

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra informačních technologií

Studijní program: Aplikovaná informatika

Obor: Informatika

Procesně stavěná podniková architektura

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Student : Aneta Michálková

Vedoucí : Ing. Štěpán Alexa

Oponent : Ing. Martin Potančok, Ph.D.

2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala.

V Praze dne 25. dubna 2017

.....

Aneta Michálková

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat především Ing. Štěpánu Alexovi za poskytnutí cenných rad, připomínek a za možnost zpracovat vybrané téma. Poděkování patří mimo jiné i kolegům ze společnosti, která se stala předmětem praktické části práce, neboť bez jejich ochoty a cenných informací by práce nemohla vzniknout.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je procesně stavěná podniková architektura. Za účelem danou problematiku vysvětlit, se teoretické část zabývá podnikovou architekturou, procesním řízením a vztahy mezi nimi. Praktická část práce se pak řídí vytvořeným teoretickým rámcem za účelem prezentace obou přístupů v reálné společnosti. Obsahuje modely odrážející současný stav, přičemž některé z nich jsou obohaceny o doporučené změny autorky.

Klíčová slova:

Podniková architektura, Procesní řízení, Podnikové procesy, BPMN, MMABP.

Abstract

The topic of the bachelor thesis is Process Based Enterprise Architecture. In order to explain the given issue, there is an explanation of the Enterprise architecture, business process management and the relation between them. The practical part follows the theory written in the first part in order to present both of approaches in a real company. That includes models reflecting current situation, some of which are enriched by the author's recommended modifications.

Keywords:

Enterprise architecture, Business Process Management, Business processes, BPMN, MMABP.

Obsah

1. ÚVOD.....	8
1.1. Téma práce	8
1.2. Struktura a cíle práce	8
2. PODNIKOVÁ ARCHITEKTURA	10
2.1. TOGAF (The Open Group Oriented Architecture Framework).....	11
2.1.1. ADM (Architecture Development Method)	11
2.2. Service-oriented architecture (SOA)	12
2.3. Modelování EA	13
2.3.1. ArchiMate	13
2.3.2. Diagram případů užití (Use-case diagram).....	14
2.3.3. Diagram tříd (Class diagram)	15
3. PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....	16
3.1. Podnikový proces	16
3.1.1. Dělení podnikových procesů	16
3.2. Modelování podnikových procesů (BPM)	17
3.2.1. Notace podnikových procesů	18
3.3. Metodika modelování a analýzy podnikových procesů (MMABP).....	20
3.3.1. Jednotlivé fáze metody MMABP	21
3.4. Optimalizace podnikových procesů.....	23
3.4.1. Metodiky procesního reengineeringu	24
4. VZTAH MEZI PODNIKOVOU ARCHITEKTUROU A PROCESNÍM ŘÍZENÍM.	25
5. HOME CREDIT GROUP A.S.	26

5.1. O společnosti	26
5.1.1. Filipínská pobočka.....	26
5.2. Globální systém procesů.....	27
5.3. Enterprise Architektura	32
5.3.1. Business architektura	32
5.3.2. Informační architektura	34
5.3.3. Business procesy	44
6. ZÁVĚR.....	47
SEZNAM LITERATURY.....	49
TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍK	51
SEZNAM OBRÁZKŮ	52
SEZNAM TABULEK.....	53
PŘÍLOHY	54
Příloha 1: Taxonomie ArchiMate	54
1. Komponenty aplikační vrstvy architektury	54
2. Komponenty business vrstvy architektury	54
Příloha 2: Procesy společnosti Home Credit	56

1. Úvod

Důvodem vypracování práce na toto téma je především zájem o business stránku organizací, nicméně stále z pohledu informačních technologií, jejich propojení a společnou podporu pro správné fungování organizace, které se mi jeví jako velmi zajímavé. Stejně tak v budoucnu bych se chtěla v rámci studií i pracovního života orientovat tímto směrem.

1.1. Téma práce

V současné době existuje jen málo firem, kterým by nic neříkal pojem procesní řízení či podniková architektura. Zatímco podniková architektura je již termínem známým padesát let (počátky jsou datovány do 60. let 20. století), moderní pojetí procesního řízení je jejím mladším konkurentem (začalo se objevovat v 90. letech 20. století). Dalo by se říci, že podniková architektura je tedy tradičním pojetím uspořádání organizace, kdežto organizace řízená podnikovými procesy je relativně moderní záležitostí. Vzhledem k tomu, že procesní řízení kooperuje s businessem jako takovým a umožňuje tak lépe reagovat na požadavky trhu, podniková architektura je spíše zaměřena na fungování organizace jak celku, kde každá část je analyzována pouze do určité úrovně detailu. Kombinace těchto dvou přístupů se jeví jako velmi příhodná, odtud pojem procesně stavěná podniková architektura. Tento pojem by tedy měl odrážet jisté spojení a rozšíření zmíněných metod a technologií do jednoho typu architektury.

1.2. Struktura a cíle práce

Tato bakalářská práce sestává z části teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje tři kapitoly věnované tématům podnikové architektury a procesního řízení, co si pod nimi představit, jaké jsou jejich náležitosti, principy, metody tvorby a jak je převést do grafického zobrazení. Praktická část je pak zaměřena na použití, resp. aplikaci, zmíněných nástrojů k vytvoření modelů reálné firmy působící v různých částech světa. Obsahuje tedy současný model podnikové architektury firmy v konkrétní zemi i návrh změny. Stejně tak obsahuje vybrané procesy a jejich detailní model.

Cílem teoretické části je představit zmíněné konkurenty, a to podnikovou architekturu a procesní řízení, nejdříve zvlášť a poté vztah mezi nimi, v čem se liší a v čem se doplňují. Praktická část si pak klade za cíl vytvořit obraz reálného fungování společnosti a navrhnout změnu architektury vzhledem k jejímu stávajícímu stavu, s upřesněním, proč a v čem je daná změna přínosem, a dále pak namodelovat vybrané procesy probíhající v organizaci. Dle získaných znalostí a zkušeností závěrem zhodnotit oba dva přístupy a jejich přínos pro organizaci.

Pro dosažení těchto cílů bude využito bibliografie z oblasti jak podnikové architektury, tak procesního řízení. Obě dvě témata jsou velmi rozsáhlá, tudíž o nich není možné, vzhledem k rozsahu bakalářské práce, uvést veškeré dostupné a nastudované informace. Především v praktické části je kladen důraz na zjednodušení nabytých dat a informací a jejich následnou srozumitelnou prezentaci.

2. Podniková architektura

Pojem „podniková architektura“ neboli „Enterprise Architecture“ (EA) reprezentuje vnitřní uspořádání systému, resp. podniku. Ing. Gála, Ph.D. [2012] v publikaci uvádí definici:

„EA (podniková architektura) je vhodně uspořádanou množinou informací, jež je vytvořena a udržována činností architekta, který pro vymezený prostor (podnik) navrhl uspořádání jeho (některých nebo všech) částí v souladu se zadáním a jež, pokud bude managementem využita, umožní, aby realita v definovaném časovém horizontu dosáhla charakteristik, které architekt touto množinou informací vymezil.“

Ve výsledku lze říci, že EA napomáhá organizacím k naplnění jejich stanovené strategie, tedy k samotnému řízení organizace. Tato definice by nicméně mohla být označena za relativně vágní a neurčitou, tudíž se nabízí uvést definici jinou, srozumitelnější, vytvořenou ArchiMate Foundation, podle které je EA [OP'T LAND et al., 2009]:

„Koherentní celek zásad, metod a modelů, které jsou používány při navrhování a realizaci organizační struktury podniku, podnikových procesů, informačních systémů a infrastruktury.“

Vzhledem k tomu, že se jedná o uspořádání nebo organizaci jistého systému, v tomto případě podniku, pracuje se s jeho elementy a zohledňuje se jeho okolí. V rámci okolí se jedná zejména o podnikatele, jehož vazba na podnik je klíčová pro zvolení účelu fungování podniku, dále pak o zákazníka, konkurenci, dodavatele a další faktory jako je legislativa, kultura apod. Velmi důležitým vztahem je propojení zákazníka a podniku, který se nazývá business. Na druhé straně jsou elementy uvnitř podniku zodpovědné za jeho finální výstup, který zpravidla dává smysl existence a fungování samotné organizace, neboť vytváří hodnotu pro zákazníka a je zdrojem finančních prostředků. Proces zodpovědný za finální výstup se nazývá proces transformační. Reálné prvky hrající roli v procesu transformace jsou lidé, technologie a informace.

Lidé jsou ústředním prvkem v rámci podniku a jeho fungování uspořádaném v organizační struktuře s jistou nadřízeností a podřízeností. Ta je vytvořena tak, aby znalosti osob odpovídaly jejich práci či oblasti výkonu práce, dále samozřejmě tak, aby participace z jejich pohledu v podniku měla co nejvyšší efektivitu, a neposledně tak, aby i koordinace zadané práce byla co nejjednodušší. Technologie, resp. techniku, bychom mohli označit za metody či způsoby užívané v rámci procesu transformace, které jsou využívány klíčovými elementy podniku – lidmi. Používaným technologiím je nutné poskytnout potřebné informace. Informace, často také nazývané zdroje, mohou mít legislativní podobu, např. normy, podobu nějaké věci, tedy aktiva, a to hmotného či nehmotného, ale i znalosti či schopnosti zvyšující efektivitu podniku.

Jádro tvořící EA se nazývá architektonický rámec, jehož typů existuje vícero, např. Zachmanův rámec, TOGAF či FEAF. Pro naše účely si představíme rámec TOGAF, neboť spadá do kategorie procesních rámců. [GÁLA *et al.*, 2012]

2.1. TOGAF (The Open Group Oriented Architecture Framework)

TOGAF, vytvořen v roce 1995, je velmi úspěšným a také nejpoužívanějším architektonickým rámcem vůbec.

Pod křídly tohoto rámce jsou zahrnuty čtyři podkategorie, resp. domény podnikové architektury, které jsou ale vzájemně propojeny [GÁLA *et al.*, 2012]:

- Business architektura (zahrnující business strategii, governance, organizaci a klíčové podnikové procesy),
- Informační architektura
 - Datová architektura (zahrnující podnikovou logickou a fyzickou strukturu dat a řízení datových zdrojů),
 - Aplikační architektura (zahrnující plán nasazení jednotlivých aplikací, jejich komunikaci a vztahy s hlavními procesy organizace),
- Technologická architektura (zahrnující softwarové a hardwarové schopnosti potřebné pro podporu nasazení businessu, dat a aplikačních služeb, což dále zahrnuje IT infrastrukturu, middleware, sítě, komunikační prostředky, zpracovávání a standardy).

Ústřední pro TOGAF je metoda ADM (Architecture Development Method), neboli Metoda tvorby architektury. Logicky tedy vyplývá, že zmíněná metoda umožňuje vytvořit tu správnou a konkrétní podnikovou architekturu, a to za pomoci definovaných fází cyklu tvorby podnikové architektury (viz obrázek 1 níže), popisů každé z nich a podpory řízení požadavků přecházejících jednotlivé fáze.

2.1.1. ADM (Architecture Development Method)

V rámci přípravné fáze ADM je nutno organizaci připravit pro přijetí podnikové architektury, jejích principů atd. Každá fáze je pak přímo propojena s řízením požadavků, podle kterých se řídí a respektuje je. Po sobě jdoucích osm fází pak zahrnuje následující:

- Fáze A spočívá ve vytvoření vize architektury, identifikaci stakeholderů, potvrzení spojitosti s předmětem podnikání, rozsahu a následném schválení.
- Fáze B, C, D věnuje pozornost vývoji architektur ve čtyřech doménách – businessu, aplikacích, datech a technologiích, přičemž v každém případě je stanoven výchozí bod a cílová architektura.

- Fáze E studuje příležitosti a jejich případnou aplikaci, resp. způsob aplikace, pomocí identifikace postupů potřebné pro změnu EA.
- Fáze F se pak již soustředí na konkrétní plán migrace a implementace obsahující jak se dostat z výchozího bodu do cílového stavu architektury.
- Fáze G spočívá v dohledu na prováděné změny pro zavedení EA.
- Fáze H zajišťuje neustálý dohled a řízení změn tak, aby EA odpovídala potřebám organizace a byla co nejlépe využitelná v jejím podnikání.

ADM lze využít jak pro tvorbu nového celku, tak pro rozšíření stávajícího. [GÁLA *et al.*, 2012]



Obrázek 1: ADM [Zdroj: GÁLA *et al.*, 2012]

2.2. Service-oriented architecture (SOA)

V dnešní době se čím dál tím více klade důraz na koncept služeb v rámci organizace. Služby v tomto případě představují rozhraní mezi business a informační vrstvou, resp. mezi

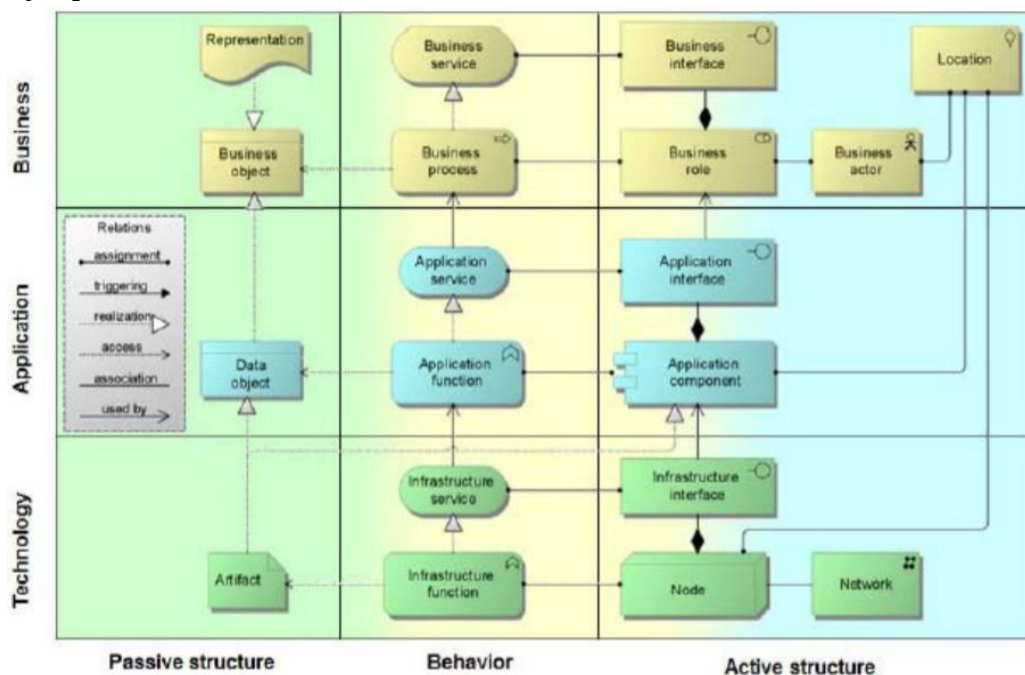
podnikovými procesy a informačními technologiemi, a mají jasné definované vstupy a výstupy. SOA je tedy typem aplikační architektury, která zahrnuje služby volně spřažené neboli „loosely coupled“, kdy jejich interní vrstvy jsou nezávislé, a to nejen na sobě, ale ani na jejich okolí. Hlavním důvodem nasazování SOA v podnicích pak je především její schopnost pružně reagovat na změny v businessu, lépe pokrýt poptávku na trhu, a tedy zvýšit výnos organizace. Další nespornou výhodou SOA je její flexibilita, kdy vzniklé aplikace mohou komunikovat s jinými aplikacemi např. i od jiného výrobce.

V rámci SOA se uvádějí dvě strany – poskytovatel a konzument (příjemce) služby. Strana poskytovatele dodává službu, nejčastěji jako webovou službu, a strana konzumenta ji přijímá bez zájmu o její implementaci atd. [RYDZI, 2007]

2.3. Modelování EA

2.3.1. ArchiMate

ArchiMate je grafický modelovací jazyk využíváný k uniformní reprezentaci EA, který je nejlépe schopen ji vyjádřit, taktéž vztahy mezi vrstvami a jejich závislosti. Charakteristikami tohoto modelovacího jazyka je kompozicionalita a dále propojení architektonických domén, což zahrnuje jak propojení různých částí užívajících rozdílné modelovací jazyky (např. UML, BMPL), tak propojení softwarových komponent a funkcí. ArchiMate meta-model EA (viz obrázek 2) má v tomto případě podobu tří vrstev – business vrstva, aplikační vrstva a technologická vrstva, přičemž na každou z nich se dále nahlíží ze tří pohledů – pasivní struktura, chování a aktivní struktura. Dále jsou na obrázku patrné i součásti jednotlivých vrstev, kdy např. do business vrstvy patří business objekty, business služby, business procesy atp.



Obrázek 2: ArchiMate Meta-model [Zdroj: ALDEA et al., 2015]

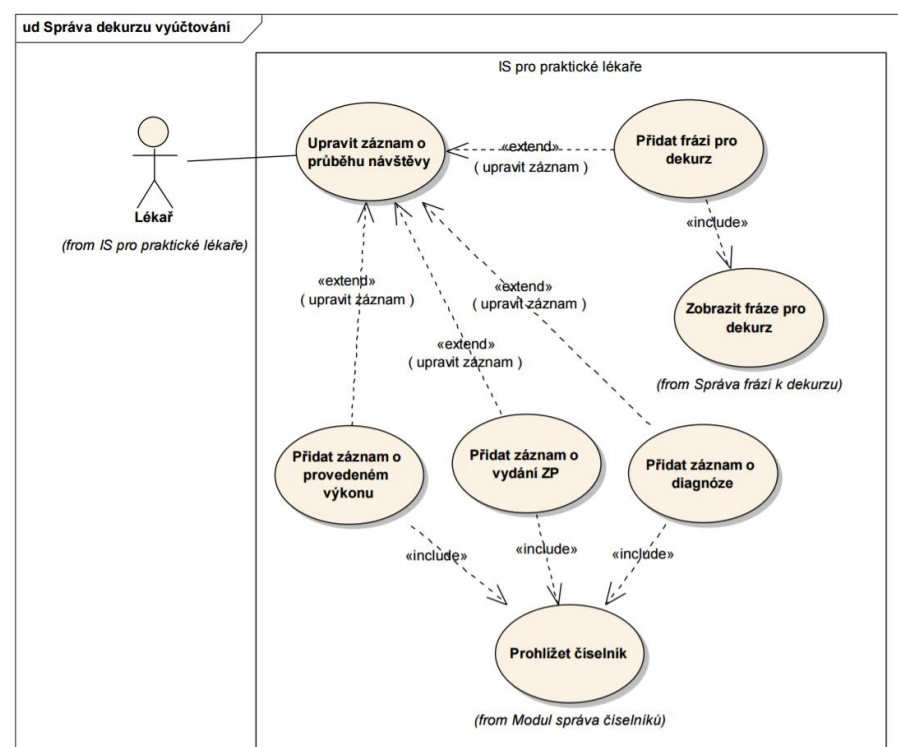
Samotná business vrstva pak zahrnuje informace, produkt a procesy. Aplikační vrstva poskytuje pohled na to, jakým způsobem jsou aplikační služby poskytovány vrstvě businessu. Technologická vrstva pak zahrnuje HW a SW služby na úrovni infrastruktury podporující vrstvu aplikační. Vzhledem ke skutečnosti, že ArchiMate nedisponuje dostatečnými prostředky pro detailní zobrazení jednotlivých vrstev architektury, je vhodné je popsat jinými grafickými modelovacími jazyky, jako je např. UML. Vzhledem ke jejich velké početnosti jsou komponenty jednotlivých vrstev v jazyce ArchiMate zahrnuty v příloze 1. [RAHMATI, neznámý] [ALDEA *et al.*, 2015] [HRABĚ, 2014]

2.3.2. Diagram případů užití (Use-case diagram)

Zatímco pomocí nástroje ArchiMate lze zobrazit celou EA, diagram případů užití neboli use-case diagram, který je součástí modelovacího jazyka UML (Unified Modelling Language), dokáže příhodně zobrazit její část, a to business architekturu. Vzhledem ke skutečnosti, že tato architektura zahrnuje různé role, governance a klíčové procesy pro organizaci, právě use-case diagram poskytuje náležitou podporu pro její grafické zobrazení. Nahlíží na chování systému z hlediska uživatele. Jeho součástmi jsou:

- Aktér (Actor) – role hrána vůči modelovanému systému,
- Případ užití (Use-case) – část funkcionality systému,
- Vztah (Relation) – vyjadřuje tok informací mezi aktérem a případem užití,

přičemž grafické zobrazení je znázorněno na obrázku 3 níže.



Obrázek 3: Use-case diagram [Zdroj: KOMÁREK, neznámý]

Na obrázku je zobrazen příklad správy dekurzu vyúčtování v lékařské sféře. Již zmíněný aktér je zde lékař, zobrazený jako panáček. Use-case je např. prohlížet číselník, jde o ovál obsahující název případu užití. Šipky mezi jednotlivými případy užití, či mezi aktérem a případem užití reprezentují vztahy. Směr šipky značí, jakým směrem, resp. kdo interakci inicializuje. V případě absence šipky je možné iniciace obou stran. Vztahy rozlišujeme trojího typu, a to *include*, *extend* a *generalizaci/specializaci*. Vztah <include> umožňuje vnoření jednoho případu užití do druhého, kdy se vnořený případ užití provede vždy. Vztah <extend> je naopak rozšířením základního případu užití, není tedy prováděn vždy. Vztahem generalizace/specializace mezi aktéry lze zřehlednit samotný use-case diagram, nicméně vzhledem ke komplexnosti není příliš vhodný pro použití mezi jednotlivými případy užití. [BRUCKNER *et al.*, 2012]

2.3.3. Diagram tříd (Class diagram)

Diagram tříd odráží statickou strukturu modelovaného systému za využití tříd a vztahů mezi nimi. Základní stavební jednotkou tohoto diagramu je tedy třída, která seskupuje stejně definované objekty, tzn. objekty stejného typu. Každá třída dále obsahuje jisté prvky – atributy (vlastnosti dané třídy) a metody (operace související s objekty třídy). Jak již bylo zmíněno, součástí diagramu tříd jsou také vztahy mezi nimi, a to:

- Asociace – reprezentuje spolupracující třídy, resp. vztahy mezi jejich instancemi, přičemž jsou dále upřesněny (kardinalita, parcialita),
- Agregace – odráží vztah, kdy jedna třídy je částí třídy druhé,
- Kompozice – podobná agregaci, nicméně v tomto případě by třída tvořící část bez třídy tvořící celek nedávala smysl, jde tedy o plnou závislost,
- Generalizace – představuje vztah mezi třídou – rodičem a třídou – potomkem, kdy potomek dědí atributy a metody rodiče, ale sám dále může mít své vlastní.

Další součástí diagramu tříd může být také asociační třída, do které spadá objekt vytvořený na základě asociace. Její atributy jsou odlišné a její existence je podmíněna právě zmíněným vztahem mezi dvěma třídami. [ŘEPA, 2012]

Úlohou diagramu tříd je zobrazit rozhodující entity, tj. entity, které hrají důležitou roli v rámci klíčových procesů organizace, jejich charakteristiky a vztahy mezi nimi. Odráží statický stav datové architektury.

Promítneme-li si pomyslný průsečík businessu a pohledu z hlediska chování, dostáváme se k pojmu „business processes“ neboli podnikových procesů. Budeme-li se chtít podívat na fungování vybrané organizace z hlediska chování, budou nás zajímat postupy jí vlastní, které lze pojmenovat procesy. V případě procesně řízené organizace jde tedy o klíčové aspekty jejího fungování.

3. Procesní řízení

Procesní řízení je otázkou posledních cca dvaceti pěti let. Přejchod z funkčního na procesní řízení byl především způsoben rozvojem nových technologií, které umožnily zefektivnění samotného fungování organizace. Organizace tedy musely začít pružně reagovat na jejich neustálý vývoj a zavádění, což právě podnikové procesy umožňují. Pro správné využití procesního řízení je ale nutné detailně pochopit logiku businessu organizace, které umožňuje její plné fungování. Řepa [2012] definuje ve své publikaci procesní řízení jako „*řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.*“

3.1. Podnikový proces

V rámci procesu jde o popis činností a jak jsou v čase prováděny. Samotný proces je definován ve velkém množství dokumentů značným počtem definic. Proces lze vymezit například následujícími definicemi:

„Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“ [SVOZILOVÁ, 2011],

„Soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“ [ČSN ISO 9001, 2015]

nebo podrobněji:

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ [ŠMÍDA, 2007]

Pojem „proces“ ale nutně není ekvivalentem pro podnikový proces. Řepa [2012] jej představuje jako „*objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách*“ a poukazuje na to, že právě cíl, úmysl, objektivní přirozenost postupu a objektivně dané podmínky jsou základními odlišnostmi od jiných procesů (např. jako je životní cyklus objektu). Samotné podnikové procesy mohou pak být děleny v rámci organizace dle různých náležitostí.

3.1.1. Dělení podnikových procesů

Zpravidla se podnikové procesy dělí na hlavní, podpůrné a řídicí.

Hlavním procesem se rozumí proces, který hraje v organizaci klíčovou roli, od toho také používaný pojem „klíčový proces“. Takový proces je smyslem existence organizace, neboť jeho výstupem je produkt či služba dodávané obratem platícímu zákazníkovi.

Pro správnou funkci klíčových procesů ve firmě je nutné zajistit řadu podpůrných procesů neboli procesů, které se podílejí na řádném chodu organizace, doplňují procesy hlavní, ale nejsou přímo pokrývány finančními prostředky externích zákazníků. Tradičně mezi podpůrné procesy patří např. účetnictví.

Posledním typem procesů v rámci podniku jsou procesy řídicí, které umožňují měnit procesy hlavní a podpůrné, a to hlavně za účelem udržení efektivity upravovaných procesů v měnícím se prostředí majíc vliv na celkovou konkurenceschopnost organizace na trhu. [PLAMÍNEK, 2014]

3.2. Modelování podnikových procesů (BPM)

Smyslem modelování podnikových procesů je nejen zachytit konkrétní po sobě jdoucích činností tak, jak v organizaci probíhají, ale také vztahy a vazby mezi nimi. V případě textového popisu procesu je velmi nepřehledné a obtížné zavést případné změny jako je úprava subprocessů nebo jeho přidání apod., proto se procesy z praktického hlediska zobrazují graficky. Výsledek modelování je tedy model podnikového procesu či procesů. Další výhodou vytvoření zmíněného modelu je jeho snadná monitorizace, a tím pádem i vyhodnocování jeho efektivity a správného průběhu. [WESKE, 2007]

Při samotném modelování se pak využívá trojího popisu, dvou modelů a jednoho popisu jako takového, a to globálního modelu procesů, detailního modelu procesu a základní popisné tabulky procesu.

Globální model procesů by měl zobrazovat veškeré procesy nacházející se v organizaci a jejich vzájemnou interakci. V rámci modelu jsou děleny procesy na klíčové a podpůrné (viz kapitola 3.1.1.). Podpůrné procesy je pak dále možno dělit na servisní, které jsou spojeny s nějakým konkrétním procesem, tedy jeho produktem či službou, a lze je označit i za „subprocesy“, a na průřezové, které se nesespecializují na konkrétní proces, ale poskytují jednotlivé služby většímu množství procesů v organizaci, a to podle potřeby. Globální model je pak ještě často doplněn o popisnou tabulku procesů, která poskytne klíčové údaje o vyobrazených procesech a jejich základní charakteristiky.

Detailní model procesu zahrnuje pouze jeden podnikový proces, jehož průběh je krok pro krokem zobrazen v modelu průběhu procesu (= detailní model procesu). Pro modelování podnikových procesů se využívá různých standardů, nejčastěji se můžeme setkat s notací zvanou Business Process Modeling Notation (BPMN), k níž se pojí Business Process Modeling Language (BPML) jakožto modelovací jazyk. Dalším jazykem používaným při grafické tvorbě procesů je např. Unified Modeling Language (UML). Velmi oblíbenou

notací je pak Event-Driven Process Chain (EPC) využívanou v metodice ARIS. [ŘEPA, 2006]

3.2.1. Notace podnikových procesů

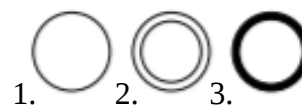
Pro modelování procesů je možné využít vícero notací, které jsou často spojeny s konkrétní metodikou modelování procesů. My si ale představíme pouze jednoho zástupce, a to hojně využívanou BPMN.

BPMN neboli Business Process Modelling Notation je na rozdíl od výše zmíněného EPC o něco komplexnější. BPMN využívá BPML neboli Business Process Modeling Language, jehož základním diagramem je Diagram podnikového procesu (BPD), na něhož lze nahlížet jako na soustavu specifických grafických symbolů reprezentující průběh procesu. Základní grafické symboly používané v notaci BPMN lze rozdělit do kategorií na tokové objekty, spojovací objekty a plavecké dráhy. Jistým rozšířením pak může být kategorie artefakty. [ŘEPA, 2006] [WHITE, 2004]

Tokové objekty

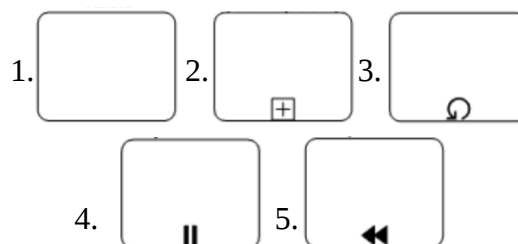
V kategorii tokových objektů se nachází tři základní symboly, a to události, činnosti a brány. Smysl prvních dvou symbolů, resp. náležitostí, se neliší, od stejnojmenných náležitostí definovaných již výše (viz EPC). Graficky ale rozlišujeme jak události, tak činnosti.

Události se dělí na počáteční (začínající proces) odpovídající symbolu č.1 na obrázku 4, mezikrok (událost v průběhu procesu) odpovídající symbolu č.2 a koncové (ukončují proces) odpovídající symbolu č.3.



Obrázek 4: Událost v BPMN
[Zdroj: WHITE, 2004]

Činnosti, nebo aktivity, reprezentují práci vykonanou v organizaci resp. jejích procesech. Aktivity se mohou dělit na úlohy a subprocesy. Subprocesem lze chápat jako vícero činností pohromadě, které se nachází v jiném procesu, ale jejich vykonání je potřeba k průběhu jiného procesu. V diagramu je značen oblým obdélníkem s plusem dole (viz obrázek 5, č. 2). Úlohy jsou jednoduchou aktivitou procesu umožňující přechod z jednoho stavu do jiného, přičemž značení je zobrazeno na obrázku 5. Č. 1 znázorňuje úlohu obecnou, č. 3 opakující se úlohu, č. 4 násobnou a č. 5 kompenzační úlohu.



Obrázek 5: Činnosti [Zdroj: ŘEPA, 2006]

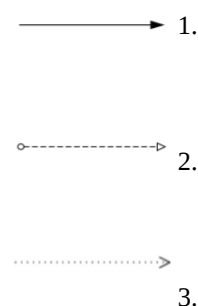
Novinkou v případě BPMN je brána, ta reprezentuje místo v diagramu, kde se nachází více možností pokračování tzn. že se zde rozchází, resp. schází, cesty v rámci procesu. Značka uvnitř symbolu pro bránu, reprezentovanou kosočtvercem (viz obrázek 6), specifikuje její úlohu. Kolečko uvnitř odpovídá logické spojce OR, plus pak odpovídá AND. XOR je v případě datových vstupů zobrazeno křížkem, v případě událostí šesticípou hvězdou ve dvojitém kruhu. Komplexní brána je pak je branou kombinující chování ostatních bran, které je uvnitř vyjádřeno pomocí výrazů. [ŘEPA, 2006] [WHITE, 2004]



Obrázek 6: Brána
[Zdroj: WHITE, 2004]

Spojovací objekty

Objekty spojující výše uvedené tokové objekty, se nazývají spojovací objekty. V podstatě se jedná o různé druhy šipek, které směřují od jednoho k druhému. Prvním typem „spojky“ je sekvenční tok (viz obrázek 7, č. 1) ukazující pouze směr průběhu procesu, dále tok zpráv (viz obrázek 7, č. 2) reprezentující přenos dat, zpráv, mezi dvěma účastníky procesu, a na závěr asociace (viz obrázek 7, č. 3) umožňující napojení dat, textů apod. k činnostem procesu, tzn. reprezentují vstupy a výstupy do činností vcházející a z nich vycházející. [WHITE, 2004]



Obrázek 7: Spojovací objekty
[Zdroj: WHITE, 2004]

Plavecké dráhy

Bazény a dráhy slouží k rozdělení podnikových procesů pro jednotlivé funkcionality v rámci organizace. Každý bazén může být dále rozdělen na dráhy symbolizující jednotlivé aktéry podílející se na procesu, což je možné vidět na obrázku 8 dole, přičemž nahoře je zobrazen bazén nedělený.

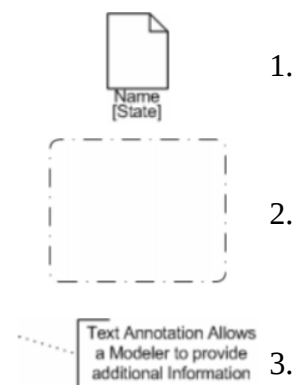


Obrázek 8: Plavecké dráhy
[Zdroj: WHITE, 2004]

Pro lepší představu si můžeme uvést příklad objednávky pacienta u doktora. Bazén tedy bude obsahovat proces objednání pacienta a bude rozdělen na dvě dráhy reprezentující aktéry procesu, a to pacienta a zdravotní sestru, která jej objednává. [WHITE, 2004]

Artefakty

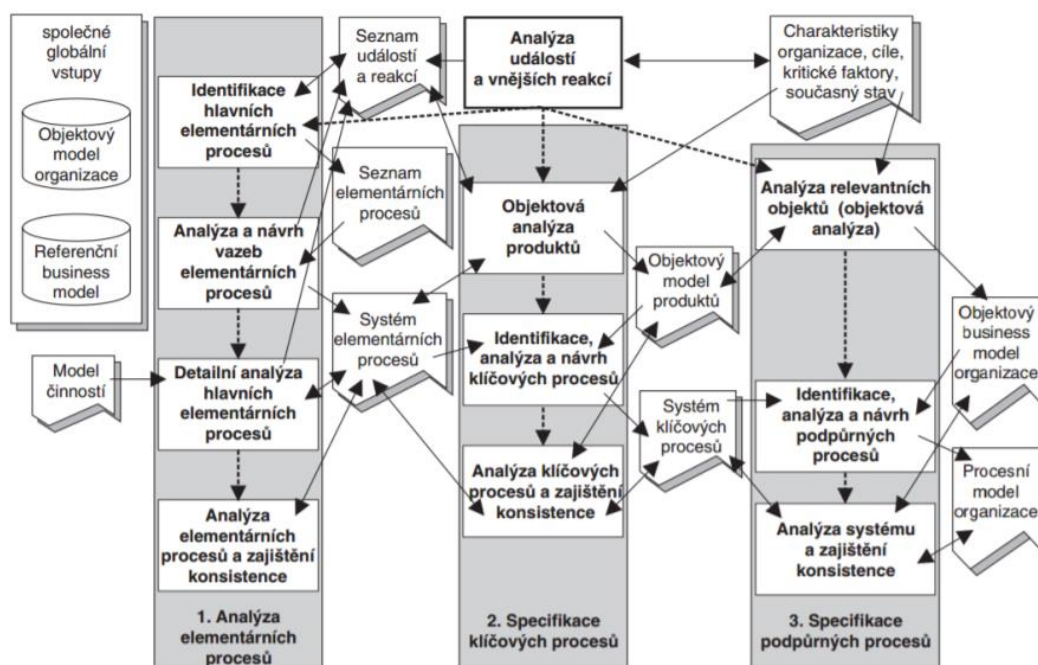
Artefakty jsou považovány za rozšíření základní notace BPMN. Pomocí nich lze ale proces více zdetailizovat a učinit ho lépe pochopitelným a lépe analyzovatelným. Datové objekty (viz obrázek 9, č. 1) reprezentují data, informace, potřebné k vykonání procesu a připojují se výše zmíněnou asociací (tj. přerušovanou šipkou). Dalším artefaktem jsou skupiny (viz obrázek 9, č. 2), které nikterak neovlivňují průběh procesu, ale pouze uskupují zvolené činnosti za účelem analýz apod. Posledním předdefinovaným artefaktem doplňujícím diagram procesu je anotace (viz obrázek 9, č. 3), která pouze uvádí doplňující informace k činnostem či událostem. [WHITE, 2004]



Obrázek 9: Artefakty
[Zdroj: WHITE, 2004]

3.3. Metodika modelování a analýzy podnikových procesů (MMABP)

Když už jsme si uvedli, jakým způsobem procesy modelovat, bylo by vhodné si představit jakým způsobem při modelování postupovat, aby se dostavil kýžený efekt. MMABP (viz obrázek 10) je metodika, která vznikla na katedře informačních technologií VŠE s majoritní účastí prof. Ing. Václava Řepy, CSc. MMABP popisuje dva možné vzájemně propojené pohledy na realitu, a to statický objektový pohled a dynamický procesní pohled. Oba tyto pohledy, a na základě nich vzniklé modely, vytvářejí model business reality.



Obrázek 10: Metodika MMABP [Zdroj: ŘEPA, 2006]

Model objektů využívá diagramů UML (Unified Modelling Language). Pro popis objektů a jejich atributů se využívá Diagram tříd (Class Diagram), který může být doplněn o Diagram stavů a přechodů (Statechart Diagram) reprezentující statusy objektu nastalými během jeho životního cyklu, ať už byly způsobeny konkrétní událostí nebo plynutím času.

Model věcných procesů zachycuje chování reality, k čemuž využívá specifické diagramy, např. Procesní diagram. Podnikový proces pracuje s oněmi objekty namodelovanými v diagramu tříd a reprezentuje jejich chování směřující k nějakému cíli za nějakým účelem (čímž se primárně liší od procesu životního cyklu objektu). [ŘEPA, 2006]

3.3.1. Jednotlivé fáze metody MMABP

Metodika MMABP tedy, jak už její název vypovídá, slouží k analýze a identifikaci procesů daného podniku, přičemž ji můžeme rozdělit do tří fází, které si následně blíže vysvětlíme:

1. Analýza elementárních procesů
2. Specifikace klíčových procesů
3. Specifikace podpůrných procesů

Každá fáze se sestává z vícero kroků, přičemž prvním, resp. nultým krokem je *Analýza událostí a vnějších reakcí*. Ačkoli tento krok nespadá pod žádnou zmíněnou fázi, kvalita jeho výsledku je velmi důležitá pro kvalitu celé analýzy. V rámci analýzy událostí a vnějších reakcí jsou identifikovány události uskutečňující se mimo organizaci, které podněcují podnik k nějaké činnosti. Každá událost má totiž jistou požadovanou reakci, tudíž můžeme hovořit o přiřazení události k reakcím a jejich následné strukturalizaci (v závislosti na posloupnosti, variantnosti, iterativnosti a jejich kombinaci).

První fází metody MMABP je *Analýza elementárních procesů*, kterou lze rozdělit od čtyř navazujících kroků. Prvním krokem je *identifikace základních elementárních procesů*, která využívá vytvořený seznam událostí a reakcí z kroku nultého. Každý takový proces je definován jednotlivými navazujícími činnostmi umožňující přechod z jedné události na druhou. Výstupem toho kroku jsou pak identifikované procesy doplněné o události je spouštějící, aktéry v nich vystupující, vstupy, výstupy a samozřejmě o jejich cíle. Po identifikaci primárních procesů následuje druhý krok, a to *analýza a návrh vazeb elementárních procesů*. Může se stát, a také k tomu často dochází, že jistá událost figuruje ve více procesech. Na základě společných událostí lze vyvodit, že dotčené procesy spolu nějak souvisí, přičemž může jít o jejich návaznost, kdy výstupní událost prvního procesu je vstupní událostí do procesu druhého, synchronizaci, kdy jeden proces získává v průběhu událost od jiného procesu, pro který je ale ona výstupní událostí, nebo hierarchický vztah, kdy jeden proces je podprocesem druhého. V rámci druhého kroku jde tedy především o doplnění informací k elementárním procesům, a díky zjištění vzájemných souvislostí neboli vazeb, o vytvoření systému elementárních procesů organizace. Stávající pohled na procesy je ale stále globální, nejde tedy o jejich detailní popis, tomu se věnuje třetí krok první fáze,

detailní analýza elementárních procesů. V tomto případě je výstup z kroku druhého, tedy systém elementárních procesů obohacen o podrobnější popis procesů a jejich vazeb. Posledním krokem této fáze je *analýza a úprava konsistence elementárních procesů.* Chybám značícím nekonsistenci, jako jsou procesy bez výstupu, identifikované události nezahrnuté do žádného procesu apod., je nutno věnovat pozornost a odstranit je. Výsledkem první fáze by tedy měl být konsistentní systém elementárních procesů organizace.

Druhá fáze již opouští elementární procesy, ale zaměřuje se na *Specifikaci klíčových procesů.* Fáze začíná *objektovou analýzou produktu*, kdy se analýza zaměřuje především na proces vzniku a existence klíčového produktu popisované reality. Struktura života produktu pak umožňuje větší specifikaci struktury procesu, jehož je produkt výstupem, ale i dalších procesů a vazeb mezi nimi, které s ním souvisí či s ním nějakým způsobem pracují. Výsledkem objektové analýzy je objektový model produktu. V druhém kroku dochází k samotné *identifikaci, analýze a sestavení klíčových procesů.* Zde se pracuje s vytvořeným systémem elementárních procesů z předchozí fáze, ale i s objektovým modelem vytvořeným v předchozím kroku. Na základě těchto dvou modelů se určí klíčové procesy a ostatní jsou pak určeny jako procesy podpůrné, čímž vznikne systém klíčových procesů. Stejně jako v první fázi, i v této fázi musí být provedena *analýza a úprava konsistence klíčových procesů.* Existence rozporů zapříčiňujících nekonsistenci procesů je ale pravděpodobnější, neboť se pracuje s vícero modely/systémy. Výsledkem druhé fáze by tedy měl být úplně konsistentní Objektový model produktů, systém elementárních procesů a samozřejmě i systém klíčových procesů.

Třetí a poslední fázi metodiky MMABP je *Specifikace podpůrných procesů.* Ta počíná *analýzou objektů zájmu*, jejíž výsledný model byl již částečně vytvořen v předchozí fázi. V této fázi se nejedná ale pouze jen o objekty – produkty, ale o objekty vystupující v procesech organizace, tedy aktéry, vstupy, výstupy apod. a vazby mezi nimi. Stejně tak je důležité zanalyzovat strukturu života klíčových objektů, která nesmí být procesy nijak omezována. Výstupem kroku by měl být Objektový model organizace. Jak již je patrné z názvu třetí fáze, dalším krokem je samotná *identifikace, analýza a návrh podpůrných procesů.* Podpůrné procesy se mohou ve vztahu ke klíčovým procesům dělit podle způsobu podpory na jednorázové a paralelní, nebo podle specifčnosti služby na lokální a universální. Podpůrný proces, jehož vstupy a výstupy jsou dále využívány jinými procesy, ale přitom na nich nějak nezávisí, lze označit za nezávislý, tedy universální či paralelní. S mírou nezávislosti pak roste i množství souvislostí s nějakým objektem. Výstupem tohoto kroku je pak téměř úplný Procesní model organizace, ale stejně jako v předchozích fázích, je i tomto případě nutné se zaměřit na jeho konzistenci, která je posledním, závěrečným krokem této fáze a celé metodiky, tedy *analýza a úprava konsistence systému procesů.* [ŘEPA, 2006]

Ačkoli je uvedená metodika podrobná, může se stát, a také k tomu dochází, že procesy se budou muset změnit, ať už vlivem technologií nebo samotným fungováním firmy tak, aby co nejlépe vyhovovaly.

3.4. Optimalizace podnikových procesů

K optimalizaci podnikových procesů dochází zejména z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti organizace nebo pro její efektivnější fungování z hlediska času, nákladů apod. Prvotně je nutné si uvědomit, zdali příslušná optimalizace má nějaký smysl, tedy se soustředit na to, jestli je vůbec potřeba tu nebo onu část procesu či celý proces optimalizovat. Zlepšováním podnikových procesů se rozumí menší změny v procesu a jejich postupné zavádění, s tím tedy spojujeme úsporu nákladů, se změnou pak zvýšení konkurenceschopnosti. Pokud se jedná o velké nebo zásadní změny, nazývá se příslušná úprava reengineeringem podnikových procesů, kde dochází vlastně ke změně základních pravidel. Oba ty to způsoby přitom mohou probíhat v různém rozsahu, ať už vnitrofunkčně (v rámci jedné funkční oblasti), mezifunkčně (v rámci vícera funkčních oblastí) a meziorganizačně (zahrnující více subjektů, nejen organizaci samotnou).

Optimalizaci podnikových procesů můžeme dělit podle míry dosahu změny na rightsizing, restrukturalizaci, automatizaci, TQM a reengineering.

Potřeba rightsizingu i restrukturalizace je obvykle jednorázová. Zatímco rightsizing se soustřeďuje na lidské zdroje organizace a jejich kompetence, a tedy spojení s IS/IT je nepatrná, restrukturalizace týkající se organizace a vztahů/komunikace mezi jednotlivými funkcemi, může mít silné spojení IS/IT právě zejména kvůli zmíněné komunikaci.

Automatizace je typem změny, která je periodického charakteru. Proč periodického? Protože je spojena se změnami systémů pomocí technologií, jejichž vývoj je neustálý, a tedy je nutno jim organizaci neustále přizpůsobovat.

Ryze procesních změn se týkají TQM a reengineering. Total Quality Management, jak je z názvu patrné, je orientován na kvalitu, jakost, a je zaměřen na zlepšení, nikoli radikální změny. Pro radikální změny se používá reengineering, který často následuje po neustálém zlepšování, resp. TQM. Reengineering podnikových procesů se označuje jako BPR, neboli Business Process Reengineering.

V rámci BPR dochází ke změně procesů v závislosti na okolí. Samotný BPR pak probíhá ve formě projektů, které se snaží vyřešit problém, kvůli kterému organizace zaostává, nebo převést příležitost v realitu, aby organizace vyčnívala mezi svými konkurenty. Pro správnou aplikaci metodiky optimalizace procesů je nutné pochopit smysl existence firmy a její trh a zanalyzovat její současný stav. Projekt reengineeringu se pak pochopitelně dále neobejde bez podpory vrcholového managementu, a to jak ve formě finanční, tak ve formě udělení souhlasu s navrhovanou změnou. Důležitým krokem je ale hlavně volba správné metodiky reengineeringu. [ŘEPA, 2006]

3.4.1. Metodiky procesního reengineeringu

Klasickými metodikami procesního reengineeringu jsou Metodika Hammera a Champyho, Metodika T. Davenporta, Metodika Manganelliho a Kleina (Rapid-Re) a Metodika Kodak. Pokud je budeme chtít srovnat, pak zjistíme, že všechny tyto metodiky přistupují k reengineeringu podnikových procesů lineárně, nicméně se v jistých věcech i liší. Metodika Hammera a Champyho například jediná neklade důraz na personální stránku reengineeringu. Metodika T. Davenporta se velmi odlišuje v prvním kroku postupu metodik, tj. v přípravě k projektu, kde klade důraz na vytvoření a specifikace vize a cílů.

Kromě klasických metodik existují i další významné metodiky, např. Metodika DoD, Metodika ARIS prof. Scheera nebo Metodika Participatory Process Prototyping (PPP) prof. Gappmaiera.

4. Vztah mezi podnikovou architekturou a procesním řízením

Oba dva představené přístupy, jak podnikovou architekturu, tak procesní řízení, lze označit za dva různé přístupy vedoucí k uspořádání systému organizace. Porovnáním obou dvou přístupů by autor došel k závěrům, že jedním z rozdílů by byl způsob práce s podnikovou strategií. Zatímco procesní řízení, zaměřeno na podnikové procesy, následuje a vyzdvihuje strategii podniku jako celku, EA se zabývá jak globální strategií, tak i dílčími strategiemi jednotlivých oddělení či osob. Každý z těchto dvou přístupů má ale své výhody a nevýhody.

Procesní řízení organizace jde ruku v ruce v modelování businessu, tedy globálním systémem procesů. Hlavní výhodou tohoto přístupu je jeho jednoduchost. Tím je myšleno, že jeho užívání je intuitivní a lehce pochopitelné, a není nutně potřeba zajištění expertů na jeho výklad. Samozřejmou charakteristikou procesního přístupu je také kooperace se strategií organizace, která je základem pro konkrétní podobu businessu, tedy i procesů jako takových. Popis a modely procesů pak umožňují detailní pohled na business a napomáhají tak odhalení případných příležitostí pro budoucí vývoj. Nevýhodou tohoto přístupu je fakt, že jde o poměrně mladý koncept, který se ještě vyvíjí, neboť např. chybí společný jazyk pro všechny propojené oblasti, tedy jistá soudržnost. Dále lze uvést, že neexistuje jedna široce a všemi uznávaná a používaná metodika pro jeho tvorbu. Výše zmíněné důvody mají pak negativní dopad na jeho existenci, kdy shazují jinak takto velmi progresivní přístup.

Výhoda EA přístupu spočívá především v tom, že umožňuje zobrazení jak současné, tak cílové architektury. Vytvoření postupu k cílovému stavu, jeho konkrétních kroků atp., napomáhá zvládnout případnou změnu. Na rozdíl od procesního přístupu má celosvětově uznávané postupy, vyjadřovací jazyk a nástroje (např. ADM, ArchiMate, Enterprise Architect). Stejně jako předchozí přístup má ale své nevýhody. Zatímco procesní přístup je snadno uchopitelný pro téměř jakéhokoli stakeholdera organizace, EA vyžaduje zapojení expertů. ArchiMate se sestává ze široké taxonomie, která pak dále tvoří modely. Pro jejich správné pochopení a jejich tvorbu je zapotřebí předchozí vzdělání se. Další podstatnou nevýhodou EA je, že je zde nepříliš zastoupena strategie podniku jako celku. [MEERTENS, 2013]

V případě srovnání výše zmíněné metodiky MMABP a EA, lze dojít k závěru, že MMABP by v rámci postupu tvorby EA zaujímala pozici v průběhu vytváření business architektury. Z čehož by se dalo vyvodit, že plyne relativně detailní pohled klíčových procesů u metodiky MMABP, na které se primárně zaměřuje, kdežto EA modeluje organizaci pouze na obecné úrovni. Pro zlepšování procesů klíčových je tedy vhodné využívat MMABP, kdežto pro podpůrné procesy se může aplikovat i přístup EA. [ZIMMERMANOVA *et al.*, 2011]

5. Home Credit Group a.s.

Pro účely praktické části byla zvolena společnost Home Credit, celým názvem Home Credit Group a.s.

5.1. O společnosti

Společnost Home Credit Group a.s. je nebankovní instituce, která byla založena roku 1997 v České republice a o dva roky později se rozšířila i na Slovensko. V současné době působí již v jedenácti státech světa, především v Asii (Čína, Vietnam, Kazachstán, Indie apod.).

Home Credit Group a.s. se soustředí na poskytování finančních prostředků fyzickým subjektům, hlavně ve formě půjček a úvěrů, které sice mohou poskytnout i banky samotné, nicméně ty od klienta vyžadují splnění vícera podmínek. Společnost také poskytuje termínované a běžné účty v zemích, kde získala bankovní licenci.

Mottem společnosti je: „Financial services made easy, simple and fast.“ Zaměstnanci pracují na základě čtyř hlavních nastavených hodnot, a to být podnikavý, inovativní, férový a zaměřený na výsledky. Součástí vize organizace je nejen zaměření na zákazníky ve formě poskytování inovativních finančních služeb, a tím i pomoci pro plnění jejich snů a ambicí, ale i poskytování stabilního zaměstnání a povzbuzování ekonomického vývoje prostřednictvím podpory spotřebitele v nákupech a investicích.

Charakteristickým znakem fungování byznysu organizace je prodej přes vlastní pobočky POS (Point-of-sale), kdy je úvěr sjednán na místě koupě zboží vybraného zákazníkem (jedná se především o zboží s dlouhou životností, jako jsou ledničky, pračky apod.). Zákazník si nejprve vybere zboží a zkonzultuje úvěr s pověřenou osobou v obchodě, která pošle žádost do Home Creditu. Při schválení žádosti zákazník podepíše potřebné dokumenty, zaplatí první splátku obchodu a zbytek uhradí Home Credit. Zákazník pak splácí v měsíčních intervalech přímo Home Creditu. Dalšími produkty společnosti jsou kreditní a debetní karty, hotovostní úvěry, vklady, revolvingové úvěry, půjčky na auto, běžné účty a pojištění. [HOME CREDIT GROUP, 2017]

Pro účely této práce byla vybrána společností obsazená oblast Filipíny. Následující informace se tedy budou týkat pouze této lokální pobočky Home Creditu.

5.1.1. Filipínská pobočka

Fungování Home Creditu na Filipínách není natolik složité jako například v případě Číny. Firma se zde soustředí v podstatě jen na dva typy půjček, resp. úvěrů, a to již zmíněným financováním spotřebitelských úvěrů a dále hotovostních úvěrů. Oba typy produktů společnost poskytuje přes svá prodejní místa (POS).

Fungování Home Creditu na Filipínách ovlivňuje jejich legislativa, která upravuje, co a jak může firma poskytovat svým klientům. Dobrým znamením pro Home Credit je fakt, že tendence růstu objemu investic domácností zvětšuje trh, tudíž lze očekávat dostatečný přísun zákazníků. Z důvodu nepříliš velké vyspělosti technologické infrastruktury v zemi je dominantní podíl splácení na pobočkách v hotovosti, nicméně i platby na účet jsou v portfoliu platebních kanálů zastoupeny. Platební karty taktéž zatím nenašly mezi obyvateli příliš velké zastoupení, tudíž se jimi v tomto případě Home Credit vůbec nezabývá.

Praktická část práce se tedy bude zabývat modelováním filipínské pobočky, pro něhož bylo využito dostupných informací získaných přímo od zaměstnanců Home Creditu, dále jen HC. Z důvodu zachování co nejpřesnější podoby informací, jsou modely namodelované v jazyce, ve kterém byly potřebné informace obdrženy, tedy v jazyce českém či anglickém. Anglické výrazy v textu byly dle potřeby volně přeloženy v závorce za nimi.

5.2. Globální systém procesů

Globální systém procesů je možné namodelovat s inspirováním se představenou metodikou MMABP v kapitole 3.

0 Analýza událostí a vnějších reakcí

V první řadě je třeba identifikovat relevantní události a vyvolávané reakce. Jde tedy o to, zjistit, které události podněcují organizaci k nějakým činnostem, tj. reakcím, směřujícím mimo ni. Mezi události by mohly být zařazeny následující:

- události věcné: potřeba financování produktu, potřeba hotovosti, příchod konkurence na trh, příchod potenciálního partnera na trh, neschopnost splácení úvěru, zájem o úvěr, splacení úvěru
- události časové: podnět daňového úřadu, podnět k vyplacení dividend/dluhopisů, vypršení kontraktu, splátka

K vyjmenovaným událostem je třeba následně přiřadit reakce:

- potřeba financování produktu – nabídka financování pořízení produktu (na POS)
- potřeba hotovosti – nabídnutí peněžního úvěru
- zájem o úvěr – poskytnutí úvěru a specifikace podmínek
- příchod konkurence na trh – zvýšení marketingové propagace, změna strategie v oslovení zákazníka (např. zvýšení aktivity v oslovování zákazníka), změna strategie v udržení zákazníka (např. bonusové a věrnostní programy)
- příchod potenciálního partnera na trh – analýza potenciálního partnera a případně i jeho oslovení (nabídnutí spolupráce)

- neschopnost splácení úvěru – nastavení nového splátkového kalendáře, vymáhání dluhů
- splacení úvěru – oznámení o ukončení smluvního vztahu, udržování kontaktu se zákazníkem, UpSell a CrossSell
- podnět daňového úřadu – poskytnutí daňového přiznání atp. (v závislosti na finanční správě na Filipínách)
- podnět k vyplacení dividend/dluhopisů – vyplacení dividendy/dluhopisu
- vypršení kontraktu – oznámení o ukončení smluvního vztahu, udržování kontaktu se zákazníkem
- splátka – potvrzení o přijetí platby

1 Analýza elementárních procesů

Na základě zjištěných událostí a reakcí v nultém kroku lze odvodit elementární procesy organizace. Většina z nich souvisí s interakcí se zákazníkem, který využívá v podstatě jedné jediné hlavní služby společnosti. Seřadí-li se tyto reakce za sebe, vznikne, dalo by se říci, proces uspokojení zákazníka. V tomto případě ale o nich lze mluvit už jako o procesech, resp. základních procesech (viz obrázek 11):

- oslovení zákazníka – spočívá v kontaktování zákazníka, nabídnutí služeb, sepsání žádosti
- poskytnutí úvěru – prověření zákazníka, vytvoření smlouvy, uzavření smluvního vztahu
- potvrzování přijatých plateb – kontrola očekávaných a reálných přijatelných plateb, zaslání potvrzení o reálném stavu plateb zákazníkovi
- úprava splátkového kalendáře (pokud je vyvoláno událostí) – analýza možností klienta, snížení výšky splátek a prodloužení doby splácení, sepsání dodatku ke smlouvě
- vymáhání dluhů (pokud je vyvoláno událostí) – zasílání upozornění o neplnění smluvních podmínek (korespondence), osobní návštěva klienta, předvolání k soudu
- oznámení o ukončení smluvního vztahu – kontrola splnění smluvních podmínek, přijetí veškerých plateb, zaslání oznámení o ukončení smluvního vztahu, zaslání dotazníku o spokojenosti
- udržování kontaktu se zákazníkem – uložení dat o zákazníkovi, nabízení adekvátních služeb prostřednictvím emailové a telefonické korespondence



Obrázek 11: Posloupnost elementárních procesů obsluhy zákazníka [Zdroj: autor]

Dalšími elementárními procesy mohou být, na základě nultého kroku: přiznání a vyplacení dividendy/dluhopisu a vypracování a odeslání daňového přiznání.

2 Specifikace klíčových procesů

Službami poskytovanými HC v případě Filipín určité jsou POS úvěry a hotovostní úvěry. Za klíčové procesy, které mají hodnotu pro koncového zákazníka a zároveň jsou tedy stěžejní pro fungování organizace, lze považovat *Marketing & Campaign Management* (Řízení marketingu a kampaní), *Sales Process* (Poskytování úvěru) a *Billing, Collections & Customer Service* (Fakturace, splácení a zákaznické služby). V rámci těchto procesů musí vždy dojít k nějaké interakci mezi firmou a potenciálním zákazníkem, dále k prověření zákazníka, zpracování jeho žádosti, sepsání smlouvy, poskytnutí úvěru a ve finále i jeho splacení. Zmíněné klíčové procesy jsou pak charakterizovány v popisných tabulkách níže.

Tabulka 1: Popisná tabulka – Direct Marketing [Zdroj: autor]

ID	KP_01
Název procesu	Marketing & Campaign Management
Vlastník procesu	Marketingový manažer
Strategické cíle	• Oslovení co největšího množství zákazníků. • Zvýšení povědomí o firmě.
Popis procesu	Proces získávání zákazníků prostřednictvím různých reklamních kampaní.
Startovací událost	Potřeba nových zákazníků.
Vstupy	Požadavky zákazníků na trhu.
Výstupy	Potenciální klienti.
Metriky	• počet oslovených zákazníků/měsíc • počet oslovených zákazníků /kanál

Tabulka 2: Popisná tabulka – Sales Process [Zdroj: autor]

ID	KP_02
Název procesu	Sales Process
Vlastník procesu	Provozní manažer
Strategické cíle	• Maximální efektivnost výkonu oblasti poskytování služeb. • Získání (stálých) klientů. • Uzavření co největšího množství smluv.
Popis procesu	Proces poskytování hlavní služby společnosti, tj. úvěrů, svým zákazníkům, resp. klientům.
Startovací událost	Zákazník chce konkrétní produkt.
Vstupy	Ucelené požadavky zákazníka.
Výstupy	Podepsaný kontrakt mezi společností a zákazníkem.
Metriky	• počet poskytnutých úvěrů/měsíc • počet poskytnutých úvěrů/pracovník • počet získaných zákazníků/měsíc • počet získaných zákazníků /pracovník

Tabulka 3: Popisná tabulka – Billing, Collections & Customer Service [Zdroj: autor]

ID	KP_02
Název procesu	Billing, Collections & Customer Service
Vlastník procesu	Finanční manažer
Strategické cíle	• Včasné přijetí splátek. • Obdržení celé nárokové částky.
Popis procesu	Proces průběžné kontroly klienta a přijímání splátek, jak včasných, tak pozdních.
Startovací událost	Zákazník obdržel úvěr (hotovostní nebo POS).
Vstupy	Pokyny vycházející z uzavřeného smluvního vztahu.
Výstupy	Ukončení smluvního vztahu vč. potvrzení o přijetí celkové smluvené částky.
Metriky	• počet přijatých pozdních splátek/měsíc • počet přijatých splátek/měsíc

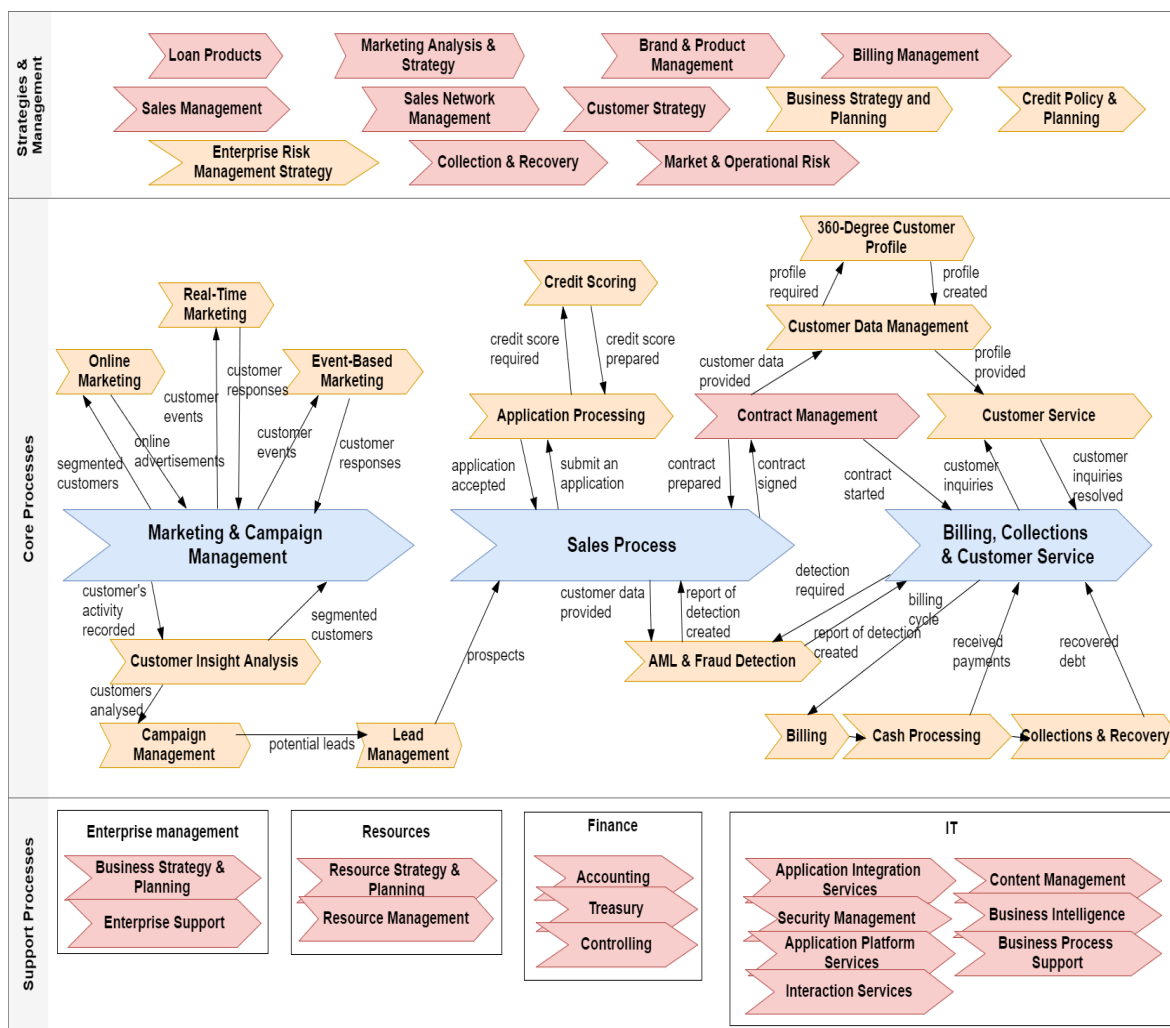
3 Specifikace podpůrných procesů

Navzdory tomu, že v rámci procesů na Filipínách se rozlišují tři hlavní procesy, procesů podpůrných pro jejich správný průběh je velké množství. Identifikované procesy jsou také velmi složité, a tak byly dále rozděleny na další procesy, resp. subprocessy, nicméně vzhledem k jejich početnosti pouze do třetí úrovně (někde se ovšem nachází až čtyři nebo pět úrovní). Z důvodu přehlednosti byly rozděleny do následujících kategorií: *Customer Relations* (Vztahy se zákazníkem), *Distribution* (Distribuce), *Enterprise Management* (Řízení podniku), *Finance* (Finance), *IT Support Services* (IT služby), *Marketing*, *Production* (Produkce), *Resources* (Zdroje) a *Risk* (Rizika).

Kategorie *Customer Relations* zajišťuje integrovaný přístup ke všem aspektům vztahu se zákazníkem. Sleduje chování zákazníka, na základě kterého, se snaží vylepšit poskytované služby, a tím zvýšit spokojenost zákazníka. Kategorie *Distribution* zahrnuje veškeré aktivity spojené s prodejem, obchodními sítěmi, kanály a jejich řízením. Do kategorie *Enterprise Management* spadají veškeré záležitosti týkající strategie a fungování organizace jako takové, její cíle apod. V rámci kategorie *Finance* jsou seskupeny procesy týkající se činností spojenými s finanční politikou organizace, investiční strategií, plánováním rozpočtu, fakturacemi a platbami. Další definovanou oblastí je *IT Support Services*. Jak již název napovídá, tato kategorie zajišťuje veškeré informační a komunikační technologie používané v rámci podniku. Stejně jako v každé fungující organizaci, tak i v případě HC je důležitou součástí *Marketing*. V této kategorii se jedná o procesy soustředující se na přesvědčení zákazníka ke koupi produktu od HC, a ne od konkurence. Spadá sem tvorba marketingových kampaní apod. Kategorie *Production* obsahuje vše týkající se produkce, tzn. od vývoje, nasazení a podpory koncových uživatelů, přes vypracovávání plánů, organizaci, rozpočet a politiku provozu produktu, jeho analýzu až po řešení problémů a zdokonalování přístupů. Předposlední identifikovanou kategorií je *Resources*, která se zabývá zajišťováním a plánováním všemožných zdrojů potřebných k provozu, resp. fungování, firmy, tzn. lidé, materiál, budovy apod. Kategorie *Risk* je poslední vytvořenou kategorií procesů v podniku,

jenž se zaměřuje na posuzování rizika v rámci všech firemních oddělení a činnostech v nich probíhajících. Jednotlivé kategorie procesů jsou definované v příloze 2.

Model globálního systému procesů inspirován modelem v publikaci [ŘEPA, 2006] je znázorněn na obrázku 11. Z důvodu zmíněné komplexity a počtu procesů jsou v modelu zobrazeny dílčí procesy jen v případě, že jsou v přímé souvislosti s klíčovými procesy, a jsou zvýrazněny světle oranžovou barvou. Samotné klíčové procesy jsou pak zbarveny modře. Tyto procesy se nacházejí ve střední části diagramu – *Core Processes*. Kategorie procesů obsahující procesy, bez kterých by daný business nemohla firma provozovat a jsou pro ni z tohoto pohledu nezbytné, jsou uvedeny v horní části diagramu – *Strategies & Management*. Ve spodní části diagramu – *Support Processes* – se nachází procesy podporující, ne tedy předmět podnikání, ale funkčnost jako takovou, které prostupují napříč celou organizací. Šipky s komentářem vycházející z klíčových procesů reprezentují události spouštějící okolní podpůrné procesy. Šipky směřující do klíčových procesů pak odpovídají výstupním událostem podpůrných procesů, které jsou potřeba v příslušném klíčovém procesu.



Obrázek 12: Model globálního systému procesů [Zdroj: autor]

Při identifikaci a analýze podnikových procesů společnosti bylo zjištěno, že jsou některé procesy z určité kategorie duplicitní s procesy z jiné kategorie. V oblasti *Distribution*, kategorii *Sales Management* (Řízení prodeje) se nacházejí procesy *Bank Teller Service* (Služby bankovního pokladníka), *Direct Banking Channels* (Přímé bankovní kanály) a *Call Center* (Call centrum). Všechny tyto tři procesy obsahují komunikaci se zákazníkem různými formami, tím pádem je hned patrné, že taktéž zapadají do kategorie *Customer Interaction & Service* (Komunikace se zákazníkem a služby). Zde se nachází další komplexní proces *Customer Interaction & Case Management* (Řízení vztahu se zákazníkem a jeho případů), jehož součástí je právě jakákoli komunikace s potenciálním klientem. Doporučením je tedy výše zmíněné tři procesy vymazat z kategorie *Distribution*, aby se odstranila duplicita v rámci globálního systému procesů a snížila se složitost celého systému procesů.

Další doporučenou úpravou je sloučení procesu *Document Management* (Správa dokumentů) z oblasti *Distribution*, kategorie *Sales Management*, s podprocesem čtvrté podúrovně *Customer Interaction Archiving* (Archivace komunikace se zákazníkem) spadající do *Customer Interaction & Service*. Stejně jako v předchozím případě by tato změna přispěla ke snížení složitosti systému procesů.

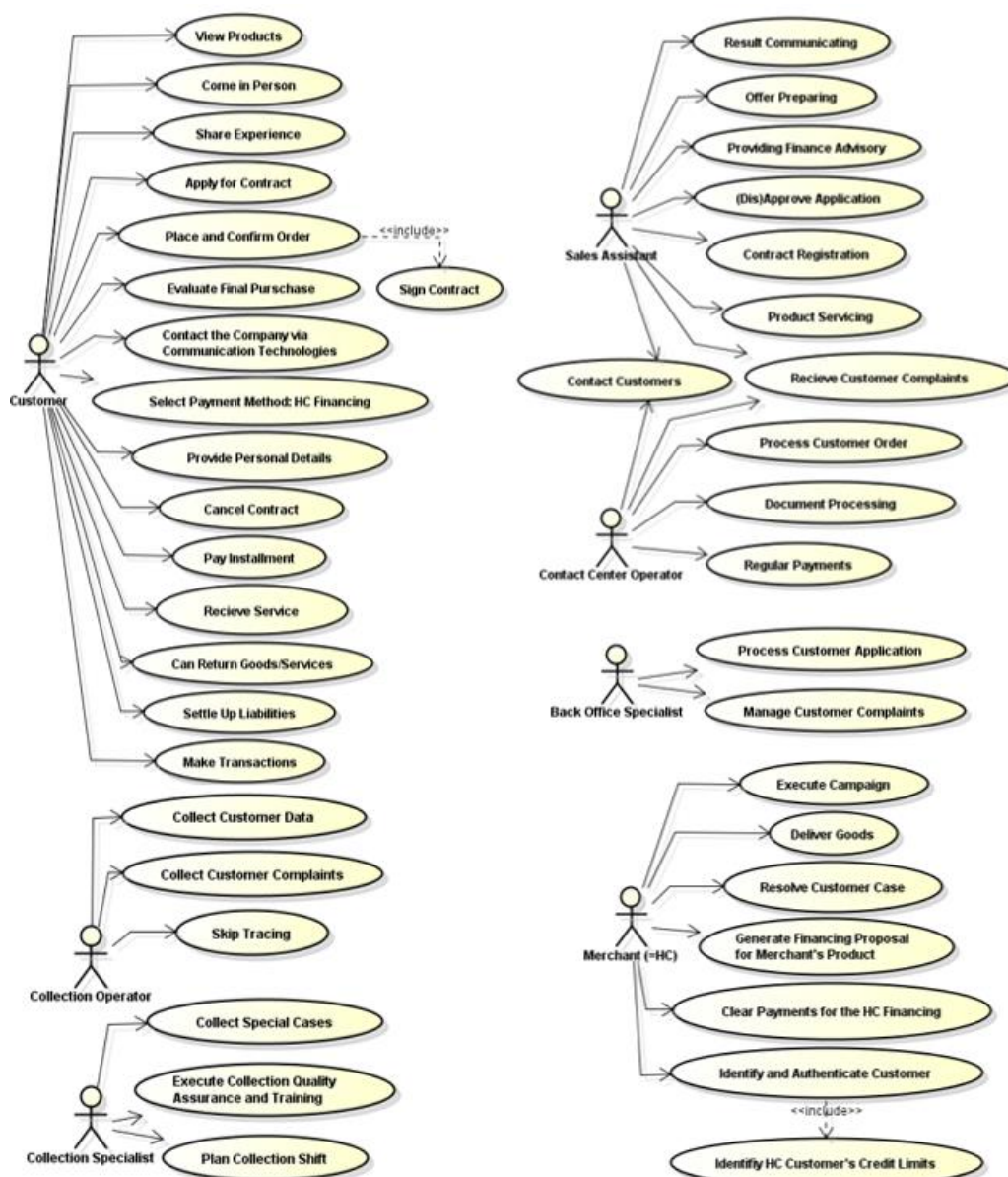
5.3. Enterprise Architektura

5.3.1. Business architektura

Stejně jako v případě procesů figurujících ve společnosti HC, které byly rozděleny na tři části podle toho, jakou v ní hrají roli, i v rámci business architektury byli identifikováni aktéři těchto částí. Pro reprezentování business architektury je využito diagramu případů užití jazyka UML.

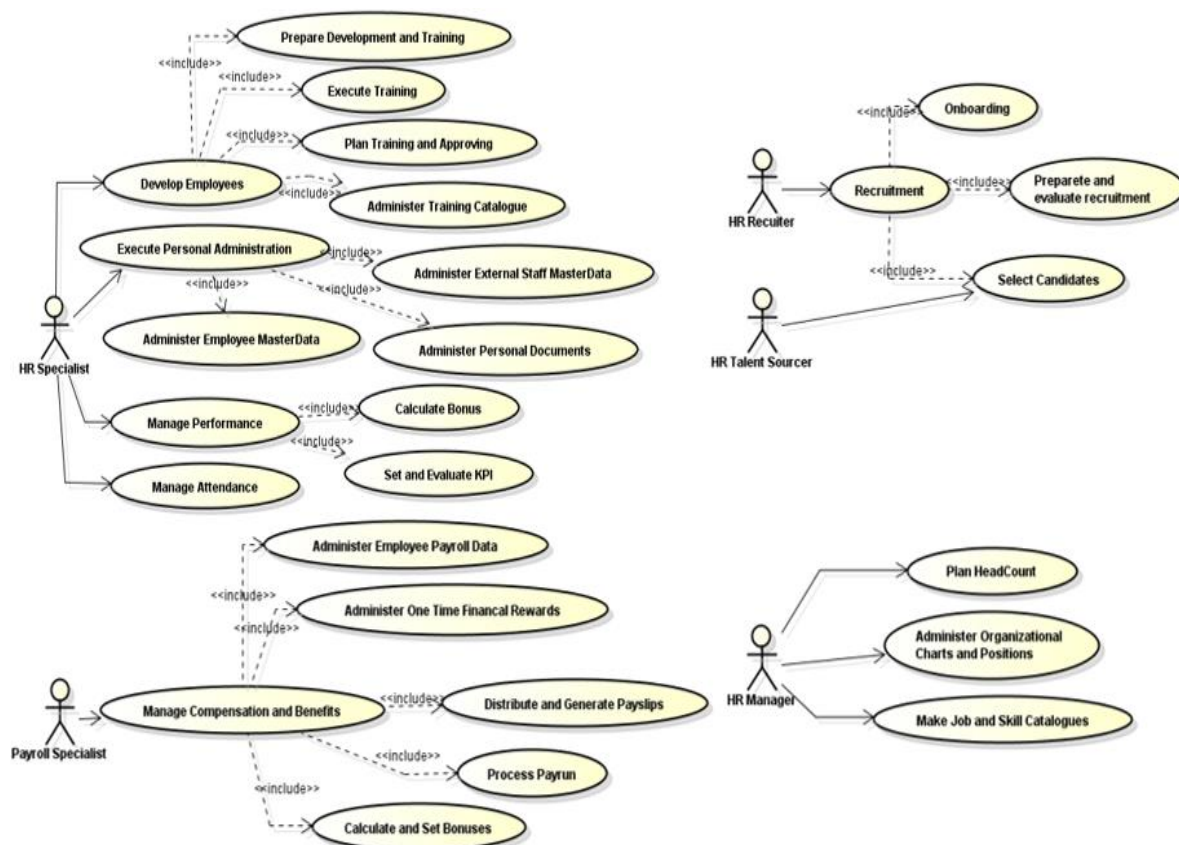
V části *Strategies & Management*, spojené s klíčovými procesy podniku, je spousta manažerů a jejich asistentů věnujících se určitým úkolům, kde jednotlivé případy užití nejsou přesně přiděleny a specifikovány. Tato část organizace je velmi nejasná.

Naproti tomu v části *Core Processes* jsou jednotliví aktéři a jejich chování snadno identifikovatelní. V rámci této části byli identifikováni: *Customer* (Zákazník), *Sales Assistant* (Prodavač), *Merchant* (Obchodník), *Contact Center Operator* (Operátor call centra), *Back Office Specialist* (Specialista v back office), *Collection Operator* (Operátor splátek) a *Collection Specialist* (Splátkový specialista). Jednotlivé role včetně jejich případů užití jsou zobrazeny na obrázku 13.



Obrázek 13: Business architektura – Core Processes [Zdroj: autor]

V části *Support Processes* bylo možno z dostupných materiálů identifikovat případy užití následujících aktérů oddělení lidských zdrojů: *HR Manager* (HR manažer), *HR Specialist* (HR Specialista), *HR Recruiter* (HR náborář), *HR Talent Sourcer* (HR hledač talentů) a *Payroll Specialist* (Mzdový specialista). Zjištěné případy užití jsou zobrazeny na obrázku 14.



Obrázek 14: Business architektura – HR [Zdroj: autor]

5.3.2. Informační architektura

Podle TOGAFu, jak bylo zmíněno v podkapitole 2.1., se informační architektura dělí na další dvě architektury, a to architekturu aplikační a architekturu datovou.

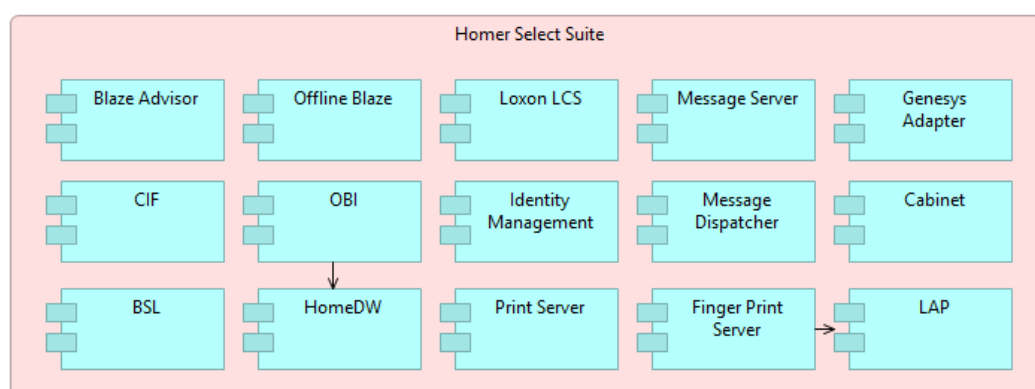
5.3.2.1. Aplikační architektura

Pro zobrazení aplikační architektury bylo třeba identifikovat všechny aplikace, které firma v rámci Filipín používá. Veškeré aplikační modely byly vytvořeny prostřednictvím grafického modelovacího jazyka ArchiMate (viz podkapitola 2.3.1.).

Srdcem celého aplikačního modelu je centrální systém fungující celosvětově v HC – *Homer Select Suite*. Tento systém však nevypadá ve všech obsazených zemích totožně. V našem případě se *Homer Select Suite* sestává ze sedmnácti aplikací (viz obrázek 15). Jednotlivé aplikace pak vykonávají následující (tabulka 4):

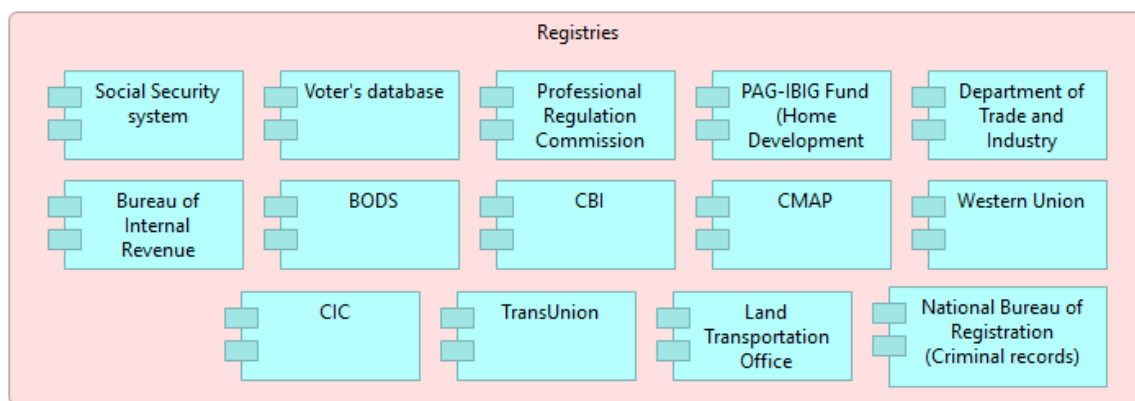
Tabulka 4: Homer Select Suite – aplikace [Zdroj: autor]

Aplikace	Popis
Blaze Advisor	rozhodující aplikace pro online vyhodnocování rizik žádostí v procesu schvalování
Offline Blaze	skórovací aplikace používaná pro kalkulaci globálních limitů
Message Server	aplikace vytvářející frontu zpráv k odeslání
Message Dispatcher	aplikace odpovědná za vyzvednutí zprávy z MSS fronty a jejich odeslání (buď jako SMS nebo email prostřednictvím SMTP)
Loxon LCS	aplikace pro řízení vymáhání vč. výběru a aplikace ideální vymáhací strategie
CIF	aplikace spravující vztah se zákazníkem, v rámci ní probíhá proces deduplikace (aby nebyli dva zákazníci totožní)
OBI	aplikace společnosti Oracle sloužící pro operační reporting
Identity Management	aplikace poskytující profily a Single Sign On (jednotné přihlášení) do jednotlivých komponent systému Homer Suite Select
Genesys Adapter	aplikace vytvářející jak operační (sledování běhu kampaně), tak business reporty k monitorování úspěšnosti kampaní
BSL	aplikace spravující založení kontraktu se zákazníkem (registrace, zamítnutí), řízení produktu a kontraktu
HomeDW	analytický datový sklad
Print Server	aplikace poskytující detailní výpis transakcí
Cabinet	aplikace shromažďující elektronické dokumenty s připojenými metadaty
Finger Print Server	aplikace poskytující záznam otisků prstů zaměstnance a jejich identifikace
LAP	aplikace shromažďující lokální data z registrů, přičemž vytváří něco jako registr dlužníků, na základě kteréhož zajišťuje schválení/validaci kontraktu a půjčky



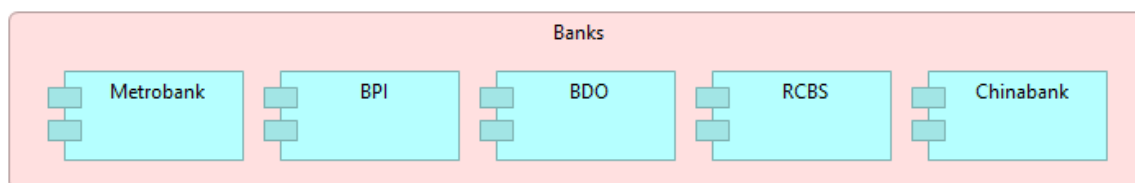
Obrázek 15: Homer Suite Select [Zdroj: autor]

Dalším souborem aplikací, nicméně jen z hlediska podobného zaměření, je *Registries*, který obsahuje všech čtrnáct registrů, tedy jejich aplikací (viz obrázek 16), které ale nejsou vzájemně propojeny. Prostřednictvím těchto aplikací HC získává informace o svých potenciálních klientech, a je díky nim schopna určovat kredibilitu zákazníka.



Obrázek 16: Registries [Zdroj: autor]

Stejně jako *Registries* byly shrnuty pro účely této práce hlavní banky, se kterými HC komunikuje. Ani zde nejsou aplikace ve vzájemném vztahu, tedy nejsou nijak propojeny. Vzhledem k finanční a časové náročnosti přeposílání plateb z různých bank do jedné, musí HC korespondovat spojením se všemi tamními bankami. Jejich výčet je součástí obrázku 17.



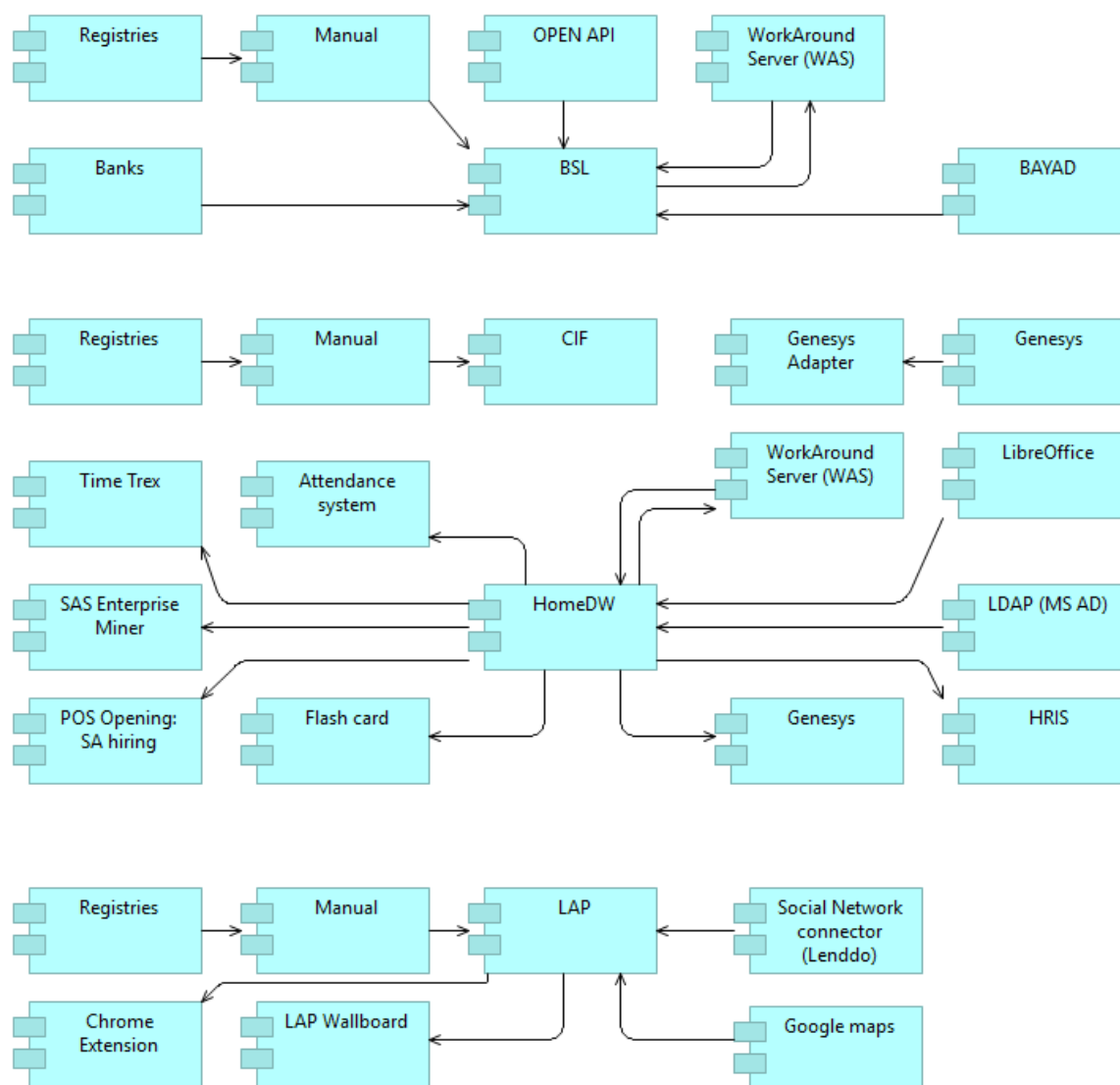
Obrázek 17: Banks [Zdroj: autor]

Model současného stavu je vytvořen dle obdržené předlohy tak, aby byla vidět jednotlivá propojení aplikací, což mělo vliv na podrobnost modelu. Bylo proto využito zmíněných rozdělení, aby byly názvy, a obecně celý model, čitelné. Kompletní aplikační pozadí HC na Filipínách je zobrazeno na obrázku 18.

(MS Exchange)	
LDAP (MS AD)	aplikace poskytující ověřování a autorizaci u všech počítačů a uživatelů v síti
Nagios	aplikace umožňující sledovat jednotlivé operační systémy (Windows, Linux apod.) a další síťová zařízení
Genesys	aplikace pro agenty na infolinkách poskytující plán, jak hovor vést, a spravující příchozí i odchozí hovory směrem k zákazníkovi (nabídky i vymáhání)
SAS Enterprise Miner	aplikace zaštiťující pokročilou analytiku, data mining, interpolaci dat
Homer Select Suite	Blaze Advisor, Offline Blaze, OBI, Identity Management, Loxon LCS (viz tabulka 4)
3. Interně řešené aplikace (lokální)	
Chrome Extension	aplikace fungující jako rozšíření prohlížeče Chrome pro shromažďování informací
LAP Wallboard	aplikace pro zobrazování důležitých informací z LAPu
Flash card	aplikace sloužící pro podporu agentů v call centru (pro procesy telesales, prodej produktů přes telefon)
WorkAround Server (WAS)	aplikační platforma doplňující centrální systém <i>Homer Select Suite</i> prostřednictvím reportů z lokálního prostředí
Social Network Connector (Lenddo)	aplikace zaštiťující scoring zákazníka prostřednictvím sociálních sítí
OPEN API	aplikace zprostředkávající integraci komunikujících systémů
SelfCare	internetová aplikace umožňující zákazníkům kontrolu plateb, stavu úvěrového účtu atp.
Mobile application	mobilní aplikace umožňující zákazníkům kontrolu plateb, stavu úvěrového účtu atp.
Attendance system	aplikace shromažďující data o celkové docházce zaměstnanců
DTR	aplikace pro monitorování docházky pracovníků denně (evidence denních směn), která je potřeba, aby byla vyplňována denně (např. Call centrum)
OTRS (POS Opening)	aplikace pro otevření POS úvěru
Time Trex	aplikace pro analýzu zmonitorované docházky a tvorbu reportů
Selfcare portal (My payments)	viz SelfCare
4. Aplikace řešené třetí stranou (lokální)	
Accounting	aplikace pro podporu účetnictví
HR Agenda, Payroll (Excel)	aplikace spravující time management + time trex, výplaty, kompenzace, přijímání nových pracovníků, cestování zaměstnanců apod.
Filesharing and PrintServer	server pro sdílení dokumentů a jejich tisknutí
Xorcom (PBX)	aplikace představující interface na kreditní registr

OTRS (Helpdesk)	aplikace poskytující podporu uživatelům
Zimbra	aplikace zaštiťující emaily, kalendáře, tedy je řešením komunikace pracovníků, přičemž je postavena na cloud computingu
LibreOffice	aplikace podobná aplikacím Microsoft Office, jen bezplatná;
Wiki	webová aplikace shromažďující různorodé informace o firmě dostupné pouze zaměstnancům
POS Opening: SA hiring	aplikace poskytující pracovní postup pro otevírání POS úvěrů a procesy týkající se lidských zdrojů
HRIS	aplikace spravující lidské zdroje, tj. zaměstnance, jejich smlouvy, pojišťovny, odvody
Google maps	veřejně dostupná online aplikace využívaná pro kontrolu adres LAPem
5. Externě řešené aplikace (lokální)	
BAYAD	aplikace reprezentující partnera, který slouží pro příjem hotovosti, a je velice důležitý, neboť 50 % obyvatel nemá bankovní účet
SMS operator (SMART)	aplikace umožňující fyzické doručení SMS
Twitter	sociální síť, kde o sobě potenciální klient uvádí různorodé informace
LinkedIn	sociální síť, kde o sobě potenciální klient uvádí různorodé informace
Facebook	sociální síť, kde o sobě potenciální klient uvádí různorodé informace
Insurance (Sun Life Grepa)	aplikace sloužící pro přístup k pojištěním zákazníka
Registries	všechny aplikace konkrétních registrů pro přístup k datům relevantním pro HC
Banks	všechny aplikace prostřednictvím kterých se monitorují konkrétní účty, tedy příchozí platby, a tedy splacení úvěrů konkrétních klientů

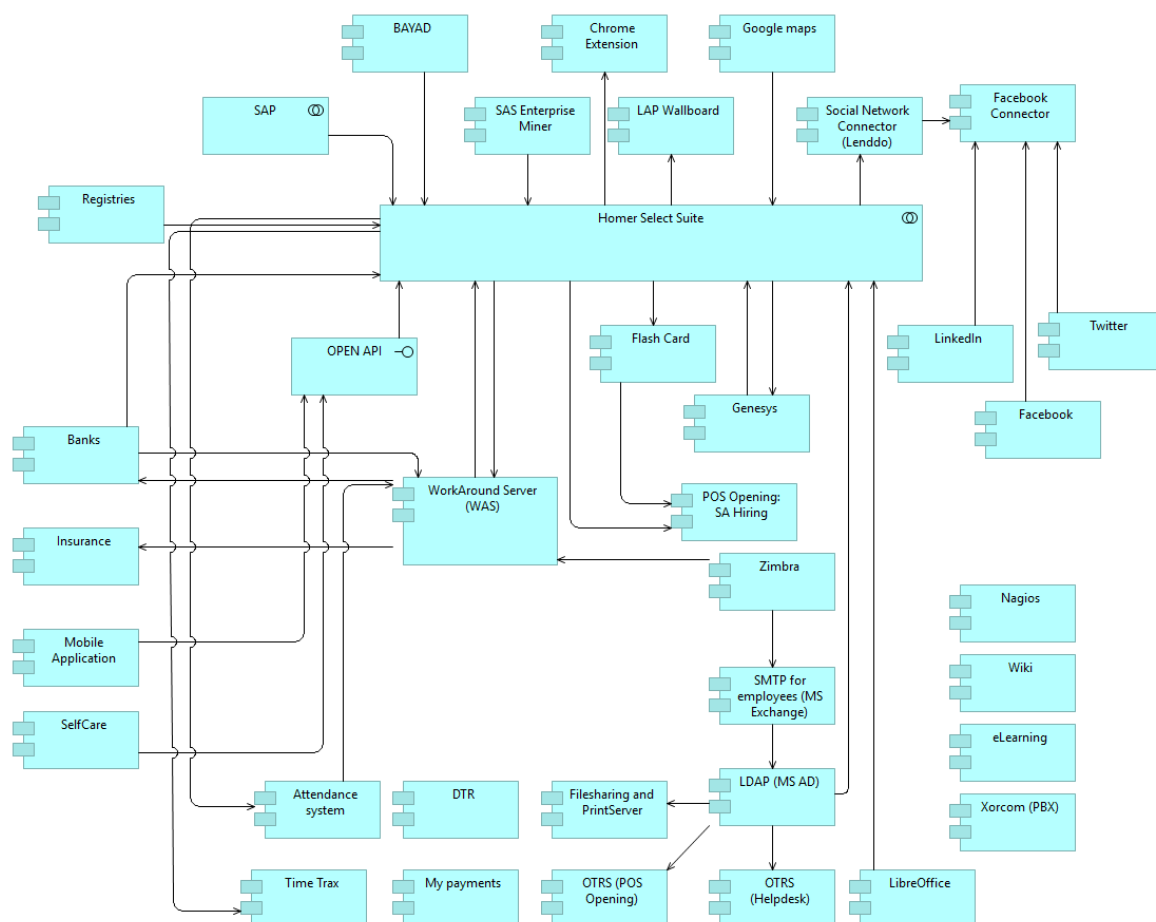
Jak již bylo zmíněno, model byl zjednodušen. Ve skutečnosti totiž aplikace, které jsou v rámci modelu spojeny se systémem *Homer Select Suite*, nekomunikují se systémem jako celkem, nýbrž jen s konkrétními aplikacemi (viz obrázek 19).



Obrázek 19: Vazby na aplikace v Homer Select Suite [Zdroj: autor]

Aplikační architektura HC na Filipínách není ještě natolik rozvinuta jako v ostatních zemích jako je např. Indie. Po seznámení se s jejím prostředím vyšlo najevo, že některé aplikace jsou neefektivní nebo že jsou přítomny aplikace vykonávající podobnou či dokonce totožnou funkci. Aplikace *Manual* se jeví jako neefektivní, neboť za vyhledáváním jednotlivých zákazníků v dostupných registrech stojí fyzická osoba, která průzkum provádí. Navrhovanou změnou je tedy nahradit aplikaci *Manual* aplikací fungující v jiných zemích, a to *RCM (CPB)*, která by byla součástí *Homer Suite Select*, vytahovala data z aplikací registrů k sobě a vytvořila tak kompletní přehled o prověřovaných zákaznících. Aplikace *HRIS*, *accounting*, *HR Agenda*, *Payroll* by mohly být obsáhnuty v rámci SAP, tedy systému, který by zvládl pokrýt zmíněné tři aplikace. Zavedením modulů SAP by došlo ke snížení případných problémů týkajících se vzájemné komunikace a především k zavedení jednotného systému ve všech zemích. Pro zajištění určité jednotnosti aplikačních architektur v zemích, kde HC působí, se i externě řešený SMS operátor jeví jako nevhodný. Vzhledem k obsahu tabulky

4, by jeho činnost mohl pokrýt *Message Dispatcher*. Další externí aplikací, která by mohla být trvale zrušena, je *company for sending letters*, neboť jen dočasně pokrývala funkcionalitu aplikace *Print Server*.



Obrázek 20: Application landscape – návrh [Zdroj: autor]

Na obrázku 20 je zobrazena navrhovaná změna používaných aplikací. Jak je vidět, zmizely aplikace *accounting*, *HRIS* a *HR Agenda*, *Payroll*, místo kterých byl zaveden systém SAP. Funkcionalita aplikace *Manual* byla zautomatizována a přesunuta do systému *Homer Suite Select*, stejně tak *company for sending letters* a *SMS operator (SMART)*.

5.3.2.2. Datová architektura

Datová architektura reprezentuje výsledky analýzy potřebných datových objektů a vazeb. Pro úspěšný business HC – stále se nacházíme na Filipínách - bylo identifikováno čtyřicet devět entit.

1 Generalizace

Vztahy generalizace vzhledem k entitě *Party* (Strana) jsou hned tři. Potomky jsou *Person*, *Organization* (Organizace) a *DebtCollector* (Výběrčí dluhů). V tomto případě by dědičným atributem rozhodně mohl být nějaký identifikátor, tj. ID. Entita *Person* je rodičem pro další dvě entity – *Worker* (Pracovník) a *Customer*. Vzhledem k tomu, že pracovníkem může být jak interní, tak externí zaměstnanec (najatý z vnějšku), přibývají další dva potomci, a to *Employee* (Zaměstnanec) a *Contractor* (Zhotovitel). Atributem *Worker* by mohlo být zajisté jméno, příjmení, fotografie, plat atd. Dalším zmíněným potomkem je *Customer*, ten se dále dělí na tři další třídy, a to podle toho, v jakém je zákazník vztahu ke společnosti, co o něm vlastně HC ví. Prvním je *Prospect* (Možný zákazník), kdy je zákazník pouhým zájemcem o službu HC, chce se o ní dozvědět více. HC tedy neví o zákazníkovi téměř nic. Druhou třídou je *Applicant* (Žadatel). V tomto případě už firma o zákazníkovi má jisté množství informací sloužící k jeho prověření (jméno, příjmení, otisk prstu atp.). Zákazník, který podepíše smlouvu, se pak stává klientem. V rámci datových tříd se pak přesouvá do třetí třídy z rodiny *Customer*, a to do *Client* (Klient), kde už společnost monitoruje navíc poskytnuté služby a dodržování smluvních podmínek. Entita *Organization* je pak rodičem pro *Partner* (Partner), která zahrnuje všechny partnery HC, tzn. ostatní společnosti nabízející služby HC v rámci svého podnikání zákazníkům. Další třídou, která má velké množství potomků je *CommunicationEvent* (Komunikační událost), jejíž potomci reprezentují jednotlivé události, jakými byl navázán kontakt se zákazníkem, např. *FieldVisit* (Návštěva místa), *PromotionMessage* (Propagační zpráva) atd. Stejně tak je tomu v případě entity *BusinessProduct* (Obchodovaný produkt) a jeho jednotlivými typy, např. *Lease* (Leasing). Třída *Debt* (Dluh) pak prostřednictvím svých potomků rozlišuje *CurrentDebt* (Současný dluh) a *OverdueDebt* (Dluh po splatnosti).

2 Asociace

Mezi jednotlivými třídami v zobrazeném modelu jsou, kromě generalizace, početné vztahy asociace. Pro lepší pochopení modelu jsou mezi důležitými entitami uvedena pojmenování příslušných vzájemných vztahů, které jsou dále obohacena o šipku reprezentující směr onoho pojmenovaného vztahu. Součástí asociačních vztahů je v některých případech i uvedení jejich násobnosti. Na modelu jsou vidět násobnosti 0..* (nula nebo více), 1..* (jedna nebo více) a 1 (právě jedna).

3 Agregace

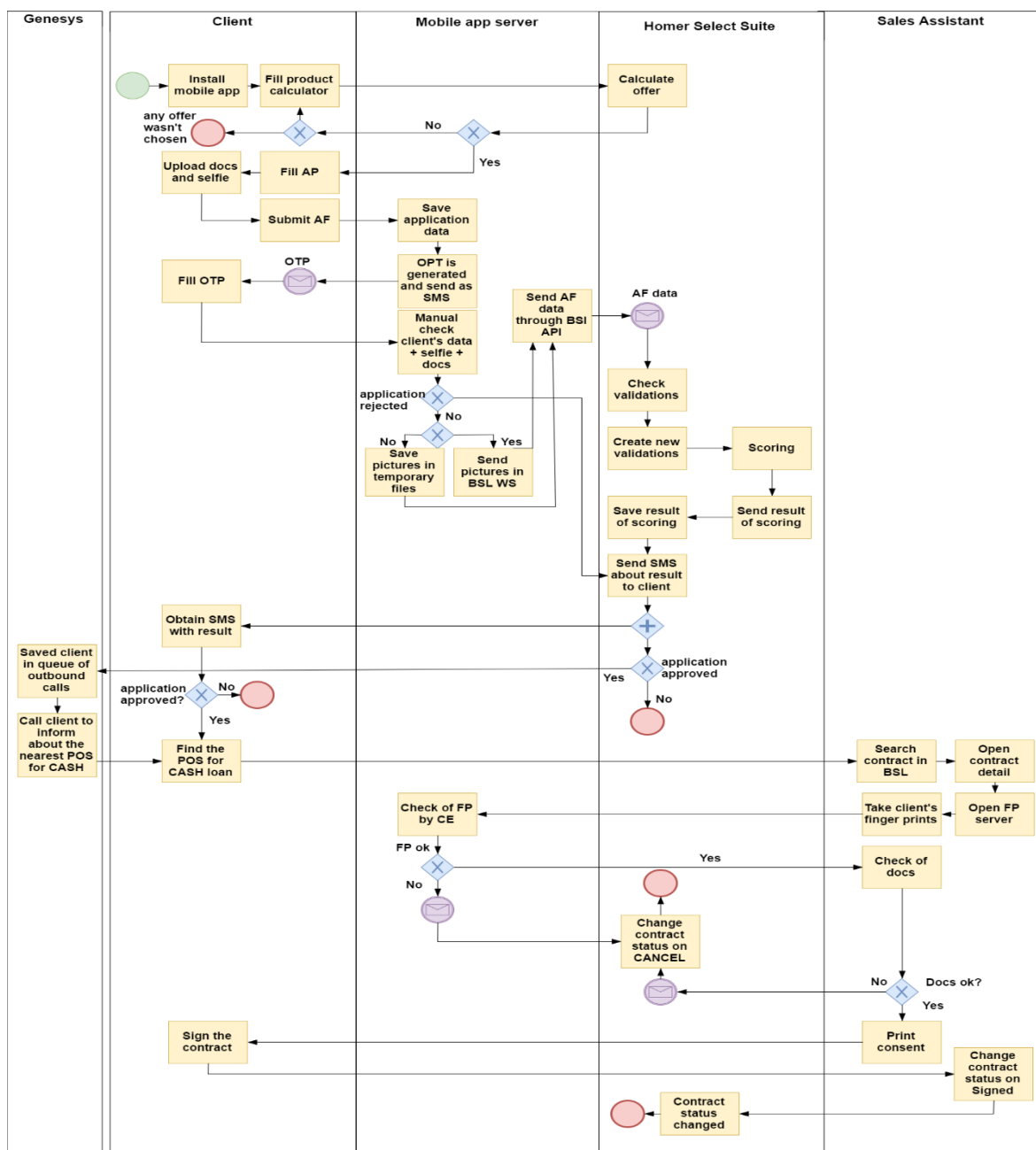
Agregace je na modelu zastoupena pouze třikrát, a to mezi třídami *PromotionMessage* – *Campaign* (Kampaň), *PartyPromotionResponse* (Reakce propagace strany) – *Campaign* a *ProductProposal* (Návrh produktu) – *PromotionMessage*. Lze říci, že se jedná o specifikovaný vztah asociace. Při zániku entity *Campaign* budou nadále existovat obě odkazované entity – *PromotionMessage*, *PartyPromotionResponse*.

5.3.3. Business procesy

Součástí HC jsou přirozeně podnikové procesy. K modelování byly vybrány dva podprocesy zahrnuté v rámci klíčového procesu *Sales Process*.

5.3.3.1. Mini cash loan

Prvním procesem je *Mini cash loan* (Malá hotovostní půjčka), resp. vytvoření kontraktu týkající se této půjčky s inicializací prostřednictvím mobilní aplikace, na obrázku 22 okomentovaným tabulkou 6.



Obrázek 22: Mini cash loan [Zdroj: autor]

Průběh zobrazeného procesu odpovídá současnému stavu, jakým probíhá ve společnosti HC. Role, které vystupují v rámci procesu jsou: *Genesys*, kde dochází k seřazení fronty plánovaných hovorů, *Client*, reprezentující uživatele mobilní aplikace se zájmem o půjčku, *Mobile app server*, poskytující klientovi služby nabízené společností, *Homer Select Suite*, který vytváří nabídku, zhodnocuje klienta a řídí kontrakt, a *Sales Assistant*, který osobně komunikuje s klientem (odebírání otisků prstů apod.).

Tabulka 6: Mini cash loan – popisná tabulka [Zdroj: autor]

ID	KPs_01
Název procesu	Mini cash loan
Vlastník procesu	Obchodní ředitel
Strategické cíle	Uzavřít smlouvu s klientem.
Popis procesu	Proces poskytování půjčky, kdy klient v první řadě přijde do kontaktu s mobilní aplikací, která mu nabízí služby.
Startovací událost	Zákazník potřebuje půjčku.
Vstupy	Předmět potřeby.
Výstupy	Sepsaný kontrakt.
Metriky	- počet stažení aplikací/měsíc - počet kalkulovaných produktů/měsíc - počet uzavřených smluv/měsíc

5.3.3.2. Telesales

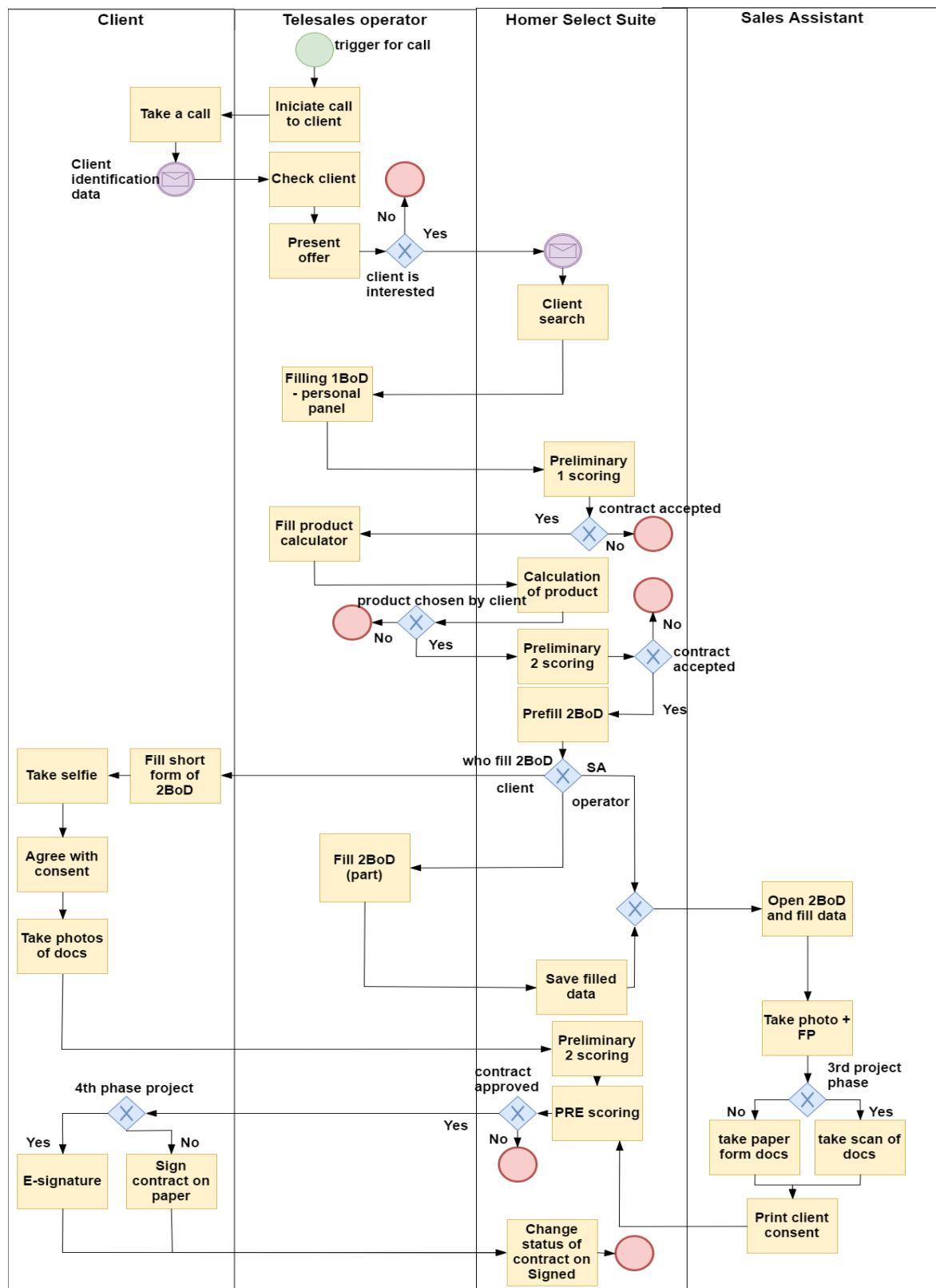
Druhým procesem je *Telesales* (Prodej po telefonu), neboli poskytování služeb prostřednictvím telefonu, resp. se jedná o iniciování smluvního vztahu pomocí telefonu, na obrázku 23 okomentován popisnou tabulkou 7.

Tabulka 7: Telesales – popisná tabulka [Zdroj: autor]

ID	KPs_02
Název procesu	Telesales
Vlastník procesu	Obchodní ředitel
Strategické cíle	Uzavřít smlouvu s klientem.
Popis procesu	Proces poskytování půjčky, kdy klient v první řadě přijde do kontaktu s telefonním operátorem, který mu nabízí služby.
Startovací událost	Operátor obdrží pokyn kontaktovat zákazníka.
Vstupy	Kontakt na zákazníka.
Výstupy	Sepsaný kontrakt.
Metriky	- počet uskutečněných hovorů/měsíc - počet kalkulovaných produktů/měsíc - počet uzavřených smluv/měsíc

Proces, stejně jako v předchozím případě, momentálně probíhá tak, jak byl namodelován. Role, které v něm vystupují jsou: *Client*, *Homer Select Suite*, *Sales Assistant*, které mají stejnou úlohu jako v předchozím případě výše, nicméně novou rolí je *Telesales operator*,

který oslovuje potenciálního klienta a má v podstatě stejnou úlohu jako *Mobile app server* z procesu *Mini cash loan*.



Obrázek 23: Telesales [Zdroj: autor]

6. Závěr

Mezi cíle uvedené v úvodu této bakalářské práce bylo zařazeno srovnání obou představených přístupů k řízení organizace, představení podnikové architektury vybrané organizace spolu s odůvodněným návrhem pro její zjednodušení či zlepšení a zhodnocení obou přístupů z hlediska praktické využitelnosti.

V první řadě teoretická část definovala podnikovou architekturu, její nejpoužívanější rámec – TOGAF a jeho hlavní součást, metodu ADM. Stejně tak byla věnována pozornost nástrojům samotného modelování EA, kdy byl představen modelovací jazyk ArchiMate tvořící spolu s rámcem TOGAF efektivní způsob, jak ji namodelovat. Pro účely této práce byl dále představen diagram tříd jazyka UML pro grafickou reprezentaci business architektury a diagram tříd téhož jazyka pro reprezentaci datové architektury. Obsahem navazující kapitoly se stalo procesní řízení. Stejně jako v předchozím případě byl přístup a s ním související pojmy definován. I pro jeho modelování byl představen vhodný modelovací jazyk, a to BPML, konkrétně notace BPMN z něj vycházející. Práce dále pojednává o metodice přístupu k organizaci MMABP, kterou lze označit za ekvivalent pro zmíněnou ADM (či TOGAF celkový) v případě EA. Poslední kapitola teoretické části pak byla věnována vztahu mezi definovanými přístupy. Vyjde-li se z uvedených informací a pohledů na jak podnikovou architekturu, tak procesní řízení, lze dojít k závěru, že při jejich syntéze nedostatky procesního řízení pokryjí schopnosti podnikové architektury a naopak. Zaměření na podstatu behaviorálního aspektu fungování podniku v koncepci procesního přístupu se vhodně doplňuje s přístupem reprezentovaným podnikovou architekturou. Standardizace v rámci EA přístupu pak pokryje jistou teoretickou nezralost procesního přístupu. Jejich kombinace se tedy jeví jako velmi efektivní.

Praktická část byla věnována použití zmíněných přístupů z části teoretické na reálném podniku, Home Credit Group a.s. Nejdříve byly identifikovány procesy, což bylo provedeno s použitím metodiky MMABP, tudíž byly v první řadě definovány procesy elementární, poté klíčové a na závěr podpůrné. Na základě analýzy procesů byl vytvořen model globálního systému procesů a byla zjištěna určitá duplicita procesů. Pro vyřešení tohoto problému je doporučeno odstranění procesu z méně vyhovující kategorie, do kterých jsou procesy rozděleny. Pomocí nabytých znalostí z části teoretické bylo možné vytvořit model business architektury zahrnující především chování v souvislosti s klíčovými procesy. Pro ukázkou byl dále nemodelován i model týkající se lidských zdrojů jakožto podstatného elementu ve fungování organizace. Za účelem reprezentace informační architektury bylo využito dvou modelů. Datová architektura byla zobrazena pomocí diagramu tříd a architektura aplikační pomocí jednoduchých komponent jazyka ArchiMate. V rámci aplikační architektury je navržena změna za účelem zjednodušení stávajícího stavu a zavedení jednotné aplikační architektury pro všechny země, kde společnost poskytuje své služby. Závěrem praktické části jsou namodelované dva subprocessy jednoho z klíčových procesů za pomoci představené notace BPMN.

Při zpracovávání praktické části jsem došla k závěru, že podniková architektura má své nedostatky ve spojení se strategickým plánováním organizace jako celku, jakožto zásadní věci při tvorbě uspořádání systému organizace, ale věnuje se jednotlivým architekturám a oblastem v nich velmi dopodrobna. Naproti tomu procesní řízení vychází z identifikovaných elementárních procesů, následovaných klíčovými procesy, které organizaci živí, a podrobně je popisuje. Nicméně stojí jen na procesech jako takových a jeho součástí není žádný ucelený model využívaných aplikací apod. Na základě těchto zjištění nemohu nic než potvrdit závěr vyplývající z teoretické části, takový závěr, že v dnešní době bych silně doporučila kombinaci oněch dvou přístupů, podnikové architektury a podnikového řízení, kde první přístup pokryje organizaci jako celek a pomocí druhého přístupu bude efektivně vytvořena stěžejní oblast pro úspěšnou existenci firmy.

Seznam literatury

ALDEA, Adina, Maria-Eugenia IACOB a Jos VAN HILLEGGERSBERG. Modelling strategy with ArchiMate [online]. 2015, 1211-1218 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: http://delivery.acm.org.zdroje.vse.cz/10.1145/2700000/2699489/p1211-aldea.pdf?ip=146.102.19.70&id=2699489&acc=ACTIVE%20SERVICE&key=D6C3EEB3AD96C931%2EF07030D8BB94E8BC%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35&CFID=731789430&CFTOKEN=94978516&_acm_=1487935855_2935e18035762b5256949c0e1194cb88#URLTOKEN#

BRUCKNER, Tomáš et al. *Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4153-6.

GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ. *Podniková architektura*. Řepín-Živonín: Tomáš Bruckner, 2012. ISBN 978-80-904661-6-6.

Home Credit Group [online]. 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.homecredit.net/>

HRABĚ, Pavel. *Koncepce podnikové architektury pro reformu veřejné správy ČR*. Praha, 2014. Disertační práce. VŠE-FIS.

ČSN ISO 9001, *Systém managementu kvality*. 2015

MEERTENS, Lucas Onno. *Relating Business Modelling and Enterprise Architecture*. Enschede, 2013. Disertace. University of Twente.

OPT LAND, Martin et al. *Enterprise Architecture: Creating Value by Informed Governance*. Berlin Hiedelberg: Springer-Verlag, 2009. ISBN 978-3-540-85231-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5323-2.

RAHMATI, Pouya. *An Approach for Enterprise Architecture and Business Model alignment*. Delft. Rok vydání neznámý. Diplomová práce. Delft University of Technology.

RYDZI, Daniel. SOA – východiska a výhled. *Systémová integrace* [online]. 2007, 127-141 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://cssi.cz/cssi/system/files/all/0rydz.pdf>

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy - procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1281-4.

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-27-3938-0.

ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

VONDRÁK, Ivo. Metody byznys modelování [online]. Ostrava, 2004 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: http://vondrak.cs.vsb.cz/download/Metody_byznys_modelovani.pdf

WESKE, Mathias. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures [online]. Liepzig: Springer, 2007 [cit. 2017-02-02]. ISBN 978-3-54-73521-2. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=QMyu_B1KTZIC&printsec=frontcover&dq=Business+Process+Management:+Concepts,+Languages,+Architectures&hl=cs&sa=X&ved=0ahUK_EwjFz6zjmvLRAhWxZpoKHxU8DHkQ6AEIGzAA#v=onepage&q=Business%20Processes%20Management%3A%20Concepts%2C%20Languages%2C%20Architectures&f=false

WHITE, Stephen A. Introduction to BPMN [online]. In: 2004, s. 11 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: http://yoann.nogues.free.fr/IMG/pdf/07-04_WP_Intro_to_BPMN_-_White-2.pdf

ZIMMERMANOVÁ, Markéta a Václav ŘEPA. Vztah procesního řízení a Enterprise Architecture. *Systémová integrace*. 2011, 7-21.

Terminologický slovník

Termín	Zkratka	Význam [zdroj]
Business Process Modelling	BPM	grafické zachycení po sobě jdoucích činností, jak v organizaci probíhají, včetně vztahů a vazeb mezi nimi [WESKE, 2007]
Business Process Modelling Notation	BPMN	notace využívající Business Process Modelling Language ke grafickému znázornění průběhu procesu [autor]
Methodology for Modelling and Analysis of Business Process	MMABP	metoda, jak zjistit podnikové procesy a jak je analyzovat [autor]
Podniková architektura	EA	způsob popisující stav současný či budoucí uspořádání systému organizace [autor]
Proces		soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy [ČSN ISO 9001, 2015]
Procesní řízení		řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli [ŘEPA, 2012]
The Open Group Oriented Architecture Framework	TOGAF	architektonický rámec rozdělující architekturu na business, informační (datová + aplikační) a technologickou architekturu a využívající metodu Architecture Development Method [GÁLA <i>et al.</i> , 2012]
Unified Modelling Language	UML	grafický jazyk pro tvorbu různých diagramů [autor]

Seznam obrázků

Obrázek 1: ADM [Zdroj: GÁLA et al., 2012]	12
Obrázek 2: ArchiMate Meta-model [Zdroj: ALDEA et al., 2015]	13
Obrázek 3: Use-case diagram [Zdroj: KOMÁREK, neznámý]	14
Obrázek 4: Událost v BPMN [Zdroj: WHITE, 2004]	18
Obrázek 5: Činnosti [Zdroj: ŘEPA, 2006]	18
Obrázek 6: Brána [Zdroj: WHITE, 2004]	19
Obrázek 7: Spojovací objekty [Zdroj: WHITE, 2004]	19
Obrázek 8: Plavecké dráhy [Zdroj: WHITE, 2004]	19
Obrázek 9: Artefakty [Zdroj: WHITE, 2004]	20
Obrázek 10: Metodika MMABP [Zdroj: ŘEPA, 2006]	20
Obrázek 11: Posloupnost elementárních procesů obsluhy zákazníka [Zdroj: autor]	28
Obrázek 12: Model globálního systému procesů [Zdroj: autor]	31
Obrázek 13: Business architektura – Core processes [Zdroj: autor]	33
Obrázek 14: Business architektura – HR [Zdroj: autor]	34
Obrázek 15: Homer Suite Select [Zdroj: autor]	35
Obrázek 16: Registries [Zdroj: autor]	36
Obrázek 17: Banks [Zdroj: autor]	36
Obrázek 18: Application landscape [Zdroj: autor]	37
Obrázek 19: Vazby na aplikace v Homer Select Suite [Zdroj: autor]	40
Obrázek 20: Application landscape – návrh [Zdroj: autor]	41
Obrázek 21: Class Diagram [Zdroj: autor]	42
Obrázek 22: Mini cash loan [Zdroj: autor]	44

Obrázek 23: Telesales [Zdroj: autor].....	46
---	----

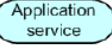
Seznam tabulek

Tabulka 1: Popisná tabulka – Direct Marketing [Zdroj: autor].....	29
Tabulka 2: Popisná tabulka – Sales Process [Zdroj: autor].....	29
Tabulka 3: Popisná tabulka – Billing, Collections & Customer Service [Zdroj: autor]	30
Tabulka 4: Homer Select Suite – aplikace [Zdroj: autor]	35
Tabulka 5: Popis aplikací [Zdroj: autor]	37
Tabulka 6: Mini cash loan – popisná tabulka [Zdroj: autor]	45
Tabulka 7: Telesales – popisná tabulka [Zdroj: autor].....	45

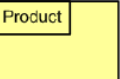
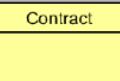
Přílohy

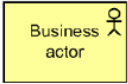
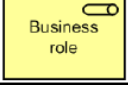
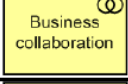
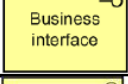
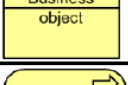
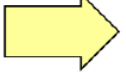
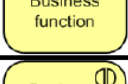
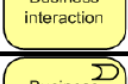
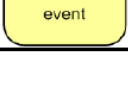
Příloha 1: Taxonomie ArchiMate

1. Komponenty aplikační vrstvy architektury

Concept	Definition	Notation
Application component	A modular, deployable, and replaceable part of a software system that encapsulates its behavior and data and exposes these through a set of interfaces.	Application component 
Application collaboration	An aggregate of two or more application components that work together to perform collective behavior.	Application collaboration 
Application interface	A point of access where an application service is made available to a user or another application component.	Application interface 
Data object	A passive element suitable for automated processing.	Data object 
Application function	A behavior element that groups automated behavior that can be performed by an application component.	Application function 
Application interaction	A behavior element that describes the behavior of an application collaboration.	Application interaction 
Application service	A service that exposes automated behavior.	Application service 

2. Komponenty business vrstvy architektury

Concept	Description	Notation
Business service	A service that fulfills a business need for a customer (internal or external to the organization).	Business service 
Representation	A perceptible form of the information carried by a business object.	Representation 
Meaning	The knowledge or expertise present in a business object or its representation, given a particular context.	Meaning 
Value	The relative worth, utility, or importance of a business service or product.	Value 
Product	A coherent collection of services, accompanied by a contract/set of agreements, which is offered as a whole to (internal or external) customers.	Product 
Contract	A formal or informal specification of agreement that specifies the rights and obligations associated with a product.	Contract 

Concept	Description	Notation
Business actor	An organizational entity that is capable of performing behavior.	 
Business role	The responsibility for performing specific behavior, to which an actor can be assigned.	 
Business collaboration	An aggregate of two or more business roles that work together to perform collective behavior.	 
Business interface	A point of access where a business service is made available to the environment.	 
Location	A conceptual point or extent in space.	 
Business object	A passive element that has relevance from a business perspective.	
Business process	A behavior element that groups behavior based on an ordering of activities. It is intended to produce a defined set of products or business services.	 
Business function	A behavior element that groups behavior based on a chosen set of criteria (typically required business resources and/or competences).	 
Business interaction	A behavior element that describes the behavior of a business collaboration.	 
Business event	Something that happens (internally or externally) and influences behavior.	 

Příloha 2: Procesy společnosti Home Credit

Customer Relations		
Kategorie procesů	Popis	Subprocesy
Customer Strategy	Maximalizuje ziskovost, příjmy a spokojenost zákazníků pochopením zákaznických segmentů, chování zákazníků, potřeb zákazníků a zlepšením zákaznický orientovaných procesů. Rozvíjí přístup k zákazníkům, sbírá feedbacky a vyhodnocuje je.	Customer Strategy Planning, Customer Strategy Development
Customer Data & Insight	Řízení záznamů týkajících se zákazníka ve všech fázích životního cyklu průběhu interakce.	360-Degree Customer Profile, Customer Data Management, Customer Insight Analysis
Customer Interaction & Service	Řeší interakci se zákazníky napříč všemi kanály. Uskutečňuje komunikaci (započatou jak zákazníkem, tak podnikem) zachycuje, třídí a měří. To umožňuje zefektivnění zákaznické péče, tudíž spokojenost zákazníků.	Customer Interaction & Case Management, Customer Service Operations

Distribution		
Kategorie procesů	Popis	Subprocesy
Sales Network Management	Správa prodejní sítě a partnerů – plánování a provozování prodejní sítě napříč všemi distribučními kanály. Získávání, udržování a sbližování se s obchodními partnery a místy. Správa procesů jako je školení personálu nebo řízení vybavování prodejních míst.	Channel/Distribution Management, Service/Sales Administration, Sales & Servicing Planning
Sales Management	Kvalifikuje obchodní příležitost. Prezentuje a dojednáva možnosti produktu. Zachycuje a reaguje na obchodní spouštěče a postřehy zákazníků. Řeší problémy, upravuje přístupy a vytváří hlášení. Dohlíží na poskytování služeb atp.	Inventory Management, Sales Servicing Management, Branch Cash Management, Document Management, Bank Teller Services, Direct Banking Channels, Application Processing, Sales, Call Center

Enterprise Management

Kategorie procesů	Popis	Subprocesy
Business Strategy & Planning	Rozvíjí vizi, organizaci, podnikatelské plány, politiky a strategii pro firmu. Rozvíjí a zdokonaluje business architekturu a komplexní postupy a techniky.	Business Architecture, Business Policies and Procedures, Business Strategy and Planning
Enterprise Support	Zajišťuje a řídí schopnosti potřebné k provozování podniku, např. dodržování předpisů, audit, vnitřní komunikaci, právní a projektovou podporu.	Compliance, Business Unit Tracking, External Relations, Knowledge Management, Internal Audit, Internal Communication and Collaboration, Legal, Project Management

Finance		
Kategorie procesů	Popis	Subprocesy
Accounting	Zabývá se měřením, zpracováváním a předáváním finančních informací o ekonomických subjektech.	Financial Accounting, Payment Processing & Execution, Asset Management, Tax Processing
Controlling	Controlling nebo Manažerské účetnictví používá účetních informací za účelem informování manažerů o jejich organizaci, jejím výkonu, produktech, procesech atp.	Controlling Reporting, Financial Planning & Analysis, Budgeting, Product Bonus and Commission Processing
Treasury	Řízení finančních prostředků zahrnuje řízení firemních holdingů, s cílem řízení firemní likvidity a snížením její provozních, finančních a reputačních rizik.	Group Financial Strategy, Asset & Liability Management, Group Financial Management, Treasury, Liquidity Forecasting & Risk

IT Support Services		
Kategorie procesů	Popis	Subprocesy
Data Mastering & Governance	Zajištění data masteringu prostřednictvím provozních procesů, aby vyhovovaly standardům (obchodní pravidla, definice dat, integrita dat v datových modelech). Pozoruje kvalitu dat, aby případné chyby mohly být	Data Quality Management, Data Aging & Archiving, Master Data Management, Reference

	řešeny. Používá se hlavně pro zlepšování kvality dat.	Data Management
Business Process Support	Zlepšuje podnikovou výkonnost prostřednictvím automatizace podnikových procesů společnosti s využitím řízení podnikových procesů, sledování podnikových aplikací a komplexní zpracování událostí technických rámců a služeb.	Business Activity Monitoring, Business Process Management, Complex Event Processing
Business Intelligence	Získává a transformuje primární data do smysluplné informace pro obchodní strategii, analytické a provozní účely.	Data Warehousing, Analytical Reporting, Operational Reporting- Cross Functional, Search & Discovery Analytics
Content Management	Poskytuje opakovatelně použitelné IT řešení pro správu dokumentů, webového obsahu a tiskových funkcí.	Pricing Management, Document Management, Web Content Management
Interaction Services	Podporuje interakci s obchodními stranami prostřednictvím IT technologií jako jsou SMS, emaily, dopisy apod.	Computer Telephony Integration, Messaging
Application Integration Services	Poskytuje služby pro integraci podnikových aplikací. Vymezuje rámec složený z kolekce technologií a služeb.	External Integration, Functional Integration, Data Integration
Security Management	Podporuje prosazování zásad a postupů pro ochranu majetku společnosti tím, že poskytuje řešení pro bezpečnostní techniky, jako je správa identit, biometrické funkce a digitální podepisování.	Digital Signing, Biometric Functions, Identity Management
Application Platform Services	Poskytuje opakovatelně použitelné služby platformy a rámců pro snadnější vývoj a provoz aplikací.	Offline Processing, Business Rules Management, Online Transaction Processing, Operational Reporting- Embedded

Marketing		
Kategorie procesů	Popis	Subprocesy
Marketing Analysis & Strategy	Poskytuje analýzy trhu – výzkum průmyslových trendů, chování a segmentace trhu a konkurenční analýzy. Definiuje marketingové strategie v souladu s obchodní a zákaznickou strategií.	Market Segment Analysis and Planning, Market Research
Brand & Product Management	Plánování, vývoj a zavádění značky a produktu na trh. Určuje nové produkty k zachycení tržních	Product Administration, Product Development &

	příležitostí. Vybírá segmenty trhu, které mají být řešeny, cenovou strategii produktu, nasazení produktu a analyzuje jeho výkonnost.	Deployment, Brand & Product Planning
Marketing Automation	Automatizuje marketingové aktivity s použitím efektivní technologické podpory pro plánované kampaně, event-based a real-time marketing. Umožňuje okamžitě reagovat na identifikované příležitosti.	Marketing Automation, Acquisition Planning, Campaign Management, Online Management, Lead Management, Marketing Automation Strategy, Event-Based Marketing, Real-Time Marketing

Production		
Kategorie procesů	Popis	Subprocesy
Contract Management	Definuje smluvní šablony pro poskytované služby a produkty. Spravuje formální smluvní vztah mezi klientem a finanční institucí, nebo třetími stranami a finanční institucí.	
Billing Management	Správa faktur zachycených transakcí, objednaných a provedených operací a služeb, a jiné (např. pokuty).	Billing, Rewards Administration
Loyalty & Rewards Execution	Část tvorby životního cyklu odměn.	
Loan Products	Vyvíjí produkty, služby, procesy a politiky pro operace s úvěrovými produkty. Spravuje všechny retailově smluvené produkty, služby a procesy pro zákazníky. Kontroluje operace úvěrových produktů, poskytuje hlášení.	Loans Policy & Planning, Loans Operations, Trade Finance, Retail Lending, Corporate Lending, Financial Lending
Payments	Vypracovává plán, organizaci, rozpočet a politiku operací plateb. Spravuje bezhotovostní převody, vnitrostátní i mezinárodní bezhotovostní převody. Spravuje korespondenci bankovních operací (pro nostro). Poskytuje podporu pro výběr hotovosti. Poskytuje konkrétní platební služby (např. inkasem). Rozvíjí a udržuje provozní zásady, postupy a kontroly. Rozvíjí a udržuje strukturu pro řízení likvidity. Plánování událostí.	Payment Policy & Planning, Cash Processing, Payment Operations, Nostro Reconciliation, Merchant Acquiring, Foreign Payments, Liquidity Management, Domestic Payment, Merchant Operations
Statements	Pravidelné a „na-žádost“ generování záznamů o transakčních a ne-transakčních událostech a	

	jejich vliv na zůstatky na účtech v průběhu určitého časového období pro daný účet nebo zákazníka.	
--	--	--

Resources		
Kategorie procesů	Popis	Subprocesy
Resource Strategy & Planning	Strategické plánování zdrojů. Analyzuje, jaké zdroje budou potřeba pro dlouhodobý obchodní úspěch.	Resource Oversight, Resource Planning
Resource Management	Získávání a řízení zdrojů v day-to-day provozu podniku (zařízení, HR, majetek, bezpečnost atp.).	Facility Management, HR Management, Property Management, Capital Construction Management, Security, Sourcing & Procurement, Systems Development & Management, Time Management

Risk		
Kategorie procesů	Popis	Subprocesy
Credit Risk	Rozvíjí a udržuje rizikové metody a modely pro činnosti souvisejícími s úvěry. Monitoruje výkon rizik. Analyzuje portfolio rizik. Spravuje zaručené půjčky, úvěrovou politiku, credit scoring a řízení podnikových rizik.	Enterprise Risk Management Strategy, Collateral Handling, Credit Scoring, Credit Risk Management, Credit Policy & Planning
AML & Fraud Detection	Monitoruje aktivitu účtu za účelem odhalení a případného reagování na potenciální podvody. Jedná s orgány o řešení. Podává hlášení o podvodech a AML aktivitách.	
Market & Operational Risk	Rozvíjí a udržuje rizikové metody a modely pro tržní a provozní činnosti. Analyzuje portfolio. Spravuje trh, zdroje a kapitální trhy. Monitoruje výkon, podává hlášení.	Operational Risk Management, Capital Markets Credit Analysis, Resource Risk Management, Market Risk Management
Collection & Recovery	Kontroluje sběr a regeneraci problémových účtů. Nastavuje platby pro regeneraci.	Collection & Recovery, Product Exposures

		Handling
--	--	----------