

Business Process Re-engineering onko työelämän suhteilla enää merkitystä?

Tuomo Alasoini

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelusta (Business Process Re-engineering BPR) on viime vuosina tullut tärkeä yritysten uudistamisen taikasana. Ensimmäiset tunnetut BPR-artikkelit ilmestyivät vuonna 1990 (Davenport & Short 1990; Hammer 1990). Laajemman BPR-keskustelun lähtölaukauksena on ollut Hammerin ja Champyn (1993) sittemmin suomennettukin teos *Re-engineering the Corporation*, jonka alaotsikkona on »manifesti liiketoiminnan vallankumoukselle». Toisena keskeisenä teoksena voidaan mainita Davenportin (1993) *Process Innovation*, joka keskittyy informaatioteknologian hyödyntämiseen liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelussa. Eräistä käsitteellisistä eroista huolimatta ovat kirjoittajien näkemykset samankaltaisia. Yhteistä kummallekin on myös kriittinen suhtautuminen laatujohtamiseen.

Eriyisesti Hammerin ja Champyn kirja on tavoittanut tietä suurelle määrälle BPR-kirjallisuutta, josta valtaosa on ollut konsultoivaa luonteeltaan. Tyypillistä tälle on ollut työelämän suhteisiin liittyvän tarkastelun lähes täydellinen sivuuttaminen. Tämä on hämmästyttävää varsinkin, kun suuri joukko tutkimuksia tukee havaintoa, jonka mukaan »Syy monen muutosohjelman kaatumiseen on, että he [yritysjohtajat] eivät onnistu näkemään yhteyttä prosessin uudelleensuunnittelun (re-engineering) tai uudelleenrakentamisen (restructuring) ja työelämän suhteiden (industrial relations) välille. Muutosohjelmat epäonnistuvat toisin sanoen, koska niitä ei ymmärretä neuvotteluiksi tuotoksiksi» (Mathews 1994, 258) – so. »sosiaalisesti rakennetuiksi» (Tinaikar ym. 1995).

Seuraavassa tarkastelen BPR-ajattelun lupauksia työntekijöiden tehtävien kehittymiselle ja mahdollisuuksille osallistua tehtävien uudelleensuunnitteluun. Kirjallisuuden kattava tarkastelu on tässä yhteydessä mahdotonta jo yksin käsitteistön hajanaisuuden johdosta (vrt. Jones 1995). Keskityn ainoastaan Hammerin ja Champyn sekä

Davenportin teoksiin, joita voidaan pitää toistaiseksi kahtena vaikutusvaltaisimpana puheenvuorona BPR-keskustelussa.

1. BPR: MITÄ JA MIKSI?

Hammerin ja Champyn mukaan kolme C:tä (Customers, Competition, Change) ovat luoneet uudentyyppisen ympäristön, jossa massatuotannolle tyypillisiä periaatteita soveltavat yritykset ovat tuomitut epäonnistumaan. Koska liiketoiminnan ympäristö on uudenlainen, tulee yritystenkin organisoitua uudella tavoin. BPR-ajattelun ydin on, että yrityksen tulee uskaltaa lähteä liikkeelle »puhtaalta pöydältä». *Re-engineering* määritellään »perustavaa laatua olevaksi liiketoimintaprosessien uudelleenajatteluksi ja -muotoiluksi tarkoituksena saavuttaa dramaattisia parannuksia kriittisissä suoritusmittareissa kuten kustannuksissa, laadussa, palvelussa ja nopeudessa» (Hammer & Champy 1993, 32). »Dramaattisia» ovat vasta kymmenien prosenttien suuruiset parannukset.

Davenportin näkemys yritysten muutostarpeesta on samankaltainen. Hän ei ole kuitenkaan kiinnostunut ensisijaisesti re-engineering -käsitteestä, joka viittaa hänen mukaansa lähinnä vain prosessien muotoiluun, vaan *prosessi-innovaatioista*. Tähän käsitteeseen sisältyvät prosessien muotoilun lisäksi kaikki uusien toimintastrategioiden luomiseen ja muutosten toteuttamiseen liittyvät teknologiset, inhimilliset ja organisatoriset ulottuvuudet (Davenport 1993, 2). Näin ajatellen prosessi-innovaation käsite on re-engineering -käsitettä laajempi.

Keskeistä BPR-ajattelussa on yrityksen organisoituminen tiukasti liiketoimintaprosessiensa ympärille ja pääseminen eroon toiminnallisesti eriytyneistä tehtävistä ja rakenteista. Kumman-

kin teoksen kirjoittajilla on suuri tarve korostaa lähestymistapansa eroja kaikkiin entisiin nähden. Eniten huomiota saa rajanveto laatujohtamiseen.

Hammer ja Champy korostavat, että – toisin kuin laatujohtaminen – BPR ei ole kiinnostunut olemassaolevien prosessien jatkuvasta ja vähittäisestä parantamisesta vaan niiden radikaalista muuttamisesta. Tätä eroa he eivät tosin käsittele kuin yhdellä sivulla (Hammer & Champy 1993, 49) ja tälläkin vain yhdessä kappaleessa.

Davenport uhraa eron selventämiseen enemmän tilaa. Myös hän kritisoi laatujohtamista huomion kiinnittämisestä liikaa olemassaolevien prosessien jatkuvaan, pienin askelein tapahtuvaan parantamiseen. Davenport (1993, 14 ja 25) asettaa prosessin parantamisen (process improvement) ja informaatioteknologian hyödyntämiseen perustuvan prosessi-innovaation kategorisesti vastakkain mutta päätyy lopulta siihen, että useimmat yritykset tarvitsevat molempia. Näiden suhteellinen merkitys vaihtelee yrityksen toimintaympäristön mukaan: prosessi-innovaatioiden merkitys korostuu mitä avoimempaa ja kovempaa kilpailua yritys kohtaa (mt., 15).

BPR-ajattelun uutuusarvo laatujohtamiseen, JOT («juuri oikeaan tarpeeseen»)-ohjaukseen ja jatkuvaan parantamiseen nähden ei ole kuitenkaan niin yksioikoinen kuin kirjoittajat väittävät. Esimerkiksi Imai on esittänyt jo monta vuotta aiemmin kuin Davenport näkemyksen jatkuvan parantamisen (Kaizen) ja innovaatioiden välisen vuorovaikutuksen tärkeydestä. Sen mukaan jatkuva parantaminen yhtäältä tasoittaa tietä tuleville innovaatioille ja toisaalta mahdollistaa innovaatioiden tehokkaamman hyödyntämisen yrityksessä (Imai 1986, 25–27). On siis liian yksinkertaista esittää, ettei suuria »hyppäyksiä» pidettäisi tärkeänä myös laatujohtamis-kirjallisuudessa. Aivan kuten Davenport katsoo Imai myös, että innovaatiostategian ja jatkuvan parantamisen -strategian tärkeys vaihtelee toimintaympäristön mukaan (mt., 24 ja 28). Imain näkemys toki liikkuu yleisemmällä tasolla eikä hän keskity nimenomaisesti informaatioteknologian mahdollisuuksiin innovaatioiden tukena.

Informaatioteknologian puutteellisen hyödyntämisen lisäksi Davenport (1993, 322) kritisoi laatujohtamista puutteellisen huomion kiinnittämisestä esikuntatoimintoihin ja hallinnollisiin prosesseihin. Davenportin pääargumentti laatujohtamista vastaan näyttää ehkä kuitenkin löytyvän väiteestä, joka koskee yhdysvaltalaisen ja laatujohtamisen periaatteet pisimmälle kehittäneen japanilaisen liiketoimintakulttuurin eroa: yhdysvaltalaisissa yrityksissä johto usein suhtautuu kärsimättö-

mämmin prosessin parantamisella saatavien taloudellisten tulosten odottamiseen, jolloin radikaali uudelleensuunnittelu näyttäytyy houkuttelevana vaihtoehtona (mt., 313–314). Teoksesta löytyy toinenkin kulttuurisidonnainen perustelu: Davenport lainaa Xeroxin pääjohtajaa, joka uskoo, etteivät yhdysvaltalaiset yritykset voita japanilaisia laadussa (so. prosessien jatkuvalla parantamisella) vaan niiden on tehtävä se innovaatioiden avulla (mt., 5).

2. ITSEMÄÄRÄYTYMISTÄ VAI VALTUUTTAMISTA?

Työn organisoinnin kannalta BPR merkitsee päätöksenteon ja vastuun siirtämistä »etulinjan» työntekijöille ja näiden tehtävien laajentamista pitkittäin jalostusarvoa luovan ketjun suunnassa. Pisimmälle vietyinä yksi työntekijä vastaa ketjun kaikista vaiheista; usein tämä on käytännön syistä kuitenkin monitoiminnallisen prosessitiimin vastuulla. Prosessitiimit voivat olla koostumukseltaan pysyviä tai projektikohtaisia. Mikäli prosessin eri vaiheet ovat hyvin monimutkaisia tai syystä tai toisesta hajallaan, tarvitaan erityistä tapausjohtajaa (case manager), joka koordinoi koko prosessia ja on yrityksen kontaktipinta asiakkaaseen päin. Johtotehtävissä olevien määrä vähenee ja johtajista tulee prosessitiimien valmentajia, jotka tukevat näitä ongelmanratkaisussa (Davenport 1993, 257–265; Hammer & Champy 1993, 51–63).

Hammerin ja Champyn (1993, 71) mukaan BPR merkitsee laadullista kehitystä työntekijöiden tehtävissä («processes can't be reengineered without empowering process workers»). Uudelleensuunnittelun jäljiltä organisaatioissa ei ole juuri jäljellä yksinkertaisia, rutiinimaisia ja vain vähän ammattitaitoa vaativia tehtäviä. Koko työuran jatkuvasta kouluttautumisesta tulee välttämättömyys työntekijöille. Heille ei myöskään enää riitä, että he tietävät »kuinka» jokin työ tehdään vaan heidän on opeteltava kysymään »miksi» se tehdään ja »tarvitaanko» sitä ylipäätään tehdä. Tämä vaatii »etulinjan» työntekijöiltä vahvaa sitoutumista. Työtehtävien monipuolistuminen ja sitoutumisen kasvava merkitys merkitsevät kirjoittajien mukaan uusien työntekijöiden valintakriteerien kiristymistä.

Davenport (1993, 221–296) käsittelee systemaattisemmin muutosta erilaisissa prosesseissa: tutkimuksessa, tuote- ja tuotannosuunnittelussa, valmistuksessa, logistiikassa, markkinoinnis-

sa, ostossa, asiakaspalvelussa ja johtamisessa. Hän pitää prosessi-innovaatioiden avulla saattavia potentiaalisia hyötyjä suurina kaikissa paitsi viimeksimainitussa. Johtamisprosessit ovat tavallisesti siinä määrin strukturoimattomia, että niitä on vaikea mallintaa riittävästi radikaalia muutosta varten.

BPR-ajattelun lupaus työtehtävien laadullisesta muutoksesta ei ensi lukemalta ole vähäinen. Se, mitä Hammer ja Champy tarkoittavat käsitteellä *empowerment*, ei ole kuitenkaan välttämättä lähellä sellaisia käsitteitä kuten »itsemääräytyminen» tai »autonomia». Heillä on taustalla oletus, että organisaation eri jäsenten tavoitteet ovat yhtenevät. *Empowerment* tarkoittaa tällöin lähinnä työntekijöiden »valtuuttamista» vastaamaan aiempaa laajemmasta joukosta tehtäviä yritysjohton määrittelemien ja työntekijöiden (automaattisesti) hyväksymien linjausten mukaisesti.

3. HENKILÖSTÖN OSALLISTUMINEN UDELLEENSUUNNITTELUUN

Koska re-engineering -projektin kohteena ovat liiketoimintaprosessit eivätkä organisaatiot, yritystä tarkastellaan joukkona eritasoisia prosesseja. Näkökulmana on asiakkaan näkökulma. Aluksi luodaan visio halutusta tilasta, jonka jälkeen identifioidaan ja pyritään ymmärtämään nykyiset prosessit. Seuraavaksi muotoillaan prosessit uudelleen ja toteutetaan tarvittavat muutokset. Uudelleensuunnittelu kannattaa kirjoittajien mukaan kohdistaa erityisesti prosesseihin, joissa on nykyisellään häiriötä, jotka ovat liiketoiminnallisesti tärkeitä ja joissa muutoksen toteuttamismahdollisuudet ovat hyvät (Davenport 1993, 31–34; Hammer & Champy 1993, 122–128).

Informaatioteknologialle annetaan kummassakin teoksessa tärkeä rooli liiketoimintaprosessin uudistamisessa. Informaatioteknologiaa ei nähdä ensisijaisesti olemassa olevien prosessien virtaviivaistajana vaan mahdollisuuksien luojana asioiden tekemiseksi uudella tavoin. Davenportin (1993, 49–50) mukaan yrityksen tulisi osata hyödyntää informaatioteknologiaa kahdessa mielessä: Yhtäältä sitä voidaan käyttää jo valittujen prosessin muotoilua koskevien ratkaisujen toteuttamiseen. Toisaalta sen mahdollisuudet ja rajoitteet tulisi yrityksessä osata käyttää hyväksi jo prosessin muotoilua koskevia ratkaisuja suunniteltaessa.

Prosessin uudelleensuunnittelu nähdään molemmissa teoksissa väistämättä top down -tyyp-

piseksi hankkeeksi: Aloitteen tulee tulla ylimmästä johdolta, jonka tulee myös aktiivisesti tukea hanketta koko toteutuksen ajan. Hanke edellyttää tätä varten erikseen nimettyä organisaatiota tarkasti määritellyine rooleineen. Hammerin ja Champyn (1993, 108–116) kielenkäytössä *prosessinomistaja* on johtaja, jonka vastuulla on uudistamisen kohteena oleva prosessi. Prosessinomistajan tulee asettaa erityinen *re-engineering -tiimi* ja tukea sitä riittävästi tehtävässään, ts. prosessien diagnosoimisessa sekä niiden uudelleenmuotoilussa ja muutosten toteuttamisessa. Tiimin tulisi mieluiten olla kokopäiväinen ja toimia koko projektin toteutuksen ajan. Yrityksessä tulisi lisäksi olla erityinen *re-engineering -tsaari* (itsevaltiuden symboli!), joka vastaa re-engineering -tekniikoiden ja -työvälineiden kehittämisestä yrityksessä ja eri projektien keskinäisestä koordinoimisesta.

Operatiivinen vastuu prosessin uudelleensuunnittelusta on re-engineering -tiimillä (Davenportin kielenkäytössä »prosessi-innovaatio -tiimillä»). Kummassakin teoksessa lähdetään siitä, että tiimissä tulee olla mukana myös prosessissa työskenteleviä. Hammerin ja Champyn (1993, 110) mukaan tiimissä tulee lisäksi olla ulkopuolisia: »Ymmärtääkseen mitä ollaan muuttamassa tiimi tarvitsee prosessin sisältä tulevia, mutta muutaakseen sitä tiimi tarvitsee häiriötä tuottavan elementin. Näitä ovat ulkopuoliset.» Davenport (1993, 185–187) puolestaan katsoo, että tiimissä tulee mahdollisuuksien mukaan olla edustus kaikista ryhmistä, joita muutos koskee.

BPR-ajattelun vahvaa top down -luonnetta kuvaa, ettei kummassakaan teoksessa oteta selvää kantaa siihen, tulisiko tiimissä olla myös »etulinjan» työntekijöiden edustus. Tämä on paradoksaalista varsinkin, kun BPR-ajattelussa korostetaan nimenomaan »etulinjan» työntekijöiden kasvavaa vastuuta. Hammer ja Champy (1993, 110) toteavat ainoastaan, että tiimiin kuuluvien prosessissa työskentelevien »tulisi olla parhaita ja kirkkaita yrityksen nousevia tähtiä». Kuvaus tuskin sopii kovin hyvin lattiatason työntekijä-tehtävissä oleviin! Davenportin (1993, 185–187) mukaan tiimin jäsenten tulisi tuntea »strategiset realiteetit» ja omata »operationaalinen ymmärrys liiketoiminnasta». Tämän hän katsoo rajoittuvan lähinnä liiketoimintayksiköiden ylä- ja keskijohtoon. Teoksesta välittyy myös kuva, että sikäli kun lattiatason työntekijät osallistuvat, on motiivina prosessia koskevan tiedon keruu ja sitoutumisen voimistaminen muutokseen eikä työntekijöiden asiantuntemuksen hyödyntäminen itse päätöksenteossa.

4. BPR TYÖELÄMÄN SUHTEIDEN NÄKÖKULMASTA

Esittämistään menestystarinoista huolimatta Hammer ja Champy (1993, 200) itsekin arvelevat, ettei 50–70 % yrityksistä onnistu re-engineering -projekteillaan saavuttamaan »dramaattisia» parannuksia. He mainitsevat teoksessaan 19 tavallista syytä epäonistumisiin. Näiden yhteisenä ja perimmäisenä syynä he pitävät ylimmän johdon sitoutumisen puutetta tai kyvyttömyyttä hallita muutosta (mt., 223).

Samankaltaisia havaintoja ovat tehneet muutkin (esim. Hall ym. 1993). Työelämän suhteiden näkökulmasta voi kuitenkin löytää monia muitakin vähintään yhtä perimmäisiltä tuntuja syitä. Tällaisia ovat esimerkiksi seuraavat:

- Keskijohdolla on avainasema ylimmän johdon prosessivisioiden toteuttamisessa mutta myös usein eniten hävittävänä muutoksessa. Varsinaisen »etulinjan» ulkopuolella työskentelevien toimihenkilöiden keskuudessa BPR avaa etenemismahdollisuuksia yrityksen »parhaille ja kirkaille nouseville tähdille», monien muiden työpaikka voi olla uhattuna. Lisäksi BPR edellyttää toiminnallisesti eriytyneissä organisaatioissa radikaalia muutosta monien toimihenkilöiden työn sisällössä ja työorientaatioissa.
- »Etulinjassa» työskentelevien lattiatasen työntekijöiden tulisi saada lisää päätösvaltaa ja vastuuta. Näiden sitoutumisen voittaminen voi kuitenkin olla vaikeaa tilanteessa, jossa prosessin uudelleensuunnittelu on johtanut tai uhkaa johtaa työpaikkojen menetyksiin. Harva yritys on todennäköisesti valmis pitkälle meneviin sopimustasoiisiin sitoumuksiin henkilöstönsä työsuhteturvan osalta. Lisäksi voidaan kysyä, kuinka yrityksen on mahdollista sitouttaa työntekijät, mikäli he eivät ole voineet lainkaan olla vaikuttamassa muutoksen yhteydessä.
- Kirjoittajien näkemys työorganisaatiosta ja sen toiminnan muutoksesta on mekaaninen ja yksipuolinen. Muutoksen onnistumisen/epäonistumisen näkeminen ensisijaisesti ylimmän johdon kyvykkyyden/kyvyttömyyden heijastajana sivuuttaa monet perustavaa laatua olevat kysymyksenasettelut, joita voidaan tehdä nähtäessä työorganisaatio monipuolisemmin monikudoksisena sosiaalisena toimintajärjestelmänä.
- Teoksissa ei myöskään tule selvästi esiin yhteiskunnallisen kontekstin merkitys, jossa yri-

tykset toimivat, kuten eivät myöskään yrityksen liiketoiminnan luonteen asettamat rajoitteet. Hammerin ja Champyn sekä Davenportin menestystarinat löytyvät pääosin yhdysvaltalaisista informaatiointensiivisten alojen yrityksistä. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi tietoliikenne, tietokoneellisuus sekä pankki- ja vakuutustoiminta. Näillä BPR-ajattelun soveltamismahdollisuudet ovat niin toiminnan luonteesta kuin työ- ja yrityskulttuureista johtuen usein toisenlaiset kuin perinteisemmässä teollisuustuotannossa. Vastaamatta jää mm. kysymys siitä, miten BPR-ajattelun soveltamiseen vaikuttaa se, että työpaikalla on vahva henkilöstön edunvalvontaorganisaatio.

5. LOPUKSI

BPR-ajattelussa on toisaalta myös paljon ymmärrettävää houkuttelevuutta yritysjohdon näkökulmasta. Sen lähtökohtana on asiakkaan näkökulma ja siinä pyritään karsimaan kaikki jalostusarvoa lisäämätön turha toiminta. Siinä korostetaan voimakkaammin kuin muissa prosessijohtamisen suuntauksissa informaatioteknologian mahdollisuuksia (Hannus 1994). Se myös houkuttelee ja jopa vaatii tarkastelemaan asioita uudesta näkökulmasta ja asettamaan monet ole-massaolevat käytännöt kyseenalaisiksi.

Oma kysymyksensä on, onko katsauksessa käsiteltyjen teosten opeista monenkaan yrityksen liiketoimintastrategian suunnittelun välineeksi, vaikka ne sisältäisivätkin monia tärkeitä oivalluksia. Käytännön soveltajien käsissä BPR-ajatteluista voi helposti muodostua vain kirves, jolla yritys leikkaa ylimääräisiä kustannuksiaan ilman koko liiketoiminnan todellista uudelleensuunnittelua. Hamelin ja Prahadin (1994, 8–10) osuva kuvaus yhdysvaltalaisista ja brittiläisistä »nimitäjä-johdajista» (denominator manager) osoittaa, etteivät tällaiset epäilyt ole aiheettomia. »Nimitäjä-johdaja» on johtaja, joka osaa nostaa tuottavuutta ainoastaan pienentämällä panostekijää (nimitäjä) työvoimaa ja kustannuksia karsien, mutta on kyvytön kasvattamaan tuotosta (osoitajaa) luomalla uusia liikeideoita. Minkään yrityksen liiketoiminta ei kuitenkaan voi pitkällä aikavälillä olla kestävällä pohjalle ilman uusien liikeideoiden kautta tuotosta lihottavaa johtamista.

BPR-ajattelun muodostuminen käyttökelpoiseksi yrityksen muutoksen välineeksi vaatii monipuolisempaa näkemystä työorganisaatiosta. Samoin se edellyttää suuremman huomion kiinnittämistä työelämän suhteiden kannalta keskeisiin kysy-

myksiin sekä muutosten suunnittelu- että toteutusvaiheessa.

KIRJALLISUUS

- Conti, Robert F. & Warner, Malcolm: Taylorism, Teams and Technology in 'Re-engineering'. *New Technology, Work and Employment* 9(1994):2, s. 93–102.
- Davenport, Thomas H.: *Process Innovation: Re-engineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993.
- Davenport, Thomas H. & Short, James E.: The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review* Summer/1990, s.11–27.
- Hall, Gene & Rosenthal, Jim & Wade, Judy: How to Make Re-engineering Really Work. *Harvard Business Review* Nov.-Dec./1993, s.119–131.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K.: *Competing for the Future*, Harvard Business Press, Boston 1994.
- Hammer, Michael: Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review* Jul.-Aug./1990, s.104–112.
- Hammer, Michael & Champy, James: *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness, New York 1993.
- Hannus, Jouko: *Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*, 4. painos, HM&V Research, Jyväskylä 1994.
- Imai, Masaaki: *Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill, New York 1986.
- Jones, Matthew R.: The Contradictions of Business Process Re-engineering. Teoksessa Burke, Gerard & Peppard, Joe (eds.): *Examining Business Process Re-engineering: Current Perspectives and Research Directions*, Kogan Page, London 1995.
- Mathews, John: *Catching the Wave: Workplace Reform in Australia*, Allen & Unwin, Sydney 1994.
- Morgan, C.: TQM and BPR Compared. Teoksessa Burke, Gerard & Peppard, Joe (eds.): *Examining Business Process Re-engineering: Current Perspectives and Research Directions*, Kogan Page, London 1995.
- Tinaikar, Ranjit & Hartman, Amir & Nath, Raghu: Re-thinking Business Process Re-engineering: A Social Constructionist Perspective. Teoksessa Burke, Gerard & Peppard, Joe (eds.): *Examining Business Process Re-engineering: Current Perspectives and Research Directions*, Kogan Page, London 1995.