

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Procesy peer to peer lendingu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ve studijním programu Aplikovaná informatika

Autor: Yahor Hancharyk

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štěpán Alexa

Praha, květen 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Procesy peer-to-peer lendingu vypracoval samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury.

V Praze dne 2. května 2018

.....

Yahor Hancharyk

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Štěpánu Alexovi za odborné vedení mé bakalářské práce. Zejména bych chtěl poděkovat za užitečné rady, podněty a doporučení, rovněž i za čas věnovaný mé práci.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá návrhem a analýzou procesu akvizice nových zákazníků na trhu peer to peer úvěrování. Toto bude dosaženo popisem fungování abstraktní platformy, poskytující peer to peer půjčky pomocí metodiky MMABP. V rámci metodiky MMABP, zmíněný výše proces, bude popsán s využitím notace BPMN do detailu. Navíc k tomu bude navržen globální model procesu pomocí modelového systému Eriksson-Penker. Za účelem popsání statické reality, ve které probíhá proces, je využita metodika UML.

Praktická část využívá poznatků z teoretické části, která obsahuje popis Business Proces Model Notation, metodiku modelování, analýzu podnikových procesů a podstatu peer to peer úvěrování.

Výstupní modely jsou vhodné pro generování XML dokumentů, které mohou být využité k simulaci procesu, dokumentaci části byznys modelů, modelování skutečnosti a reinženýring stávajících procesů reálných firem.

Klíčová slova

Peer to peer, proces, metodika, model, BPMN, MMABP, Eriksson-Penker

Abstract

The theme of this bachelor thesis is Processes of Peer-to-Peer Lending. This thesis deals with the design and analysis of the process of acquisition of new customers on peer to peer lending markets. This will be achieved by describing the functioning of the abstract platform, which provides peer to peer loans, using the MMABP methodology. Within the MMABP methodology, the process will be described in detail using the BPMN notation. In addition, a global process model will be developed using the Eriksson-Penker model. To describe the static reality in which the process takes place, the UML methodology is used.

The practical part exploits knowledge from the theoretical part, which contains a description of Business Process Model Notation, modeling methodology, business process analysis and the basics of peer to peer lending.

Output models are suitable for generating XML documents that can be used to simulate the process of acquisition, used as documentation of a related to acquisition business model segment, real-time modeling, and re-engineering of existing real-world processes.

Keywords

Peer to peer, process, methodology, model, BPMN, MMABP, Eriksson-Penker.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 HISTORIE	9
1.1 První formy půjčování.....	9
1.2 Mikrofinancování.....	10
1.3 Krize 2008	11
1.4 Princip P2P půjčování	12
2 PLATFORMY P2P	14
2.1 Zahraniční	14
2.2 Trh peer to peer půjček v České republice	18
3 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI	19
3.1 Proces	19
3.2 Procesní modelování	19
3.3 Nástroje modelování procesů.....	19
3.3.1 EPC a BPMN.....	19
3.3.2 Metodika Eriksson-Penker	21
3.4 Metodika MMABP	22
3.4.1 0.faze – Analýza událostí a vnějších reakcí.....	23
3.4.2 Fáze 1 - Analýza elementárních procesů.....	23
3.4.3 Fáze 2 – Specifikace klíčových procesů	24
3.4.4 Fáze 3 – Specifikace podpůrných procesů	25
4 NÁVRH A ANALÝZA PROCESU AKVIZICE NOVÝCH KLIENTŮ PRO ABSTRAKTNÍ PEER TO PEER PLATFORMU	27
4.1 Návrh peer to peer platformy pomocí metodiky MMABP	28
4.2 Globální model procesů.....	29
4.3 Proces akvizice nových zákazníků.....	33
4.3.1 Procesní model akvizice	34
4.3.2 Návrh procesu PPC marketingu	36
4.3.3 Ostatní aktivity v rámci procesu akvizice	38
ZÁVĚR	39
SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ.....	41
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	43
SEZNAM PŘÍLOH.....	44
PŘÍLOHA A PROCESNÍ MODEL POSKYTOVÁNÍ PŮJČEK.....	45
PŘÍLOHA B PROCESNÍ MODEL AKVIZICE NOVÝCH KLIENTŮ	46
PŘÍLOHA C PROCESNÍ MODEL PPC MARKETINGU.....	47
PŘÍLOHA D OBJEKTOVÝ MODEL POSKYTOVÁNÍ PŮJČEK.....	48
PŘÍLOHA E OBJEKTOVÝ MODEL PROCESU DIGITÁLNÍ MARKETING.....	49
PŘÍLOHA F AKTIVITY PROCESU AKVIZICE NOVÝCH KLIENTŮ	50
PŘÍLOHA G GLOBÁLNÍ SYSTÉM PROCESŮ	51

Úvod

Tématem dané bakalářské práce je návrh a analýza procesu akvizice nových zákazníků na trhu peer to peer úvěrování. V současné, rychlé se měnící době, rozvoj trhu úvěrování se těsně propojuje s informačními a komunikačními technologiemi. Například banky, pro maximalizaci realizace svých služeb, využívají řízení ICT, jako je bezpečnost, optimalizace interních a externích zdrojů, řízení své strategie. Vznikají nové typy bankovníctví, například internetové a mobilní. Výběr tohoto tématu byl ovlivněn vlastním zájmem autora nejen v této oblasti, ale i skutečnost, že téma souvisí s oborem, ve kterém autor studuje. Dalším zájmem v této oblasti je zájem o nejmodernější formy půjčování finančních prostředků. Momentálně se jedná o coudsourcing, respektive jeho alternativa ke klasickému úvěrování – trh peer to peer půjček.

Aktuálnost tohoto tématu spočívá v tom, že s velkým tempem rozvoje světa, velkému počtu lidí se naskytují nové příležitosti k rozvoji. Jedním z kritických faktorů k tomuto rozvoji je nedostatek finančních prostředků. Při potřebě zapůjčení peněz, lidé stále upřednostňují banky, ale obdržet peníze ke svým potřebám přes tyto klasické cesty získávání peněz je vcelku složitým úkolem. Peer to peer je jedním z možných řešení a zjednodušení této cesty. I přesto, že trh P2P hodlá být tímto řešením, tato oblast úvěrování je slabě oslovena mezi lidmi.

Bakalářská práce má stanovené tři cíle. Prvním cílem je uvést čtenáře do světa peer to peer. Jinak řečeno, poskytnout teoretický základ o historii rozvoje půjčování na trhu peer to peer a příčin, které k tomu rozvoji vedly. Druhým cílem je návrh a analýza abstraktní firmy, která poskytuje své služby na trhu peer to peer úvěrování, pomocí metodiky MMABP. Třetím cílem je detailní popis jednoho vybraného procesu (akvizice nových zákazníků) s využitím notace BPMN.

Na základě výše uvedených cílů tato bakalářská práce je logicky rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část má za účel seznámit čtenáře s informacemi, které budou využity v praktické části a přispějí k lepšímu pochopení jejich podstaty. Jedná se zejména o zavedení do historie a rozvoje peer to peer půjčování. Další informace, jež jsou obsažené v teoretické části, jsou principy fungování zahraničních a českých platforem. Je uveden rozdíl mezi formami poskytování svých služeb na příkladu amerických platforem Lending Club, Upstart a Prosper. Poslední část teoretické části obsahuje rešerše využitých modelů popisu, návrhu a analýzy byznys procesu. Praktická část se zabývá využitím poznatků z teoretické části analýzou a návrhem globálního systému procesu pomocí metodiky MMABP, detailnějším popisem procesu pomocí notace BPMN a návrhu objektových modelů reality, které zcela přísluší popsaným procesům.

Metoda, která byla využita pro dosažení cílů v teoretické části, je rešerše, zejména rešerše internetových zdrojů, které jsou k nalezení v seznamu literatury. Teoretická část se zabývá dosažením cíle, kterým je seznámení čtenáře s problematikou peer to peer úvěrování. Poznatky byly čerpány z vědeckých prací a internetových článků. Druhý a třetí cíl si vyžaduje poznatky

z odborných knih, které se zabývají popisem využití zmíněného výše modelu a notace. K tomu, jako hlavní podpora, je použita kniha profesora Řepy „Procesně řízená organizace“, která obsahuje detailní popis metodiky modelování a analýzy podnikových procesů. K návrhu a analýze procesu autor využívá vlastní poznatky, které nabyl v průběhu svého studia a během interakce s profesionály v oblasti peer to peer půjčování.

Výsledkem této práce bude globální systém procesu abstraktní platformy poskytující své služby na trhu peer to peer půjček, včetně detailního popisu procesu získávání nových klientů. Berte na vědomí, že účelem této bakalářské práce není kompletní popis a organizace, ale jen její část, která se zabývá akvizicí nových klientů. Tato část by byla vhodná pro zavedení nebo případného reinženýringu existujících procesů v reálných firmách, které poskytují služby na trhu peer to peer půjčování, ale problém tkví v tom, že nemají momentálně své procesy popsány.

Přínosem teoretické části této bakalářské práce je seznámení čtenáře s problematikou peer to peer úvěrování. Momentálně existuje málo vědeckých prací, které se zabývají popisem oblasti peer to peer úvěrování. Hlavním přínosem praktické části je návrh a analýza procesu akvizice nových klientů a jeho detailní popis, který díky použití metodice BPMN a MMABP je vhodný pro reinženýring procesu reálných firem, které působí v dané oblasti.

1 Historie

1.1 První formy půjčování

Půjčování existovalo už od počátku existence člověka. Na začátku to byla primitivní forma půjčování věcí, plodů, zvěří, a dále se vznikem peněz následovalo půjčování peněz mezi lidmi. První formy bank se vyskytovaly již dříve, ale jak bude dále v textu popsáno, historie peer to peer je těsně provázaná se zeměmi, kterými jsou dnes Británie a Irsko. A to může být důvodem, proč nás více zajímají západní státy. V roce 1694, po vzniku první banky v Anglii, půjčování peněz se přetřansformovalo do podoby, která je známa i dosud.[1] Vznik Internetu naskytl nové možnosti pro stovky tisíc lidí. Nové technologie umožnily neomezený přístup k většině informacím, bezbariérové komunikaci a také k novým formám finančních vztahů.

V momentě vzniku nutnosti zapůjčení peněžních prostředků, se lidé v první řadě obrazejí k bankám, i přesto, že existuje mnoho jiných způsobů pro získání volných peněžních prostředků od subjektů s jejich přebytkem. Tato skupina subjektů je občas nazývána 4F, což jsou půjčky od příbuzných (family), od kamarádů (friends), zakladatelů (founders) a od ostatních nebankovních subjektů (fools). [2] Autor se bude v první řadě zabývat poslední skupinou. Hlavním důvodem vzniku finanční krize v roce 2008 se považuje prasknutí tehdejší největší kreditní bubliny, která přetekla do celosvětové krize. Finanční krize přivedla k velkým ztrátám kapitálu a úspor, vlastněnými bankami a lidmi. Ovšemže výše zmíněná krize nebyla první. Svět se neustále potýká s celosvětovými nebo s menšími státními krizemi.

V Irsku v 18. a 19. století existovaly takzvané Irish Loan Funds, které byly prvotní formou mikrofinancí. Za otce mikrofinancování se považuje Johnatan Swift, který založil strukturu bezúročného půjčování s týdenními splátkami. Později, a historicky před „Velkým irským hladomorem“, v letech 1845-1849 se objevily již zmíněné fondy, které půjčovaly poměrně malé částky ženám, zemědělcům či dělníkům. Většina z nich byla schopna přežít za podmínek krize. Nakonec spousta poskytnutých půjček nebyla splacena, nicméně část uhrazených dluhů ženami a dělníky postačila pro přežití těchto fondů.[3]

Později několik slavných lidí, mezi které patřil i Friedrich Wilhelm Raiffeisen, se snažili o zajištění podpory pro chudé lidi. Mezi populární prostředky patřily nejen finanční podpory, ale i produktové. Například byly vytvořeny úvěrové svazy, které v době hladomorů poskytovaly malé kredity potřebným lidem.[4]

Dodnes většina bank se zakládá na stejném modelu financování pro její činnosti a následným získáváním peněžních prostředků. Banky se považují za organizace, které poskytují lidem určitý počet služeb. V průběhu času se nabízené služby neměnily, měnila se pouze jejich forma a množství.

V prvé řadě, hlavním zdrojem příjmu bank jsou poskytnuté úvěry obyvatelstvu. Člověk nebo organizace, která potřebuje finanční prostředky, požádá o ně banku, která následně rozhodne, zdá-li této organizaci nebo fyzické osobě žádaný úvěr poskytnout. V moderním životě existují úvěry v hotovostní formě nebo bezhotovostní (kreditní karty).

Pojištění je druhým zdrojem příjmu peněz pro banku. Jiné formy získávání peněz mohou být například prodej cenných papírů, převody peněz, upisování, poskytování poradenských služeb, overdrafty atd.

1.2 Mikrofinancování

Crowdsourcing neboli alternativní druh financování, je širším pojmem, který zahrnuje tři menší pojmy: crowdfunding, crowdfunding and microfinance. Podstata crowdsourcingu spočívá v tom, že skupina lidí může zajistit (v tomto případě financovat) to, co jednotlivec není schopen provést. Občas se může stát, že člověku s výborným nápadem se nedaří obdržet peníze na jeho uskutečnění, ale na druhou stranu existuje skupina lidí, která by byla ochotna do daného projektu investovat. Crowdsourcingové platformy umožňují takové financování a následně budou působit jako zprostředkovatelé půjčky.

Pro takové investory není jediným účelem financování konkrétního nápadu. První crowdsourcingovou platformou byla platforma Artistshare, která byla vyvinuta v roce 2000.[5]. Platforma začala běžet v roce 2001 a zabývá se podporou hudebníků, skladatelů, beatmakerů.[6] V některém smyslu působí jako producer neboli prostředník, který spojuje artistry s jejich fanoušky. Projektům jsou poskytnuté potřebné peníze a na oplátku poskytovatelé obdrží exklusivní přístup a možnost se angažovat na procesech vytváření díla. Jedná se o přetransformování pohledu na nákup umění jako produktů, zapojením se do tvůrčího procesu a následného pochopení, jak artista tvoří. Paralelně s finanční pomocí, mohou obdivovatelé poskytovat pomoc nefinanční, což je pomoc během vývojových procesů, jako například editování, výroba kopií atd.

Druhým typem crowdsourcingu je mikroúvěrování, na které se zaměřil autor v dané práci. Mikroúvěrování spočívá v půjčování malých částek chudým a potřebným lidem žijícím v zemích třetího světa. Jsou to zejména státy jako Indie nebo africké země.[7] V roce 1974 byl vydán první mikrofinanční úvěr. Jeho hodnota byla 27 dolarů a byl poskytnut šikovným švadlenám.[8] Tato událost předchází vytvoření Grameen bank, a to v roce 1983 Yunusem Muhammadem.[9] Většina mikroúvěrů jsou bezprocentní nebo procent je nepatrný. Mezi populárnější účely poskytování kreditu patří například zajištění jídlem, zotavení po nemoci, migrace či v oblastech zdravotnictví, školství nebo pohřebních službách.

V roce 1990 mikroúvěrování se rozšířilo do pojmu mikrofinancování, který zahrnuje nejen půjčování, ale i pojištění, penzijní pojištění, úvěrování a mikro úspory.[10] V roce 2005 v San Francisco vzniká mikrofinanční platforma Kiva, která se pokusila o vítězství nad chudobou. Principem fungování této platformy je nezisková podpora potřebným lidem po celém světě. Přístup k platformě lze jednoduše získat za pomoci telefonu. Jak uvádí úvodní stránka

Kiva.org prostřednictvím zapůjčení jen \$25, “věřitel” umožňuje nastup do školy, realizaci potenciálu nebo zvětšení byznysu “dlužníka”.[11]

Momentálně Kiva je reprezentovaná v 83 zemích světa a její statistika dosahuje 96,8 % navrácení dluhu. [11] Platforma je zcela nezisková, tudíž funguje díky podpoře různých sponzorů či dotací. Proces půjčování přes platformu probíhá tak, že člověk, který má zájem o zapůjčení nějaké částky, požádá o to lokální mikrofinanční instituci. MFI jsou partnery Kiva a spolupracují na financování nových úvěrů několika možnými způsoby. Lokální mikrofinanční instituce při obdržení požadavku buď rovnou vydá úvěr nebo počká na prostředky od platformy. Většinou MFI preferuje vydání úvěru předem (pre-disbursal úvěr) a následovně jeho provázání s věřiteli přes Kiva. Dále se platforma stará o přerozdělování úvěru mezi věřitele a jeho navrácení. Dojde-li k nesplacení úvěru dlužníkem, místní MFI buď přepíše splátkový kalendář, nebo přizná úvěr zmeškaným. Existuje i přímý způsob distribuce úvěru přes zprostředkovatele PayPal, ale v tomto případě existuje ještě větší pravděpodobnost nesplacení úvěru, jelikož v takových případech se o vracení půjček nikdo nestará.

Kiva přináší do mikrofinancování prvky P2P, protože lidé občas vědí, kam míří peníze v případě přímého půjčování, oproti klasickému bankovnímu úvěrování, kdy lidé vkládají své nadbytečné finanční prostředky. V takovém případě investor do tohoto procesu nemá žádný zásah, na rozdíl od banky.

Pomalou se autor přiblížil k tématu dané bakalářské práce, kterou je Peer To Peer půjčování. Všechny předchozí typy crowdsourcingu měly některé podobné prvky, ale i odlišné. Navíc se liší časem své existence.

1.3 Krize 2008

Rok 2008 byl poznamenán celosvětovou finanční krizí, která byla výsledkem kreditní bubliny. Je to dost rozsáhlá problematika a celá její podstata je mimo rozsah této bakalářské práce. Příčiny a následky se dají shrnout v rozsahu pochopení principu. V letech 1995-2005, se vyskytla takzvaná hypotéční krize. Realitně bublině předcházelo několik zákonů ohledně deregulací bank a Dotcomová bublina, která vznikla díky světovým korporacím, jež denně ovlivňují náš život. Příkladem může být Google a Amazon.[12] Prudký růst internetu přesvědčil investory o to, že jejich investice do e-podnikání budou přínosné v horizontu pěti let. V té době nízké úrokové sazby umožnily nárůst realitní bubliny, která spočívala v půjčování velkých částek málo úvěruschopným spotřebitelům pro nákup nemovitostí. Z vydaných dluhopisů se utvářely balíky, které podplacené ratingové kampaně hodnotily nejvyšší známkou, a poté se obchodovaly na burze. V očividném případě, kdy docházelo k nesplacení svých závazků, se spotřebitelé vzdávali úroků, které byly zajištěny nemovitostí. Banky se ocitly v situaci, kdy zůstaly bez volných peněžních prostředků a začaly postupně krachovat. Posléze bylo vydáno rozhodnutí o zpřísnění vydání úvěrů pro dělníky, malé a velké podnikatele či spotřebitelé.

1.4 Princip P2P půjčování

V roce 2005, tudíž přesně před začátkem krize, vznikla první peer to peer platforma nazvaná ZOPA, což je britská platforma, která byla průkopníkem peer to peer úvěrování ve světě. Oproti jiným finančním institucím, bankám, MFI, crowdsourcingovým a mikrofinančním platformám, přináší do finančního světa pojem peer to peer. Peer v doslovném překladu z angličtiny je osoba stejného stavu, tudíž peer to peer lze rozumět jako stejný ku stejnému. Podobným principem fungují peeringové sítě, při neexistenci centrálního serveru a všechny uzly sítě fungují za stejných podmínek, ale není to podmínkou serveru.

Podle stejných principů fungují i peer to peer platformy. Zkratka to funguje tak, že existuje peer to peer platforma, kde z jedné strany vystupují žadatelé o úvěr a z druhé investory. Žadatelé neboli uchazeči o úvěr uvádí důvod půjčky. Platforma dle svých interních předpisů a veřejných podmínek určuje rating kreditu, následně ho zhodnotí, stará se o legitimnost investorů, zákonnost, dobu splacení, případné vymáhání a bezpečnost. Investory dále investují do vybraných žádostí.

Z toho důvodu, že peer to peer platformy nejsou neziskovými organizacemi, vztahy mezi investory a žadateli jsou ztotožněny se vztahy mezi dlužníky a věřiteli, proto platforma působí jako finanční zprostředkovatel.

Typy peer to peer půjček jsou:

- Studentské půjčky
- Lékařské půjčky
- Špatné úvěry
- Hypotéky a refinancování
- Podnikové úvěry
- Automatické půjčky

Půjčování probíhá dvěma základními způsoby. První, kdy si investor sám vybere, do čeho investovat podle ratingu požadavků přidělených platformou. Druhý způsob spočívá v poskytování služeb pro investory, na základě, kterého funguje ZOPA či některé jiné peer to peer platformy po celém světě. Způsob je založen na systému produktu nebo balíku. Investor, který se rozhodne o investování, vybere produkt na příkladu ZOPY Core či ZOPY Plus, které jsou součástí skupiny produktů s různým kreditním skórem, respektive A-C a A-E. [13]

Creditscore je písmenový ekvivalent úvěruschopnosti žadatele o kredit, jakási podoba úvěrové historie v bance. Většinou jsou to latinská písmena od A do E, kde A je nejlepší a E je nejhorší z možných. Každá platforma může zvětšovat měřítko hodnocení prostřednictvím přidáváním hvězdiček, plusu nebo jiným počtem písmen v hodnocení, například A+, A++, A**, AAA, BB. Existuje taky slovesní gradování: minimální riziko, normální nebo příliš vysoké. Obvykle počet hodnocení nepřesahuje pět. Pro lepší pochopení kritérií hodnocení uvedu příklad populárního v Americe, Kanadě a Mexiku ratingu FICO.

Obrázek 1 Index solventnosti FICO



Zdroj: [14]

FICO score (Fair Isaac Corporation) je definován v rozmezí 300-850 bodů a pomáhá půjčovateli v rozhodování po celé Americe. Oficiální webové stránky FICO uvádí, že trhy z devadesáti procent využívají jejich index pro ověřování solventnosti klientely.

Třicet procent ratingu je reprezentováno z již zapůjčených finančních prostředků uchazečem, dále jakého typu jsou dané půjčky (dlouhodobé či krátkodobé) a na kterých typech účtů jsou tyto prostředky (revolvingový úvěr, hypotéka či kreditní karta). Nepovažuje se to za výhodu nebo nevýhodu, ukazuje to pouze ochotu a možnosti dlužníka splácet už existující závazky.

Pět a třicet procent z FICO indexu ukazuje na pravidelnost splátek, případné zmeškání nebo rychlejší splacení, což je také negativním rizikem pro většinu půjčovatelů. Berou se do úvahy spotřebitelské úvěry, kreditní karty a zboží koupené na splátky.

15 % tvoří délka úvěrové historie, 10 % nově otevřených úvěrů za krátkou časovou dobu a zbylých 10 % tvoří kreditní mix uchazeče (poměr nástrojů v úvěrovém portfoliu).[14]

Oproti bankám, zmíněný index, není určen pro platformu (banka určuje pro své potřeby), ale pro investory za účelem usnadnění jejich rozhodování. Platforma určuje ocenění žadatelů, které jsou zveřejněné ve formě hodnocení od A do E.

Jak již bylo uvedeno, většina bank začala po celém světě zpřísnovat podmínky o vydání úvěrů. Bylo to implementováno několika způsoby. Jedním z nich je zvětšení úroku. Vysoké úroky nebyly stanovené pouze z důvodu obrany proti nevhodným žadatelům, ale také z důvodu rostoucího se počtu poboček, pracovníků a nově vydaných regulací a legislativ ze strany státu. Peer to peer platformy nejsou většinou ovlivněny těmito „nedostatky“, proto mohou nabídnout zajímavý úrok jak pro investory, tak i žadatele o úvěr.

2 Platformy P2P

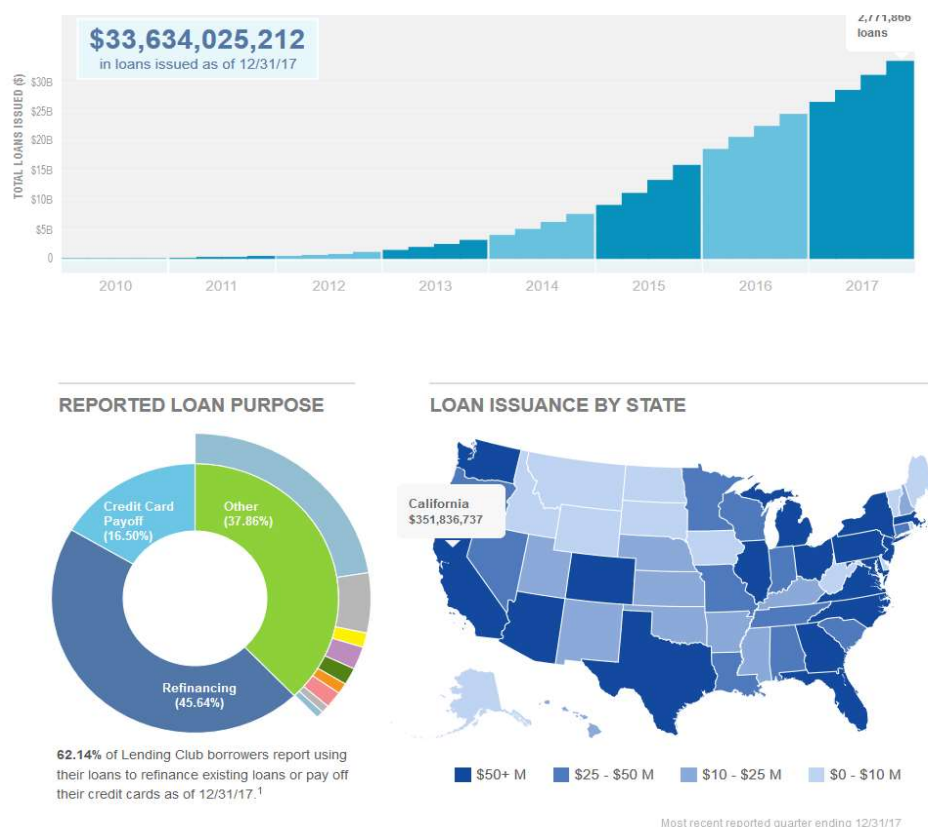
Peer to peer platformy se v zákulisí dělí na dva typy. První, když lidé si půjčují mezi sebou (neboli fyzické osoby – fyzickým osobám). Druhým typem je peer to business (P2B), když fyzické či právnické osoby financují právnické osoby, které žádají o větší částky na delší splátkové období (několik milionu korun na několik desítek let). Podmínky pro vstup do tohoto typu půjčování jsou náročnější pro všechny strany.

Existují různé záměry pro půjčení peněz: autopůjčka, dovolená, pořízení bytu, náklady na zdravotní péči, zaplacení úvěru atd. Klienti dané platformy nebo dlužníci umístí svou objednávku. Zatímco druhá skupina klientů či věřitelů s přebytečnými finančními prostředky si vybere, do čeho investovat své peníze. Každý zprostředkovatel vybírá poplatky za své služby. U platforem většinou je to nějaké malé procento, které nebude mít velký vliv na celkové břemeno, které nese dlužník.

2.1 Zahraniční

Nejpopulárnějšími platformami v USA jsou LendingClub, Prosper, Upstart, PeerForm. India – Faircent, Europa – Bondora, Lendico, Zencap, Mintos, UK – již zmíněná Zopa, Assetz kapitál, Funding Circle. V Latinské Americe existuje platforma Fairplace (momentálně je nedostupná) a Biva. [15] Uvedený trh (P2P Marketplaces) se považuje za docela rozsáhlý a popis jeho fungování zabere mnoho času. Popis úroků a strategií platform jsou rovněž mimo rozsah dané bakalářské práce. Z toho důvodu byly zvolené dvě platformy, které se liší v základních principech, za účelem pokrytí co nejvíce možností. Za těmito účely autor zvolil Prosper a Upstart proti LendingClubu.[16]

Obrázek 2 Statistická data peer to peer platformy Lending Club



Zdroj: [17]

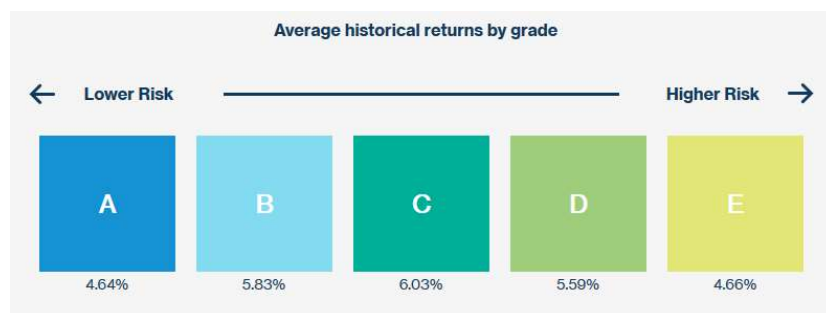
Důvodem zvolení konkrétně těchto platforem byla jejich popularita a velikost půjčených peněžních prostředků. Na obrázku je uvedena americká platforma Lending Club. V roce 2018 platforma poskytla půjčky ve výši více než 33 miliard dolarů. Teritoriálně nejvíce půjček bylo poskytnuto v Kalifornii. Přes šedesát dva procent z celé částky bylo zapůjčeno na refinancování svých předchozích dluhů. Zbytek je představen ostatními druhy úvěrů, jako jsou studentské úvěry, autopůjčky, prostředky pro vlastní rozvoj atd.

Podle způsobu fungování, lze seskupit platformy do dvou skupin. První skupina představuje platformy, které umožňují výběr mezi jednotlivými nabídkami nebo návrhy na vybrané platformě. Druhá skupina je charakterizovaná dostupností dvou nebo více produktů (strategie neboli balíky úvěru). Balíky jsou mixem půjček dle jejich rizikovosti. Rizikovější balíky mají větší úrokovou sazbu, ale zároveň i větší pravděpodobnost prodlení splátek nebo plného zmeškání půjčky.

Každá z těchto variant má své klady a zápory. První způsob dává investorům větší kontrolu nad svými rozhodnutími, ale zároveň nepůsobí vhodnou variantou pro začínající investory. Pro začátečníky by bylo rozumnější použít platformy, které nabízejí druhou variantu peer to

peer půjčování. Platformy spolupracují s různými finančními organizacemi a subjekty, které jim poskytují profesionální pomoc a poradenství v určování struktury jejich produktů.

Obrázek 3 Ratingový systém Landing Clubu



Zdroj: [18]

Konkrétně Lending Club nabízí platformou předdefinovaný mix nebo vlastní mix. Produkty jsou určené k diversifikaci rizika. Investoři mají možnost buď zakoupit hotový mix nebo vytvořit vlastní portfolio. Mix se skládá z takzvaných nálepek (stickers) a malých dílů, na které se rozděluje celé úvěry. Investory mohou obchodovat i se svými jednotlivými díly.[19]

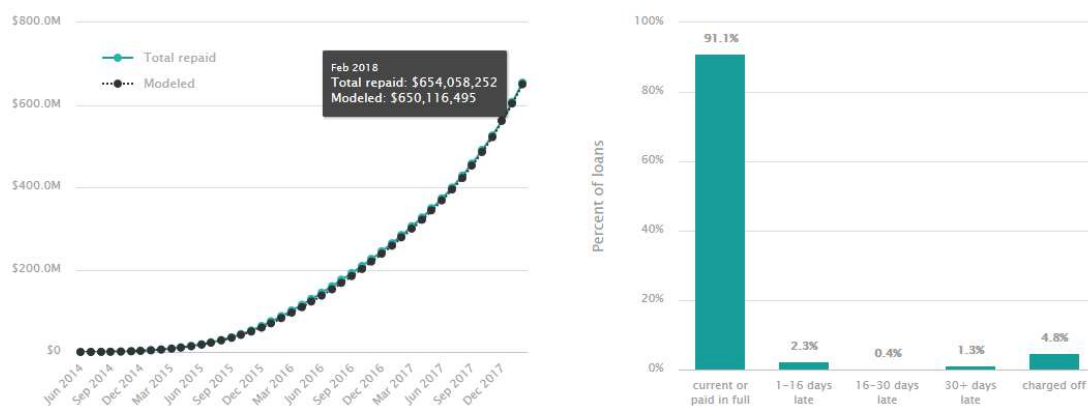
Obrázek 4 Nabídky platformy Prosper

Rating	Listing ID	Loan Category	Amount	Yield	% Funded	Time Left	Select
E	8148555	Debt Consolidation	\$15,000	29.79%	50% \$7,436 left	13d 15h 53m	☐
A	8148057	Debt Consolidation	\$18,000	8.59%	18% \$14,776 left	13d 15h 53m	☐
C	8147988	Debt Consolidation	\$17,001	13.53%	11% \$15,071 left	13d 15h 53m	☒
B	8147028	Other	\$10,000	9.99%	20% \$8,000 left	13d 15h 53m	☐

Zdroj: [20]

Platformy Upstart a Prosper využívají druhý typ prodeje půjček. Poptávky jsou rozdělené do několika kategorií. Uvnitř kategorií jsou stanovené hodnocení od A do E. Většina úvěrů jsou žádaná na refinancování a konsolidaci dluhů či úvěrů. Za ostatní účely se považuje rozvoj malého byznysu, rekonstrukce či oprava domu, koupě nového auta, pořádání svatby nebo například cestování. Navrácení dluhů činí více než 90%, což je významné číslo. Celá suma navracených úvěrů je ve výši přes 654 milionů dolarů oproti namodelovaným 650 milionů.

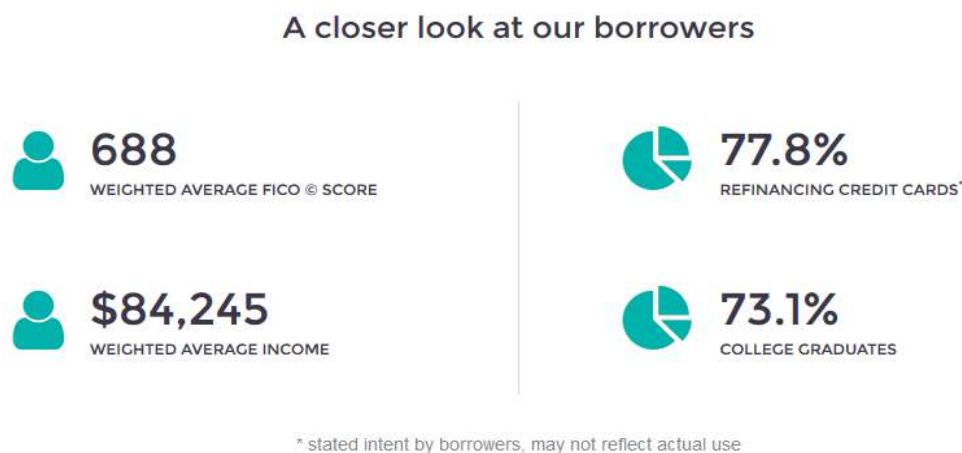
Obrázek 5 Statistická data splacení peer to peer platformy Upstart



Zdroj: [21]

Následující obrázek uvádí statistickou informaci o platformě Upstart. Ukazatel solventnosti vypůjčovatelů FICO, který byl zmíněn výše, dosahuje 688 bodů. Platforma tvrdí, že i jejích největší skupina klientů, bez malého osm a sedmdesát procent, je představena refinancemi kreditních karet (dle nároku vypůjčovatelů). Sedmdesát tři procent jsou vysokoškolskými absolventy.

Obrázek 6 Statistická data o klientech platformy Upstart



Zdroj: [21]

Popsané tři platformy ukazují stejné ukazatelé dle druhu úvěru a procentu splacení dluhů. Rozdíly jsou jenom ve velikost nákladů, což je podmíněno velikostí platformy. Vhodně zvolený marketingový mix hraje velkou roli v úspěšnosti platforem.

Průběh životnosti jednotlivých úvěrů nemůže být stále stabilní. Proto platformy pro finanční jistotu mají takzvané backery. Backery mohou být bankovními i nebankovními finančními institucemi nebo jednotlivci, které zajišťují finanční stabilitu peer to peer platformy. Zpravidla dané subjekty již poskytují úvěry, což znamená, že mají nabyté určité zkušenosti v oboru.[22] Když mluvíme o vztahu backeru s peer to peer platformou a samotné platformě, máme na

myslí prodlené úvěry, které při svém plném zániku a velkém počtu by měly obrovský dopad na reputaci organizace.

Úkolem backerů, mimo vykoupení prodlených úvěrů, je vykoupení částí úvěrů. Tento případ nastane při nesplnění cíle vypůjčovatele. Nastává v momentě, kdy z různých důvodů investoři nebyli schopni neposkytnout potřebnou peněžní částku. Druhá varianta je opakem první varianty – větší část dílu půjčovatele si kupuje backer.

2.2 Trh peer to peer půjček v České republice

Český trh peer to peer půjček je představen dvěma skupinami platforem. Platformy poskytující půjčky fyzickým osobám a platformy poskytující půjčky právnickým osobám. První skupina je představena takovými firmami jako Zonky, již nefungující Benefi, Prestito (aukční platforma) a Žlutý Meloun. Skupina poskytující úvěry právnickým osobám je reprezentovaná dvěma největšími platformami SymCredit a Bondster. [23]

3 Úvod do praktické části

3.1 Proces

Proces představuje posloupnost kroků, které vedou k vyřešení problému nebo řešení úlohy. Většina procesů by měla mít za cíl, který může být charakterizován dle požadavků SMART (konkrétní, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově ohraničený). Proces spotřebovává vstupy a vrací hodnotitelné výstupy. [24]

3.2 Procesní modelování

Procesní řízení lze rovněž nazvat „byznys proces management“. Což je soubor akcí a technik, které slouží k popisu, řízení, grafické reprezentaci, kontrole, měření a kontinuální zlepšení procesního modelování. Procesní modelování zahrnuje několik základních ustanovení. Mezi ně patří:

- jasně definované cíle
- seznam vstupů a výstupů
- vymezení vnitřních pravidel
- aktéry
- konzistentní stav uvnitř procesu

Proces má být řízený systémově a vnímán atomově, tj. od začátku až do konce. Většinou procesy skrývají určité know-how, zprůhledňují organizační strukturu a její reakce na vnější podněty v okolí podniku.[25] Dalším přínosem je sjednocení postupu uvnitř organizace a unifikací interního chování. Pro namodelování procesu existuje určitý postup kroků:

- prvotní analýza elementárního procesu
- vytvoření objektového modelu organizace
- modelování procesu
- návrh strategie k optimalizaci procesu

Procesní řízení často vede k optimalizaci firemních procesů, které před případným reinženýringem jsou realizované ad-hoc.

3.3 Nástroje modelování procesů

3.3.1 EPC a BPMN

Za účelem popisu procesu uvnitř fungujících jednotek se používají několik přístupů: seznam pravidel, artefaktů, dílů (stavebních bloků). Dvěma nejpopulárnějšími sety takových předpisů jsou EPC (Event-driven Process Chain) a BPMN (Business Process Model and Notation). Tyto

dva způsoby notací budou detailněji popsány v dalších částech práce. Následující několik odstavců popíše a zmapují základní koncept dokumentaci procesu a základní definice jejich součástí. Jako první bude stručně popsána EPC notace, a poté BPMN.

Jedna z velké oblasti informačních technologií se zabývá řízením procesů (Process Management). Považuje se za velkou oblast, která je zcela uspořádána a popsána. Existuje několik desítek a stovek takzvaných best practises, doslovní překlad je „osvědčené postupy“. Procesy jsou popsány v několika knihách, které detailně popisují již zmíněné best practises. Z pochopitelných důvodů se lidé snaží uspořádat procesy. Nejlepší variantou tohoto uspořádání je grafická reprezentace workflow (pracovní postupy a tok informací).

Každý proces je možno rozdělit do malých částí a v některých případech i na podprocesy. Každá část procesů je rozdělena do logických skupin. Většina procesů začíná událostí (event). Na příkladě EPC event diagram začíná evenentem, a nímž i končí. Jako příklad událostí, v rozsahu rozebíraného tématu, mohou být uvedena kliknutí na tlačítko «Začít investovat» potenciálním investorem na webových stránkách peer to peer platformy.

Po vzniku události následuje aktivita (function). Aktivita je reakcí na událost. Pro každý z těchto artefaktů existuje vlastní unikátní grafická reprezentace. Pro event je to šestiúhelník, pro funkce je to obdélník se zaokrouhlenými úhly. Artefakty jsou provázány mezi sebou šipkami, které směřují dolů a ukazují tok procesů (flow). Událost a aktivita jsou základními stavebními bloky většiny existujících notací, a z toho důvodu jejich reprezentace je výraznou věcí, kterou se liší. Na příkladě EPC a BPMN jsou to rozdílná zobrazování. EPC je většinou reprezentován svislým směrem, ve kterém jsou jednotlivé uzly reprezentovány artefakty této notace. Ve světě BPMN jsou zobrazeny paralelními obdélníky takzvané plavecké dráhy neboli swimlines, které reprezentují rozdílné role (účastníky procesu). Účastník či představitel aktivní role je osoba (například administrátor, vedoucí oddělení) nebo skupina lidí (například tým bezpečnosti), oddělení (HR), která je přímým vykonavatelem části procesu. V rámci plaveckých drah jsou seskupeny další artefakty. Komunikace mezi rolemi je reprezentovaná šipkami. [26]

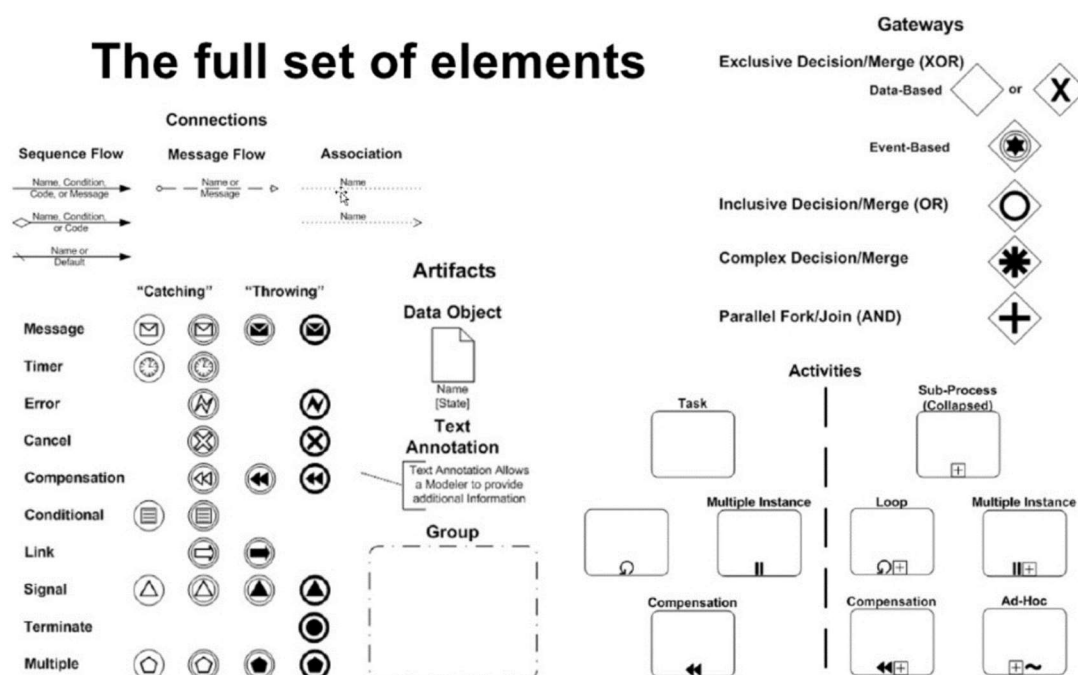
Zbylé artefakty jsou obecné pro všechny existující notace. Logické spojky nebo brány (BPMN) jsou dalšími důležitými prvky. Definované spojky jsou AND, OR, XOR nebo jejich deriváty. EPC používá graficky reprezentovanou booleovou logikou. BPMN také používá tyto spojky jako prvky řízení toku procesu, ale přinášejí i své vlastní rozšíření jako XOR založené na eventech (event-based gateway), AND založené na událostech (event based AND) a komplexní spojka, která se označuje hvězdičkou. U komplexních spojek je doporučováno používat jednodušší spojky, jež byly popsány výše nebo v nevyhnutelné situaci připojit popis toho, co dělá daná brána.

Oddělené části diagramu jsou si navzájem provázány. Takové propojení se nazývá “tok”. Toky můžeme rozdělit na toky informací, zpráv či sekvenční toky, které určují pořadí elementů. Speciálním druhem spojení je asociace, která spojuje hlavní tok s tokem sekundárním nebo připojuje dodatečnou informaci. Dodatečnou informaci může být poznámka nebo náповěda.

Další skupinou artefaktů jsou data. Data jsou reprezentována papírem s ohnutým rohem a drobnými detaily pro jejich rozlišení. Mezi data rozlišujeme vstupní data, výstupní data,

uložiště dat, kolekce dat a anotace. Zvláštním druhem je seskupení, které spojuje elementy, které je potřeba nějakým způsobem vyčlenit z celého procesu.

Obrázek 7 Elementy metodiky BPMN



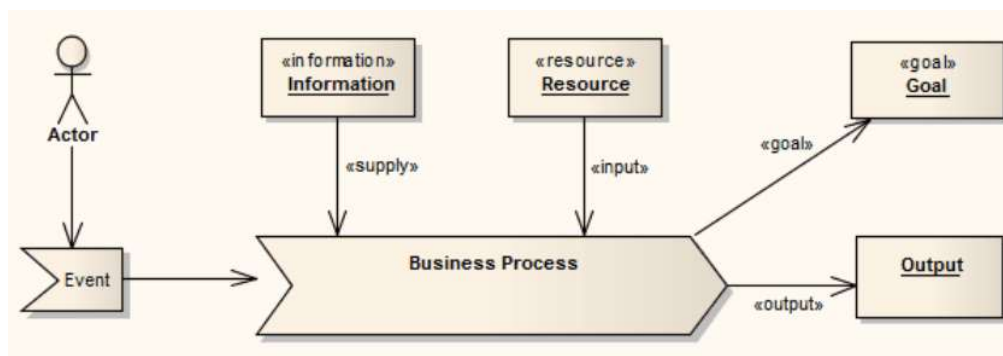
Zdroj: [29]

Obrázek znázorňuje základní prvky notace BPMN, které jsou byli popsány výše a budou využity pro zpracování v praktické části této bakalářské práce.

3.3.2 Metodika Eriksson-Penker

Metodika Eriksson-Penker je další notací, která je vhodná k popisu procesu. Oproti notaci BPMN je možné ji použít i k objektovému modelování. Dalším důvodem k využití je její výběr pro popis globálního procesního modelu v metodice MMABP, která bude uvedena v následující podkapitole. Příklad použití metodiky Eriksson-Penker:

Obrázek 8 Základní příklad modelu popsany v notaci Eriksson-Penker



Zdroj: [27]

Model navrhnutý za použití metodiky Eriksson-Penker obsahuje následující hlavní objekty:

- vstup a výstup – výstupem se rozumí hlavní produkt procesu
- informace a zdroje
- aktéry – hlavní aktivní účastníci procesu

3.4 Metodika MMABP

Následující podkapitola je parafráze metodiky MMABP, která byla vyvinuta na fakultě informatiky a statistiky panem profesorem Řepou.[28]

Podstatou existence firem je byznys. Realita je taková, že se vše skládá ze dvou základních modelů – objektového modelu a modelu procesu. Tyto dva modely jsou základem pro byznys plán a model informačního systému podniku. V kostce jsou to pohledy na stejnou problematiku z různých dimenzí.

Procesní model představuje dynamický model, který začíná a končí událostmi. Dále se skládá z akcí, které jsou řízeny předpisem nebo schématem. K popsání těchto modelů se používají UML sekvenční diagramy nebo diagram aktivit. Diagram má definovaný cíl a konec a celý jeho směr se pohybuje mezi nimi. Důvodem je snaha popsat chování, které je odpovědí na určitou událost a reakcí na ni.

Naopak objektový model je statickým modelem podniku. Popisuje jeho podstatu, okolí, strukturu statických složek, vazby a atributy. Již zmíněný UML diagramy se využívají pro popsání této reality ve formě diagramu tříd atd. Diagram tříd může být rozšířen o stavový diagram (state diagram), který může určovat stav reality v určitém časovém okamžiku.

Autor si bere za úkol správně identifikovat procesy v organizaci. Pro tyto účely existuje několik sad kroků a fází analýzy procesu. Základem je identifikovat základní činnosti, objektovou a procesní představu určité organizace.

Dle teorie pana Řepy, samotná analýza procesu probíhá ve třech fázích:

1. Analýza elementárních procesů, jinak řečeno struktury a vzájemných vazeb elementárních procesů. Výstup tohoto kroku představuje seznam elementárních procesů.
2. Specifikace klíčových procesů, která vychází z bodu jedna, si bere za vstup a výstup analýzu elementárních procesů, které slouží k zjištění klíčových procesů v organizaci a jejich atributů.
3. Specifikací, podpůrných procesů a výstupem této fáze, bude množina podpůrných procesů, které navazují na výstupy předcházejících dvou fází a rozšiřují procesní model společnosti o nové elementy a vazby mezi nimi a další důležité atributy.

Výsledkem těchto tří fází je koncept modelu procesu, který je základem pro jejich implementaci nebo případný reinženýring. Každá z uvedených fází se člení na určitý počet kroků. Členění začíná nultým, přípravným krokem, což je analýza události a vnější reakce.

Následující část kapitoly se bude zabývat popisováním dílčích kroků a na základě daného popisu, autor vytvořil schematicky obrázek pro lepší znázornění metodiky MMABP.

3.4.1 0.faze – Analýza událostí a vnějších reakcí

Nultá fáze představuje navíc abstraktní pohled na byznys. Tento krok je určen k zmapování vnějších reakcí na činnosti podniku, které se zaměřují na jeho cíle. Cíle podniku jsou obvykle stanovené jeho byznys plánem, a zároveň jsou důvodem jeho existence. Existence poptávky z venku vyvolává určité dění uvnitř organizace čili můžeme uvést existence určité sady činností a reakcí, které těsně souvisí a odrážejí důvody činnosti podniku.

Je důležité zdůraznit, že události a procesy, které zajímají navrhovatele procesu, vznikají nebo směřují mimo organizaci. Události lze rozdělit do dvou základních skupin, kterými jsou události dané časovým plynutím (konec měsíců, omezená doba dohod o provedení činnosti) a události věcné, které odrážejí nějakou akci (například objednávka zboží, zkontrolování podřízeného).

K události přísluší různé reakce. Pro lepší pochopení události je možno ztotožnit například reakci podstatného jména se slovesem. Události v metodice BPMN odpovídá element event, jeho reakci odpovídají aktivity.

Události mohou vyvolovat několik reakcí, které se mezi sebou podstatně liší. Při uspořádání a přiřazení události k reakci, kterou vyvolává, uvedením jejich posloupností vzniká elementární přirozený proces. Tyto procesy jsou složeny z aktivit, které umožňují přechod od jednoho eventu k druhému.

3.4.2 Fáze 1 - Analýza elementárních procesů

První fáze se skládá ze čtyř kroků, které ke svému konci přecházejí z jedné úrovně abstrakce a detailizace procesu směrem dolů, to znamená, že se více detailizují. V době zvětšení detailizací elementárních procesů, vznikají z nich systémy identifikovaných elementárních procesů.

Prvním krokem k identifikaci systému elementárních procesů je ztotožnění základních elementárních procesů. Předchozí nultý krok poskytuje informace o struktuře a uspořádání událostí a činností. Činnosti mohou být jak atomické, tak i komplexní sub-, pod-procesy. Po průzkumu vyplývá, že kterých přirozených procesů je tvořena struktura chování organizace. Prozkoumané elementární procesy produkují seřazené sety informací příslušné těmto procesům (aktéry, vstupy a výstupy, KPIs).

Druhý krok navrhuje vazby mezi elementárními procesy, které dostaneme jako výstup z kroku číslo jedna. Zásadně několik událostí vyvolávají různé reakce. Pro jednu reakci to může být klíčová událost, pro druhou vypomáhající, nebo inicializující podproces. Takové události se stávají provazujícími, jinak řečeno prořezávají realitu podniku a signalizují o existenci souvislosti mezi reakcí nebo celými procesy. Souběžně s provázaností přes události mohou být provázané i nějakými externími nebo interními zdroji, různými typy aktérů nebo jinými objekty.

Následující třetí krok se pustí do pohledu na detailnější analýzu elementárních procesů. Předcházející dva kroky byly globálním pohledem na procesy, což nám neříká o podrobnostech vazeb a reakcích, které mohou při detailnější analýze být rozšířené, a v některých případech uvedené i celé procesy. Úroveň detailizace je určen potřebou, jako například omezení pro pochopení globální struktury nebo širší pohled na proces pro reinženýring. Dle pana profesora Václava Řepy, úroveň detailizace by měl poskytovat popis procesu do patřičných detailů, čím se rozumí taková úroveň detailu, která je vzhledem k okolnostem vhodná. To znamená detailnost může být zvětšená nebo snižovaná, to závisí na požadavcích pohledu.

Krok čtyři spolu s krokem tři už nevytvářejí nový výstup, jen přidávají dodatečnou informaci k výstupu fáze dva – systému identifikovaných elementárních procesů. V kostce čtvrtý krok je revizí věcí, které v předcházejících krocích byli schválně zapomenuté nebo opuštěné. V poslední iteraci je zapotřebí zkontrolovat, aby nezbyvali:

- vstupy a výstupy nepřiražené k události
- proces bez vstupu, výstupu a aktéry
- existence události bez reakce

Finálním produktem této fáze je konzistentní a podrobný do jisté míry systém identifikovaných elementárních procesů.

3.4.3 Fáze 2 – Specifikace klíčových procesů

Cílem druhé fáze je dodat specifikaci klíčovým procesům, která přispěje ke konstrukci procesního modelu podniku. Tato fáze se skládá ze třech kroků:

První krok je základním krokem pro pochopení důvodu vzniku procesů. Toto pochopení pomůže setřídít procesy do dvou základních skupin – skupiny hlavních procesů a skupiny podpůrných procesů. Pro seskupení procesů, je potřeba prozkoumat takzvaný “životní cyklus” produktu. Tady je potřeba zdůraznit pojem produkt. Produktem se rozumí určitý výstup, který je jedním ze základních důvodů, proč organizace existuje, a je podmíněn záměrem firmy. Některé procesy, jako výstup, mají určitý produkt, ale samotným vznikem produktu se jeho životný cyklus nekončí. Obvykle produkt má složitý cyklus života, který může pokrývat několik procesů. Existence produktu může být taky ukončena nějakým specifickým procesem.

Jak to vyplývá z výše uvedených faktů, je potřeba uvést strukturu života produktu, což povolí odhalit procesy, u kterých produkt je hlavním výstupem, a taky procesy které podporují tento proces nebo procesy na něho navazující. Výstupem tohoto kroku je objektový model produktu.

Druhým krokem je identifikace, analýza a sestavení klíčových procesů. Jedná se o procesy, ke kterým ostatní procesy jsou podpůrné. Hlavní výstup klíčového procesu by měl být produkt, který je důvodem existence organizace. Pro zjištění klíčových procesů je nezbytná komunikace se zákazníkem. V kontextu procesů, zákazníkem se rozumí nejen externí zákazník firmy, ale i interní zaměstnanci nebo celé oddíly organizace.

Pro důkladné zpracování systému klíčových procesů, uspořádání zkoumaných procesů a vyčlenění hlavních a podpůrných. Základem pro tuto analýzu je objektový model produktu,

který vychází z předcházejícího kroku. Klíčové procesy jsou vyčleněné ze systému elementárních procesů, k nimž jsou přiřazené procesy podpůrné, které plynou ze stejného systému. Následuje modelování běhu klíčových procesů.

Třetí krok druhé fáze je úprava analyzovaných procesů dle konzistence. Ke konci fáze dvě vzniká systém klíčových procesů, který je potřeba prozkoumat ve smyslu vnitřní bezrozpornosti. Nekonzistentnost zkoumaného modelu může spočívat v:

- existenci procesů, které nejsou podpůrné pro nějaké jiné procesy a nejsou zároveň klíčovými;
- existenci produktu bez procesů;
- nesouvislosti mezi průběhy života klíčového procesu, života klíčového produktu a nevázanosti podpůrných procesů;
- nedostatku podpůrných procesů;

3.4.4 Fáze 3 – Specifikace podpůrných procesů

Podkladem pro finální fázi je systém klíčových procesů, který byl definovaný v předchozích fázích. Definici podpůrných procesů předchází krok objektové analýzy organizace.

K úloze prvního kroku patří analýza objektu zájmu, což je vytvoření kompletního objektového modelu organizace. Oproti kroku v předcházející druhé fázi, kde se vytvářejí modely obsahující jen produkty, výstupní objektový model zahrnuje aktéry, vstupy, výstupy, vazby a asociace. Tento model ukazuje realitu, ve které se nachází podnik, a tím prokazuje zákonitost existence jeho procesů.

Druhý krok třetí fáze je samotná identifikační analýza a návrh podpůrných procesů. Hlavní procesy uvnitř firmy nemohou existovat bez podpůrných procesů. Každý takový proces poskytuje hlavnímu procesu určité služby nebo produkty. Liší se mezi sebou délkou svého života a podporovanými částmi klíčového procesu. Dle těchto vztahů podporující procesy lze rozdělit na:

- Paralelní – procesy relativně samostatné a pracují paralelně s ostatními procesy; výstupy jejichž běhu využívají více procesů (např. oddělení řízení lidských zdrojů)
- Jednorázové – procesy, které poskytují služby hlavnímu procesu dle potřeby (např. sekretariát školy)
- Univerzální – „nastavitelné“ procesy; výstup, kterých není přesně definován; většinou se řídí vstupními objekty a existuje možnost úpravy jejich průběhu dle požadavků; z toho plyne, že je možné využít s více nadřazenými procesy
- Lokální – jsou to většinou procesy, které slouží jednomu procesu na více místech, proto existuje potřeba jejich zobecnění

Toto rozdělení procesů se řídí takzvanou vzdáleností a závislostí. Vzdálenost podpůrného procesu od hlavního procesu určuje jeho závislost na produktu hlavního procesu a naopak.

Výstupem tohoto kroku je úplný procesní model organizace, který ale stále potřebuje upřesnění své konsistence, což je úlohou třetího kroku třetí fáze, kterým je analýza a úprava

konsistence procesního modelu organizaci. V tomto kroku je důležité kladit důraz na úplnost modelu a vnitřní bezrozpornost modelu. Úplností modelu se rozumí pokrytí procesními objekty, jejich asociace a role. Za bezrozpornost je považována shoda struktury procesu se strukturou života aktéru, produktu a navazujících podpůrných procesů.

Popsání metodiky modelování a analýzy podnikových procesů se ukončuje teoretická část této bakalářské práce. Následní praktická část bude využívat těchto poznatků pro své účely. Model MMABP je důležitým prvkem pro popsání organizace. Bez vhodných nástrojů pro modelování procesů nebyl by holistický popis organizace možný. Vybrané notace modelování procesů, BPMN a UML budou tomu podporou, a jejich hlavní role tkví v detailnějším popisu stavebních bloků výstupního modelu MMABP.

4 Návrh a analýza procesu akvizice nových klientů pro abstraktní peer to peer platformu

Poslední část teoretické části této bakalářské práce se zabývala popsáním metodiky modelování a analýzy podnikových procesů. Tato metodika bude použita pro zmapování procesu organizace, která poskytuje půjčky prostřednictvím peer to peer platformy. Notace je poměrně rozsáhlá a popsání všech procesů je mimo rozsah bakalářské práce.

Jak uvádí pan profesor Václav Řepa, pro každé konkrétní použití je vhodné si vybrat z metodiky podmnožinu akcí a informací, které přísluší danému problému, respektive řídit se postupem metodiky. [30] Metodika se tím pádem stává svým způsobem vodítkem, kterým se navrhovatel řídí, tudíž nevyplňuje jen slepě krok za krokem daný algoritmus.

V případě dané bakalářské práce jedním z cílů je stanovit a zmapovat procesy včetně jejich popisů a klasifikace. Dále vytvořit jasně definované souvislosti, které poskytují na trhu peer to peer úvěrování dostupné půjčky.

Proto z důvodu dodržení norem stanovených pro bakalářskou práci, byla zvolena následující posloupnost fází:

- popsání organizace pomocí metodiky MMABP
- vytvořit popisné tabulky k příslušným procesům
- pomocí nástrojů metodik BPMN a UML popsat běh vybraných procesů a navrhnout jejich objektové modely

První fáze použití metodiky modelování a analýzy podnikových procesů se bude skládat z následujících kroků:

1. Určit příčinu existence organizace na trhu peer to peer (hlavní vnější podnět či událost, na kterou se firma zaměřuje)
2. Identifikace základních elementárních procesů peer to peer platformy
3. Analýza a návrh vazeb mezi základními elementárními procesy
4. Vytypování hlavních a podpůrných procesů
5. Vytvoření globálního procesního modelu organizace (bude popsána formou notace Eriksson-Penker)

Druhá fáze nepředstavuje nic jiného než vytvoření popisující tabulky k vybranému procesu. Tabulka obsahuje určitou podmnožinu dat, která obsahuje základní informace pro pochopení procesů. Svým způsobem tabulka slouží jako úvod a připravuje čtenáře k samotnému obsahu. Vytvořená popisná tabulka se bude skládat z devíti informací:

- Id procesu – každý proces má být přesně označen pro jeho snadnou identifikovatelnost
- Název procesu – krátký a obsáhlý název procesů
- Vlastník – aktér procesu, který je odpovědný za správný běh procesů
- Řešitel - aktér procesů, který odpovídá za řešení úloh
- Popis – krátká definice procesů pro jejich lepší pochopení
- Vstupy – aktivní a pasivní objekty, které jsou zdroji daného procesu
- Výstupy – aktivní a pasivní objekty
- Zákazník – aktér procesu, který vytváří předpoklad pro existenci procesů
- KPIs – nejdůležitější ukazatele výkonnosti procesu

Fáze číslo tři neboli zpracování toků procesů pomocí notace BPMN je poslední částí v krocích popsání organizace dle metodiky MMABP. První fáze se vytváří jednou, zatímco fáze dva a tři se opakují pro každý vybraný proces. Pro lepší čitelnost třetí fáze bude obsahovat ještě jeden mezikrok, který má vlastnosti fází jedna. Jedná se o objektový model procesů. Metodika MMABP obsahuje v jedné ze svých fází vytváření objektového modelu organizace, což je také mimo rozsah dané práce. Proto bylo zvoleno objektové řešení popisovat jen vybrané části z globálního procesního modelu, které budou popsány dále z hlediska metodiky BPMN.

4.1 Návrh peer to peer platformy pomocí metodiky MMABP

Podle předpisů nulté fáze dle modelu MMABP či popsání procesně řízených organizací, je nejdříve zapotřebí nadefinovat události a taktéž vztahující se k nim reakce. Hlavní reakcí organizace na vnější podněty je poskytování dostupných půjček. Poptávka po levných půjčkách je hlavní příčinou takové reakce (důvody vzniku poptávky jsou popsány v teoretické části této bakalářské práce více viz v kapitole č. 1). Důvodem, určité formy reakcí na specifickou událost, a událost samotnou, lze přiřadit okolí podniku. Pro moderní peer to peer platformy nejdůležitějšími okolími jsou:

- Ekonomické okolí podniku; pro umožnění půjčování lidem lidmi, potenciální investoři by měli mít přebytek peněz, případný dlužník – má chuť se rozvíjet, nutnost prostoru pro rozšíření svého podniku, majetek ke zlepšení atd. Platforma je vždy ovlivnitelná regulacemi státu a jeho rozhodnutími.
- Technologické okolí podniku; neboli úroveň rozvinutí země; ve slabě rozvinutých zemích není tak velký předpoklad pro rozvoj samotné platformy, patřičně i menší dosah na potenciální klienty; rovněž je důležitý úroveň ICT a finanční vzdělání obyvatelstva

Jak již bylo uvedeno, událost, která spustí proces půjčování na trhu peer to peer, je poptávka po dostupných úvěrech. Jako protistrana k této události vystupuje nabídka přebytku peněz, který je důsledkem blahobytu potenciálních investorů. Splnění příznivých podmínek výše uvedených okolí podniku, je dostatečné pro výskyt nabídky a poptávky po přebytných peněžních prostředcích. Posledním prvkem potřebným k uskutečnění obchodu je zprostředkovatel, v tomto případě je to peer to peer platforma.

Organizace, která hodlá vstoupit a působit na trhu peer to peer jako zprostředkovatel, musí splňovat určité požadavky na procesy, které tato platforma má poskytovat pro uskutečnění danou formu obchodu. Následující kapitola obsahuje postup návrhu a analýzu popisovaného systému procesu. Cíle platformy se dosáhne implementací, tj. uskutečnění obchodu na trhu peer to peer uvěřování.

4.2 Globální model procesů

Pro potřeby vytvoření globálního procesního modelu je zapotřebí vytvořit nejabstraktnější model reality, což je reakce podniku na vnější podněty. Toto bude dosahnuto vytvořením procesního modelu půjčování na trhu peer to peer a popsání skutečnosti pomocí objektového modelu.

Objektový model procesu peer to peer půjčování byl popsán vhodnou metodikou UML (viz. Příloha D). Model obsahuje vyvážený poměr aktivních a pasivních objektů. Jedním z pasivních objektů je hlavní produkt organizace – půjčka. Hlavní aktivní aktér je výkonný ředitel podniku (CEO), který provádí dohlížející aktivity nad vedoucími oddělení, kteří jsou na diagramu reprezentované skupinou organizačních jednotek. Organizační jednotky odpovídají za vyřešení uzavřených úkolů v návaznosti na procesní model.

Pro řešení svých úkolů, jednotky se řídí interními databázemi, které obsahují seznamy klientů, databázi produktů, historická data, informace o pracovnících atd. Externí databáze dlužníků, například centrální registr dlužníků České republiky, je důležitým prvkem pro risk management a ověření důvěryhodnosti klientů. V průběhu procesu organizační jednotky využívají i jiné databáze, ale jejich existence je podstatná pouze uvnitř samotných procesů.

V případě správného běhu všech sub-procesů organizace, při využití ICT prostředků, jako jsou webové stránky platformy, reklamní kampaně a programy prodeje, platforma je schopna nabízet svůj hlavní produkt, kterým je půjčka. Při existenci poptávky ze strany klientů reprezentovaných vypůjčovatelí a ze strany skupiny klientů reprezentovaných investory, je možné uskutečnit obchod.

Poptávka po úvěrech v současné době stále nosí „klasický“ charakter. Tím je myšleno, že potenciální klient v momentě potřeby úvěru, se v první řadě obrací na banky a na jiné možné zdroje úvěrů. To znamená, že pro platformu je vitální a nutné poptávku po peer to peer úvěrech stimulovat a zároveň zvětšovat povědomí trhu o svých produktech. Způsob, jak toho docílit, bude popsán v další kapitole.

Tabulka 1 Popisná tabulka procesu P2P úvěrování

Popisná tabulka procesu P2P úvěrování	
ID:	P2P_HP0
Název:	Peer to peer úvěrování
Vlastník:	CEO P2P platformy
Řešitel:	Řešitelem jsou vedoucí dílčích oddělení organizace (například vedoucí oddělení akvizice klientů)
Popis:	Proces obsahuje ukázkou, jak se uskutečňuje nabídka a poptávka na trhu peer to peer úvěrování. Ukazuje skutečnost toho, jak platforma nakládá s poptávkou a nabídkou a registruje realitu existence vnějších podnětů pro existenci procesu
Vstupy:	Nabídka investorů Poptávka vypůjčovatelů Backery Úroky Výpisy z rejstříku dlužníků
Výstupy:	Půjčky Zprostředkování
Zákazník:	Klienti poptávající levné dostupné úvěry
KPIs:	Počet vydaných úvěrů Počet nesplacených úvěrů Počet klientů (investorů a půjčovatelů) Rizika

Zdroj: Vlastní zpracování

Z objektového modelu lze odvést existenci určitého počtu procesů, které prospívají pro dosažení cílů organizace – poskytování půjček. Pro správný běh procesů je důležitý soubor podpůrných procesů. Tato skutečnost definuje seznam procesů, který obsahuje několik uzavřených pod-procesů, kde jednotlivé procesy skrývají uvnitř svůj přesný postup. Tyto podmínky jsou obecné pro všechny procesy, a proto jsou vhodné k popsání za pomoci notací BPMN.

Další důležité informace, které jsou obsaženy v modelu, jsou tři pilíře, ze kterých se vyvíjí všechny P2P platformy. Jimi jsou vydání půjček, klienti, a například řízení rizik, což se může jevit jako méně očividné. To plyne ze skutečnosti potřeby ověření klientů přes databázi dlužníků.

Daný objektový model není postačující pro popsání reality, což je dáno tím, že má statické vlastnosti. Pro ukázkou spolupráce těchto objektů je určen procesní model. Tento model poskytování půjček je možné nalézt v příloze (viz Příloha A).

Nejobecnější případ průběhu procesu je následující: přes jeden z informačních kanálů se klient, investor nebo vypůjčovatel přihlásí na webové stránky platformy. Prostřednictvím těchto stránek, při úspěšném pokračování, se zaregistruje na registrační stránce přes příslušný formulář. Daný požadavek se dále zpracovává, a popřípadě požádá o doplnění informací pracovníků back-officu a Customer Care.

Po zpracování požadavků pracovníky oddělení back-offisu, požadavek přechází do oddělení prodeje (sales). V spolupráci s oddělením řízení rizik (risk) a oddělením financí (finance) požadavek je hodnocen z několika dimenzí (v případě úspěšnosti uchazeče): správnosti vyplněných údajů, skupiny zákazníků, rizika pro firmu a investory.

Kontrola správnosti vyplněných údajů je na první pohled zanedbatelná věc, zatímco pro organizaci, která se zabývá poskytováním úvěrů, je nezbytným krokem pro správnou identifikaci potenciálního klienta. U formulářů musí být zkontrolována celistvost poskytnutých informací. Jedná se nejen o vyplnění všech políček, ale i o předložení dokladů a dokumentů. Kontrola a ověření je uskutečněna uvnitř tasku při podpoře logiky backandu webových stránek, pracovníky back-offisu a risk managementu.

Přiřazení do skupiny zákazníků znamená setřídít potenciální klienty skupin zákazníků, investorů a vypůjčovatelů. Toto setřídění probíhá prostřednictvím zaškrtnutí políčka ve formuláři a následně evaluací na straně platformy. I přes tuto jednoduchou akci klient si samostatně “zapisuje” do jedné ze dvou skupin, čímž rozhodne o “životním cyklu” aktéra uvnitř toku procesu, a taky o službu, která mu bude platformou poskytnuta.

Ohodnocení rizikovosti, ve světě peer to peer, znamená evaluaci pravděpodobnosti nesplacení úvěru, důvěryhodnost klienta (jak investora, tak i vypůjčovatele). To je realizováno z pohledu zdrojů peněz nebo účelu, pro který se peníze poskytují. Zkoumá se kreditní mix klienta, jinak řečeno se ověřuje, jak dopadly minulé úvěry daného klienta (v případě vypůjčovatelů), má-li uchazeč dosud nesplacené úvěry, výše jeho příjmu, hmotný a nehmotný majetek, popřípadě další aktiva. Ověření se liší od platformy k platformě, a to je podmíněné velikostí částky, která bude prostřednictvím platformy zapůjčena. Čím je půjčka větší, tím přesnější podmínky se vztahují na uchazeče o úvěr, tj. vzniká potřeba zajištění úvěru vlastními aktivy).

Po úspěšném ověření a přiřazení do skupiny zákazníků, vypůjčovatelé a investoři začínají působit jako protistrany. To znamená, že vypůjčovatelé vytvářejí poptávku po úvěrech, investory ji uspokojují nabídkou přebytečných peněžních prostředků. Platforma působí jako zprostředkovatel a provazuje nabídku s poptávkou. Po naplnění cíle vypůjčovateli (viz kapitola 3 co je cíl) je vydán úvěr a příslušná částka, po odečtení poplatků platformě, je připsaná na účet vypůjčovatele. Po jednom měsíci začíná splacení daného úvěru a příslušné částky, po rozdělení přijaté výplaty dle procentního poměru, jsou připsané na účty investorů.

V případě neplnění svých závazků vypůjčovatelem, budou mu buď přičtené penále z prodloužení, nebo při zmeškání několika plateb, úvěr zaniká. V takovém případě investoři ztrácejí část svých peněz. V případě, kdy negativní případ bude zohledněn platformou a daná platforma je podporována backery, investoři mají šanci na vrácení části vložených peněz.

V posledním kroku systém a personál uloží data a historii průběhu procesu pro jejich další zpracovávání. Proces touto událostí končí. Pak následuje další kolo se stejným aktérem nebo novým – v případě akvizice nových klientů. Procesy jdou souběžně, a proto působí několik současně. To znamená, že aktivní objekty procesů, kterými jsou investoři a vypůjčovatelé, mohou být zúčastněni ve více procesech najednou.

Z toho plyne několik závěrů. Prvním je, že na základě daného procesu jsme potvrdili hlavní vnější událost a taktéž důvod činnosti organizace poskytující úvěry na trhu peer to peer

úvěrování. Druhým je, že pro úspěšný běh hlavního procesu, který živí organizaci poskytující úvěry, je nezbytná akvizice nových klientů. Zatřetí, je důležitý pro potřebu popisování objektového modelu. V procesním modelu bylo odhaleno mnoho statických elementů, které popisují realitu, ve které proces probíhá, a to je tím pádem vhodné pro vytvoření objektového modelu v realitě.

Z toho lze vyvodit, že objektový model a procesní model se vzájemně prolínají a vytvářejí celek, který odpovídá na dvě otázky CO? (odpovědí je funkční model podniku, který je představen procesem v notacích BPMN) a otázkou KÝM a ČÍM? (odpovědí na kterou, je objektový model).

Z toho popisu reality se da odvést, že základními elementárními procesy ze strany platformy jsou:

- poskytování úvěrů
- akvizice nových klientů
- řízení rizik
- správa financí
- marketing

Na základě těchto poznatků byl vypracován globální systém procesů, který je znázorněn v příloze (viz Příloha G).

Globální model byl zpracován dle notací Eriksson-Penker (viz popis modelu Eriksson-Penker v teoretické části) konzistentním postupem zkoumání reality, která se děje uvnitř podniků. Model reprezentuje základní obecnou strukturu organizace. Platforma je představena sedmi základními útvary. Utváří je finance, Back Office a HR, které se nachází v samostatné skupině z toho důvodů, že poskytují své výstupy všem ostatním procesům. Na diagramu jsou šipky vedoucí k ostatním procesům skryté.

Jak již bylo zmíněno výše, pro organizaci je nezbytně důležité získávání nových klientů, takzvaná akvizice. Akvizice je součástí procesu marketingu. V moderní době marketing je nezbytným procesem prodeje. Ředitel stanoví rozpočet a následně navrhuje strategii, dle které se uskutečňuje další činnost, jež je nacílená na dosažení cílů stanovených v strategii. Rozpočet přímo ovlivňuje, jakým směrem budou působit oddělení, reklamní kampaně, tj. útvary, které utrácejí rozpočet.

Z výše uvedených informací a vytipování složitosti a rozsáhlosti procesů, byl vybrán jeden proces k detailnějšímu rozebrání a popisování. Jedná se o již zmíněný proces akvizice nových klientů, který je jedním z nejdůležitějších a nejvhodnějších k popisování. Vhodný je hlavně z důvodu nejnižšího obsahu know-how elementů uvnitř podniku. Akvizice je obecnějším procesem, který bude u většiny peer to peer platform, a navíc i jiných firem, majících stejný průběh a strukturu.

Ostatní procesy, ve srovnání s procesem akvizice nových zákazníků, obsahují výrazně větší počet chráněných, citlivých dat a know-how. Každá firma tyto procesy na světovém a českém

trhu chrání před únikem. Oblast peer to peer úvěrování v její současné podobě je velice mladá oblast, tak že tyto informace mají charakter nezbytných pro prospěch organizace v podmínkách konkurence. Procesy řízení rizik, správa financí (které obsahují zdroje peněz a backery v případě nedostatku investoru) a marketing jsou unikátními pro každý podnik.

Proto získání těchto informací pro účely vědecké práce není možné. Zveřejnění těchto informací je chráněno zákonem, nicméně proces akvizice je důležitý a vhodný pro popsání a šíření idejí pro větší počet lidí, respektive čtenářů této bakalářské práce. Z toho důvodu má objektový model popsáný, například finanční oddělení, na úrovni existence.

4.3 Proces akvizice nových zákazníků

Předchozí kapitola se zabývala popsáním globálního modelu procesu. V průběhu jeho návrhu a zkoumání byla zjištěna potřeba pro získání nových klientů. Tím pádem proces akvizice je jedním z hlavních procesů organizace. Peer to peer platforma existuje díky poptávce po zprostředkovatelích mezi investorem a vypůjčovatelem. Prvním a hlavním procesem je proces P2P_HP1 – poskytování půjček. Akvizice nových klientů je nezbytná pro funkčnost celé organizace, a na druhou stranu není tak složitá. Je ideální pro popsání pomocí metodiky BPMN.

Proces akvizice je součástí marketingu organizace, který patří mezi nezbytné procesy pro činnost podniku. V předchozím kroku byla definovaná organizační struktura podniku. Jak již bylo zmíněno výše, před samotným návrhem průběhu procesů je nejprve nutné nadefinovat objektový model části procesů, který patří globálnímu modelu procesů.

Proces byl vytvořen z možnosti jeho rozšíření na další objekty, které se účastní ostatních procesů, jež nejsou popsány v této práci. Důvodem je k tomu rozsáhlost a nízká čitelnost modelu. Je rozumnější rozdělit větší komplexní celek do několika oblastí. Jedna z takových oblastí je zmapována výše.

Objektový model, který je k dispozici, má vyvážený poměr pasivních a aktivních objektů a vazeb mezi nimi, což je ukazatelem toho, že pasivní objekty jsou pokryté aktivními. Produkty na daném diagramu (viz Příloha E) reprezentují výstupy činností oddělených specialistů. V navázání na předcházející podkapitolu, jedná se o druhý nejdůležitější produkt, bez kterého by nebylo možné poskytování úvěrů – získaná klientela.

V procesu akvizice se vyskytují hlavní aktivní objekty – CEO a vedoucí marketingového oddělení. Jejich hlavní úlohou je určení globální strategie a výpočet rozpočtu určený k marketingovým aktivitám. Hlavními aktéry, přes hlavní pasivní objekty, je rozpočet a globální strategie ovlivňující rozhodovací kroky pro další aktéry – vedoucímu digitálního marketingu.

Další aktivní objekt se reprezentuje skupinou vedoucích dílčích aktivit v rámci procesů akvizice klientů. Aktivní objekt, po obdržení a zpracování vstupních pasivních objektů, předává své výstupy na další skupinu aktivních objektů, které jsou představeny řešiteli či specialisty v určité oblasti reklamy.

Charakter výstupních pasivních objektů je podmíněn globální strategií. Rozhodování aktivních objektů je ovlivněno rozhodováním nadřazených aktivních objektů. Samotní řešitelé úloh, na úrovni operativy, konzultují s vlastníky aktivit v oblasti digitálního marketingu. Přichází na řadu realizace dodaných výstupů vlastníků dílčích aktivit s využitím svých pasivních vstupů, které jsou reprezentovány reklamními službami, historickými, statistickými daty a Brandovým manuálem, z důvodu dodržení firemních pravidel a směrnic.

Výstup operativy je hlavním produktem, a tento produkt je specifikován seznamem nástrojů, které byly využité k jejich výrobě. Objektový model je generický, což znamená, že je vhodný pro popis více procesních modelů a aktivit spadajících pod proces akvizice. Objektový model, díky svému výstupu (půjčka), je dále rozšiřovatelný. Myslí se to tak, že ostatní objektové modely se mohou přidávat přes navázání na hlavní produkt procesu a detailizaci jeho životního cyklu, a tím pádem zvětšovat obchvat modelu.

4.3.1 Procesní model akvizice

Akviziční kampaně jsou součástí každé marketingové strategie. Ředitel podniku stanoví rozpočet na marketingové aktivity. Velikost rozpočtu určuje tvar těchto aktivit, jejich náplň, směr a způsob řešení. Dalším vstupem je globální strategie. Strategie je druhým základním způsobem pro určení směru běhu organizace. Zařazuje se do strategické činnosti managementu organizace. Je výchozím dokumentem, kterým se řídí celý řetězec vrcholových manažerů až do operativní úrovně.

Tabulka 2 Popisná tabulka procesu akvizice

Popisná tabulka procesu akvizice	
ID:	P2P_HP2
Název:	Akvizice nových klientů
Vlastník:	Vedoucí digitálního managementu
Řešitel:	Vedoucí dílčích aktivit
Popis:	Proces se zabývá získáváním nových klientů pro zajištění obchodního styku, prostřednictvím dílčích reklamních aktivit
Vstupy:	Rozpočet, globální strategie
Výstupy:	Rozpočty pro dílčí aktivity, dílčí strategie aktivit, návrhy na změny
Zákazník procesu:	CEO Vedoucí marketingového oddělení
KPIs	Velikost rozpočtu, počet kampaní, úspěšnost, nákladovost, počet přechodů na webové stránky platformy

Zdroj: Vlastní zpracování

Při obdržení rozpočtu, manažer digitálního marketingu, navrhne dílčí strategii pro potřeby běhu aktivit digitálního marketingu (viz. Příloha B). Každá navrhnuta strategie bude dále rozdělena do kampaní, které jsou vedoucími dílčích kanálů. Přitom se řídí statistickými daty a interní databází. Po rozdělení a ocenění strategie podřízených aktivit, vedoucí digitálního marketingu odesílá rozpočty svým podřízeným.

Po odeslání rozpočtu následuje fáze návrhu změn. V průběhu života procesů přibývají nové informace, a proto je možné, dříve navrhnoutou strategii, změnit. Za to odpovídá paralelní task definování průběžných změn. Paralelní je z toho důvodu, že je zapotřebí změn na více

aktivitách. Poslední task kontrola v sobě skrývá další tasky, proto proces je skrytý. Jedná se též o paralelní task, protože dohlíží za prací více manažerů.

Proces se ukončí legálním vyčerpáním rozpočtu a splněním svých cílů, tj. dokončení kampaně, naplnění cílů definované strategie. Taková akvizice skrývá v sobě soubor aktivit necílených na dosažení cílových skupin zákazníků (viz. Příloha F). V teoretické části již bylo upřesněno, že zákazníci jsou rozděleny na fyzické a právnické osoby. Pro akvizici je cílem se dostat do obou těchto skupin v závislosti na zaměření se na samotné platformy.

Důležité je popsat každou z těchto aktivit. Display marketing a PPC, nebo Pay Per Click, platba za kliknutí, jsou v moderní době dvěma základními způsoby, jak rozšířit povědomí o produktu pro cílové skupiny. Jedná se o bannery, textové odkazy, vyskakovací okna, pop-upy atd. Jak plyne z názvu Pay Per Click, zákazník platí za kliknutí na odkaz, respektive přechod na své webové stránky.

U display marketingu se využívá trochu jiná strategie. Na stránkách, které obsahově souvisí s oborem činností peer to peer platformy, se rozmísťuje banner nebo odkaz – obrázek. Příkladem je webová stránka, která vysvětluje peer to peer úvěrování a vedle textu je přidán obrázek nebo video, které mají za cíl přilákat pozornost potenciálního klienta a následovně ho převést na webové stránky platformy.

Rozdíl PPC a Direct Marketingu spočívá v způsobu, který potenciální zákazník využije pro přechod na tuto reklamu. V případě přímého marketingu se využívá technika push (tlak). Což znamená, že uživatel nemá přímý záměr něco vyhledat. Nejlépe se to vysvětluje sledováním videí na Youtube, kde na začátku je nám představená reklama. PPC je nastaven opačnou technikou – pull (tah), která nabízí reklamu, pokud vyhledavatel si hledá objekt propagace. Příkladem jsou první tři až čtyři odkazy ve vyhledávači (neplést si se SEO).

Možnosti plateb jsou různé. Může to být platba za zobrazení nebo za určitou provedenou akci potenciálního zákazníka. Za každou akci zákazníku si reklamní služby strhává určitý poplatek, který je předem stanoven, například to může být poplatek za 1000. zobrazení nebo jednoho nového zákazníka. Příkladem takové webové služby může být celosvětově uznávaný Google AdWords nebo česky nástroj od vyhledávače Seznam.cz – Sklik. Navíc AdWords zahrnuje další službu Google Display, která se zabývá display marketingem.

Již zmíněné formy marketingu, mají další podobnou formu, Affiliate Marketing. Daná forma marketingu se zaměřuje na partnerské webové stránky, které se nepřímo přes reference odkazují na spolupracující peer to peer platformu. Zde můžeme uvést článek, který porovnává dvě a více peer to peer platform, ale ve svém vlastním zájmu upřednostňuje svého partnera.

Mezi další populární aktivity patří Social Media Marketing. Tento seznam aktivit se zaměřuje na sociální síť. Nejznámějšími jsou Facebook, LinkedIn, Vkontakte, Twitter a Instagram. Tyto aktivity zahrnují kontent management, výběr sociální platformy, vedení diskusí správným směrem, zvyšování aktivity uživatelů, organizování společných eventů s ovlivňovateli názorů mladistvých atd.

Direct marketing je taktéž staven na technice push, která využívá přímé nástroje, jako je telemarketing, zasílání e-mailů, použití poukázek na slevu či za pomoci letáků. Tomu

napomáhá Offline Marketing zahrnující vylepování plakátů, televizní reklamu či billboardy, šíření letáků a reklama v tiskopisech.

Aby byly splněné strategické cíle, je zapotřebí seřídění velkého počtu operativních akcí, které je nutné učinit. Správný výstup operativy je podmíněn správné rozhodovací taktiky. Taktické úlohy jsou stanovené vedoucími oddělení těchto organizačních jednotek. Příští podkapitola se bude zabývat popisem dané reality pomocí UML diagramu.

4.3.2 Návrh procesu PPC marketingu

Poslední část předchozí podkapitoly se zabývala slovesným popisem struktury procesu akvizice nových klientů. Tato kapitola začíná popisem objektového modelu, který popisuje věci procesu najednou. Jedná se o dílčí aktivity v rámci procesu akvizice. Jedním z takových procesů je proces definující reklamní kampaň přes nástroj Pay Per Click reklamních nástrojů.

Následující popisná tabulka obsahuje hlavní poznatky, které jsou nutné jak pro definici procesu, tak i pro jeho doplnění. Po vytvoření procesu, tabulka bude čtenářům přispívat pro lepší pochopení.

Tabulka 3 Popisná tabulka procesu PPC marketing

Popisná tabulka procesu PPC marketing	
ID:	P2P_HP2_1
Název:	Platba za klik
Vlastník:	Manažer PPC
Řešitel:	PPC specialista
Popis:	Proces vytvoření reklamní kampaně prostřednictvím reklamní služby využívající metody pay per click. Proces je obsažen v procesu akvizice.
Vstupy:	Rozpočet na PPC aktivity Strategie reklamy
Výstupy:	Poptávka po produktech Nová klientela Oslovení potenciálních zákazníků
Zákazník procesu:	CEO Vedoucí digitálního marketingu
KPIs	Míra využití rozpočtů Počet zobrazení Počet prokliků

Zdroj: Vlastní zpracování

Celý proces P2P_HP2_1 začíná příjmem peněžních prostředků od vedoucího digitálního marketingu (viz Příloha C). Tato událost spouští user tisk probraní, což znamená prozkoumání vydaného rozpočtu a z vlastních zkušeností i intuitivní výběr směru kampaně, který proudí do dalšího skrytého user tasku definování kampaně. Task je skrytý z důvodu, že obsahuje detaily, které jsou specifické pro každého řešitele. Návrh průběhu takového procesu by pokaždé byl jiný. Jako příklad je možné uvést řízení možností průběhu návrhu konceptu s využitím klíčových identifikátorů výkonnosti z minulých interakcí. Druhým základem může vystupovat zlepšení statistiky pro vedení firmy.

Po definování kampaně, PPC manažer rozešle úlohy svým podřízeným specialistům, kteří pomocí vhodných, pro řešení dané úlohy nástrojů, vytvoří postup aktivit nutný pro plnění své úlohy. Paralelně s tím vedoucí PPC upřesňuje průběžné změny dle požadavku svého nadřízeného. K tomu se zpracuje dodatečná statistická data a požadavky od vedoucího.

Vytvořené požadavky se odesílají řešiteli, tj. PPC specialistovi, který ověřuje, zda tyto změny je možné nastavit v reklamě službě. V případě nového požadavku si specialista mění nastavení služeb. V případě již existujícího, odešle oznámení na PPC manažera, prostřednictvím softwarového nástroje pro evidenci chyb a problému.

Na základě přijatého oznámení vedoucí PPC managementu kontroluje konzistenci zadání a jejich řešení. Při nežádoucím výsledku, proces se vrací do tasku, a to přeposláním úlohy na řešitele. Tato interakce může probíhat několikrát, dokud řešení a zadání nebudou navzájem provázané.

4.3.3 Ostatní aktivity v rámci procesu akvizice

Předchozí text obsahuje zcela úplný popis procesů návrhu reklamní kampaně na základě reklamní služby se strategií Pay Per Click. Ostatní aktivity napodobují PPC marketing. Rozdílem slouží prostředky určující způsob, kterým reklama cílí na potenciálního zákazníka. Po doběhnutí všech dílčích aktivit, které byly zvolené vedoucími digitálního marketingu v procesu návrhu strategie, nastává fáze retrospektivy, která není graficky popsána v této bakalářské práci.

Fáze retrospektivy se začleňuje do samotného ad-hoc procesu, který v sobě skrývá ad-hoc tasky. Každá kampaň má svou určitou množinu klíčových ukazatelů výkonnosti, které uvádějí vlastníkově procesu důležité informace, o tom, jak dopadly jeho vybrané aktivity. Retrospektiva, která zkoumá uvnitř procesu úspěšnost všech kanálů zvolených pro akvizici, má svůj vlastní soubor KPI. Tyto identifikátory slouží k ohodnocení výkonu nejen online kampaně, ale i offline. Příkladem takového ukazatele může být počet nových zákazníků. Správnost ukazatelů může být ověřena volbou formuláře nebo otázkou v anketě teleobjednávky, která zjišťuje zdroj, odkud se klient dozvěděl o platformě. Dalším takovým ukazatelem může být počet ukázek a zhlédnutí reklamy. Tento krok prochází v souladu se statistickými daty tele-ratingových agentur v případě telereklamy (ve formě elektronických deníků diváků). Statistická data o internetové reklamě jsou jednodušeji dohledatelná a jsou rovnou strukturovaná.

Dalším krokem může být vygenerování příslušného dokumentu, který reprezentuje skutečnost pomocí populárního značkovacího jazyku XML. Tento výstup může být použit k reinženýringu stávajících procesů ve firmě, která se rozhodla přejít na procesní řízení organizace. Existují nástroje, které mohou rozšířit využití výstupního XML dokumentu až po vytvoření byznys aplikace. Příkladem může sloužit nástroj Camunda, který využitím programovacího jazyka Java, podporuje modelování byznys logiky a její další přetřansformování do plnofunkční byznys vrstvy aplikace s podřízenou databází. Považuje se za velice vhodný nástroj, který přispívá k provázání byznysu a vývoje.

Závěr

V závěru této bakalářské práce si autor dovolí tvrdit, že cíle stanovené v úvodu této práce jsou splněné. Praktická část prošla celým procesem akvizice nových klientů. Cíl, stanovený pro praktickou část, byl splněn prostřednictvím vypracování globálního modelu procesů organizace poskytující peer to peer půjčky. Globální model byl zpracován pomocí metodiky modelování a analýzy podnikových procesů. MMABP využívá model Eriksson-Penker pro samotné modelování globálního systému. Z globálního modelu byl zvolen jeden z hlavních procesů (akvizice), který byl do detailu popsán s využitím notací BPMN.

Podproces procesu akvizice – PPC marketing, představuje tok dílčích aktivit většího procesu. Navržený proces pro získávání nových klientů je abstraktní. Z tohoto důvodu může být implementován ve více podnicích, které si zvolily svůj byznys plán v podobě modelu platformy poskytující peer to peer půjčky.

První část teoretické části této práce poskytuje důležité informace, které mají za účel seznámit čtenáře s příčinami vzniku trhu peer to peer úvěrů. Tím pádem se splňuje první cíl, již je stanoven v úvodní části práce. Teoretická část nahlíží do krátké historie půjček, rozebírá podněty pro vznik alternativních způsobů získávání finančních prostředků a vzniku první peer to peer platformy. K tomu byly popsány metodiky, které se používaly v praktické části – MMABP, BPMN, Eriksson-Penker. Popis notací UML byla vynechána z důvodu její rozsáhlosti a popularity.

Důležité je zdůraznit, že tato oblast je poměrně mladá a aktuální stav odvětví financování pomocí peer to peer půjček je z procesního a objektového hlediska slabě popsán. Většina realitních firem využívá ad-hoc procesů, které nejsou nikde popsány. Toto zjištění dodává této bakalářské práci dodatečnou váhu.

Další výhodou je použití metodiky BPMN a její podporování různými nástroji modelování, jako je Architect Manager, VisualParadigm, Camunda atd. BPMN už dávno není nástroj určený pouze ke grafické reprezentaci procesů, proto výstupy z dané praktické části jsou vhodné pro přetransformování podniků do procesně řízené organizaci. V případě potřeby strukturovaného popisu, pomocí výše uvedených nástrojů, se generují XML dokumenty, které jsou vhodné k testování, simulaci negativních případů, vyvinutí informačních systémů atd.

Po přečtení této bakalářské práce, čtenář bude ovládat teoretické a praktické znalosti týkající se rozšíření definovaných modelů. Čtenář bude schopen navrhnout vlastní procesy a může samostatně pokračovat v analýze definovaného abstraktního podniku. Tato práce může dále sloužit jako osnova pro rozsáhlejší projekt v rámci diplomové práce.

Seznam bibliografických odkazů

- [1] RODRIGUES, Jason. The Bank of England: a brief history. *the Guardian* [online]. 8. leden 2009 [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.theguardian.com/business/2009/jan/08/central-bank-england>
- [2] Founders, Family, Friends, and Fools. *Bloomberg.com* [online]. 2004 [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2004-09-02/founders-family-friends-and-fools>
- [3] HOLLIS, Aidan a Arthur SWEETMAN. Microfinance and Famine: The Irish Loan Funds during the Great Famine. *World Development* [online]. 2004, **32**(9), 1509–1523. ISSN 0305750X. Dostupné z: doi:10.1016/j.worlddev.2004.04.002
- [4] *book137E.pdf* [online]. [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.education.in/store/sample/book137E.pdf>
- [5] COLE, Patrick a BLOOMBERG. *ArtistShare taps Web, fans to earn its musicians money, Grammys - Livemint* [online]. 7. únor 2008 [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.livemint.com/Consumer/wnhwd8do949POGvU4JL3YP/ArtistShare-taps-Web-fans-to-earn-its-musicians-money-Gram.html>
- [6] *ArtistShare* [online]. [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.artistshare.com/about>
- [7] History of microfinance. *Microfinance and microcredit* [online]. [vid. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.microfinanceinfo.com/history-of-microfinance/>
- [8] PERKINS, Anne. A short history of microfinance. *the Guardian* [online]. 3. červen 2008 [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.theguardian.com/katine/2008/jun/03/livelihoods.projectgoals1>
- [9] GRAMEEN BANK. *Fighting Poverty From the Bottom Up — TIMELINE* [online]. 7. leden 2006 [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.grameen.com/fighting-poverty-from-the-bottom-up-timeline-2/>
- [10] BATEMAN, Milford. Microfinance as a development and poverty reduction policy: is it everything it's cracked up to be? 2011, 4.
- [11] KIVA. Kiva. *Kiva* [online]. [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.kiva.org/about>
- [12] RIANE, Ivy. The Crypto Bubble is Different From the Dot Com Bubble. *Medium* [online]. 23. listopad 2017 [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://medium.com/wespostdotcom/the-crypto-bubble-is-different-from-the-dot-com-bubble-fb88c0b68517>
- [13] ZOPA. *Rates for P2P lending, better than savings interest rates* [online]. [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.zopa.com/lending/rates>
- [14] FAIR ISAAC CORPORATION. *How Credit History Impacts Your Credit Score | myFICO* [online]. [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.myfico.com/credit-education/whats-in-your-credit-score/>

- [15] *Peer-to-peer companies / The P2P money website* [online]. [vid. 2018-04-24].
Dostupné z: <http://www.p2pmoney.co.uk/companies.htm>
- [16] Peer to Peer Lending Sites → 24 of the World's Best. *Peer & Social Lending* [online].
4. květen 2017 [vid. 2018-04-24]. Dostupné
z: <http://peersociallending.com/investing/peer-to-peer-lending-sites-16-of-the-worlds-best/>
- [17] *Lending Club Statistics / LendingClub* [online]. [vid. 2018-04-24]. Dostupné
z: <https://www.lendingclub.com/info/statistics.action>
- [18] *Building a Portfolio: Diversity & Returns* [online]. [vid. 2018-04-24]. Dostupné
z: <https://www.lendingclub.com/investing/alternative-assets/diversified-portfolio>
- [19] *Alternative Investments: How It Works* [online]. [vid. 2018-04-23]. Dostupné
z: <https://www.lendingclub.com/investing/alternative-assets/how-it-works>
- [20] *Browse loan listings to invest in / Prosper* [online]. [vid. 2018-04-24]. Dostupné
z: <https://www.prosper.com/listings>
- [21] Upstart. *Upstart* [online]. [vid. 2018-04-24]. Dostupné
z: <https://www.upstart.com/invest>
- [22] WWW.FINLORD.CZ. P2B platforma Bondster: bude českou špičkou? *Finlord* [online].
3. srpen 2017 [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://finlord.cz/2017/08/p2b-platforma-bondster-bude-ceskou-spickou/>
- [23] Lidé půjčují lidem. Srovnání P2P platforem. *Peníze.cz* [online]. [vid. 2018-04-23].
Dostupné z: <https://www.penize.cz/spotrebitelske-uvery/319506-lide-pujcuji-lidem-srovnani-p2p-platforem>
- [24] BRUCKNER, Tomáš. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*.
Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4153-6.
- [25] OPLETAL, Petr. *Procesní modelování v praxi* [online]. duben 2001 [vid. 2018-04-23].
Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/procesni-modelovani-v-praxi.htm>
- [26] *Freund a Rücker - 2012 - Real-life BPMN using BPMN 2.0 to analyze, improve.pdf*
[online]. [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.omg.org/oceb-2/documents/real-life-bpmn-CamundaOCEB-2-DownloadSection.pdf>
- [27] *Eriksson-Penker Extensions [Enterprise Architect User Guide]* [online]. [vid. 2018-04-23]. Dostupné
z: http://www.sparxsystems.com/enterprise_architect_user_guide/10/domain_based_models/eriksson_penker_extensions.html
- [28] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [29] ALEXANDER SAMARIN. How to use BPMN* for modelling business processes.
In: [online]. Technology. B.m. 13:47:08 UTC [vid. 2018-04-24]. Dostupné
z: <https://www.slideshare.net/samarin/how-to-use-bpmn-for-modelling-business-processes>

- [30] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

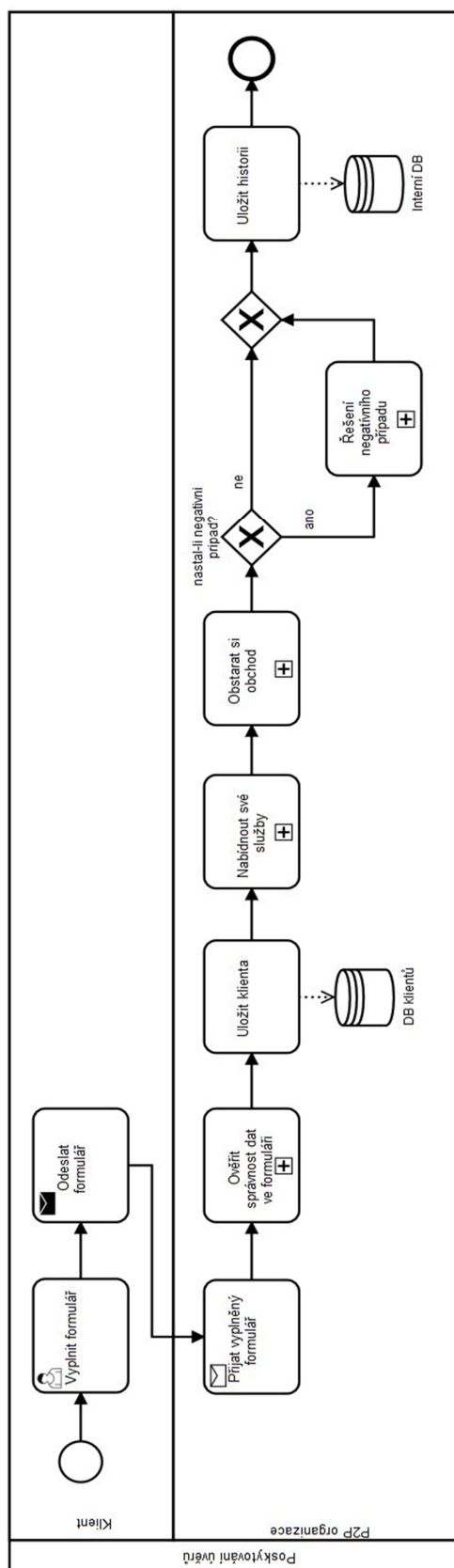
Seznam obrázků

Obrázek 1 Index solventnosti FICO.....	13
Obrázek 2 Statistická data peer to peer platformy Lending Club	15
Obrázek 3 Ratingový systém Landing Clubu	16
Obrázek 4 Nabídky platformy Prosper	16
Obrázek 5 Statistická data splacení peer to peer platformy Upstart	17
Obrázek 6 Statistická data o klientech platformy Upstart.....	17
Obrázek 7 Elementy metodiky BPMN	21
Obrázek 8 Základní příklad modelu popsany v notaci Eriksson-Penker	21

Seznam příloh

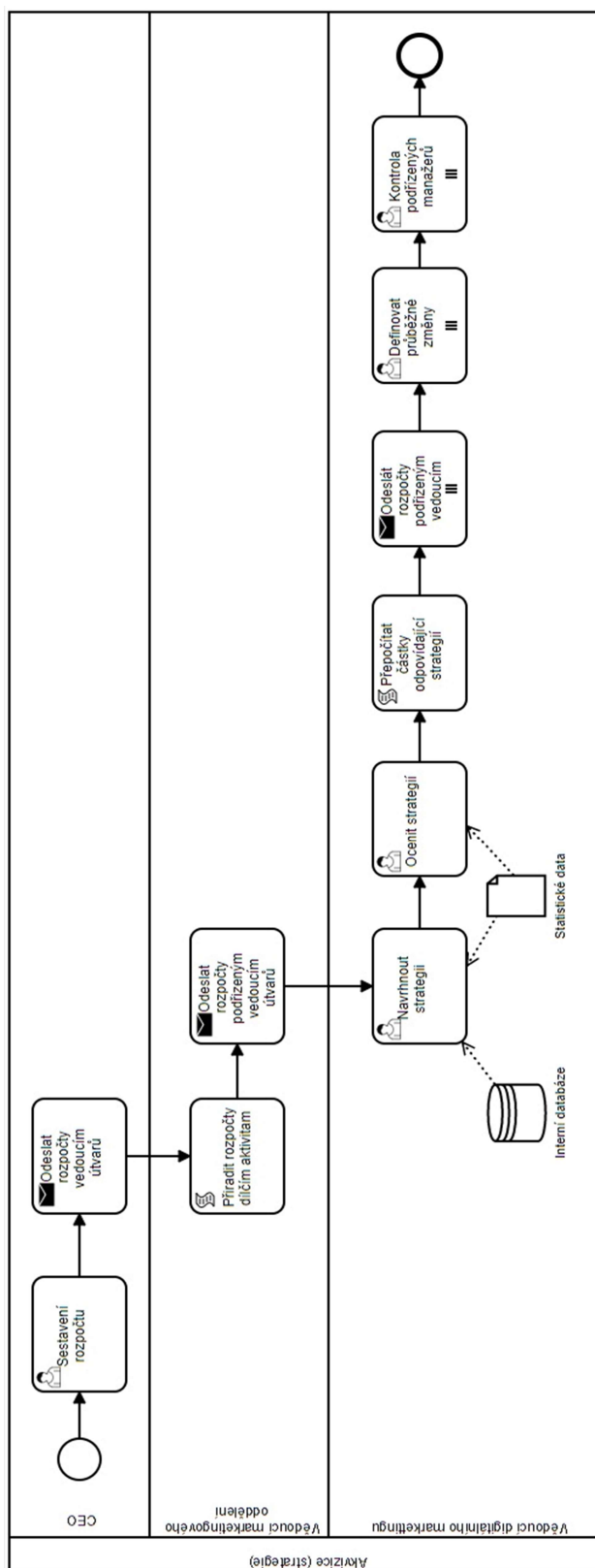
PŘÍLOHA A	PROCESNÍ MODEL POSKYTOVÁNÍ PŮJČEK	45
PŘÍLOHA B	PROCESNÍ MODEL AKVIZICE NOVÝCH KLIENTŮ.....	46
PŘÍLOHA C	PROCESNÍ MODEL PPC MARKETINGU	47
PŘÍLOHA D	OBJEKTOVÝ MODEL POSKYTOVÁNÍ PŮJČEK	48
PŘÍLOHA E	OBJEKTOVÝ MODEL PROCESU DIGITÁLNÍ MARKETING	49
PŘÍLOHA F	AKTIVITY PROCESU AKVIZICE NOVÝCH KLIENTŮ	50
PŘÍLOHA G	GLOBÁLNÍ SYSTÉM PROCESŮ	51

Příloha A Procesní model poskytování půjček



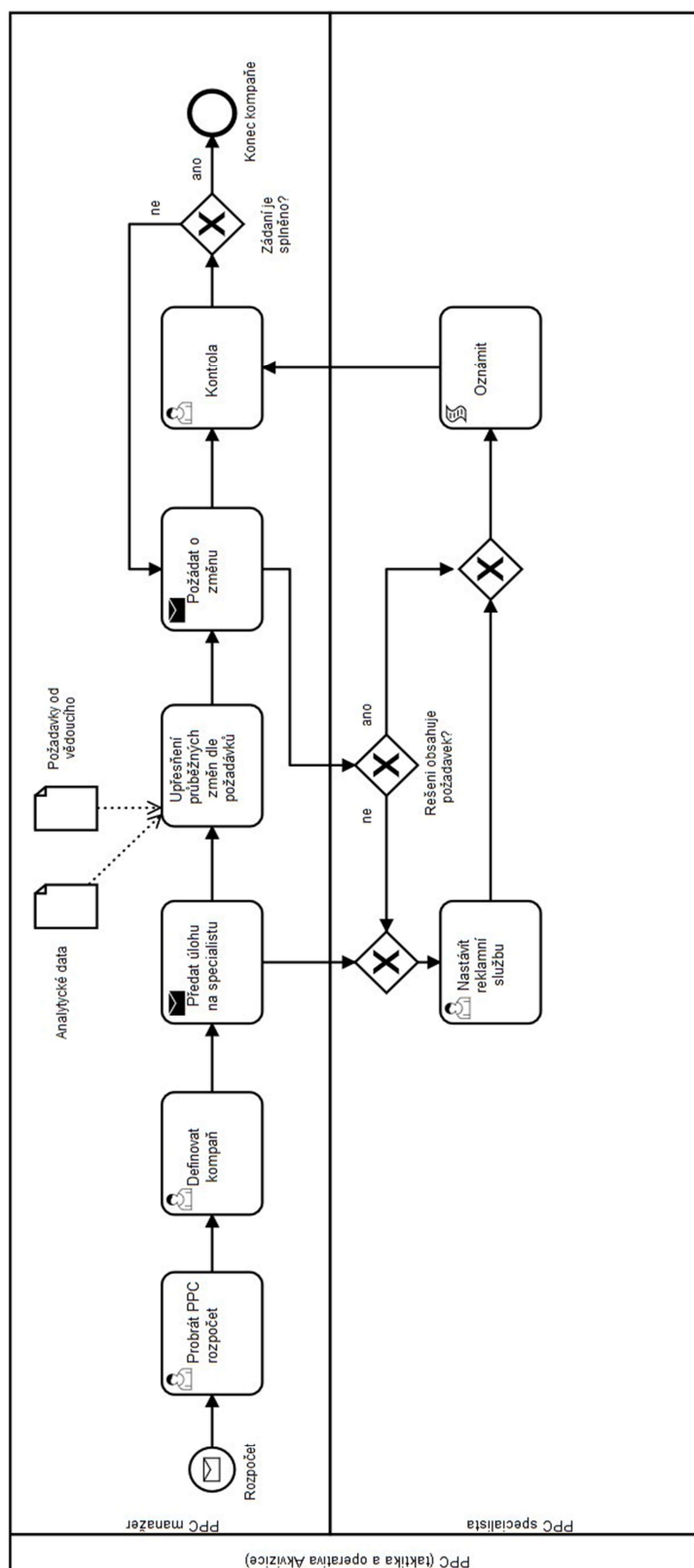
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha B Procesní model akvizice nových klientů



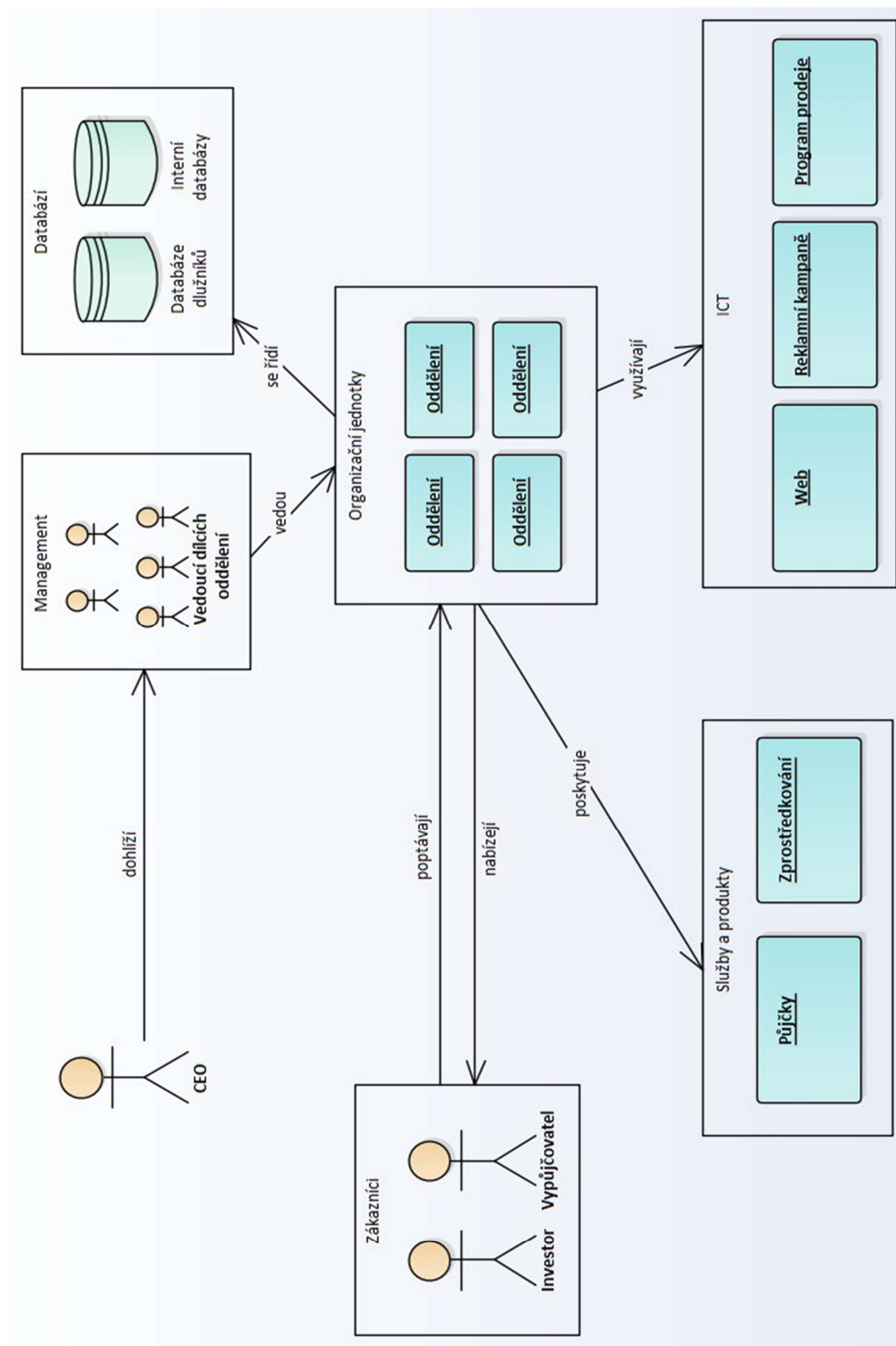
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha C Procesní model PPC marketingu



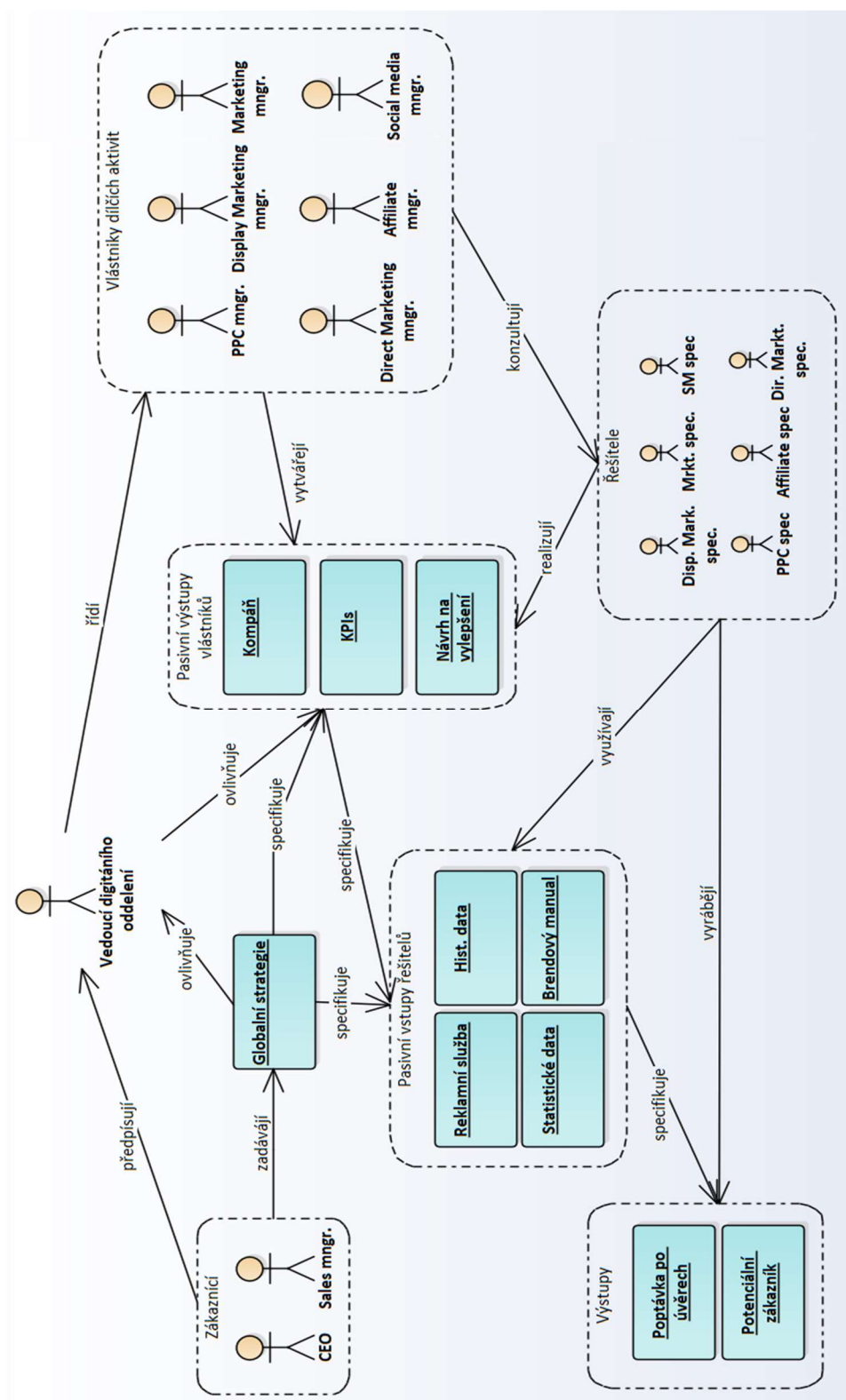
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha D Objektový model poskytování půjček



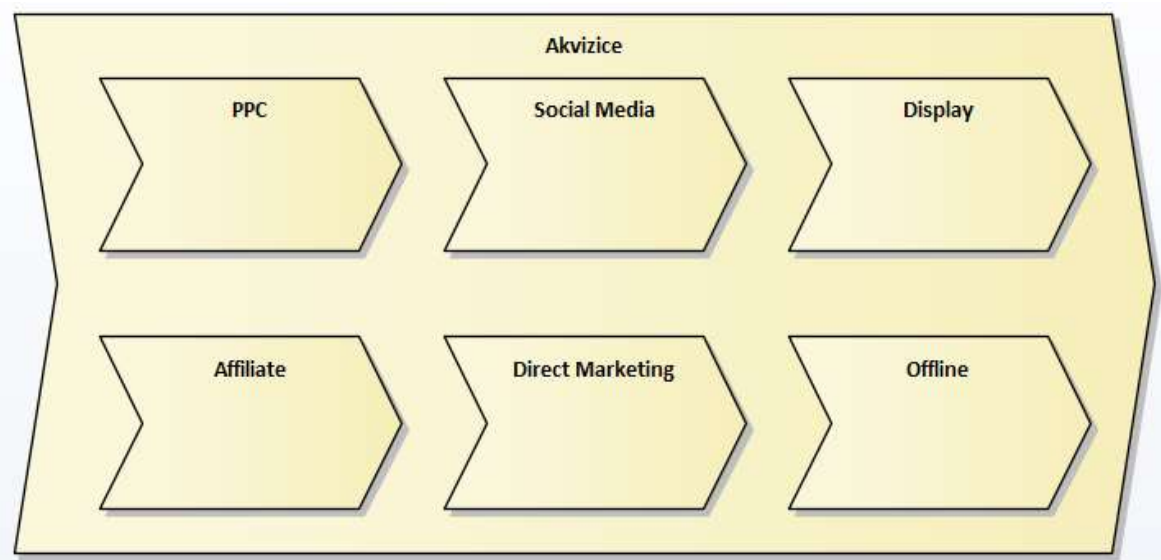
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha E Objektový model procesu digitální marketing



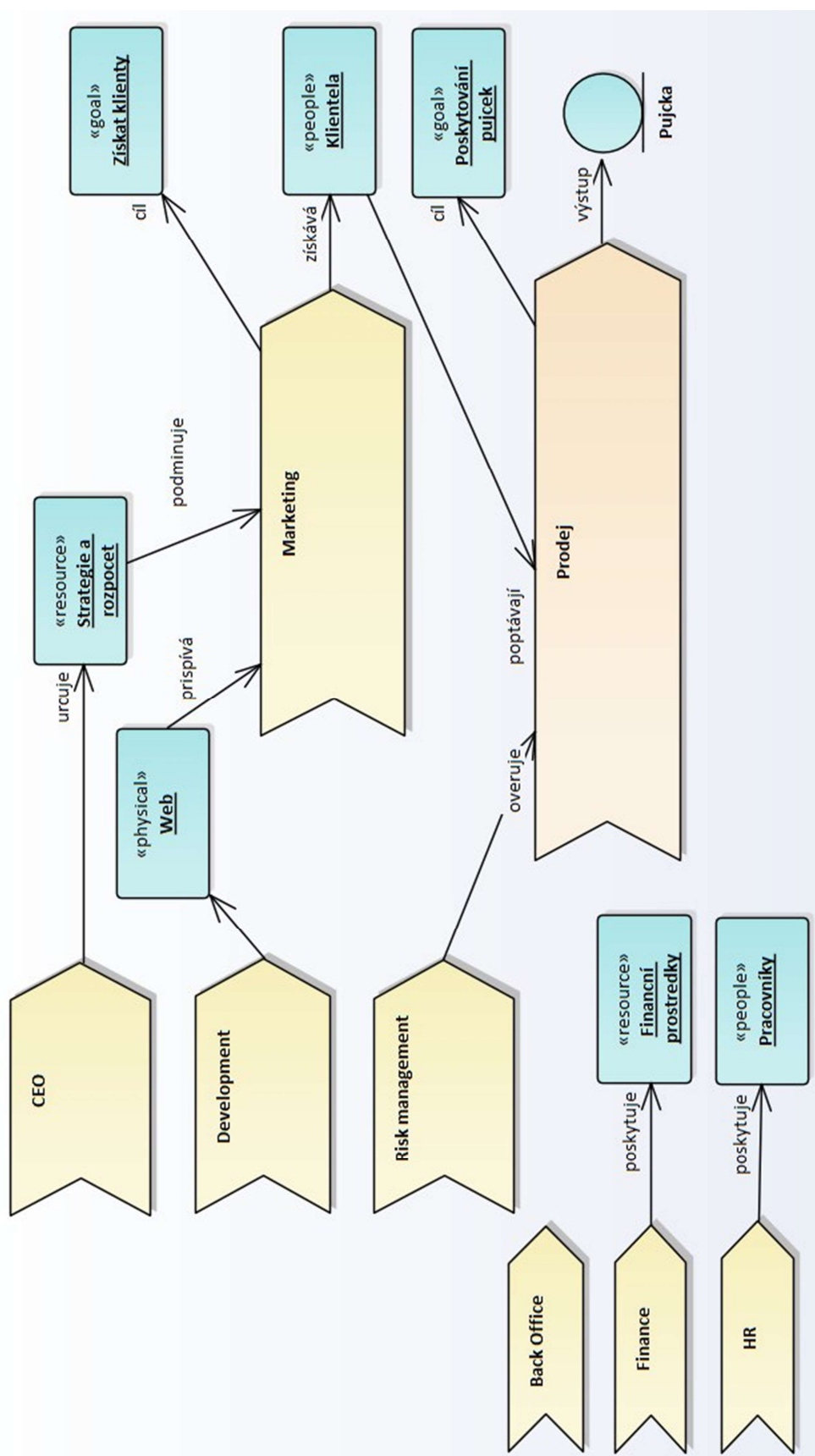
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha F **Aktivita procesu akvizice nových klientů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha G Globální systém procesů



Zdroj: Vlastní zpracování