



STRATEGIJA EFIKASNIH POBOLJŠANJA POSLOVNIH PROCESA REINŽENJERING METODOM

EFFECTIVE STRATEGY TO IMPROVE BUSINESS PROCESSES USING BUSINESS PROCESS REENGINEERING METHOD

Nada Živanović

„Union“ Univerzitet – Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, Srbija

Vlada Živanović

Gradska uprava grada Kragujevca, Kragujevac, Srbija

Marija Živanović

Gradska uprava grada Kragujevca, Kragujevac, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: E3, E32, E37, L2

Apstrakt

Uspešno poslovanje privrednih sistema u procesu njihovog životnog ciklusa rasta i razvoja, inkorporira veliki broj faktora u proizvodne procese. Strategija efikasnosti tih procesa determiniše uslove rada vremenom u kome se taj rad obavlja i zahtevima eksternog okruženja – konkurentskog tržišta. Globalno posmatrano, veliki broj kompanija u zemljama EU, želi da poveća postojeći obim proizvodnje, kvalitet i izvoz, da osvoji nova tržišta i da uđu u strateška partnerstva sa svetskim kompanijama ili kompanijama iz svoje branše. Prihvatanje promena u cilju poboljšanja proizvodnih procesa, strategijski menadžment dovodi do poboljšanja ukupnog poslovanja, što vodi ka izlazu iz nastalog "kriznog" poslovanja.

Strategijska uloga preduzetničkog menadžmenta u uslovima "kriznog" poslovanja ima veliki značaj. Činjenica je, da poslovni sistemi rastu, razvijaju se i prilagođavaju se promenama iz okruženja. Ukoliko se to prilagođavanje ne obavlja adekvatno, odnosno menadžment ne učestvuje u fleksibilnom stvaranju i prihvatanju promena, dovodi se celokupno poslovanje u krizno stanje. Kriza nije problem. Problem je neadekvatno reagovanje na krizu koje za posledicu može da ima nelikvidno i neuspešno preduzeće.

U radu je prikazan pristup radikalnim promenama u okviru preduzeća koja su strategijski usmerena ka modernom poslovanju i zauzimanju visokog mesta na konkurentskom tržištu. Primenjeni redizajn

postojećeg stanja poslovanja, odnosno

reinženjering poslovnih procesa kao savremena

metoda unapređenja kvaliteta omogućava

preduzećima ostvarivanja poslovne izvrsnosti.



Ključne reči: strategija, poslovanje, proizvodni procesi, krizni menadžment, reinženjering.

Abstract

Successful operation of business systems in the life cycle of growth and development, incorporates a number of factors in the production process. The efficiency strategy determines the process conditions by the time in which the work is performed and by demands of the external environment - competitive market. Globally, a number of companies in the EU, wants to increase the current production volume, quality and export, to seize new markets and to enter into strategic partnerships with international companies or other companies in their industry. Acceptance of changes aiming to improve manufacturing processes, leads strategic management toward improving of business performances, and also to the exit of the current crisis.

The strategic role of entrepreneurial management in terms of crisis is very important. The fact is that business systems grow, evolve and adapt themselves to influences of the environment. If this changes are not performed adequately, and management does not participate in the flexible creation and accepting of changes, overall operations is lead toward the crisis. The crisis alone is not a problem. The problem is the inadequate response to the crisis, which may result in insolvent and unsuccessful company.

This paper presents a method of radical changes within the companies, which are strategically focused on modern business, and taking of high positions in the market. Implemented redesign of the existing state of business, i.e. business process reengineering, as a modern method of improving quality allows to companies achieving business excellence.

Key words: strategy, business, production processes, crisis management, reengineering.

1 UVOD

Reinženjering se odnosi na postizanje ukupnog poboljšanja u poslovanju kompanije, odnosno na stvaranje potpunog skoka u pravcu poboljšanja nivoa kvaliteta ključnih performansi. Prema definiciji (Zivanovic, Zivanovic, & Zivanovic, 2013, p. 31): „Reinženjering predstavlja fundamentalno sagledavanje i radikalni redizajn proizvodnih sistema, poslovnog procesa, rada i organizacije, preduzimanjem dramatičnih unapređenja performansi poslovanja u mernim kritičnim tačkama kao što su: cena, kvalitet, usluge, brzina.“

Načelno, program reinženjeringa može da se sprovodi u dve kategorije:

- 1) **Na nivou kompanije** - u tom slučaju treba da se obuhvate radikalne i fundamentalne aktivnosti na nivou cele kompanije. Ovaj oblik promena nastaje najčešće zbog velikog pritiska konkurencije, a da bi došlo do pokretanja tih promena najodgovorniji je top menadžment. Postupak obuhvata **reinženjering proizvodnih i poslovnih procesa**, menadžmenta, organizacijske strukture, sistema nagrađivanja, motivacije,

filozofije poslovanja, organizacijske kulture i dr.

- 2) **Na nivou procesa** - u tom slučaju promene se usmeravaju na radikalnu promenu **redizajniranja glavnih procesa** i procene od strane menadžmenta čiji rezultati treba da se definišu, i to kroz rešavanje ključnog pitanja: *koje procese treba redizajnirati i na koji način?* (Živanović & Živanović, 2013, p. 51).

Reinženjering poslovnih procesa (Business Processes Reengineering) - BPR realizuje se u praksi u pet osnovnih koraka, i to:

1. Postavljanje ciljnih performansi
2. Angažovanje korisnika u modeliranju procesa
3. Analiza sistema i modela
4. Definisane planova promena i
5. Primena plana BPR.

2 EFEKTIVNI PROIZVODNI SISTEM - KONCEPT PRIMENE BPR-A

Koncepcija razvojne strategije kod postizanja efektivnog i efikasnog sistema poslovanja treba da sadrži tačno definisan cilj kome kompanija teži u svom biznisu.

Razvojna strategija i definisanje biznisa se realizuje kroz *Menadžment procesima*, tako što se odgovornost od pojedinaca usmerava na timove. Timovi su odgovorni za poslovanje koje se realizuje u procesu reinženjeringa, a koje podrazumeva: razvoj visokog nivoa kvaliteta komunikacija sa kupcima, ispunjenje njegovih zahteva i želja, smanjenja vremena trajanja ciklusa proizvodnje, smanjenje troškova i poboljšanje usaglašavanja izlaza sa zadatim specifikacijama.

Da bi se definisali glavni procesi u okviru sprovođenja tehnike reinženjeringa, treba da izlazi (output) iz tih procesa budu povezani sa kupcem. U pitanju je gotov proizvod isporučen tržištu, ili pružena usluga kupcu. Tako će menadžment biti prepoznatljiv na tržištu što će imati veliki uticaj na strateški razvoj preduzeća.

Posvećivanje pažnje **selektiranju glavnih procesa** za sprovođenje promena je najvažnija aktivnost u svakom preduzeću. U svakoj organizaciji **ključnih procesa** ima između **deset i dvadeset**. Ako se ti procesi posmatraju kroz prizmu kategorija kojima pripadaju, onda se oni mogu svrstati u:

- 1) operativne procese,
- 2) procese za podršku i
- 3) menadžment procese.
 - *Operativni procesi* (npr. realizacija porudžbina, izvršenje usluga kupcima i drugo) su radni procesi koji proizvode tražene izlaze za kupca i koji imaju veliki uticaj na njihovu satisfakciju.
 - *Procesi za podršku* (strateško planiranje, finansijske usluge i dr.).
 - *Menadžment procesi* (menadžment kvalitetom, totalni kvalitet menadžmenta u reinženjeringu, operativni menadžment i dr.

2.1 Osnove malog biznisa i reinženjering

Primena procesa reinženjeringa u malim organizacijama je značajno za savremeno poslovanje menadžmenta malih organizacija.

Mala preduzeća (eng. *small businesses*) definišu se kao aktivan sistem, upravljani od strane sopstvenih vlasnika, privatizovan, visoko personalizovan, stručan u svom domenu rada, relativno male veličine u odnosu na industriju i

visoko zavistan od unutrašnjih izvora kapitala kojim se finansira njegov rast i razvoj.

Na primeru američke administracije sadržaj definicije malih preduzeća omogućava pokušaj da se mali biznis definiše kroz:

- zaposlenost,
- imovinsku vrednost i
- vrednost snage dolara.

Praksa je pokazala da je neophodno izgraditi potpuniju koncepciju ovih i drugih uticajnih faktora. Naime, firma u okviru jedne industrije može poslovati relativno dobro u odnosu na konkurenciju i može biti manja po broju zaposlenih, po imovini koju poseduje i cenama u odnosu ne samo na konkurentne firme nego i firme u okviru drugih industrija.

Svaka kvantitativna definicija malog preduzeća ostavlja nedorečenu kvalitativnu različitost u odnosu na ostala poslovanja (biznise). Zato je potrebno ustanoviti definiciju na osnovu indikacije glavnih atributa biznisa koji imaju finansijske i menadžerske uloge u malom biznisu.

Mala preduzeća danas predstavljaju najvažniji strateški cilj razvoja nacionalnih ekonomija na globalnom nivou. Ističe se brz razvoj ne samo malih preduzeća već i *samostalnih radnji i drugih asocijacija* koji zauzimaju sve veće razmere kako u zemljama razvijenog sveta, tako i u zemljama koje su u odmakloj fazi promena, a kojima pripada i naša zemlja. Cilj je, njihovo brže uključivanje u tržišne tokove privređivanja u EU i u svetsku trgovinsku organizaciju (STO).

Na nivou države, cilj razvoja malih preduzeća je brža realizacija ekonomskog rasta i društvenog razvoja u celini. Determinišući uslovi razvoja malih preduzeća su:

1. efikasna realizacija savremenih procesnih filozofija poslovanja kao što su: reinženjering i TQM,
2. razvoj i primena savremenih metoda, tehnika i tehnologija unapređenja poslovanja,
3. brze reforme koje obezbeđuju nastupanje na tržištima,
4. konkurentnost,
5. motivisanost,
6. razvoj visokog kvaliteta proizvoda i usluga,
7. veća zaposlenost,
8. ostvarivanja niskih troškova poslovanja,
9. visoka inovativna i kreativna sposobnost i dr.

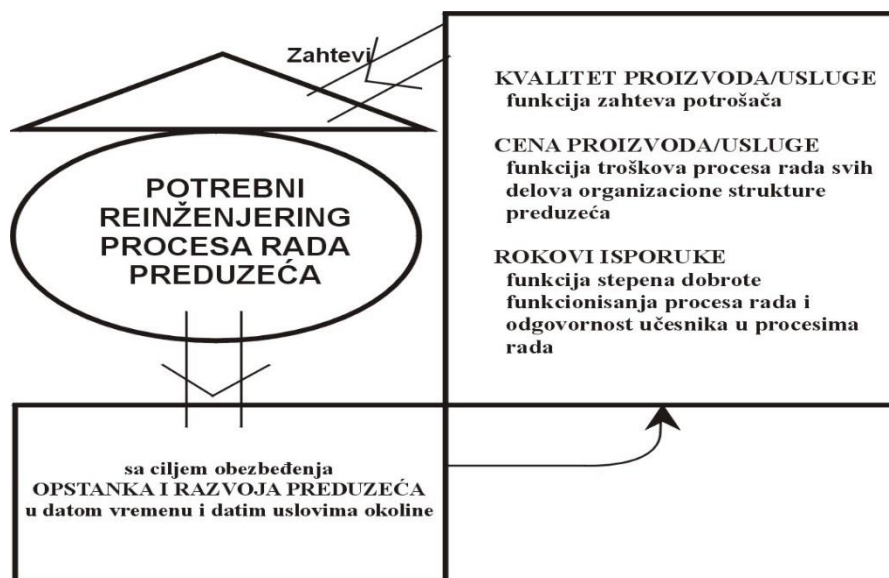
Osnovni postupak za obezbeđenje kvaliteta u dugoročnom periodu poslovanja malih preduzeća predstavlja *implementacija i unapređenje procesa BPR* – a koji strukturira:

- optimizaciju procesa rada i tokova materijala,
- razvoj efektivne organizacijske strukture kompanije sposobne za prilagođavanje novonastalim promenama u okruženju,
- izgradnja efikasnih i optimalnih informacionih sistema i tokova informacija u organizaciji za efikasan i merljiv rad inkorporiran u odgovarajućem vremenskom ciklusu trajanja,
- razvoj efektivnog i efikasnog komunikacionog sistema kompanije na bazi ideja, znanja, veština i dr.

Prema Demingu i njegovih 14 principa (Joyce, 2011): kvalitet kompanije je jednak kvalitetu proizvodnih procesa, procesa rada svih funkcija kompanije, organizacionih jedinica i svih radnih mesta.

Na slici 1 prikazan je strukturalni model potrebnog BPR-a u svim procesima rada u cilju obezbeđivanja visokog kvaliteta proizvoda/usluga.

Kvalitet je uslovljen *zahtevima* kupaca u funkciji *cene*, a koja je u funkciji troškova procesa rada svih delova organizacijske strukture i *rokov isporuke* dati u funkciji efikasnosti organizacionih jedinica (just – in –time), u cilju dugoročnog i uspešnog opstanka i razvoja kompanije u datim uslovima poslovanja u okruženju.



Slika 1. Koncept potrebnog BPR-a poslovnih i proizvodnih procesa (procesu rada) u kompaniji
 Izvor: (Hammer & Champy, 1994, p. 162)

Tabela 1 Krizni menadžment i timski rad

Nedostaci	Model koji oni čine
Odsustvo poverenja	Nespремnost tima da pokaže otvorenost jednih prema drugima, kada se radi o ukazivanju na nastale greške
Strah od konflikta	Timovi kod kojih nema poverenja nemaju sposobnost razmene ideja
Nedostatak posvećenosti	Ukoliko nema otvorene rasprave o idejama, nema uključivanja u ostvarenje odluka
Izbegavanje odgovornosti	Ukoliko nema posvećenosti jasnom planu aktivnosti razvija se izbegavanje odgovornosti
Nezainteresovanost za rezultate	Nezainteresovanost za rezultate stvara neodgovornost u okruženju. Potrebe svojih odeljenja stavljaju se iznad zajedničkih ciljeva tima

3 FAKTORI KOJI KOČE RAD ORGANIZACIJA - KRIZNI MENADŽMENT

Ukupni nedostaci u radu poslovnog sistema mogu da budu prouzrokovani velikim brojem regularnih i neregularnih faktora - **uzroka krize**.

Najvažniji faktori su:

- Timski rad i
- Sprovođenje organizacijskih promena.

3.1 Timski rad

U tabeli 1. dat je pregled najvažnijih faktora u timu "kriznog" menadžmenta. (Hammer, 1996, p. 1)

3.2 Neefikasna organizacijska struktura – sprovođenje organizacijskih promena

Na primeru Nemačke kompanije pre uvođenja BPR-a u model organizacijske strukture koja se pokazala neadekvatnom mogu se uočiti problemi kašnjenja sa promenama koji su doveli do neefikasnosti i loših efekata poslovnih performansi.

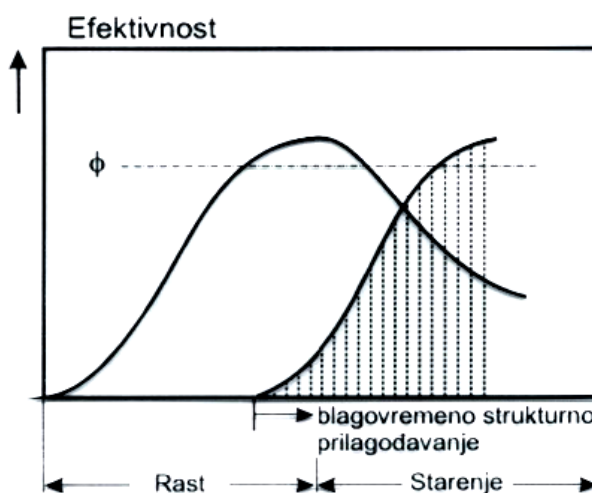
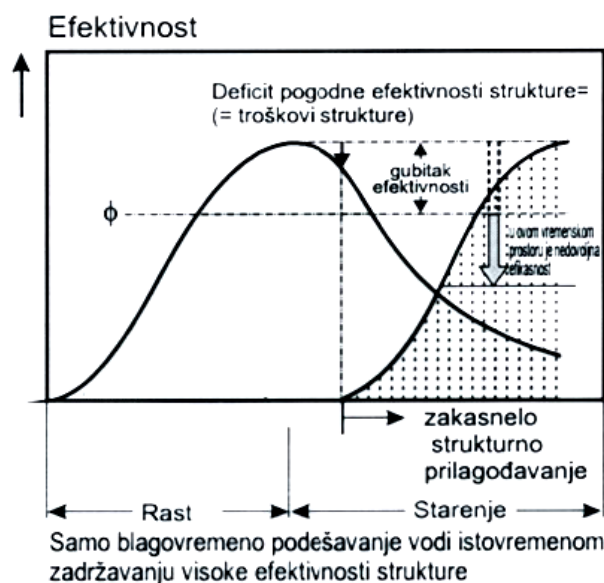
Na slici 2 date su posledice **zakasnelog BPR-a** i **blagovremenog BPR-a** strukturnog prilagođavanja tržišnom okruženju. Zakasnelo strukturno prilagođavanje dovelo je do gubitaka i pada efikasnosti.

Da ne bi došlo do tog stadijuma, odnosno problema kod efikasnog rasta i razvoja organizacijske strukture kompanije, osnovni zadatak menadžmenta treba da bude: stalno istraživanju ponašanja kompanije prema konkurenciji s obzirom na njen tok životnog rasta i razvoja.

Neprekidna promena strukture do postizanja njene efikasnosti, visokog kvaliteta i fleksibilnost na promene iz okruženja je velika šansa za kompanije na konkurentskom tržištu.

Neefikasna organizacijsku strukturu u većini slučajeva kako svetska nauka i praksa pokazuje je u tesnoj vezi sa *organizacijskom kulturom*, koja ima najveći uticaj na postavljanje dobre odgovarajuće organizacijske strukture (Lension, 2008, pp. 4-5).

Efikasan izbor organizacijske strukture zavisi od dominantnog sistema vrednosti i uverenja ljudi koji o tome odlučuju.



Slika 2. Posledice zakasnelog i blagovremenog strukturnog prilagođavanja tržišnom okruženju
 Izvor: (Živanović, 2003, p. 129)

Primarne karakteristike koje determinišu efikasnu organizacijsku kulturu su:

1. *Inovativnost i sklonost riziku* – stepen do koga se zaposleni angažuju za inovativne promene u poslovanju i samim tim sposobnost preuzimanja rizika u tome
2. *Posvećivanje pažnje detaljima* – preciznost, visoka tačnost kod tehničkih tolerancija, dizajn, unapređivanje ostvarenog poslovanja
3. *Orijentacija na rezultate* – stavljanje krajnjih rezultata kao primarne aktivnosti iznad,

recimo tehnike, dokumentacije, proizvodnih procesa promena, procedura

4. *Orijentacija na zaposlene* – momenat donošenja ključnih odluka kao što je uvođenje promena i moguće posledice na međuljudske odnose i dr. (Brankap, 1997, p. 153).

Kao konstatacija može se reći, da je efikasnost primene koncepta BPR-a u kompanijama naročito izražena kod sprovođenja redizajna i radikalnih promena tzv. "iskidanih" – nesređenih procesa. Slogan "**proces koji ne stvara vrednost je suvišan**", u praksi je decidan i na naučnom i teorijskom pristupu, a govori da *Sistem* može da opstane samo ako se stalno unapređuje.

4 KAKO ODABRATI PROCESSE KOJE TREBA PROMENITI, TJ. UNAPREDITI IH RADIKALNO?

U ovom poslu uloga menadžmenta je dominantna, jer koncept BPR je odluka menadžmenta, a nije menadžment rezultat BPR-a. Pri tome su za menadžment najznačajnije sledeće faze rada:

1. Menadžment i zaposleni shvataju zašto taj proces, izvode baš sada
2. U tom procesu se vrši modeliranje sadašnjeg stanja loših procesa
3. Analiziranje stanja sadašnje organizacijske strukture, informacija i tehnologija koje se koriste
4. Upoređivanje sadašnjih procesa sa novim ciljevima.

Struktura koraka koje menadžment realizuje je sledeća:

- *definisanje postavljenih ciljeva BPR-a* – identifikacija osnovnih parametar procesa i IT tehnologije kao podrška,
- *analiza poslovnih procesa* – eliminisati one procese koji ne daju dobre rezultate i one koji daju nove vrednosti performansi poslovanja, ispitivanje svih procesa radi utvrđivanja efikasnih rešenja i prihvatanja kao osnovne procese,
- *procene* – izbor toka aktivnosti na bazi ekonomskih pokazatelja koristi,

CITIRANI RADVI

Brankap, V. (1997). Stretiger Struktura Wandel: Shanse fuer das Unternehmen. VDI-Z(9), 153.

- *planiranje* - sprovodi se u cilju obuhvatanja potrebnih izmena parametara poslovanja: troškova, cene, kvaliteta, brzine, rokova isporuke,
- *odabir najboljeg rešenja* – izvodi se na bazi planskih podataka do efekta funkcionalnosti i šire analize,
- odlukom menadžmenta *realizacija* odobrene i prihvaćene promene od strane zaposlenih.

5 ZAKLJUČAK

Pre otpočinjanja promena tehnikom reinženjeringa od posebne je važnosti, *kako se shvata* koncepcija ove tehnike? To nije rutinski proces koji se brzo započinje i još brže završava, već ga treba shvatiti kao dugotrajni proces potrebnih promena koje prate česti problemi. Efikasnom strategijom ovog pristupa ide se ka poboljšanju stanja poslovanja date organizacijske strukture i svega onoga što se želi u preduzeću da se unapredi.

Praksa i rezultati razvojnih istraživanja u svetu, pokazala su da reinženjering predstavlja značajni **alat kvaliteta** i *tehnika poboljšanja* svih funkcionalnih karakteristika proizvoda, procesa, usluga, poboljšanja u toku trajanja proizvodnog ciklusa, rasta i razvoja *proizvoda* počev od ideje do njegovog uklanjanja sa tržišne scene.

U tom procesu važnu ulogu ima integrisanje svih aktivnosti koje se sprovode u okviru svih funkcija preduzeća. Cilj je, da se ostvari *povratna sprega* – povratne informacije kao interakcija između tih funkcija koje potpuno učestvuju u poboljšanju procesa poslovanja.

Koje kriterijume upravljanja treba da primenjuje menadžment zavisi od specifičnosti poslovanja preduzeća. Teško ih je obuhvatiti jednom funkcijom, pa čak i kvantifikovati, jer između ostalog ti kriterijumi zavise od vrste količine i načina obrade *važnih* informacija za poslovanje preduzeća. Zato svaka inicijativa zahteva dinamičko uravnotežavanje sa okruženjem i istovremeno nameće potrebu za istraživanjem primene tehnike reinženjeringa.

- Hammer, M. (1996). *Beyond Reengineering*. New York: Harper Business.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Joyce, D. (2011, 07 15). *Demings' 14 points*. Preuzeto sa Systems Thinking, Lean and Kanban: <http://leanandkanban.wordpress.com/2011/07/15/demings-14-points/>
- Lensionni, P. (2008). *Pet nedostataka u radu tima*. ASEE Books.
- Živanović, N., Živanović, V., & Živanović, M. (2013). Reengineering capacity expansion. *I Nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem "Menadžment, sport, turizam" MASTA – 2013*, (p. 30). Banja Luka, Republika Srpska (Bosna i Hercegovina).
- Živanović, N. (2003). *Reinženjering*, Univerzitet "Braća Karić". Novi Sad: Fakultet za preduzetni menadžment.
- Živanović, N., & Živanović, M. (2013). *Poslovni reinženjering*. Beograd: Fakultet za poslovno industrijski menadžment.

Datum prve prijave: 02.02.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 19.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 30.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

Style – APA Sixth Edition

Živanović, N., Živanović, V., & Živanović, M. (2014, 07 15). Strategija efikasnih poboljšanja poslovnih procesa reinženjering metodom. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 2(2), 335-341. doi:10.12709/fbim.02.02.02.32

Style – Chicago Fifteenth Edition:

Živanović, Nada, Vlada Živanović, and Marija Živanović. 2014. "Strategija efikasnih poboljšanja poslovnih procesa reinženjering metodom." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 335-341. doi:10.12709/fbim.02.02.02.32.

Style – GOST Name Sort:

Živanović Nada, Živanović Vlada and Živanović Marija Strategija efikasnih poboljšanja poslovnih procesa reinženjering metodom [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 335-341.

Style – Harvard Anglia:

Živanović, N., Živanović, V. & Živanović, M., 2014. Strategija efikasnih poboljšanja poslovnih procesa reinženjering metodom. *FBIM Transactions*, 15 07, 2(2), pp. 335-341.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Strategija efikasnih poboljšanja poslovnih procesa reinženjering metodom. Živanović, Nada, Živanović, Vlada and Živanović, Marija. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, *FBIM Transactions*, Vol. 2, pp. 335-341.