

PROCESNÝ PRÍSTUP PRI IMPLEMENTÁCII INFORMAČNÉHO SYSTÉMU

Bohuslav Martiško

Fakulta financií, Univerzita Mateja Bela, Cesta na amfiteáter 1, Banská Bystrica, Slovenská republika, email: bohuslav.martisko@umb.sk

Abstrakt:

V príspevku sa podáva definícia podnikového procesu (business process), stručne sa popisuje obsah jednotlivých fáz procesnej analýzy: identifikácia a definovanie jednotlivých procesov, optimalizácia procesov-využitie softvérových nástrojov (napr. Aris Toolset) a reinžiniering procesov (BPR).

Ďalej je stručná charakteristika synchronizácie BPR a implementácie informačného systému. Ako príklad sa uvádza prepojenie nástroja Aris Process Platform s jednotlivými fázami implementácie informačného systému mySAP Business Suite.

Abstract :

This contribution deals with a definition of business process and contains a brief content of appropriate phases closely related to process analysis, while these phases are postulated as follows: identification and definition of actual processes together with their optimizing with the use of Aris Toolset. However, this contribution deals with re-engineering of processes, as well and also contains a brief description of synchronizing of business processes (BPR) and information system implementation. An interconnection between Aris Process Platform Tool and appropriate phases related to mySAP Business Suite implementation represents an example of such implementation.

Kľúčové slová:

Podnikový proces (Business Process), kategorizácia podnikových procesov, Core Business, podporné (pomocné) procesy, ERP (Enterprise Resource Planning) systém, Business Consulting, modelovanie business procesov, BPR (Business Process Reengineering), detailný popis procesov (úrovne A,B,C), implementácia ERP systému, metodika ASAP.

ÚVOD

Niektorí autori [1], zaoberajúci sa riadením podnikov, veľmi dôrazne upozorňujú, že v súčasnej dobe už teória Adama Smitha je prekonaná. Podniky, ktoré chcú byť úspešné aj v budúcnosti, keď globalizácia ekonomiky nadobudne celosvetové rozmery, musia nahradiť starý prístup k riadeniu firmy novým, ktorého základom je procesný model. V oblasti organizácie práce to obyčajne znamená posun k plochým organizačným štruktúram, ktorých základom sú horizontálne prebiehajúce procesy.

V prípade, že sa firma rozhodne súčasne s reštrukturalizáciou aj implementovať nový informačný systém, doporučujeme nasledovný postup:

- previesť identifikáciu svojich procesov, zmapovať a popísať všetky podnikové procesy, urobiť ich kategorizáciu
- musíme prijať rozhodnutie, ktoré procesy zostanú zabezpečované organizáciou a ktoré budú nakupované ako služba (outsourcing). Tu je nutné mať k dispozícii popis procesov s hrubou mierou detailizácie - úroveň A.

- potom analyzujeme podrobnejšie len tie procesy, ktoré zostanú v organizácii a navrhne optimálny model ich fungovania. Prevedie sa ďalší stupeň ich detailného popisu - úroveň B.
- nasleduje výber informačného systému na základe stanovených kritérií (pokrytie procesného modelu štandardnými procesmi, spôsob spracovania- technológia, cena, referencie, ...)
- ďalej je nutné previesť posledný stupeň detailizácie jednotlivých činností podnikových procesov (v súlade s možnosťami už vybraného systému -úroveň C) a zabezpečiť synchronizáciu ich zavádzania do podnikovej praxe s implementáciou nového informačného systému. Tu je výhodné použiť metodiku implementácie, ktorú doporučuje implementačný partner. Obidve strany (dodávateľ a odberateľ) musia odsúhlasiť tzv. cieľový koncept implementácie.
- po odsúhlasení cieľového konceptu nasleduje dokončenie implementácie, školenie používateľov, zabezpečenie rutínnej prevádzky a rozvoj systému

V nasledujúcich kapitolách tohto príspevku si podrobnejšie vysvetlíme jednotlivé kroky tohto postupu. Budeme predpokladať, že sa jedná o modelovanie ekonomických procesov podniku a implementáciu podnikového systému (ERP-Enterprise Resource Planning).

1. DEFINÍCIA, IDENTIFIKÁCIA, POPIS A KATEGORIZÁCIA PROCESOV

Davenport [2] *definuje proces* ako skupinu logicky naviazaných úloh vykonávaných za účelom dosiahnutia podnikateľského výsledku. Proces je štruktúrovaná a merateľná skupina aktivít, ktorej cieľom je dodanie výsledku konkrétnemu zákazníkovi alebo trhu. Má veľký vplyv na spôsob práce v podniku. Veľmi jednoducho povedané je to tok práce postupujúcej od jedného pracovníka k druhému a v prípade väčších procesov z jedného oddelenia do druhého. Procesy je možné definovať na mnoho úrovniach, vždy však musia mať jasne vymedzený začiatok, určitý počet krokov a jasne vymedzený koniec.

Vlastník procesu je človek zodpovedný za bezproblémové efektívne fungovanie tohto procesu. Pretože procesy prechádzajú celou organizáciou, od jedného pracovníka k druhému, od oddelenia k inému oddeleniu, tak táto zodpovednosť by mala byť medzifunkčná. Na prvý pohľad sa možno zdá, že na plnenie týchto úloh bude potrebná ďalšia pracovná sila. V skutočnosti je vlastníctvo procesu iba ďalšia úloha, ktorou sú pracovníci poverení popri svojich pracovných povinnostiach. Vlastník procesu musí byť jednoznačne s procesom dôverne oboznámený, na jeho zabezpečenie sa podieľa podstatnou mierou a je životne zainteresovaný na jeho správnom fungovaní. Problematika vyplývajúca z vlastníctva procesu sa však líši od riadenia oddelenia alebo funkčného útvaru. Preto okrem funkčnej organizačnej štruktúry hovoríme aj o neformálnej procesnej riadiacej štruktúre.

Už bolo spomenuté, že každá organizácia by si mala *identifikovať (zmapovať) a popísať* všetky svoje procesy, vypracovať ich zoznam, ktorý sa použije pri tvorbe procesného modelu firmy. V prvej fáze je postačujúce popisy procesov robiť len na hrubej úrovni, ktorú si označíme ako *úroveň A*. Manažmentu firmy to umožní lepšie pochopiť fungovanie firmy z procesného hľadiska. Vzájomné vzťahy a väzby, ktoré boli doteraz prehliadané sa môžu ukázať ako životne dôležité pre fungovanie nielen konkrétneho procesu ale možno aj celej organizácie. A naopak, niektoré procesy sa ukážu ako zbytočné, zistia sa duplicitné činnosti. Tieto procesy je potrebné čím skôr zrušiť, potrebné činnosti zaradiť do iných procesov. V našich podmienkach, keď vo firmách prebieha veľký počet neefektívnych procesov a je veľká prezamestnanosť hlavne v administratíve, je obvyčajne výsledkom reinžinieringu znižovanie počtu administratívnych pracovníkov.

Proces definovaný na makroúrovni sa dá rozložiť na dielčie procesy, napríklad spracovanie objednávky, distribúcia tovaru a riadenie úverov klientom, ktoré sú síce podrobnejšie

definované, ale v zásade sú rovnaké v tom, že ide o zaznamenávanie toku práce postupujúcej od jedného človeka k druhému. Neexistujú žiadne pravidlá, ktoré by stanovovali ako všeobecne či konkrétne by mali byť procesy definované. V praxi na tom nezáleží, pretože dôležité je len to, aby špecifikované procesy predstavovali spojené a ucelené toky práce, aby sa na žiadne kroky nezabudlo a aby žiadne kroky neboli duplicitné alebo zbytočné. To isté platí pri definovaní *dielčích procesov*, ktoré by mali byť prirodzenými zložkami väčšieho celku.

Kategorizácia podnikových procesov

Z hľadiska ďalšieho postupu je veľmi dôležité urobiť kategorizáciu procesov vo firme. Aby sme ju mohli previesť, definujme si najprv kritériá. Ako prvé kritérium je vzťah procesu k hlavnému predmetu podnikania (poslaniu firmy). Doporučuje sa postupovať od konca, teda od koncového výrobku, produktu smerom k začiatku. Hlavné procesy, ktoré bezprostredne súvisia s „*core business*“ firmy, zvykneme pomenovávať tiež ako kľúčové alebo hodnototvorné.

Ďalej by sme mohli vytvárať podľa rôznych kritérií hierarchické úrovne ďalších procesných kategórií. Každý proces bude svojimi vlastníkami posúvaný do vyššej úrovne, ktorá mu skutočne prislúcha. Ľudský faktor tu zapracuje naplno, všetci sa snažia pripisovať tým procesom, na ktorých sa podieľajú, väčšiu dôležitosť. Definujme si ďalej druhé kritérium, a to vzťah k hlavnému procesu, teda aj bezprostredne k predmetu podnikania firmy alebo k hlavnej činnosti organizácie. Na základe tohto kritéria môžeme označiť určitú skupinu procesov ako *podporné (vedľajšie, pomocné)*. Sú to tie procesy, ktoré umožňujú (podporujú) bezproblémové fungovanie hlavných (kľúčových) procesov. A nakoniec nám zostali ešte *riadiace (manažérske) procesy*, ktoré manažujú tieto dve skupiny procesov.

2. ROZHODNUTIE O OUTSOURCINGU VYBRANÝCH PROCESOV

Outsourcing, ako strategický organizačný nástroj, môžeme zdefinovať ako nákup vybraných činností a služieb od externého špecializovaného dodávateľa. Vlastné slovo *outsourcing* môžeme rozložiť na *out-resource-using*.

Je veľmi dôležité položiť si otázku, ktoré skupiny procesov v rámci našej kategorizácie sú vhodné na outsourcing. Procesy, ktoré patria do prvej skupiny priamo súvisia s hlavným predmetom podnikania firmy, nie sú vhodné na outsourcing. Veď firma sa nemôže vzdať hlavného predmetu podnikania, teda tieto procesy nemôže nakupovať od externého poskytovateľa ako službu. To by bolo pre ňu veľmi rizikové, túto oblasť si musí zabezpečiť vlastnými prostriedkami.

Podobne procesy, ktoré sme si zaradili do skupiny riadiacich činností, musia zostať plne v kompetencii manažmentu firmy. Iste by nebolo vhodné, keď by rozhodovacie činnosti firmy prešli na iný subjekt.

Keď sa však zamyslíme nad podstatou skupiny pomocných (podporných) procesov, tak z charakteru týchto činností vyplýva, že ich môžeme vysunúť von z firmy a výsledok činnosti takto outsourcovaných procesov nakupovať ako službu. Takto je vhodné zabezpečiť výkon činností, ktoré napr. súvisia so strážnou službou, upratovacími službami, zabezpečením špeditérskych služieb špecializovanou dopravnou firmou a pod. Tieto procesy sa skladajú z pomerne jednoduchých činností a aj v našich regionoch sa už pomerne často objavujú tendencie nakupovať tieto činnosti vo forme služby od špecializovaných organizácií. Trochu iná je situácia, keď predmetom pomocných procesov sú pomerne sofistikované činnosti, ako napr. zabezpečenie prevádzky informačného systému, administrátorské práce týkajúce sa operačného a databázového systému. Tu ešte na Slovensku panujú predsudky voči zabezpečeniu týchto procesov pomocou niektorého outsourcingového modelu [3]. Priestor na rozhodnutie, ktorý z existujúcich modelov (prípadne ich kombináciu) si zvolíme pre spracovanie procesov súvisiacich so zabezpečením informačných potrieb firmy, je práve

teraz. V prípade, že si zvolíme model ASP, alebo BSP tak nemusíme zabezpečovať určité činnosti (napr. inštaláciu hardvérovej a softvérovej platformy, ako aj inštaláciu samotného aplikačného softvéru – IS, prípadne ďalšie činnosti). V každom prípade však musíme zabezpečiť implementáciu informačného systému do života firmy.

Pre prijatie rozhodnutia, ktoré procesy vytesníme von z firmy, musíme mať k dispozícii minimálne popis procesov na úrovni *podrobnosti A*. To znamená, nemusíme mať detailne popísané všetky činnosti daného procesu. Pre rozhodnutie stačí, keď daný proces patrí do kategórie podporných procesov a máme k dispozícii víziu manažmentu firmy o budúcej organizačnej štruktúre (strategický plán), súčasne s už spomenutým popisom procesu na úrovni A. Kritériom nemusí byť vždy nákladovosť zabezpečenia procesu, keď už sa dívame na náklady, tak by sme mali porovnávať aj kvalitu. Už tým, že z firmy vylúčime napr. 10% procesov, ktoré sa rozhodneme nakupovať od externých dodávateľov, výrazne odľahčíme manažmentu. Riadiacim štruktúram týmto vytvoríme väčší priestor pre kvalitné manažovanie procesov, ktoré vo firme zostali. Túto skupinu procesov potom podrobíme ďalšej analýze.

Outsourcing, alebo zabezpečovanie skupiny procesov externým poskytovateľom je bežný napr. v USA, začína sa rozvíjať aj v západnej Európe, ale v Čechách a hlavne na Slovensku je ešte len v začiatkoch.

3. ANALÝZA PROCESOV (ÚROVEŇ A) A HRUBÝ NÁVRH OPTIMALIZOVANÉHO PROCESNÉHO MODELU FIRMY

Skupinu procesov, ktorú sa rozhodneme ponechať vo firme, musíme ďalej podrobnejšie popísať. *Úroveň B*, tak sme označili strednú mieru popisu procesov, môžeme definovať ako podrobnú charakteristiku jednotlivých činností, ktoré patria do procesu. Takto spracované procesy potom vložíme do špeciálneho softvéru pre analýzu, simuláciu a modelovanie procesov. Už aj na našom trhu je väčší výber týchto softvérov. Doporučujeme sa však v tejto fáze (ak sme už služby business konzultingu nevyužili skôr) obrátiť na špecializovanú konzultačnú firmu, ktorá má skúsenosti s procesným riadením. Keď si pre tieto činnosti vyberieme na základe referencií v obore, v ktorom podniká naša organizácia, renomovanú svetovú firmu, zabezpečíme tým aj prenos zahraničného know-how do našej firmy, čo v súčasnej dobe je pre každú slovenskú (alebo českú) firmu veľmi potrebné. Veď naše firmy sa musia pokúsiť expandovať minimálne na trhy EÚ. Bez toho, aby svoje výrobky vyvážali do zahraničia, nemôžu na tak malých národných trhoch zabezpečiť svoj rast. A to im ešte aj z týchto trhov ukrojí zahraničná konkurencia. Vidíme teda, že naše firmy potrebujú svetový know-how. Tento získajú jednak už cestou business konzultingu, ktorý bude zabezpečovať vybraná konzultačná firma, ale aj správnym výberom vhodného ERP systému. Napr. firma IDS-SHEER sa na tohtoročnom veľtrhu CeBIT 2005 prezentuje novým softvérovým nástrojom pre business konzulting ARIS Process Platform s riešeniami pre SAP NetWeaver, Compliance Management a Corporate Performance Management [4]. O ďalších produktoch a aktivitách firmy IDS-SHEER sa môžeme dozvedieť z jej webovej stránky [5]. Služby zahraničných firiem, ktoré na Slovensku majú svoje pobočky, by som doporučoval pre konzultačnú činnosť využiť na prvom mieste hlavne z toho dôvodu, že tu dochádza k prenosu už spomenutého a v súčasnosti nevyhnutného zahraničného modelu fungovania firmy do našich spoločností. Pre menšie firmy sú však tieto služby pomerne drahé. Už aj na českom a slovenskom trhu existujú organizácie, ktoré robia podobné činnosti. V prípade, keď chceme zachovať nezávislosť poradenskej činnosti od záujmov jednotlivých softvérových firiem, doporučujem vybrať si konzultačné firmy, ktoré sú úzko napojené na české [6] alebo slovenské vysoké školy [7]. Nezávislosť a prepojenie na akademické prostredie dáva zákazníčkovi istotu správneho, komplexného a integrovaného prístupu pri business konzultingu.

4. VÝBER INFORMAČNÉHO SYSTÉMU

Samotné výberové konanie informačného systému je veľmi dôležitá činnosť. Vybraný ERP systém by mal firme vyhovovať minimálne na 10 rokov, samozrejme s aplikovaním príslušných upgradov podľa doporučenia implementačnej firmy (alebo výrobcu). Je to tiež pomerne významná investičná akcia, napr. pre veľkú firmu (na slovenské pomery) náklady môžu oscilovať okolo 100 mil. korún. Z týchto dôvodov sa doporučuje zostaviť výberovú komisiu, ktorá je zložená z pracovníkov firmy a odborníkov z externej nezávislej konzultačnej organizácie [6], [7]. Viest' výberové konanie len samotnými pracovníkmi firmy používateľa sa nedoporučuje, lebo títo ľudia nemôžu byť kvalitnými oponentami voči záujemcom o dodávku ERP systému. Také výberové konanie možno ani nikdy nerobili. Naproti tomu implementačné firmy majú pomerne veľké skúsenosti s úskaliami výberových konaní, poznajú slabé stránky svojich produktov a vedia ich tiež „zamaskovať“. Sú aj dobrí psychológovia, skrátka je veľmi veľká pravdepodobnosť, že druhú stranu dotlačia tam, kam ju chcú mať. A to by nebolo dobré pre objektívny výber informačného systému. Stručne načrtnem niektoré zásady, ktorých je dobré sa držať.

Predpokladajme, že napr. veľká slovenská firma sa chce podrobiť reštrukturalizácii, má prevádzky rozmiestnené po celom Slovensku a v súlade s dnešnými trendami chce centralizovať svoj informačný systém, do ktorého by malo pristupovať asi 1000 používateľov. Výberové kritériá by sme mohli definovať nasledovne:

- prvé kritérium - technologická úroveň ERP systému. Musíme sa zamerať hlavne na 3 úrovňovú architektúru klient/server s požiadavkou na tenkého klienta. Dôležité je, aby „tenký klient“ bol integrálnou súčasťou samotného ERP systému. Tu si treba dávať pozor na tzv. „nepravých tenkých klientov“, ktoré sa realizujú pomocou ďalších nadstavbových systémových softvérov (napr. Citrix, terminál server,...). Spravidla k tomuto riešeniu siahajú firmy, ktoré majú k dispozícii len 2 úrovňový aplikačný softvér. V prípade, keď by sme v tomto bode urobili kompromis a trvali by sme na dôslednom centrálnej spracovaní, pravdepodobne by sme mali veľké náklady na zabezpečenie komunikačných liniek - kvalita a prenosová kapacita. Celé takéto riešenie by bolo veľmi technologicky zložené, používal by sa väčší počet špecializovaných hardvérových a softvérových serverov, z čoho vyplýva väčšie percento poruchovosti. V takejto architektúre sa tiež dá očakávať dlhšia doba odozvy, zabezpečenie bezpečnostnej politiky by bolo veľmi zložené.
- ako druhé kritérium, podľa ktorého by sme IS vyberali, je čo najväčšia množina procesov, ktorá vznikne prienikom množiny procesov, zahrnutých v našom procesnom optimalizovanom modeli (miera podrobnosti B) s množinou štandardne podporovaných procesov v ERP systéme. V prípade, že napr. po určitých kompromisoch, ktoré sú zo strany firmy objednávateľa vítané, nám dosiahne pokrytie požiadaviek firmy štandardnými procesmi ERP systému hodnotu 80% (porovnanie robíme na strednej úrovni podrobnosti B), tak takýto systém je výhodné kúpiť. Keď by sme toto porovnanie robili na tretej úrovni podrobnosti procesov C, tak by sme v krajnom prípade ani nemuseli nájsť na trhu ERP systém, ktorý by vyhovoval našim požiadavkám. Preto si treba dať pozor, aby sme si zadefinovali presné a jasné kritériá na popis detailov jednotlivých úrovní v procesnej analýze (úrovne podrobnosti A,B,C).
- otvorenosť systému je dôležitá vlastnosť, aby sme vedeli čo najrýchlejšie a s minimálnymi nákladmi doprojektovať zvyšných 20 % špecifických procesov. Takto upravený systém by nemal sťažovať inštaláciu nových verzií (upgrade).
- cena systému a poplatok za údržbu. Toto je veľmi dôležité kritérium, ale netreba ho dávať na prvé miesto, pred technologické kritérium a procesné pokrytie - druhé

kritérium. Dajú sa dohodnúť rôzne formy financovania, ale ťažko donútime dodávateľa, aby zmenil architektúru systému.

- technologické referencie systému
- iné kritériá pre nedostatok priestoru nie je možné podrobnejšie rozvádzať

Výsledkom výberového konania je podpísanie zmluvy s dodávateľom systému. Mať „dobrú“ zmluvu je veľmi dôležité, preto doporučujeme pri jej formulovaní po stránke odbornej a právnej spolupracovať s poradenskými organizáciami [7].

5. SYNCHRONIZÁCIA DETAILNÉHO NÁVRHU PROCESOV „ÚROVNE C“ S IMPLEMENTÁCIOU INFORMAČNÉHO SYSTÉMU A S REŠTRUKTURALIZÁCIOU FIRMY

Po úspešnom výberovom konaní, keď už poznáme možnosti informačného systému, ktorý budeme implementovať a máme aj podpísanú zmluvu s implementačným partnerom, musíme pristúpiť k detailnému návrhu budúcich business procesov na úrovni C. Je veľmi dôležité, aby sme túto činnosť zosynchronizovali s postupom implementácie podľa firemnej metodiky implementačnej firmy a tak isto s reštrukturalizáciu firmy, podľa predstáv vrcholového manažmentu. Pri synchronizácii týchto troch skupín veľmi zložitých činností je nutné, aby všetky zainteresované strany boli ešte pripravené na kompromisy.

Veľké ERP systémy majú prepracovanú svoju vlastnú metodiku implementácie. V nasledujúcej časti uvedieme stručnú charakteristiku implementácie softvérových produktov firmy SAP pomocou metodiky ASAP, ktorá je podporovaná softvérovým riešením Solution Manager. Uvedená metodika ASAP pozostáva z piatich fáz:

- príprava projektu,
- cieľový koncept projektu,
- realizácia projektu,
- príprava produktívne prevádzky,
- zahájenie produktívnej prevádzky a údržba systému.

Z hľadiska kapacitných možností tohto príspevku nejdeme podrobne opisovať obsah jednotlivých fáz. V prípade potreby si to čitateľ môže bližšie pozrieť na webovej stránke firmy SAP. Aby sme dokončili hlavnú myšlienku našich úvah, zameriame sa na druhú fázu, teda cieľový koncept projektu. Výstupom tejto fázy je dokument, ktorý veľmi podrobne hovorí o tom, ako budú zabezpečené procesy informačným systémom firmy. Pod tento dokument, ako znak súhlasu s jeho obsahom, je nutné získať podpisy vrcholového vedenia oboch firiem, dodávateľa aj odberateľa. Od momentu, ako bola podpísaná zmluva, a v prípravnej fáze projektu sa ustanovil spoločný tím odborníkov z odberateľskej a implementačnej firmy, začína tento tím pracovať na detailnom návrhu procesov. Ide o to, aby sa miera podrobnosti procesov na úrovni C dala zrealizovať v informačnom systéme. Ku každej činnosti úrovne C musí existovať podpora informačného systému, ktorá je vyjadrená návrhom obrazovky používateľa, s konkrétnym obsahom polí a činnosťou systému. Teraz sa vlastne tvorí do detailu priebeh jednotlivých procesov. Až po tejto fáze budeme vedieť konkrétnu náplň práce jednotlivých pracovníkov, budeme presne poznať ich počet. Tieto údaje sú zasa nevyhnutné na to, aby sme reštrukturalizáciu firmy dotiahli dokonca. Keď nabehneme na poslednú fázu, zahájenie produktívnej prevádzky, musíme mať už reštrukturalizáciu firmy v podstatných častiach urobenú.

ZÁVER

Na záver by som chcel pripomenúť, že pri reštrukturalizácii firmy, výbere a implementácii podnikového informačného systému je nutné doržiat osvedčené postupy a zásady. Niektoré zásady boli spomenuté v tomto príspevku, ale pre podnikových manažérov by som

doporučoval ešte aj literatúru napr. [8]. Hlavnou zásadou pri uvedených činnostiach by ale mala byť spolupráca podnikového manažmentu firmy s konzultačnými spoločnosťami, ktoré v týchto činnostiach majú praktické skúsenosti, v uvedenej oblasti majú teoretický prehľad, sú nezávislý na jednotlivých dodávateľoch IS/ICT a poznajú aj situáciu na trhu informačných systémov [6], [7].

Na druhej strane zasa nie je dobré preceňovať, fetišizovať teóriu v oblasti procesného modelovania. Spomeniem jeden výstižný príklad. V postsocialistických štátoch so zmenou ekonomiky by mala nastávať aj zmena riadenia firiem. Všade počujeme o uplatňovaní zahraničného know-how. Napr. jedna veľká poľská firma si dala urobiť optimalizáciu fungovania procesov renomovanej anglickej konzultačnej firme. Tento „optimálny model“ sa aj zaviedol do praxe, ale po reštrukturalizácii firma tieto zmeny „nezvládla“ a skolabovala. Teda aj veľa dobrého môže uškodiť, hlavne keď sa neberú do úvahy ďalšie kritéria, ako napr. sociálna situácia v regióne, kde firma podniká, do ktorého regiónu hlavne vyváža svoje výrobky, vzdelanostná úroveň pracovníkov firmy (všetkých nemôžem vymeniť), technologická a legislatívna úroveň širšieho ekonomického priestoru, atď.

Napriek týmto negatívnym javom si myslím, že zahraničné technológie, modely, know-how naše firmy musia prebrať, ale s rozumom a citom.

LITERATÚRA

- [1] HAMMER M., CHAMPY J.: Reengineering – radikální proměna firmy, Management Press, Praha 1996, 2. vydanie
- [2] DAVENPORT T.H., SHORT J.E.: The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, Sloan Management Review 1990
- [3] MARTIŠKO, B.: Outsourcingové modely a prevádzka informačného systému. Zborník konferencie „Tvorba softwaru 2003“, str. 85-91, Česká společnost pro systémovou integraci-severomoravská pobočka, 28. 5. – 30. 5. 2003, VŠB – TU Ostrava.
- [4] <http://www.ids-scheer.com/international/english/press/42614>
- [5] <http://www.ids-scheer.sk/>
- [6] <http://www.itg.cz/index.htm>
- [7] <http://www.sssi.sk/>
- [8] VRANA I., RICHTA K.: Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systému, ISBN 80-247-1103-6, Grada, Praha 2005