

Optimalizace jako servis

Má výrobní podnik sílu provést optimalizaci procesů vlastními silami?

Vladimír Bartoš

Který z výrobních podniků může prohlásit, že funguje naprosto výtečně a nepotřebuje žádné zlepšování? Každý se chce zlepšovat, a protože výrobní firma je především o podnikových procesech, týká se téměř každá příležitost ke zlepšení podnikových procesů.



Změna vyžaduje energii a tu může v tomto případě dodat pouze člověk. V praxi jsem se setkal jen s malým množstvím výrobních firem, které mají přímo mezi svými zaměstnanci lidi nabité energií pro realizaci změn. A pokud už tací lidé existují, ještě méně firem je schopno je vyčlenit z pracovního procesu a poskytnout jim čas a pravomoci tolik potřebné k realizaci změn. Změny má totiž jen málokdo rád, takže se vždy najde daleko větší množství oponentů než zastánců. Pokud tedy není výrobní podnik schopen provádět změny vedoucí ke zvyšování efektivity vlastními silami, musí hledat externí zdroje.

Jací partneři připadají v úvahu pro poskytnutí optimalizace jako služby?

V první řadě jsou zde velké i malé poradenské firmy, které se chlubí schopnostmi dodat re-engineering procesů. Velkým renomovaným firmám nelze upřít kvalitní metodiky pro provádění změn procesů, které byly vyvinuty kdesi v zahraničí, jejich konzultanti v nich byli proškoleni a mohou být s úspěchem uplatňovány i v českých a slovenských podnicích. Metodika a dokumentace jsou však jen nástroje pro provádění změn. Změnu vedoucí ke zlepšení výsledků je nejprve nutné vymyslet.

A toho jsou schopni jen konzultanti s určitými vlastnostmi.

Jaké vlastnosti musí mít konzultant – hybrid změny podnikových procesů?

- Musí mít **zkušenosti** z mnoha jiných firem.
- Musí být **kreativní**.
- Musí umět své **zkušenosti aplikovat** v konkrétním cílovém prostředí.
- Musí mít **vědomosti o aktuálních trendech a světových standardech**.

Nemohu vyloučit, že ve velkých poradenských firmách tací lidé existují, v praxi jsem se však setkal spíše s konzultanty bez potřebných zkušeností, a ty jsou, bohužel, nutnou podmínkou pro tuto činnost.

Dále existují malé poradenské firmy i jednotlivci, kteří na sklonku své kariéry zatoužili po nezávislém životě, tak si zvolili roli poradce. Zde je nabídka bohatá, ale její kvalita se velmi liší. Je však možné najít skutečně zkušeného poradce s dlouhým profesním životopisem, který je kreativní a je schopen identifikovat příležitosti ke zlepšení i popsat cílový tvar podnikového procesu. Slabším místem mohou být vědomosti o aktuálních světových trendech a využívání nástrojů pro řízení změny.

Jaké nástroje mohou při optimalizaci pomoci?

Na trhu existuje celá řada SW, které vám umožní definovat zdroje, přiřadit je činnostem, přidávat výsledky činností, všechny subjekty důsledně provázat a pak generovat schémata případně je tisknout na velké formáty papíru. Některé z použitelných produktů jsou dokonce k dispozici zdarma. Lze je využít jak k analýze stávajícího stavu, tak i k návrhu cílového stavu.

Porádá zde však o hloupé nástroje, které budou pouze zobrazovat to, co zdefinoval člověk. A v tom je právě kámen úrazu těchto nástrojů. Do jaké hloubky při analýze jít? Co je ještě činnost a co už je jen dílčí úkon? Jak udržet napříč celou analýzou vyváženost, aby v některých procesech schémata nepřetékala dílčími úkony a v jiných nezůstávala jen na povrchu?

Zkuste někdy vzít do ruky takové schéma od cizího konzultanta a pochopit, jak popsané

procesy reálně vypadají. Několik takových jsem studoval a musím říci, že efekt odvedené práce nebyl dostatečný. Možná, že záleží na poslání vypracované dokumentace. Možná, že tyto nástroje jsou efektivní, pokud se v nich vytváří podklady k programování.

Já pracuji v oboru implementace informačního systému, který již rozhodující podnikové procesy v sobě obsahuje. Potřebuji se rychle zorientovat v podnikových procesech výrobní firmy, identifikovat slabiny, navrhnout rámcové řešení včetně změn procesů a určit přínosy. Pro tento účel se mi zdá daleko efektivnější využít dobře strukturovaný text doplněný mapami procesů sloužícími pouze pro doplňkové znázornění vazeb mezi nimi.

Co by mělo být výsledkem optimalizace?

Příliš často jsem se setkal s projekty, v nichž si zadavatel nechal od renomované firmy za velké peníze vypracovat reengineering procesů, a celá obsáhlá dokumentace skončila v šuplíku. Přitom je zřejmé, že výsledkem by měly být reálné změny procesů a ještě lépe změřené efekty změn. Jak ale změny prosadit?

Pokud jsme říkali, že k prosazení změny je většinou potřeba externí zdroj energie, nabízí se nám dodavatel informačního systému.

Pokud zvolíme kvalitního dodavatele s dobrým informačním systémem, můžeme pokrýt všechny nutné podmínky úspěchu:

- Konzultanti dodavatele mají zkušenosti z mnoha podobných firem, jsou kreativní, mnohokrát již aplikovali své zkušenosti v konkrétním prostředí jiných výrobních firem a viděli efekty provedených změn. Jejich informační systém, pokud patří ke světové špičce, obsahuje aktuální trendy a světové standardy a autorská firma konzultanty distributora neustále školí v nových verzích.
- Spojením reengineeringu s implementací nového systému získává výrobní firma i nástroje pro měření efektů. Už jenom zprovoznění nového informačního systému je jasným signálem, že ke změnám došlo, protože jinak by nebylo možné systém provozovat. Dobré informační systémy obsahují i nástroje pro zobrazení podnikových procesů ve schématech a hlavně metriky pro průběžné měření efektů provedených změn.

Takže lze zabít dvě mouchy jednou ranou. Optimalizaci jako servis může dodat dodavatel informačního systému současně s jeho implementací. Musí ale nasadit na projekt

konzultanty, kteří jsou skutečnými osobnostmi a dokáží čelit konzervativním zaměstnancům zadavatele.

Toto je velká výzva pro všechny dodavatele informačních systémů. Daří se ji uchopit jen firmám, které jsou na trhu desítky let, dodávají stále stejný ERP systém, mají nízkou fluktuaci konzultantů a průběžně je vzdělávají. Konzultantské osobnosti jsou při tom drahé, takže je firma nemůže prodávat na trhu za 10 000 Kč za člověkodenní. Věřte ale, že jeden člověkodenní takového konzultanta nelze vyvážit ani pěti člověkodny konzultanta průměrného. ■



Autor článku je ředitelem podpory prodeje, Minerva Česká republika.

Vladimír Bartoš

Inzerce



Technologie pro inovaci

+

internetový portál

www.cad.cz

aktuální informace o CA.. technologiích



CCB

vydavatelství
grafické studio
tiskárna
webservis



Speciální vydání časopisu IT Systems



Exkluzivně světem golfu



Top styl magazin pro Brno



S přehledem ve světě podnikové informatiky



Průvodce světem průmyslu