

Tomasz Szetyński

Słów kilka o reengineering'u

Reengineering oznacza (wg *Michaela Hammer'a*) przemysłenie od podstaw i radykalne przeprojektowanie procesów związanych z działalnością gospodarczą, w celu osiągnięcia zdecydowanego polepszenia bieżących i zasadniczych miar wydajności, takich jak: koszty, jakość, szybkość działania i poziom obsługi klientów.

Jednym słowem, reengineering to skoncentrowanie się na procesach. Jednak co kryje się za tym pojęciem? Proces definiuje się jako ciągle i regularne działanie ludzkie lub przebieg następujących po sobie działań podejmowanych w określony sposób i prowadzących do osiągnięcia pewnego rezultatu. Ujmując krótko, proces obejmuje pewien nakład pracy i środków oraz wynik działania i stanowi serię następujących po sobie etapów, w czasie których owe nakłady przekształcane są w określony wynik.

Z łatwością można zilustrować to przykładem realizacji zamówienia. Jest to proces produkujący wartość w formie towaru dostarczanego klientowi. Obejmuje on dużą liczbę zadań, jak otrzymanie zamówienia od klienta, wprowadzenie do systemu, sprawdzenie kredytu przyznanego klientowi, harmonogram produkcji, rozmieszczenie zapasów, wybór metody wysyłki, dobór i opakowanie towaru, załadunek i wysyłka. Żadne z tych elementarnych zadań nie tworzy wartości dla klienta. Zadania te nie mogą zostać wykonane w dowolnej kolejności, gdyż nie można wysłać towaru, zanim nie zostanie wytworzony, itp. Tylko po zsumowaniu pojedynczych czynności pracy powstanie jej wartość.

Problemy współcześnie działających organizacji w głównym stopniu są związane z procesami. Dostawa towaru dla klienta może się opóźnić nie tylko z powodu zbyt powolnego wykonywania zadań. Zasadniczym powodem jest jednak to, iż niektórzy pracownicy wykonują zadania, które nie są potrzebne do osiągnięcia danego rezultatu. Ludzie nie rozumieją poleceń przełożonych oraz źle interpretują

informację od przełożonych. Pracownicy są nieelastyczni, ponieważ nie rozumieją wagi pojedynczych zadań składających się na końcowy rezultat.

Dokładne poznanie tego problemu zajęło menedżerom bardzo dużo czasu. Choćby procesy miały zawsze ogromne znaczenie dla biznesu, większość zarządzających nie była nawet świadoma ich istnienia. Organizacje dokonywały zmian, lecz nigdy nie pomyślały o sposobie ulepszania procesów. Ich struktury organizacyjne oparte były nie na procesach, lecz na zadaniach. Podstawowym czynnikiem budującym organizację była grupa ludzi, z których każdy wykonywał pojedyncze zadanie. Zadania mierzono i ulepszano, wykonujących je ludzi szkolono i doskonalono ich umiejętności. A procesy nadal były pomijane i powoli wymykały się spod kontroli. Korporacje amerykańskie powoli, aczkolwiek niechętnie zaczęły przyswajać nowe metody dokonywania zmian, które skupiały się na procesach. Wylimitowano zbędne kroki, inne łączono lub ponownie porządkowano, informacje udostępniano wszystkim wykonawcom zadań w procesie. W wyniku tych działań uzyskano zdecydowaną poprawę w szybkości, dokładności, elastyczności, jakości oraz kosztach prowadzenia działalności. I pomyśleć, że wszystko to uzyskano dzięki poważnemu potraktowaniu procesów.

Stosowanie zorientowanych na proces programów naprawczych przedsiębiorstw było kluczowym czynnikiem w odzyskiwaniu konkurencyjności oraz w radykalnym ożywieniu gospodarki amerykańskiej w latach 90. Tradycyjne struktury organizacyjne zbudowane są wokół systemu funkcji i hierarchii. Z czasem stały się one archaizmami, gdyż spowalniały i utrudniały reakcję na wyzwania dzisiejszej konkurencji. Techniczna reorganizacja procesów działania stanowi wyzwanie wobec wielu założeń, na których opierają się organizacje. Dla osób kierujących organizacjami zagadnienie procesów stało się nadzwyczaj istotnym problemem.

Dzięki wykorzystaniu możliwości, jakie oferuje reengineering, można uzyskać stopniowy wzrost i poprawę efektywności działania, zdobywając w ten sposób nowy atut przewagi konkurencyjnej na rynku. Warto dodać, iż reengineering może być stosowany zarówno w zakresie jednego procesu, jak i całokształtu działań organizacji.

Jakich zatem przeszkód mogą spodziewać się zarządzający w przypadku podjęcia decyzji o przeprowadzeniu reengineering'u?

Podejście zastosowane przez DRG¹

Reengineering w rozumieniu DRG nie jest jednym projektem, lecz serią projektów, programów pilotażowych, rozwiązań prototypowych i kolejno przeprowadzanych testów. Końcowy sukces opiera się na założeniu, że popełniając błędy, szybko uczymy się eliminując nietrafne rozwiązania.

Pierwszą główną inicjatywą DRG w przeprowadzaniu reengineering'u była idea audytu kulturowego. Kultura pracy ma ogromny wpływ na percepcję jednostki i organizacji, a także na zespół zachowań i wydajności pracy. Opór kulturowy stanowił poważne wyzwanie w powodzeniu programu reengineering'u. Pomimo różnych poglądów jednostki na zaistniały problem, należy wyodrębnić pewne zasadnicze wartości, poglądy i założenia, wspólne dla całej organizacji. Idea audytu kulturowego okazała się kluczowym czynnikiem w kształtowaniu obrazu organizacji oraz integracji środowiska pracy. Kolejnym krokiem było stworzenie nowego modelu biznesu, który opisywał, w jaki sposób DRG traktowało klientów – podejście do klienta z perspektywy sprzedaży i serwisu. Ten nowy model składał się z dwóch zespołów: zajmującego się klientem oraz zajmującego się rynkiem.

¹ DRG (*Direct Response Group*) – Korporacja Kapitałowa, która była jednym z prekursorów dokonywania zmian w organizacji poprzez reorganizację procesów – reengineering. W terminologii mianem DRG określa się podejście do reengineering'u zapoczątkowane właśnie przez tę korporację.

Grupa zajmująca się klientami dostarczała informacji o nowych wymaganiach klienta oraz zwracała szczególną uwagę na spełnienie szczególnych wymagań indywidualnego klienta. Jej zadaniem było również stworzenie możliwości dostarczania personalizowanych usług i sprzedaży dla konkretnego klienta. Zadaniem drugiego zespołu było rozpoznanie rynku i tym samym wspomoczenie zespołu pierwszego w dotarciu do klientów zainteresowanych produktem. Myślą przewodnią twórców tych zespołów było nawiązanie dynamicznej współpracy w przyszłości, dzięki którym łatwiejsze miało być zdobycie i utrzymanie klienta. Trzecim krokiem było wprowadzenie tych zmian do systemu i procesów, które miały być solidną podstawą prowadzenia działalności.

Reengineering niesie ze sobą wiele wyzrzeń i niepewności. Wiele firm próbe jego wprowadzenia podejmuje kilkakrotnie. Dlatego niezwykle ważną rzeczą jest, by kierownictwo wiedziało o istniejących zagrożeniach i przeszkodach, na jakie może napotkać w trakcie realizacji programu reorganizacji. Oto główne z nich:

- Oddzielenie reengineering'u od głównych celów organizacji. Znane są przypadki, że firmy podejmują wysiłek reorganizacji procesów działania bez odniesienia do własnych zadań i celów strategicznych. Inicjatywa niewłaściwie ukierunkowana nie wnosi nic do realizacji programu, dlatego końcowy rezultat może nie być zgodny z wcześniejszymi założeniami.
- Lekceważenie poznania całości procesu. Reengineering wymaga wielu zmian, często bardzo daleko idących. Jeśli poświęci się zbyt wiele czasu projektowaniu procesów, zaniedbując przy tym inne aspekty zagadnienia, to realizacja całego programu zmian może nie powieść się.
- Zbyt szybka decyzja o podjęciu zmian. Organizacje muszą być w pełni gotowe na wdrożenie nowych rozwiązań. Jednak decyzja ta musi zostać podjęta w odpowiednim momencie, być poparta głęboką analizą sytuacji i zostać podjęta przez osobę, która potrafi stworzyć wizję tej organizacji w przyszłości.
- Nieodpowiedni wybór działu technicznego. Chociaż technologia informacyjna ma ogromne znaczenie w działalności przedsiębiorstw, tj. sukcesy reorga-

nizacyjne osiągają programy wdrożone pod okiem całej organizacji, a nie tylko jej działu technicznego. Specjaliści odpowiedzialni za przebieg procesu zbyt często swoje wysiłki koncentrują tylko na systemach komputerowych.

- Rezygnacja z programu pilotującego. Zwykle przyczyną rezygnacji z takiego programu są czas i koszty. Należy jednak dodać, iż rezygnacja z takiego programu może być przyczyną ponownych działań projektowych, a wówczas poniesione ponownie koszty są o wiele większe niż koszty programu pilotażowego.
- Ograniczenie się do wykorzystania pakietów komputerowych. Inicjatywy, mające na celu poprawę funkcjonowania firmy, często kończą się fiaskiem ze względu na zbyt dużą koncentrację rozwiązań technicznych, kosztem zaangażowania dodatkowej liczby pracowników i ich właściwego ukierunkowania na proces.

Kierownictwo zamierzające wprowadzić pewne rozwiązania pod parasolem reengineering'u powinno zwrócić szczególną uwagę na to, iż technika ta ma jeden cel, kierunek i – co najważniejsze – jedno wymaganie. Organizacje, by wytrzymać ogromny napór konkurencji, nie mogą sobie pozwolić na bierną postawę wobec zmian. Jedynym sposobem przetrwania jest polityka nieustannej poprawy efektywności, wydajności i zdolności przystosowywania do zmieniających się warunków. Nie należy jednak dążyć do wprowadzania tych zmian ze względu na chwilową modę, czy dużą popularność tej techniki.

Reengineering, jak wiadomo, koncentruje się na procesach, dzięki którym organizacja może funkcjonować prawidłowo i ciągle się rozwijać. Jednak wprowadzając pewne rozwiązania pod parasolem reengineering'u kierownictwo firmy powinno zwrócić szczególną uwagę na to, iż technika ta uwzględni jeszcze 2 bardzo ważne czynniki: ludzi i technikę informacyjną. Obrona przez kierownictwo strategii działania określa kierunek, w jakim podąża firma. Strategia ta określa dokładnie, co i jak zrobić, a operacje zapewniają realizację ww. haseł. Bez tych elementów dążenie do utrzymania przewagi konkurencyjnej nie przyniesie spodziewanych rezultatów.

Zaangażowanie kadry zarządzającej obejmuje wiele zagadnień, z których szczególną uwagę należy zwrócić na wiarę w końcowy sukces oraz czas realizacji programu i właściwe działanie. Jeśli kierownictwo firmy nie jest przekonane do wcześniejszych obranych rozwiązań, to trudno tego wymagać od podwładnych. Na program realizacji działania powinno się przeznaczyć odpowiednio dużo czasu, aby przebieg jego realizacji nie został zakłócony w istotny sposób, co mogłoby wpłynąć negatywnie na rezultaty końcowe.

Rola TI² w prowadzeniu reengineering'u

Informacja zawsze odgrywała znaczącą rolę w rozwoju przedsiębiorstw, mimo że nie zawsze była i nadal nie jest odpowiednio ceniona przez kierownictwo. Organizacje produkują ogromne ilości danych, ale często nie potrafią właściwie ich wykorzystywać do prowadzenia działalności.

Opracowując projekt działania z uwzględnieniem ludzi, którzy będą pracować i kontrolować ich przebieg, należy określić wstępne założenia dotyczące wymagań w zakresie informacji i ich dostępności. Informacje należy traktować dokładnie tak samo, jak surowce w fabryce. Informacja podlega przekształcaniu, przekazowi i magazynowaniu, a jej przepływ i wykorzystanie muszą być monitorowane i kontrolowane, aby w ten sposób można było uzyskać nowe informacje.

Zebranie informacji uwzględniających potrzeby klienta oznaczać będzie, iż pracownicy biura będą musieli przekazać odpowiednie dane o klientach innym pracownikom firmy. Następuje zatem przepływ danych o charakterze informacyjnym pomiędzy centrum informacyjnym biura obsługi klienta a innymi pracownikami. Ważne jest, by oprócz informacji „operacyjnych” zwracać szczególną uwagę na informacje o charakterze „zarządzającym”. Mogą być one wykorzystywane przy zbieraniu i analizie danych o klientach, zapewniając lepszą obsługę w przyszłości. Takie informacje stwarzają firmie dodatkowe możliwości realizacji swojego potencjału. Wiedza o tym, kiedy klient zakupił towar i kiedy można spodziewać się ponownego zakupu może istotnie wpłynąć na utrzymanie takiego klienta.

² TI – Technika Informacyjna

Posiadanie ważnych informacji gwarantuje prawidłowe funkcjonowanie procesów. Organizacje muszą mieć świadomość, czemu służą informacje oraz to, że nie powinno się nimi zajmować tylko dlatego, że ma się do nich dostęp lub, że zawsze je przetwarzano. Zarówno sama informacja, jak i jej zastosowanie, muszą podlegać właściwemu zarządzaniu i kontroli, aby uniknąć niepotrzebnych strat i skoncentrować się na działaniu tam, gdzie tego wymaga sytuacja. Po zaprojektowaniu procesu i rozważeniu wstępnych zagadnień należy dokonać analizy wymagań w zakresie informacji. Jakie informacje będą nam potrzebne? Kto i gdzie będzie ich potrzebował? Ile informacji potrzeba i do ilu mamy dostęp? Należy również rozważyć potrzeby technologiczne, stworzyć listę tych potrzeb i wymagań w zakresie informacji, aby mieć ogólny obraz sytuacji.

Postęp w technologii informacyjnej oznacza, że informacje mogą być zbierane, analizowane, rozpowszechniane i uaktualniane w bardzo szybkim tempie. Musimy mieć świadomość, iż do konkretnego zadania istnieje odpowiedni poziom technologiczny, określający w jaki sposób można osiągnąć zakładany wynik mierzony takimi wyznacznikami, jak: efektywność, wydajność i stopień przystosowania. Należy się spodziewać, że wraz z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań komputerowych i technologii przekazu informacji, skuteczność działań rynkowych zwiększy się znacznie. Klienci nie będą musieli czynić dużych wysiłków, aby porównać ceny produktów oferowanych przez różnych dostawców. Funkcje te z powodzeniem przejmuje rynek elektroniczny, który w łatwy i stosunkowo niedrogi sposób zajmuje się zbieraniem informacji i ich udostępnianiem.

Wiele firm, wprowadzając systemy płynności pracy, uzyskuje łatwiejszą kontrolę przepływu informacji i dokumentów pomiędzy pracownikami. Wykorzystując te systemy, dążą do optymalizacji działań procesu poddanego technicznej reorganizacji.

Technologia stanowi mocny filar, na którym opiera się reengineering. Podobnie jak procesy i ludzie, reengineering odrywa istotną rolę w osiągnięciu sukcesu. Warto dodać, że sukces ten możliwy jest wówczas, gdy wszystkie te elementy zostaną ze sobą odpowiednio powiązane, tworząc funkcjonalną strategię działania firmy. Zadanie to nie jest łatwe, gdyż roz-

wój technologiczny odbywa się dynamicznie, umożliwiając wprowadzanie nowych sposobów pracy i życia w znacznie szybszym tempie. Konsekwencją szybkich zmian w TI jest to, że firmy które pozostaną w tyle mogą niechybnie ponieść klęskę na rynku. Umiejętność posługiwania się technologią jest tym, co kwalifikuje firmy do zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku. Bez tej zdolności żadna organizacja nie ma najmniejszych szans na zwycięstwo.

Wprowadzając reengineering potrzebne są:

- *Zaangażowanie kierownictwa firmy.* Odgrywa ono zasadniczą rolę w przeprowadzaniu radykalnej zmiany. Samo zaangażowanie zależy przede wszystkim od zakresu programu i jego skali. Jeśli program ten ma objąć znaczną część przedsiębiorstwa, wszystkie szczeble zarządzania muszą wykazać aktywność mierzoną w konkretnych działaniach. Wsparcie udzielone przez kierownictwo najwyższego szczebla i zaangażowania w program muszą być kontynuowane przez cały czas trwania programu.
- *Informowanie.* Pracownicy muszą rozumieć potrzebę usprawniania działań, wizję przyszłości firmy i rolę, jaką oni sami mają do odegrania w procesie zmian.
- *Odpowiednie traktowanie ludzi.* Kierownictwo organizacji musi traktować swoich pracowników z odpowiednim szacunkiem. Dobre maniere i wzajemna życzliwość powinny towarzyszyć ludziom w codziennej pracy.
- *Odpowiedni dobór współpracowników* – taki, by ludzie mając świadomość swoich słabych stron mogli poszerzać swoje kwalifikacje i umiejętności dzięki wzajemnemu uzupełnianiu się.
- *Jasno wytyczona potrzeba reorganizacji.* Wymagania rynku, popyt, wydajność i inne czynniki ekonomiczne powinny być dobrze przeanalizowane w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie: jaki zakres procesów musi być objęty programem reengineering'u?
- *Jasno wytyczony cel reorganizacji.* Istotą reengineering'u jest osiągnięcie radykalnej poprawy działania. Istotnym aspektem w zrozumieniu procesów, zarządzania zmianą i poprawą wyników muszą być jasno wytyczone cele i metody mierzenia wydajności. Należy także określić skalę i zakres programu reorganizacji oraz podporządkować im

oczekiwane rezultaty w oparciu o potencjał zawarty w proponowanych zmianach.

- *Zrozumienie kontekstu procesu poddanego reorganizacji.* Cele i metody działania muszą odpowiadać uwarunkowaniom, w jakich dana firma funkcjonuje.
- *Podejmowanie szybkich, ale rozważnych decyzji.* Jest oczywiste, że nic tak nie pomnaża sukcesów, jak kolejne sukcesy. Wczesne i widoczne osiągnięcia pomogą przezwyciężyć opór i stworzyć pozytywne znaczenie, rozbudzając w pracownikach poczucie wiary we własne możliwości.
- *Procesy mają służyć potrzebom rynku.* Niezwykle istotną rzeczą jest, by procesy oraz potrzeby rynku dopasowały się do siebie. Jeśli na rynku wymagana jest duża liczba produktów o niskiej cenie i terminowych dostawach, to proces musi zagwarantować, że warunki te zostaną spełnione.
- *Zaangażowanie klientów w proces reorganizacji działania.* Klienci mogą wnieść wiele ciekawych pomysłów i zaproponować konkretne rozwiązania. Takie podejście służy również nawiązywaniu bliższych kontaktów z klientami, co pozytywnie wpływa na wielkość sprzedaży.
- *Przeznaczenie odpowiednich środków na realizację programu reorganizacji* – tj. pełnoetatowych, najbardziej doświadczonych oraz utalentowanych pracowników.
- *Wykorzystanie TI do projektowania nowych procesów.* Projektowanie nowego procesu musi objąć również zagadnienia techniki, dlatego firmy powinny regularnie analizować sposoby wykorzystania nowych i tych już funkcjonujących rozwiązań technologicznych.

LITERATURA:

1. *Reengineering* – Joe Peppard, Philip Rowland, Wydawnictwo „Gebethner & Ska” Warszawa 1997
2. *„Capital Holding Corporation – Reengineering the Direct Response Group”*, Harvard Business School
3. *Reinżyniera i jej następstwa* – Michael Hammer, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

Zainteresowanym polecam też artykuł Tom'a H. Davenport'a dostępny na: <http://www.rotman.utoronto.ca/~evans / teach 363/fastco/reengin.htm>.