

Porovnanie metód reinžinieringu v zahraničí a na Slovensku

Pavel VAVRINČÍK – Štefan ČARNICKÝ*

Comparison of Reengineering Methods in Slovakia and Abroad

Abstract

Corporate reengineering with its philosophy of "process management" qualitatively evaluates effectiveness and efficiency of recent business structure processes. It is valid not only for the company itself but also for its particular outlets (plants, subsidiaries, workshops, operating units, etc.). The article gives reasons for the use of particular methodology, application of methodology of well-known consulting firms such as Andersen Consulting, Bain, BCG (Boston Consultancy Group) and McKinsey & Company.

The aim of this paper is to compare reengineering methodologies of selected consulting companies and institutions from abroad and Slovakia and to stress advantages of their methodology and possibilities of its application in Slovak firms in order to increase their competitiveness.

Keywords: *reengineering, method, process management, competitiveness*

JEL Classification: D23, D24, L22, L23, L25

Úvod

Medzi aktuálne a naliehavé úlohy v súčasnom turbulentnom prostredí, pred ktorými stoja manažéri podnikovohospodárskych subjektov, patrí hľadanie spôsobov a možností zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov v náročnom trhovom prostredí.

Vo svojich prístupoch k tomuto procesu organizácie preferujú rozvoj integrovaných informačných systémov využívajúcich počítačové siete, spoločnú údajovú základňu, virtuálne firmy, ako aj metódy reinžinieringu.

* doc. Ing. Pavel VAVRINČÍK, CSc. – doc. Ing. Štefan ČARNICKÝ, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta, Katedra manažmentu, Tajovského 13, 041 30 Košice, e-mail: carnický@euke.sk

V roku 1993 sa k publikáciám zameraným na nové predpoklady podnikateľskej úspešnosti pripojil významný svetový bestseller autorov Michaela Hammera a Jamesa Champyho *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution*. Je to kniha, ktorá v USA získala cenu najlepšej americkej knihy o podnikaní za rok 1993, udeľovanú týždenníkom Business Week.

Pojem podnikový *reinžiniering* M. Hammer a J. Champy definujú ako „... zásadné prehodnotenie a radikálnu premenu podnikových procesov tak, aby sa mohlo dosiahnuť dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických mier výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť“ [2, s. 38]. Kľúčom k pochopeniu kvalitatívnej zmeny a k prínosu *reinžinieringu* je schopnosť prekonať paradigma rešpektovania princípu klasickej spoločenskej deľby práce a prechod k integrované celistvému procesnému manažérskemu mysleniu a správaniu.

Cieľom nášho príspevku je porovnať metódy *reinžinieringu* vo vybraných konzultačných firmách a v inštitúciách v zahraničí a na Slovensku a poukázať na prednosti a možnosti ich využitia v slovenských podnikoch pri zvyšovaní konkurenčnej schopnosti.

1. Nástup *reinžinieringu*

Podnikový *reinžiniering* svojou filozofiou „procesného riadenia“ kvalitatívne prehodnocuje účelnosť, ako aj účinnosť doterajších postupov tradičnej syntézy množiny podnikových štruktúr. Má platnosť pre podnik ako celok, ale aj pre jeho jednotlivé časti (záводы, prevádzky, dielne, obslužné jednotky atď.). Svojou logikou procesnej integrácie a celistvého riadenia z veľkej časti redukuje alebo eliminuje doterajšie závažné manažérske problémy, ako sú napríklad koncepty tvorby typov organizačných štruktúr, riadiaceho rozpätia, koordinačných mechanizmov, miery centralizácie a decentralizácie a ďalších.

Pojem *reinžiniering* sa v 90. rokoch stal veľmi populárnym v teórii a praxi manažmentu. Viaceré firmy v USA a v západnej Európe úspešne uskutočnili *reinžiniering* podnikových procesov a podarilo sa im zvýšiť svoju konkurenčnú schopnosť.

Napríklad už v roku 1994 asi tri štvrtiny veľkých firiem v USA začali aplikovať *reinžinieringové* prístupy. Vynaložené náklady s tým spojené sa v roku 1994 odhadovali približne na 30 mld. USD. Asi štvrtinu z nich tvorili náklady spojené s personálnym zabezpečením odborníkov (vrátane externých konzultantov), ktorí vypracúvali *reinžinieringové* zámery. Ďalšie tri štvrtiny boli vynaložené predovšetkým na technické zabezpečenie (najmä prostriedky informačných technológií a komunikácie). Na roky 1995 – 1997 sa odhadoval rast celkových nákladov asi o 20 % ročne. Veľká časť týchto veľmi nákladných aplikácií sa však skončila neúspešne. Podľa odhadov asi 70 % pokusov o *reinžiniering* nie je úspešných [6].

Krízu funkčného manažmentu vyvolali od druhej polovice minulého storočia najmä zmenené podmienky: ohlasuje sa éra znalostnej (informačnej) spoločnosti a funkčné riadenie, postavené na deľbe práce, je v turbulentnom prostredí už zastarané. Stará paradigma už novým podmienkam nevyhovuje. Rovnako ako deľba práce, ktorá veľmi dobre reagovala na požiadavky a podmienky industriálnej éry, procesná orientácia sa stala základom novej paradigmy riadenia podniku v znalostnej spoločnosti najmä preto, lebo vyhovuje novým podmienkam (turbulencia, vyššie nároky na znalosti pracovníkov, priorita pružnosti a variantnosti atď.). Orientácia na procesné riadenie bola impulzom k posunu paradigmy a k prechodu na novú vývojovú etapu v riadení, ktorou sa stal *reinžiniering* a z neho vychádzajúci procesný manažment.

2. Reinžiniering a informačné technológie

Veľmi dôležitou črtou všetkých koncepcií reinžinieringu je, že kladie dôraz na využitie najnovších informačných technológií (IT).¹ Teoretici reinžinieringu zdôrazňujú, že IT môžu byť nielen nástrojom vrcholového manažmentu na lepšie poznanie všetkých procesov v podniku a na ich ovládnutie, ale aj nástrojom lepšieho informovania zamestnancov podniku o celkovej činnosti organizácie.

Vo viacerých firmách sa reinžiniering podnikových procesov pôvodne chápal ako synonymum aplikácie IT. Preto sa aj zodpovednosť za realizáciu týchto projektov zverila útvarom IT. Tieto útvary (oddelenia) však nemajú dostatočný prehľad o šírke podnikových procesov a o celkovej vízii organizácie, ktorá sa má realizovať aj prostredníctvom reinžinieringových projektov. Ak boli reinžinieringové tímy zložené iba z odborníkov na IT, nemali dostatočné skúsenosti a kompetencie na efektívnu realizáciu nových projektov. Ak sa do týchto tímov pribrali aj pracovníci jednotlivých funkčných útvarov (výroby, marketingu a pod.), tí zase nemali dostatočné vedomosti o možnostiach uplatnenia najnovších IT a neboli schopní aplikovať ich na špeciálne podnikové procesy.²

Ku kľúčovým problémom pri využití IT v reinžinieringu podnikových procesov patrí vývoj takého softvéru a hardvéru, ktorý by umožňoval sledovať a zachytiť podnikové procesy, prekračujúce hranice tradičných funkčných útvarov. Za posledné roky sa vo vyspelých krajinách rozrástla literatúra o metodológii reinžinieringu (pričom rozvoj IT sa považuje za dôležitú súčasť tejto metodológie), do ktorej prispeli dve hlavné skupiny odborníkov:

¹ Tejto otázke venovali osobitnú kapitolu vo svojej publikácii [2] aj Hammer a Champy.

² Takúto skúsenosť mala napríklad spoločnosť Texas Instruments v USA, ktorej prvé reinžinieringové projekty tiež neboli úspešné.

- pracovníci veľkých konzultačných firiem, ktorí prispôbovali svoje produkty požiadavkám reinžinieringu podnikových procesov;
- akademickí pracovníci, softvéroví inžinieri a pod., ktorí skúmali nové možnosti aplikácie a ďalšieho zdokonalenia IT.

Externí odborníci však dostatočne nepoznajú vnútorné procesy v podniku a z toho vyplývajú hranice účinnosti nástrojov, ktoré navrhujú. Ukázalo sa, že doterajšie IT sú účinné najmä vo fáze identifikácie a sledovania podnikových procesov. Za slabú stránku existujúcich IT sa považuje ohraničená možnosť dynamickej simulácie a integrácie jednotlivých nástrojov. Často sa ukazuje, že inovatívne myslenie a ochota preskúmať nové formy fungovania procesov (i samotnej firmy) sú dôležitejšie než precízne modely.

3. Zdôvodnenie použitia metód

Metódou rozumieme premyslený, objektívne správny spôsob (postup, prostriedok) alebo celý systém postupov, ktoré umožňujú nájsť alebo vysvetliť vedecké poznatky a zákonitosti riešenia procesov. Metóda je zámerný, cieľavedomý, uvedomelý postup pri riadení týchto procesov.

Riadenie transformačného procesu v organizácii nie je jednoduché, ani intuitívne. Vyžaduje uvážení prístup k použitiu metodologického konceptu a rôznych techník. Existuje toľko metodológií na zlepšenie a zmenu procesu riadenia, koľko je konzultačných firiem. Každá z hlavných medzinárodných poradenských firiem sa drží svojej metódy, a najmä menšie firmy si vyvinuli svoje vlastné prístupy k zlepšeniu podnikania. Aplikované prístupy sa často odlišujú od navrhovaných spôsobov zahrnujúcich všetky kroky transformačného procesu a zaradujú sa k technikám a nástrojom používaným na špecifické účely procesu zmien.

V práci konzultačných firiem zohrávajú metódy dôležitú úlohu z rôznych dôvodov. Obvykle sa chápu ako explicitné mechanizmy na riešenie problému. Ak metóda nie je limitovaná na riešenie konkrétnej úlohy, môže sa uplatniť aj na iné účely.

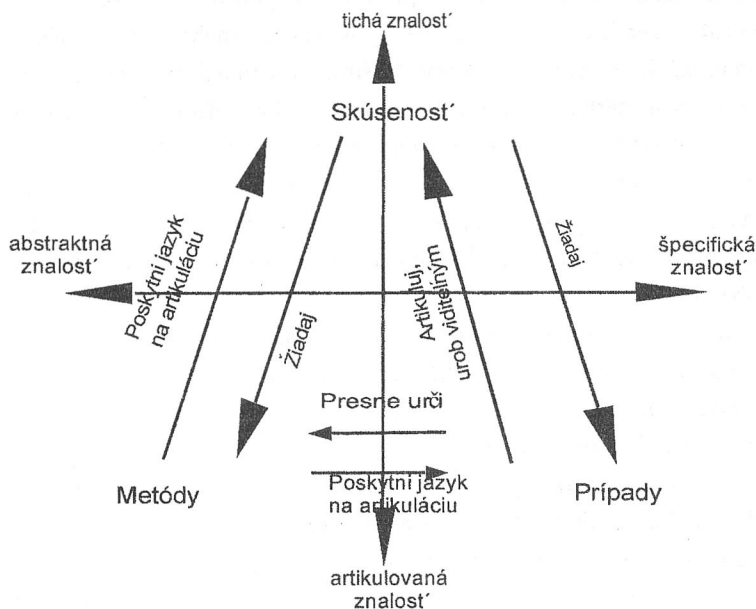
Metódy môžeme chápať ako základ znázornenia reality, ako nástroj na opísanie spôsobu, ako sa realita vníma. Tento proces znázornenia je podporovaný názormi účastníkov v projektovej skupine a všeobecný obraz reality sa dokresľuje podľa príspevkov jednotlivcov v skupine.

Druhou úlohou, ktorú metóda môže zohrať, je poskytnutie štruktúry, kostry na riešenie problému. Aj v tomto prípade metóda dáva akési vodiace čiary, techniky a nástroje na podporu analýzy problému a jeho diagnózy, ako aj zmenu implementačného procesu. Úroveň detailov môže byť rôzna – od jednoduchých pomocných pravidiel až k podrobne vypracovanému zoznamu zásad s konkrétnymi opismi pre každý krok v zmene procesu.

Metódy sú časťou organizačného poznávacieho procesu (obr. 1). Z rôznych štúdií použitia metód v konzultačnom manažmente vyplýva, že metódy skutočne zohrávajú dôležitú úlohu v systémoch poznávacieho procesu organizácií.

Obrázok 1

Metódy ako súčasť znalostného systému



Prameň: www.prosci.com

Metódy sú integrovanou súčasťou vytvárania poznania o čiastkových procesoch v organizácii a podporujú transfer jednotlivých poznaní členom organizácie.

4. Aplikácia metód v zahraničí

Medzi renomované konzultačné firmy patria Andersen Consulting, Bain & Company, BCG (Bostonská poradenská skupina) a McKinsey & Company. Sú to konzultačné firmy, ktoré mali v poslednom období najväčšie úspechy i najvyššie príjmy zo zavádzania IT a reінžinieringu v zahraničí.

Andersen Consulting

Spoločnosť Andersen Consulting (AC) patrí k najväčším konzultačným centram na svete. Ponúka kolekciu integrovaných služieb, obsahujúcich strategické poradenstvo, manažment zmien, operačný manažment a technologický rozvoj. Integrácia informačno-technologických služieb je hlavným dôvodom, pre ktorý

si mnohé spoločnosti vyberajú AC na podporu iniciatív procesu svojho rozvoja. Rozvoj systému, jeho realizácia a služby v oblasti zdrojov sú integrovanou súčasťou konceptu *Business Integration (Integrácia podnikania)*. V procese zdokonaľovania projektov sa IT považujú za prostriedok i hnaciu silu zmien. Sú jednou zo štyroch hlavných cieľových oblastí v uvedenom koncepte.

Informačné technológie sa uplatňujú najmä v týchto oblastiach:

- *Komunikácia cez hranice organizácie* – prijatie procesného riadenia zahŕňa opätovnú snahu o komunikáciu a vzájomné pôsobenie štruktúr v rámci organizácie a medzi organizáciou a externými partnermi, t. j. zákazníkmi a dodávateľmi. Informačné technológie môžu významne prispieť k zefektívneniu tejto komunikácie.

- *Information sharing (spoločné využívanie informácií)* – práca spočívajúca v realizácii úloh a aktivít podľa plánu a pracovného toku. Zahŕňa aj okamžité spoločné využívanie informácií len na tento účel. IT umožňujú a podporujú obe formy – prácu i vzájomné pôsobenie.

- *Podpora nových spôsobov obchodovania* – IT môžu poskytnúť významné zlepšenie v operačnom konaní, ale môžu aj uľahčiť nové spôsoby obchodovania, napríklad najst' krátke zásobovacie kanály, využiť premyslený hodnotový systém, ktorý umožní spoločnostiam zlepšiť ich obchodné aktivity.

- *Eliminácia administratívnych prác* – technologické riešenia môžu na operačnej úrovni zredukovať manuálnu prácu vytváraním elektronických pracovných tokov a automatizáciou administratívnych rutinných úloh.

- *Podpora vedomostí pracovníkov* – táto technológia sa využíva, keď sa práca stáva náročnejšou na vedomosti a manažment sa stáva dôležitejší ako tok tovarov. Informačné technológie zastávajú dôležitú úlohu pri podpore zvyšovania vedomostí pracovníkov poskytovaním informácií včas a presne, ako aj ozdravovaním spoločnosti a sietí.

Reorganizačná metodológia Andersen Consulting, nazývaná *Value-driven reengineering*, sa skladá z piatich fáz a podporuje proces uskutočňovania tímového manažmentu, manažmentu zmien a rozvoja. Začiatočná prípravná fáza je zameraná na identifikáciu a definovanie rozsahu iniciatívy, založenej na stanovení hodnoty a umiestnenia spoločnosti. Uvedená metodológia pozostáva z týchto fáz:

- *Definovanie hodnoty akcionárov* – každý rozvojový úspech musí prinášať akcionárom spoločnosti nejakú hodnotu. Často sa dosahuje nepriamo, prostredníctvom vzrastajúcej hodnoty iných akcionárov aj zákazníkov.

- *Definovanie hlavných kompetencií* – identifikácia hlavných kompetencií je dôležitým meradlom na stanovenie súčasného a možného budúceho postavenia spoločnosti. Identifikačný proces zahŕňa kompetencie v rámci vlastnej organizácie, ale aj tých konkurentov, ktorí majú vplyv na konkurenčnú pozíciu.

- *Vytvorenie spoločnej predstavy* – budúca vízia musí vychádzať od všetkých akcionárov spoločnosti, aby sa vytvoril východiskový zámer a aby sa spoločnosť pripravila na splnenie nevyhnutných záväzkov.

– *Stanovenie stratégií a priorít* – je založené na budúcej vízii. V tejto fáze sú vyvinuté stratégie pre obchodnú oblasť, organizáciu, postupy, technológie a pracovníkov. V rámci týchto oblastí sú vytýčené najdôležitejšie oblasti celkového rozvoja organizácie.

– *Vytvorenie operačnej vízie* – podľa celkovej vízie a strategických priorít sa vytvorí operačná vízia, opisujúca spôsob práce novej organizácie.

Bain & Company

Poradenská spoločnosť Bain & Company používa päť princípov úspešnosti pre projekty BPR (*Business Process Reengineering*). Prístup používaný v konzultačnej firme Bain & Co. sa čiastočne odlišuje od prístupu už spomínaných autorov Hammera a Champyho.

<i>Prístup Hammera a Champyho</i>	<i>Prístup firmy Bain & Company</i>
Radikálna zmena procesov na dosiahnutie dramatických zlepšení kritických mier výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť.	Holistické prepracovanie návrhu a optimalizácie podniku tak, aby sa dosiahol celkový potenciál a docielila sa strategická konkurenčná výhoda. To zahŕňa radikálnu zmenu celého jadra procesov, ako aj aplikáciu celkovej predstavy firmy Bain na zlepšenie techník.

Hammer a Champy sa vo svojom prístupe zameriavajú na aspekt obchodného procesu a jeho zlepšenie v kvantitatívnych stupňoch. Prístup firmy Bain & Company je naopak, viac perspektívny a zahŕňa dosiahnutie strategickkej konkurenčnej výhody explicitným spôsobom.

Princípy reinžinieringu:

- *Sponzoring topmanažmentu*

Vrcholový manažment je povinný poskytnúť inšpirujúcu víziu na úspešné dosiahnutie cieľa. Reinžinieringovému tímu dovoľuje skúmať všetky príležitosti, aj tie menej dôležité. Aby sa ocenila snaha, musí byť jasná väzba na výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť.

- *Strategický fond*

Obchodovanie spoločnosti musí byť jasne definované. Akákoľvek snaha musí vychádzať zo zamerania podniku, z jeho vízie.

- *Úplná zmena manažmentu*

Výsledky iniciatívy zmien sa musia prediskutovať a prerokovať s celou organizáciou. Snaha o zmenu vedie projektový tím k tomu, aby čo najskôr ukázal dosiahnuté výsledky, v danom momente vývoja.

- *Vyvážené využitie pravej a ľavej hemisféry*

Prelomové nápady, radikálny a kreatívny návrh sa musia kombinovať a potom treba uvážene pristupovať k implementácii navrhovaných procesov, organizačných štruktúr a technologických komponentov.

- *Investičné požiadavky*

Informačné technológie, ktoré podporujú nové procesy, sú nutnou investíciou. Kompenzácia a odmena musia byť v súlade s novou organizačnou formou.

Boston Consulting Group (Bostonská poradenská skupina)

Spoločnosť Boston Consulting Group (BCG) má široké zázemie v strategickom manažmente a prispieva teoreticky aj prakticky k novým trendom strategického vývoja. Niekoľko konceptov z dielne BCG našlo svoje uplatnenie vo všeobecnom metodologickom portfóliu stratégie vývoja a strategickej šance. Najcennejšia je *BCG matica*, kvalitatívna technika pre produkt, jeho životný cyklus a analýzu produktového portfólia.

Poradenská skupina BCG vypracovala 10 základných princípov pre reinžiniering. Aj keď ich nemožno považovať za formálnu metódu, poskytujú základ na analýzu a dizajn práce, ktorá je súčasťou procesu zlepšenia. Sú to:

- *Vrcholový manažment musí reinžiniering viesť*

Úlohou vrcholového manažmentu je zmenu viesť, ale neriadiť ju. Tieto úlohy je dôležité rozlíšiť, lebo vedenie znamená napomáhanie, podporu a sponzoring, zatiaľ čo riadenie je zodpovedné za odstránenie bariér (napr. blokády organizácie na zmenu procesu).

- *Stratégia je základom reinžinieringu*

Konkurenčná výhoda musí byť najdôležitejšou a najreálnejšou stratégiou. Konkurenčná výhoda nezávisí od vnútorných štruktúr spoločnosti, ale od toho, ako spoločnosť dokáže poskytovať svoje služby zákazníkom. Preto základnou stratégiou podporujúcou snahy reinžinieringu je posúdenie externých efektov.

- *Pridaná hodnota pre zákazníka*

Skupina BCG sa riadi tzv. pravidlom palca, ktoré hovorí, že na každý dolár v dodatočných zlepšeniach redukciami nákladov sa môžu pridať najmenej dva doláre ako zvýšená hodnota pre zákazníka. Tento aspekt ukazuje rozdiel medzi reinžinieringom a prístupmi k znižovaniu nákladov. Znižovanie nákladov je nástrojom na zlepšenie výkonu, neznamená to však nevyhnutne zvýšenie účinnosti.

- *Zameranie na proces, nie na funkciu*

Tím usilujúci sa o zmenu by mal zahŕňať ľudí zo všetkých súčastí organizácie, ktorých sa to týka. Musí byť jasné, že spoluúčasť v tomto tíme neznamená reprezentovanie určitej funkcie. Všetci členovia tímu by sa mali vyberať na základe ich otvorenosti k radikálnej zmene a schopnosti myslieť „odlišne od šablóny“.

- *Hrať, aby sa vyhralo*

Reinžiniering nie je koníček na voľný čas. Je to nevyhnutnosť vybrať do projektu najlepších ľudí. Okrem toho musia byť jasné pohnútky spoluúčasti v tejto snahe (to znamená, že kariéra a z nej vyplývajúce príležitosti sa týkajú tých, ktorí sú na projekte najviac zainteresovaní).

- *Systémový pohľad*

Procesy je potrebné orientovať na zákazníka (prianie zákazníka a uspokojenie jeho priania). Zákazník preto hrá dôležitú úlohu tým, že je určujúcim faktorom pre dizajn procesu. Tento pohľad sa podstatne odlišuje od konečných analýz, často použitých pri tradičných procesoch zmien, kde zákazníci sú považovaní za prijímateľov pri tzv. *push* stratégii.

- *Spôsoby metriky*

Zákazník často vníma firmu spôsobom, ktorý sa podstatne odlišuje od toho, aká v skutočnosti je. Firma by mala používať tie isté meradlá ako jej zákazníci, aby sa kreo- val spoločný základ na meranie a hodnotenie výkonu.

- *Starostlivosť o ľudskú dimenziu*

Úspech reinžinieringu v rozhodujúcej miere závisí od ľudí v organizácii. Preto je potrebné presvedčiť pracovníkov, aby sa vyrovnali so strachom a s neistotou pri procese zmeny. Často sa to zanedbáva.

- *Reinžiniering nie je jednorazová záležitosť*

Na reinžiniering sa nemožno pozeráť ako na jednorazový fenomén, ale musí otvoriť cestu k firemnej kultúre, ktorá utvára vhodnú klímu na zmeny. Inak povedané, snaha reinžinieringu musí pripraviť úrodnú pôdu organizačným štruktúram a procesom, ktoré dovoľujú spoločnosti adaptovať zmenu podmienok prostredia.

- *Sústavná komunikácia*

Komunikácia je rozhodujúci faktor a musí obsahovať plán komunikácie, ktorý zahr- nuje všetkých účastníkov – zamestnancov, vlastníkov, odbory, tlač, iné komunity a pod.

McKinsey & Company

Poradenská firma McKinsey & Company má základ v organizačnom a stra- tegickom poradenstve a je viac zameraná na strategické základy reinžinieringu ako ostatné firmy.

Výkon reinžinieringu chápe ako opakovaný proces medzi fázami diagnostiky a plánovania. Využíva pilotný projekt, v ktorom nové procesy testuje v labora- tórnom prostredí pred úplným zavedením do praxe. Táto podniková simulácia sa používa na overenie vývoja prototypu v rámci realizačných cieľov. Ak nový navrhovaný proces zahŕňa rozmiestnenie technologických riešení, tie sú včlene- né do podnikovej simulácie tak, aby zabezpečili jeho funkčnú spôsobilosť a po- užiteľnosť. Nový proces implementácie sa dopĺňa zavedením nového technolo- gického riešenia tam, kde je to nevyhnutné.

Spolu s firmou General Electric bola vyvinutá metóda *General Electric-McKinsey* (GE), ktorá zohľadňuje väčšie množstvo faktorov ako matica BCG. Tá síce nezobrazuje priamo všetky uvažované charakteristiky (tabuľka je tiež iba dvojrozmerná), ale jej dimenzie sú vytvárané agregáciou viacerých faktorov.

Horizontálna dimenzia udáva konkurenčné postavenie aktivity. *Vertikálna dimenzia* reprezentuje príťažlivosť trhu (segmentu) zo strednodobého hľadiska. Hodnotenie aktivít, ktoré tvoria portfólio, je takto určené ich konkrétnou pozíciou v tabuľke. Každá dimenzia je meraná tromi úrovňami. Celá tabuľka sa člení na deväť polí. Z analýzy vyplýva kategorizácia aktivít do piatich skupín.

Aktivity nachádzajúce sa vľavo hore sú hodnotené vysoko pozitívne (tzv. šampióni). Sú to aktivity, ktoré majú dobrú konkurenčnú pozíciu na atraktívnych trhoch. V týchto prípadoch sa stratégia zameriava iba na udržanie tejto pozície.

Pozícia vľavo dole je síce zisková, ale nie zvlášť atraktívna (ide o sektor stagnujúci, alebo nachádzajúci sa v útlme). Odporúčanou stratégiou je udržiavanie pozície, ale bez úsilia (veľkých investícií) s cieľom vyťažiť maximálny efekt, kým sektor nezanikne. Problematická je, podobne ako pri klasickej matici BCG, pozícia vpravo hore. Jednoznačne nezaujímavé (stratové) sú aktivity nachádzajúce sa v tabuľke vpravo dole. Tomu by mali zodpovedať aj príslušné strategické rozhodnutia.

Tak ako v pôvodnej matici BCG, metóda GE využíva znázornenie aktivít v podobe kružníc, resp. kruhových diagramov, ktorých polomer zodpovedá veľkosti nimi produkovaného obrátu voči celkovému obrátu firmy. Podiel aktivity trhu v danom sektore reprezentuje svetlá plocha výseku príslušného kruhového diagramu. Tento spôsob zobrazenia je globálny a dostatočne prehľadný.

5. Súčasný prístup k teórii reinžinieringu na Slovensku

Rozvoj v oblasti teórie reinžinieringu na Slovensku sa sústreďuje najmä do oblasti pôsobenia vysokých škôl a poradenských podnikateľských inštitúcií.

Katedra výrobných inovácií a reinžinieringu Strojníckej fakulty Technickej univerzity v Košiciach vyvinula originálnu metodiku prípravy reinžinieringových stratégií vhodnú pre slovenské výrobné podniky. Metodika spája techniku auditu konkurencieschopnosti a inovačných postupov do reinžinieringových stratégií [4; 5].

Lokalizácia projektov sa uskutočňuje v súlade so stratégiou podnikov, ako je vízia rozvoja podniku, strategické ciele a strategické postupy. K integrácii projektov do reinžinieringových programov dochádza v súlade s postupmi strategických riešení a objektivej špecializácie. Výsledným efektom je dosiahnutie konkurencieschopnosti v globálnom prostredí.

Medzinárodná korporácia podpory podnikania (MKPP), a. s., Bratislava a I. D. C. Holding, a. s., Bratislava nielen teoreticky zdôvodnili metódu postupu reinžinieringu, ale ho aj prakticky realizovali vo výrobných podnikoch Pečivárne Sered' a Figaro Trnava. Zdôrazňujú sa kľúčové faktory úspechu reinžinieringu [3], medzi ktoré patria:

- predstava – vízia a stratégia firmy;
 - zručnosti – vysoká kvalifikačná úroveň manažmentu;
 - motivácia – oceňovanie individuálneho chápania (čo mám pre to urobiť ja);
- ak sa zmení motivácia, ľudia si nájdu spôsob ako pracovať efektívnejšie, aby sa splnil stanovený cieľ;
- zdroje – financie, ľudia, informácie, nové možnosti;
 - plán opatrení – taktický (akčný) plán zahŕňa opatrenia, zodpovednosti a termíny plnenia.

Zdôvodňuje sa, že absencia niektorého z kľúčových faktorov nevedie k požadovanému cieľu.

Katedra výrobných systémov Strojníckej fakulty Slovenskej technickej univerzity v Bratislave sa dlhodobo zameriava na manažment inovačného procesu s cieľom:

- identifikovať hlavné problémy inovačnej aktivity podnikov SR,
- formulovať námety podnikovej stratégie, manažmentu vývoja nových výrobkov, financovania inovácií, manažmentu kvality a reinžinieringu podnikových procesov.

V súvislosti s orientáciou svojho výskumu sa tím pracovníkov katedry rozhodol uskutočniť dotazníkový prieskum v priemyselných podnikoch SR, zameraný nielen priamo na problémy reinžinieringu, ale aj na niektoré aspekty činnosti podniku, ktoré s reinžinieringom úzko súvisia. Z výsledkov prieskumu a z konzultácií v navštívených podnikoch vyplýva, že predpokladom úspechu reinžinieringu je jasná dlhodobá orientovaná vízia a stratégia. Ďalším dôležitým predpokladom je dôsledná orientácia stratégie na uspokojovanie potrieb zákazníkov. Podniky smerujú reinžiniering najmä do oblasti výroby, informačného systému, marketingu, systému vývoja nových výrobkov. Zaujímavá je aj oblasť motivácie zamestnancov a personálnej práce. Približne 50 % podnikov, ktoré plánujú uskutočniť reinžiniering, má pripravenú tímovú koncepciu reinžinieringu, spracovanú reinžinieringovým tímom, ktorý pripraví projekt a zabezpečí jeho realizáciu. Pri príprave reinžinieringových procesov takmer 90 % podnikov využíva služby externých poradcov [8].

Na Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Košiciach sa v rámci výskumnej úlohy *Tímová spolupráca a reinžiniering podnikových procesov* sformulovali princípy postupu zostavovania reinžinieringového tímu, tvorby nového projektu reinžinieringového procesu, financovania reinžinieringu, podnikovej kultúry a obmedzenia reinžinieringu.

Skutočne obťažná práca, ktorá je spojená s aplikovaním reinžinieringu, je úlohou členov reinžinieringového tímu. Sú to pracovníci, ktorí v skutočnosti pretvárajú podnik. Žiadny tím však nemôže súčasne vykonávať reinžiniering viac ako jedného procesu, to znamená, že podnik, ktorý robí reinžiniering viacerých procesov, musí mať príslušný počet reinžinieringových tímov.

Reinžinieringový tím by mal byť čo najmenší. Spravidla by mal mať päť až desať členov, v ktorých sú zastúpení aj externisti. Všeobecne platí, že interní pracovníci zapojení do reinžinieringového tímu sú najlepšími a najschopnejšími pracovníkmi podniku. Okrem toho, že dobre poznajú súčasný proces, ich najvýznamnejší prínos k reinžinieringovému úsiliu je v tom, že sú pre svojich spolupracovníkov dôveryhodní. Keď sa má začať nový proces, zohrajú kľúčovú úlohu pri presviedčaní ostatných pracovníkov, aby zmeny prijali a zapojili sa do ich realizácie.

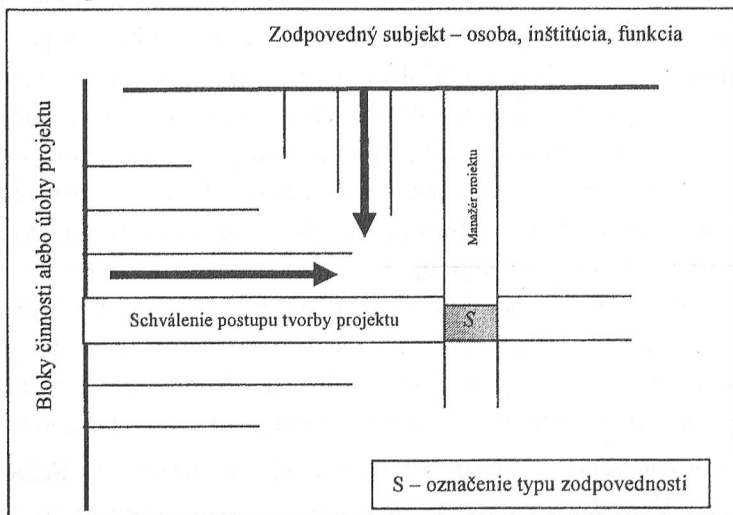
Internisti však nie sú schopní sami dôsledne vykonať reinžiniering procesu. Externisti síce nepracujú priamo v procesoch, ktoré majú prejsť reinžinieringom, môžu však priniesť do práce tímu vyššiu úroveň objektivity a odlišné pohľady [9].

Tvorba nového projektu reinžinieringového procesu obsahuje: časový postup, maticu zodpovednosti, zdroje a náklady, ako aj kontrolu.

Matica zodpovednosti popisuje vzťahy jednotlivých pracovníkov a inštitúcií k činnostiam v reinžinieringovom projekte (obr. 2).

O b r á z o k 2

Matica zodpovednosti



Prameň: [1, s. 93].

Zodpovednými subjektmi sú: líder procesu, manažér reinžinieringového tímu, manažér projektu, manažéri hlavných odborných činností, riešitelia, subdodávateľi a pod.

Riadky matice zodpovednosti obsahujú názvy jednotlivých činností, ktoré vyplývajú z dekompozície projektu, napríklad výrobný program a sortiment, charakteristika a úroveň výrobkov, rozbor kapacít, nábeh výroby a pod.

6. Porovnanie zahraničných a slovenských reinžinieringových metodík

Zo zahraničných poradenských firiem sme v našom príspevku uviedli len najznámejšie, a to Andersen Consulting, Bain & Company, BCG – Bostonská poradenská skupina a McKinsey & Company. Tieto spoločnosti poskytujú úplný servis a sú zainteresované na reinžinieringových projektoch. Všetky používajú tieto fázy: začiatok, analýza, návrh, implementácia a uplatnenie. Bostonská poradenská skupina má dôkladne rozpracovanú prípravnú fázu, v rámci ktorej zabezpečuje angažovanosť vrcholového manažmentu v očakávaných zmenách a vo výsledkoch. Najviac je zameraná na potrebu výberu najvhodnejších ľudí na realizáciu reinžinieringu. Poradenské firmy McKinsey aj Bain využívajú pilotný projekt, v ktorom nové procesy testujú najprv v laboratórnom prostredí a až potom odporúčajú ich zavedenie do praxe. Táto podniková simulácia sa používa na overenie vývoja prototypu v rámci realizačných cieľov. Ak nový navrhovaný proces zahŕňa rozmiestnenie technologických riešení, tie sú zahrnuté do podnikovej simulácie tak, aby zabezpečili funkčnú spôsobilosť a použiteľnosť tohto postupu. Firma Andersen Consulting kladie dôraz na technológiu už od diagnostickej fázy, teda súčasnú informačnú technologickú infraštruktúru analyzuje súbežne s podnikovými procesmi. Nový proces implementácie sa dopĺňa zavedením nového technologického riešenia tam, kde je to nevyhnutné.

Hlavné rozdiely môžu byť odvodené od tradícií poradenských firiem a ich základných kompetencií. Firmy BCG, Bain, McKinsey, so základmi v organizačnom a strategickom poradenstve, sú viac zamerané na strategické základy reinžinieringu, zatiaľ čo firma Andersen Consulting, so základmi a silnou kompetenciou v oblasti IT, sa orientuje na vplyv a pripravenosť technológie. Súčasné snahy v stratégii firiem vyvinúť vlastnú IT prax zvýšili ich pôsobnosť v tejto oblasti, ale z porovnávaných firiem iba poradenská firma Andersen Consulting poskytuje úplnú škálu IT služieb.

Každá väčšia poradenská firma má snahu vypracovať vlastnú metódu, ktorú by potom mohla komerčne využívať. Tak vznikajú metódy zamerané na integráciu informačných technológií s inováciou procesov, viac alebo menej komplexne založené metodiky, veľmi úzko konštruované metodiky, umožňujúce obmedzený, ale veľmi detailný postup pri preprojektovaní, pragmatické postupy využívajúce hodnotovú metriku, formalizované metódy cielené na typické procesy atď. Treba však zdôrazniť, že žiadna metodika nedáva záruku úspešnej realizácie reinžinieringu. Základom vždy bude obsahová stránka, reinžinieringová metóda vždy len viac alebo menej uľahčuje prácu. Ani tá najlepšia metóda nie je teda zárukou, že reinžiniering sa podarí úspešne realizovať.

Porovnanie zahraničných a slovenských reinžinieringových metodík je prehľadne znázornené v nasledujúcej tabuľkovej forme (tab. 1).

Tabuľka 1

Porovnanie zahraničných a slovenských reinžinieringových metód

	Renomované svetové poradenské firmy				Univerzity na Slovensku	
	Bain	BCG	McKinsey	AC	TU v Košiciach	STU v Bratislave
Primárny procesný štartér	Podniková stratégia			Informačné technológie	Podniková stratégia	
Analýza, diagnostika	Vnútorne procesy	Spotrebiteľský input	Organizácia	Vnútorne procesy	Hlavné procesy	Výrobné procesy
Implementácia	Sekvenčná alebo paralelná				Sekvenčná alebo paralelná	
Hodnotenie merateľnosti	Spotrebiteľská hodnota		Projektová špecifikácia	Finančné hodnoty	Projektová špecifikácia	
Pracovníci	Zhora → nadol, dohľad vrcholového manažmentu				Školenie, vzdelávanie	Dôraz na podnikovú kultúru
	Školenie/vzdelávanie, znižovanie stavu					
Komunikácia	Zhora → nadol, viacnásobné úrovne				Zhora → nadol	Tímová komunikácia

Prameň: Vlastný výskum.

Záver

Ekonomický rozvoj vo vyspelých krajinách je založený na dvoch pilieroch: rozvoji ľudí – osobností a rozmnožovaní kapitálu. Vychádza sa z predpokladu, že základným ekonomickým zdrojom sú znalosti. Hodnotová orientácia ekonomiky vychádza z aplikácie vedomostí v pracovnom procese a strategickom riadení.

Kľúčovú pozornosť musia podniky venovať ľudskému faktoru v reinžinieringovom procese a zabezpečiť potrebnú adaptáciu podnikovej kultúry. V tomto smere by sa mali využívať rozličné participačné formy riadenia, nové formy organizovania, zintenzívnenie vzdelávania manažérov a zamestnancov. Aj keď reinžinieringové zmeny môžu nastať v ktorejkoľvek stránke činnosti podniku, ťažisko reinžinieringu je v technických procesoch, vo výrobe a v investičnej činnosti podniku. Práve tieto činnosti musia v rozhodujúcej miere prispieť k zvýšeniu konkurenčnej schopnosti podniku. Podniky by sa mali sústrediť na tie aktivity, v ktorých majú konkurenčné výhody, skúsenosti, znalosti, a nerozptyľovať svoju činnosť na príliš široké spektrum podnikateľských aktivít.

Na Slovensku existujú konzultačné firmy, ktoré podnikom poskytujú pomoc pri aplikovaní reinžinieringu. Existuje dostatok prác a metód, ktoré sa však vo výrobnej praxi ujímajú veľmi pomaly, a často sú neúspešné. Slovenské konzultačné a poradenské firmy nemajú verifikované postupy, ktoré by mali získať nielen z literatúry, ale predovšetkým z vlastných skúseností zo zavádzania reinžinieringu v podnikoch. V súčasnosti majú obmedzené kapacity (počet pracovníkov), čo má za následok, že šírka záberu nimi poskytovaných služieb je oveľa užšia.

Pri uplatňovaní reinžinieringu v slovenských podnikoch je dôležité zvýšiť informovanosť manažmentu o tom, čo vlastne reinžiniering je a aký je jeho význam.

Významným trendom v najbližšej budúcnosti sa v našich a zahraničných podnikoch v súvislosti s reinžinieringovými metódami nepochybne stane zavádzanie procesnej organizácie. Väčšina manažérov podľa prieskumov vykonaných u nás a v zahraničí považuje procesnú organizáciu za významný príspevok k udržaniu alebo zvýšeniu konkurencieschopnosti firmy. Stále viac podnikov stavia na procesnú organizáciu, pretože prvky procesnej organizácie sú predpokladom ďalších zmien v organizácii podnikov.

Literatúra

- [1] ČARNICKÝ, Š. – VAVRINČÍK, P.: Informačné systémy a reinžiniering v podnikovom manažmente. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2003. 148 s.
- [2] HAMMER, M. – CHAMPY, J.: Reengineering the Corporation – A Manifesto for the Business Revolution. New York: Harpes Business 1993.
- [3] KASSAY, Š.: Tendencie korporačného rozvoja a reinžiniering. Dialógy o ekonomike a riadení, 4, 2002, č. 10, s. 46 – 55.
- [4] KOVÁČ, M.: Fázový prístup k reinžinieringu podnikateľských procesov v strojárskych podnikoch. Acta Mechanica Slovaca, 1997, č. 1.
- [5] KOVÁČ, M.: Úloha ľudského činiteľa v reinžinieringových procesoch. In: Kvalita ľudských zdrojov – základ pre procesy reinžinieringu v rámci VSŽ, a. s. [Zborník z konferencie konanej v Košickej Belej.] Košice: Strojnícka fakulta TU Košice 1997.
- [6] REID, R.: Re-engineering. Why it so Often Fails. [Nepublikovaná štúdia.] San Francisco: Organizational University System 1995.
- [7] SCHEIN, E. H.: Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor Organizational Learning. New York: MIT Sloan School of Management 1994.
- [8] ŠESTÁKOVÁ, M. – HEKELOVÁ, E. – MALETZOVÁ, K.: Reinžiniering v slovenských podnikoch? Zamyslenie nad výsledkami jedného dotazníkového prieskumu. Ekonomický časopis/Journal of Economics, 47, 1999, č. 2, s. 269 – 294.
- [9] VAVRINČÍK, P.: Tímová koncepcia reinžinieringu. Prešov: ManaCon 1999.
- [10] VAVRINČÍK, P.: Tvorba a fungovanie reinžinieringových tímov. Ekonomický časopis/Journal of Economics, 50, 2002, č. 2, s. 257 – 276.