

Grzegorz Pawłowski

Koncepcja Business Process Reengineering jako determinanta sukcesu współczesnych przedsiębiorstw

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 27, 227-237

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

GRZEGORZ PAWŁOWSKI

Uniwersytet Szczeciński

**KONCEPCJA *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*
JAKO DETERMINANTA SUKCESU
WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

Streszczenie

Koncepcja *Business Process Reengineering* jest współcześnie coraz częściej stosowana głównie w przedsiębiorstwach zarządzanych procesowo, dzięki niej zdobywają one przewagę lub pozycję konkurencyjną. Proces ewolucji tej metody zarządzania ukazał jej korzyści i wady (również w aspekcie społecznym). Pozwoliło to na takie dostosowanie tej koncepcji, że współcześnie jest ona najczęściej stosowana w sytuacjach kryzysowych lub słabszej koniunktury na rynku.

Wprowadzenie

Rok 2010 był okresem, w którym globalna gospodarka przejawiała symptomy ożywienia gospodarczego po kryzysie w poprzednich latach. Wielu analityków twierdziło, że skutki kryzysu oraz recesji niektóre kraje będą odczuwały jeszcze co najmniej przez kilka lat. Wielu menedżerów, analizując wpływ kryzysu na własne przedsiębiorstwa, gdy zauważalny był często trend utraty płynności finansowej, zastanawiało się, jak w przyszłości zarządzać przedsiębiorstwem, w którym kierunku podążać i przy użyciu jakich narzędzi, aby przedsiębiorstwo było bardziej elastyczne w okresie wahań rynku i mogło bez obaw przetrwać słabszą koniunkturę. Wybór odpowiedniej koncepcji zarządzania staje się nie lada wyzwaniem dla obecnych menedżerów. Cena również wydaje się wiedza, którą uzyskali przedsiębiorcy podczas ostatniego

globalnego kryzysu, która uwidoczniła słabe punkty zarządzania przedsiębiorstwem. Odnotowane załamanie rynku powinno spowodować opracowanie alternatywnych metod zarządzania w takich sytuacjach, mających odzwierciedlenie w podejmowanych decyzjach, w szczególności strategicznych.

Jedną ze współczesnych koncepcji zarządzania nie tylko w sytuacjach kryzysowych, mogących stanowić o sukcesie przedsiębiorstwa w niestabilnych warunkach rynkowych jest koncepcja BPR (*Business Process Reengineering*), oparta na założeniach klasycznego *reengineeringu*, której głównym przesłaniem jest skrócenie procesów w firmie.

1. Geneza i istota koncepcji *reengineeringu*

Prekursorami zdefiniowania koncepcji *reengineeringu* byli M. Hammer i J. Champy, którzy określili go jako „fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy [...] osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)”¹. Zmiany dokonywane przy projektowaniu firmy nie mogą być powierzchowne, lecz muszą charakteryzować się osiągnięciem wyraźnego wzrostu efektywności. Empiryczne zastosowania koncepcji *reengineeringu* wskazują, że nie zawsze jest to metoda gwarantująca sukces przedsiębiorstwa. Filozofia BPR została początkowo zastosowana w USA. Europejscy menedżerowie zafascynowani jej skutecznością od razu przystąpili do wdrażania jej w swoich przedsiębiorstwach. Niestety, późniejsze analizy tych przedsiębiorstw wykazywały tendencję negatywną i ujemnie oceniano wpływ *reengineeringu* na poprawę rentowności europejskich przedsiębiorstw. Należy wskazać, że część przedsiębiorstw ogłosiła upadłość. Wynikało to głównie z różnic kulturowych, roli pracownika w przedsiębiorstwie oraz nieumiejętnego zastosowania założeń BPR w sferze zarządzania. Koncepcja ta budziła również wiele kontrowersji – zgłaszali je pracownicy i organizacje reprezentujące pracowników (m.in. związki zawodowe), którzy nie byli nastawieni na wprowadzenie radykalnych zmian, a przede wszystkim redukcję zatrudnienia. Z perspektywy czasu należy stwierdzić, że choć koncepcja BPR nie zyskała wielu zwolenników, to pewne jej założenia są skrupulatnie przestrzegane i wdrażane do dzisiaj, co w sytuacji słabszej koniunktury stanowi nierzadko o przetrwaniu danego przedsiębiorstwa na rynku.

¹ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York 1993, s. 24.

2. Determinanty wprowadzania *Business Process Reengineeringu*

Ideą BPR jest odejście od podziału pracy (popieranego m.in. przez A. Smitha i H. Forda) na rzecz pracy zespołowej, w której grupa ludzi wspólnie pracuje nad realizacją całego projektu. Dzięki temu skraca się czas realizacji zamówienia, a klienci kontaktują się tylko z jednym zespołem. Już nie oczekuje się, że pracownik będzie jedynie przestrzegał formalnych zasad w zakładzie. Wymusza się na nim współodpowiedzialność za cały proces. Do tego potrzebne jest odpowiednie wykształcenie, a następnie dalsze kształcenie. Pracownik otrzymuje większą niezależność w pracy, ale oczekuje się od niego kreatywności i odpowiedniej reakcji na zaistniałą sytuację. To właśnie pracownik musi wiedzieć, w jaki sposób daną pracę wykonać i dlaczego należy ją wykonać. Takie podejście sprawia, że pracownik jest przekonany o użyteczności pracy własnej jako czynnika koniecznego w łańcuchu produkcji. Ponadto zmienia się stosunek pracownika do klienta. W dynamicznej gospodarce klient powinien znajdować się w centrum uwagi, powinien być wewnątrz procesu, a nie na zewnątrz. Negatywnie powinno się oceniać przekonanie, że pracuje się dla szefa, albowiem na pierwszym miejscu zawsze powinien stać klient. W praktyce oznacza to, że szybkość obsługi i jakość oferowanych produktów muszą stać się dla pracownika priorytetem.

Kolejną zmianą, którą wprowadza koncepcja BPR, jest struktura organizacyjna, która się spłaszcza. Ponadto strukturze nie przypisuje się większego znaczenia. Wynika to z faktu, że w firmie zarządzanej procesowo niemożliwe staje się utrzymanie dotychczasowej, standardowej struktury i sztywności stanowisk. Dotychczas pracownicy byli odpowiedzialni za wykonanie konkretnej czynności i nie istniała potrzeba zdobycia przez nich wiedzy w zakresie potrzeby wykonania tego zadania i jego wpływu na przebieg całego procesu. Często były to czynności fizyczne niewymagające wysiłku umysłowego ani kreatywności. Przez lata wykonywali te same czynności lub wcielali w życie plany swoich szefów. Obecnie, gdy struktura organizacyjna się spłaszczyła (zgodnie z koncepcją BPR), pracownicy zyskują autonomię, a to z kolei przekłada się na istotę nowoczesnego, szybkiego procesu, który cechuje się krótkim kanałem komunikacyjnym. Uprawnienia decyzyjne zostają przeniesione na podwładnych, którzy uczestniczą w realizacji procesów. Kierownicy pełniący funkcję nadzorców zajmujących się zarządzaniem ludźmi, sporządzaniem analiz, sprawozdań i interpretacji oraz tłumaczeniem strategii na język procedur operacyjnych przestają mieć rację bytu, ponie-

waż w nowej strukturze następuje samoczynne zbliżenie kierownictwa do klientów oraz do pracowników generujących wartość dodaną. Skuteczność pracy w większej mierze zależy od nastawienia podwładnych do pracy i troski o nią, w mniejszej zaś od menedżerów funkcjonalnych, skupiających się na zadaniach. Wszystko opiera się na założeniu, że trzonem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest sam pracownik zaangażowany w proces. To właśnie pracownik, uczestnicząc w procesie, mając częściową lub pełną kontrolę nad procesem w zakresie podejmowanych decyzji, może w sposób efektywny wpływać na rentowność procesu. W koncepcji tej pracownicy, posiadając zwiększoną autonomię, są ukierunkowani na zapewnienie satysfakcji klienta jako odbiorcy towarów i usług. Kierownicy szczebla średniego nie mają racji bytu (zgodnie z tą koncepcją), gdyż uprawnienia decyzyjne zostają przeniesione z menedżerów na pracowników bezpośrednio zaangażowanych w proces. Rolą dotychczasowych kierowników powinien być rozwój osobowości podwładnych, oddziaływanie na ich nastawienie i przekonania, wspieranie ich². W takim podejściu struktura wpływa na kształtowanie się systemów zarządzania i oceny, co przekłada się na przekonania pracowników i skutkuje prawidłową realizacją procesów w przedsiębiorstwie.

Również warunki awansowania oraz sposób motywowania wymagają zmian. W koncepcji BPR awans powinien być uzależniony od możliwości i zdolności danego pracownika, a nie od tego, jak dobrze wykonuje powierzone mu zadania. Hammer i Champy stwierdzają, że ekwiwalentem dobrze wykonanej pracy jest premia, a nie awans. Rzeczywistość jednak wskazuje, że wiele firm uważa awans za jedyny sposób wynagradzania za dobrą pracę, co pozwala sądzić, że zarządzanie ma większe znaczenie niż sama praca. W ten sposób odnotowujemy tendencje wzrostowe osób na stanowiskach kierowniczych, które znalazły się tam bez względu na predyspozycje. Należy stwierdzić, że aby stworzyć efektywny system motywacyjny, musi się zmienić:

- rola pracownika (pracownik pracuje dla klienta, a nie dla przełożonego),
- sposób wynagradzania (wynagrodzenie powinno uwzględniać poziom odpowiedzialności i autonomii, nagradzanie wyłącznie za wyniki, a nie za ilość czasu spędzonego za biurkiem,

² Na podstawie: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody działania*, PWE, Warszawa 2009, s. 106.

- sposób awansu (niska podstawa wynagrodzenia, natomiast znaczne premie za dobre wyniki i innowacyjne rozwiązania problemów),
- ocena za efektywność dotyczy całego procesu, a nie jego wyodrębnionego wycinka.

Dzięki wprowadzeniu wymienionych wytycznych pracownicy mają możliwość sprawdzenia swoich umiejętności w nieznanym dotąd dziedzinach funkcjonujących w przedsiębiorstwie. Jedną z determinant wprowadzenia *re-engineeringu* w życie jest technologia informacyjna, która warunkuje skrócenie czasu przebiegu procesów. Inwestując w komputeryzację technologii, należy pamiętać o konieczności szkolenia personelu. Aby skutecznie realizować politykę firmy w zakresie radykalnych zmian i poniesionych nakładów, powyższy czynnik wydaje się mieć kluczowe znaczenie, gdyż pracownik posiadający autonomię i decydujący o przebiegu wielu subprocesów musi dzięki bazom danych, symulacjom i komputerowym modelom sam decydować o kierunku podejmowanych działań, przekładających się na rezultat procesu, a tym samym rentowność przedsiębiorstwa. Dzięki temu pracownicy produkcyjni mogą wykonywać zadania dotąd powierzone specjalistom z zakresu informatyzacji.

Powyższe czynniki traktują aspekt społeczny koncepcji BPR jako kluczowy i tak też w praktyce jest on odbierany, bowiem rola pracownika w podejściu procesowym jest priorytetowa. Wskazane nieliczne przykłady akcentują doniosłą rolę, jaką odgrywa sam pracownik. W praktyce jednak planowane zmiany, które są wynikiem nowoczesnego podejścia, przez samych pracowników często są przyjmowane negatywnie. Wynika to głównie z nieprzychylnego podejścia do zmian, które wiążą się przede wszystkim ze zwolnieniami wynikającymi z zastosowania poszczególnych założeń BPR. Wylimitowanie szeregu średniego ze struktury jako czynnik podejścia procesowego znajduje opozycję również na szczeblu kierowniczym. Liczne przykłady w literaturze przedmiotu ukazują nawet empiryczne próby zakłócenia procesów zmian w nadziei na uratowanie własnych stanowisk pracy. Przedsiębiorstwo, które zdecydowało się na wprowadzenie koncepcji BPR, musi być świadome skutków podjętej decyzji (należy podkreślić, że jest to koncepcja wprowadzana najczęściej jako narzędzie anty kryzysowe w warunkach niestabilności rynku i w celu poprawy kondycji finansowej). Ważnym elementem jest również jednomyślne traktowanie założeń BPR także przez menedżerów, gdyż warunkuje to słuszność podjętych działań restrukturyzacyjnych. W przeciwnym razie jest przyczyną niepewności pra-

cowników produkcyjnych, których sceptyczne nastawienie może nie dopuścić do pożądanego przebiegu procesu. Podejście to wskazuje na koncentrację pracownika na swoim interesie, a nie na powodzeniu i sukcesie przedsiębiorstwa jako całości. Efektywne pokierowanie zmianą nastawienia i wpłynięcie na pozytywne postrzeganie aspektów tego procesu stanowi kluczowy czynnik powodzenia implementacji koncepcji w działalność organizacji.

Obawa o utratę stanowisk pracy powoduje, że również komputeryzacja technologii (automatyzacja) jest uważana przez pracowników za czynnik demotywujący, gdyż systematyczne usprawnianie technologii jest utożsamiane ze zwolnieniami personelu. Zjawisko to jest szczególnie uwidocznione w dużych przedsiębiorstwach istniejących na rynku co najmniej kilkanaście lat. Pracownicy obawiają się nie tyle utraty obecnej pracy, co raczej wątpią w znalezienie nowej na podobnym lub lepszym poziomie. Jest to uwarunkowane koniecznością doksztalcenia, przebranżowienia i podjęcia nowych wyzwań, co w praktyce głównie ze względu na przyzwyczajenia i dotychczasowe jedynie manualne wykonywanie zadań wydaje się niemożliwym posunięciem. Licząc się ze sferą emocjonalną osób bezrobotnych, stanowiącą również ważny aspekt zarządzania, przedsiębiorcy wychodzą naprzeciw obawom zwalnianych. Jednym ze sposobów na pomoc osobom, które straciły pracę w procesie restrukturyzacji, jest *outplacement*³, stosowany w przypadku zwolnienia większej liczby pracowników (powyżej 100 osób w ciągu 3 miesięcy). Zgodnie z ustawą pracodawcy są zobowiązani do zorganizowania zwalnianym osobom programów pomocy. Programy te finansowane są głównie przez pracodawcę lub w porozumieniu pracodawcy z odpowiednimi jednostkami. *Outplacement* może obejmować: odprawy, doradztwo psychologiczne, pomoc w szukaniu nowego miejsca pracy, określenie optymalnej ścieżki rozwoju zawodowego, finansowanie szkoleń, kursów doszkalających, pomoc w rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej, pomoc w przeprowadzce do nowego miejsca zamieszkania. Jest to ważny instrument pomocy dla zwalnianych osób, w szczególności dla osób z wieloletnim stażem, o niskich kwalifikacjach i niskim wykształceniu. Osoby takie, ze znacznym doświadczeniem, ale zdobytym na przestarzałej technologii, nie mają cech, które obecnie wymaga się podczas rekrutacji (typu odpowiednie wykształcenie, znajomość języków obcych, umiejętności interpersonalne). Wynika to głównie z braku dotychczasowej potrzeby obserwacji i zaistnienia na rynku pracy.

³ *Outplacement* – tłumaczony jako zwolnienie monitorowane.

Kolejnym instrumentem wspierającym zwalnianych pracowników jest *outsourcing*⁴. Współcześnie wiele zadań, a nawet procesów (z wyjątkiem strategicznych) jest zleczanych na zewnątrz. Narzędzie to nie tylko dostarcza korzyści finansowych, ale ma na celu także wspieranie zwalnianych pracowników poprzez umożliwienie im podjęcia pracy w zawodzie, ale na własny rachunek. Takie działanie jest obustronnie opłacalne. Pracownicy, nie będąc już w stosunku pracy, mają możliwość kontynuowania pracy dla *de facto* tego samego pracodawcy, a byli już pracodawca nadal współpracuje z fachowcami, którzy doskonale znają realia funkcjonowania firmy.

3. Wdrożenie koncepcji w życie

Jak pokazano w rozważaniach na temat społecznego aspektu wprowadzenia koncepcji BPR w życie, również sam proces wdrożenia jest skomplikowany. Wynika to głównie z konieczności wprowadzenia radykalnych zmian, które w większości nakazują całkowite oderwanie się od przeszłości – od dotychczasowego sposobu zarządzania. To właśnie radykalizm jest czynnikiem budzącym obawy menedżerów. Niemożliwe wydaje się zaprzestanie dotychczasowych działań w sferze zarządzania, sposobu wykonania pracy oraz delegowania poszczególnych zadań pracownikom, a tym samym – gruntowne przeprojektowanie organizacji. Zdobyte doświadczenia w pracy dotyczące kierowania organizacją mają okazać się nietrafione, finansowo nieuzasadnione, które doprowadziły do obecnej kryzysowej sytuacji, w której już tylko radykalne zmiany mogą poprawić sytuację finansową przedsiębiorstwa. Potwierdza to zależność, że menedżerowie świadomi swojego postępowania, które doprowadziło do obecnego finansowo niekorzystnego stanu (w której rozważane jest wprowadzenie koncepcji BPR), nie zawsze są zdolni do podjęcia tej długofalowej decyzji, która *de facto* wiąże się ze znacznymi nakładami finansowymi. Ponadto musieliby przyznać, że ich wcześniejsze decyzje były błędne, skoro przedsiębiorstwo rozważa zastosowanie tak radykalnych działań.

Dążąc do zastosowania koncepcji BPR jako „lekarstwa” na obecne problemy finansowe czy utratę płynności firmy, należy skutecznie ją wdrożyć, od początku śledząc i korygując błędy. Punktem wyjścia jest gruntowna

⁴ *Outsourcing* – rozumiany jako zlecanie wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów niezbędnych do funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa, które zostaną tam zrealizowane efektywniej niż byłoby to możliwe we własnym zakresie.

analiza przedsiębiorstwa identyfikująca procesy gospodarcze, które będą podlegać przebudowie. Ponadto powinien zostać ustalony cel działania, a więc nakreślona wizja wraz z oczekiwanym efektem. Analiza wskazuje na możliwości natury technicznej, organizacyjnej i kadrowej, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Kolejnym posunięciem jest diagnoza i ocena procesów przedsiębiorstwa, przedstawiająca realne i możliwe oczekiwania względem realizowanego procesu, przekładającego się na ogólne powodzenie przedsięwzięcia. Kiedy wszystkie założenia i sposoby realizacji przyszłych działań są sprecyzowane w ogólnym planie, przedstawia się projekty nowych procesów. Jest to przekazanie opisu planowanych działań do „komórki informatycznej”, która ocenia projekt od strony technicznej, organizacyjnej oraz analizuje ryzyko przedsięwzięcia. Ostatnim etapem jest wdrożenie wizji, wówczas zespół *reengineeringu* bierze na siebie odpowiedzialność za cały projekt i ocenia skuteczność podjętych działań. Przedstawiony powyżej algorytm postępowania wydaje się łatwy do zrealizowania, lecz rzeczywistość szybko koryguje błędne i kosztowne decyzje.

W praktyce *reengineering* w klasycznym ujęciu jest rzadko stosowany. Oczywiście prawidłowo wdrożony ma szansę stać się narzędziem antykryzysowym, bowiem tylko w takim aspekcie jest on najczęściej rozważany. W literaturze przedmiotu wymienia się następujące słabe strony *reengineeringu*:

- autorytarny styl kierowania podczas wdrażania koncepcji,
- pomijanie pracowników w trakcie przygotowywania reorganizacji,
- wysokie koszty wprowadzenia w życie,
- zaniedbywanie aspektów kulturowych, co stwarza niebezpieczeństwo powstania silnego oporu wobec zmian⁵.

Jednym z kluczowych argumentów jest pogląd, że gwałtowne zmiany w przedsiębiorstwie diametralnie zmieniające jego fundamenty funkcjonowania mogą spowodować utratę kontroli nad systemem. W literaturze przedmiotu często zaleca się gruntowną analizę przedsiębiorstwa przed wprowadzeniem *reengineeringu* jako narzędzia gwarantującego sukces przedsiębiorstwa. Zachęca się nawet do sukcesywnego polepszania procesów warunkujących funkcjonowanie firmy poprzez badania pilotażowe, weryfikację poszczególnych procesów i ostatecznie podjęcie coraz bardziej radykalnych działań.

⁵ M. Stadelmann, W. Lux, *Hot Topics oder kalter Kaffee? Aktuelle Management – Philosophien kritisch betrachtet*, „Management Zeitschrift” 1995, Nr. 3, s. 35.

W Europie często spotykane jest stosowanie *reengineeringu* łagodnego (*Business Process Improvement*) jako alternatywy dla klasycznych założeń *reengineeringu*. Odrzucono metodę radykalnej eliminacji rzeczywistości organizacyjnej jako punktu wyjścia do projektowania organizacji procesowej⁶. Postępowanie projektowe w tym przypadku polega na zarejestrowaniu istniejących procesów i następnie poddaniu ich usprawnieniu z zastosowaniem zasady stopniowej eliminacji operacji nietworzących wartości w procesach. Zakłada się stałe doskonalenie procesów, co zmienia ich przebieg stopniowo, a nie ekstremalnie. Ta odmiana *reengineeringu* jest pozytywnie odbierana przez menedżerów, ponieważ nie burzy całkowicie dotychczasowego układu, zdobytego doświadczenia i relacji, które ukształtowały postawy i zachowania pracowników, lecz systematycznie przeprojektowuje procesy, dążąc do uzyskania obniżki kosztów, poprawy jakości, zwiększenia szybkości i wydajności (a więc oczekiwanego efektu wprowadzenia założeń *reengineeringu*). Dodatkową zaletą wprowadzania *reengineeringu* łagodnego jest stopniowe przygotowywanie pracowników do zmian, umożliwiające im dokształcanie i zdobycie wiedzy na temat nowych sposobów zarządzania, a więc jest to rozwiązanie społecznie zadowalające (tzn. nie generujące sprzeciwów ze strony pracowników wobec radykalnych zmian i zwolnień).

Kolejnym rodzajem stosowanego w przedsiębiorstwach *reengineeringu* jest *x-engineering*, umożliwiający poprawę funkcjonowania firmy poprzez zastosowanie technologii informacyjnej w celu przeprojektowania procesów wychodzących poza pojedynczą organizację⁷. Jest to narzędzie skupiające się nad poprawą efektywności i powielaniem procesów współpracujących firm. Ideą postępowania jest opracowanie zasad i reguł współpracujących firm, np.: przedsiębiorstwa z dostawcą, klientem. Główne obszary działania *x-engineeringu* to:

- procesy firmy, w których dąży się do zwiększenia sprzedaży produktów lub usług,
- propozycje dla klienta tworzące wartość dodaną i stanowiące dodatkowy czynnik przedsiębiorstwa w zdobyciu przewagi konkurencyjnej,
- zakres partycypacji firmy w tworzeniu wspólnych procesów z partnerami handlowymi.

⁶ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa, 2007, s. 101.

⁷ Na podstawie: *ibidem*, s. 102.

Ten rodzaj współpracy ukazuje korzyści płynące z połączenia różnych podmiotów za pomocą wspólnych procesów. Przekłada się to na wzrost wydajności wspólnych procesów, a co ważniejsze – wzrost wartości dodanej dla klienta.

Reengineering w swych założeniach jest radykalny i przełomowy, co powoduje, że menedżerowie stosunkowo rzadko podejmują wyzwanie, które wiązałoby się z tak dużym ryzykiem. Niemniej jednak należy podkreślić, że koncepcja BPR jest znana od wielu lat. Budziła wiele kontrowersji na temat samych założeń, lecz pewne aspekty są przydatne we współczesnym zarządzaniu. Sama idea i empiryczne przykłady wskazują, że muszą występować bardzo specyficzne warunki i muszą być ściśle przestrzegane poszczególne etapy, aby dzięki tej koncepcji przedsiębiorstwo mogło odnieść sukces na rynku. Takim przełomowym etapem w sposobie zarządzania i ukierunkowania na wdrożenie zasad *reengineeringu* były lata 2008–2009, kiedy globalny kryzys uwidocznił słabości przedsiębiorstw i brak alternatywnych metod zarządzania w sytuacji słabszej koniunktury na rynku. Przedsiębiorstwa nie były przygotowane na taką ewentualność. To jednak pozwoliło skupić się nad niekonwencjonalnymi metodami zarządzania (tak w literaturze zaczęto określać ściśle założenia *reengineeringu*) w taki sposób, aby chwilowa utrata płynności finansowej lub podobne sytuacje nie stanowiły o przetrwaniu przedsiębiorstwa w wolnorynkowej gospodarce. Czas ten uwypuklił niedoskonałości zarządzania i wymusił wręcz na menedżerach nie tyle umiejętność przewidzenia wszystkiego, co się stanie w dalszej lub bliższej przyszłości, ile stworzenie systemu organizacyjnego, za pomocą którego skutecznie będzie można poradzić sobie z nieprzewidywalnymi wyzwaniami. Istota ciągłego doskonalenia w oparciu o założenia klasycznego *reengineeringu* tworzy narzędzie, dzięki któremu firma może zwiększyć swoją wydajność, skrócić czas realizacji. W dążeniu do optymalizacji procesów uzasadnione wydaje się zastosowanie koncepcji *benchmarkingu*⁸, który pozwala na określenie oczekiwanych rezultatów bez ponoszenia znacznych nakładów finansowych. Proces ten nie jest łatwy, ponieważ ingeruje bezpośrednio w sferę samej konkurencji. O ile posiadamy informacje na temat liderów w danej branży lub podstawowych procesów w porównywanej firmie, to problemem jest uzyskanie wiedzy, w jakim stopniu dany proces przekłada

⁸ *Benchmarking* – rozumiany jako porównywanie procesów i praktyk stosowanych przez własne przedsiębiorstwo ze stosowanymi w przedsiębiorstwach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie. Wynik takiej analizy służy jako podstawa doskonalenia.

się na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Czy obecny proces lidera w branży jest rzeczywiście tym najbardziej idealnym, do którego każde przedsiębiorstwo powinno się porównywać i odnosić? Pytania o działania konkurencyjne, dzięki którym dana firma jest liderem na rynku i posiada pozycję konkurencyjną, są z reguły ściśle strzeżoną tajemnicą. Generalnie ujmując, aby przedsiębiorstwo mogło zidentyfikować procesy i ustalić cele działania, musi podjąć żmudny proces usprawnień, w którym będą występować błędy. W rezultacie może się okazać, że koszt usprawnienia będzie nieadekwatny do wyników. Dlatego *benchmarking* wydaje się koncepcją uzasadnioną, lecz w pewnych przypadkach niemożliwą do realizacji. Wszystko wydaje się uzależnione od dostępu do informacji i zakresu uzyskanych danych.

Podsumowanie

Należy stwierdzić, że koncepcja BPR jest narzędziem antykrzysowym warunkującym (ale nie gwarantującym) sukces współczesnego przedsiębiorstwa. W czasie od podjęcia decyzji o radykalności wprowadzanych zmian koncepcji BPR do skutecznego wdrożenia warunkującego sukces przedsiębiorstwa zachodzi wiele przesłanek świadczących o efektywności podjętych działań, przekładających się na kondycję finansową firmy. Traktuje się, że oprócz wyboru odpowiedniej koncepcji zarządzania stanowiącej o sukcesie firmy w wolnorynkowej gospodarce równie ważne jest dostosowanie jej do koniunktury na rynku. Rynek kształtuje zachowania konsumentów, co przekłada się pośrednio na kierunek rozwoju przedsiębiorstw i rentowność inwestycji.

CONCEPTION BUSINESS PROCESS REENGINEERING AS THE DETERMINANT OF THE SUCCESS OF CONTEMPORARY ENTERPRISES

Summary

Conception Business Process Reengineering, in our times is more and more often applied, mainly in enterprises managed by process, deciding in the process on getting competitive advantage or competitive position. The process of evolution of this conception showed benefits and flaws in this method of administration (also in the public aspect). However it allowed for adapting this conception which in our times is most often applied in contingencies or the weaker situation on the market.

Translated by Grzegorz Pawlowski