

PREGLEDNI RAD

UNAPREĐENJE POSLOVNOG PROCESA REINŽENJERINGOM KAO KONCEPT DOPRINOSA POSLOVNOM USPEHU

Cvetković Kristina ¹

Jovović Marina ²

Sažetak: U nepredvidivom privrednom ambijentu i turbulentnom okruženju preduzeće se nosi sa rizicima i uslovima neizvesnosti. Potreba za poslovnim uspehom i neophodnost napredovanja i unapređenja osnove su postizanja boljeg rezultata u ovoj ekonomskoj utakmici koja nije laka i u kojoj se pravila igre menjaju. Kao pokazatelj uspeha, cilj je postići profitabilnost koja dugo traje. Uspeh se može dostići uz unapređenje i usavršavanje poslovnog procesa, uz korišćenje reinženjeringa, njegovih doprinosa i efekata. Implementacijom reinženjeringa glorifikuje se unapređenje poslovnog procesa. Uspešnost se kasnije reflektuje i multiplicira svoje dejstvo, podstiče doprinos u nacionalnim i međunarodnim okvirima poslovanja.

Ključne reči: poslovni procesi, reinženjering, unapređenje, efekti primene, poslovni uspeh.

UVOD

Usavršavanje proizvodnog procesa (uvođenje novih proizvodnih linija, poboljšavanje automatizacije, korišćenje novih tehničkih rešenja, korišćenje nusproizvoda, robotike, kao i dizajniranje korišćenje IT sektora

¹ Visoka poslovna škola strukovnih studija Blace, Kralja Petra I/70 18420 Blace; e-mail:kristina.cvetkovic.tina@gmail.com

² Visoka poslovna škola strukovnih studija Blace, Kralja Petra I/70 18420 Blace; e-mail:marina.jovovic@vpskp.edu.rs

u reinženjeringu poslovnih procesa preduzeća), sa težnjom da se pospeši poslovanje sa efikasnijim rezultatima, koji će prevazići nacionalne okvire i glorifikovati uspeh na međunarodno poslovanje jeste cilj u ekonomskoj utakmici poslovanja. U radu se akcentuje istraživanje unapređenja poslovnog procesa koji implementacijom multiplicira efikasnije poslovanje i ostvaruje projekcije uspeha. Predmet istraživanja u ovom radu jeste prikaz usavršavanja poslovnog procesa kroz reinženjering, dok je cilj rada ukazivanje na činjenicu da se efekti primene reinženjeringa reflektuju na iniciranje poboljšanog poslovanja. U radu se posmatraju efekti usavršavanja poslovnog procesa na poslovanje, koji doprinose efikasnijem poslovnom uspehu, uz težnju za njegovom multiplikacijom. Posmatramo upravljačke akcije u biznisu i potrebu da se kroz poslovno upravljanje pojasne unapređenja u preduzećima, kao i težnju ka interakciji i uspehu u okvirima globalizacije. Strategijskim delovanjem i poboljšanjem proizvodnog ciklusa uz organizaciono-strukturne promene ostvaruje se fleksibilniji odnos koji doprinosi efikasnijem poslovanju. Potrebno je da sa novom filozofijom poslovanja utiče na poslovanje, da se uči na greškama. Cilj je apsolutno redukovati troškove po jedinici proizvoda i poboljšati uspešnost poslovanja. Male firme se bore za svoje mesto u svetu biznisa, ali ipak se stvara moćna imperija transnacionalnih kompanija, pa se pretpostavlja da će u budućnosti pojedine transnacionalne kompanije biti moćnije od nekih država.

Koncepcija rada će u sebe inkorporirati teorijske postavke o reinženjeringu, govoriće se o postavkama unapređenja poslovnog procesa, perspektivama organizacionih promena i predstaviće se okvir u koji autori prezentuju svoje viđenje korišćenja efekata implementiranog reinženjeringa, kao načina unapređenja poslovnog procesa.

U radu će biti predstavljeno korišćenje i usmeravanje reinženjeringa poslovnog procesa, koji u uslovima turbulentnosti treba da uvrsti promene koje će pokrenuti proces korišćenja tradicionalnog ka istraživački unapređenom reinženjeringu.

Fokus rada će biti koncipiran u okvire kojima se ukazuje da se prevazilaženjem tradicionalnih okvira poslovanja, te korišćenjem istraživačkog reinženjeringa, uz usavršavanje poslovnih procesa, efikasnost poslovanja vidno poboljšava.

Konkurentnost i njena kritična zona ne izražavaju se apsolutno, već se sve postavke odnose na konkurenciju i standarde nekog tržišta.

Sagledava se nacionalno tržište, zahtevi potrošača, performanse konkurencije, pa se pokazuje kritična masa primetna u međunarodnim razmerama. Težnja se koncipira tezom da se unapređenjem poslovnog procesa poboljšava poslovanje, dejstvo na lokalnom tržištu i pospešuje težnja za multipliciranjem uspeha na inostranom tržištu.

Poslovni proces je skup međusobno povezanih aktivnosti koje postavljaju autput kao rezultat. U poslovne procese ubrajamo: razvoj proizvoda, proizvodnju, obezbeđivanje potrebnih sirovina i materijala za rad, isporuku proizvoda i usluga. Poslovni procesi kreiraju autpute, dok struktura i sistemi predstavljaju okvir kroz koji ti procesi teku. Promena organizacije i rezultata može se ostvariti redizajnom poslovnih procesa organizacije i njihovom implementacijom.

Postizanje konkurentске prednosti ostvaruje se unapređenjem poslovnih procesa.

U radu će se ukazati da se unapređenjem poslovnog procesa povećavaju efekti poslovanja. Primetni efekti tog unapređenja predstavljaju sinergiju sledećih pokazatelja: reduciranja cena, smanjenja troškova, kraćeg trajanja poslovnog procesa, smanjenja administracije, bolje kontrole osoblja na terenu, primene korišćenja efekata reinženjeringa i usavršavanja dizajna proizvoda. Primenom pomenutih sinergijskih postulata postavlja se osnova za postizanje uspeha u poslovanju.

ORGANIZACIONE PROMENE U POSLOVNIM PROCESIMA

Promene o kojima želimo da diskutujemo jesu promene koje istražuju unapređenje poslovnih procesa. Kod istraživanja poslovnih procesa primetna su dva delokruga promena i to: reinženjering i upravljanje totalnim kvalitetom. Organizacioni dizajn glorifikuje strateške promene, koncept teorije smanjivanja i zaokreta organizacije, teorije životnog ciklusa organizacije, kao i populacionu ekologiju, uz potrebu zaštite životne sredine. Organizaciono ponašanje favorizuje potrebu za organizacionim razvojem, upravljanjem promenama u uslovima neizvesnosti i rizika. Svakako je evidentan i organizacioni razvoj i životni ciklus organizacije, koji će biti predstavljen u tabelama.

Tabela br. 1: *Klasifikacija teorija prema uzorku, sadržaju i procesu promena*

CILJ (UZROK) PROMENA	SADRŽAJ PROMENA	PROCES PROMENA	
		Kontinuelne: postepene, parcijalne, evolutivne	Diskontinentualne: radikalne, sveobuhvatne, revolutivne
RAZVOJ – INTERNI	ORGANIZACIJA: Dizajn i ponašanje	Teorije kontinuelnog razvoja organizacije 1.Organizacioni razvoj (OD)	Teorije diskontinuelnog razvoja organizacije 2.Teorije životnog ciklusa organizacije
ADAPTACIJA –EKSTERNI		Teorije kontinuelne adaptacije organizacije: 6.Teorija promena kroz improvizaciju 7.Promene u uslovima neizvesnosti 8.Logistički inkrementalizam 9.Teorija populacione ekologije	Teorija diskontinuelne adaptacije organizacije: 3. Teorija strateških promena (organizacione transformacije) 4. Propadanje, zaokret, smanjivanje organizacije 5. Institucionalna teorija
		POSLOVNI PROCESI	Teorije kontinuelne promene procesa 10.Upravljanje totalnim kvalitetom(TQM) 12.Organizaciono učenje uključuje sve vrste promena u matrici

Izvor: *Janičijević (2007), str. 30*

Tabela br. 2: *Perspektive organizacionih promena*

	KONTINUELNE PROMENE	DISKONTINUELNE PROMENE
RAZVOJ ORGANIZACIJE	PERSPEKTIVA ORGANIZACIONOG RAZVOJA TEORIJE KONTINUELNOG RAZVOJA ORGANIZACIJE	PERSPEKTIVA ORGANIZACIONE TRANSFORMACIJE TEORIJE DISKONTINUELNOG RAZVOJA ORGANIZACIJE
ADAPTACIJA ORGANIZACIJE	PERSPEKTIVA ORGANIZACIONE ADAPTACIJE TEORIJE KONTINUELNE ADAPTACIJE	PERSPEKTIVA ORGANIZACIONOG UČENJA TEORIJE DISKONTINUELNE ADAPTACIJE ORGANIZACIJE
PROMENA PROCESA	PROCESNA TEORIJA KONTINUELNE PROMENE PROCESA	PERSPEKTIVA TEORIJE DISKONTINUELNE PROMENE PROCESA

Izvor: *Janićijević (2007), str.33.*

Kod organizacionih promena primećujemo organizacionu promenu i organizacioni razvoj. Na osnovu kriterijuma sadržaja, uočene su promene organizacije i promene poslovnih procesa.

Savremene inovativne organizacije imaju posebnu ulogu u procesu realizacije promena. "Biznis je odgovoran danas za ogromne tehnološke promene. Tehnološke promene će nastaviti da uzrokuju socijalne promene. Socijalne promene zahtevaju akciju da zadovolje ili ublaže efekte socijalnih promena. Posao vrhunskog rukovodioca danas mora biti proširen tako da uključi obaveštenost o socijalnim promenama koje taj posao prouzrokuje. I ta svest će imati novu odgovornost za upravljanje poslovima, za inteligentne pažljivo promišljene odluke kao odgovor na promene. Cilj je, prema tome, da se iz promena koje nastaju i iz promena koje su neminovne izvuče što veća korist. U današnje vreme je neodrživo ponašanje u tehnici, nauci, politici i pogotovo u biznisu da se pružaju

otpori promenama. To je nemoguće bez loših posledica.“ (Ostin, 1965: 52)

„Analizom dosadašnjih rezultata u ovoj oblasti, može se zaključiti da su raniji radovi i studije o tehnologiji i organizaciji, najčešće tehnologiju izjednačavali sa opremom, tako da su u potpunosti zanemarivali neopterećene komponente:

- tehnološki softver (formalizovani, zaštićeni oblici tehnološkog znanja)
- orgver (organizacija, upravljanje, neformalizovani oblici tehnološkog znanja)
- brejnver (znanje i veštine kadrova, nauka kao naučno-teorijska saznanja i fundament svih tehnologija), kao sastavne elemente tehnologije“ [M. Levi et al., 2008:85]

Tehnološki sistemi predstavljaju svojevrsni izraz tehnologije delovanja svakog radnog procesa, počev od prostih do najsloženijih radnih aktivnosti. Za identifikaciju tehnološkog sistema nužna je prethodna identifikacija obradnog sistema i postupaka rada kojima se određeni proces rada realizuje. Tehnološki sistem nije jedna mašina ili neki drugi pojedinačni element sistema obrade, već isključivo njegova integralna sadržina i povezanost svih elemenata u ostvarenju odgovarajućeg cilja. Osim mašina, alata, uređaja, elementi tehnološkog sistema su sirovine i druzi ulazni materijali – energija, kadrovi, projektovana tehnologija, gotovi proizvodi i tehnološki proces u kome se obavlja transformacija ulaza u izlaz. Poslovni sistem, pored proizvodnog sistema, sadrži u sebi i sistem nabavke, proizvodnje, prodaje, raspodele, pa sadrži i informacije, materijalne, energetske osnove, kao i finansije.

Delovi proizvodnog sistema su još i konstrukcija proizvoda, sistem održavanja, sistem zaliha, zaštita na radu, kontrola, kvalitet i transport.

Tabela br. 3 *Hijerarhija sistema u okruženju tehnološkog sistema*

Ekonomski sistem	
Poslovni sistem	
Proizvodni sistem	Hijerarhijski nivo
Tehnološki sistem	

Tabela br. 4: *Hijerarhija strukture poslovnog procesa*

	Podsistem nabavke	
Poslovni sistem	Proizvodni podsistem	Tehnološki proces
	Podsistem raspodele	Proces održavanja
	Podsistem prodaje	Unutrašnji transport

Izvor: *Levi Jakšić (2008), str. 277.*

Unapređenje poslovnih procesa ostvaruje se uz potrebu usavršavanja koje, sa korišćenjem adekvatnih postavki, predstavljaju imlementaciju novina koje poboljšavaju efikasnost delovanja, koje se ostvaruju reflektujući efekte korišćenja.

”U težnji ka uspehu, preduzeća treba da prihvate principe procesne paradigme. *Fokus na procese* može značiti mnogo stvari, poput procesnog pogleda, procesnog pristupa, procesne orijentacije, procesnog menadžmenta, upravljanja procesima, merenje procesa, modeliranje procesa i unapređenje procesa. Iako nedostaju empirijska istraživanja, pojavilo se nekoliko modela kroz prošlih nekoliko godina koji su prezentovali visoko uspešne, procesno-orijentisane organizacije neophodne u današnjem i sutrašnjem poslovanju. Mnogi autori definisali su šta oni vide kao novi model organizacije. Taj *novi model razmišljanja i gledanja* na organizaciju se objašnjava kao orijentacija na poslovne procese ili BPO. Prema Demingu, organizacija koja vidi kompaniju kao skup procesa koji treba razumeti, stabilisati i unaprediti, ima BPO. Hamer definiše BPO kao organizacijski fokus na skup funkcijskih aktivnosti (procesa) koji koriste jedan ili više različitih inputa i kreiraju output koji predstavlja vrednost za potrošače, dok Rummler i Brache tvrde kako se organizacije sa procesnom orijentacijom temelje na procesno-orijentisanim strukturama, merama, nagradama i distribuciji resursa. Konačno, Davenport opisuje procesnu orijentaciju kao deo strukture, fokusa, merenja, vlasništva i potrošača. Iako se definicije procesne orijentacije razlikuju, najprihvatljivija definicija je da je organizacija ta koja, u celom svom delovanju, naglašava proces kao suprotnost hijerarhijama sa posebnim naglaskom na outpute i zadovoljstvo potrošača. Bosilj Vukšić et al.; 2006: 2-20)

REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA (BUSINESS PROCESS REENGINEERING)

Reinženjering – business proces reengineering (BPR) je fundamentalna promena u shvatanju i redizajnu poslovnog procesa u cilju postizanja dramatičnih unapređenja u kritičkim merilima performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga, brzina (Hammer M., Champy J.,1993.)

Radikalne i revolucionarne promene koje vrše redizajn poslovnih procesa i izmene postavke na kojima se procesi postavljaju predstavljaju reinženjering. Pitanje na koje je potrebno dati odgovor jeste zašto se proces obavlja i zašto se menja. Rešenje problema vrši se postavkom poslovnih procesa koje ustoličuje sama organizacija. Promene kroz isporuku robe, pojašnjenje redizajniranja proizvoda, kako se i na koji način materijal transportuje do proizvodnje, koje su finansijske promene veoma su uočljive.

Savremene informacione tehnologije dovode do usavršavanja poslovnih procesa. Reinženjering predstavlja promene poslovnih procesa, postavlja korenite promene, pa formira i dizajnira nove procese. Intenzivno poboljšavanje poslovnih procesa jeste osnovni cilj reinženjeringa. Radikalne promene se sprovede da bi se postigao cilj povećanja kvaliteta i redukovanja troškova.

Suština reinženjeringa jeste u postavljanju novih poslovnih procesa, a ne u popravljanju prethodnih. Dakle, potrebno je uspostaviti istraživački reinženjering i prevazići tradicionalnost u postavkama poslovnih procesa. On menja poslovne procese, ne organizaciju. Struktura se menja kroz multiplikaciju formiranja i redizajniranja poslovnih procesa, koji treba da unaprede autput, odnosno rezultat. Time će se radna mesta promeniti, takođe i struktura, ostvariti jedinična grupisanja, promene vrednosti, čime će se poslovni proces formirati, odnosno redizajnirati.

Osnovu reinženjeringa predstavljaju informacione tehnologije. Ukoliko se ne koriste, to predstavlja osnov prethodno zastarelih poslovnih procesa. Radikalno usavršavanje poslovnih procesa postiže se informacionim tehnologijama. Implementacijom savremene IT tehnologije, stvara se mogućnost povećanja kvaliteta, povećane brzine i redukovanja troškova procesa.

Npr. uvođenjem softvera ubrzava se proces obrade podataka, pa umesto više ljudi više poslova obavlja jedan čovek. Time je skraćeno vreme obrade podataka, odnosno sam poslovni proces, što je jedna od postavki ciljeva ostvarenja.

Tabela br. 5: *Uloga IT-a u reinženjeringu poslovnih procesa*

Stara situacija	Organizaciona posledica stare situacije	Rešenje IT	Nova situacija	Organizaciona posledica nove situacije	Efekti nove situacije i organizacije
Informacija raspoloživa samo na jednom mestu u jednom vremenskom trenutku	Proces je dizajniran tako da su radni zadaci sekvencionalni	Savremene baze podataka	Informacije raspoložive simultano na svim mestima u organizaciji gde su potrebne	Proces dizajniran tako da su radni zadaci simultani	Znatno kraće trajanje procesa i manje mogućnosti za grešku
Jedino eksperti mogu da obave zadatak	Zadaci visoko specijalizovani, funkcionalna diferencirani i eksperata	Ekspertni sistemi	Generalisti mogu da obave zadatak	Jedan generalista obavlja više zadataka-case menager	Proces traje kraće uz manje troškove, zaposleni zadovoljni
Menadžeri na vrhu moraju da donose sve odluke jer jedino oni imaju potrebne informacije i znanje	Visoka centralizacija odlučivanja	Sistemi za podršku odlučivanju	Niži menadžeri i zaposleni mogu da donose odluke jer imaju informacije i znanje	Decentralizacija odluka	Povećana fleksibilnost organizacije, brže rešavanje problema, manje komuniciranja
Osoblje na terenu (npr. prodavci) mora da ima kancelarije da bi primalo (podatke o zalihama) i prosledivalo (npr.o prodaji) u centralu	Geografska struktura - geografski dislocirane organizacione jedinice	Prenosni računari i bežični telefoni	Osoblje na terenu može da prima i šalje informacije onlajn	Geografska struktura nepotrebna	Smanjenje administracije, smanjenje troškova, bolja komunikacija i kontrola osoblja na terenu.

Izvor: *Janićijević (1995)*

PRIMER REINŽENJERINGA I UNAPREĐENJE POSLOVNOG PROCESA

IBM i unapređenje poslovnog procesa

Slučaj se odnosi na proces obrade zahteva za dobijanje kredita u IBM-u. Taj proces se sastojao iz pet faza. Počinjao je time što prodavac sa terena pošalje zahtev da se njegovom kupcu odobri kredit. Taj zahtev se dostavlja telefonski, prima ga jedan od četrnaest službenih lica koja sede za jednim velikim stolom u centrali IBM-a. Službenik koji primi poziv zapisuje zahtev za kredit na formular i to je prvi korak. U sledećem koraku, zahtev se nosi sledećem specijalisti koji zahtev unosi u informacioni sistem i proverava kreditni bonitet potencijalnog kupca. Zatim zapisuje rezultat za kredit i šalje zahtev dalje. U trećem koraku, jedan specijalista modifikuje standardni kredit prema zahtevima kupca koristeći svoj kompjuterski program. Šalje formular sledećem specijalisti koji određuje visinu kamate. Kada on završi taj korak, šalje određeni zahtev za kreditom administratoru koji stavlja sve informacije u pismo i šalje prodavcu na terenu. Proces je ukupno trajao šest dana, mada ponekad i do dve nedelje. Za to vreme su prodavci konstantno zvali i pitali šta je njihovim zahtevom jer se njima žurilo. Što više prođe vremena, veća je verovatnoća da će se njihov kupac predomisлити ili da će ga pridobiti konkurencija. Naravno da niko nije mogao da im kaže gde se njihov zahtev trenutno nalazi jer je bio negde u lancu. Kako bi otklonili taj problem, u IBM-u su pribegli brzom i parcijalnom rešenju. Ustanovili su jednu centralnu tačku u kojoj je sedeo administrator i sada je svaki formular umesto da bude poslat sledećem specijalisti u lancu, slat prvo ovom administratoru a on ga je slao sledećem specijalisti. To je dovelo do toga da je administrator znao i mogao da kaže prodavcima kakav je trenutni status njihovog zahteva ali je to još više usporilo proces. Da bi rešili problem, dva menadžera IBM-a imali su mali broj brainstorming procesa. Oni su utvrdili da se čitav proces odobravanja kredita zasniva na dubokoj ali skrivenoj pretpostavci da je posao odobravanja kredita tako složen i da je svaki zahtev tako specifičan da je zahtevao da se podeli na više aktivnosti i da svaka od njih poveri jednom specijalisti. To je nekada bilo važno tačno ali više nije. Zahtevi za kredit su bili prilično slični, postojala je politika a što je najvažnije, postajao je softver koji je omogućavao zaposlenima da relativno lako obavljaju pojedine korake koji su ranije bili složeni. Menadžeri IBM-a su pošli od drugačije pretpostavke: proces obrade kreditnih zahteva je relativno jednostavan i

sastoji se od nekoliko koraka koje, uz pomoć odgovarajućeg softvera, može da obavlja jedan generalista umesto više specijalista. Zato su redizajnirali proces tako da je svaki zahtev obrađivao jedan službenik, kejs menadžer (case manager), od početka do kraja. Proces je skraćen od šest dana na četiri sata, a pri tome je i broj zaposlenih smanjen. Organizaciona struktura je takođe pojednostavljena, jer je potrebno manje radnih mesta i organizacionih jedinica. (Hammer M., Champy, J., 1993: 210)

EFEKTI REINŽENJERINGA POSLOVNIH PROCESA

Uzrok korišćenja reinženjeringa jeste redukovanje troškova i ubrzanje obavljanja poslovnih procesa. Informacioni sistem omogućuje da se podaci mogu dobiti simultano. Procesni redizajn smanjuje međufaznu kontrolu, tako se proces ubrzava i vrši redukovanje troškova. Strateške odluke se centralizuju na samom vrhu preduzeća. Organizaciona struktura prelazi iz funkcionalne u procesnu.

Proces reinženjeringa se odvija kroz:

- vizionarstvo
- iniciranje promena
- dizajnostifikaciju procesa
- redizajniranje procesa
- rekonstruisanje procesa
- evaluaciju i praćenje novog uspostavljenog procesa

Najpre se identifikuju mogućnosti za uvođenje reinženjeringa i kroz razmere procesa, dijagnostifikuju se i dizajniraju procesi. Procesna perspektiva se posmatra iz ugla procesa, a ne strukture. Proces koji se biraju treba da daju velike rezultate, redizajniraju se procesi koji su do tada imali najviše problema, i mogu se dizajnirati najvažniji procesi. Nakon toga se identifikuju tehnološke pretpostavke i mogućnosti unapređenja poslovnog procesa. Bira se proces za čiji napredak treba zadužiti IT sektor.

Zatim se vrši usaglašenost strategije i redizajniranog procesa. Potrebno je izabrati unapređenje uz konkurentsku strategiju. Konkurentska

sposobnost stvara prednost servisa uz pružanje postprodajnih usluga i logistike.

Organizuju se reinženjering timovi, pokrivaju se pojedini delovi poslovnog procesa nad kojim se vrši redizajn. Ciljevi i postoje da bi se unapredili kvalitet, vreme, troškovi, usluge.

Nakon toga se vrši analiza postojećeg procesa, otkrivanje negativnosti i gepa u procesu. Zatim se vrši definisanje potreba korisnika procesa. Teže se sagledavaju eksterne postavke, interne postavke su lakše uočljive, tu se kao alat koristi benčmarking, kako bi se stanje najbolje sagledalo.

Redizajn je moguće izvršiti uz istraživanje mogućnosti: polazi se od tehnologije, zatim se koristi benčmarking (koristi se iskustvo drugih) i brejnstorming (dolazi se do kreativnih mogućnosti). Redizajniranje u sebe inkorporira sinergiju više postulata, uz potrebu ostvarivanja najboljih rezultata i iskorišćavanja svih mogućnosti unapređenja poslovanja.

Zatim se pravi skica i redizajniranje novog procesa, nove strukture, sistema i kulture. Vrš se promene u grupisanju jedinica, informacionim sistemima, mehanizmu koordinacije, kao i predviđanje promena zaposlenih. Implementaciona konstrukcija novog rešenja vrši se kroz testiranje novih rešenja, nove informacione platforme, nove postavke softvera i hardvera. Sâm čin vođenja organizacionih promena je isti kao u procesu transformacije, kroz teoriju planiranih promena i organizacione transformacije.

Meriti performanse redizajniranog procesa, uz postavljene ciljeve i njegovo povezivanje sa TQM iziskuje podršku lidera; tim čine stručnjaci raznih poslovnih funkcija, sličan je timu TQM-a. Postoji mnogo teorija da reinženjering ima i uspeha, ali i da ume da podbaci. Potrebno je odrediti šta se redizajnira kao proces. Neke nekompetentnosti u organizacionim promenama koče uspešne redizajne poslovnih procesa. Potrebna je podrška novom dizajn procesu. U svakom slučaju, akcentuje se korišćenje istraživačkog a ne tradicionalnog redizajna.

BPR ima sličnosti i razlike u odnosu na TQM. Oba programa promena dele neke zajedničke karakteristike. Pre svega, oba su zasnovana na procesima i procesnoj perspektivi organizacije. I jedan i drugi pristup imaju za cilj unapređenje performansi procesa. U oba slučaja se koristi benčmarking kao važna tehnika, podrazumeva se promena kulture i oba

pristipa imaju perspektivu potrošača ili korisnika. Ipak, između BPR-a i TQM-a ima i značajnih razlika. Osnovna je u karakteru promena koja predviđa da BPR unosi radikalne promena u procese dok TQM unapređenje procesa vidi kroz postepena poboljšanja. Uloga informacione tehnologije je, takođe, različita. Mada IT ima značajnu ulogu i u TQM-u, ona ipak nije tako kritična kao u BPR-u. Razlika je i u osnovnim merilima unapređenja procesa. TQM je fokusiran potpuno na unapređenje kvaliteta dok se uspeh u BPR-u meri snižavanjem troškova i skraćivanjem proizvodnog ciklusa bar isto toliko i povećanjem kvaliteta. Najzad, opseg pojedinačnih projekata u TQM-u je znatno uži i ograničen je na pojedine sektore, dok BPR projekat uključuje više sektora odjednom i znatno šire. (Hill, F & Collins, L.(1998); Vansina, S. L. &Taillieu,T.(1996):81-100, Janićijević, N.(2007): 215.

Reinženjering poslovnih procesa je fundamentalna promena u shvatanju i redizajnu poslovnih procesa u cilju postizanje dramatičnih unapređenja u kritičkim merilima performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina. BPR je program promena fokusiran na poslovne procese a ne strukture. On je program radikalnih, diskontinuelnih promena koji teži radikalnim poboljšanjima parametara poslovnih procesa kao što su brzine, troškovi, kvalitet. BPR je usmeran na korisnika i polazi od potreba korisnika ali je istovremeno i tehnološki orijentisan. Ključnu ulogu u BPR igra informaciona tehnologija koja omogućuje da se procesi radikalno redizajniraju. (Hill, F & Collins, L. (1998); Vansina,S. L. &Taillieu,T.(1996): 81-100

Neophodno je sprovesti reinženjering naše svesti o misiji poslovanja koje ima multifunkcionalne, ali ne i konfliktne ciljeve. Treba nam i reinženjering percepcije novog sveta biznisa u nastajanju, u kojem će opstati ne samo najbrži (ostali će takođe biti pregaženi), već, pre svega, oni najinovativniji, i to samo ako sačuvaju osećaj mere u svemu, pa tako i u profitu i bogaćenju, čuvanju prirode, koju smo nasledili od predaka, a pozajmili od potomaka, dakako. Pokrajac (2010):80-86.

Tabela br. 6: *Efekti korišćenja reinženjeringa*

Efekti korišćenja reinženjeringa
• kraće trajanje poslovnog procesa
• redukuju se troškovi
• fleksibilnost je veća
• brže rešavanje problema
• smanjuje se administracija
• kontrola osoblja na terenu je bolja
• kvalitet proizvoda je bolji
• poboljšava se ekološko stanje zemlje
• preduzeće je konkurentnije na inostranom tržištu

Izvor: *Autor*

Naime, ekonomika istraživačkog reinženjeringa se bavi istraživanjem ekonomskih efekata primene te vrste reinženjeringa (Magni, 2004). Ovi efekti se mogu artikulirati na utvrđivanje parcijalne i integralne koristi privrednog subjekta. Parcijalna korist obuhvata konkretne ekonomske efekte reinženjeringa poslovnih procesa, dok integralnu korist čini uticaj tog reinženjeringa na opšti ekonomski rezultat privrednog subjekta (Veljović i Tomašević, 2010). Pri tome, u odnosu na integralnu korist, parcijalna korist ima karakter nezavisno promenljive. (Jovanović, V. et al., 2014:71-81.)

ZAKLJUČAK

Unapređenje poslovno-organizacionog procesa vrši se na različite načine, i to prevashodno:

- uvođenjem novih proizvodnih linija
- poboljšavanjem automatizacije
- korišćenjem novih tehnoloških promena i postupaka
- korišćenjem nusproizvoda
- korišćenjem robotike
- dizajniranjem i korišćenjem IT sektora
- korišćenjem reinženjeringa

Svakako da veće korišćenje i uvođenje novih proizvodnih linija itekako pospešuje unapređenje poslovnog procesa i uspešnost poslovanja i postavke novih prednosti i inovativnosti u okvirima proizvoda. Tu ubrajamo i poboljšanje automatizacije i robotike, korišćenje novih tehnoloških postupaka i promena. Korišćenje nusproizvoda je koncept ka efikasnijem poslovanju.

Akcentujemo dizajniranje i korišćenje IT sektora kroz korišćenje reinženjeringa.

Efekti korišćenja reinženjeringa su:

- kraće trajanje procesa
- troškovi se smanjuju
- fleksibilnost rada je veća
- rešavanje problema je brže
- smanjuje se administracija
- bolja kontrola osoblja na terenu
- bolji kvalitet proizvoda
- poboljšanje ekološkog stanja zemlje
- preduzeće je konkurentnije na inostranom tržištu
- poslovni uspeh je veći
- izvoz je veći
- dobitak je veći

Sumiranje unapređenja poslovno-organizacionog procesa odnosi se na efikasnost poslovanja, kroz korišćenje reinženjeringa i njegovih efekata, poslovanje je efikasnije i uspešnije. Prevazilaženje tradicionalnih postulata korišćenja poslovnih procesa bez unapređenja, uz orijentaciju i potrebu da se poslovni procesi usavrše i unaprede kroz istraživački reinženjering jesu osnova za uspeh preduzeća u turbulentnom privrednom ambijentu. Sinergija svih postavki korišćenja reinženjeringa predstavlja napredak u kontekstu poslovnog uspeha, dohotka, većeg izvoza, boljeg kvaliteta proizvoda, ali akcenat bi se stavio na poboljšanje ekološkog stanja zemlje, što bi moglo otvoriti novo poglavlje delovanja,

kao i opstanka ne samo u ekonomskoj, već i na planetarnoj sceni. Jedan od načina da preduzeće napreduje jeste korišćenje unapređenog poslovnog procesa, uz korišćenje redizajniranog reinženjeringa.

Poslovni ciljevi sadašnjice jesu brzina, fleksibilnost, niska cena, povećan kvalitet i dobit. Poslovni sistemi koji su bazirani na tradicionalnim osnovama ne mogu da dostignu postavljene ciljeve, upravo se zato radni proces specijalizuje uz hijerarhijsko upravljanje, sa potrebom usavršavanja poslovnih procesa. Reinženjeringom se postiže radikalan redizajn poslovnih procesa sa težnjom usavršavanja, progresiviteta i uvećane poslovne uspešnosti poslovanja.

BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT WITH REENGINEERING - AS A CONCEPT WHICH CONTRIBUTES TO BUSINESS SUCCESS

Cvetković Kristina

Jovović Marina

Abstract: *In an unpredictable and turbulent economic environment, companies are faced with risks and uncertainty. The need for business success and the necessity of advancement and improvement is the starting point for achieving the best possible result in this economic game that is not easy and in which the rules of the game are changing. The goal is to achieve long-lasting profitability as an indicator of success. It can be achieved with the advancement and improvement of business processes, using reengineering with its advantages and effects. Implementation of reengineering glorifies the improvement of the business process. The success is subsequently reflected and multiplied, thus stimulating further contribution in national and international business frameworks.*

Key words: *business processes, reengineering, improvement, implementation effects,, business success.*

LITERATURA

1. Austin, R.W. (1965) Responsibility for Social Change, *Harvard Business Review*, july/august.
2. Hammer, M. Stanton, (1995), *The Reengineering Revolution*, London: Harper Collins publishers.
3. Hammer M. Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*, London: Nicholas Brealey; Navedeno prema: Janićijević, N. *Upravljanje organizacionim promenama* (2007) Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
4. Hill, F., Collins, L., (1998), The Positioning of BPR and TQM in Long term organizational Change strategies, *The TQM Magazine*, 10(6), 438-446
5. Janićijević, N. (2007) *Upravljanje organizacionim promenama* Beograd: Ekonomski fakultet
6. Levi Jakšić, M. (2008) *Menadžment operacija*, (3. izd.) Beograd: Megatrend univerzitet
7. Magni, C. A. (2004): An alternative approach to firms' evaluation: expert system and fuzzy logic. Published in: *International Journal of Information Technology and decision Making*, (5), 195-225.
8. Paunović, B. (2017) *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*, Beograd: Ekonomski fakultet
9. Pokrajac, S. (2010) Reinženjering: novi početak starog poslovnog koncepta, *Škola biznisa*, 1, 80-86.
10. V. Jovanović; Radovanov, P; Panić, B., (2014) Krizni reinženjering poslovnih procesa, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije – Economy and Market Communication*, 4 (1), Banja Luka, 71-81.
11. Veljović, A., Tomašević, V. (2010), *Upravljanje razvojem preduzeća*, Beograd: Fakultet za industrijski menadžment
12. Vansina, S. L., Taillieu, T. (1996), Business process reengineering or socio-technical system desing in new clothes? *Organizational Change and Development*, 9 :81-100
13. Bosilj Vukšić, V, Spremić, M, Omazić, MA, Vidović, T i Hernaus, T (2006), *Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima*, Zagreb: Ekonomski fakultet, (2-20)