Kazimierz ZIMNIEWICZ

REENGINEERING W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Uwagi wstępne

W literaturze i publicystyce z zakresu zarządzania nie ustają zachwyty nad niektórymi współcześnie lansowanymi koncepcjami zarządzania. Do koncepcji tych należą: benchmarking, lean management, outsourcing, zarządzanie jakością i wiele innych, a przede wszystkim reengineering. Z wielu publikacji można domniemywać, że wystarczy dobrze poznać daną koncepcję, a następnie szybko wprowadzić ją w życie i sukces gwarantowany – przedsiębiorstwo osiągnie nieprzeciętny wzrost efektywności, wysokie zyski, przewagę rynkową, będzie w cudowny sposób i natychmiast zaspokajać potrzeby klienta itd., itd. Jednym słowem pełnia szczęścia po stronie nabywcy, a także po stronie przedsiębiorstwa.

Powstaje pytanie, czy rzeczywiście tak jest, jak to obiecują założenia znanych koncepcji. Trudno jest na nie jednoznacznie odpowiedzieć, gdyż nie ma szerszych badań empirycznych, weryfikujących w praktyce konkretne koncepcje. Powie ktoś, że w każdej książce, opisującej daną koncepcję, przytaczane są przykłady, ukazujące wspaniałe efekty zastosowania jej w praktyce. Można się z tym zgodzić, ale warto pamiętać o tym, że są to jednostkowe przykłady, celowo dobrane, aby poprzeć tezy autora. Problem przykładów, ich wartości poznawczej czy ich banalności zasługuje na odrębne omówienie, z pewnością są to zawsze przykłady, a nie rzetelne badania empiryczne.

Można jednak powątpiewać, czy określone koncepcje zarządzania spełniają pokładane w nich nadzieje. Powstaje np. pytanie, dlaczego tak bardzo sformalizowany system zarządzania jakością, rozpowszechniony w krajach Unii Europejskiej, nie zapobiegł powstaniu afery dioksynowej i truciu tysięcy klientów substancjami rakotwórczymi w czerwcu 1999 r. w Belgii. Dlaczego ten system, obwarowany certyfikatami ISO, dopuścił w tej samej Belgii i w tym samym czasie do zanieczyszczenia coca-coli związkami siarki i innymi substancjami szkodliwymi dla zdrowia? Te przypadki pokazują, że koncepcje zarządzania mają też swoje sła-

be strony i że nie jest rzeczą wskazaną, aby bezkrytycznie przyjmować zawarte w nich założenia.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki badań empirycznych w odniesieniu do bardzo modnej koncepcji zarządzania, a mianowicie reengineeringu. Badania te przeprowadzono w Niemczech, a opisano je w artykule Ch. Homburga i G. Hocke w piątym numerze miesięcznika „Zeitschrift für Organisation" z 1998 r.[1]

1. Cel i metoda badań

Podstawowym celem badań było ukazanie doświadczeń przedsiębiorstw niemieckich, wynikających z zastosowania koncepcji reengineeringu. W szczególności chodziło o uzyskanie poglądu, jakie cele wiązano z reengineeringiem i jakie były rezultaty w tym zakresie. Autorzy przedstawili przyczyny niepowodzenia we wdrażaniu tej koncepcji oraz ocenę reengineeringu jako instrumentu zmian.

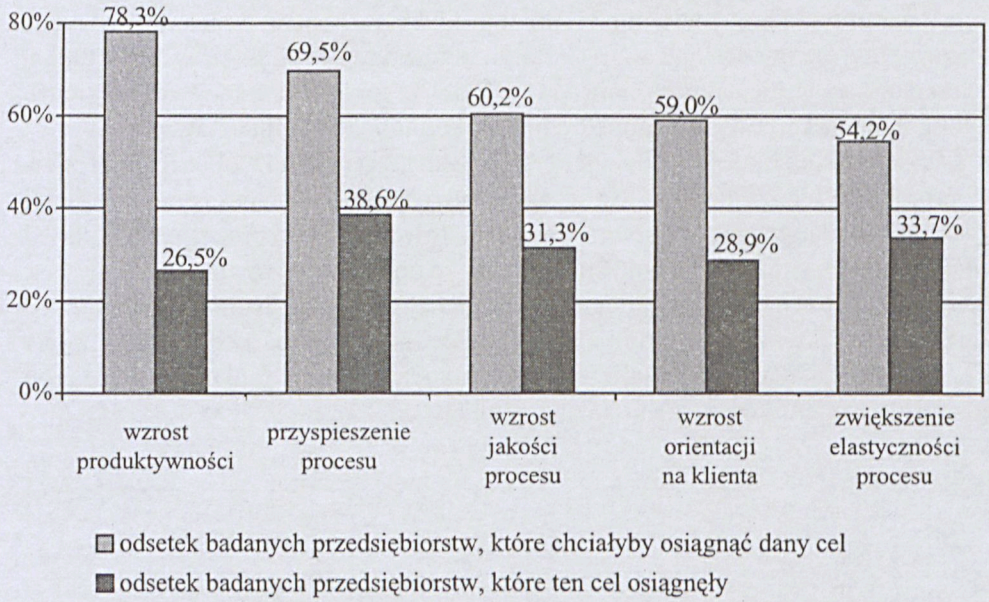
Badania przeprowadzono w 100 przedsiębiorstwach różnych branż, tak przemysłowych, jak i usługowych. Były to przedsiębiorstwa duże – mierząc ich wielkość liczbą pracowników, ponieważ zatrudniały 1000 i więcej osób. W badaniach wykorzystano metodę wywiadu. Partnerami rozmów byli kompetentni menedżerowie. Większość projektów związanych z reengineeringiem była już zakończona, co było doskonałą okazją do podsumowania wyników tych prac.

2. Cele reengineeringu

Z badań wynika, że w centrum zainteresowania przedsiębiorstw stało pięć celów reengineeringu, przedstawionych na rysunku 1. Wynika z niego, że największą wagę przedsiębiorstwa przywiązywały do wzrostu produktywności, na drugim miejscu stawiały przyspieszenie procesu, dalej szły takie cele, jak: wzrost jakości procesu, wzrost orientacji na klienta oraz zwiększenie elastyczności procesu. Na rysunku podano odsetek przedsiębiorstw, które wyznaczyły sobie te właśnie cele, rzeczywiście lansowane przez reengineering, a więc proces, produktywność i klient.

---

[1] Ch. Homburg, G. Hocke, *Change Management durch Reenginnering? Eine Bestandsaufnahme*, „Zeitschrift für Organisation" 1998, nr 5, s. 294-299. Czytelnikom, którzy chcieliby bliżej poznać koncepcję reengineeringu, można polecić następujące pozycje: M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1999; M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999; J. Peppard, P. Rowland, *Re – engi – neering*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997; R. L. Manganelli, M. M. Klein, *Reengineering. Metoda usprawnienia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.



Rys. 1. Cele pożądane i cele osiągnięte w procesie reengineeringu
Źródło: Ch. Homburg, G. Hocke, *Change Management durch Reengineering?* s. 295

3. Ocena wyników

Również na rysunku 1 zawarta jest odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu wyznaczone cele zostały osiągnięte w ciągu 3-4 lat. Konfrontacja życzeń z rzeczywistością nie wypadła imponująco. Ch. Homburg i G. Hocke stwierdzili, że wystąpiła ekstremalna luka między życzeniami, między nadzieją na sukces a rzeczywistością. Żaden z wymienionych celów nie został osiągnięty w 100%, a nawet powyżej 50%. Bardzo charakterystyczna była rozbieżność przy produktywności. Cel ten osiągnięto zaledwie w 33%. Natomiast o 62% zwiększyła się elastyczność procesu, a więc cel, który w hierarchii ważności stał na ostatnim miejscu. W sumie stopień osiągnięcia wszystkich celów wyniósł 49,5%.

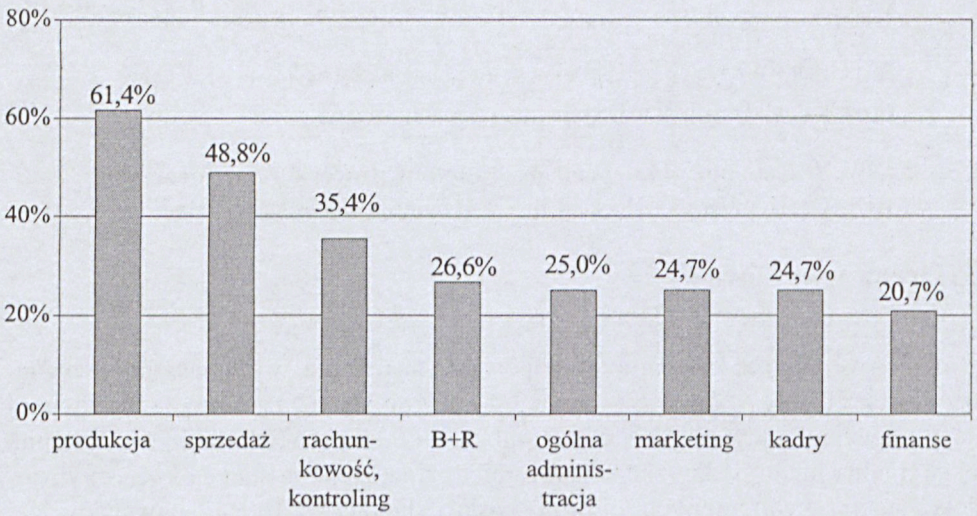
Autorzy badań stwierdzili, że wysiłki przedsiębiorstw wokół wymienionych celów reengineeringu nie przyniosły spodziewanych rezultatów, a główny cel, tj. wzrost produktywności, osiągnięto w niewielkim stopniu.

4. Przyczyny niepowodzeń

Ch. Homburg i G. Hocke, zastanawiając się nad przyczynami niepowodzeń projektów reengineeringu w badanych przedsiębiorstwach, stwierdzili, iż wynikają

one z nadmiernej koncentracji na funkcji produkcji. Z badań tych autorów widać, że projekty reengineeringu w 61% dotyczyły funkcji produkcji, w 48% funkcji sprzedaży, a w mniejszym stopniu (od 35 do 20%) funkcji rachunkowości i kontrolingu, badania i rozwoju, administracji, marketingu, kadr i finansów.

Zakładając, iż funkcji produkcji często towarzyszą usługi i wobec tego jej udział w projektach reengineeringu jest wyższy, można wyrazić przekonanie, że reengineering w badanych przedsiębiorstwach koncentrował się na procesach powtarzalnych. Badania empiryczne pokazują jednak, że potencjał wzrostu produktywności w ramach funkcji produkcji ulega wyczerpaniu, natomiast istotny potencjał produktywności tkwi w innych funkcjach: badania i rozwoju, marketingu, administracji, kadr itd. Okazuje się jednak, że te mało standaryzowane funkcje są przez reengineering zaniedbywane, co pokazuje rysunek 2.



Rys. 2. Odsetek przedsiębiorstw, w których każda z wymienionych funkcji jest przedmiotem zainteresowania reengineeringu

Źródło: Ch. Homburg, G. Hocke, *Change Management durch Reengineering?* s. 295

Ch. Homburg i G. Hocke doszli do wniosku, iż podstawowym problemem reengineeringu w badanych przedsiębiorstwach niemieckich była nadmierna koncentracja na twardych czynnikach zarządzania, gdzie spektularnie szybko można zmienić warunki i wprowadzić nowe. Natomiast zaniedbywano czynniki miękkie, z natury o długotrwałym oddziaływaniu. Zaniedbywano je, ponieważ zabierają zbyt wiele czasu, więcej niż na to pozwala radykalność reengineeringu. Powstaje jednak pytanie, czy przedsiębiorstwa mogą sobie pozwolić na rezygnację z długotrwałego wzrostu potencjału usługowego, wynikającego właśnie z pielęgnowania

czynników miękkich, i na rezygnację z orientacji na klienta? Czynniki miękkie, a więc: badanie i rozwój, marketing, kadry, finanse, świadczą o nastawieniu przedsiębiorstwa na coraz lepszą obsługę klienta.

5. Reengineering jako instrument zmian w zarządzaniu

Autorzy artykułu stwierdzają, że „Koncepcja reengineeringu przy bliższym poznaniu okazuje się niejasna. Można ją traktować jako górnolotne panaceum dla przedsiębiorstwa znajdującego się w trudnych sytuacjach konkurencyjnych". Z badań empirycznych wynika, że dla 81% firm reengineering pokrywa się z innymi koncepcjami, takimi jak: lean management i totalne zarządzanie jakością. Podobne stwierdzenia formułują również inni badacze, np. Osterloch, Frost, Kieser i Green. Wieloznaczność tej koncepcji jest z pewnością przyczyną tego, że zmiany w przedsiębiorstwach są powierzchowne.

Ch. Homburg i G. Hocke zwracają ponadto uwagę na potencjalny konflikt interesów zawarty w tej koncepcji. Otóż zwiększenie elastyczności procesu (jako cel reengineeringu) wymaga dodatkowych zasobów. Tymczasem w projektach zakłada się równoległe podwyższenie elastyczności procesów i spadek kosztów, co okazuje się niewykonalne. Lansuje się również tezę, iż wzrost jakości nie generuje wysokich kosztów. W sumie można odnieść wrażenie, iż wprowadzenie w życie koncepcji reengineeringu odbywa się bezkonfliktowo, co nie jest zgodne z rzeczywistością.

Autorzy ci wysuwają jeszcze jeden poważny zarzut pod adresem omawianej koncepcji. Mianowicie zauważają, że w procesie tak radykalnych zmian, jakie proponuje reengineering, nie można zaniedbywać czynnika ludzkiego. Ludzie będą przeciwni zmianom, ponieważ przeciętnego pracownika odstrasza w perspektywie likwidacja miejsc pracy, brak gwarancji pracy, przerwanie pięknej kariery, likwidacja grupy nieformalnej czy zmiana zakresu zadań. Nie są to postawy odpowiednie dla przezwyciężenia przyszłych wyzwań i dla sprostania wzrastającej konkurencji.

Zmiany są nieuniknione i z tego menedżerowie zdają sobie sprawę, ale jest również rzeczą ważną, aby w tak radykalnej zmianie, jaką proponuje reengineering, gdzie prawie wszystko usiłuje się zmienić, gdzie wszystko stawia się pod znakiem zapytania, nie zaniedbywać oporu czynnika ludzkiego. Brak dyskusji na ten temat ze strony twórców reengineeringu zdaje się sugerować, że nie mieli oni w tym względzie nic do powiedzenia. Homburg i Hocke wysuwają przypuszczenie, że również ta sprawa była jedną z przyczyn niepowodzenia projektów reengineeringu. Formułują oni nawet daleko idący wniosek, że Hammer i Champy są uodpornieni wobec zarzutów o niepowodzenie swej koncepcji. Przyjęli oni milczące założenie o występowaniu bariery immunologicznej wobec zarzutów co do ich koncepcji.

Podsumowanie

Koncepcja reengineeringu jest przedmiotem uwagi w praktyce przedsiębiorczej. Badania przeprowadzone przez Ch. Homburga i G. Hocke pokazały, że nadzieje związane z projektami i celami reengineeringu są złudne. Różne są przyczyny tego zjawiska, a do najważniejszych zalicza się przywiązywanie nadmiernej wagi do twardych czynników zarządzania, pokrywanie się koncepcji reengineeringu z innymi koncepcjami, zaniedbywanie postawy czynnika ludzkiego w procesie zmian.

REENGINEERING IN THE LIGHT OF EMPIRICAL STUDIES

Summary

The article discusses the results of empirical studies concerning projects of reengineering in German enterprises. The aim and method of the studies are presented. Results of the analyses show that the well-known concept promoted by M. Hammer under the name of reengineering is not viable in practice. This concept neglects completely the human factor in corporate management and psychological aspects of changes in an enterprise.



Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
BIBLIOTEKA GŁÓWNA
252821
AE00185977

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZN

Polecamy następujące książki:

- Grzegorz K o t l i ń s k i, System informacji marketingowej w zarządzaniu bankiem komercyjnym
- Henryk M r u k, Bogna P i l a r c z y k, Bogdan S o j k i n, Halina S z u l c e, Podstawy marketingu
- Marketing usług profesjonalnych, pod red. Kazimierza R o g o z i ń s k i e g o
- Ireneusz P. R u t k o w s k i, Marketingowe systemy informacyjne w handlu
- Jerzy S c h r o e d e r, Badania marketingowe rynków zagranicznych
- Maria S ł a w i ń s k a, Elżbieta U r b a n o w s k a - S o j k i n, Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym
- Kees J. S t o r m, Zarządzanie z uśmiechem
- Elżbieta U r b a n o w s k a - S o j k i n, Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do kryzysu

W druku znajdują się:

- Zarządzanie logistyczne w praktyce, pod red. Stefana A b t a



Książki można nabywać w Księgarni Akademii Ekonomicz
w Poznaniu, Spółka z o.o.(Collegium Altum, I piętro),
61-895 Poznań, ul. Powstańców Wielkopolskich 16,
tel. (0-61) 854-31-48, tel./fax 854-31-47,
www.ksiegarnia-ae.pl, e-mail: info@ksiegarnia-ae.pl

Księgarnia prowadzi również sprzedaż wysyłkową.

ISSN 1641-2168

9 788388 222221