Lepiej, szybciej i zupełnie inaczej: radykalne ulepszanie procesu biznesowego

* Mam wystąpienie na temat BPR podczas konferencji „New Trends in Project Management”, [ntpm.pl](http://ntpm.pl), 27-28 kwietnia w Gdyni.
* 2-dniowe warsztaty BPR: [computerworld.pl/warsztaty](http://www.computerworld.pl/warsztaty), 15-16 czerwca 2015
* Umowę na książkę pod tym samym tytułem podpisałem z Wydawnictwem „Helion” (termin złożenia do druku – 15 października 2015)

Popularny niegdyś film „Walka o ogień” („Quest for Fire”, 1981) pokazuje – pomińmy pewne niezgodności obrazu z aktualną wiedzą naukową – świat sprzed 80.000 lat. Poprzez fikcyjną, ale prawdopodobną fabułę, przedstawia czas dramatycznej zmiany w dziejach ludzi na planecie Ziemi, kiedy nasi przodkowie nauczyli się wykorzystywać ogień.

[](http://pl.wikipedia.org/wiki/Walka_o_ogie%C5%84_(film))

Za zgodą: <http://en.unifrance.org/movie/1614/quest-for-fire>

Od tego czasu, pojawiły się dziesiątki, setki tysięcy nowych technologii i wynikających z nich zmian sposobów życia i działania. Wobec tego, cóż to za wielka nowina, to BPR?  Czemu pojawiła się dopiero w latach 90-ych zeszłego wieku? Definicja BPR w polskiej Wikipedii brzmi: „**koncepcja biznesowa polegająca na wprowadzaniu radykalnych zmian w procesach biznesowych. Celem zmian jest osiągnięcie maksymalnej efektywności organizacji oraz redukcja kosztów**” – a to przecież pasuje znakomicie, jako podsumowanie filmu, o którym piszę w poprzednim akapicie. Czyżbyśmy mieli do czynienia z kolejną modą, kolejnym pustym merytorycznie sloganem, niewiele wnoszącym do praktyki?

Otóż nie: BPR, czyli poszukiwanie i wdrażanie radykalnych ulepszeń, było wprawdzie na wiele sposobów rzeczywiście uprawiane w praktyce od tysięcy lat, ale koncepcja BPR w teorii, jako „inżynieria wprowadzania radykalnych zmian w procesach” jest czymś zupełnie nowym. Oficjalnie, za datę narodzin re-engineeringu biznesowego uważa się opublikowanie artykułu, napisanego przez profesora informatyki MIT, Michaela Hammera, w roku 1990 w „Harvard Business Review”. Artykuł nosił tytuł „Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate” (Re-inżynieria pracy: nie automatyzuj, zlikwiduj). Później, sławę przyniosła autorowi książka „Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution”, którą napisał razem z Jamesem A. Champy. Oczywiście, Hammer to nasz człowiek:

*Michael Martin Hammer was born in Annapolis, Md., on April 13, 1948, the only child of Henry and Helen Hammer, who had arrived from Poland after surviving the Nazi* [German Nazi - BB] *concentration camps. Henry Hammer was a cantor.* ([NYT 2008](http://www.nytimes.com/2008/09/05/business/05hammer.html?_r=0))

[](http://www.peoples.ru/technics/engineer/michael_martin_hammer/hammer_1.jpg)

Michael Hammer, eecs-newsletter.mit.edu

Cóż takiego ma do powiedzenia profesor informatyki na temat procesów biznesowych, czego by wcześniej nie wyartykułowali ekonomiści, specjaliści zarządzania i guru marketingu? Otóż bardzo wiele: to samo, co każdy współtwórca rewolucyjnej technologii, którą na początku biznes stosuje do wzmacniania, przyspieszania starych sposobów pracy, zamiast do tworzenia zupełnie nowych, a potem – odkrywa te możliwości. Kiedy się okazuje, że dana technologia naprawdę może otworzyć nowe perspektywy, nowe – mówiąc językiem marketingu – biznesowe [**błękitne oceany**](http://pl.wikipedia.org/wiki/Strategia_%22b%C5%82%C4%99kitnego_oceanu%22), wówczas znajomość tej technologii może stać się cennym źródłem biznesowych inspiracji.

Komputery wynaleziono siedemdziesiąt lat temu. Początkowo, miały zastosowanie wyłącznie niszowe, wykorzystywano je jako ultra-szybkie liczydła, nie wydawało się, że zmienią kształt naszej cywilizacji tak radykalnie, szybko i wszechstronnie, jak to się stało. Kiedy Steve Jobs i Bill Gates zaczęli się bawić komputerami pod koniec ósmej dekady ubiegłego stulecia, były to zabawki fascynujące, ale najzupełniej, wydawało się, bezużyteczne do poważnych, biznesowych zastosowań.

[](http://pl.wikipedia.org/wiki/Apple_I)

Te firmy, które, na wyczucie stosując zasady BPR, jeszcze wtedy nieopisane, umiały wynaleźć sposoby wykorzystania tych zabawek do radykalnej zmiany swojego sposobu pracy, wygrały. Firmy, które tego nie umiały, musiały potem gonić peleton, lub zupełnie wypadły z gry. A więc, BPR się opłaca!

Re-engineering jest do pewnego stopnia intuicyjny i wykorzystuje się go, lepiej lub gorzej, od tysiącleci, ale znajomość uporządkowanych, opisanych i szczegółowo opracowanych zasad BPR pozwala na większą skuteczność i daje dużą, konkurencyjną przewagę. **A więc, BPR, to znacznie więcej niż modny, trzyliterowy skrótowiec.**

Nie każda nowa technologia otwiera drzwi do radykalnych zmian procesów biznesowych. [Układ scalony](http://pl.wikipedia.org/wiki/Uk%C5%82ad_scalony), kiedy po raz pierwszy ujrzał światło dzienne w 1958 roku, był – z perspektywy historii – wielkim wynalazkiem, ale nie stwarzał bezpośrednio nowych możliwości sposobu pracy. Natomiast pewne wynalazki o szczególnie szerokim zakresie zastosowań: ogień kilkadziesiąt lub kilkaset tysięcy lat temu, druk w XV wieku, maszyna parowa w XVIII stuleciu, programowalne komputery, stały się fundamentem prawdziwie rewolucyjnych przemian. Chcąc osiągnąć sukces w biznesie, trzeba je umieć wykorzystywać, w czym walnie pomóc może znajomość zasad re-engineeringu biznesowego (czy nazwać to po polsku re-inżynierią?), czyli BPR.

Teoria BPR powstała na początku lat 90-ych, a rozpowszechniła się i zaczęła wywierać znaczący wpływ na realia korporacyjnego biznesu, pod koniec tysiąclecia. Co to za daty? Oczywiście, to początki Internetu i systemu dostępnych w nim usług, WWW. Tkwiąc w środku tej rewolucji, nie w pełni dostrzegamy jej ogrom i radykalizm, ale za kilkadziesiąt i za kilkaset lat, w podręcznikach historii, trzydziestolecie 1990 – 2020 na pewno doczeka się osobnego rozdziału. Przesłanki do sformułowania zasady „nie automatyzuj – zlikwiduj”, zaistniały już wprawdzie wcześniej wielokrotnie – wymieniłem już ogień, druk, silnik parowy, telefon – ale ogólna zasada doczekała się sformułowania i opisu dopiero w 1990 roku.

Nazwa „re-engineering procesów biznesowych” nieco nadużywa słowa „inżynieria”. Prawdziwa inżynieria, taka jak budowanie samochodów, domów czy mostów, składa się z precyzyjnych zasad, algorytmów konstruowania, których stosowanie niemal gwarantuje osiągnięcie celu, zbudowanie zamierzonego urządzenia. „Inżynieria biznesu”, to zestaw [heurystyk](http://pl.wikipedia.org/wiki/Heurystyka_%28informatyka%29), których stosowanie wprawdzie znacząco zwiększa szanse powodzenia, ale niczego nie gwarantuje. Przykładowo, gdybyśmy wiedzieli, że stosowanie zasad BPR podnosi szansę na sukces w danym biznesie z 20% na 45%, to jest to różnica bardzo istotna; to dobry argument na rzecz tezy, że BPR warto poznać i warto stosować. Niemniej, nawet 45% prawdopodobieństwa sukcesu oznacza przecież 55% prawdopodobieństwa klęski, z czego trzeba sobie zdawać sprawę i nie traktować najlepszych nawet heurystyk, jako magicznej różdżki, prowadzącej prostą drogą do szczęścia i bogactwa.

Eksplozja bańki internetowej i jej spektakularna implozja 1997-2000 dobitnie pokazuje obie strony medalu BPR. Z jednej strony, zupełnie nowe formy internetowego biznesu, które wtedy powstały z niczego, dziś, czternaście lat później, rzeczywiście dominują, wypierając lub zmuszając stare formuły do głębokich zmian. Z drugiej strony, dziesiątki firm, wtedy histerycznie przecenionych przez giełdy, zbankrutowało. Czym się różnili się bankruci od tych, którzy osiągnęli sukces? Niewątpliwie, czasem decydował przypadek. Na przykład, jedną z przyczyn spektakularnej klęski – bankructwa w maju 2000 roku – słynnego swego czasu sklepu internetowego Boo.com, był trudny do przewidzenia czynnik zewnętrzny, nagłe wyschnięcie źródeł kapitału inwestycyjnego, na których dostępności firma budowała swoją bardzo agresywną i kosztowną politykę ekspansji. Z drugiej strony, portal sklepu Boo.com był klasycznym wręcz przykładem fatalnie zaprojektowanej interakcji i złego doświadczenia użytkownika.

[](http://www.startupover.com/en/wp-content/uploads/2014/07/2.jpg)

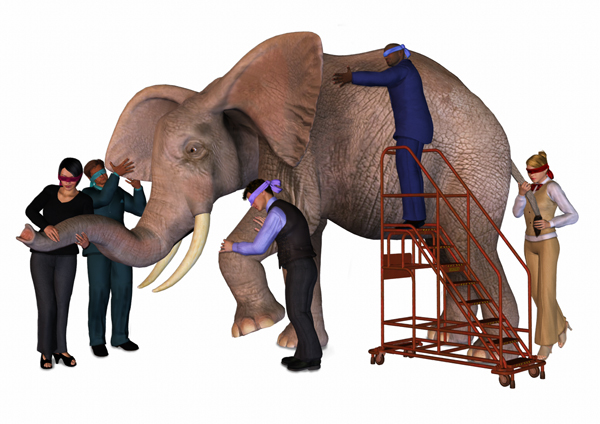
Na wagę czynnika doświadczenia klienta BPR kładzie wielki nacisk. Nie czytali, widać, książki Hammera... jak wiele firm, do dziś ;-)

Pokazaliśmy, że BPR było cennym wkładem do rozwoju myśli biznesowej oraz innowacyjności w latach 90-ych. A co teraz – czy koncepcja już się wypaliła, czy może na tyle zintegrowała się z powszechnie stosowanymi praktykami, że publikowanie dzisiaj książki na jej temat, to anachronizm? Nie, upowszechnienie wiedzy na temat re-engineeringu biznesowego jest i potrzebne, i aktualne.

Internetowa rewolucja nie skończyła się ani w roku 2000, ani w 2010, lecz trwa w najlepsze. Ponieważ jest to rewolucja w zarządzaniu wiedzą i komunikowaniu się ludzi, można przypuszczać, że spowoduje ona kolejne rewolucje, niekoniecznie związane z IT. Nie potrzeba do nich nawet żadnych spektakularnych nowych technologii, zmiany mogą mieć charakter czasowy oraz ilościowy. Ani „Facebook”, ani „Instagram”, ani „Twitter” nie są niczym szczególnym z punktu widzenia techniki, ale mimo tego skutecznie zmieniają paradygmaty relacji międzyludzkich, obiegu informacji, marketingu i reklamy. Nie znamy przyszłości, ale umiejętność radykalnego zmieniania sposobów działania w sytuacji zmian, pozwoli lepiej sobie radzić z przyszłymi wyzwaniami.

BPR, to dziedzina w najwyższym stopniu interdyscyplinarna: jeśli w firmie są dziesiątki procesów, każdy z nich może być przedmiotem zmian. Jak wiele obszarów interdyscyplinarnych, także BPR jest ogromnie niedoceniany – zamiast niego, omawia się, opisuje i dyskutuje tematy węższe, bardziej konkretne, bardziej specjalistyczne… i znacznie modniejsze.

Zamiast więc uprawiać dyscyplinę całościową – re-inżynierię procesów biznesowych – częściej angażujemy się i specjalizujemy w dyscyplinach specjalistycznych – prawie, finansach, zarządzaniu, w czynnikach miękkich, w sprzedaży, w marketingu, i wielu innych. O nich pisze się książki, o nich urządza się konferencje, na specjalizacji w nich robi się kariery. Cierpi na tym BPR. W inżynierii wymagań - innej, podobnie jak BPR niedocenianej, interdyscyplinarnej dziedzinie – popularny jest poniższy rysunek:

[](https://nobudgettravel.wordpress.com/2008/11/27/thursday-photo-friday-13/)

Niewidomi, badający słonia, widzą tylko jego część i na tej podstawie tworzą sobie najzupełniej fałszywy obraz całości. Nie neguję znaczenia dyscyplin takich jak finanse, kadry, produkcja, sprzedaż, marketing, zarządzanie infrastrukturę itp. dla funkcjonowania każdego biznesu; jednak dla zarządzania strategicznego konieczne jest widzenie całościowe. Takim podejściem jest re-engineering procesów biznesowych, czyli BPR.