělení tuto dobu zkrátit.

4.2.1.3 Tvorba smlouvy

Po doplnění identifikačních údajů vozu do nabídky a vyplnění všech potřebných údajů v profilu zákazníka vytvoří obchodník v IS smlouvu, a následně jí musí obchodník – senior vyhodnotit a doporučit. Toto doporučení je založeno na potvrzení hospodářských výsledků zadaných v IS další osobou (princip 4 očí) a zapsání krátké doporučující zprávy do příslušné kolonky v IS. V této zprávě je nutné také uvést výši rizika z ocenění, pokud se jedná o ojetý vůz. Po doporučení je nutné nechat smlouvu potvrdit. Potvrzení proběhne automaticky v kompetenci obchodníka – seniora v případě, že se jedná o produkt EL30+ a vůz je veden jako nový. Pokud je vůz ojetý nebo smlouva nesplňuje požadavky na produkt EL30+ provádí potvrzení úvěřář, který financování schválil, případně jiný člen jeho týmu. Jakmile je smlouva potvrzena, je možné ji tisknout.

Následně je vytištěná smlouva i další potřebné dokumenty podepsána zákazníkem za přítomnosti obchodníka nebo prodejce na dealerství. V případě podpisu na dealerství je nutné zaslat prodejci smlouvu elektronicky nebo poštou.



Obrázek 16: Tvorba smlouvy, zdroj autor

Časová analýza tvorby smlouvy

Činnost	Minimální doba trvání	Maximální doba trvání
Vytvoření smlouvy	3	5
Doporučení smlouvy	2	5
Hodnocení bonity smlouvy	1	1
Potvrzení smlouvy - Obchodník	1	1
Potvrzení smlouvy - Úvěřář	1	10
Export smlouvy	1	1
Vytištění smlouvy	5	5
Podpis smlouvy	5	20
Celkem	19	48

Tabulka 3: Časová analýza tvorby smlouvy, zdroj autor

Činnost *Vytvoření smlouvy* je závislá na rychlosti práce obchodníka a odvíjí se od složitosti každého případu. Do této činnosti je zahrnuta i kontrola nabídky a údajů zákazníka. Rozdíl mezi minimální a maximální dobou trvání je u této činnosti přípustný. *Doporučení smlouvy* opět provádí obchodník, v tomto případě to musí být senior, doba doporučení se opět odvíjí od složitosti každého případu a rozdíl v trvání je přijatelný a přípustný.

Hodnocení bonity smlouvy provádí informační systém, *Export* a *vytištění smlouvy* jsou automatizované činnosti, které probíhají dle přesných pravidel a nelze je zkrátit. *Vytištění* a *kompletace smlouvy* se však odvíjí i od manuální zručnosti a zkušenosti obchodníka, rozdíly jsou ovšem minimální a přípustné. *Potvrzení smlouvy úvěřářem* je činnost prováděná na oddělení CRM a obchodník může urychlit tuto činnost pouze ohlášením urgencye případu, nicméně činnost oddělení CRM by měla podporovat činnost obchodního oddělení a prodleva by neměla být tak vysoká.

Doba *Podpisu smlouvy* je závislá od zainteresovanosti zákazníka, což obchodník může urychlit připraveností a znalostí všech dokumentů, aby byl schopen zákazníkovi odpovědět, ale pokud už zákazník podepisuje smlouvu, tlak na rychlost činností vzhledem k danému případu klesá.

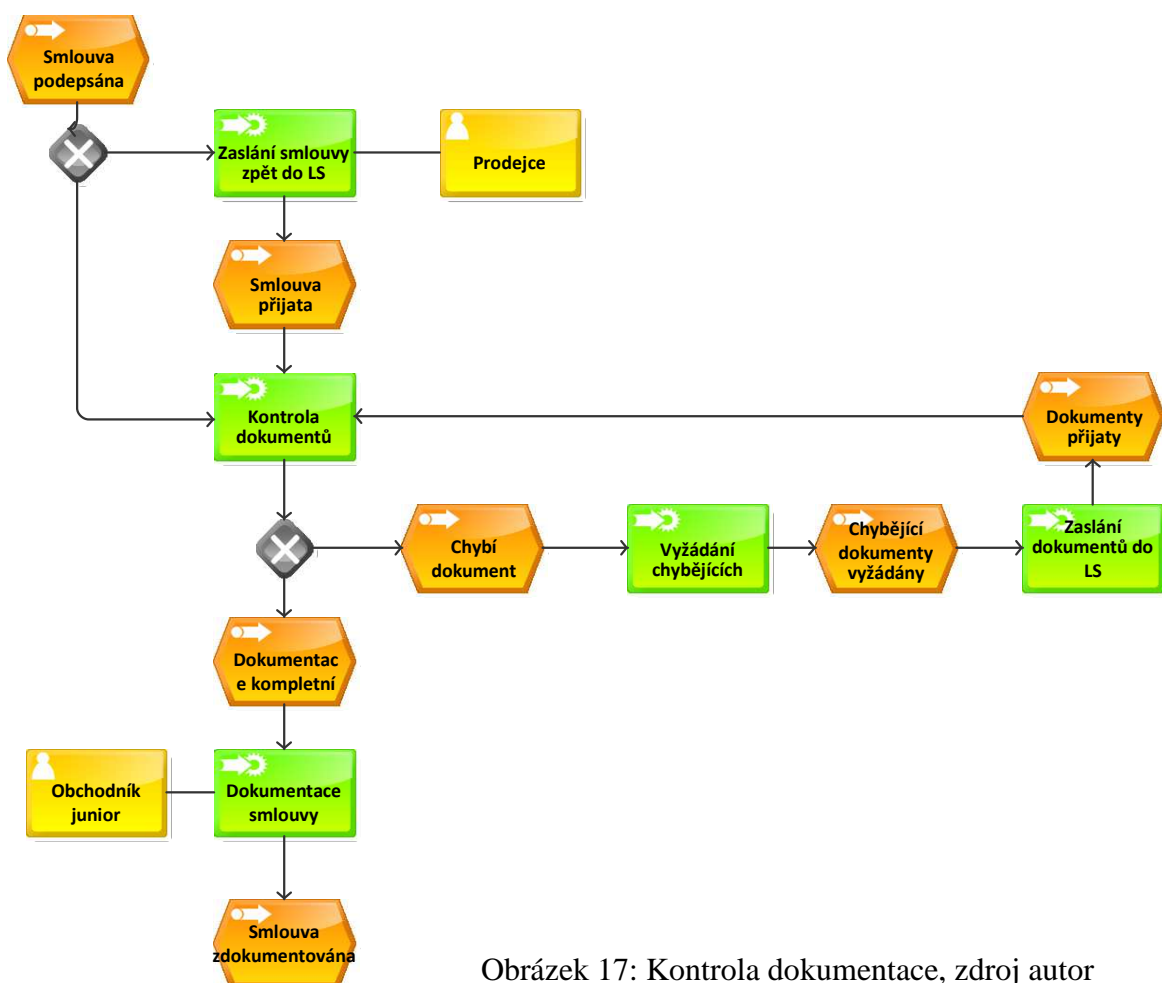
4.2.1.4 Kontrola dokumentace

Po podepsání je nutné, aby prodejce zaslal smlouvu a všechny potřebné dokumenty zpět na obchodní oddělení k dokumentaci.

Dokumentaci mají primárně na starosti praktikanti oddělení (obchodník – junior), kteří kontrolují úplnost všech dokumentů a nezbytné podpisy na dokumentech. V případě, že některé dokumenty chybí, je nutné je dohledat nebo nechat dopodepsat či ověřit, zda jen

prodejce nezapomněl některý dokument zaslat zpět do leasingové společnosti. Zanesením dat podpisu smlouvy a předávacího protokolu do IS je smlouva zdokumentována a v případě kompletnosti dokumentů je možné ji odnést na aktivační oddělení.

Často je podepsána dříve smlouva, než je předán vůz, v takovém případě je doručen podepsaný předávací protokol a faktura později po předání vozu a až poté je celá složka se smluvními dokumenty předána na aktivační oddělení.



Obrázek 17: Kontrola dokumentace, zdroj autor

Časová analýza kontroly dokumentace

Činnost	Minimální doba trvání	Maximální doba trvání
Zaslání smlouvy do LS	5	dny
Kontrola dokumentů	5	5
Vyžádání dokumentů	2	5
Zaslání chybějících doku. do LS	5	dny
Dokumentace smlouvy	3	3
Celkem	20	několik dní

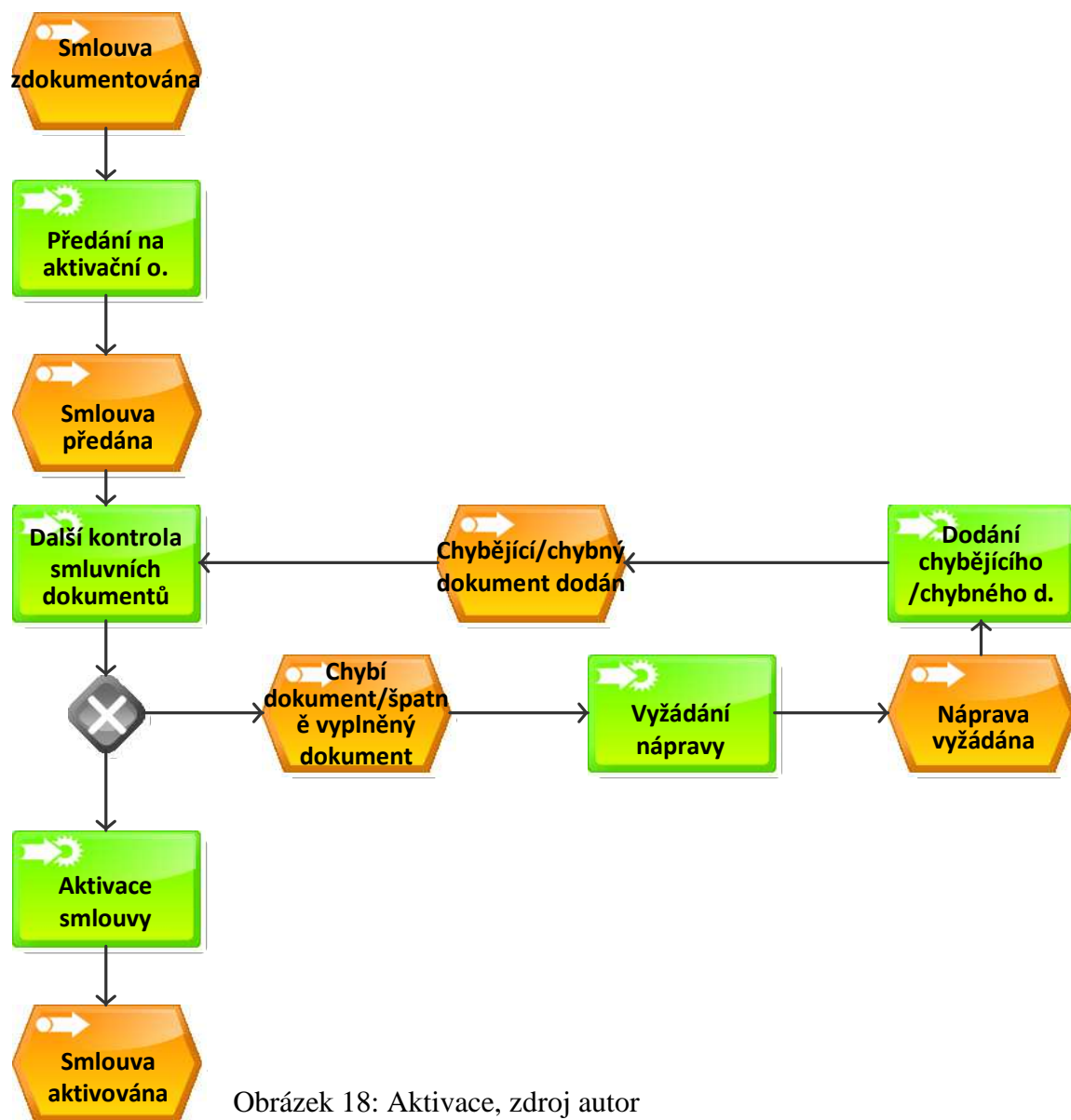
Tabulka 4: Časová analýza kontroly dokumentace, zdroj autor

Činnosti *Zaslání smlouvy do LS* a *Zaslání chybějících dokumentů do LS* jsou závislé na práci prodejců a dodavatelů a ne všichni mají dostatek kázně, aby zaslali potřebné dokumenty včas, a ihned jak to je možné. Propastný rozdíl mezi minimální a maximální dobou trvání těchto činností by mohl zmizet, pokud by mohly být bezvýhradně akceptovány elektronicky zaslané dokumenty – kopie. Kopie dokumentů jsou prozatím akceptovány v případě blížících se uzávěrek na účetním oddělení nebo tlaku ze strany dodavatele na proplacení prodejní faktury. Ostatní činnosti v této části procesu jsou plně v kompetenci obchodníků a rozdíly v době trvání jsou žádné nebo minimální, tedy akceptovatelné.

4.2.1.5 Aktivace smlouvy

Předání na aktivační oddělení probíhá odnesením potřebných složek s dokumenty na dané místo, odkud si složky ke kontrole jednotliví členové aktivačního týmu odebírají.

Na aktivačním oddělení probíhá opětovná kontrola úplnosti všech dokumentů a podpisů na smlouvách. Přešel-li obchodník – junior chybu na dokumentu či jeho úplnou absenci, měla by být v tomto případě odhalena a člen aktivačního týmu žádá obchodníka, který smlouvu dokumentoval, o nápravu. Nechybí-li dokument nezbytně nutný pro aktivaci smlouvy (smlouva, předávací protokol a faktura), je možné smlouvu aktivovat, aby mohlo dojít k proplacení faktury a chybějící dokumenty vyžádat až později.



Obrázek 18: Aktivace, zdroj autor

Časová analýza aktivace smlouvy

Činnost	Minimální doba trvání	Maximální doba trvání
Předání na aktivační oddělení	2	2
Další kontrola smluvních dokumentů	10	10
Vyžádání nápravy	2	2
Dodání chybějícího dokumentu	5	dny
Aktivace smlouvy	2	2
Celkem	21	několik dní

Tabulka 5: Časová analýza aktivace smlouvy, zdroj autor

Žádná činnost v tomto procesu kromě *Dodání chybějícího dokumentů* není v kompetenci obchodního oddělení, ale přesto vysoký rozdíl mezi minimální a maximální dobou trvání není zaviněn obchodníky. Vyžádání chybějících či změna chybných dokumentů je opět směřována na prodejce případně dodavatele v případě, že se jedná o

Tento proces není přímou součástí procesu tvorby přidané hodnoty, ale vytváření daného dokumentu je pro obchodníky, zejména juniory takzvaně denní chléb a ocenění vozu je nutnou podmínkou pro schválení ojetiny, proto by urychlení procesu ocenění mohlo významně přispět ke zrychlení celého procesu vedoucímu k vytvoření smlouvy. Doba trvání celého tohoto procesu je dána především lidským faktorem. Ocenění rizika výše financování je nutné provést pro každý vůz starší jednoho roku. Do předem připraveného formuláře vyplní obchodník, nejčastěji praktikant schvalovanou výši financování daného vozu, jeho specifikaci v podobě značky, přesného názvu, VIN kódu, stavu tachometru a data prvního uvedení do provozu. Dále připojí svůj podpis a datum a odnese na správní oddělení jednomu ze 3 „oceňovačů“. Pokud se jedná o smlouvu „na počkání“ je možné požádat o okamžité vyplnění rizika případně rezervy, ale většinou „ocenitel“ zařazuje vyplnění ocenění až dle důležitosti a množství ostatní práce, takže někdy se čeká 10 minut, ale někdy i celý den. Po vyplnění míry rizika/rezervy odnese „ocenitel“ ocenění zpět obchodníkovi, nebo mu zavolá, aby si pro něj přišel. Ne vždy je to však pravidlem a někdy si obchodník odnáší vyplněné ocenění jen při náhodné návštěvě správního oddělení, kde „ocenitel“ sedí, aniž by byl informován, že již byl vůz oceněn. Jakmile se ocenění dostává zpět do ruky obchodníka, je potřeba proces uzavřít naskenováním ocenění a jeho uložení do softwaru Easy Scan, aby byl přístupný členům CRM ve věci schválení financování.

Návrh nápravy procesu Ocenění

Urychlení procesu by mohlo pomoci zavedení takzvaného workflow, na jehož bázi již některé procesy ve firmě fungují. Formulář by obchodník vyplnil elektronicky, uložil by ho do Easy Scanu, který fungování těchto workflow podporuje, a následně jako úkol odeslal dle kompetencí potřebným osobám. Ocenitel by potom nemusel fyzicky vyplnit míru rizika či rezervy, zapsal by ji pouze do příslušné kolonky v úkolu a opět by jedním kliknutím odeslal ocenění zpět žadateli.

4.3 Syntéza dílčích analýz

V následující tabulce je uveden komplexní přehled jednotlivých činností s diferencemi dob trvání a subjektem zodpovědným za splnění dané činnosti.

Činnost	Minimální doba trvání	Maximální doba trvání	Rozdíl Max-Min	Odpovědnost
Oslovení prodejce	1	10	9	Zákazník
Dohodnutí požadavků	3	10	7	Prodejce
Vytvoření nabídky	2	10	8	OO
Předání nabídky zákazníkovi	2	2	0	Prodejce/OO
Kontrola nabídky zákazníkem	2	dny	dny	Zákazník
Úprava nabídky	2	10	8	OO
Vyžádání podkladů	2	2	0	OO
Zaslání podkladů do LS	2	2	0	Zákazník
Zpracování podkladů	2	2	0	OO
Schvalování financování	1	hodiny	hodiny	CRM
Vyžádání podkladů k vozu	2	2	0	OO
Předání info zákazníkovi	2	5	3	OO
Vytvoření smlouvy	3	5	2	OO
Doporučení smlouvy	2	5	3	OO
Hodnocení bonity smlouvy	1	1	0	IS
Potvrzení smlouvy - Obchodník	1	1	0	OO
Potvrzení smlouvy - Úvěřář	1	10	9	CRM
Export smlouvy	1	1	0	OO
Vytištění smlouvy	5	5	0	OO/Prodejce
Podpis smlouvy	5	20	15	OO/Prodejce
Zaslání smlouvy do LS	5	dny	dny	Prodejce
Kontrola dokumentů	5	5	0	OO
Vyžádání dokumentů	2	5	3	OO
Zaslání chybejících doku. do LS	5	dny	dny	Prodejce/Zákazník
Domumentace smlouvy	3	3	0	OO
Předání na aktivační oddělení	2	2	0	OO
Další kontrola smluvních dokumentů	10	10	0	AT
Vyžádání nápravy	2	2	0	AT
Dodání chybějícího dokumentu	5	dny	dny	Prodejce (Přes OO)
Aktivace smlouvy	2	2	0	AT
Celkem	83	dny		

Tabulka 6: Přehled trvání jednotlivých procesů, zdroj autor

Z tabulky je patrné, že největší podíl na zpomalení celého procesu z pohledu obchodního oddělení mají prodejci na dealerství, z menší části pracovníci úvěrového oddělení a v některých případech také zákazník. Pokud si však zákazník zdržuje proces, jehož uzavření je v jeho zájmu, nelze s tím nic dělat, zodpovědnost leží zcela na bedrech zákazníka.

V případě činnosti *Podpis smlouvy*, realizované obchodníkem nebo prodejcem na dealerství spočívá rozdíl dob trvání pouze v „zájmu“ projeveném zákazníkem. Ne vždy zákazník přijde a podepíše, co je mu předloženo, což je samozřejmě správné a v této části procesu, již zdržení tohoto charakteru není podstatné – zákazník podepíše smlouvu a může si jít převzít vůz.

Dodání chybějících dokumentů sice zprostředkovává obchodní oddělení, ale ve většině případů je za absenci dokumentu zodpovědný prodejce, který smlouvu podepisoval. Je tedy nutné od prodejce dokument vyžádat, v tom případě je nutné opět přivolat zákazníka k podpisu. Záleží na urputnosti prodejce, zda dokáže úkol splnit během jednoho dne nebo se protáhne na několik dní. *Zaslání dokumentů do LS* je závislé na činnosti České pošty a spolehlivosti jejích služeb. Pokud by byly zcela bezvýhradně akceptovány kopie dokumentů, mohli by prodejci chybějící dokumenty zasílat elektronicky a tato prodleva by se snížila na minimum.

Schvalování financování a potvrzení smlouvy má na starosti úvěrové oddělení. Prodleva v těchto činnostech je způsobena činnostmi, které jsou prioritní pro dané oddělení, protože pokud obchodník úvěráře neurguje o splnění úkolu, zařazují tyto činnosti až po splnění svých ostatních úkolů, což je přirozené a nelze zcela tuto záležitost ošetřit, aniž by došlo k dalším časovým posunům na úkor úkolů jednotlivých oddělení.

5 Závěr

Při zpracování této bakalářské práce na téma Analýza procesů v captive leasingové společnosti byly použity praktické poznatky vlastních zaměstnanců a teorie z odborné literatury. Cílem práce bylo vyhodnotit činnost obchodního oddělení Společnosti a najít případné nedostatky v jeho činnosti, které by mohly ohrozit spokojenost zákazníků.

Klíčovým bodem bylo správné namodelování procesů pomocí architektury ARIS a EPC diagramů, které posloužily k získání přehledu nad činnostmi, které jsou prováděny na obchodním oddělení a které se prolínají s činnostmi oddělení jiných. Ohodnocení délky trvání činností bylo provedeno na základě osobní zkušenosti autorky práce, díky čemuž mohly být vyselektovány podstatné a nepodstatné, případně kompetentní rozdíly v dobách trvání u jednotlivých činností.

Jednotlivé části procesu tvorby přidané hodnoty nevykazují nevyhovující rozdíly v dobách trvání u činností, které jsou plně v kompetenci obchodního oddělení, naopak však vykazují propastné rozdíly v činnostech, které jsou v kompetenci jiných oddělení či prodejců na dealerství. Nicméně problém je nejspíše v lidském faktoru, protože jakmile obchodník člena jiného oddělení nebo prodejce o chybějící dokument zažguje, většinou nebývá problém ve splnění požadavku téměř ihned.

Řešením tohoto problému by mohla být kompletní restrukturalizace procesů ve firmě, tak, aby mohlo dojít k co největší automatizaci a omezila se nutnost cokoliv kamkoli nosit (chodba společnosti je dlouhá cca 65metrů) a aby se snížila časová náročnost plnění jednotlivých úkolů. Toto by samozřejmě nebyla věc jednoduchá, protože na každém oddělení mají pracovníci svou práci a prolínáním činností z jiných oddělení jsou v podstatě narušováni v tom, co mají primárně za úkol, ale snížení časové náročnosti, automatizace a úprava interních směrnic s maximálními dobami trvání jednotlivých činností by přispěla k tomu, že by požadavky z jiných oddělení nebyly odkládány na později “protože by to příliš zdrželo“.

6 Přehled použitých zdrojů

1. ŠTĚPÁNEK, J., ČVUT PRAHA. *Operační a systémová analýza*. 1982. vyd. Praha, 1982. 2. vydání.
2. BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M. ČZU V PRAZE. *Základní metody operační analýzy*. 1. vyd. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0951-7
3. FIALA, P.. *Modely produkčních systémů*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 8024509857.
4. ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1281-4
5. GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
6. SVOZILOVÁ, A. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247 3938-0.
7. ZÍSKAL, J. *Systémová analýza a modelování*. 1. vyd. Praha: Credit, 1998. ISBN 8021303719.
8. BASL, J. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská universita, 2002. ISBN 80-708-2936-2.
9. KANISOVÁ, H., MÜLLER M. *UML Srozumitelně*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1083-4.
10. VRANA, I. ČZU V PRAZE. *Projektování informačních systémů s UML*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita Praha, 2008. ISBN 978-80-213-1817-5
11. FOWLER, M. *Destilované UML*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2062-3
12. BASL, J., TŮMA M., GLASL V. ZČU V PLZNI. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2002.
13. HAMMER, M., CHAMPY J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business Books, 1993. ISBN 0-06-662112-7.
14. CARDA, A., KUNSTOVÁ R. *Workflow: Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0666-0.

15. ŽID, N.. Vybrané aspekty procesního řízení. *Vybrané aspekty procesního řízení* [online]. [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: www.intersystems.cz/iarchive/Sympos06/presentations06/Vybrane_aspekty_procesního_řízení.doc
16. JUREČEK, M. *Optimalizace podnikových procesů*. Praha, 2010. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/12206/bivs_m/DP_MARTIN_JURECEK.txt. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola. Vedoucí práce doc. Ing. Vlasta Svatá, CSc.
17. GRMAN, T. *Řízení výroby ve společnosti Rodenstock s.r.o.* Praha, 2013. Bakalářská práce. ČZU v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Milan Houška, PhD.
18. JANUŠKA, M. *ARIS* [online]. Plzeň, neznámý [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://home.zcu.cz/~mjanuska/index.html>. Západočeská univerzita v Plzni.
19. MENDLING, J. *And Prediction of Errors in EPC Business Process Models* [online]. Neznámý [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.mendling.com/publications/TR06-RP.pdf>
20. VONDRÁK, I. *METODY BYZNYS MODELOVÁNÍ pro kombinované a distanční studium* [online]. Ostrava: Vysoká škola Báňská - Technická univerzita Ostrava, 2004 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: http://vondrak.cs.vsb.cz/download/Metody_byznys_modelovani.pdf
21. VOLEK, J. *METODY A NÁSTROJE ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ. Metody a nástroje zlepšování podnikových procesů* [online]. neznámý [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj38-cz.htm>
22. ŠMÍD, V. *BSP – Bussines System Planning*. In: [online]. neznámý [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.fi.muni.cz/~smid/mis-bsp.htm>
23. E-ISO.cz. [online]. 2006 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.eiso.cz/>