

# **Business process reengineering praktická příručka**

Mike Robson - Philip Ullah

# Obsah

<b>1. METODOLÓGIA PODNIKOVÉHO REENGINEERINU - ROBSON/ULLAH.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ÚVOD DO REENGINEERINU PODNIKOVÝCH PROCESOV.....</b>	<b>3</b>
<b>3. RIADENIE PROCESOV .....</b>	<b>3</b>
<b>4. HLAVNÉ ZÁSADY REENGINEERINU PODNIKOVÝCH PROCESOV.....</b>	<b>5</b>
4.1 INFORMÁCIE O BPR .....	5
4.2 PRIPRAVIŤ SI JASNÝ POSTOJ NA RIEŠENIE PERSONÁLNYCH OTÁZOK .....	5
4.3 FÁZY PROJEKTU BPR.....	6
<b>5. PREDPOKLADY ÚSPECHU.....</b>	<b>6</b>
<b>6. ÚLOHY A ZDROJE.....</b>	<b>7</b>
6.1 VLASTNÍK PROCESU .....	7
6.2 LÍDER TÍMU .....	7
6.3 SPROSTREDKOVATEĽ .....	7
6.4 EXTERNÝ KONZULTANT .....	8
6.5 KOORDINÁTOR .....	8
6.6 ČLENOVIA TÍMU .....	8
6.7 VÝCVIK A ŠKOLENIE .....	9
6.8 INFORMAČNÉ TECHNOLOGIE.....	9
<b>7. ŠTRUKTÚRNE USPORIADANIE REENGINEERINU PODNIKOVÝCH PROCESOV .</b>	<b>9</b>
7.1 STANOVENIE ZÁKLADNÝCH PRAVIDIEL .....	9
7.2 DEFINOVANIE A ODSÚHLASENIE ZMYSLU PROJEKTU PRE CELÚ ORGANIZÁCIU .....	9
7.3 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPECHU PROCESOV - 8. ....	10
7.4 DEFINOVANIE KĹÚČOVÝCH PODNIKOVÝCH PROCESOV .....	10
7.5 VÝBER PROCESOV PRE REENGINEERING.....	10
7.6 MENOVANIE KONKRÉTNÝCH TÍMOV PRE REENGINEERING.....	10
<b>8. POCHOPENIE PROCESOV .....</b>	<b>10</b>
<b>9. MAPOVANIE PROCESOV .....</b>	<b>11</b>
9.1 ŠTRUKTÚROVANÁ PROCESNÁ ANALÝZA.....	11
<b>10. NÁSTROJE.....</b>	<b>12</b>
10.1 TVORIVÉ MYSLENIE.....	12
10.2 PROCESNÉ KATALYZÁTORY .....	12
10.2.1 <i>Informačné technológie</i> .....	12
10.2.2 <i>Ľudské zdroje</i> .....	12
<b>11. PRINCÍPY .....</b>	<b>13</b>
11.1 APLIKÁCIA PRINCÍPOV REENGINEERINU .....	13
11.2 METÓDY ZDOKONALOVANIA PROCESOV.....	14
<b>12. RIADENIE ZMIEN.....</b>	<b>15</b>
12.1 ORGANIZÁCIA.....	15
12.2 PRACOVNÉ SKUPINY .....	15
12.3 JEDNOTLIVCI.....	16
<b>13. ZÁVER.....</b>	<b>16</b>

# 1. Metodológia podnikového reengineeringu - Robson/Ullah

Stáť na mieste v meniacom sa svete v skutočnosti znamená vracat' sa späť a zaslepene obhajovať *status quo* je pravdepodobne tým najnebezpečnejším postojom.

Mike Robson - Philip Ullah - Praktická príručka podnikového reengineeringu.

## 2. Úvod do reengineeringu podnikových procesov

BPR je nástroj, ktorý je koncipovaný k tomu, aby pomáhal v podmienkach, kedy je potrebné **rozsiahle** zdokonalenie, ktoré sa nedá dosiahnuť v rámci existujúcej podoby procesov. BPR slúži na dosahovanie **obrovských výhod** za účelom lepšieho **uspokojovania potrieb zákazníka** a **zvyšovania výkonnosti podniku**. Výkonnosť znamená robiť veci správne a efektívnosť znamená robiť správne veci.

Zahájenie BPR v podniku je vyvolané :

1. Konkurencia už začala
2. Vizionársky šéf
3. Hrozba nebezpečia

BPR je tvorba úplne nových a efektívnych podnikových procesov, nepozerajúc na to, čo bolo predtým. BPR je náhrada súčasných procesov procesmi, ktoré sú pre zákazníka a pre organizáciu omnoho efektívnejšie. BPR je nepretržitý proces organizačných zmien a organizačného rozvoja. BPR musí rešpektovať kultúru organizácie. Pri BPR musí byť vytvorená správna infraštruktúra a mala by dopĺňať aj iné techniky v podniku. Správne zvládnutie BPR vyžaduje pochopenie skutočnej povahy metódy a toho, čo vyžaduje v oblasti nového myslenia, ďalej je dôležité pochopiť ako BPR zapadá do celkového kontextu procesu organizačnej zmeny a je potrebné obratné vedenie.

Ak chceme BPR vykonávať úspešne :

1. Musia sa ľudia zbaviť starého pozerania na procesy.
2. Musia spochybnit' doterajšie predpoklady. Pri BPR platí - nič nie je posvätné a nedotknuteľné.
3. Technika BPR vyžaduje tvorivé schopnosti.
4. Technológia je iba jeden z faktorov, ktorý umožňuje radikálnu zmenu. IT je služobníkom BPR, nie jej pánom. Odborníci na IT by mali zaujímať svoje miesto v pracovnom tíme, nie ako jeho vedúci, alebo iniciátori zmien, ale ako súčasť tímu.

Úspešné vykonávanie BPR je závislé na :

1. Správnom používaní princípov riadenia podnikových procesov.
2. Aktivitách spojených s riešením problémov.
3. Aplikácii techník organizačného rozvoja.
4. Úplnom riadení akosti.
5. Najnovších efektívnych metódach motivovania, riadenia a vedenia ľudí.

## 3. Riadenie procesov

Vedecké riadenie 19. storočia - F.W.Taylor, Henri Fayol, Max Weber - funkčné riadenie - špecializácia, deštruktívna konkurencia medzi funkciami, spomaľovanie komunikácie cez vedúcich, nedôvera v motiváciu ľudí, nedostatok komunikácie medzi funkciami. Na riadenie

funkčnej hierarchie sa vynakladá obrovské množstvo času a peňazí. Vo funkčnej hierarchii sa vykonáva táto práca :

1. Schvaľovanie
2. Rozhodovanie
3. Priame príkazy - nie sú potrebné, lebo príslušní ľudia sami vedia, čo majú urobiť, a sú 100% ochotní a schopní sami si prácu zorganizovať, pustiť sa do nej a urobiť ju.

Podnikový proces je tok práce, ktorý postupuje od jedného človeka k druhému a v prípade väčších procesov z jedného oddelenia do druhého. Procesy je možné definovať na rôznych úrovniach hierarchie. Procesy majú vymedzený začiatok, kroky uprostred a jasne vymedzený koniec. Poznáme primárne a sekundárne vstupy a výstupy, ktoré môžu mať charakter hmotný a nehmotný. Jediným účelom procesu je uspokojovanie potrieb zákazníka, ktorými sú :

1. Primárni zákazníci - dostávajú primárne výstupy.
2. Sekundárni zákazníci - dostávajú sekundárne výstupy.
3. Nepriami zákazníci.
4. Externí zákazníci.
5. Spotrebitelia.

Podnikové procesy rozdeľujeme na :

1. Hlavné - výsledkom je produkt alebo služba.
2. Podporné - umožňujú existenciu hlavných procesov.

Výhody riadenia procesov :

1. Efektívna koordinácia práce pri toku z oddelenia do oddelenia.
2. Zníženie chybovosti.
3. Väčšia schopnosť plniť požiadavky zákazníka - na prvýkrát, včas a bez výnimky.
4. Zvýšenie informovanosti o zákazníkoch.
5. Obmedzenie konfliktov medzi oddeleniami.
6. Zníženie prietahov medzi krokmi procesu.

Tri možnosti zvýšenia efektívnosti manažmentu a výkonnosti podniku :

1. Medzifunkčné riešenie problémov - obecné a povrchné definovanie podnikových procesov - poverenie pracovných skupín pre riešenie definovných problémov, určenie priorít postupu
2. Definovanie a riadenie procesov - koherentné a presné definovanie podnikových procesov - TQM
  - 2.1. Definovanie poslania podniku.
  - 2.2. Definovanie kľúčových faktorov úspechu - nie viac ako 8.
  - 2.3. Definovanie súčasných podnikových procesov.
  - 2.4. Definovanie nových podnikových procesov - 20,30.
  - 2.5. Usporiadanie procesov podľa dôležitosti a efektívnosti.
  - 2.6. Priradenie procesu "vlastníkov procesov" - člen pracovnej skupiny, ktorá proces definovala - členovia správnej rady, vrcholoví manažéri. Zodpovedá za zvýšenie výkonnosti procesu. Musí mať odpovedajúce právomoci a prístup k zdrojom. Sú to pôvodní pracovníci firmy, nie noví pracovníci. Ich úlohou nie je proces osobne urobiť, ale dohliadať na to, aby ho niekto vykonal. Môže použiť techniku BPR, ale so súhlasom vrcholového manažmentu.
3. Vytváranie procesných organizačných štruktúr
  - 3.1. Definovanie organizačných štruktúr a riadenie organizácie založenej na základe procesov. Vytváranie pracovných skupín, nie funkčných organizačných jednotiek.
  - 3.2. BPR organizačnej štruktúry začína od čistého listu
    - 3.2.1. Výber osôb.
      - 3.2.1.1. Zodpovednosť a zapojenie vrcholového manažmentu.

- 3.2.1.2. Obsadenie funkcií ľuďmi.
  - 3.2.1.3. Definovanie vrcholového tímu - 4
  - 3.2.2. Uskutočnenie 3,4 celodenných porád, kde sa vysvetlia pravidlá :
    - 3.2.2.1. Forma bude podriadená funkcii.
    - 3.2.2.2. Práca bude prebiehať bez akýchkoľvek dopredu definovaných názorov na výkonnosť, či nevýkonnosť organizačnej štruktúry.
    - 3.2.2.3. V celom projekte ide o štruktúru, nie o ľudí.
    - 3.2.2.4. Východným bodom musí byť čistý, nepopísaný list a tvorivá diskusia a skúmanie všetkých možností.
    - 3.2.2.5. Ľudia by mali myslieť tvorivo.
  - 3.2.3. Vlastná práca
    - 3.2.3.1. Formou brainstormingu
    - 3.2.3.2. Získavanie podnetov.
    - 3.2.3.3. Nápady sú napísané a rozvešané po miestnosti.
    - 3.2.3.4. Úvaha a rozímanie o nápadoch.
  - 3.2.4. Prediskutovanie a schválenie kľúčových charakteristík - 5,8 základné koncepčné znaky. Otvorená, dlhá diskusia s cieľom jednomyselnej názorovej zhody.
  - 3.2.5. Zhodnotenie organizačnej štruktúry z hľadiska týchto kľúčových charakteristík, cieľom je identifikovať všetky možnosti a nepísať konkrétne mená !!!
  - 3.2.6. Vyhodnotenie všetkých alternatív z hľadiska kľúčových charakteristík.
  - 3.2.7. Výber najlepšej varianty.
  - 3.2.8. Definovanie problémov na ktoré narazíme pri prechode od súčasného stavu k cieľovému stavu riešenia.
  - 3.2.9. Definovanie plánu realizácie.
- **Vypracovanie najvhodnejšej organizačnej štruktúry by sa malo považovať za významný prvok každého komplexného projektu reengineeringu podnikových procesov !!!**

Kombinácia 2 a 3 bodu prináša podniku úspech !!!

## 4. Hlavné zásady reengineeringu podnikových procesov

### 4.1 Informácie o BPR

1. Literatúra
2. Organizácie, ktoré prešli reengineeringom
3. Seminára
4. Podnikové školenie vedúcich pracovníkov na tému BPR - 1 deň
  - 4.1. Popis problémov, ktoré organizácia má
  - 4.2. Orientácia na procesy
  - 4.3. Vjasnenie pojmu BPR
  - 4.4. Popis a analýza kľúčových aspektov BPR
  - 4.5. Prezentácia správneho prístupu k BPR
  - 4.6. Pravdepodobné prínosy BPR
  - 4.7. Kľúčové úlohy BPR
  - 4.8. Vytvorenie riadiacej skupiny
  - 4.9. Vysvetlenie a analýza plánu skúšobného projektu
  - 4.10. Prezentácia a analýza niektorých kľúčových organizačných problémov
  - 4.11. Riadenie zmien

### 4.2 Pripraviť si jasný postoj na riešenie personálnych otázok

1. Odchod do dôchodku, fluktuácia

2. Dobrovoľný odchod, preradenie na inú prácu
3. Prepúšťanie - otvorené - pripraviť priame metódy - vysoké kompenzácie
4. Nepodceňovať ľudský faktor - aj keď je príprava v teoretickej rovine.

Riziká pri BPR sú, ale sú známe a využívaním múdrych skúseností, je možné im predchádzať.

BPR je vážna práca, vyžaduje si dôkladné a seriózne myšlienkové úsilie, angažovanosť pre vec, vynakladanie potrebných zdrojov a potrebné nasadenie.

### 4.3 Fázy projektu BPR

Kedy ? S projektom BPR treba začať hneď, bez prietahov.

Ako ?

1. Definovanie súčasných procesov - tím vrcholového vedenia
2. Definovanie úrovne - celá organizácia, podniková jednotka, divízia, oddelenie ...
3. Seminár za účasti vrcholového vedenia
4. Výstup - zoznam podnikových procesov, ktoré organizácia používa, usporiadané podľa ich významu a efektívnosti.
5. Výber procesov pre reengineering
  - 5.1. Aký bude vplyv nového procesu na zákazníka
  - 5.2. Ako sa zlepší strategický význam procesu z hľadiska výkonnosti súčasnej konkurencie
  - 5.3. Vplyv nového procesu na existujúce procesy vo firme.
  - 5.4. Nedoporučuje sa postupovať rýchlo a veľa. V podniku môžu bežať zároveň tri projekty BPR, ale v jednom okamžiku sa venujeme maximálne dvom projektom - dvom procesom.
6. Výber zdrojov pre BPR
  - 6.1. Menovanie reengineeringového tímu - 5,7 členov, čo vedia o súčasnosti, informatik, ľudské zdroje, externý konzultant
  - 6.2. Rozhodnúť o využití externého konzultanta, ktorý už úspešne pracoval na projekte BPR, vychádza z filozofie rozvoja vnútorných zdrojov a využitia existujúcich firemných znalostí a odborností.
  - 6.3. Definovanie riadiacej skupiny - členovia vrcholového vedenia, koordinátor, vlastník procesu, sprostredkovateľ (metodik), vedúca osobnosť - líder zmeny
    - 6.3.1. Poskytuje BPR podporu a svoj čas
  - 6.4. Školenia - v rôznych oblastiach - BPR, metodológie, nástroja pre BPR
7. Čas potrebný pre BPR
8. Projektovanie procesu - odsúhlasenie procesu.
9. Riadenie zmien

## 5. Predpoklady úspechu

1. Úloha vrcholového vedenia
  - 1.1. Jasne vytýčiť smer, ktorým sa organizácia uberá a zoznámiť s tým zamestnancov.
  - 1.2. Vypracovanie stratégie, ktorá bude organizácii pomáhať.
  - 1.3. Zmeny orientácie, stratégie a politiky vysvetliť ľuďom.
  - 1.4. Robiť to, čo hovoria.
  - 1.5. Podporovať členov reengineeringového tímu, robiť kontrolné porady, účasť na práci.
  - 1.6. Oboznámiť sa s podstatou BPR a dôsledkami, ktoré z použitia BPR vyplývajú !!!  
Rozsah zmeny a dopad zmeny na organizáciu a ľudské zdroje.
2. Pochopenie BPR v kontexte s inými iniciatívami
  - 2.1. Rozdiel medzi zlešovaním a radikálnou zmenou.

- 2.2. BPR by malo vychádzať z aplikácie nástrojov a techník úplného riadenia akosti - komplexný a koherentný spôsob riadenia organizácie.
- 3. Komunikácia s podriadenými
  - 3.1. Oznámenie o zámere vykonávať BPR.
  - 3.2. Oznámenie o vízii a staratégii firmy.
- 4. Vypracovanie stratégie pre znižovanie počtu pracovných miest
  - 4.1. Garantovanie, že pri BPR sa nebude prepúšťať.
  - 4.2. Ak sa bude prepúšťať, tak podľa jasne definovaných pravidiel - dôchodky, dobrovoľný odchod, preradenie na inú prácu.
  - 4.3. Program nariadeného prepúšťania.
- 5. Potreba priebežného riadenia zmien
  - 5.1. Informovania ľudí o nepretržitej zmene.
  - 5.2. Zavedenie projektu, na ktorý sa ľudia tešia.

## 6. Úlohy a zdroje

### 6.1 Vlastník procesu

- 1. Je zodpovedný za efektívnosť procesu - medzifunkčná zodpovednosť. Musí sa dopracovať k hlbokému a presnému pochopeniu požiadaviek zákazníka, aby bol schopný zaistiť, že sa bude vykonávať správna vec a potom riadiť ľudí tak, aby prácu vykonávali výkonne.
- 2. Musí merať a sledovať výkonnosť procesu, hlavne na rozhraniach medzi funkčnými jednotkami.
- 3. Musí byť prispôsobivý, musí sa vyhýbať neproduktívnym konfliktom.
- 4. Rola vlastníka procesu sa musí jasne definovať a vysvetliť ľuďom jeho význam.
- 5. Výber vlastníka procesu :
  - 5.1. Pozná proces.
  - 5.2. Má schopnosť ovplyvňovať a meniť veci, ľudia ho majú v úcte a má autoritu pri vykonávaní zmien. Je formálnou a osobnou autoritou.
  - 5.3. Je sprostredkovateľom, iniciátorom zmeny.
  - 5.4. Pristupuje k práci s nadšením.
  - 5.5. Zodpovednosť má napísanú v pracovnej náplni a podľa toho je aj hodnotený.
  - 5.6. Je členom správnej rady - vrcholový manažér.

### 6.2 Líder tímu

- 1. Pracuje na čiastočný úväzok.
- 2. Výber lídra tímu :
  - 2.1. Vysoko výkonný pracovník.
  - 2.2. Znalosť procesu.
  - 2.3. Býva to vedúci oddelenia, ktorý pozná proces a chce ho vylepšiť.
  - 2.4. Osobné kvality - aktívny záujem o projekt, nadšenie.
  - 2.5. Rovnováha metód myslenia a tímových úloh.
  - 2.6. Pozerá do budúcnosti, má predstavivosť.

### 6.3 Sprostredkovateľ

- 1. Facilitátor - dohliada na spôsob, akým skupiny pracujú a na dynamiku ich pracovných stretnutí a vývoja skupiny. Zlepšuje v skupine komunikáciu používaním vhodných štruktúrovaných a jasne stanovených techník.
- 2. Spolupracuje s lídrom skupiny a tímom, pripravuje spoločné zasadania s lídrom, účastní sa zasadaní, školí tím v technikách, zhodnocuje zasadania s lídrom.
- 3. Definuje ciele pracovného stretnutia a spôsob, ako sa tento cieľ dosiahne.

4. Pripravuje porady, vypracuje plán v písomnej podobe, rozdelenie úloh a odhad doby ich trvania.
5. Na pracovnom stretnutí pozoruje priebeh diskusie, zasahuje do nej, aby sa vyvíjala správnym smerom.
6. S lídrom vyhodnocuje stretnutie - 45 minút.
7. Výber sprostredkovateľa :
  - 7.1. Pracovník firmy zameraný na riadenie práce, nie na vlastnú prácu.
  - 7.2. Spoločenský typ, ktorý rád pracuje s druhými ľuďmi a ktorí používajú konzultatívny štýl riadenia.

#### **6.4 Externý konzultant**

1. Tri typy konzultantskej činnosti :
  - 1.1. Expertná - využíva svoje znalosti, organizácii radí, ako by si mala počínať, ak ho akceptujú, tak realizujú to, čo im povie. Vlastníkom procesu je externý konzultant.
  - 1.2. Lekár/pacient
  - 1.3. Procesná - poskytuje podporu ľuďom vo firme, ak sa ho pýtajú. Vlastníkom procesu je firma.
2. Dôležité je, aby vlastníkom procesov bola organizácia.
3. Konzultantská firma musí ukázať, že dokonale rozumie BPR a tomu, aké miesto má v kontexte procesu organizačných zmien a organizačného rozvoja.
4. Externá firma musí mať jasnú a zrozumiteľnú metodológiu, ktorú otvorene popíše a prediskutuje s vami.
5. Konzultant musí vyškolit' zamestnancov v celkovom prístupe a v používaní konkrétnych nástrojov a techník.
6. Zaistenie efektívnej komunikácie medzi všetkými zúčastnenými.
7. Výber konzultačnej firmy :
  - 7.1. Skontrolovanie kompatibility konzultanta s pracovníkmi organizácie.

#### **6.5 Koordinátor**

1. Jeho význam je v organizáciach kde je viac projektov.
2. Zabezpečuje súčinnosť projektov, poskytuje pomoc a podporu.
3. Zabezpečuje kontakty medzi projektami.
4. Zabezpečí, aby sa informácie zachovali pre potrebu budúcich tímov.
5. Výber koordinátora
  - 5.1. Dobré administratívne schopnosti, znalosť organizácie, jej cieľov, schopnosť identifikovať problémy vo vzťahoch medzi tímami.
  - 5.2. Nemusí byť členom vrcholového vedenia.

#### **6.6 Členovia tímu**

1. Majú k dispozícii konzultanta, sprostredkovateľa, lídra a spolu s metodológiou musia zaistiť reengineering konkrétneho procesu. To sa uskutočňuje na pravidelných stretnutiach skupín - ½ dňa, 1 krát za dva týždne - jeden projekt trvá aj rok .
2. Výber členov tímu :
  - 2.1. Pracovníci strednej úrovne, sú s procesom podrobne zoznámení a vedia posúdiť celkovú situáciu.
  - 2.2. Medzi členmi nesmú existovať vzťahy podriadenosti a nadriadenosti.
  - 2.3. Členovia musia byť pestrí - informatici, ľudské zdroje.
  - 2.4. Tím má 5 až 7 ľudí.
  - 2.5. Členovia tímu musia byť vyvážení, nemusia to byť najinteligentnejší a najschopnejší ľudia. Práve naopak.
  - 2.6. Role v tíme : str. 71.
    - 2.6.1. Predseda



- 2.6.2. Upravovateľ
- 2.6.3. Provokateľ
- 2.6.4. Sledovateľ/vyhodnocovateľ
- 2.6.5. Firemný pracovník
- 2.6.6. Vyhľadávač zdrojov
- 2.6.7. Tímový pracovník
- 2.6.8. Dokončovač/finalizátor

## **6.7 Výcvik a školenie**

1. Školenie vrcholových manažérov - BPR.
2. Školenie sprostredkovateľa - sprostredkovateľské schopnosti, znalosť nástrojov a techník, nástroje riešenia problémov - brainstorming, diagramy rybích kostí, šesťslovné diagramy, analýza silového poľa, delfská metóda - 5 dní
3. Školenie lídra tímu - obecná metodológia, nástroj --3 dni
4. Školenie členov tímu - v priebehu procesu tvorby

## **6.8 Informačné technológie**

1. Definovať dopredu financie na nákup SW.

## **7. Štruktúrne usporiadanie reengineeringu podnikových procesov**

1. Definovanie kľúčových procesov v organizácii - **tím vyššieho vedenia**, alebo tím na príslušnej úrovni riadenia.
2. Výber procesov pre reengineering - robiť všetko sa nedá, ak sa robia všetky procesy, bude reengineering neúspešný.
3. Seminár na tému riadenie akosti procesov : - **dva dni**
  - 3.1. Prvý deň
    - 3.1.1. Odsúhlasenie základných pravidiel komunikácie
    - 3.1.2. Formulácia zmyslu projektu.
    - 3.1.3. Identifikácia a odsúhlasenie kritických faktorov úspechu.
    - 3.1.4. Identifikácia kľúčových podnikových procesov.
  - 3.2. Druhý deň
    - 3.2.1. Odsúhlasenie kľúčových podnikových procesov.
    - 3.2.2. Zmapovanie kľúčových podnikových procesov podľa kľúčových faktorov úspechu.
    - 3.2.3. Stanovenie priority procesov.
    - 3.2.4. Výber procesov pre reengineering.

### **7.1 Stanovenie základných pravidiel**

1. Vyvarujte sa úzko vymedzeného hájenia záujmov svojho vlastného oddelenia.
2. Pri argumentácii o rozhodnutiach vychádzajte z faktov, a nie zo svojich názorov.
3. Ak s niečím nesúhlasíte, nepridávajte sa k zvyšku skupiny.
4. Ak máte nejaké obavy, vyslovujte ich nahlas.
5. Využite úlohy diablovho advokáta ???
6. Nečakajte len, kedy dostanete slovo, ale poslúchajte ostatných.
7. Všetky rozhodnutia sa musia prijímať na základe plného konsenzu.

### **7.2 Definovanie a odsúhlasenie zmyslu projektu pre celú organizáciu**

1. Definovanie programového vyhlásenie podniku - hlavné ciele
2. Zhodnotenie programového vyhlásenia
  - 2.1. Zrozumiteľné
  - 2.2. Komunikovateľné
  - 2.3. Vierohodné
  - 2.4. Použiteľné
3. Odsúhlasenie určitého malého množstva dielčích cieľov, ktoré priamo vyplývajú z hlavného cieľa uvedeného v programovom vyhlásení. Hovoria "čo" sa v podniku má robiť, nie "ako" sa to bude robiť.

### **7.3 Kritické faktory úspechu procesov - 8.**

1. Generovanie KFÚ - formou brainstormingu.
2. Jednoslovné označenie vecí, ktoré pozitívne, alebo negatívne ovplyvňujú splnenie hlavných cieľov a majú kritický význam.

### **7.4 Definovanie kľúčových podnikových procesov**

1. Vyvarovať sa príliš úzkej oblasti procesu.
2. Určiť hranice procesov aj sa hranice oddelení.
3. Definovať začiatok, stred a koniec všetkých procesov a meranie procesov.
4. Definovať hlavné a podporné procesy. - 15 + popis.
5. Vytvoriť maticu procesov a faktorov úspešnosti, ktorá odráža sledovanie podnikových cieľov.
6. Vytvorená matica a počet KFÚ je identifikátorom výkonnosti procesu.
7. Zhodnotenie výkonnosti procesov.

### **7.5 Výber procesov pre reengineering**

1. Kritéria výberu procesov :
  - 1.1. Strategický význam procesov.
  - 1.2. Súčasné "zdravie" procesu.
  - 1.3. Očakávania zákazníkov a príležitosti.

### **7.6 Menovanie konkrétnych tímov pre reengineering**

## **8. Pochopenie procesov**

1. Definovanie príslušného procesu a jeho hraníc - začiatok a koniec, hornú a dolnú hranicu.
2. Definovanie vstupov a výstupov (primárnych a sekundárnych).
3. Vytvoriť zoznam vstupov a výstupov.
4. Zostavenie zoznamu zákazníkov a dodávateľov (primárnych - dostávajú primárne výstupy, sekundárnych - dostávajú sekundárne výstupy).
5. Odsúhlasenie požiadaviek zákazníka na stretnutí so zákazníkmi.
6. Postupovať zhora-nadol prostredníctvom dekompozície.

7. Využívať variantné riešenia - rôzne alternatívy riešenia.
8. Meranie parametrov súčasných procesov.
  - 8.1. Identifikácia parametrov procesov.
    - 8.1.1. Vymenovať nedostatky procesov - usporiadať a dohodnúť sa na názvoch.
    - 8.1.2. Vymenovať prednosti procesov.
  - 8.2. Identifikovať aspekty, ktoré sa budú merať.
    - 8.2.1. Ktoré aspekty to budú.
    - 8.2.2. Koľko potrebujeme informácií.
    - 8.2.3. Ako sa budú tieto aspekty vyhodnocovať.
    - 8.2.4. Kto bude zodpovedný za zber údajov.
9. Vypracovanie vízie nového procesu.
  - 9.1. Formulovanie cieľov - vízie podniku na základe porovnávania s inými firmami, resp. prieskumom najlepších praktík.
  - 9.2. Stratégia podniku.
  - 9.3. Požiadavky zákazníka.
  - 9.4. Vízia nových procesov musí byť formulovaná pozitívne.
  - 9.5. Kontex musí byť konkretizovaný - kto, čo, kde, ako.

## 9. Mapovanie procesov

Je technika, ktorá slúži na znázornenie procesu. Niekedy býva označená aj ako mapa procesu, alebo procesná mapa. Vyjadruje vzťahy medzi procesmi a vzťahy procesov k organizačným útvarom, ktoré proces vykonávajú. Vykonáva sa **na papieri - ručne**, nie je treba SW nástroj pre BPR.

### 9.1 Štruktúrovaná procesná analýza

Vychádza z princípu procesnej hierarchie a rozloženia procesu na činnosti a úkony. Graficky je proces vyjadrený v :

1. Diagrame procesného prostredia - obsahuje najvyššiu úroveň dekompozície, zákazníkov a dodávateľov.
2. Diagrame toku dát - obsahuje druhú úroveň dekompozície, vstupy a výstupy procesu. Môže mať viac úrovní.
3. Vývojovom diagrame - obsahuje najnižšiu úroveň dekompozície, jednotlivé konkrétne úkony, opatrenia a rozhodnutia. Na vyjadrenie procesov používa symboly.

Zásady štruktúrovanej procesnej analýzy :

1. Každý proces má číslo, ktoré vyjadruje hierarchiu procesu.
2. Vytvorenie procesného slovníka.
3. Zachovanie konzistencie vstupov a výstupov medzi rôznymi úrovňami podrobnosti.
4. Používanie dohodnutých symbolov - objektov na označenie procesu, činnosti, vstupu, výstupu ...
5. Označenie procesu, činnosti, úkolu slovesom.
6. Význam rozhodujúcich krokov.
7. Kladenie otázok pre zistenie procesu.
  - 7.1. Ako to robíte ?
  - 7.2. Ako zhromažďujete informácie ?
  - 7.3. Skutočne to vždy takto prebieha ?
  - 7.4. Nevyskytne sa niekedy niečo, čo sa zvrtné a je to komplikovanejšie ?

Na najnižšej úrovni hierarchie - vývojový diagram sa vykonáva jemné detailné doladovanie a zoštieňovanie. Smerom nahor v hierarchii budú zmeny postupne narastať na význame a skutočný reengineering sa bude realizovať vtedy, ak zmeníme charakter diagramu toku dát prvej úrovne.

Prechod na vyššie úrovne abstrakcie umožňuje vidieť veci komplexnejšie, bez detailov. Ak tím prejde v procesnej hierarchii o jeden stupeň vyššie, je schopný realizovať podstatnejšie, radikálnejšie a ďalekosiahlejšie zmeny procesu tam, kde je to treba.

## 10. Nástroje

Slúžia na **projektovanie nového procesu**. Sú to techniky, nie SW nástroje. Projektovanie nového procesu sa len zriedka realizuje v plnom rozsahu. Základnými predpokladmi úspechu sú :

### 10.1 Tvorivé myslenie

Obsahuje 4 zložky :

1. **Podobnosť** - je schopnosť nájsť medzi vecami spojitosť, ktorú si ľudia nevšimli.
2. **Alternatívne funkcie** - vyžadujú schopnosť vidieť pre tú istú vec rôzne možnosti použitia.
3. **Počet prípadov** - znamená schopnosť identifikovať mnohé rôzne prípady rovnakého typu.
4. **Pomenovávanie** - spočíva v schopnosti generovať mnoho rôznych interpretácií tej istej veci.

Tvorivé myslenie môže tímu naozaj pomôcť, naozaj efektívne môže byť iba vtedy, ak je sprevádzané správnu filozofiou a podporou sprostredkovateľa. (príklad s 5 holubmi na streche, problém 9 bodov.), ktorý pomôže vidieť les a nie stromy a kladie si otázky :”Čo by sa stalo, keby ste to prestali robiť ?” Tvorivé myslenie spochybňuje niektoré z najzákladnejších premis, z ktorých podniky vychádzajú.

### 10.2 Procesné katalyzátory

Sú pomôcky, ktoré umožňujú projektovanie nových procesov vďaka inovačnému používaniu technologických a ľudských zdrojov. Nový proces musí byť technologicky realizovateľný a ekonomicky výhodný. Prínosy procesu spočívajú v upokojovaní požiadaviek zákazníka, skrátení objednávacích intervalov, znížení nákladov.

#### 10.2.1 Informačné technológie

Umožňujú automatizovať časť procesu, nemusí byť celý proces automatizovaný. IT umožňujú zmeniť poradie krokov procesu a tým urýchliť vývoj nového produktu. IS sa využívajú ako analytické nástroje pri analýze informácií a ako pomoc pri rozhodovaní. Používajú sa na sledovanie, eliminovanie prostredníkov.

1. **Elektronická výmena dát** umožňuje vzájomné zdieľanie dát použitím databázy, ku ktorej má prístup niekoľko účastníkov.
2. **Expertné systémy** sú obvyčajne systémami inštrukcií, ktoré sú riadené pomocou menu, ktoré používateľa vedie pri komplikovanom úkone.
3. **Sieťové spoje** medzi odlúčenými lokalitami a centrálnou základňou, realizované prostredníctvom elektronickej pošty umožňuje ľuďom odosielať a prijímať dáta.
4. **Systémy rozhodovacej analýzy** umožňujú vytvárať potenciálne scenáre typu “čo keby” a identifikovať optimálne rozhodovacie body a opatrenia.

#### 10.2.2 Ľudské zdroje

Využívanie ľudských zdrojov, ďaleko presahuje prostý výmenný vzťah, založený na finančnom odmeňovaní. Pocity a motivácia pracovníkov ovplyvňujú ich produktivitu a výkonnosť. Praktiky ako celoživotné zamestnanie, služobný postup, rotácia pracovníkov, participatívne riadenie sa dnes považujú za nevyhnutné faktory úspechu podniku. Hodnota týchto systémov sa prejaví, ak sa použijú ako páky pre zmenu procesov a nie len ako "moderné metódy riadenia".

1. **Autonómne pracovné skupiny** sú samoriadiace skupiny, v ktorých každý člen odpovedá za celú úlohu, alebo kompletnú zákazku. V BPR sa im hovorí "prípadové tímy". Takáto koncepcia redukuje čas potrebný na proces, znižuje časové staty z kontroly, obohacuje charakter práce, zabezpečuje väčší cit pre úlohu, bližší kontakt so zákazníkmi a užšie zapojenie do rozhodovania. Myšlienka vznikla v 70. rokoch.
2. **Celoživotné zamestnanie**
3. **Plánovanie kariéry.** Tradičný vertikálny postup sa pri orientácii na procesy stane vecou minulosti. Rozvoj technických aspektov príslušného procesu a súčasne obmedzenie manažérskych povinností pôsobí ako motivačný faktor a rieši dilemu mnohých manažérov povýšenie alebo technická špecializácia.
4. **Hodnotenie 360°.** V procesne orientovaných tímoch by riadenie výkonnosti miesto individuálneho prístupu malo reflektovať prístup tímový. Hodnotenie 360° zabezpečuje každému jednotlivcovi spätnú väzbu z troch rôznych smerov - zhora od šéfa, horizontálne od kolegov a zdola od podriadených. Horizontálna spätná väzba má väčší význam ako vertikálna. Úloha tradičného manažéra začína byť zbytočná. Sledovanie a kontrola sa stáva minulosťou. Rozhodovacie právomoci sa delegujú v rámci organizačnej hierarchie dole na úroveň, kde prebieha skutočná práca.
5. **Organizačný a manažérsky rozvoj** - dôležitý pre podporu BPR.

## 11. Princípy

1. **Do procesu by malo byť zapojených čo najmenej ľudí.** Zlučovaním jednotlivých úkonov tak, aby jeden človek vykonával viac úloh, sa dosiahne vylúčenie čo najviac ľudí z procesu.
2. **Zákazníci procesu by mali proces realizovať.** Znamená to, že tam, kde je to možné, sa zákazník do procesu zapája vo väčšej miere, než tomu bývalo tradične. Znalosť požiadaviek interného zákazníka a ich uspokojovanie, ktoré tvorí jeden zo základov filozofie úplného riadenia akosti, sa tak pri aplikácii tohoto princípu stáva bezvýznamným.
3. **Na dodávateľa pozerajte tak, ako by bol súčasťou podniku.** Znamená to, že sa od externých dodávateľov požaduje, aby v procese zabezpečovali kroky, ktoré boli predtým realizované interne. Partnerský vzťah tohoto typu je založený na výsledkoch, výhodách pre obidve strany, kde z každého spoločného projektu má prospech dodávateľ i zákazník.
4. **Vytvárajte viac verzií zložitých procesov.** Tento princíp sa využíva v prípade, že chceme zachovať staré kontrolné opatrenia, ale chceme navrnúť aj proces bez kontrolných opatrení. Kontroly platia pre menší počet prípadov, prípadov bez kontroly je viac a pre tie sa navrhne nová verzia procesu, ktorá umožní rýchlejšie vykonanie procesu.
5. **Redukujte množstvo vstupov do procesu.** Procesy, ktoré obsahujú dlhšie procesy a úlohy, vyžadujú zjednocovanie - porovnávanie s inými vstupmi. Bývajú obyčajne zdĺhavé a neohrabané a pracuje na nich veľa ľudí. Zdokonalenie sa dosiahne prostým odstránením týchto vstupov, ktoré sa musia zjednocovať s inými vstupmi.
6. **Zachovajte decentralizované organizačné jednotky s centralizovanou komunikáciou.** Decentralizácia má mnohé výhody, ale môže vytvárať tiež problémy. Centralizácia kľúčových častí procesu sa používa v prípade, že sa zákazníci pravidelne pýtajú, ako pokračuje plnenie ich požiadaviek a kto ju vybavuje.

### 11.1 Aplikácia princípov reengineeringu

Efektívne využívanie princípov reengineeringu vyžaduje kombináciu tvorivého a analytického myslenia. Tvorivé myslenie vedie ku generovaniu nápadov bez obmedzenia, zatiaľ čo analytické

myslenie skupine pomôže pri rozpracovaní týchto nápadov a premenu vízie procesu v realitu. Techniky riešenia problémov :

1. Každý princíp sa prediskutuje a dopracuje sa k plnému pochopeniu, čo znamená.
2. Napísanie uvedených princípov na veľké listy papiera a rozvešanie po miestnosti.
3. Tímový brainstorming, pri ktorom sa zvažujú všetky možnosti.
  - 3.1. Vyvesiť víziu procesu, aby pripomínala, čo sa má dosiahnuť.
  - 3.2. Vyvesiť zoznam procesných katalyzátorov a princípov reengineeringu, ako spôsob generovania nápadov.

Zásady brainstormingu :

1. Žiadny nápad sa nemá kritizovať.
2. Tím sa orientuje na kvantitu, nie na kvalitu.
3. Generované nápady sú neformálne, nie prísne vzaté a analytické.
4. Každý nápad sa musí zaznamenať.
5. Nápady sa nehodnotia okamžite, ale treba ich nechať dozrieť.
6. Nie je dôležité, či sa nápady prekrývajú, alebo či si protirečia.
7. Sedenie trvá pol hodiny, potom je krátka prestávka a potom sa nápady rýchle prejdú. Môže sa vykonať ďalšie sedenie, kde sa generujú tie najlepšie nápady, alebo sa prvé nápady doplnia pri ich vyhodnotení. Sedenie sa ukončí, aby si prítomní mohli v klude premyslieť generované nápady.
8. Pri rozpracovaní nápadov - po niekoľkých dňoch, sa využívajú techniky mapovania procesov, pričom sa nový proces znázorní na papieri !!! Rozpracovanie nápadov trvá i niekoľko týždňov.

## 11.2 Metódy zdokonaľovania procesov

Využívajú sa na najnižšej úrovni dekompozície, kedy je potrebné podrobne rozpracovať a vylepšiť dielči proces, ktorý chceme zo starého procesu využiť. Existujú 4 spôsoby na zoštíhlenie procesu :

1. **Analýza 5 otázok** pozostáva z položenia otázok ku každému kroku procesu vo vývojovom diagrame. Účelom nie je zodpovedať na každú otázku, ale generovať alteratívne odpovede.
  - 1.1. Aký je jeho zmysel ?
  - 1.2. Kde sa realizuje ?
  - 1.3. Kedy sa realizuje ?
  - 1.4. Kto ho realizuje ?
  - 1.5. Ako sa realizuje ?
2. **Analýza pridanej hodnoty** - táto jednoduchá, avšak efektívna analýza ukazuje v procese na kroky, ktoré sú možno zbytočné, pretože neprinášajú žiadnu skutočnú hodnotu. Procesy sa zaraďujú do jednej z nasledujúcich kategórií :
  - 2.1. Pridáva skutočnú hodnotu - menia niečo na finálnom výstupe procesu a priamo prispievajú k uspokojovaniu potrieb zákazníka.
  - 2.2. Pridáva podnikovú hodnotu - kroky vyžaduje ich organizácia, nepridávajú však hodnotu z pohľadu zákazníka.
  - 2.3. Nepridáva žiadnu hodnotu - neprinášajú hodnotu ani pre podnik, ani pre zákazníka.
3. **Likvidácia byrokracie** - byrokratické postupy patria k tým, ktoré nepridávajú hodnotu ani podniku, ani zákazníkovi, napriek tomu však existujú a rozrastajú sa v dôsledku zdanlivo neodstraniteľných faktorov. Patria sem kontrola, splnomocňovanie, zamenávanie a ukadanie dát, výroba a schvaľovanie mnohých kópií.
4. **Analýza dĺžky cyklu** - ukazuje dobu, ktorú proces potrebuje, aby prešiel kompletným cyklom. Zaznamenať by sa mala čistá doba potrebná k realizácii každého kroku procesu - procesná doba. Iba 10 % doby, potrebnej na realizáciu procesu, sa strávi tým, že sa skutočne niečo robí.

Uvedené metódy ilustrujú rozmanitosť techník, ktorými je možné vylepšiť procesy a dosiahnuť toho, aby fungovali rýchlejšie, s nižšími nákladmi a s menej chybami. Zlepšením procesu by mali prejsť všetky dlhšie procesy, ktoré tvoria celý proces. Zlepšenie procesu sa v kombinácii s radikálnou zmenou procesu nevylučuje, ale ju dopĺňa.

## 12. Riadenie zmien

Nie je zavedenie nového informačného systému v podniku. Ak ide o skutočný projekt BPR, mal by byť systém podrobne definovaný, a z technického hľadiska dôkladne premyslený technický postup. Znamená to, že je rozhodnuté, či sa budú, alebo nebudú používať prototypy, sú stanovené logické fázy a načasovanie.

Riadenie zmien sa týka organizácie ako celku, tímov, ktoré pracujú v oblastiach, ktoré prešli reengineeringom a jednotlivcov, ktorí budú vykonávať konkrétnu prácu.

### 12.1 Organizácia

Na celoorganizačnej úrovni sa musí posúdiť :

- A) kompatibilita ľudských dôsledkov**, procesu reengineeringu **s pracovnou, či hodnotovou filozofiou organizácie**. Otázkou je, ako riešiť prípadné konflikty, či skutočné alebo zdanlivé, ku ktorým dochádza medzi firemnou filozofiou a výsledkami BPR. Tieto problémy má riešiť tím vrcholového vedenia za pomoci externého sprostredkovateľa. Pri vyhláseniach môžu nastať tieto prípady :
- 1) Existuje zjavný priestupok proti filozofii, ale filozofiu nebudeme meniť. - Môže posilniť dôveru vo filozofiu a proces zmeny v podniku.
  - 2) Existuje nejaký priestupok, ale filozofia je len frázou, ktorú nebudeme ďalej podporovať. - Nové definovanie filozofie, niekedy v budúcnosti.
  - 3) Priestupok neexistuje. - Túto skutočnosť treba jasne a jednoznačne konštatovať.
- B) Na celoorganizačnej úrovni sa riadenia zmien týka aspekt dôvery**. Atmosféru dôvery je možné navodiť stratégiou otvorenej komunikácie medzi ľuďmi na všetkých úrovniach. Základom rozvoja vzťahov dôvery sú dva princípy :
- 1) Nepretvarovať sa, pretože to vždy skôr, či neskôr vyjde najavo.
  - 2) Riadiť sa zásadou, že pre väčšinu ľudí je zlá správa lepšia ako žiadna správa.
- C) Ďalší aspekt súvisí s poslaním organizácie** a s potrebou jej prispôsobovania, ktoré je súčasťou riadenia zmien, ktoré projekt BPR vyvoláva. Projekt BPR musí napomáhať realizácii zmyslu organizácie. Súčasťou realizácie výsledkov projektu BPR by mala byť kampaň, ktorá vysvetľuje ľuďom v organizácii, ako BPR napomáha uskutočňovaniu poslania organizácie.
- D) Príkladné vedenie** je ďalšou zložkou riadenia zmien. Treba to povedať nahlas a zároveň toto vedenie zaistiť, čo býva často problém. Hlavnými zložkami potrebného vedenia a vedúcej role sú hore uvedené tri body a dôležitý je proces spätnej väzby a komunikácie, ktorý navodí vysokú úroveň dôvery a viery v to, že organizácia a ľudia v nej sú v dobrých rukách.
- E) Na celopodnikovej úrovni je potrebná jasná a dôkladne premyslená interná marketingová stratégia**, ktorá napomáha realizačnému procesu.

### 12.2 Pracovné skupiny

Ďalšia úroveň, na ktorej je potrebné proces riadenia zmien riadiť, je **úroveň pracovných skupín**, ktoré reprezentujú proces, ktorý práve prešiel reengineeringom.

- A) Zmenia sa pracovné náplne** - potreba technického školenia.
- B) Rozvoj efektívnejšej tímovej práce**, vyššie delegovanie právomoci a uznanie medzi pracovnými skupinami. - Nevyhnutné školenie a pomoc v oblasti tímovej práce a zdokonaľovacích techník. Ľudia sa občas na BPR pozerajú ako na prostriedok, ktorý

efektívnym využívaním novej technológie zbavuje ľudí nutnosti vykonávať rôzne práce. V skutočnosti eliminuje potrebu množstva tradičných manažérskych úloh. Jeho základnou premisou totiž je, že ak sa zabezpečia ľuďom správne podmienky, školenie a podpora, budú motivovaní a schopní vykonávať svoju prácu aj bez manažmentu, ktorý by ich kontroloval a sledoval čo robia.

**C) Pracovné skupiny** musia jasne pochopiť zmysel reengineeringového procesu a naplnenia základného zmyslu organizácie.

### 12.3 Jednotlivci

Jednotlivci by mali byť riadení s potrebnou citlivosťou, obratnosťou a starostlivosťou. Je potrebné zamyslieť sa nad tými, ktorí budú potrební i po reengineeringu, a nad tými, ktorí potrební nebudú.

**A)** Znižovanie počtu zamestnancov sa rieši dobrovoľnými odchodmi, prirodzeným úbytkom, alebo programom nútených výpovedí. Dobrý BPR projekt bude mať pre organizáciu obrovské prínosy, preto organizácia môže poskytnúť pomoc pri hľadaní nového zamestnania, školenia, dôchodkového plánovania ...

**B)** Organizácia musí myslieť aj na tých, ktorí ostanú vo firme, pretože väčšina ľudí, ktorá ostáva, trpí viac než tí, ktorí odchádzajú. Prenasledujú ich pocity :

- 1) Viny
- 2) Strachu
- 3) Zlosti
- 4) V obrannej fáze sa cíti zamestnanec zraniteľný.
- 5) Dôraz sa musí klásť na postoje ľudí, čo je "sklon jednať určitým spôsobom". Postoje ľudí ovplyvňuje srdce aj hlava. Ľudia majú sklon udržiavať ich v rovnováhe. Projekt BPR túto rovnováhu ľudí narušuje. Je možné, že predchádzajúci pozitívny postoj sa mohol transformovať na postoj negatívny. Otázkou je, ako pomôcť ľuďom ich postoj k organizácii zmeniť, ak cítia, že organizácia ich priviedla k negatívnemu postoju. Riešením je :
  - a) Identifikácia všetkých postojov ľudí, zvlášť tých, ktoré sú známe a zmien postojov z pozitívnych na negatívne.
  - b) Zistenie, čo viedlo k zmene postojov.
  - c) Vypracovanie plánu, ako príslušnému človeku pomôcť vyrovnať sa so zmenou. Niekdy bude dobré zmeniť bázu jeho znalostí, v iných situáciách bude lepšie zamerať sa na jeho pocity.
  - d) Zaisťiť potrebnú interakciu.

## 13. Záver

Projekt BPR je dobrá príležitosť pre organizáciu, aby sa pomohlo rozvoju vhodných štýlov riadenia, založených na **kaučovaní a sprostredkovaní**. V rámci projektu BPR by mali byť všetci manažéri, ktorí sú do projektu zapojení, vyškolení v sprostredkovaní. Skôr, či neskôr, by mali prejsť týmto školením všetci ostatní manažéri.

Úspešná realizácia projektu BPR vyžaduje omoho viac, než iba zavedenie technických aspektov riešenia.

Myšlienka na záver : "BPR nie je koniec, nie je to ani začiatok konca, mohol by to však byť koniec začiatku". Winston Churchill.