

WALDEMAR WOLSKI

Uniwersytet Szczeciński

WYBRANE METODY WSPOMAGAJĄCE TRANSFORMACJĘ PRZEDSIĘBIORSTWA DO DZIAŁALNOŚCI W INTERNECIE

Wstęp

Działając w obecnej gospodarce rynkowej, przedsiębiorstwo musi koncentrować uwagę na budowie i wdrażaniu strategii rozwoju, czyli na zarządzaniu strategicznym. Ogólnie opiera się ono na idei dopasowania przedsiębiorstwa do otoczenia, a tam, gdzie to możliwe, zdobywania nad nim kontroli. Proces zarządzania strategicznego¹ składa się z kilku etapów. Punktem wyjścia tego procesu jest cel (cele), który chce osiągnąć przedsiębiorstwo. Cel (cele) przedsiębiorstwa to wypadkowa dążeń tego przedsiębiorstwa, zarządu, pracowników i dążeń społecznych. W przedsiębiorstwach, w których dominuje zarząd, a więc w dużych spółkach akcyjnych, celem jest maksymalizacja tempa wzrostu przy warunku osiągnięcia określonej wystarczającej stopy zysku².

Zarządzanie strategiczne obejmuje problematykę natury ekonomicznej i organizacyjnej, ale także sferę problemów informacyjnych i informatycznych oraz metod analitycznych i podejmowania decyzji. Jest wiedzą syntetyzującą i kojarzącą czynniki, procesy i mechanizmy związane ze sterowaniem rozwojem przedsiębiorstwa. Teoria organizacji i zarządzania i wywodzące się z niej koncepcje zarządzania strategicznego koncentrują się na problematyce organizacji procesu budowy, wdrażania i kontroli strategii oraz na informacyjno-decyzyjnych aspektach procesu zarządzania strategicznego. Proces zarządzania strate-

¹ Zarządzanie strategiczne jest procesem formułowania strategii i zarządzania przedsiębiorstwem tak, aby wdrożyć te strategie. Przedsiębiorstwa i menedżerowie, którzy działają strategicznie, wyznaczają kierunek, w którym chcą zmierzać w długim i w średnim okresie. Zarządzanie strategiczne tworzy wspólną dla wielu ludzi perspektywę, która wyznacza kierunek ich decyzji i działań. Uwaga jest skupiona tutaj na określeniu misji i celów przedsiębiorstwa, ale również musi być skoncentrowana na zasobach niezbędnych do odniesienia sukcesu.

² Zob. [5], s. 9–14.

gicznego obejmuje analizę strategiczną, generowanie wyjściowych wariantów rozwoju, ich ocenę, wybór oraz wdrożenie wybranego wariantu³.

1. Metody wspomagające transformację przedsiębiorstwa do działalności w Internecie

Aby wprowadzić te fundamentalne zmiany, potrzebne jest dobrodziejstwo technologii informacyjnych (IT), bez których byłoby to trudne do osiągnięcia, jeśli wręcz niemożliwe. W nowej erze, w jakiej znalazła się gospodarka, przedsiębiorcy mają możliwość wykorzystania Internetu tak, aby zmienić procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego najbliższym otoczeniu. Wykorzystanie systemów informatycznych klasy ERP, MRP, EDI oraz Internetu może być źródłem przewagi nad konkurencją w organizacjach, które zmieniają sposób funkcjonowania. Warunkiem przetrwania organizacji jest osiągnięcie zadowolenia klientów. Jedynie firmy skupione na organizacji pracowników wokół procesów pracy, nastawione na wymagania i zapewnienie satysfakcji klienta będą mogły konkurować z innymi firmami. Wymaga to zmian, które można przeprowadzić metodami reengineeringu lub alternatywnymi, wspomagających usprawnianie procesów pracy i zarządzania i nie jest to jednorazowa zmiana, ale ciągle analizowanie i ulepszanie procesów biznesowych. Reengineering nierozzerwalnie wiąże się ze stosowaniem technologii IT, gdyż umożliwiają one zorganizowanie firm wokół procesów. Dogłębna analiza procesów pracy poprzedzająca wdrożenie nowych systemów informatycznych umożliwia pełne ich wykorzystanie.

Zgodnie z koncepcją manifestu mówiącego o reengineeringu, sformułowanego przez Hammera i Champy'ego, firmy tak długo będą miały problemy z adaptacją do nowej rzeczywistości, jak długo będą się trzymały starych zasad prowadzenia biznesu. Według klasycznej definicji, reengineering jest „metodą 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”. Obecnie, jak twierdzi Hammer, „doszedłem do wniosku że nie miałem racji. Sądzę, że radykalny charakter reengineerii, mimo że ważny i ekscytujący, nie jest aspektem najważniejszym. Słowem kluczowym w defini-

³ *Ibidem*, s. 18–28.

cji reengineerii jest proces⁴ – kompletny od początku do końca zbiór czynności, które razem tworzą wartość dla klienta. Na proces składają się trzy podstawowe rodzaje działań: tworzące wartość dodaną (najistotniejsze z punktu widzenia klienta), transportowe (związane z przekazywaniem produktów procesu między działami, pionami lub organizacjami) oraz kontrolne (które są stworzone przede wszystkim do kontroli przepływu wyników procesu)”. W reengineeringu technologia informatyczna służy do zmiany istniejących reguł i nie jest po to, aby tylko automatyzować lub poprawiać istniejące procesy, ale głównym jej zadaniem jest umożliwienie zaprojektowania nowych procesów – zintegrowanych komputerowo, międzyfunkcyjnych, przeważnie działających w ujęciu logistycznym.

Większość przedsiębiorstw unika radykalnych zmian, a z problemami starają sobie radzić przez ciągłe, lecz tylko częściowe zmiany, mające na celu poprawę aktualnego sposobu działania. Reengineering, podobnie jak wiele wcześniejszych pomysłów i idei usprawniających proces zarządzania, opiera się na wiedzy wzbogaconej przez doświadczenia. Dla porównania, w tabeli 1 przeanalizowano wcześniejsze, alternatywne metody wspomagające usprawnianie procesów pracy i zarządzania, które kadra menedżerska może zastosować w swojej organizacji. Należy wziąć pod uwagę, że takie programy, jak *just-in-time*, organizacja symultaniczna, TQM, określają sposób funkcjonowania organizacji lub jej części. Poprawne ich zastosowanie może skutecznie poprawić wyniki działalności firmy. Błędem byłoby jednak postawienie znaku równości między zarządzaniem zmiennym cyklem produkcyjnym a reengineeringiem. Wynika to z tego, że założenia reengineering służy do przejścia z jednego sposobu działania organizacji na inny, przynoszący stopniowy wzrost wydajności.

Każda z tych metod kładzie nacisk na inne czynniki. Przeprojektowanie organizacji oparte na idei reengineeringu to skoncentrowanie się na procesach i redukcji tych ich elementów składowych, które nie dają wartości sprzedanych (dodanych) z punktu widzenia klienta. Dzięki temu można uzyskać znaczne skrócenie czasu – choć nie jest to głównym założeniem, jak w przypadku TCM/FCR. Maksymalizacja jakości, zapewnienie wysokich standardów obsługi klienta (orientacja prokliencka) były od początku podstawowym celem w TQM (*Total Quality Management*). *Just-in-time* stawia na pierwszym miejscu racjonalną gospodarkę zapasami, co skutkuje znaczną redukcją strat oraz zwiększeniem zdolności przepustowej. Organizacja symultaniczna (*Simultaneous Engineering*)

⁴ Proces jest ciągiem powiązanych ze sobą działań, które doprowadzają do przekształcenia wszelkich nakładów w produkt procesu.

Tabela 1

Porównanie alternatywnych metod do reengineeringu

Element metody	Zarządzanie przez jakość (TQM)	<i>Just-in-time</i>	Organizacja symultaniczna	Zarządzanie przez ograniczenie czasu; zarządzanie zmiennym cyklem produkcyjnym (TCM, FCR)	Reengineering
W metodzie nacisk położono na	jakość i stosunek do klienta	redukcję zapasów, zwiększenie zdolności przepustowej	zmniejszenie czasu od pomysłu do rynku, zwiększenie poziomu jakości	redukcja czasochłonności (czas = koszt)	ukierunkowanie na procesy, minimalizację elementów niepowiększających wartości
Skala usprawnień	stopniowy wzrost	stały wzrost	radykałna skala zmian	radykałna skala zmian	radykałna skala zmian
Organizacja	wspólne cele realizowane przez granice między funkcjami	działalność w ramach „komórek i zespołów”	ściśła współpraca działu badawczo-rozwojowego (B + R) i działu produkcji	ukierunkowanie na procesy	ukierunkowanie na procesy
Ukierunkowanie na klienta	wewnętrzna i zewnętrzna satysfakcja	inicjatywy gwałtownego wzrostu produkcji	wewnętrzne partnerstwo	szybkość reagowania	ukierunkowanie na wyniki
Ukierunkowanie na proces	uproszczenie, poprawa, środki regulacji i kontroli	zwiększenie zdolności przepustowej i płynność organizacji pracy	równoległa działalność rozwojowa prowadzona przez działy B + R	wyeliminowanie czasu we wszystkich procesach	opracowanie doskonałego procesu lub racjonalizacja
Metody działania	mapy procesów benchmarking, samoocena, statystyczna kontrola procesów, diagramy	jawność kanban, małe partie surowców, szybkie przedstawienia linii produkcyjnej	zespoły programowe, wykorzystanie CAD/cam (projektowanie/ wytwarzanie wspomagane komputerowo)	mapy procesów, porównanie z konkurencją (<i>benchmarking</i>)	mapy procesów, porównanie z konkurencją (<i>benchmarking</i>), samoocena wykorzystanie SI/TI, myślenie twórcze

Źródło: na podstawie „Re-engineering” Joe Peppard, Philip Rowland.

– SE w USA, znana jako organizacja równoległa (*Concurrent Engineering*), podobnie jak TQM zakłada zwiększenie poziomu jakości, jest nastawiona na rozwój nowego produktu, a także na zmniejszenie czasu pojawienia się go na rynku. **Skala usprawnień** także dzieli poszczególne programy usprawnień: SE, TCM/

FCR oraz reengineering opierają się na zmianach daleko posuniętych – radykalnych, w przeciwieństwie do TQM zakładającego ich wzrost stopniowy, czy *just-in-time* – stały wzrost. Orientacja na procesy jest najważniejsza w reengineeringu oraz TCM/FCR. SE także jest oparta na procesie, z tym że dotyczy on głównie rozwoju nowego produktu. **Organizacja** pozostałych dwóch podejść opiera się w *just-in-time* na stworzeniu struktur opartych na komórkach i zespołach lub na realizowaniu wspólnych zadań poprzez granice między funkcjami w przypadku TQM. **Ukierunkowanie na klienta** jest domeną przede wszystkim reengineeringu i TQM, w przypadku tego pierwszego klient jest głównym celem procesów operacyjnych (cele procesów strategicznych wynikają z średnio- i długoterminowych potrzeb firmy). SE proponuje wewnętrzne partnerstwo, mające na celu zwiększenie poziomu jakości oraz redukcje czasu od zgłoszenia idei do jej realizacji rynkowej. **Ukierunkowanie na proces** – w tym elemencie reengineering koncentruje się na stworzeniu doskonałego procesu i to zarówno na etapie „od zera” jak i reorganizacji już istniejących procesów. W TQM ukierunkowanie to dotyczy głównie środków kontroli oraz regulacji ewentualnych różnic, co ma skutkować podniesieniem jakości. Oryginalnym rozwiązaniem w SE jest ukierunkowanie na procesy oparte na zasadzie współpracy między działami marketingu, badawczo-rozwojowym a produkcją. Równolegle pracuje się nad wprowadzeniem nowego produktu. *Just-in-time* to przede wszystkim zwrócenie uwagi na zwiększenie zdolności przepustowych organizacji oraz poprawienie płynności pracy. Jak sama nazwa wskazuje, TCM/FCR dąży do wyeliminowania czasu we wszystkich procesach w organizacji, co jednak skutkuje czasem działaniem „na oślep” (George Stalk 1988). **Metody działania** technik reengineeringu, TQM i TCM/FCR pokrywają się w pewnym stopniu, różnicą jest przypisanie w reengineeringu istotnej roli systemom informacyjnym (SI) i technice informacyjnej (TI). Należy zwrócić jednak uwagę, aby nie wykorzystywać TI dla niej samej. Ma poważny wpływ na sposób prowadzenia działalności, co potwierdził Hammer: „Nie twórzcie automatyzacji, ale odrzucajcie to, co nie ma racji”. Porównanie filozofii zarządzania ma na celu uwidocznienie podobieństw między nimi i zwrócenie uwagi, że wiele metod jest zapożyczanych do osiągnięcia zamierzonego celu. „Istotne jest nie to, jak nazywa się filozofia, ale czemu i jak służy”. Reengineering stara się osiągnąć równocześnie poprawę jakości, zredukowanie kosztów, zwiększenie elastyczności, szybkości, dokładności działania oraz, co współcześnie bardzo ważne – zadowolenie klienta. Często prowadzi to do całkowitej zmiany w funkcjonowaniu organizacji, dania możliwości działania

pracownikom oraz zastosowania istniejącej technologii do realizacji wyżej wymienionych celów.

Obecnie ukazało się wiele opracowań traktujących o różnych podejściach do reengineeringu, wiele z nich powieli już istniejące techniki, ewentualnie minimalnie je modyfikuje. Wybór reengineeringu jako sposobu przekształcania organizacji przedsiębiorstwa spośród wielu programów usprawnień wynika z jego kompleksowości i nastawienia na przeprojektowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Posumowanie

Wybierając i implementując solidną metodologię reengineeringu lub jedną z metod alternatywnych do wprowadzenia zmian organizacyjnych, należy brać pod uwagę to, że powinna ona pomagać pracownikom i kadrze menedżerskiej przedsiębiorstwa zrozumieć powody wprowadzania nowych rozwiązań. Użytkownicy powinni też zdawać sobie sprawę, że wprowadzenie e-biznesowych aplikacji pozwoli im lepiej i łatwiej wykonywać pracę. Ważne jest więc, aby przyszli użytkownicy aplikacji byli możliwie wcześniej włączeni w proces budowania e-biznesowego systemu przedsiębiorstwa. Wydaje się, że zmiany organizacyjne powinny następować przez wprowadzenie równowagi sił w całej organizacji (ludzie)⁵, co oznacza, że:

- musi być określony zakres dostępu do ważnych danych dla pracowników i otoczenia (klientów),
- zmiany muszą być oczekiwane,
- zmiany muszą być przewyżczone,
- zmiany muszą być sterowane.

Można zatem przyjąć, że orientacja obiektowo-zorientowana w firmie daje następujące korzyści:

- a) zapewnia wysoką jakość usług w obiektywnym systemie informacyjnym;
- b) umożliwia wprowadzanie zmian, innowacji i procesowej działalności organizacji;
- c) pozwala na reorganizację procesów działalności etapami;

⁵ [3], s. 206–208.

- d) budowanie infrastruktury informacyjnej może być dokonywane przez wielokrotne użycie komponentów programowych odwzorowujących procesy przedsiębiorstwa;
- e) włącza w proces budowy zarówno użytkowników procesów jak i zespół kierowniczy przedsiębiorstwa (organizacji).

Literatura

1. Afuah A., Tucci C.L., *Biznes internetowy strategie i modele*, E-Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Manganelli R.L., Klrin M.M, *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998.
3. McGibbon B., *Managing Your Move to Object Technology*, Cambridge University Press, SIGS Books, Combridge 1995.
4. Peppard J., Rowland P., *Re-engineering*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1997.
5. Pierścionek. Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
6. Wolski W., *Metody realizacji e-biznesu w strategii rozwoju przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005.

SELECTED APPROACHES OF SUPPORTING THE TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE FOR INTERNET ACTIVITY

Summary

In article perform analysis of method for planned activity in internet helping transformation enterprise. It concentrate on utilization of technology IT, alternative methods for reengineering in process of creation comparing and accustoming of strategy of development of enterprise.

Translated by Waldemar Wolski

