

**Kamila Stańczak-Strumiłło**

Uniwersytet Gdański

## **REENGINEERING JAKO NARZĘDZIE CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO**

### **1. Definicja i narzędzia controllingu strategicznego**

Mianem controllingu strategicznego określane są: monitorowanie, analiza i ocena procesów (przedsięwzięć) o horyzoncie czasowym ponad jeden rok, przeprowadzane w celu skierowania ich przebiegu we właściwym (optymalnym) kierunku [Marciniak 2004, s. 130]. Controlling strategiczny zajmuje się przyszłymi szansami i zagrożeniami oraz analizuje istniejący potencjał do osiągnięcia sukcesów oraz zasoby, które będą niezbędne w przyszłości [Sekuła 1998, s. 13].

Głównym celem controllingu strategicznego jest zapewnienie przedsiębiorstwu długofalowego rozwoju oraz potencjału niezbędnego do realizacji tych zamierzeń. Niezbędna w tym celu jest wzajemna koordynacja działalności poszczególnych podsystemów zarządzania strategicznego, czyli planowania i kontroli oraz zasilania w informacje strategiczne. Controlling strategiczny spełnia w przedsiębiorstwie wiele funkcji [Nowak 2004, s. 20-21]:

- wykazania i wzajemnego uzgodnienia powiązań między otoczeniem, zachowaniem menedżerów i strukturą organizacyjną poszczególnych podsystemów,
- uwzględnienia subiektywnego i obiektywnego zapotrzebowania na informacje,
- ukształtowania optymalnej struktury komunikacyjnej szczebla strategicznego z wykorzystaniem obecnych technik informacyjnych,
- wyposażenia poszczególnych podsystemów w odpowiedni stopień elastyczności umożliwiający szybkie dopasowanie do zmieniających się warunków działania z jednoczesną minimalizacją kosztów.

Podsumowując funkcje controllingu na poszczególnych etapach planowania strategicznego, można wymienić następujące główne zadania controllingu strategicznego [Goliszewski 1999, s. 57]:

- inicjowanie i wspieranie naczelnego kierownictwa w poszukiwaniu oraz optymalnym wykorzystaniu przyszłych potencjałów przedsiębiorstwa (planowanie),
- dostarczanie odpowiednich informacji o otoczeniu, przedsiębiorstwie i zakresie użycia poszczególnych instrumentów oraz strukturyzacja procesów strategicznych (zasilanie w informacje),
- nadzorowanie procesów kontroli strategicznej, przeprowadzanie analiz, opracowywanie przeciwdziałań oraz ukształtowanie strategicznego systemu sprawozdawczości (kontrola i analiza),
- zabezpieczenie i nadzorowanie implementacji strategii, w tym głównie sprzężenie i koordynacja z controllingiem operacyjnym (sterowanie).

W controllingu strategicznym ma zastosowanie wiele instrumentów, które wspomagają realizację jego zadań w procesie planowania strategicznego. Instrumenty te pomagają w analizie sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa i opracowywaniu strategii.

Instrumenty controllingu strategicznego umożliwiają analizowanie, planowanie, mierzenie i informowanie o wynikach, jakie przedsiębiorstwo osiąga, oraz powinny pozwalać na podejmowanie skutecznych przeciwdziałań mających przywrócić stan pożądaný [Nowak 2001, s. 16].

W controllingu strategicznym wykorzystywane są zarówno narzędzia zaprojektowane z uwzględnieniem specyfiki tej dziedziny, jak i narzędzia zarządzania strategicznego. Do najważniejszych narzędzi controllingu strategicznego należą [Vollmuth 1995, s. 4-5; Nowak 2001, s. 46]:

- reengineering,
- benchmarking,
- analiza SWOT,
- Strategiczna Karta Wyników – BSC,
- metody oceny projektów inwestycyjnych.

Controlling strategiczny wspomaga zarządzanie przedsiębiorstwem w realizowaniu długofalowych zamierzeń i jest ściśle powiązany z zarządzaniem strategicznym. Spełnia wiele zadań w każdej fazie procesu strategicznego, tzn. na etapach: analizy strategicznej, formułowania strategii, wdrażania/realizacji strategii, kontroli strategicznej. Rolę oraz narzędzia controllingu wykorzystywane na poszczególnych etapach procesu strategicznego przedstawiono w tab. 1.

Przetrawianie i odniesienie sukcesu przez przedsiębiorstwo zależy w dużej mierze od szybkości reagowania na potrzeby klienta i umiejętności dostosowywania metod zarządzania do zmieniających się warunków działalności przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Rola i narzędzia controllingu w procesie strategicznym

Etapy procesu strategicznego	Rola controllingu	Stosowane narzędzia controllingu
Analiza strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zapoczątkowanie i ukierunkowanie procesów pozyskiwania informacji,</li> <li>– wybór instrumentów pozyskiwania informacji,</li> <li>– dokonanie oceny pozyskanych informacji,</li> <li>– ukształtowanie systemów wczesnego ostrzegania,</li> <li>– wspieranie kierownictwa w formułowaniu celów strategicznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza SWOT,</li> <li>– analiza struktury branży M. Portera,</li> <li>– struktura tworzenia wartości (<i>value chain</i>),</li> <li>– bilans strategiczny,</li> <li>– analiza potencjałów</li> </ul>
Formułowanie strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wsparcie kierownictwa w wyborze narzędzi oceny poszczególnych koncepcji oraz ich stosowaniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza portfelowa produkt-rynek,</li> <li>– analiza portfelowa technologii,</li> <li>– krzywa doświadczenia,</li> <li>– analiza cyklu życia produktu,</li> <li>– benchmarking</li> </ul>
Wdrażanie/realizacja strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stworzenie warunków umożliwiających realizację przyjętej strategii,</li> <li>– przełożenie planów strategicznych na plany operacyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– reengineering,</li> <li>– Strategiczna Karta Wyników – BSC</li> </ul>
Kontrola strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kontrola strategiczna jako ciągły proces, równoległy z planowaniem strategicznym, informujący o konieczności zweryfikowania wybranych celów lub potrzebie ponownego zdefiniowania strategii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategiczna Karta Wyników – BSC</li> </ul>

Źródło: [Nowak 2001, s. 44-45].

Implementacja wybranej strategii w przedsiębiorstwie często wymaga zbudowania nowych struktur organizacyjnych lub dostosowania już istniejących. A. Kleniewski stwierdza, że „kluczem do sprostania wyzwaniom rynku jest organizowanie pracy wokół procesów i ich wyników” [Kleniewski 2002, s. 7]. Reengineering jest narzędziem, które umożliwia wdrożenie optymalnej dla przedsiębiorstwa strategii, w warunkach skorygowanej, procesowej struktury organizacyjnej.

## 2. Istota reengineeringu

Słowo *reengineering* pochodzące od angielskiego słowa *engineering*, oznacza przeprojektowanie, przebudowę, przekonstruowanie.

Warto nadmienić, iż w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele nazw, które odnoszą się do zarządzania i usprawniania procesów, m.in.: optymalizacja i inno-

wacja procesów, reorganizacja i restrukturyzacja procesów, *business process reengineering* (BPR), techniczna reorganizacja procesów działania (TRP), przeprojektowanie procesów.

*Reinżynieria* (ang. *reengineering*) wg M. Hammera to „radykalne projektowanie od nowa procesów gospodarczych (*business processes*) w celu przełomowej poprawy” [Hammer 1999, s. 10]. Bardziej złożona definicja określa reinżynierię jako metodę „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” [Manganelli, Klein 1998, s. 26-27].

T. Davenport definiuje reinżynierię procesów w sposób następujący: „Definiując prosto, innowacja jest, oczywiście, wprowadzeniem czegoś nowego. Zakładamy, że wprowadzenie czegoś nowego do procesu ma na celu uzyskanie znaczącej, radykalnej zmiany. Zakłada ona cofnięcie się od procesu do jego ogólnych założeń i wprowadzenie kreatywnych i radykalnych zmian w celu realizacji ulepszeń, tak by cel procesu został osiągnięty” [Davenport 1993, s. 10]. Jednocześnie autor odróżnia innowację procesów od usprawnienia procesów, mającego charakter ciągły i przynoszącego mniejsze efekty przy mniejszym ryzyku niepowodzenia.

Różnica między innowacją a usprawnieniem jest podnoszona także przez innych autorów. Na przykład I. Durlik formułuje pojęcie reengineeringu następująco: „Reengineering, a ściślej *Business Process Reengineering* (BPR) jest filozofią i strategią działania innowacyjnego, a także metodą radykalnego przeprojektowania i modernizacji procesów biznesowych przedsiębiorstw (instytucji) przy wykorzystaniu postępów technologii informatycznej w celu osiągnięcia istotnych efektów ekonomicznych oraz znacznej poprawy obsługi klientów” [Durlik 1998, s. 55].

Z kolei M. Hammer i J. Champy uważają, że: „Reengineering to fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy – według krytycznych, współczesnych miar – osiągniętych wyników” [Hammer, Champy 1996, s. 46].

D. Morris i J. Brendon piszą, że: „reengineering zakładowy oznacza nowe ukształtowanie procesów i ich późniejsze przekształcanie” [Morris, Brendon, Parys 1997, s. 212].

Z analizy powyższych definicji można wnioskować, że aby zapewnić poprawę funkcjonowania organizacji, usprawnienia procesów muszą być radykalne. Reinżynieria jest sposobem spojrzenia na organizację w sposób horyzontalny, a nie wertykalny, jak to czyniono dotychczas – w myśl zasady: organizacja jest na tyle efektywna, na ile efektywne są jej procesy. W odróżnieniu od dotychczasowych metod poprawy działania organizacji reinżynieria podchodzi do problemu w sposób kompleksowy. „Usprawnienia częściowe, które mają się przyczynić do rozwiązania problemu, są często tak samo niebezpieczne dla organizacji, jak brak działań w ogóle” [Rummler, Brache 2000, s. 26].

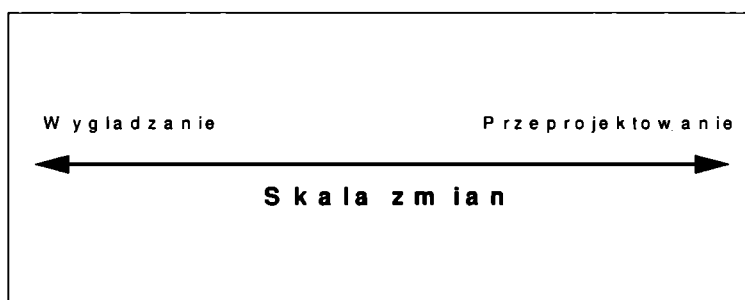
Cele wytyczone dla reengineeringu przez badaczy tego zagadnienia można podzielić na dwie grupy: cele dotyczące samego procesu, podlegającego reengineeringowi, oraz cele dotyczące efektów, jakie usprawnione procesy powinny wywrzeć na działalność przedsiębiorstwa. Przykładowe cele reengineeringu wskazano w tab. 2.

Tabela 2. Cele reengineeringu

Autor	Wskazywany cel reengineeringu
T. Davenport	wprowadzenie do procesu znaczącej, radykalnej zmiany
I. Durlik	osiągnięcie istotnych efektów ekonomicznych oraz znacznej poprawy obsługi klientów
M. Hammer, J. Champy	dramatyczna poprawa osiąganych wyników, mierzona krytycznymi miarami
R. Manganelli, M. Klein	optymalizacja toku pracy i produktywności organizacji
J. Peppard, P. Rowland	stopniowa poprawa wyników działalności

Źródło: opracowanie własne.

Decyzja o sposobie reinżynierii procesów w organizacji (radykalne czy stopniowe) powinna być podjęta po analizie uwarunkowań przeprowadzania zmian. Określenie granicy między radykalnym a stopniowym rodzajem zmiany procesów jest bardzo trudne. Skalę możliwych zmian w reinżynierii przedstawiono na rys. 1.



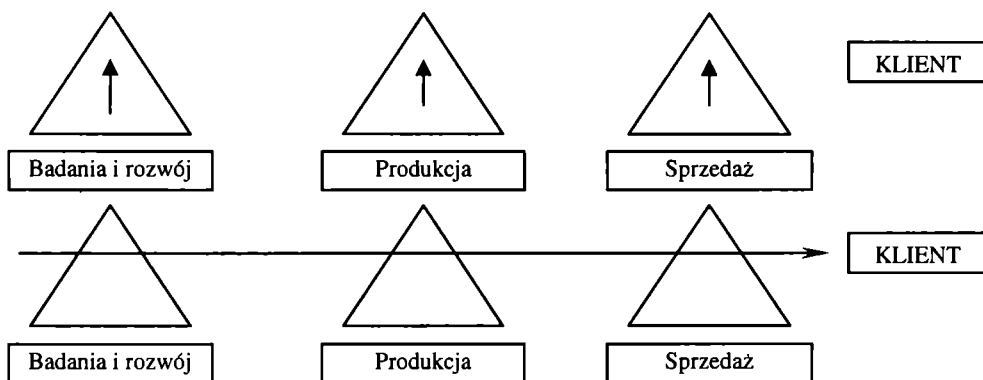
Rys. 1. Skala zmian reengineeringu

Źródło: [Bancroft i in. 1998, s. 116].

Podsumowując, należy stwierdzić, że chociaż reengineering definiowany jest najczęściej jako radykalne przeprojektowanie procesów gospodarczych, w odróżnieniu od ich ciągłego usprawniania, to ze względu na brak jednoznacznych miar praktyczne rozdzielenie zmian radykalnych i stopniowych może być niemożliwe. Oprócz przypadków skrajnych, których przypisanie do odpowiedniej kategorii jest możliwe w sposób intuicyjny, w praktyce występują projekty zmian zawierające cechy obydwu podejść – stopniowego wprowadzania radykalnych zmian.

### 3. Reengineering w procesowym ujęciu controllingu

Zarówno procesowe ujęcie controllingu, jak i filozofia reengineeringu zakładają odejście od systemu przedsiębiorstwa opartego na orientacji funkcjonalnej na rzecz systemów organizacji i zarządzania, dla których podstawą jest proces przebiegający w przedsiębiorstwie. Zastosowanie reengineeringu oznacza więc przejście od pionowej do poziomej organizacji przedsiębiorstwa, co powoduje spłaszczenie struktury organizacyjnej i lepsze zorientowanie na klienta. Ukierunkowanie działań w przedsiębiorstwie o strukturze funkcjonalnej i procesowej przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Orientacja funkcjonalna i procesowa w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Peppard, Rowland 1997].

Tabela 3. Megaprocesy oraz procesy główne zachodzące w przedsiębiorstwie

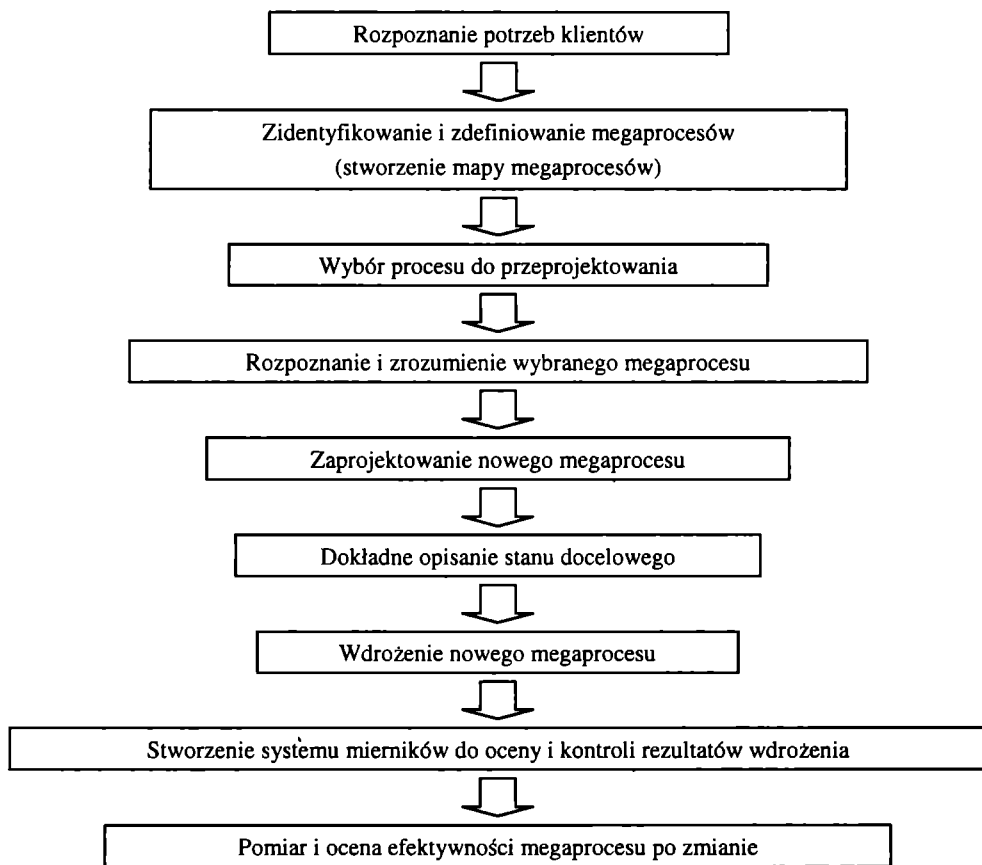
Megaprocesy	Procesy główne
Rozwój nowych produktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>- badania rynku</li> <li>- analiza konkurencji</li> <li>- projektowanie procesu produkcji</li> </ul>
Obsługa klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przyjęcie zamówienia</li> <li>- sprzedaż</li> <li>- dostawa</li> <li>- obsługa posprzedażowa</li> </ul>
Zarządzanie dostawami	<ul style="list-style-type: none"> <li>- logistyka wejścia/wyjścia</li> <li>- zarządzanie kontraktami</li> <li>- zarządzanie zasobami produkcji</li> <li>- pomiar jakości obsługi</li> </ul>
Zarządzanie finansami	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rachunek kosztów</li> <li>- budżetowanie</li> <li>- projekcja przychodów</li> <li>- sprawozdawczość finansowa</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Zmienność otoczenia rynkowego powoduje, iż niekiedy samo doskonalenie istniejących już procesów biznesowych nie wystarcza do osiągnięcia sukcesów na rynku. Konieczne jest dokonanie radykalnych zmian w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W strukturze procesowej przedsiębiorstwa można wyróżnić trzy rodzaje procesów [Muller, Rupper 2000, s. 21]: megaprocesy (procesy istotne strategicznie), procesy główne, procesy podrzędne (subprocesy). Reengineeringowi poddawane są jedynie megaprocesy, gdyż to one warunkują uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W przypadku procesów głównych i podrzędnych (subprocesów) podejmowane są jedynie działania zwiększające ich efektywność [Nowak 2002, s. 57]. Przykładowe megaprocesy oraz procesy główne wymieniono w tab. 3.

Przeprowadzenie reengineeringu procesów jest działaniem wieloetapowym. Kolejne etapy wdrażania reengineeringu zaprezentowano na rys. 3.



Rys. 3. Etapy wdrażania reengineeringu

Warto zauważyć, że zmiana jednego megaprocesu może pociągnąć za sobą wiele zmian, wskazujących na potrzebę przeprojektowania kolejnych procesów o strategicznym znaczeniu. W takim przypadku sekwencja powyższych działań jest powtarzana.

Reengineering istniejącego procesu/ów lub też doskonalenie nowo zreorganizowanego procesu oznaczają zwykle: lepsze, tańsze i szybsze jego funkcjonowanie. Podczas reinżynierii istniejących procesów nacisk położony jest na wyeliminowanie czynności, które nie przysparzają żadnej wartości oraz na bardziej efektywne funkcjonowanie tych, które tę wartość podnoszą. J. Peppard i P. Rowland określają to działanie skrótem ESIA (z ang. *Eliminate, Simplify, Integrate, Automate*) tzn.: wyeliminuj, uprość, zintegruj, zautomatyzuj [Peppard, Rowland 1997, s. 225]. W tabeli 4 wyspecyfikowano obszary najczęściej brane pod uwagę przy reorganizacji procesów.

Tabela 4. Obszary brane pod uwagę przy systematycznej reorganizacji przebiegu procesu

Wyeliminowanie	Uproszczenie	Zintegrowanie	Automatyzacja
Nadprodukcja	Formularze	Zadania	Czynności brudne
Czas oczekiwania	Procedury	Zespoły	Czynności trudne
Transport	Przekaz informacji	Klienci	Czynności niebezpieczne
Tok realizacji	Technologia	Dostawcy	Czynności nudne
Zapasy	Miejsca problemowe		Zbieranie danych
Wady/uszkodzenia	Płynności		Przekaz danych
Dublowanie	Procesy		Analiza danych
Zmiana formatu			
Kontrola			
Uzgodnienia wewnątrzorganizacyjne			

Źródło: [Peppard, Rowland 1997, s. 225].

Działania związane z reengineeringiem skupiają się przede wszystkim na przeprojektowywaniu procesów. Należy jednak wskazać, iż czynnikiem warunkującym skuteczną realizację nowych procesów jest zrozumienie potrzeby reengineeringu przez pracowników przedsiębiorstwa i zaangażowanie ich w proces zmian. Do czynników warunkujących efektywność procesu reengineeringu należy zaliczyć również [Brilman 2002, s. 275-276]:

- pełne zaangażowanie kierownictwa przedsiębiorstwa,
- ukierunkowanie procesów na klienta,
- wybór ambitnych celów (zmiany radykalne),
- tworzenie wielodyscyplinarnych zespołów projektowo-wdrożeniowych, zapewniających uczestnictwo i akceptację pracowników,
- odpowiedni dobór megaprocesów do reengineeringu.

Zastosowanie reengineeringu jest szczególnie istotne przy wdrażaniu koncepcji zarządzania controllingowego w przedsiębiorstwie. Pominięcie działań dostosowawczych na szczeblu strategicznym i wdrożenie narzędzi controllingu operacyj-



nego bez dokonania zmian w obszarze działań strategicznych przedsiębiorstwa z pewnością nie przyniesie oczekiwanych efektów w postaci wzrostu efektywności działania przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Bancroft N.H., Seip H., Sprengel A., *Implementing SAP R/3*, Second Edition, Manning Publications Co., Greenwich 1998.
- Brilman J., *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Davenport T., *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993.
- Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych – Reengineering, teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- Goliszewski J., *Controlling strategiczny, cz. 1*, „Przegląd Organizacji” 1999 nr 5.
- Goliszewski J., *Controlling strategiczny, cz. 2*, „Przegląd Organizacji” 1999 nr 6.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa. Jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Kleniewski A., *Podejście procesowe*, „Problemy Jakości” 2002 nr 6.
- Manganelli R.L., Klein M.M., *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998.
- Marciniak S., *Controlling – filozofia – projektowanie*, Difin, Warszawa 2004.
- Muller R., *Process reengineering*, Astrum, Wrocław 2000.
- Morris D., Brendon J., *Revolution im Unternehmen, Reengineering für die Zukunft*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1994.
- Nowak E., *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Parys T., *Reengineering we wdrażaniu MRP II*, Human Computer Interaction, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 1997.
- Peppard J., Rowland P., *Re-engineering*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Sekuła Z., *Controlling strategiczny*, „Przegląd Organizacji” 1998 nr 7-8.
- Vollmuth H.J., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.

## REENGINEERING AS A METHOD OF THE STRATEGIC CONTROLLING

### Summary

This paper explores the meaning of the Business Process Reengineering (BPR) in the context of strategic controlling. Business Process Reengineering is the main instrument of controlling at the strategic level. BPR has rapidly developed towards a new management philosophy. The inherent business process orientation changes the perspective of management from a structural to a process view.