

Procesní management

Procesy

S procesy se setkáváme v našem každodenním životě, aniž si to vlastně uvědomujeme. Typickým příkladem opakujících se činností mohou být naše každodenní rituály, jako jsou snídání nebo ranní hygiena, které provádíme podle stejného nebo obdobného schématu. Tyto jednoduché činnosti, ovšem v sobě zahrnují sérii jednotlivých návazných kroků, které jsou definovány konkrétními vstupy, výstupy a zdroji. Pokud bychom se pokusili detailně proniknout a rozebrat tyto procesy, mohli bychom narazit na celou řadu nedostatků, nehospodárnosti, neefektivnosti, které bylo dříve těžké identifikovat, popsat a odstranit. Proto je proces základním objektem zkoumání a aplikování procesního řízení v rámci procesního řízení. Proces tedy chápeme jako primární stavební prvek procesního přístupu a základním předpokladem je jeho přesné vymezení.

Definice pojmu proces

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

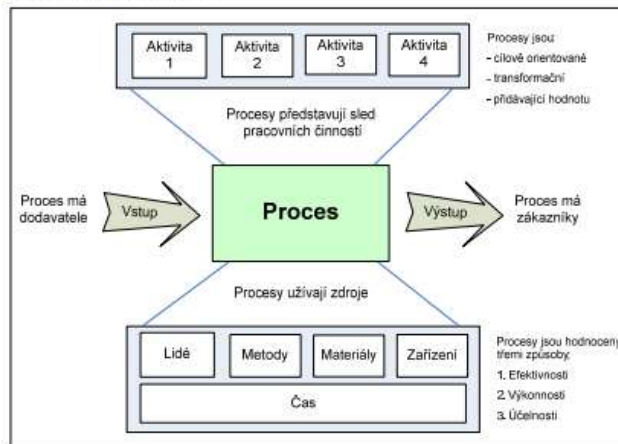
Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka

Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocessů, 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

Proces je tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému, a v případě větších procesů pravděpodobně z jednoho útvaru do druhého

V rámci definice pojmu proces se setkáváme s dalšími atributy charakterizující proces,

Schéma č.1 - Popis procesu



Aktivita – jsou chápány jako ucelený sled pracovních úkolů, které jsou zpravidla vykonávány v rámci jedné organizační jednotky a výstupem je produkt nebo služba.

Vstup – využívající se pro spuštění procesu. Vstupy do procesu jsou získávány z výstupů z předcházejících procesů nebo od dodavatelů. Ke vstupu do procesu je přidána hodnota, respektive je zpracován do výstupu procesu.

Výstup – je výsledkem procesu, ať už formou výrobku nebo služby, předané zákazníkovi.

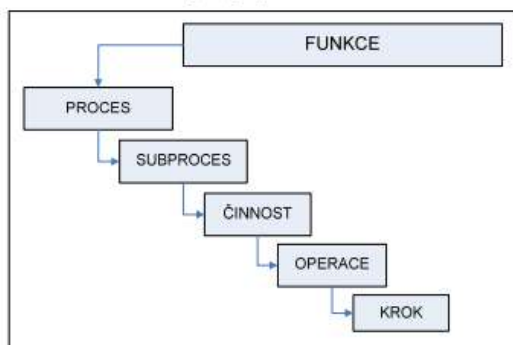
Zdroje – jsou užívány v procesu pro přeměnu vstupů na výstupy a jsou za ně považovány: materiál, lidské zdroje, technologie, finanční prostředky, informace a čas.

o Lidé – jsou nejdůležitějším činitelem v organizaci, na jejich zkušenostech, znalostech, hodnotách a postojích závisí konkurenční schopnost organizace.

V rámci realizace procesů je nutné preventivně i detektivně identifikovat možná rizika a zabezpečit, abych jejich dopad byl co nejnižší, případně je eliminovat úplně.

Každý proces je možné hierarchizovat na nižší úrovně podle složitosti vlastního průběhu, jak udává schéma č. 2. Hierarchizace slouží k přehlednému a jasně vypovídajícímu pohledu a popisu jednotlivých procesů. Příslušné hierarchické vrstvy popisují zhruba stejné objemy, které jednotlivé procesy v dané vrstvě zpracovávají a popisuje se zhruba stejná podrobnost jednotlivých kroků, z nichž se příslušný proces skládá. Podrobnost a objemy se ovšem liší proces od procesu.

Schéma č.2 - Hierarchický rozpad procesů



• Proces – definice viz strana 6

- Subproces – je ucelený sled činností a pracovních úkonů, které jsou vykonávány v rámci jednoho nebo několika útvarů a mají na výstupu jeden měřitelný produkt nebo službu.
- Činnost – je ucelený sled operací (pracovních úkonů), které jsou vykonávány v rámci jednoho útvaru a mají na výstupu jeden měřitelný produkt nebo službu, kterému lze jednoznačně přiřadit spotřebu jednoho primárního zdroje.
- Operace – je jednotlivý logicky souvislý pracovní úkon složený z kroků, který vykonává jeden odborný pracovník.

- Krok – je jednotlivý logicky i časově souvislý pracovní úkon, který vykonává jeden odborný pracovník.

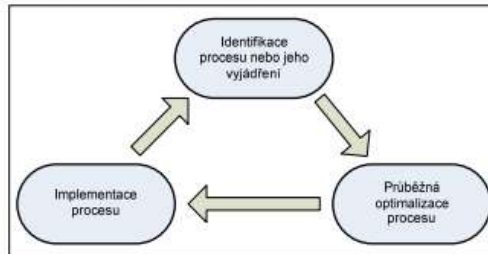
Životní cyklus procesu

Životní cyklus procesu má tři hlavní etapy, viz schéma č.3:

1. Návrh procesu
2. Implementace procesu
3. Průběžná optimalizace procesu.

Procesy je potřeba minimálně jednou ročně revidovat, trvale se snažit zvyšovat jejich výkonnost a produktivitu (optimalizovat) a v případě, že se ukáže neúčinnost procesů, je také zrušit. Z výše uvedeného vyplývá, že proces žije životním cyklem.7

Schéma č.3 - Životní cyklus procesu



Rozdělení procesů

Máme celou škálu různých procesů, které se liší svým obsahem dobou existence, strukturou, frekvencí opakování, významem, důležitostí a účelem. Procesy tedy můžeme dělit z různých hledisek, nejčastěji však podle důležitosti a účelu procesu, která nám umožňuje získat základní přehled o procesech z hlediska přidané hodnoty pro zákazníka. Členění provedené tímto způsobem se skládá ze tří základních kategorií:

1. Hlavní procesy, nebo také obchodní – vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro zákazníka a přímo přispívají k naplnění poslání organizace.
2. Řídící procesy, nebo také manažerské procesy – zajišťují rozvoj a řízení výkonu společnosti a zajišťují integritu a fungování organizace.
3. Podpůrné procesy – zabezpečují chod organizace

Toto dělení se často užívá v praxi, protože je přehledné, jednoduché, poskytuje nám důležité informace o procesu a napovídá, jak by měl být řízen. Navíc jasně ukazuje na význam jednotlivých procesů a tím pomáhá stanovit priority procesů pro reengineering.8 Základní charakteristiku procesů hlavních, řídicích a podpůrných procesů, včetně způsobu jejich řízení, uvádí tabulka číslo 1.

Tabulka č.1 - Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč organizací?	Má externí zákazníky?	Generuje tržby (zisk)?
hlavní	výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
řídící	nákladově	NE	ANO	NE	NE
podpůrný	výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

Následná dekompozice reality na příslušné podnikové procesy závisí na složitosti podnikové reality a úhlu pohledu, který mimochodem vyplývá i z účelu této dekompozice. Procesy tedy dále členíme například podle:

Struktury procesů na:

- datové – seznam a pořadí činností je přesně popsán, pořadí nemůže být měněno, znalostní
- seznam a pořadí činností není přesně popsáno a je možné jej měnit na základě vzniklé situace (tvůrčí a znalostní procesy).

Doby existence procesu na:

- trvalé,
- dočasné (jednorázové) – časově omezené, mají zpravidla charakter procesu.

Frekvence opakování procesů:

- s vysokou opakovatelností – to znamená minimálně jednou za rok,
- s nízkou opakovatelností.

Strategického hlediska na:

- strategické,
- taktické,
- operativní.

Procesy a lidé

V dnešním prostředí jsou lidé jediným zdrojem trvale udržitelné konkurenční výhody a jsou to oni, kteří mají skvělé nápady, vytváří synergické efekty, realizují myšlenky a dokáží kreativně eliminovat omezení, bránící jejich realizaci.

Proto je velmi důležité správně nastavit oblast rozvoje, řízení a motivaci lidí, neboť tato část procesního řízení může být rozhodující pro úspěch, či neúspěch našeho snažení. Důležitá role a jejich charakteristika v rámci procesního řízení:

Vrcholové vedení – účast při tvorbě firemní strategie, stanovení měřitelných cílů a jejich prezentace uvnitř podniku, podpora a motivace procesních vlastníků a týmů.

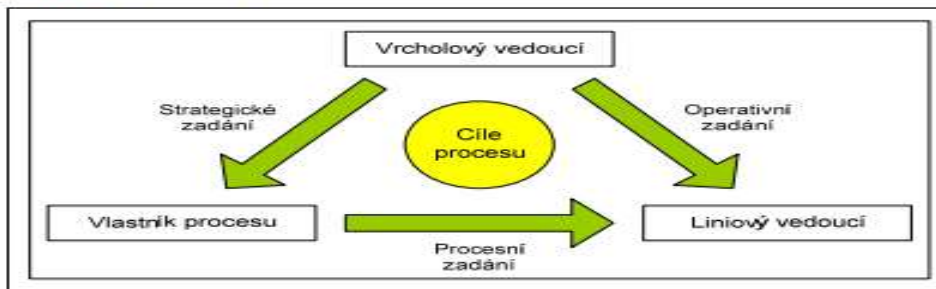
Pracovníci – provádějí činnosti v rámci nastaveného procesu.

Linioví vedoucí – řídí své útvary, provádí optimalizační činnosti pracovníků a celého útvaru a zabývají se řízením nákladů.

Vlastník procesu – je pravomocná osoba odpovědná za dosahování cílů procesů a jeho dlouhodobé efektivní fungování, monitorování výkonnosti procesů, správu, systematické zlepšování a řešení problémů v průběhu procesu.

Na následujícím obrázku jsou zachyceny role, jejich kompetence, včetně jednotlivých zadání tak, aby mohly naplňovat cíle procesního řízení.

Schéma č.4 - Role a vazby



Strategické zadání – definuje, jaké cíle musí proces splnit a s jakými zdroji.

Operativní zadání – definuje, jaké ukazatele musí proces splnit.

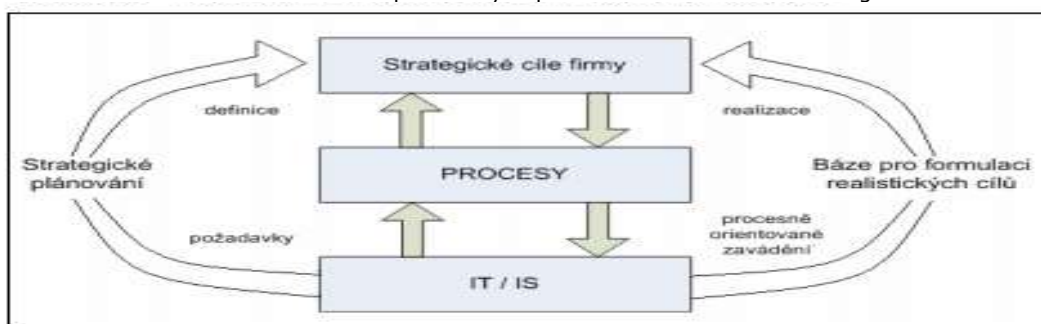
Procesní zadání – definuje, jak musí proces fungovat

Vazba procesů na informační technologie a systémy

Současné informační technologie používají koncepty, jejichž princip neodpovídá struktuře businessu. Lidé kteří znají business procesy a experti na IT, pak nutně hovoří odlišným jazykem, což vede k řadě omezení a nejasností při podpoře řízení businessu softwarovými aplikacemi.

Pro správné pochopení a realizaci modelování podnikových procesů je důležité si uvědomit vzájemné postavení procesů, informační technologie a informačních systémů (IT/IS). IT/IS musí být zvolena a realizována, tak aby podpořila realizaci podnikových procesů, která mají naplnit veškeré cíle podniku, viz schéma X

Schéma č.6 - Vztah podnikových procesů a informační technologie



Třetí vlna Business Process Managementu

Třetí vlna Business Process Managementu (BPM), která přichází na přelomu tisíciletí, přistupuje k procesům zcela odlišným způsobem. Současné obchodní prostředí je velmi dynamické a podléhá neustálým modifikacím a proto se stává změna fundamentální vlastností, se kterou se BPM musí vypořádat. Procesy jsou otevřené ke změně a vykazují tzv. mobilní chování. Mobilita spočívá v tom, že účastníci mobilního systému spolu volně komunikují a mění svoji strukturu a vztahy. Změna se pak realizuje buď jako změna ve vztazích mezi účastníky procesu, nebo jako změna v povaze samotného vztahu.

Důsledky mobilně chápaných procesů jsou následující:

- komunikace a interakce těchto systémů je komplexní, variabilní a více-úrovňová,
- definované procesy nelze zachytit ve specifickém čase v klasických aplikacích,
- je nutné hledat více flexibilní digitální formu abstrakce pro základ řízení organizací.

Třetí vlna BPM vychází z toho, že business pohled musí být vždy základem pro jakoukoliv snahu o automatizaci nebo IT podporu procesů v organizaci. Z tohoto důvodu dochází v současnosti k vývoji takových abstraktních jazyků – BPEL12 a datových typů, které by umožňovaly návrh aplikací bez současných omezení procedurálně a sekvenčně orientovaných jazyků. Aplikace využívané v třetí vlně BPM jsou zejména CASE13 nástroje, workflow systémy14 a aplikační a transakční servery. Cílem není instalovat jedno balíkové řešení, ale vytvořit takovou IT infrastrukturu, která by umožňovala organizacím modelovat, nasadit, řídit, monitorovat a optimalizovat business procesy.

Základními stavebními kameny této koncepce jsou:

- procesní analýza a modelování,
 - procesní dokumentace,
 - kolaborativní vývoj,
 - procesní simulace,
 - integrace aplikací,
- procesní automatizace,
- Business To Business spolupráce,
 - správa koncových uživatelů,
 - management znalostí,

Tato nová platforma podnikové informatiky se nazývá business process management systém (BPMS). Její zvládnutí by mělo organizacím přinést nejenom analýzu minulého a současného stavu, potenciálu a designu procesu ale i simulaci budoucího stavu, potenciálu a designu, což by mělo mít příznivý vliv na stanovení priorit a rozhodování směrem do budoucnosti.

Servisně orientovaná architektura

Servisně orientovaná architektura (SOA) je všeobecně chápána a přijímána jako další fáze budování podnikových informačních systémů. Informační systémy založené na SOA jsou sestaveny ze vzájemně provázaných procesů postavených na službách. SOA umožňuje sestavit z dostupných služeb optimální proces a tím poskytuje celému BPM potřebnou infrastrukturu pro flexibilní design procesů při maximálním znovupoužití stávajících služeb.

Architektura SOA umožňuje odstranit strnulé podnikové systémy a procesy vzdorující změnám a včas učinit správná byznys rozhodnutí, jejichž. výsledkem je akceschopný podnik, který může flexibilně reagovat na dynamické změny trhu, v reálném čase přizpůsobit svou činnost okolnostem a nabízet nové produkty a služby rychleji.

Architektura orientovaná na služby rovněž pomáhá organizacím provázat jednotlivé interní a externí procesy, spojující firmu s obchodními partnery, klienty a podobně. Výsledkem je pak skutečnost, že se společnosti mohou flexibilně je přizpůsobovat a výrazně tak zefektivnit svoji činnost či zkrátit reakční doby na externí požadavky.

Mezi hlavní přínosy SOA ovšem patří maximální kontrola managementu nad firemními procesy. Pro pracovníky oddělení IT přináší SOA zjednodušení a standardizaci stávající infrastruktury a snižuje tak složitost prostředí, kterému stávající IT oddělení čelí.

Hlavní přínosy SOA pro oblast podnikání

transformace IT na procesně orientované a business podporující IT
 využití stávajících aplikací pro další rozvoj
 flexibilní propojení aplikací a řízení procesů skrze tyto aplikace
 plná kontrola nad procesy a jejich monitoring v průběhu jejich celého životního cyklu

Hlavní přínosy SOA pro oblast IT

Nezávislost na platformě, aplikaci či programovacím jazyku
 Aplikační služba je k dispozici prostřednictvím vysokoúrovňového rozhraní
 Zachování aplikační infrastruktury => je nutné pouze vytvořit rozhraní
 Změní-li se aplikace, procesy a ostatní integrační rozhraní zůstávají zachovány
 Flexibilita při přidání nové aplikace a možnost kombinace s existujícími službami
 Možnost pružně měnit procesy v závislosti na podnikatelských potřebách.

Unifikovaný modelovací jazyk a modelování procesů

Unifikovaný modelovací jazyk (UML) je grafický jazyk pro vizualizaci, specifikaci, navrhování a dokumentaci převážně softwarových systémů. UML nabízí standardní způsob zápisu, jak návrhů systému včetně konceptuálních prvků, jako jsou business procesy a systémové funkce, tak příkazy programovacího jazyka, databázová schémata a znovupoužitelné programové komponenty.

1. strukturální diagramy

diagramy: tříd, objektů, komponent a nasazení.

2. diagramy chování

diagramy: případů použití, spolupráce, sekvenční, stavový a činností.

3. diagramy pro správu a strukturování modelů

balíčky, podsystémy a modely.

K jazyku UML patří určitá významná rozšíření, která jsou součástí specifikace UML, tak zvané standardní profily jazyka. Abychom mohli UML využít i pro modelování podnikových procesů, byl jazyk rozšířen o specifický standardní profil pro modelování podnikových procesů. Rozšíření zavádí nový význam pro původní dva diagramy:

- externí model - vytvořen za pomoci Diagramu Případu užití (Use-Case)
- interní model - vytvořen za pomoci Diagramu Tříd (Class)

Profil definuje základní stereotypy pro následující standardní třídy, viz tabulka č.2.

Tabulka č.2 - Stereotypy, definované standardním rozšířením UML

Základní třída	Stereotyp	Význam v procesním modelu
Model	UseCaseModel	externí model
	ObjectModel	interní model
Package	UseCaseSystem	systém akcí v externím modelu
	UseCasePackage	balíček systému v externím modelu
Subsystem	ObjectSystem	systém objektů v interním modelu
	OrganizationUnit	organizační jednotka
	WorkUnit	pracovní jednotka pro konkrétní výstup procesu
Class	Worker	obecný pracovník
	CaseWorker	pracovník ve styku s okolím systému
	InternalWorker	pracovník působící jen uvnitř systému
	Entity	vstup, nebo výstup činnosti / procesu
Association	Communicate	obecná komunikace
	Subscribe	upozorňování na specifikované události

Procesní přístup

Základní charakteristikou pro procesní přístup k řízení je schopnost reagovat na odlišné a stále se vyvíjející požadavky zákazníků. Procesní přístup umožňuje pružný přechod mezi odlišnými zákaznickými potřebami a požadavky, respektive přechod od velkého množství jednoho produktu k velkému množství rozmanitých produktů, a to při zvýšené efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti činností a procesů v organizaci.

Klíčovým faktorem úspěchu je důslednost nasazení a prosazování procesního přístupu za jednoznačné a trvalé podpory vrcholového managementu.

Procesní přístup tedy znamená důsledné nasazení a prosazování známých metod ve všech pracovních postupech, u vzájemně sladěných cílů, se všemi zaměstnanci, po neomezenou dobu a za jednoznačné podpory top managementu.

Definice pojmu procesní řízení

Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových procesů i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.

Podstatu procesního řízení definuje jeho cíl. Cílem procesního řízení je rozvíjet o optimalizovat chod podniku tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagoval na požadavky zákazníka

a) způsobem, který:

definuje pracovní postup (proces) jako ucelený sled činností napříč organizací;

pro každý proces definuje jeho vstupy, výstupy a zdroje;

definuje osobní zodpovědnost za proces i za každou činnost;

nastavuje systém měření výkonnosti procesů;

sleduje a vyhodnocuje každý proces;

b) tak, aby byla:

dodržována kvalita výsledků procesů daná měřitelnými ukazateli a jejich parametry;

optimálně využívány dostupné zdroje;

průběžně zvyšována výkonnost organizace dle předem známých a měřených ukazatelů.

Charakteristika a principy procesního řízení

Prostřednictvím procesního řízení se na organizaci díváme jako na systém vzájemně provázaných procesů., které je potřeba dát do souvislosti se třemi základními oblastmi:

- 1) znalost procesů – to znamená, že organizace zná své procesy, jejich vstupy a výstupy, způsob, jak se tyto vstupy proměňují na výstupy, a ví, které zdroje jsou kdy a v jakém množství současně spotřebovávány;
- 2) verifikace činností pro přeměnu vstupů na výstupy – to znamená, že činnosti realizované v rámci procesu jsou zmapovány a parametrizovány, respektive jejich součástí je nastavení výkonnostních charakteristik a jasné vymezení rolí všech pracovníků při přeměně vstupů na výstupy;
- 3) monitorování měření a neustálé zlepšování – procesní vlastníci mají k dispozici výkonnostní ukazatele vypovídající o účinnosti a efektivnosti procesů, na jejichž základě navrhuji a provádějí změny v procesech a tím je optimalizují.
Pro správné a komplexní uplatňování procesního řízení je nezbytné dodržet následující principy procesního managementu:
 1. Integrace a komprese prací – integrace samostatných prací do logických celků, aby je byl procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka schopen obsáhnout.
 2. Delinearizace prací – práce je vykonávána v přirozeném sledu.
 3. Nejvýhodnější místo pro práci – práce je vykonávána tam, kde je to nejvhodnější bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniků.
 4. Uplatnění týmové práce – procesy jsou zajišťovány pomocí autonomních týmů s dostatečnými pravomocemi, tak aby jejich motivace byla přímo svázána s přidanou hodnotou pro zákazníka.
 5. Procesní zaměření motivace – motivace je přímo svázána s výsledkem (přidaná hodnota pro zákazníka), nikoliv pouze s činností.
 6. Odpovědnost za proces – za proces je odpovědný vlastník procesu, který především odpovídá za efektivnost procesu v dlouhodobějším horizontu.
 7. Variantní pojetí procesu – každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na typu požadavku vstupu, trhu, výstupech, případně na dostupnosti zdrojů.
8. 3S – samořízení, samokontrola a samoorganizace – znamená naprostou autonomii týmu, příkladem mohou být procesní týmy.
9. Pružná autonomie procesních týmů – struktura procesních týmů je sestavena, tak aby bylo možno tým pružně přizpůsobovat novým požadavkům na něj kladeným.
10. Znalostní a informační bezbariérovost – odstranění všech informačních a znalostních bariér. Je třeba vytvořit sdílené databáze znalostí a centralizované informační zdroje, například vhodný je přístup znalostního managementu.

Charakteristika funkčního řízení

Mezi základní charakteristické znaky funkčního řízení patří:

- A) Dělení práce mezi funkční jednotky vytvořené na základě jejich dovednosti a odbornosti. S tím souvisí i organizační struktura založená na rozdělení činností po útvarech, které vykonávají dílčí činnosti nějakého procesu, aniž je sledován tok činností jako jednotný celek.
- B) Kladení důrazu na dovednosti, jež mohou být omezeny na jednoduché činnosti. Tyto dovednosti jsou sdružovány do funkčních celků, které ovšem vyžadují koordinační a kontrolní místa.

Rozdíl mezi procesním a funkčním řízením

Narozdíl od funkčního řízení, kde je základním kritériem organizačního dělení dovednost, je procesní řízení orientováno nejen na výsledek práce, ale i na postup jeho dosažení. Práce není vykonávána separátně v oddělených funkčních jednotkách, ale naopak jimi prochází. Celý systém je pak řízen potřebami zákazníka, nejčastěji formou řízené interakce a rozhraní, což znamená řízení produktového portfolia. Při procesním řízení dochází ke zlepšením obvykle formou optimalizace a zjednodušení celého toku práce.

Zatímco organizační jednotky jsou přesně definované a známé, procesy a jejich průběh, včetně všech nezbytných charakteristik při využití funkčního přístupu zmapovány a definovány nejsou. Prakticky to znamená, že procesy jsou v organizaci rozdrobeny a zamlženy organizačními strukturami a pracovníci uvažují pouze o jednotlivých činnostech, nikoliv však o procesu jako celku, v němž jsou zapojeni. Procesy také zůstávají neřízeny, neboť manažeři jsou pověřováni vedením pracovních jednotek, ale nikdo nemá odpovědnost za celý proces.

Rozdíly ve funkčního a procesního řízení nejlépe vystihuje následující tabulka č.4., která srovnává jednotlivé ukazatele.

Tabulka č.3 - Srovnání funkčního a procesního řízení

	Funkční řízení	Procesní řízení
základní princip	dělbá práce	integrace činnosti
základní stavební jednotka	dílčí operace	proces
zájem je soustředěn na	činnost	výsledek
základní aktivum	kapitál	znalosti
předpoklad úspěchu	objem, rychlost	pružnost
podnik jako systém	koordinace oddělených prvků	snaha o synergický efekt
ukazatele úspěšnosti	ekonomické ukazatele	přidaná hodnota pro zákazníka
organizační struktura řízení	strmá pyramida	horizontální, plochá
právní moc, odpovědnost	hierarchické	laterální (napříč útvary)
vztah k podřízeným	za operaci, úsek, pevně vymezená	za proces
ukazatele podniku	kontrola, příkazování, tvrdé prvky	koučování, měkké prvky
orientace	ekonomická analýza	analýza procesů
motivace	důsledky	příčiny
kvalifikace	nenáročná	náročná na kvalifikaci
motivace	splnění ukazatelů spojených s činností	hodnotová metrika zaměřená na proces
komunikace	lineárně vertikální	horizontální
myšlení	deduktivní	induktivní

Přínosy procesního řízení

Přínosy a efekty z procesního řízení se promítají do všech oblastí organizace. Velikost přínosů pro jednotlivé oblasti se může lišit v závislosti na charakteru, vnitřním uspořádání a velikosti podniku. Shrnutím těchto přínosů pak vytváříme předpoklady pro zvýšení celkové výkonnosti organizace za současného snížení potřeby zdrojů.

Oblasti, kde se projevují přínosy z procesního řízení:23

Oblast řízení společnosti

- Prostředí pro trvalý monitoring dosahovaných cílů organizace
- Možnost snadno identifikovat příčiny stavu plnění, případně neplnění nastavených cílových ukazatelů. 23 GRASSEOVÁ, M., a kolektiv. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 2008, strana 48 21
 - Schopnost trvalého zlepšování procesů na základě průběžného sledování procesů.
- Jasná definice podnikové strategie podpůrných činností společnosti, určení konkrétních a měřitelných cílů pro její naplnění.
 - Jednoduché a rychlé řízení změn, pružná reakce na změny požadavků zákazníka.

Oblast lidských zdrojů

- Trvalý monitoring výkonnosti dílčích procesů a činností s návazností na motivační nástroje v rámci řízení lidských zdrojů.
 - Jednoduchost, přehlednost a jasné vymezení pracovních rolí.

Oblast finančního plánování

- Detailní popis procesů a jejich parametrizace (alokace zdrojů), nabízí možnost nákladového plánování na úrovni hlavních procesů v organizaci.
 - Ocenění hlavních procesů organizace.

Oblast informačních technologií

- Snadná a rychlá definice požadavků na funkcionalitu informačních systémů, převážně ve vazbě na obsluhu hlavních procesů organizace.
 - Identifikace nevyužitelných, nebo naopak nedostatečných funkcionalit systémů.
 - Přesné nastavení pravomocí a zodpovědností pro práci v systémech.

Oblast logistiky

- Na základě provedené analýzy možnost vytvářet základní podklady pro rozhodování o optimální koncepci zásobování.
 - Existence pravidel pro řízení a organizaci materiálových toků.
- Identifikace a eliminace úzkých míst v zásobovacím procesu, nákupu materiálu a služeb a řízení skladovacích zásob.
 - Možnost provádění analýz a simulací ve vytvořeném procesu vedoucí k optimalizaci logistických procesů

Oblast provozu odborných útvarů

- Možnost prezentace celého podnikového procesu v rámci vnitřní podnikové sítě (intranetu), kde je možnost aktivního dynamického procházení všech struktur modelu.
 - Dochází k významnému zvýšení informovanosti pracovníků na všech organizačních úrovních

Metodická podpora procesního řízení

Dnešní podnikatelské prostředí vyžaduje, aby organizace dokázaly flexibilně jednat a přizpůsobovat se nejnovějším trendům v oblasti procesního řízení a klade velký důraz na kvalifikovanost a znalost zaměstnanců. Na podporu procesního řízení lze využít celou škálu metodických postupů či doporučení, zakládající se na strategii a požadovaných cílech organizace.

Demingův cyklus

Demingův cyklus, nebo také PDCA cyklus, je implementací kontinuálního zlepšování do každodenní podnikové reality . Jednotlivé fáze Demingova cyklu popisuje schéma č.7.

Schéma č.7 - Demingův cyklus



Rozdělení a popis jednotlivých fází:

1. fáze - Plánovat (Plan)

Prověření současné výkonnosti a posouzení možných problémů či omezení procesů.

Shromáždění dat o hlavních problémech a zaměření se na jejich hlavní příčiny.

Navržení řešení a naplánování provedení nejvhodnějšího řešení.

2. fáze: Provádět (Do)

Testování účinnosti zamýšleného řešení.

3. fáze: Kontrolovat (Check)

Zhodnocení výsledky testu a rozbor, zda bylo plánovaných výsledků dosaženo.

V případě výskytu problémy se zaměřit na ty překážky, které brání zlepšování.

4. fáze: Jednat (Act)

Implementace konečného řešení do činností podniku.

Tento cyklus je implementací kontinuálního zlepšování do každodenní podnikové reality. Měření procesů je důležitou součástí tohoto cyklu, nemá ovšem za cíl šikanování pracovníků, nýbrž odstranění příčin problémů.

Six Sigma

Six sigma je metodologie pro zlepšování procesů a zvyšování kvality firmy, která byla zavedena firmou Motorola. Termín „Six Sigma“ je odvozen od módu řízení procesu, který nevykazuje více než 3,4 defektů na milion příležitostí.

Principy metody Six Sigma:

1. Ryzí zaměření na zákazníka – soustředění se na zákazníka je nejvyšší prioritou.
2. Řízení založené na informacích a faktech – ujasnění klíčových postupů k posouzení obchodní výkonnosti, sběr a analýza dat za účelem porozumění klíčových proměnných a optimalizace výsledků.
3. Zaměření na procesy a jejich zlepšování – procesy jsou hlavním předmětem zájmu.
4. Proaktivní management – definice ambiciózních cílů a jejich časté revize, stanovování jasných priorit, zaměření se na prevenci problémů a racionalizace činností.

5. Spolupráce bez hranic – vytváření prostředí a řídicích struktur podporující skutečnou týmovou spolupráci.
6. Honba za dokonalostí a tolerance neúspěchu – nové nápady a přístupy vždy představují určité riziko, bez kterého ovšem nelze dosahovat vysoké výkonnosti.

Six sigma můžeme diferencovat podle toho, zda usilujeme o kvalitu na úrovni nulových defektů u existujících výrobků nebo u nových výrobků. V prvním případě spočívá ohnisko ve vyhodnocení a zvýšení spokojenosti zákazníka pomocí procesu **DMAIC**:

- definice** (define) příležitosti ke zlepšení vzhledem k cílům organizace,
- měření** (measure) současné efektivity procesů podle stupnice sigma,
- analýza** (analyse) skutečných příčin a problému nedosažení požadované úrovně,
- zlepšování** (improve) kvality a implementace změn,
- řízení** (control) upraveného procesu a sledování dosažených výsledků.

V druhém případě, při realizaci Six sigma u nových výrobků, je hlavním úkolem zajištění a splnění budoucích důležitých požadavků zákazníka na základě DMADV procesu:

- definice (define),
- měření (measure),
- analýza (analyse),
- navrhování (design) procesu, podle požadavků zákazníků a trhu,
- ověřování (verify) dosažení definovaných kritérií.

Metodika ARIS

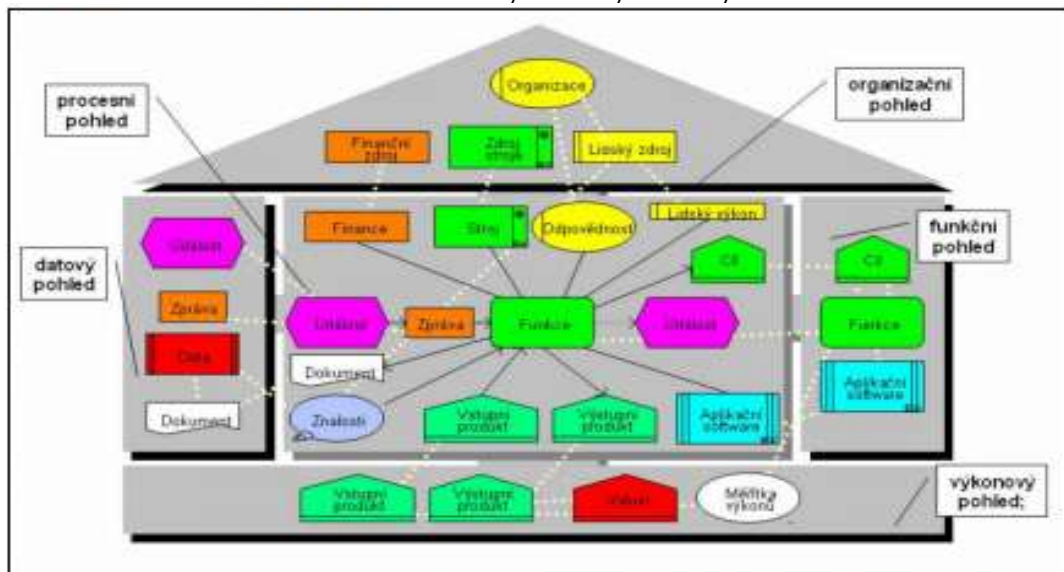
Metodika nabízí celou řadu pohledů a nástrojů pro modelování a analýzu procesů v podniku, není ovšem striktně vymezena přesnými postupy. Autorem metodiky je profesor August Wilhelm Scheer.

Přístup metodiky ARIS je postaven na pěti základních pohledech na podnik:

- **Organizační pohled** popisuje pracovníky a organizační jednotky, jejich složení a vazby mezi nimi.
- **Datový pohled** tvořen stavy a událostmi. Události definují změny stavu informačních objektů (dat) a stavy souvisejícího okolí jsou také reprezentovány daty.
- **Funkční pohled** tvoří funkce systému a jejich vzájemné vztahy. Funkční pohled obsahuje popis funkcí, výčet jednotlivých částečných funkcí, které tvoří jeden logický celek a strukturu vztahů platných mezi funkcemi.
- **Procesní pohled** jako pohled centrální zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy. V centru zájmu popisu jsou zde podnikové procesy jako centrální integrující prvek podniku. Podle prof.Scheera tato charakteristika představuje hlavní odlišnost přístupu ARIS od jiných metodik.
- **Výkonový pohled** slouží jako hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování procesů – představuje jednotlivé prvky měření procesů a jejich metriky

Detailnější pohled obsahující základní prvky popisu v jednotlivých pěti pohledech a jejich notaci prezentuje schéma č.8.

Schéma č.8 - Pohledy a modely metodiky ARIS



Jednotlivé pohledy jsou vzájemně obsahově propojeny a rozlišeny do dalších úrovní: Úroveň věcná (business) sleduje logiku činností a procesů, personálu, organizace, atd.

Úroveň zpracování dat sleduje funkční a datovou strukturu IS.

Úroveň implementace systému sleduje softwarovou a hardwarovou strukturu IS.

Mezi důležité modely z úrovně logického konceptu metodiky ARIS patří:

- Organigramy
- Diagramy tvorby přidané hodnoty
 - Model přiřazení funkcí
 - Funkční strom
 - Diagramy EPC

Optimalizace podnikových procesů

Termín optimalizace procesů představuje strategické a systematické hledání cílených řešení, které povedou k odstranění hlavní příčiny snížené výkonnosti daného procesu. Provádění optimalizace podnikových procesů musí být součástí podnikové strategie, nastaveno způsobem, který bude zákazníkům přinášet prospěch a v konečném důsledku povede nejenom ke zvyšování

výkonnosti jednotlivých procesů, ale i ke zvýšení výkonnosti celého podniku.

Jedním ze základních přístupů optimalizace procesů je průběžné zlepšování procesů, vycházející z principu, že nezáleží na tom, jak dobré něco je, neboť vždy to může být lepší. Změny tímto způsobem jsou prováděny po malých krocích zaměstnanci v již existujících procesech.

Druhým způsobem je provádění zásadních změn, vedoucím buď k revidování (redesign) nebo k zavedení zcela nových procesů (reengineering). Tyto změny jsou většinou prováděny průřezovými týmy mimo rutinní činnosti.

Průběžné zlepšování procesů

Průběžné zlepšování procesů (BPI, Business Process Improvement) je definováno jako takové zlepšování, které může podnik provést s minimálním dopadem na externí dodavatele, zákazníky a ostatní zainteresované strany.

Hlavní důraz při zlepšování procesů je kladen na:

- snižování režijních nákladů, souvisejících s přijatými regulátory a omezeními,
- na eliminaci činností nepřinášejících hodnotu, optimalizaci dostupných zdrojů,
 - s ohledem na výstupní požadavky procesu a činností.

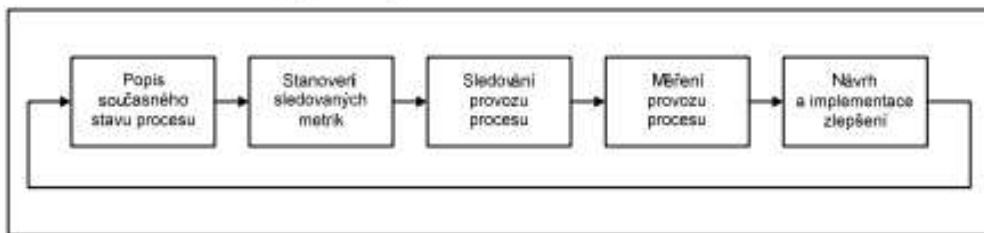
Při průběžném zlepšování předpokládáme, že současný stav procesů není zcela nevyhovující, ovšem je nutné ho optimalizovat, respektive odstraňovat zjištěné nedostatky, nebo jako reakci na změny okolních vlivů, jako jsou změny požadavků u zákazníků nebo snížená dostupnost zdrojů.

Činnosti průběžného zlepšování procesu v malých krocích řídíme tak, aby zaměstnanci pochopili jejich účinek (dopad) a dokázali se s ním ztotožnit. Ovšem aby zaměstnanci mohli provádět průběžné zlepšování procesů, musí být zainteresováni a vybaveni odpovídajícími pravomocemi, nezbytnými zdroji pro změny spojené se zlepšováním a měli by znát způsoby a možnosti zlepšování.

Základní kroky průběžného zlepšování ukazuje schéma č.9. Průběžné zlepšování procesů, kde základem je popis současného stavu procesu, za nímž následuje stanovení základních ukazatelů k měření, plynoucích především z toho co zákazníci potřebují.

Soustavným sledováním běhu procesu jsou identifikovány příležitosti pro jeho zlepšení, které je třeba dát do vzájemných souvislostí a posléze, jako konzistentní celek, implementovat. Provedené změny v procesu je samozřejmě třeba následně dokumentovat, čímž se dostáváme opět na počátek cyklu – další postup je nasnadě. Pro toto cyklické, a v principu nekonečné, opakování procedury se tak jedná o průběžné – soustavné – zlepšování podnikových procesů.

Schéma č.9 - Průběžné zlepšování procesů



Dobrym podkladem pro průběžné zlepšování procesů mohou být i výsledky provádění benchmarkingu28 organizace. Na základě těchto výsledků analýzy stávajícího stavu stanovíme, případně upravíme cíle výkonnosti procesu a spolu s nimi i ukazatele výkonnosti a jejich parametry. Zlepšení lze provést změnou v nastavení procesu nebo zlepšením průběhu procesu. V závěru je vždy třeba provést vyhodnocení změn a ověřit, zda bylo dosaženo cílových hodnot stanovených ukazatelů.

Informace o průběžném zlepšování je možné znázornit modelem 3C, který dává strategický pohled na 3 klíčové faktory:

1. zákazníky (customers),
2. konkurenci (competition),
3. změnu (change).

Model sumarizuje všechny základní informace vztahující se ke zlepšení procesu, jako informace o názvu procesu, ukazatele výkonnosti procesu a opatření, kterým budou dosaženy stanovené cíle zlepšení.

Provádění zásadních změn

Při provádění zásadních změn se současné procesy stávají zcela nevyhovující, a proto dochází k jejich změně, tedy k radikálnímu zlepšení (redesign procesů), nebo vytvoření zcela nového procesu (reengineering procesů).

Nový návrh procesu se provádí v případech zásadní změny, za kterou můžeme považovat změny v regulátorech řízení a ve strategických dokumentech. Může jít o vznik strategické změny mající dopad na cíle procesu, provedení reorganizace podniku vyžadující jiný průběh procesu, akvizice, nabídku nového produktu nebo služby, nedostatečná konkurenceschopnost, vysoká neefektivita procesu nebo změna vynucená novými informačními technologiemi.

Jednoznačným identifikátorem návrhu nového procesu je fakt, že neexistuje žádná základna, od které jde začít pracovat na návrhu procesu. K tvorbě nového procesu lze ovšem využít metodu srovnání na základě standardů.

Přetvoření procesu provádíme na základě změny ve výstupu produktu a v požadavcích zákazníků na služby, změny v regulátorech řízení, jež mají na proces podstatný vliv nebo na základě změny technologické platformy, která provádění procesu podporuje. Důvodem ovšem může být i zásadní změna v dostupnosti finančních zdrojů.

Velikost dopadu přetváření procesu je obvykle zřetelná napříč hranicemi organizace a obecně působí i zákazníci a externí dodavatele. Z tohoto důvodu bychom měli vytvořit tým pro radikální zlepšení stávajícího procesu, který bude mít za úkol sdružovat zástupce všech dotčených organizací. Přetváření procesu může ovlivnit i organizační strukturu podporující daný proces, a proto je nezbytná podpora nejvyššího vedení organizace.

Procesní redesign

Cílem procesního redesignu je revidování současného stavu procesů (as-is) a návrh radikálního zlepšení existujících procesů organizace (to-be), které povede k dosažení zlomového zlepšení ve výkonnosti a efektivitě.

Redesign procesů je realizován za pomoci následujících kroků:

Tvorba cílového konceptu pro každý proces, zahrnující jeho poslání, přidanou hodnotu pro zákazníka a pro organizaci, produkt a garantované standardy (SLA, Service Level Agreement) a klíčové ukazatele výkonnosti procesu (KPI)

Návrh sub-procesů - co je nezbytné provést k vytvoření přidané hodnoty (sledují se přidaná hodnota pro zákazníka i pro společnost) a jak na sebe sub-procesy navazují, jaký je meziprodukt, co sub-proces startuje a čím končí, jaké jsou klíčové činnosti, které je třeba provést, jak by se sub-proces mohl provádět a zda by se nemohl provádět jinak, kdy a jak často je subproces potřeba vykonat a zda nelze klíčové činnosti vykonávat v jiné posloupnosti, kde musí tento subproces probíhat a proč, zda je vázán na nějaké fyzické zdroje a zda nemůže probíhat jinde a jaké kritické znalosti a informace potřebuje ten, kdo má subproces vykonávat.

Zmapování sub-procesů na úroveň činností, což zahrnuje popis jejich sekvence řízené událostmi včetně návazností a rozhodovacích procedur, vstupy a výstupy k činnostem na úrovni strukturovaných a nestrukturovaných dat a podpory informačními technologiemi.

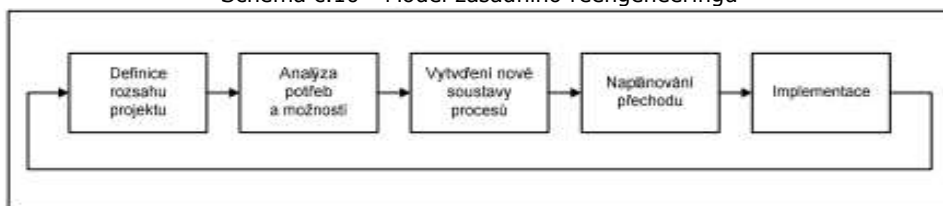
Reengineering procesů

Reengineering procesů, nebo-li Business Process Reengineering (BPR) je zcela odlišný přístup, charakteristický tvorbou nových a efektivních procesů organizace, který nebere v potaz minulost. Procesní designéři se tak mohou zcela odpoutat od současného stavu procesu a soustředit se jen na proces nový. Hovoříme o takzvané stavbě na zelené louce. Procesní reengineering byl podle

definován, jako „Radikální rekonstrukce podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení v kritických parametrech výkonnosti, jako jsou kvalita, služby a rychlost

Reengineeringový přístup ilustruje schéma č.10. Model zásadního reengineeringu. Začíná se definicí rozsahu a hlavních cílů chystaného projektu reengineering, pokračuje důkladnou analýzou (zkušeností a potřeb zákazníků, zaměstnanců, konkurentů i jiných cizích podniků a možností nové technologie). Po takové důsledné analýze je pak možné vytvořit vizi budoucích procesů a tyto analyticky promyslet ve vzájemných souvislostech. Na základě designu nové soustavy procesů je pak třeba vytvořit plán akcí, vedoucích k zavedení nové soustavy procesů. Cílem těchto akcí je překonat propast mezi současným stavem a vizí stavu budoucího jak v obsahu procesů, tak v obou podstatných infrastrukturách – organizační a technologické.

Schéma č.10 - Model zásadního reengineeringu



Reengineering procesu může být časově a kapacitně velmi náročný, a proto volíme pro jeho realizaci zpravidla formu projektu.

Před výběrem procesu pro reengineering musíme splnit předpoklady, že máme zavedeno procesní řízení, procesy máme identifikovány, zmapovány včetně jejich vzájemných vazeb, určili jsme procesy, jejichž výkonnost je pro organizaci klíčová, a máme k nim přiřazeny vlastníky a cíle. Oblastem pro zlepšení přiřadíme prioritu řešení na základě významu oblasti a potenciálu pro zlepšení. Výběr procesů pro reengineering provádíme na základě priorit problémů organizace.

Rozdílnost radikálního reengineeringu a průběžného zlepšování podnikových procesů charakterizoval T.H.Davenport následujícím způsobem, viz tabulka č.5:

Tabulka č.4 - Zlepšení versus inovace procesu podle Davenporta

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

Vzhledem k faktu, že radikální změna procesů se prakticky týká všech dimenzí života firmy, má dopady i na její zaměstnance a jejich vztahy, a to včetně propouštění a změny pozic ve firmě.

Řízení výkonnosti procesů

Výkonnost lze chápat jako míru dosahovaných výsledků v porovnání s definovanou, respektive cílovou hodnotou výsledku. Cílovou hodnotu výsledku je možné charakterizovat jako parametr výkonnosti, jenž udává jakých hodnot u vybraných ukazatelů výkonnosti chceme dosáhnout. Dalším důležitým pojem je ukazatel výkonnosti, nebo také indikátor, či metrika, kterým je stanoveno na základě čeho bude výkonnost hodnocena. Pokud má ukazatel výkonnosti vztah k celkové výkonnosti podniku, nazýváme ho klíčovým ukazatelem výkonnosti.

Efektivnosti podniku můžeme dosáhnout v případě, že jsou organizace, procesy a činnosti řízeny a poměřovány na základě jednoho společného cíle a užíván jednotný systém pro měření výkonnosti a zjišťování nedostatků. Výkonnost je třeba měřit a monitorovat ve všech třech úrovních (organizace, procesy a výkonná). Rozoznáváme devět faktorů výkonnosti, které jsou kombinací tří úrovní řízení výkonnosti a tří faktorů vlivu na výkonnost, viz schéma č.11.

Schéma č.11 - Faktory výkonnosti dle IDS Scheer

		Tři faktory vlivu na výkonnost		
		Cíle	Struktura	Řízení
Tři úrovně řízení výkonnosti	Úroveň organizace	Cíle organizace	Struktura organizace	Řízení organizace
	Úroveň procesů	Cíle procesu	Struktura procesů	Řízení procesů
	Úroveň výkonná	Cíle pracovníků	Struktura výkonné úrovně	Řízení pracovníků

Monitorování a měření výkonnosti

V manažerském prostředí je často užíván výrok „co nelze měřit, nelze ani řídit“, který nám vlastně pomáhá poznat chování procesů. Na základě poznání procesů je pak možné zajistit růst výkonnosti v požadované míře.

Monitorování (sledování) a měření procesů slouží k hodnocení jejich výkonnosti, umožňuje hodnotit schopnost procesu dodávat produkty odpovídající požadavkům zákazníka především ve vztahu ke kvalitě, nákladům a času. Měřením ukazatelů výstupů, které procesy produkují, nebo měřením ukazatelů samotných procesů. V případě, že se ukazatele výkonnosti nepravdělně mění v čase, je proces neřízený a bez kontroly.

Sledování a měření výkonnosti procesů jsou činnosti, která mají poskytovat objektivní a přesné informace o průběhu jednotlivých procesů, tak aby mohly být jejich vlastníky operativně řízeny za účelem plnění všech požadavků kladených na proces.

Proces monitorování a měření výkonnosti procesů lze rozdělit a popsat následujícími činnostmi na:

A. Plánování a příprava

1. Popis nebo aktualizace procesu
2. Ověření vazby procesu na konkrétní cíl podniku

3. Volba ukazatelů výkonnosti procesu
4. Zjišťování výchozích hodnot ukazatelů
5. Definice cílových hodnot parametrů
6. Analýza současného způsobu měření
7. Integrace ukazatelů s měřeným procesem

B. Samotné provedení

1. Sběr a ukládání dat
2. Analýza dat
3. Vyhodnocení výkonnosti procesů
4. Opatření provedená na základě výsledků – optimalizace

Stěžejními parametry pro měření výkonnosti procesu jsou:

- průběžná doba procesu, tedy od vstupu po vytvoření jeho výstupu;
- průchodnost procesu, neboli množství produktu vytvořeného v daném čase;
 - schopnost naplnit strategické cíle;
 - parametr účelnosti proces.

Key Performance Indicator

Key Performance Indicator (KPI, klíčový ukazatel výkonnosti), je finanční nebo nefinanční metrika (viz kapitola 3.4.2) používaná ke kvantifikaci cílů pro vyjádření strategického výkonu organizace, která pomáhá organizaci definovat cíle a měřit průběh jejich plnění.

Schéma č.12 – Základní principy KPI



Specifikovaný model procesu umožňuje přinášet vazby na měření s využitím klíčových ukazatelů výkonnosti. Pod pojmem měření výkonnosti procesu je potřeba chápat definované činnosti, které mají poskytovat objektivní a přesné informace o průběhu jednotlivých činností, tak aby byly měřitelné a bylo možné je zefektivnit. Jednotlivá měření musí splňovat podmínky platnosti (nezkreslenosti) měřených hodnot a také úplnost měření. Konkrétní činnosti je vhodné definovat tak, aby bylo možné určit případné mezery ve výkonnosti daného procesu.

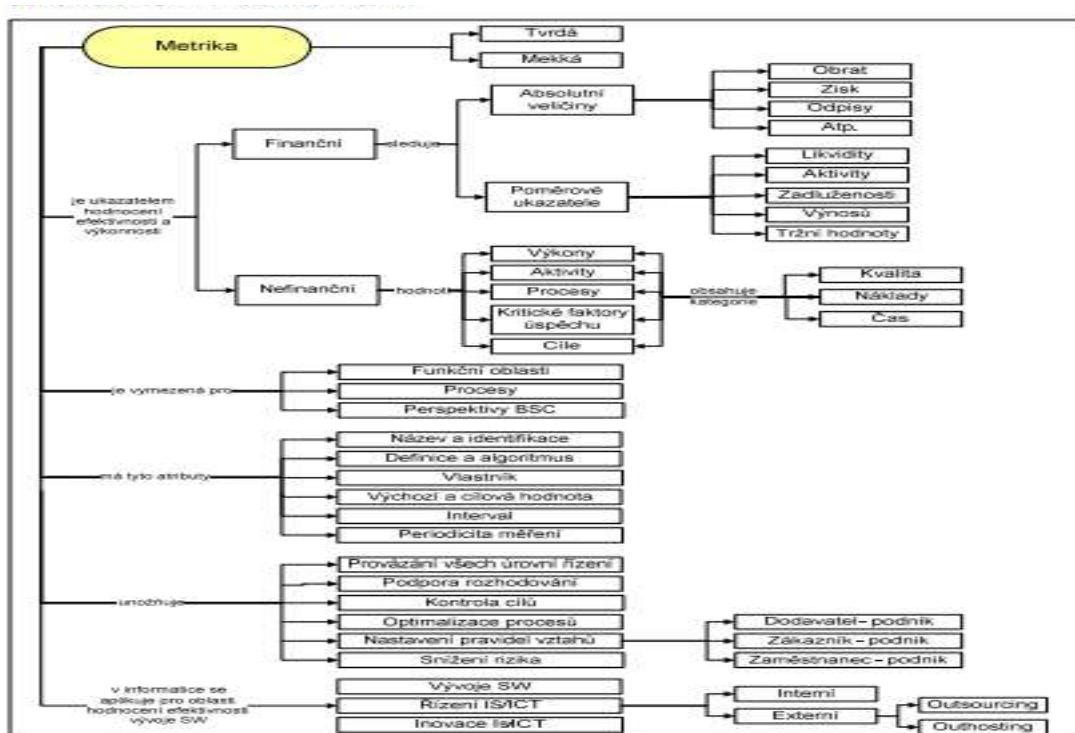
Pro sledování výkonnosti pracovníků a jejich aktivit a činností je možné sledovat a vyhodnocovat tyto ukazatele:

- časové hledisko, které určuje, co a jak dlouho trvá.
 - finanční hledisko, kolik to stojí či vydělává.
- lidské zdroje představují určení optimálních personálních kapacit

Metrika

Pojem metrika je užíván v souvislosti s hodnocením a měřením výkonnosti. Metrika je měřitelný ukazatel pro stanovení kvantity, kvality a finanční kategorie, nebo-li také ukazatel výkonnosti z hlediska stanovených cílů. Detailní pohled a rozdělení metrik je velmi přehledně zobrazen na schématu č. 13.

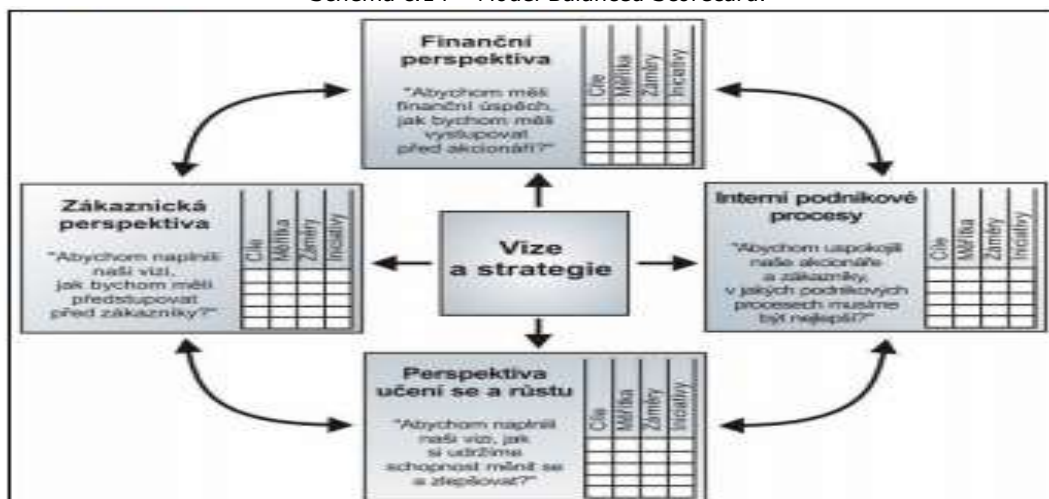
Schéma č.13 - Anatomie metrik



Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je metodou užívanou ve strategickém řízení, jež zachovává tradiční finanční měřítka výkonnosti a doplňuje je o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec BSC, viz obrázek XX

Schéma č.14 – Model Balanced Scorecard.



Vzhledem k zaměření diplomové práce, přiblížím detailněji část metody BSC, tedy Interní podnikové procesy. V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. V rámci BSC definujeme základní model hodnotového řetězce (viz schéma č. 15), který začíná: inovačním procesem – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb, provozním procesem – dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům, poprodejním servisem – nabídkou služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám hodnotu.



Proces, ve kterém vznikají cíle a měřítka perspektivy interních procesů, představuje snad největší rozdíl mezi BSC a tradičními systémy měření výkonnosti, zaměřených převážně na řízení oddělení a center odpovědnosti.

Activity Based Costing

Activity Based Costing (ABC) je metodou kalkulace nákladů na základě aktivit. Tato metoda je založená na přiřazování režijních nákladů na činnosti procesů a vychází z předpokladu, že všechny aktivity organizace by měly přispívat k naplnění jejich hlavních procesů. Jedná se o činnosti řídicích a podpůrných procesů, jež jdou složitě kalkulovat. Analýzou režijních nákladů podniku zjišťujeme důvody vzniku nákladů na jednotlivé aktivity. Veškeré náklady navázané na produkty podniku se přiřazují k nákladům produktu, jsou diferencovány, monitorovány a hodnoceny v souvislosti s jednotlivými výkony. Postup zavedení ABC

- provedeme popis procesů, činnosti a úkolů,
- přiřadíme činnosti všech procesů ke střediskům (útvaram) a hlavní složky nákladů přiřadíme k činnostem,
 - stanovíme nákladové základny pro přepočet nákladů na činnosti a na produkty,
 - vytvoříme model toku nákladů a nastavíme nástroje pro realizaci toku nákladů,
 - zahájíme sběr a vyhodnocování dat. Na z

Na základě zpracovaného nákladového modelu je možné simulovat náklady při provádění daných činností.

Metoda ABC zvyšuje přehled o nákladech ve vazbě na jednotlivé činnosti a je rovněž vhodná pro kalkulaci nestandardních výkonů a tvorbu malých objemů. Zároveň pomáhá zkvalitnit rozpočtový proces přesnějšími údaji a připravovat variantní rozpočty.