

BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BPR): PRZYSZŁOŚĆ CZY PRZESZŁOŚĆ BIZNESU?

Justyna Maria Myszak
Uniwersytet Szczeciński, Poland

Współczesne przedsiębiorstwa działające w dynamicznie rozwijającej się światowej gospodarce muszą stale poszukiwać coraz lepszych dróg rozwoju. Wyzwanie stanowi umiejętne wybranie oraz wdrożenie koncepcji zarządzania, która ściśle jest związana z tradycją firmy, aktualnym stanem przedsiębiorstwa, oraz czynnikami zewnętrznymi wynikającymi z otoczenia systemu. Business Process Reengineering jest jedną z nielicznych koncepcji z pomocą, której wiele przedsiębiorstw uchroniło się od upadku. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie znaczenia tejże koncepcji oraz ukazanie jak istotne staje się dla przedsiębiorstwa świadome wdrażanie oraz modyfikowanie wybranych procesów?. Ponadto, w artykule uwzględniono korzyści oraz ukazano problemy i trudności jakie mogą się pojawić w procesie implementacji BPR.

Słowa klucze: Business Process Reengineering, koncepcja zarządzania, proces.

JEL codes: L200, M130, O310.

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa stale poszukują i wdrażają innowacyjne rozwiązania w celu poprawy efektywności ich funkcjonowania. Wybory zastosowanych technologii determinuje chęć utrzymania swojej pozycji na rynku charakteryzującym się wysoką konkurencyjnością. Globalizacja, która staje się faktem, wymusza podejmowanie nowych strategii, metod czy też koncepcji, które stanowią uzupełnienie sprawnie działającego systemu zarządzania. Wybór poszczególnych rozwiązań zależy przede wszystkim od aktualnego stanu i obranej drogi rozwoju danego przedsiębiorstwa. Ponadto, czynnikiem bezpośrednio wpływającym na podejmowanie odpowiednich decyzji odnośnie kierunku rozwoju danej organizacji jest fakt, iż dzisiejsza cywilizacja, jak słusznie zauważył A. Toffler (więcej informacji na ten temat w: *Trzecia fala*, 2006), rozwija się na przełomie dwóch er nazwanych falami. Fali przemysłowej, która przyniosła niesłychany rozwój techniki i przemysłu oraz tworzącej się obecnie fali informacyjnej (wiedzy) związanej z nieograniczoną międzyludzką komunikacją.

Zmiana podejścia do zarządzania

Kadra menedżerska staje, zatem przed niecodziennym wyzwaniem albowiem uświadomienie sobie potrzeby odmiennego podejścia do zarządzania we współczesnych organizacjach nie jest zadaniem prostym. Należy przede wszystkim zrozumieć, a także umiejętnie określić podstawowe funkcje zarządzania, ponieważ to właśnie dzięki nim możliwe staje się pełne wykorzystanie potencjału technologicznego oraz intelektualnego wszystkich pracowników danej organizacji. Dlaczego jednak coraz częściej okazuje się, że to niestety za mało? Czy zrozumienie misji, wizji, a

także celów, za którymi opowiada się organizacja w rzeczywistości wystarczy, aby osiągnąć pożądane efekty? Gdzie są popełniane błędy? Odpowiedzi na te i inne pytania jest zapewne wiele, co wynika choćby z faktu, iż każda organizacja jest inna i należy traktować ją indywidualnie. Na rozwój danego przedsiębiorstwa wpływa zatem wiele czynników jak choćby branża w jakiej działa, otoczenie w jakim się rozwija, czy też kultura organizacyjna, styl kierowania, jak również zastosowanie odpowiedniej metody czy koncepcji zarządzania, które wspólnie w dużej mierze pomagają osiągnąć upragniony sukces. Według wielu autorów podstawowym bodźcem negatywnie wpływającym na współczesne organizacje jest fakt, iż ciągle stosują „przeterminowane” XIX i XX wieczne sposoby pracy, struktury organizacyjne czy koncepcje, które nie wnoszą żadnej wartości do procesu zarządzania firmą. Już pod koniec XX wieku zaobserwować można było przesyconie rynku produktami masowymi. Narastająca konkurencja, wyrafinowani, indywidualni klienci, czy też zmiana podejścia pracowników do pracy, dla których priorytetem stała się nie tylko satysfakcja, ale również samorealizacja, wymusiły zmianę prowadzonej polityki w wielu przedsiębiorstwach. Dlatego też, współczesne przedsiębiorstwa wymagają zupełnie innego, oryginalnego, wręcz rewolucyjnego podejścia, które ułatwi im dostosowanie się do dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu.

Znaczenie Business Process Reengineeringu

Odpowiedzią na tego typu wyzwania i kluczem do sukcesu zdaniem twórców Michaela Hammera i Jamesa Champyego stał się Business Process Reengineering (BPR). Autorzy niejednokrotnie podkreślali w swoich opracowaniach, iż koncepcja ta powinna być zastosowana tylko w tych przypadkach, gdy dla przedsiębiorstwa nie ma już innej drogi ratunku, a menedżerowie są gotowi na rewolucyjne zmiany. Ponadto, kadra zarządzająca chcąc rozpocząć „wszystko od nowa” powinna zapomnieć o dotychczasowej wiedzy w dziedzinie zarządzania, a tym samym o „przestarzałych” metodach i koncepcjach. BPR oznacza, bowiem „fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do drastycznej (przełomowej) poprawy osiąganych wyników, takich jak np. koszty, jakość, obsługa klienta czy szybkość” (Hammer, 1996).

Powyższa definicja bez wątpienia idealnie odzwierciedla istotę reengineeringu, albowiem celowo zwraca uwagę na cztery priorytetowe pojęcia jakimi są: fundamentalność, radykalność, drastyczność oraz procesy. BPR jest koncepcją, która zrywa ze starymi zasadami projektowania, organizacji wszelkich procesów produkcji i zarządzania przedsiębiorstwem. Według niej należy odpowiedzieć sobie na podstawowe pytania: Czym się zajmujemy? Dlaczego wykonujemy to w taki, a nie inny sposób? a następnie gruntownie przeanalizować uzyskane odpowiedzi, dzięki czemu zrozumiemy, za czym się opowiadamy i jak działamy. Radykalne przeprojektowanie to nie zmodernizowanie, ulepszenie czy wprowadzenie powierzchownych zmian, to stworzenie zupełnie innego, nowego przedsiębiorstwa, odbiegającego od stworzonych wcześniej struktur i procedur. Takie postępowanie pozwala na wdrożenie nowatorskich, innowacyjnych rozwiązań związanych bezpośrednio z najnowszymi technologiami informatycznymi, które umożliwiają wypracowanie wyższej efektywności

przedsiębiorstwa, a tym samym przyczyniają się do wzmocnienia pozycji na rynku. BPR ma również na celu osiągnięcie przełomowych wyników w postaci wysokich skoków ilościowych, których nie da się osiągnąć za pomocą konwencjonalnych metod. Poprawa skuteczności działalności przedsiębiorstwa o kilkuprocentowy wzrost czy też spadek kosztów nie jest główną dewizą tej koncepcji. Dlatego też, ma ona zastosowanie tylko wówczas, gdy organizacja skupia się na wypracowaniu wysokich, nieprzeciętnych, wręcz rewolucyjnych w danym obszarze wynikach, których nigdy wcześniej, pomimo zamierzeń, nie udało się wygenerować. Ponadto w myśl koncepcji reengineeringu należy szczególnie przyrzeć się procesom zachodzącym w organizacji. BPR odradza współczesnym przedsiębiorstwom koncentrowanie się na pojedynczych elementach procesu tj. zadaniach, które bardzo często pomijają dobro klienta. Przykładowe usprawnienie procesu produkcji nie powoduje, iż klient otrzyma zamówiony produkt na czas. Dlatego też, zaleca się przejście z orientacji na funkcje do orientacji na procesy, które wymagają skupienia się na priorytetowych w organizacji procesach, szczególnie związanych z klientami i dostawcami zewnętrznymi. Podejście procesowe postulowane przez reengineering co prawda obarczone jest pewnym ryzykiem niepowodzenia, jednakże dogłębnie przeanalizowane, a także poprawnie wdrożone daje przedsiębiorstwu wymierne korzyści. Organizacje decydujące się na BPR, powinny zatem wnikliwie ocenić rzeczywiste potrzeby, odnaleźć i nazwać procesy, które powinny ulec usprawnieniu, a tym samym sukcesywnie dążyć do tego by stanowiły one wspólnie przeplatający się koherentny zbiór.

Podstawowe zasady BPR

Business Process Reengineering jest koncepcją, która pomimo krótkiej egzystencji na rynku, wypracowała sobie pewne ogólne warunki i zasady postępowania, dzięki którym możliwe stało się osiągnięcie znaczącej poprawy zarówno w funkcjonowaniu organizacji jak i jej strukturze. Przede wszystkim BPR zaleca stworzenie wielodyscyplinarnego zespołu roboczego odpowiedzialnego za konkretny proces poddany rekonstrukcji. W skład zespołu składającego się najczęściej od 5–10 osób powołani zostają najczęściej pracownicy firmy, ponieważ to właśnie oni w znacznym stopniu rozumieją przyczyny wystąpienia dysfunkcji procesu. Należy jednak zadbać o to by w stworzony do pracy zespół wydelegowane zostały tylko te osoby, które potrafią ze sobą współpracować. Jest to niezwykle istotne albowiem dopiero wówczas możliwe staje się wypracowanie upragnionego efektu synergii, który w znacznym stopniu przyczynia się do poszukiwania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Ponadto, praca zespołowa bezpośrednio związana jest ze współodpowiedzialnością, co pobudza w pracownikach chęć działania nawet wówczas, gdy zlecone im zadania znacznie przekraczają ich zdolności czy też kompetencje. Reengineering jest zupełnie nową filozofią postępowania, inspirującą ludzi do myślenia i działania. Daje on możliwość rozwoju poprzez zerwanie ze starymi, sztywnymi zasadami ciągłego kontrolowania podwładnych (hierarchiczna struktura organizacyjna zostaje zastąpiona płaską). Takie poczynania sprawiają, iż relacja pomiędzy kierownikiem a podwładnym ulega nieco zniekształceniu. Pracownik, co prawda otrzymuje większą moc decyzyjną,

która wywołuje w nim poczucie samodzielności, jednakże jest ona związana ze zwiększeniem zakresu odpowiedzialności, w związku, z czym podejmowane decyzje i działania są przez pracowników wielokrotnie analizowane. Zmianie ulega również przygotowywanie pracowników do wykonywanych zadań oraz zmiana zasad wynagrodzenia. Od współczesnego pracownika kadra menedżerska wymaga nie tylko wykształcenia w danym zawodzie, ale również chęci dalszego rozwoju poprzez udział np. w licznych szkoleniach, których zadaniem jest ciągła edukacja. Reengineering uczy zatem, iż skuteczna organizacja to taka, która posiada wykwalifikowaną kadrę nastawioną na spełnianie oczekiwań i potrzeb klientów, którzy stanowią źródło dochodów. Warto jednak tu zaznaczyć, iż BPR przewiduje w swych posunięciach całkowitą eliminację działań bezużytecznych i nierentownych, zarówno z punktu widzenia organizacji jak i klienta, w związku, z czym redukcji ulegają niektóre stanowiska, a cała struktura podlega reorganizacji.

Praktyczne zastosowanie BPR na przykładzie firmy Ford Motor

Business Process Reengineering nie jest łatwą koncepcją do wdrożenia. Wymaga od przedsiębiorstwa kreatywności, chęci do działania, a także nastawienia na ciągłe zmiany procesów zarządzania, które w zasadzie nie mają końca. Organizacje przeprowadzające reorganizacje to przede wszystkim takie, które chętnie się uczą i wykorzystują potencjał, jaki niesie współczesna technologia. Wprowadzenie w życie zmian dotyczących nowej wizji, kultury organizacyjnej czy też zupełnie nowego stylu zarządzania wymusza na współczesnej kadrze kierowniczej podjęcie poważnych decyzji: działać z pewnym ryzykiem, czy też nie podejmować ryzyka, ale stać w miejscu? W literaturze przedmiotu spotkać można jednak szereg organizacji zachęcających do działania. Za niezwykle ciekawy wzór posłużyć może choćby przykład amerykańskiego przedsiębiorstwa Ford Motor. Na początku lat osiemdziesiątych w firmie zaczęto poszukiwać sposobów, dzięki którym możliwa stałaby się redukcja kosztów zarządu i administracji. Analizie poddano m.in. oddział Ford North American, w którym to, w dziale zakupów i rozliczeń zatrudnionych było 500 pracowników. Dyrekcja Forda zauważyła wówczas, iż w fabryce Mazdy podobną pracę wykonywało zaledwie 5 pracowników. Zszokowane kierownictwo wobec takiej sytuacji postanowiło wprowadzić 20% uszczuplenie zatrudnionego personelu. W związku z tym, iż dział rozliczeń i zakupów nie jest procesem, a tylko procesy w procedurze Business Process Reengineering są poddawane przemodelowaniu i usprawnianiu, przekształceniu poddano proces regulowania należności. Do tej pory dział zaopatrzenia zobowiązany był wysyłać zamówienie nie tylko do dostawcy, ale również do działu zakupów, przed którym przedstawiał kopię. Następnie magazyn po zatwierdzeniu odbioru zamówionych u dostawców komponentów przysyłał do księgowości odpowiednie dokumenty. Dodatkowo dostawca wysyłał fakturę do działu rozliczeń zakupów, który w rezultacie regulował należności. Prowadzenie tego typu „polityki” przedsiębiorstwa charakteryzowało się dużym stopniem pośrednictwa, a także stratą cennego czasu, dlatego też niezwłocznie wprowadzono istotne działania zaradcze. Przede wszystkim wykorzystano interaktywną bazę danych, do której bezpośrednio wprowadzano niezbędne dokumenty. Takie rozwiązanie pozwoliło wyeliminować zbędne fakturowanie, gdyż w przypadku zgodności zamówienia z dostawą komputer

wystawiał czek. Ponadto redukcji uległa liczba dostawców z kilku do jednego, na którym skupiono szczególną uwagę. W konsekwencji udoskonalenia podjęte przez jeden z największych koncernów motoryzacyjnych przekroczyły najśmielsze oczekiwania, albowiem planowana redukcja zatrudnienia zamiast oczekiwanych 20% wyniosła 75%. Gwarancją osiągnięcia sukcesu w dużej mierze było zastosowanie wówczas nowoczesnej technologii informatycznej oraz zmiana charakteru wykonywanej pracy. Wdrożenie BPR było niezwykle cennym posunięciem przedsiębiorstwa Ford Motor, które oprócz redukcji zatrudnienia przyczyniło się również do redukcji zapasów, czasu wykonywania procesu oraz sprawniejszego przepływu gotówki. (Kisielnicki, J. - <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index91.html>)

Zalety zastosowania Business Process Reengineeringu w firmie Kodak

Kolejnym praktycznym przykładem, w którym z powodzeniem zastosowano reengineering jest bez wątpienia firma Kodak. W 1987 roku japońska firma Fuji wprowadziła na rynek innowacyjny wówczas produkt – jednorazowy aparat fotograficzny z filmem w środku. Firma Kodak chcąc skutecznie odpowiedzieć na wyzwanie rywala (jednocześnie zdając sobie sprawę, iż zaprojektowanie nowego aparatu trwałoby około 70 tygodni), postanowiła zastosować reengineering. Stosowany wówczas proces wytwarzania wyrobów charakteryzujący się pewnego rodzaju sekwencyjnością, a także długim czasem projektowania, zastąpiono zupełnie nowym systemem wspomaganym technikami komputerowymi CAD i CAM. Wprowadzenie automatyzacji procesów poprzez stworzenie zintegrowanej bazy danych umożliwiło zdecydowanie szybsze zebranie niezbędnych informacji o projektowanym produkcie. Uwagi inżynierów zapisywane na bieżąco w systemie gruntownie analizowano i weryfikowano, w związku, z czym rozpoczęcie produkcji mogło nastąpić już w 10 tygodniu projektowania. Ponadto, przemodelowanie procesu projektowania umożliwiło skrócenie czasu realizacji projektu z 70 do 38 tygodni, dzięki czemu stało się możliwe rozpoczęcie produkcji aparatu jeszcze przed zakończeniem fazy projektowania. Usprawnienia te, usatysfakcjonowały nie tylko samego producenta, ale również klientów finalnych, bowiem doprowadziły one do spadku kosztów oprzyrządowania, co w rezultacie spowodowało 25% obniżkę ceny samego aparatu (Grudzewski, 2004).

Gdzie są popełniane błędy?

Powyżej opisane przykłady stanowią zaledwie namiastkę przedsiębiorstw, które dzięki pomyślnemu wdrożeniu BPR osiągnęły przełom w swojej działalności. Do grupy liderów zaliczyć można m.in. Hallmark, Taco Bell, MBL (Muntial Benefit Life), ABB czy też Rank-Xerox (więcej na ten temat m.in. w Martyniak, Z., Kraków), dla których reengineering okazał się lekarstwem na rozmaite dolegliwości. Dlaczego zatem pomimo wielu rewolucyjnych doświadczeń BPR podzielił świat teoretyków i praktyków na zdecydowanych entuzjastów i przeciwników uważających tę koncepcję za przereklamowaną? Otóż, wiele przedsiębiorstw, które poniosły znaczne nakłady na zastosowanie koncepcji reengineeringu (a którym w literaturze

poświęcono znacznie mniej uwagi) niestety nie tylko nie uzyskały założonych rezultatów, ale również (w skrajnych przypadkach) w wyniku pogrążenia finansowego zmuszone zostały do zamknięcia swojej działalności. Przyczyny zaistniałej sytuacji poszukiwać można choćby w modelu gospodarki czy też różnicach kulturowych. BPR zrodzony na gruncie amerykańskim, idealnie wkomponował się w tamtejsze realia, w których to orientacja na klienta i zyski stanowi główne założenie. W modelu tym zatrudniony pracownik po sumiennym wyeksploatowaniu, gdy już nie przynosi żadnych korzyści, najczęściej zostaje zastąpiony „nowym” lepszym pracownikiem. Tego typu działania zdecydowanie odbiegają od standardów europejskich, albowiem pracodawca ponosi odpowiedzialność za zatrudnionego pracownika, a jakiegokolwiek próby podjęcia tego typu decyzji z pewnością wywołałoby falę sprzeciwu.

Reengineering nie sprawdził się również w kwestii szybkich, masowych zwolnień w wyniku, których bardzo często redukcja obejmowała także kluczowych pracowników. Zasada 0,5 x 2 x 3 polegająca na uszczupleniu personelu o połowę, za dwukrotnym wynagrodzeniem pozostałych pracowników, od których wymagana była 3-krotnie efektywniejsza praca, bardzo często powodowała ogromne rozczarowania. Działo się tak dlatego, iż nieprzygotowane do tego typu ewolucji przedsiębiorstwa zapomniały o dostarczeniu niezwykle cennych technik informatycznych, które znacznie usprawniały pracę. Ponadto, domaganie się od pracowników natychmiastowej gruntownej zmiany zakorzenionej wcześniej kultury organizacyjnej, sposobu myślenia, a niekiedy nawet miejsca pracy jest zadaniem niezwykle trudnym, wymagającym czasu, a nie szybkiej niepewnej rewolucji. Dlatego, też wiedza, a także umiejętności przywódcze menedżerów, którzy potrafią przekonać do siebie pracowników, decydują zwykle o sukcesie lub też porażce tej koncepcji.

Podsumowanie

Business process reengineering jest nie tylko sposobem działania, ale również zupełnie nowym podejściem, które opiera się na radykalnej zmianie strategii przy jednoczesnym wykorzystaniu najnowszych technologii informacyjnych. Organizacje koncentrujące się na wdrożeniu BPR to przede wszystkim firmy, których polityka jest ściśle związana z procesem uczenia, dlatego też ciągły rozwój a także chęć doskonalenia stanowią sedno ich istnienia.

Reengineering bez wątplenia jest skomplikowaną koncepcją wymagającą pokory oraz krytycznego spojrzenia na system poprzez sklasyfikowanie jego wad i niedoskonałości. Tylko poprzez nieustanne zaangażowanie kierownictwa możliwa jest likwidacja bierności, otwarcie na zmiany oraz stworzenie atmosfery wzajemnego zaufania. Spłaszczenie struktury organizacyjnej, decentralizacja, wprowadzenie pracy zespołowej i nadanie jednostkom podrzędnym prawa do podejmowania decyzji wpływa na dobrą komunikację z załogą przedsiębiorstwa, która powinna stale być informowana o genezie, celach oraz postępach danego projektu.

Konkludując, warto zaznaczyć, iż zastosowanie metodyki BPR pozwala przedsiębiorstwu zrobić wielki krok naprzód. Jest to bowiem proces, w wyniku którego, przedsiębiorstwo stale poszukuje coraz to efektywniejszych metod, dzięki którym może zdobyć przewagę konkurencyjną. Należy jednak pamiętać, iż wdrożenie i zas-

tosowanie pełnej metodyki BPR jest dość ryzykowne, a wyzwanie stanowi trudność zaplanowania wszystkich procesów oraz zmiana mentalności ludzi towarzysząca tym przeobrażeniom.

Bibliografia

1. Durlik, I.(2002). Reengineering i technologia informatyczna w rekonstrukcji procesów gospodarczych. – Warszawa: WNT.
2. Grochowski L., Kisielnicki J.; Reengineering in upreading of public administration: Modeling and Design. // Journal of services technology and management, 14/2000.
3. Grudzewski, W. M., Hajduk I. K. (2004). Metody projektowania systemów zarządzania. – Warszawa: Difin.
4. Hammer, M., Champy, J. (1996). Reengineering w przedsiębiorstwie. – Warszawa: Neumann Management Institute.
5. Kisielnicki, J. (2004). Zarządzanie organizacją – Warszawa: WSHiP.
6. Martyniak, Z. (1998). Nowe metody organizacji i zarządzania. - Wyd. AE: Kraków.
7. Toffler, A. (2006). Trzecia fala. – Poznań: Wydawnictwo KURPISZ S. A.
8. Podstawy Organizacji i Zarządzania, prof. J. Kisielnicki. – <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index91.html> [2011 02 18].
2. Business Process Reengineering szansą na poprawę efektywności firmy. – <http://www.iso.ellaz.pl/modules.php?name=News&file=article&sid=43> [2011 02 15].

PROCESŲ REINŻINERIJĄ: VERSLO PRAEITIS AR ATEITIS?

Justyna Maria Myszak

Szczeciński universitetas, Lenkija

Santrauka

Verslo procesų reinžinerija yra viena iš nedaugelio reiškinių, kuri išgelbėjo daug bendrovių nuo bankroto. Šio straipsnio tikslas yra išnagrinėti reinžinerijos sąvoką, jos reikšmę, ir parodyti reinžinerijos svarbą organizacinių procesų pokyčiams ir įgyvendinimui.

Verslo procesų reinžinerija yra ne tik naujas požiūris į valdymo procesų įgyvendinimą, bet ir visiškai nauja kryptis, kuri grindžiama naujųjų informacinių technologijų, prisidedančių prie darbo sąnaudų minimizavimo (optimizavimo), efektyvesnio klientų aptarnavimo, plėtra. Verslo procesų reinžinerija turi daug privalumų, kuriuos straipsnio autorius pateikia per praktinius pavyzdžius.

Raktiniai žodžiai: verslo procesų reinžinerija, valdymo koncepcija, procesas.

JEL kodai: L200, M130, O310.

BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BPR): FUTURE OR PAST OF THE BUSINESS?

Justyna Maria Myszak
Uniwersytet Szczeciński

Today's businesses operating in the dynamic global economy must constantly search for better ways of development. The challenge is to select and implement clever management concepts, which connect the tradition of the company with state enterprises, and with external factors arising from the system environment. Business Process Reengineering is one of the few concepts, which have saved many companies from bankruptcy. The aim of this article is to present the importance of that concept, and to show how important it is for organizations to implement and modify selected processes with awareness. In addition, the article covers the benefits and points out problems and difficulties that may arise in the process of implementing, because BPR is a concept created only for organizations that have thoroughly analyzed the application of desired changes.

Reengineering is undoubtedly a complex concept that requires humility and a critical look at the company, by classifying its flaws and imperfections. Only through the continued commitment of management it becomes possible to eliminate passivity, open to changes and create an atmosphere of mutual trust. Flattening of organizational structure, decentralization, the introduction of teamwork and giving individuals the right to make independent decisions affects the good communication with the crew of the company, which should always be informed about the origins, objectives and progress of the project.

Business process reengineering is not just a different way of taking action, but also an entirely new direction of development based on the latest information technologies, which significantly contribute to the reduction of unnecessary work, reduce production time or effects in more efficient customer service. There are much more advantages of BPR, therefore to illustrate the its potential the paper presents practical examples.

Reengineering is a concept forcing company to endless research of more effective methods of gaining advantage over competitors on the market. However, please note that applying of complete BPR methodology is quite risky and difficult. The biggest challenge is to plan all processes and to change the mentality of the people involved in the transformation.

Key words: Business Process Reengineering, management concept, process.

JEL codes: L200, M130, O310.