

Procesní řízení - jak si stojí firmy v ČR?

Václav Řepa, Jana Zámečnicková

„Zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých dvaceti let se již stalo, alespoň ve zdravějších ekonomikách, zvykem, že podniky, pod tlakem svých zákazníků, žádajících stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů. Zejména proto, že pokud zákazník nedostane co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem. To je síla konkurenčního prostředí – hlavní hodnoty tržní ekonomiky. A tak mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplývajícím podnětům k jeho zlepšování. Můžeme zde mluvit o jakémisi *přirozeném procesním přístupu*“.

Těmito slovy jsem uváděl v lednovém letošním čísle časopisu Systémová Integrace článek na téma procesního řízení s názvem „*Zlepšování a (nebo?) inovace podnikových procesů*“. Jedním z účelů tohoto článku tehdy bylo upozornit na blok konference Systémová Integrace 2005, věnovaný právě procesnímu řízení firem.

Čas oponou trhnul a jsme téměř o rok starší. A také zkušenější – mezitím proběhla zmiňovaná konference, na níž, ve zmiňovaném bloku, byly mimo jiné presentovány i výsledky průzkumu stavu procesního řízení v České republice. Průzkum byl realizován v rámci projektu, sponsorovaném Grantovou agenturou České republiky pod číslem 402/05/0228 a alespoň po dobu trvání tohoto projektu bude pravidelně opakován. S výsledky projektu se může každý seznámit na webové stránce projektu <http://bpr.panrepa.org>.

Cílem tohoto článku je presentace výsledků výše zmiňovaného projektu a jejich diskuse v kontextu informací o stavu této oblasti ve světě, čerpaných převážně ze zdrojů společnosti Gartner.

Procesní řízení je pojímáno jako cesta k revitalizaci a restrukturalizaci podniku [VEBER]. Jako hlavní příčinu přechodu na nové způsoby řízení jsou uváděny změny v ekonomice, které nutí firmy flexibilně reagovat. Při tradiční organizační struktuře (liniová, liniově štábní) nelze tuto flexibility u podnikových útvarů zaručit (z důvodů nespolečné útvary, nejasně vymezené odpovědnosti atd.). Procesní řízení tyto nedokonalosti překonává. Zároveň je vnímáno jako nástroj ke zvyšování efektivnosti.

Když se řekne „zavedení procesního řízení“, lidé si to spojí s úsporami nákladů v rámci celé firmy a s propouštěním. Cítí se ohroženi. Procesní řízení však představuje něco víc. Vezmeme-li to obecně, můžeme procesy ve firmě rozdělit na hlavní (core) a podpůrné. Současným trendem je outsourcing podpůrných procesů a specializace na procesy, které firmu živí a zároveň ji odlišují od ostatních firem.

Gartner definuje procesní řízení jako manažerský přístup pro řízení podnikových procesů za účelem zlepšení provozní výkonnosti a flexibility. Zahrnuje metody, metriky, přístupy a softwarové nástroje pro řízení a neustálé zlepšování činností a procesů v organizaci [Gartner1]. Každý proces musí mít definované zdroje, odpovědné pracovníky, vstupy a výstupy procesu, metriky a příslušné zdokumentování. Nesmíme zapomenout zdůraznit, že procesy musí podporovat podnikovou strategii (90% firem z ČR se zavedeným procesním řízením tak podle výsledků průzkumu skutečně z podnikové strategie vychází – viz níže).

V rámci přechodu na procesní řízení je velmi důležitá fáze definování a popisu procesů (Business Process Analysis, BPA). Příliš rozsáhlý popis všech procesů najednou potenciálně představuje zklamání v podobě časových průtahů či nesplnění projektových cílů. Organizace si může procesy definovat a navrhnout sama. Pokud však nemá dostatečné znalosti, pak je vhodné využít služeb konzultační firmy. V rámci projektového týmu vlastní zaměstnanci urychlují celý projekt díky znalostem fungování firmy. Jak se zdá, české firmy tuto variantu společné spolupráce využívají často a podle jejich mínění splňuje svůj účel.

Procesní řízení (Business Process Management, BPM) mimo jiné skutečně souvisí se změnou organizační struktury, nicméně tato změna neprobíhá jako „propustíme tolik a tolik lidí, a díky tomu ušetříme na mzdových nákladech“. Jde spíše o zprůhlednění kompetencí a odpovědností konkrétním rolím v podniku. Jakmile se vyřeší, kdo co dělá v procesu a kdo co má dělat, pak je jasné, že jsou také odhaleny přebytečné a nevyužívané lidské zdroje. Zároveň musí být v organizaci určen člověk, který bude nad procesním řízením dohlížet. Jak vyplývá z našeho průzkumu, může se jednat o samostatnou pozici nebo o další pracovní náplň ředitele informatiky.

Gartner [Gartner4] uvádí jako překážky při zavádění procesního řízení:

- 1) Vnímání BPM jako čistě technologické záležitosti
- 2) Vnitropodnikové rozporné přístupy k BPM
- 3) Zavádění BPM bez vhodné metodiky
- 4) Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- 5) Příliš obecný přístup
- 6) Nezajímavost vedení i pracovníků

Odpovědi respondentů průzkumu v ČR jsou částečně podobné. Mezi největší překážky podle jejich vyjádření patří:

- 1) Obavy a nechuť ke změnám
- 2) Příliš rozsáhle definovaný projekt a špatně popsání cíle
- 3) Malá podpora vedením firmy
- 4) Nezajímavost pracovníků

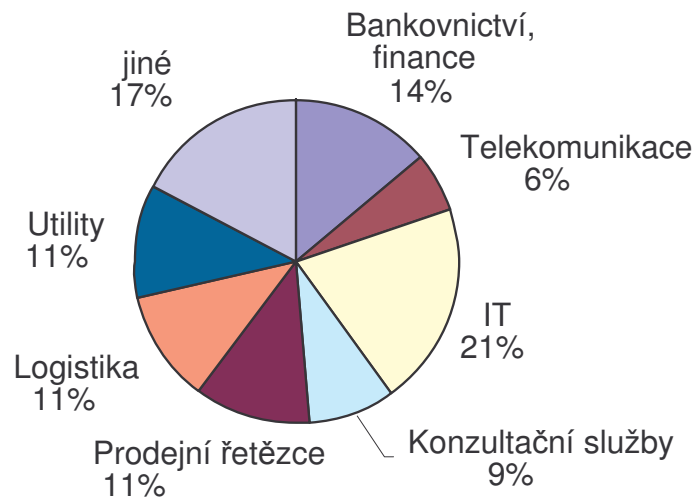
Z výsledků vyplývá, že kritickým faktorem úspěchu je přístup samotných zaměstnanců. Potvrzuje to i fakt, že 66% respondentů se zavedeným procesním řízením se trvale věnuje řízení firemní kultury.

A proč se české firmy rozhodly pro procesní řízení? Firmy vnímají BPM především jako nástroj pro zvyšování kvality služeb. 76% firem působí také na zahraničních trzích, kde je na kvalitu produktu kladen velký důraz. Procesní řízení (převážně podle ISO norem, Six Sigma a metodiky ITIL) a možnosti certifikace podle některých metodik představují pro tyto firmy nutnost.

Z výsledků průzkumu dále vyplynulo, že zavedení procesního řízení je pro 50% firem blízkou budoucností (horizont 1-3 let). Je proto otázkou, nakolik se do té doby získají tyto firmy kvalifikované pracovníky, nebo jak a s kým budou BPM zavádět.

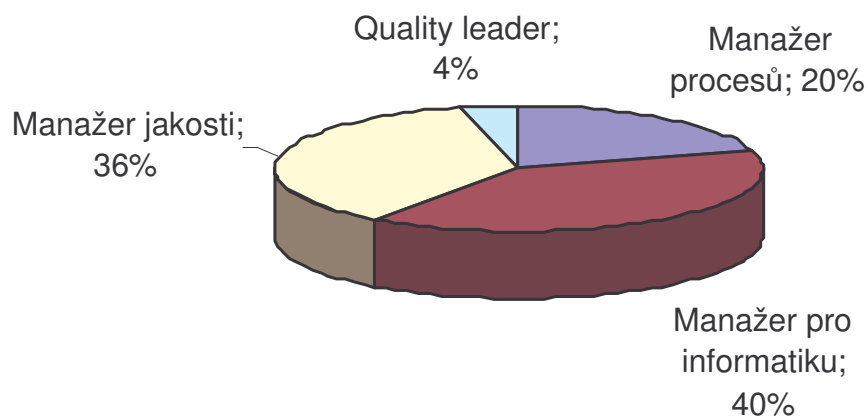
Podrobnější komentované výsledky průzkumu

Průzkum byl zpracován v průběhu května až června 2005. Na otázky o procesním řízení a reengineeringu procesů odpověděly střední a velké firmy, téměř bez výjimky působící na zahraničních trzích nebo se zahraniční účastí.



Obrázek 1 Rozdělení respondentů podle odvětví

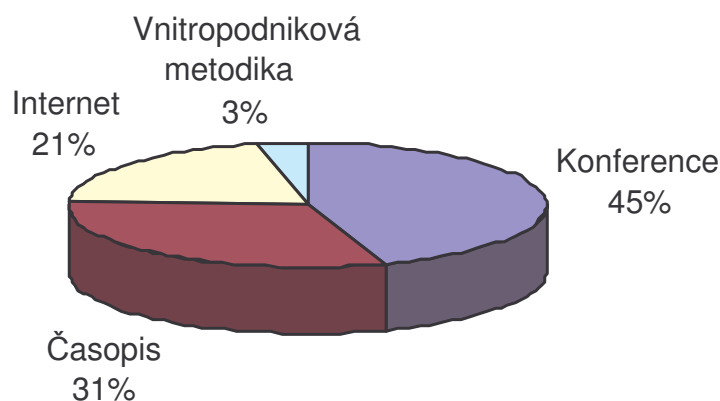
Odpovědnost za procesní řízení ve firmě



Obrázek 2 Zavedená pozice pro odpovědnost za procesní řízení ve firmě

Odpovědi na otázku „*kdo je odpovědný za procesní řízení ve firmě*“ ukázaly, že ve většině firem stále ještě převažuje „informatické pojetí“ procesního řízení. Nicméně dobrým znamením je, že v téměř stejném počtu případů je procesní řízení považováno za součást řízení jakosti. Jen (nebo dokonce již?) 20% firem pak má zavedenou pozici manažera procesů. Předpokládáme, že viditelný trend posunu chápání procesního řízení nikoliv jako technologické záležitosti se bude v budoucnosti dále prohlubovat.

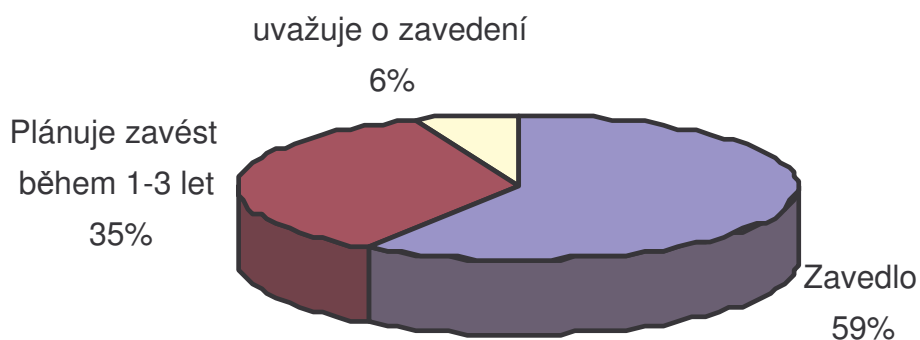
Zdroj informací o reengineeringu



Obrázek 3 Zdroj informací o reengineeringu

Drtivá většina firem čerpá informace o procesním řízení a reengineeringu procesů z odborných zdrojů (konference, časopisy...). Pětina firem uvádí zdroje obecně veřejné (internet) a pouze 3% má pro procesní řízení zavedenou vnitropodnikovou metodiku.

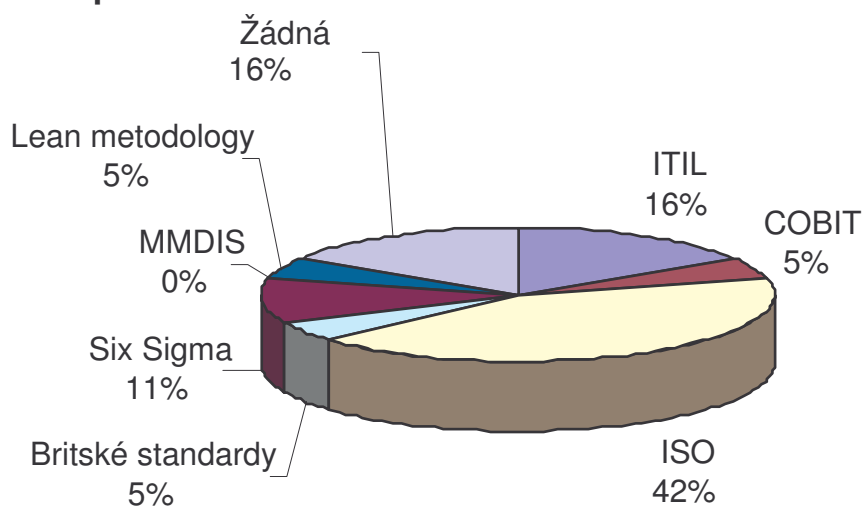
Stav procesního řízení firmy



Obrázek 4 Stav procesního řízení ve firmách

Nadpoloviční většina firem považuje své řízení za procesní. Více než třetina jich plánuje přechod na procesní řízení do tří let a jenom 6% se uvádí delší časový horizont.

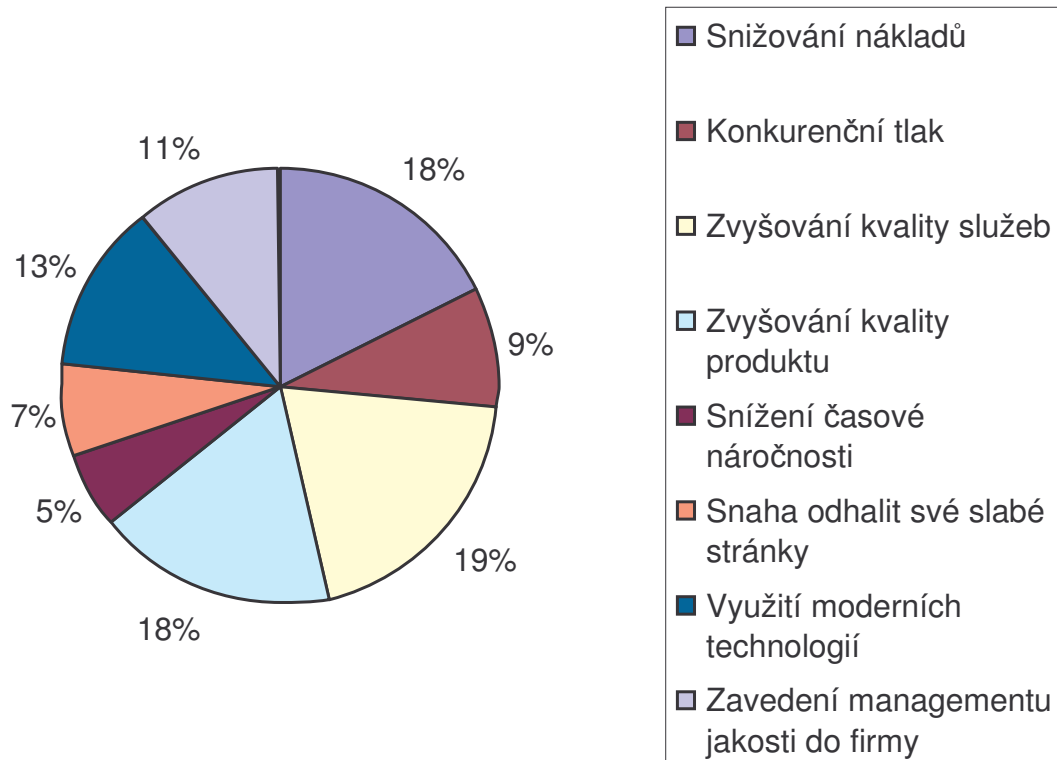
Metodika řízení procesů



Obrázek 5 Používaná metodika řízení procesů

Odpovědi na otázku po používané metodice procesního řízení poskytly opravdu zajímavé informace. Převažující podíl odpovědí „ISO“ dobře koresponduje s rozšířeným pojetím procesního řízení jako součásti řízení jakosti, jak ukázala první otázka (viz výše). Na ostatních uváděných metodikách je též dobře patrný stále ještě rozšířený technologický (resp. infromatický) akcent. 16% firem přitom přiznává, že k procesnímu řízení žádnou metodiku nepoužívá.

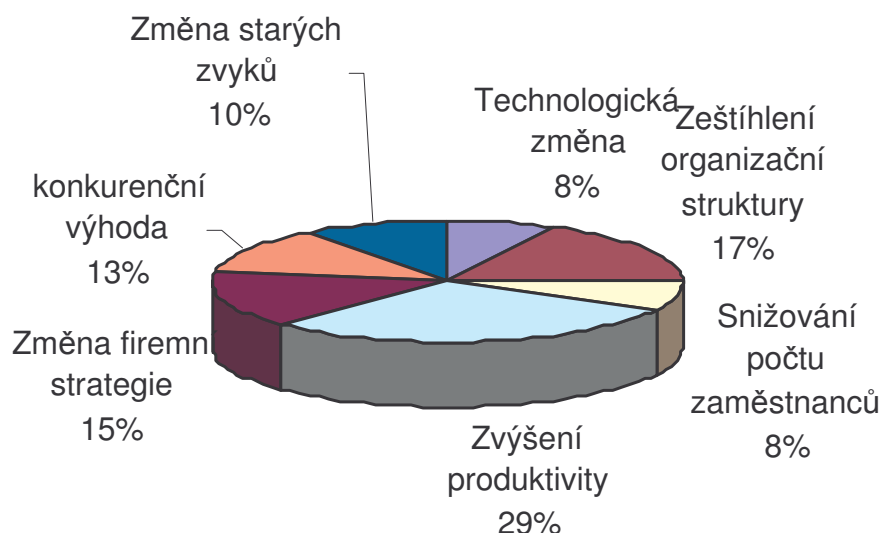
Důvody k přechodu na procesní řízení



Obrázek 6 Důvody k přechodu na procesní řízení

Nejčastěji udávanými důvody k přechodu na procesní řízení je zvyšování kvality a snižování nákladů. Za nimi následují důvody technologické a řídicí (zavedení řízení jakosti). Nejméně rozšířené jsou potom důvody pragmatické a situační, tedy konkurenční tlak a s ním související potřeba odhalit své slabé stránky a snížit časovou náročnost výkonu. Celkově tak výsledky jasně potvrzují, že o procesním řízení u nás stále rozhodují spíše motivy strategické a formální, než ty pragmaticky skutečné, obvyklé v zemích, odkud tento trend přichází.

Význam reengineeringu

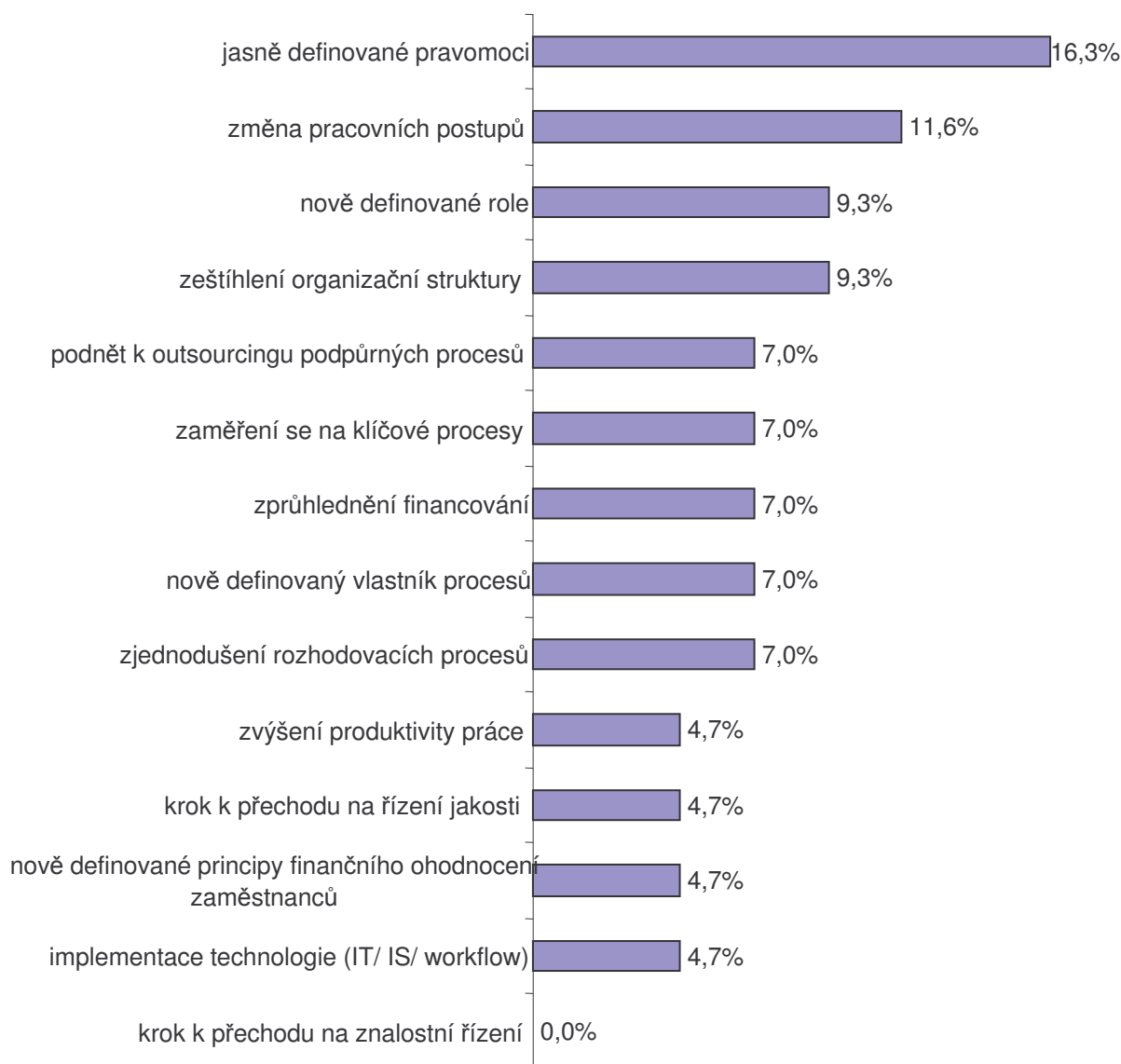


Obrázek 7 Význam reengineeringu

Otázka po hlavním významu reengineeringu a procesního řízení měla za cíl konfrontovat původní očekávání (viz předchozí otázku) s nabytými zkušenostmi. To přirozeně omezuje skupinu relevantních odpovědí jen na ty respondenty, kteří již nějakou zkušenost s procesním řízením mají. Přes toto omezení je však z odpovědí patrná korespondence především v převažujícím strategickém a formálním (i technologickém) pojetí procesního řízení.

Přínosy procesní změny

Otázka po detailních přínosech procesní změny doplnila předchozí dvě otázky. I zde, v uvažovaných přínosech je patrná jistá korespondence s odpověďmi na předchozí otázky. Jinak ponecháváme představu detailních přínosů bez komentáře – její hlavní význam přijde až v konfrontaci s výsledky opakování průzkumu v budoucnu.



Obrázek 8 Prínosy procesní změny

Další důležité poznatky průzkumu

V jednotlivých kapitolách výše je rozebíráno jen několik – těch klíčových - otázek a odpovědí na ně. Kromě výše uvedeného přinesl průzkum též další detailnější poznatky, z nichž ty nejdůležitější uvádíme na závěr:

- Délka projektu reengineeringu a doba přizpůsobení se novým změnám záleží částečně na velikosti firmy, ale v podstatě se jedná o kontinuální proces.
- V projektovém týmu 5-10 lidí pracují nezávislí konzultanti a vlastní zaměstnanci, kteří znají fungování firmy. Konzultanti se osvědčují.
- Metodika reengineeringu bývá zvolena firmou v přípravné fázi projektu nebo je doporučena konzultační společností.
- V čele projektu stojí řídicí komise, jsou stanoveny standardy komunikace v rámci projektu. Klíčovou osobou se ukazuje schopný projektový manažer zároveň jako

kritický faktor. Bez podpory top managementu by projekt nebyl úspěšný. Klíčovou fází projektu se ukazuje správně stanovený rozsah (příliš velký) cílů a návrh procesů.

- Polovina respondentů už využívá určitou formu outsourcingu (IT i neIT služby).
- Zdá se, že firmy se také nezapomínají věnovat změně podnikové kultury. Na lidech záleží, zda bude reengineering přijat (problémy: nechut' ke změně, malá zainteresovanost pracovníků).

Závěrem považujeme za nutné poděkovat jednak Grantové agentuře České republiky, jejíž podpora především umožnila průzkum realizovat a dále též všem účastníkům průzkumu v roli respondentů.

Jak je již zmiňováno v úvodu, průzkum bude pravidelně opakován a jeho výsledky jsou průběžně publikovány na již zmiňované stránce projektu <http://bpr.panrepa.org>. V nejbližším období chystáme orientaci průzkumu do organizací veřejné správy, kde je procesní řízení velmi aktuálním a současně také značně sporným faktorem současnosti.

Pro další podrobnosti lze projekt kontaktovat i e-mailově na adrese bpr@panrepa.org.

Václav Řepa působí jako vyučující na Katedře informačních technologií VŠE v Praze a jako konzultant ve firmě ITG. Je nositelem grantu GAČR č. 402/05/022, v jehož rámci byl průzkum zpracován a hlavním autorem jeho obsahu.

Jana Zámečnicková působí na Katedře informačních technologií VŠE jako doktorand, v rámci svých odborných aktivit současně pracuje i pro společnost Gartner. Průzkumu poskytla cennou technickou i odbornou pomoc při jeho přípravě a provedení.

Zdroje:

[Gartner1] Melenovsky, M., Sinur, J., Hill, J., McCoy, D.: Business Process Management : Preparing for the Process-Managed Organization

[Gartner2] Bell, Kraft: Cut time to market, boost quality, save cash: Ford blazed the trail, 2002, Gartner, ID:1002-0117

[Gartner3] Flint, D., Raskino, M.: Companies must seize control of their processes to stay competitive, 2005, Gartner, ID: G00125293

[Gartner4] Sinur, J., Thompson, J.: The Business Process Management Scenario, Gartner, 2003

[ŘEPA] Řepa, V.: Podnikové procesy – modelování procesů a informační systém podniku, Praha, Grada Publishing, 2005

[VEBER] Veber, J.-kol.: Management- základy, prosperita, globalizace, Praha, Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5