DARIUSZ WINKLER, WALDEMAR RYSZKOWSKI*

Restrukturyzacja procesów biznesowych

Słowa kluczowe

restrukturyzacja – procesy biznesowe

Streszczenie

Restrukturyzacja procesów biznesowych jest metodą dostosowania działań wykonywanych w przedsiębiorstwie do zmian zachodzących w otoczeniu. W artykule przedstawiono istotę restrukturyzacji przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem metod restrukturyzacji procesów. Dokonano charakteryzacji BPR oraz przedstawiono korzyści wynikające z wdrożenia tej metody restrukturyzacji.

1. Wstęp

Współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa powinny w sposób ciągły analizować otoczenie aby w sposób elastyczny dostosowywać się do zmian w nim zachodzących. Brak ciągłości zmian w przedsiębiorstwie powoduje znaczny rozdźwięk pomiędzy wymaganiami stawianymi przez otoczenie a możliwościami organizacji. Wówczas to konieczne staje się przeprojektowanie funkcjonowania organizacji. W takim przypadku restrukturyzacja organizacji powinna mieć charakter radykalny, aby jak najszybciej zniwelować różnice między otoczeniem a przedsiębiorstwem.

2. Restrukturyzacja

Przedsiębiorstwa działając w zmiennym otoczeniu powinny w sposób kompleksowy odczytywać wszelkie sygnały o zmianach w nim zachodzących. Związki z otoczeniem i wewnętrzne procesy działalności są głównym źródłem zmian zachodzących w przedsiębiorstwie. Nadążając za zmianami zachodzącymi w otoczeniu i absorbując zmiany wewnętrzne, każda organizacja stara się zachować ciągłość i stabilność[1]. Obserwacja otoczenia, w którym działa przedsiębiorstwo pozwala z odpowiednim wyprzedzeniem reagować na wszelkie turbulencje w nim zachodzące, aby w sposób ciągły utrzymać przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa, aby przetrwać i utrzymać się na rynku,

* mgr, Wydział Inżynierii Produkcji, Politechnika Warszawska

[1] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Restrukturyzacja firmy jako kierunek wzrostu jej wartości*, w: Herman A., Szablewski A., (red), *Zarządzanie wartością firmy*, POLTEX, Warszawa 1999, s. 179.

muszą przewidywać i trafnie oceniać swoją sytuację, tj. zdolność efektywnego działania i zdolność rozwoju w stale zmieniającym się otoczeniu[2]. Tak więc rozwój przedsiębiorstwa wynika zarówno z uwarunkowań zewnętrznych związanych z koniecznością sprostania coraz to nowym wyzwaniom otoczenia, jak również z naturalnych, wewnętrznych potrzeb przedsiębiorstwa[3].

Kumulacja zmian w każdym ze składników otoczenia powoduje, że przedsiębiorstwa są niedostosowane do oczekiwań zgłaszanych przez klientów oraz rosnących wymagań konkurencji. Takie zachowanie w pewnym momencie powoduje konieczność dokonania radykalnej poprawy działalności aby powrócić do stanu równowagi organizacyjnej. W przypadku znacznego nasilenia się niekorzystnych oddziaływań zewnętrznych i wewnętrznych, dotychczas stosowane typowe przedsięwzięcia usprawniające, mające postać zmian stopniowych, okazują się niewystarczające. Ujawnia się wówczas gwałtowna potrzeba przeprowadzenia przez kierownictwo całego pakietu zdecydowanych zmian, określanych jako restrukturyzacja przedsiębiorstwa[4].

Restrukturyzacja to ogół działań zmierzających do najbardziej efektywnego dostosowania organizacyjnego, ekonomicznego i technicznego przedsiębiorstwa odpowiadających celom postawionym przed tym przedsiębiorstwem[5].

Zatem restrukturyzację należy traktować jako przebudowę czy rozbudowę istniejącej struktury przedsiębiorstwa, a nie proces tworzenia jej od nowa.

Sam proces restrukturyzacji polega na[6]:

- tworzeniu nowej strategii przedsiębiorstwa,
- przebudowie dotychczasowych lub budowa nowych struktur przedsiębiorstwa i zasad jego funkcjonowania,
- dostosowywanie liczby i kompetencji pracowników do tej nowej strategii przedsiębiorstwa,
- wdrażanie i utrwalanie nowego sytemu funkcjonowania przedsiębiorstwa, zapewniającego realizację jego strategii.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa winna być zmianą o charakterze radykalnym i dotyczyć systemu zarządzania, techniki, technologii, zasobów finansowych i ludzkich oraz jego statusu organizacyjno-prawnego, tak, aby przedsiębiorstwo mogło realizować postawione przed nim cele[7].

3. Restrukturyzacja procesów

Procesowe podejście do zarządzania jest postrzegane już nie jako moda, lecz jako jeden z głównych trendów w zakresie metod skutecznego zarządzania[8], który zakłada konieczność odejścia od funkcjonalnego podziału pracy na rzecz koncentracji na zadaniach wykonywanych w poszczególnych obszarach organizacji. Kluczowymi elementami w zarządzaniu procesami są same procesy, dlatego przed zmianą struktury organizacyjnej należy dokonać restrukturyzacji funkcjonujących w przedsiębiorstwie procesów.

Ta metoda restrukturyzacji wiąże się z zasadniczą zmianą zasad funkcjonowania struktury firmy. W miejsce funkcji zakładów produkcyjnych lub lokalnych rynków podstawowego znaczenia nabierają procesy[9]. Chodzi jednak o to, aby tej formie usprawniania organizacji poddać 20% najistot-

[2] Filipczuk J., *Adaptacyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach transformacji systemowej*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2005, s. 12.
[3] Op.cit. s. 58.
[4] Lisiński M., Ostrowski B., *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2006, s. 21.
[5] Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 256.
[6] Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1999, s. 21.
[7] Lisiński M., Ostrowski B., *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2006, s. 25.
[8] Kowalczewski W., Nazarko J., (red), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006, s. 99. Brzeziński M., (red), Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2007, s. 37.
[9] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 264.

niejszych procesów, które w 80% decydują o efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa czy instytucji[10]. Ta radykalna metoda restrukturyzacji, polegała na wyeliminowaniu dotychczasowych procesów i zastąpieniu ich całkowicie od nowa zaprojektowanymi, zastąpiono podejściami bardziej ewolucyjnymi. Wspomniane podejście polega na zarejestrowaniu istniejącego przebiegu czynności i następnie poddaniu ich usprawnieniu z zastosowaniem zasady stopniowej eliminacji operacji nie tworzących wartości[11].

W.M. Grudziewski i I.K. Hejduk wymieniają następujące etapy restrukturyzacji[12]:

- analizę, która polega na identyfikacji i odwzorowaniu (mapping) kluczowych procesów zachodzących w firmie i identyfikacji działań prowadzących do największego przyrostu wartości,
- modernizację struktury, która polega na budowaniu struktur wokół procesów, ograniczając funkcjonalną specjalizację i eliminując organizacyjne podziały ciągów działań składających się na proces oraz eliminując poprzez wypchnięcie na zewnątrz, działania nie przydające wartości produktowi lub przydające jej w małym stopniu, takie jak magazynowanie, manipulacje, oczekiwanie czy transport,
- zapewnienie warunków motywacji uczestników organizacji do działań maksymalizujących satysfakcję nabywców korzystających z rezultatów procesów. Chodzi o pomiar efektów, ustalenie odpowiedzialności za nie i zaprojektowanie odpowiednich bodźców.

Efektem tak przeprowadzonej restrukturyzacji jest spłaszczenie struktury, nadanie jej formy „poziomej", „odchudzenie" firmy poprzez eliminację działań mniej istotnych.

4. Metody restrukturyzacji procesów

Podstawowe znaczenie w wyborze metody restrukturyzacji procesów ma dostosowanie taktyki usprawnień, w jakich działa dana organizacja. Dlatego też z perspektywy historycznej możemy wyróżnić dwie odmiany restrukturyzacji procesów[13]:

- restrukturyzacja łagodna,
- restrukturyzacja łagodna.

4.1. Restrukturyzacja łagodna

Restrukturyzacja łagodna pozwala stopniowo, drobnymi krokami osiągnąć postęp techniczny i organizacyjny w granicach 5–10% rocznie[14].

Restrukturyzacja łagodna polega na zarejestrowaniu istniejących przebiegów czynności a następnie poddaniu ich usprawnieniu z zastosowaniem zasady stopniowej eliminacji operacji nietworzących wartości. Zakłada się ciągłe doskonalenie procesów, co zmienia ich przebieg stopniowo. Celem takiego zabiegu jest uzyskanie efektu nawyku ciągłego doskonalenia wszystkich obszarów działania organizacji przez wszystkich jej członków. Restrukturyzacja łagodna, w przeciwieństwie do restrukturyzacji radykalnej, wydłuża proces dochodzenia do nowej rzeczywistości, generuje mniejsze relatywnie efekty w postaci obniżki kosztów, poprawy jakości oraz zwiększenia szybkości i wydajności. Jednocześnie takie postępowanie umożliwia stopniowe przygotowanie się pracowników do realizacji organizacji procesowej[15].

[10] Durlik I., *Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Fundacja Książka Naukowo-Techniczna, Warszawa 2002, s. 111.
[11] Grajewski P., *Organizacja procesowa,* PWE, Warszawa 2007, s. 100-101.
[12] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 264.
[13] Grajewski P., *Organizacja procesowa,* PWE, Warszawa 2007, s. 100.
[14] Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 47.
[15] Grajewski P., *Organizacja procesowa,* PWE, Warszawa 2007, s. 101.

4.2. Restrukturyzacja radykalna

Restrukturyzacja radykalna oparta jest na koncepcji reengineeringu, a jej zwolennicy twierdzą, że jej celem jest osiągnięcie 2 razy większej produkcji przy obniżeniu zatrudnienia o połowę i wzroście płac o 100%, przy tym samym zaangażowanym kapitale.

Ten rodzaj restrukturyzacji jest realizowany przez dokonywanie zmian w wielu dziedzinach działalności biznesowej przedsiębiorstw przy koncentracji wysiłku organizatorskiego na badaniu wymagań klientów i ich najlepszym zaspokajaniu oraz jednoczesnym stwarzaniu najlepszych możliwości do osiągnięcia wyników ekonomicznych i zysku w skali firmy jako całości, a nie w skali poszczególnych operacji.

Radykalna zmiana w organizacji polega na głębokim przeprojektowaniu i modernizacji szeroko pojętych procesów. Głównie chodzi o procesy zaspokajania potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Procesy te muszą być całkowicie przeprojektowane i przystosowane od najefektywniejszego wykorzystania techniki informacyjnej, a równolegle muszą ulec przebudowie zasady zarządzania personelem, metody motywacji i szkolenia. Tak pojmowana restrukturyzacja, mająca charakter strategiczny przy nieznacznie wyższych nakładach inwestycyjnych niż w restrukturyzacji łagodnej, daje rezultaty kilkakrotnie wyższe[16].

Zestawienie restrukturyzacji radykalnej i ewolucyjnej zostało przedstawione w tabeli. 1.

Tabela 1. Zestawienie radykalnej i łagodnej restrukturyzacji procesów
Table 1. Composition radical and gentle process restructuring

Analizowane cechy	Restrukturyzacja radykalna	Restrukturyzacja łagodna
Zakres zmian	Zmiana radykalna – skok ilościowy	Zmiana stopniowa
Przedmiot zmian	Wszystkie procesy	Wszystkie procesy
Obszar projektowania	Proces jako punkt wyjścia zarówno dla przebiegu, jak i kształtowania struktur	Dotychczasowe funkcje i/lub procesy
Czas zmiany i wdrażania	Horyzont zmiany – od krótkiego do średniego	Horyzont ulepszeń – długi
Poziom ryzyka związany z wdrożeniem	Celem prac projektowych jest osiągnięcie maksymalnej efektywności; ryzyko – wysokie	Indywidualne, ciągłe uczenie się przynosi udoskonalenie dotychczasowych procesów funkcji; ryzyko – niskie i umiarkowane
Zaangażowanie pracowników	Udział pracowników ograniczony – znacząca rola ekspertów zewnętrznych	Wszyscy pracownicy włączeniu do procesu tworzenia i ewolucyjnego udoskonalania nowych rozwiązań
Inicjatorzy zmian	Zmiana wychodzi od kierownictwa	Zmiana wychodzi od wszystkich pracowników

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

5. Charakterystyka BPR jako metody radykalnej restrukturyzacji

Reengineering, określany w terminologii polskiej jako techniczna reorganizacja procesów działania, jest podejściem, według którego celem jest wprowadzanie usprawnień, a więc i przeprojektowanie organizacji[17]. Zdaniem twórców koncepcji, reengineering to fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy (...) osiąganych wyników takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość[18]. Koncepcja BPR podpowiada, co trzeba zrobić w celu zdobywania ciągłej przewagi nad konkurentem; mówi

[16] Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 47–48.
[17] Grajewski P., *Organizacja procesowa,* PWE, Warszawa 2007, s. 98.
[18] Hammer M., Champy J., Reengineering w przedsiębiorstwie, Warszawa 1996, s. 16.

o konieczności dokonywania radykalnej zmiany w strategii konkurencyjnej, stawianiu na pierwszym miejscu klienta oraz czasu[19]. Cel ten można zatem osiągnąć dzięki poprawie wyników funkcjonowania organizacji, wyrażonych maksymalizacją wartości dodanej zawartej w poszczególnych operacjach procesów. Wartość ta wzrasta w wyniku reorganizacji procesów, ukierunkowanej głównie na minimalizację wszelkich elementów, zbędnych z punktu widzenia kreowania tej wartości.

Współczesny świat biznesu wymaga, aby projektować firmę w myśl zasady, zgodnie z którą zadania należy tak zunifikować, aby powstały z nich spójne procesy. Zdaniem M. Hammera to właśnie zarządzanie procesowe skupiające się na podstawowym działaniu na rzecz klienta stanowi warunek powodzenia dokonywanych zmian w przedsiębiorstwie. Należy stwierdzić, że najważniejsza przesłankę rozwoju metod i technik reengineeringu uważa się nie radykalizm zmian, choć od tego należy wyjść, lecz skoncentrowanie się na stworzeniu efektywnych procesów.

Podstawowym elementem wokół której budowana jest idea reengineeringu są klient i proces. Tak więc, BPR definiowany jest jako radykalna zmiana działalności przedsiębiorstwa, zorientowana na przeobrażenie głównego procesu lub procesów w przedsiębiorstwie, która zapewni finalnemu klientowi maksymalną korzyść i zadowolenie. Przedsiębiorstwo dzięki reengineeringowi uczy się elastyczności, zrozumienia procesu np. obsługi klienta oraz nowej organizacji pracy rozumianej jako jej wzbogacanie i rozszerzanie wokół procesu[20].

6. Korzyści wynikające z restrukturyzacji procesów

Chcąc podkreślić najważniejsze korzyści wynikające z zastosowania radykalnej restrukturyzacji procesów w przedsiębiorstwie należy wskazać trzy główne rodzaje korzyści dla przedsiębiorstwa i jego klientów[21]:

- Korzyści kosztowe - obniżenie kosztów w przedsiębiorstwie za pomocą reengineeringu wynika z oszczędności spowodowanych zredukowaniem liczby stanowisk pracowniczych i kierowniczych, zastosowaniem nowoczesnej technologii, skróceniem czasu trwania procesów, z outsourcingu niektórych czynności do najlepszych firm lub sprzedaży sowich nadwyżek mocy produkcyjnych,
- Korzyści jakościowe - w reengineeringu pojęcie wysokiej jakości w przedsiębiorstwie jest definiowane ogólnie, gdyż oznacza nie tylko wysoką jakość produktów lub usług. Wysoka jakość to również: jakość współpracy w procesie dodawania wartości, jakości informacji w firmie i jej wymiany z otoczeniem, jakości obsługi i współpracy z klientem, jakość współpracy podwładnych i przełożonych,
- Korzyści czasowe - reengineering rozpatruje kwestie czasu najczęściej w aspekcie skracania i optymalizowania czasu wszystkich działań w procesie. Celem reengineeringu jest zaspokojenie w coraz to krótszym czasie potrzeb klientów firmy, co powoduje skracanie czasu trwania wszystkich możliwych działań, skracanie okresu badań i rozwoju, projektowania cykli produkcyjnych i obsługi klienta.

Do dodatkowych korzyści wynikających z restrukturyzacji procesów biznesowych w organizacji należy zaliczyć trudności w kopiowaniu przez konkurencję rozwiązań procesowych stosowanych przez organizację.

[19] Krzos G., *Business Process Reengineering a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006, s. 10.
[20] Op.cit. s 16.
[21] Krzos G., *Business Process Reengineering a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006, s. 92-96.

7. Zakończenie

Restrukturyzacja, zwłaszcza w okresie dekoniunktury, staje się sposobem na podniesienie efektywności przedsiębiorstwa przez likwidację nieefektywnych działań w wykonywanych procesach. Restrukturyzacja, w zależności od oczekiwanych rezultatów może mieć przebieg łagodny lub radykalny. Radykalna restrukturyzacja z wykorzystaniem metody BPR pozwala na skokowe poprawienie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Literatura

[1] Brzeziński M., (red), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007,
[2] Durlik I., *Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Fundacja Książka Naukowo-Techniczna, Warszawa 2002,
[3] Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998,
[4] Filipczuk J., *Adaptacyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach transformacji systemowej*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2005,
[5] Grajewski P., *Organizacja procesowa,* PWE, Warszawa 2007,
[6] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001,
[7] Hammer M., Champy J., Reengineering w przedsiębiorstwie, Warszawa 1996,
[8] Kowalczewski W., Nazarko J., (red), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006,
[9] Krzos G., *Business Process Reengineering a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006,
[10] Lisiński M., Ostrowski B., *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2006, s. 25.
[11] Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1999.

DARIUSZ WINKLER, WALDEMAR RYSZKOWSKI

Business Process Restructuring

Key words

restructuring – business process

Abstract

The restructuring of business processes is the way of adaptation of works exceuted ia enterprises to the surroundings changes. In the article the main aim of enterprises restructurisation was introduced particularly focusing on the methods of processes reestructurisation. The characteristics of BPR were done and the advantages made by initation of this metod were presented.