

## Rozdział 13

# Koncepcje: reengineering i benchmarking

Jędrzej Strumillo

### Podstawowe pojęcia

• benchmarking • klasyfikacja procesów • kryzys organizacji • obszary usprawnień w reengineeringu • partner benchmarkingowy • procedura zarządzania procesami • proces biznesowy • reengineering • rodzaje benchmarkingu • wdrożenie benchmarkingu

**Reinżynieria** (*reengineering*) według M. Hammera to „radykalne projektowanie od nowa procesów gospodarczych (ang. Business Processes) w celu przełomowej poprawy” [Hammer, 1999, s. 10]. Bardziej złożona definicja określa reinżynierię jako metodę „szybkiego i radykalnego przeprojektowania strategicznych, dodających wartość z punktu widzenia klienta, procesów oraz powiązanych z nimi systemów, procedur, a także struktury organizacyjnej, w celu optymalizacji toku pracy i produktywności organizacji” [Manganelli, Klein, 1998, s. 26–27].

„Reinżynieria jest sposobem spojrzenia na organizację w sposób horyzontalny (orientacja na procesy realizowane w organizacji), a nie wertykalny (orientacja nastawiona na strukturę funkcjonalną), jak to czyniono dotychczas w myśl zasady: organizacja jest na tyle efektywna, na ile efektywne są jej procesy. W odróżnieniu od dotychczasowych metod poprawy działania organizacji reinżynieria podchodzi do problemu w sposób kompleksowy – usprawnienia częściowe, które mają się przyczynić do rozwiązania problemu, są często tak samo niebezpieczne dla organizacji, jak brak działań w ogóle” [Rummler, Brache, 2000, s. 26].

Istotą reengineeringu jest więc szybkie i radykalne przeprojektowanie strategicznych **procesów**, dodających wartość z punktu widzenia klienta. Oczywiście wraz z przeprojektowaniem procesów należy przeprojektować m.in.: procedury i strukturę organizacyjną.

W celu pełniejszego zrozumienia istoty reinżynierii warto przytoczyć kilka definicji procesu biznesowego.

T. Davenport stwierdza, że „proces jest po prostu ustrukturyzowanym, zmierzonym ciągiem czynności, zaprojektowanym w celu wyprodukowania sprecyzowanego wyniku dla konkretnego klienta lub rynku” [Davenport, 1993, s. 5].

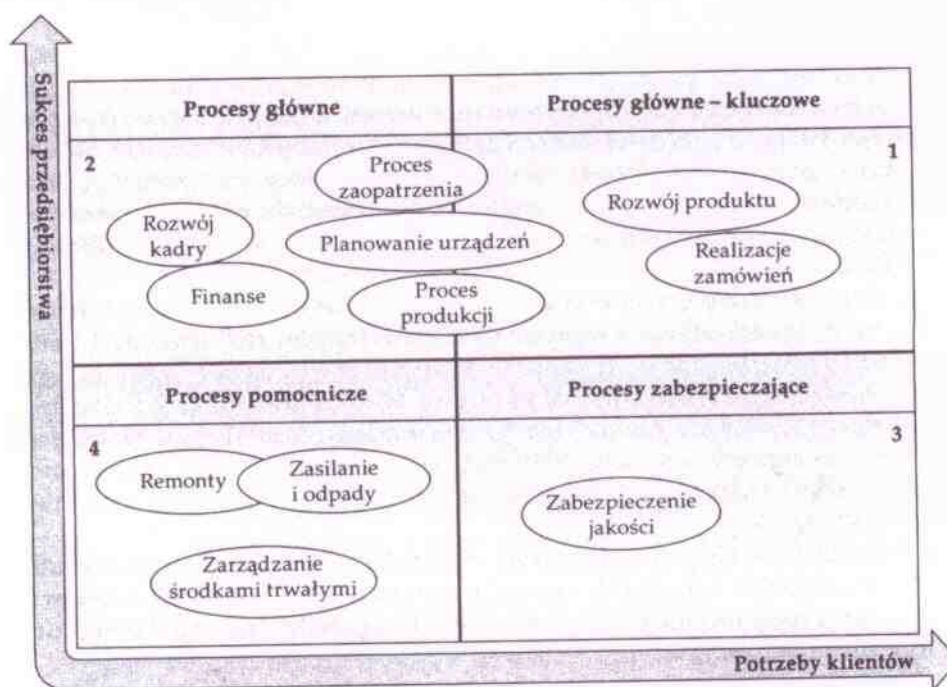
I. Durlik proces rozumie „jako uporządkowany i połączony zbiór działań wytwórczych lub usługowych, wykonywanych w określonym czasie, przynoszących w efekcie korzyści klientowi zewnętrznemu lub wewnętrznemu” [Durlik., 1998, s. 36].

M. Hammer, J. Champy definiują proces jako „zbiór czynności wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat, mający pewną wartość dla klienta” [Hammer, Champy, 1996, s. 49].

R. Manganelli, M. Klein uważają że proces jest „ciągiem powiązanych ze sobą działań, które doprowadzają do przekształcenia wszelkich nakładów w produkt procesu” [Manganelli, Klein, 1998, s. 27].

Warto zwrócić uwagę, iż definicje te kładą nacisk na wynik procesu, który powinien mieć wartość dla klienta. Efektem niektórych procesów jest produkt lub usługa oferowana na rynku zewnętrznemu klientowi – są to **procesy podstawowe**. Produkty innych procesów są często niewidoczne dla zewnętrznych klientów, ale zwykle mają duży wpływ na efektywność zarządzania organizacją – są to **procesy wspierające**. Inną typologię procesów przedstawia rysunek 13.1.

Rysunek 13.1

Typologia procesów  
biznesowych

Powyższa typologia wskazuje na konieczność identyfikacji i zarządzania przede wszystkim takimi procesami jak: rozwój produktu, realizacja zamówień. Są one kluczowe dla bieżącego i przyszłego funkcjonowania firmy. Do grupy procesów z pogranicza kluczowych i głównych zalicza się procesy: produkcji i zaopatrzenia oraz planowania urządzeń jako „pochodne” procesu realizacji zamówień.

Cele wytyczone dla reengineeringu można podzielić na dwie grupy. Po pierwsze cele dotyczące samego procesu, podlegającego reengineeringowi: radykalna zmiana procesu, eliminacja zbędnych czynności oraz maksymalizacja wartości dodanej. Po drugie cele dotyczące efektów, jakie usprawnione procesy powinny wyrzucić na działalność przedsiębiorstwa. Do najważniejszych zaliczyć można:

- wzrost efektywności organizacji,
- wzrost konkurencyjności,
- poprawa obsługi klienta,
- wzrost jakości.

Podobnie jak w innych metodach powodzenie (korzyści) przeprowadzonej zmiany można określić na podstawie zmian wartości wyspecyfikowanych miar, które odpowiadają postawionym celom zmiany. Miarami powodzenia reengineeringu będzie więc poprawa co najmniej jednego z następujących atrybutów reorganizowanych procesów:

- kosztów procesu; obejmują wszystkie koszty związane z wykonywaniem danej wiązki czynności (operacji) składającej się na konkretny proces,
- jakości wyniku (wyjścia) procesu; to syntetyczna lub częściowa ocena przebiegu procesu w porównaniu do standardów technicznych lub ocena dokonana przez odbiorców lub klientów,
- szybkości wykonania procesu; to średni czas wykonywania danego procesu składającego się ze wszystkich operacji, np. niektóre banki zaakceptują lub odrzucają wniosek kredytowy klienta w ciągu 2 godzin, inne w ciągu 2 dni, a jeszcze inne w ciągu miesiąca,
- satysfakcji klienta procesu.

Ostatecznie miarą powodzenia reengineeringu będzie ogólna kondycja przedsiębiorstwa poddanego tak radykalnej „kuracji”. Do oceny zmiany kondycji przedsiębiorstwa mogą być wykorzystane wskaźniki rynkowe (np. udział w rynku, dynamika sprzedaży) lub też finansowe (np. rentowność sprzedaży). „Z większości przyczyn, dla których przedsiębiorstwa sektora prywatnego angażują się w inicjatywy innowacji procesów, prawie wszystkie dają się przełożyć na potrzebę poprawienia sytuacji finansowej. Redukcja kosztów procesu przekłada się na powyższy cel w sposób bezpośredni. Zakłada się, że inne cele innowacji, takie jak redukcja czasu czy poprawa jakości i serwisu przekładają się na większą sprzedaż lub mniej kosztowną produkcję” [Davenport, 1993, s. 6].

Na koniec warto przytoczyć R.L. Manganelli i M.M. Kleina, którzy stwierdzają: „Chociaż celem reengineeringu danego procesu może być np. redukcja kosztów, to i tak celem ostatecznym, stojącym ponad wszystkimi celami, jest poprawa jakości obsługi klienta” [Manganelli, Klein, 1998, s. 120]. Poprawa jakości obsługi klienta przyczynia się do jego większej lojalności, większych jednorazowych zakupów, większej częstotliwości zakupów, co z kolei redukuje koszty innych procesów, niekoniecznie poddanych reengineeringowi, np. procesów marketingowych.

BPR (*Business Process Reengineering*) jest możliwy dzięki zespołowi czynników, powodujących w organizacji gotowość do zmiany i możliwość jej przeprowadzenia. Według T. Davenporta te czynniki to [Davenport, 1993, s. 54]:

- technologia informacyjna,
- procesowe postrzeganie organizacji,
- czynniki organizacyjne,
- czynnik ludzki.

Technologia informacyjna, a dokładnie jej innowacyjne zastosowanie, umożliwia prowadzenie spraw przedsiębiorstwa w sposób, jaki kiedyś był niemożliwy ze względu na ograniczenia w ilości, jakości oraz czasie dostępu do informacji.

Oczywisty wydaje się fakt, że umiejętność procesowego postrzegania organizacji jest krytyczna dla powodzenia projektu BPR. Podejście procesowe jest integralną częścią filozofii BPR i jego niezastosowanie musi prowadzić do porażki reengineeringu. T. Davenport czynniki umożliwiające BPR podzielił na dwie grupy:

- 1) strukturę,
- 2) kulturę organizacji.

Czynnikiem, związanym ze strukturą przedsiębiorstwa, umożliwiającym i ułatwiającym podjęcie reengineeringu, jest praca grupowa. Prowadzenie pracy w grupach, powołanych w celu rozwiązania konkretnego problemu, jest wstępem do powołania zespołów, obsługujących poszczególne procesy.

Czynniki, dotyczące kultury organizacji, to między innymi delegacja uprawnień i orientacja na klienta. Przedsiębiorstwo, w którym zgodnie z nowoczesnymi paradygmatami zarządzania występuje delegacja uprawnień i odpowiedzialności w dół struktury, dysponuje zasobami pracowników przygotowanych do podejmowania samodzielnych decyzji. Wśród takich pracowników opór wobec zmian i lęk przed odpowiedzialnością będzie zdecydowanie mniejszy niż w organizacjach, w których pracownicy są tylko ślepych wykonawcami poleceń narzucanych im przez wyższe kierownictwo. Orientacja na klienta jest jednym z głównych założeń BPR<sup>2</sup> i jej występowanie w organizacji przed podjęciem reengineeringu zmniejszy zakres prac, związanych ze szkoleniem pracowników. Przedsiębiorstwo, w którym orientacja na klienta nie występuje w trakcie reengineeringu, będzie się musiało „przeorientować” co wymaga zmian w myśleniu i nastawieniu pracowników. Czynnikiem ludzkim jest trudny do oddzielenia od czynników kulturowych, gdyż to ludzie tworzą kulturę organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi, rozumiane jako strategia zatrudniania, szkolenia, wynagradzania i promowania pracowników, może znacznie przyczynić się do ułatwienia procesu zmian, związanych z reengineeringiem, pod warunkiem, że strategia ta promuje odpowiednie zachowania i postawy.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi, promująca zachowania ułatwiające BPR, powinna mieć następujące cechy:

- intensywne szkolenia poszerzające zakres umiejętności pracownika,
- różnorodność zadań przydzielanych pracownikom,

<sup>2</sup> Do reengineeringu wybiera się z reguły procesy, przynoszące największą wartość dodaną dla klienta. Pojęcie klienta procesu jest jednym z centralnych pojęć BPR.