

Kazimierz RAWŁUSZKO*

UWAGI DO ISTOTY NOWOCZESNEJ KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM - BUSINESS PROCESSING REENGINEERING

W niniejszej publikacji autor prezentuje jedną z nowoczesnych koncepcji zarządzania, często nazywaną filozofią zarządzania, a mianowicie: Business Processing Reengineering (BPR). Zainteresowanie zrodziło się stąd, że jest to koncepcja zarządzania, która, zdaniem autora, powinna znaleźć powszechne zastosowanie w naszej rzeczywistości, bowiem bardziej przystaje do współczesności niż dotychczas stosowane ciągle procesy doskonalenia (Continous Process Improvement). Inspiracją i głównym materiałem źródłowym była przestudiowana książka zespołu naukowców wrocławskiej Akademii Ekonomicznej pod redakcją Mieczysława Przybyły: Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej.

PRZYCZYNY POWSTAWANIA NOWYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem, stawia przed zarządzającymi nowe, zarówno teoretyczne jak i praktyczne wyzwania charakterystyczne dla obecnego, czwartego etapu rozwoju przedsiębiorstwa, który cechuje tzw. orientacja globalna¹.

Aby sprostać konkurencji i rozwijać produkcję, przedsiębiorstwa muszą się dostosowywać do szybko zmieniających się potrzeb i warunków. Te nowe warunki implikuje fakt przekształcania się gospodarki lokalnej i narodowej w globalny organizm gospodarczy przy jednoczesnej, malejącej autonomii przedsiębiorstw. Do tego dochodzi nowa jakość w dostępie do informacji (Internet) oraz istotne zmiany w strukturach zatrudnienia. Przedsiębiorstwom mniej są już potrzebne umiejętności manualne pracowników i ich siła fizyczna. Występuje natomiast zwiększone zapotrzebowanie na prace usługowe wspomagające procesy wytwórcze. Rośnie znaczenie nowoczesnej technologii, wypierającej człowieka bezpośrednio z produkcji, a potrzeby socjologiczne i psychologiczne nabierają pierwszorzędного znaczenia. Potrzeby klientów zmieniają się, nabierając indywidualnego charakteru, co zmniejsza możliwości sterowania popytem, utrudnia planowanie i ogranicza produkcję w skali masowej. Uwzględniając przy tym dynamikę otoczenia, można stwierdzić, że pojawia się sytuacja

* Dr Kazimierz RAWŁUSZKO, adiunkt WZiA Akademii Świętokrzyskiej w Kielcach.

¹ *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. PRZYBYŁA M., wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, s.383.

swoistego chaosu, który może doprowadzić przedsiębiorstwo do bezładu i destrukcji. Stwarza ona jednak możliwość przejścia do nowego stanu równowagi pod warunkiem nowego spojrzenia na funkcjonowanie i zarządzanie przedsiębiorstwem².

Stąd też wielu teoretyków i praktyków twierdzi, że współczesne przedsiębiorstwo powinna cechować otwartość, zdolność do samodoskonalenia się i adaptacji. Konsekwencją tego jest wizja przedsiębiorstwa, w którą wkomponowany jest mechanizm gwarantujący generowanie różnych opcji rozwoju. T. Peters i R. Waterman twierdzą, że adaptujące się przedsiębiorstwo ewoluje podobnie jak organizm, dużo eksperymentuje i popełnia błędy, a jednocześnie szybko się uczy i przejmuje najlepsze rozwiązania. W tej sytuacji stosowanie współcześnie klasycznych teorii zarządzania może stanowić poważne zagrożenie dla przedsiębiorstwa. Dlatego w nauce o zarządzaniu pojawiają się koncepcje, które podejmują próby sprostania nowym wyzwaniom³.

POJĘCIE BUSINESS PROCESSING REENGINEERING (BPR)

Jedną z takich koncepcji jest reengineering przedsiębiorstw, który specjaliści określają jako koncepcję zarządzania zmianami i w literaturze przedmiotu formułują szereg definicji:

- *Reengineering* to fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej, przełomowej poprawy według krytycznych, współczesnych miar osiąganych wyników, takich jak koszty, jakość, serwis, szybkość⁴;
- *Reengineering* to gwałtowne i radykalne przeprojektowanie strategii firmy, systemów w niej funkcjonujących, prowadzonej polityki przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej oraz procesu tworzenia wartości dodanej oraz wartości istotnej dla klienta. Celem tych zmian jest optymalizacja przepływu dóbr, wkładu pracy oraz wzrostu produktywności i sprawności całej organizacji⁵;
- *Business reengineering* jest tym, co organizacja podejmuje się zmienić w swoich wewnętrznych procesach, przechodząc z organizacji wertykalnych (pionowych) o hierarchii funkcjonalnej do organizacji horyzontalnej o płaskiej strukturze, skoncentrowanej na procesie zaspokajania potrzeb konsumentów⁶.

ISTOTA I ZAŁOŻENIA BPR

BPR ma swoje, podstawowe wyznaczniki i kategorie, do których znawcy problemu zaliczają konkurencję, klienta i zmiany⁷.

Konkurencja - BPR zakłada, że do zdobycia przewagi nad konkurencją konieczna jest radykalna, stworzona z wyprzedzeniem konkurencji zmiana strategii konkurencyjnej, tzn. stawianie na pierwszym miejscu klienta oraz docenienie wartości czasu klienta, jak i przedsiębiorstwa. Według BPR obecnie czas stanowi o przewadze nad konkurencją, bowiem konkurencyjny jest ten, kto pierwszy wejdzie na rynek z rozwiązaniami zaspokajającymi wymogi konsumentów.

Klient - jego wymagania są tym czynnikiem, który na przedsiębiorstwie wymusza zmianę podejścia do potrzeb rynku. W dobie konkurencji liczy się każdy pojedynczy konsument, gdyż przy

² Porównaj - tamże, s.384.

³ Tamże, s.386.

⁴ HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, NMI, Warszawa 1996, s.48.

⁵ *Organizacja i ...*, s. 398.

⁶ Tamże, s. 398.

⁷ Tamże, s. 399.

obecnej skali wyboru produktu strata klienta może być stratą nie do odzyskania. Stąd ideą BPR jest indywidualne traktowanie każdego klienta i jego potrzeb. Przedsiębiorstwa, które traktują rynek „masowo”, gubią pojedynczych klientów, a szansa ich odzyskania jest znikoma ze względu na coraz większą liczbę producentów. Klient oraz jego potrzeby są więc elementami, które kreują zmianę podejścia przedsiębiorstwa do funkcjonowania na współczesnym rynku.

Zmiany - ogrom zmieniających się czynników otoczenia zewnętrznego powoduje, że aby im sprostać, przedsiębiorstwo musi przeprowadzić często gruntowne zmiany wewnętrzne. Na przeprowadzenie zmian, często bardzo ryzykownych dla przedsiębiorstwa, pozwala BPR, bowiem koncepcja ta do podstawowych kategorii aksjologicznych zalicza: czas, koszty, jakość i zadowolenie klienta⁸.

Czas - skracanie okresu od rozpoznania wymagań konsumenta do zaspokojenia jego potrzeb poprzez optymalizację wszystkich działań w procesie produkcji.

Koszty - wszelkie zmiany są kosztowne, jeżeli jednak bywają uzasadnione to korzyści wynikające z nich te koszty zrekompensują.

Jakość - zmiany przeprowadzane w przedsiębiorstwie nie mogą odbić się negatywnie na jakości produktów i obsłudze konsumentów. BPR zaleca wraz ze zmianami doskonalenie jakości produktów i usług.

Zadowolenie klienta - można je osiągnąć tylko poprzez działania kompleksowe polegające na podnoszeniu sprawności działania całego systemu, a więc macierzystej organizacji oraz organizacji z nią współpracujących i kooperujących.

Można zatem stwierdzić, że BPR zgodnie z najnowszymi tendencjami w zarządzaniu, zakłada kompleksowe doskonalenie procesów, a nie funkcji w przedsiębiorstwie.

Zmiana orientacji i doskonalenia procesów, a nie funkcji przedsiębiorstwa, polega na odrzuceniu wycinkowego spojrzenia na poszczególne funkcje i czynności oraz zastąpieniu go podejściem całościowym obejmującym cały proces, a więc wszystkie składające się na niego elementy i składowe. Takie spojrzenie różni się krańcowo od tradycyjnych metod zarządzania, czyli koncentracji uwagi na czynnościach, w wyniku czego pracownicy zamiast myśleć o kliencie, myślą o wykonaniu własnych zadań, a za wynik końcowy nie odpowiada nikt⁹. To również świadczy o tym, że BPR kształtuje i rozwija skutecznie główne procesy w przedsiębiorstwie. Oczywiście, należy pamiętać, że przy wdrażaniu BPR, nieuniknione stają się: etapowość doskonalenia procesów, zmiany w strukturze organizacji oraz pojawiają się nowe role osób funkcyjnych. Omówienie szczegółowe etapowości BPR, koniecznych zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa (w tym łączenia stanowisk roboczych) oraz nowej roli i nowych zadań kadry kierowniczej wymaga oddzielnej publikacji.

RÓŻNICE POMIĘDZY CIĄGŁYM DOSKONALENIEM A REENGINEERINGIEM

Dla przekonania Czytelnika o nowoczesności reengineeringu i jego wyższości nad tradycyjnym ciągłym doskonaleniem w przedsiębiorstwie w tabeli 1. porównano za wcześniej wspomnianymi autorami przedmiotowe koncepcje. Porównanie to pozwoli Czytelnikowi zrozumieć kompleksowość istoty omawianej koncepcji zarządzania.

Jak widać z tabeli, reengineering nie ma nic wspólnego z dotychczasowymi rozwiązaniami, jest ich alternatywą i wyborem nowej drogi zarządzania.

⁸ Tamże, s. 400.

⁹ Tamże, s.401.

Tabela 1. Różnice pomiędzy ciągłym doskonaleniem w organizacji a reengineeringiem.
Table 1. The difference between continuous improvement in an organization and the reengineering.

Cechy	Ciągłe doskonalenie	Reengineering
1	2	3
Obszar	Całość organizacji	Skupienie się na szczegółach
Szerokość	Małe procesy	Duże, podstawowe procesy
Głębokość	Istniejące procesy	Tworzenie nowych
Efekt	Stopniowa poprawa	Niszczący (radikalny)
Cele	Wzrost o ok. 5-20%	Drastyczne, minimum 50%
Kierowanie	Wspomagające	Bezpośrednie
Rozwój	Ewolucyjny	Rewolucyjny
Metody	Szczegółowa analiza	Interaktywne projektowanie
Formy	Złożone i precyzyjne	Proste
Style	Poprawa istniejącego procesu	„Biała kartka” do zdefiniowania
Diagnozy	Sprawne procesy	Wadliwe procesy
Techniki	Identyfikacja „korzeni” przyczyn	Łamanie reguł, paradygmatów
Technologia	Inżynieria przemysłowa	Innowacyjność / zmiana zarządzania
Ryzyko	Średnie	Wysokie

Źródło: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*. Praca zbiorowa pod red. M. PRZYBYŁY, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s.416.

Source: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*. Praca zbiorowa pod red. M. PRZYBYŁY, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s.416.

ZAKOŃCZENIE

Reasumując należy zdawać sobie sprawę z tego, że pomiędzy ciągłym doskonaleniem a reengineeringiem jest wiele podobieństw, bowiem ich wspólną płaszczyzną są zmiany w przedsiębiorstwie. Jednak reengineering doskonali procesy, które są osią radykalnych i ryzykownych zmian w przedsiębiorstwie, natomiast w koncepcji ciągłego doskonalenia doskonalili się to, co w danym momencie funkcjonuje w nim niewłaściwie.

LITERATURA

- [1] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, NMI, Warszawa 1996.
- [2] *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*. Praca zbiorowa pod red. M. PRZYBYŁY. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- [3] SOBOŃ A., ZAMIAR Z., *Zarządzanie jakością a konkurencyjność przedsiębiorstw*, w: Materiały z konferencji naukowej Studia i Materiały Rok 9, No 1/2005, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2005.

REMARKS TO THE ESSENCE OF MODERN COMPANY MANAGEMENT - BUSINESS PROCESSING REENGINEERING

In this publication the Author presents one of the modern management conceptions, often called management philosophy, namely: Business Processing Reengineering (BPR). The interest in the topic was aroused from the fact, that it is a management conception, which - according to the Author - should find general application, because it squares with the present time to a larger extent than so far applied continuous process improvement. The inspiration and main source material is a book written by a group of scientists from Wrocław University of Economics edited by Mieczysław Przybyła: Organisation and management. The basics of management knowledge.