

Mr Vesna Stojanović*

ODNOS REINŽENJERINGA I OSTALIH PROGRAMA ZA UNAPREĐENJE POSLOVANJA PREDUZEĆA

Apstrakt: U radu je razmatran odnos reinženjeringa i menažerskih teorija koje su mu prethodile, kao i odnos prema inkrementalnim i radikalnim tehnikama unapređenja poslovanja preduzeća. Posebna pažnja posvećena je povezanosti reinženjeringa poslovnih procesa i koncepta upravljanja totalnim kvalitetom (Total Quality Management), između kojih postoji niz dodirnih tačaka, ali i značajnih razlika.

Ključne reči: reinženjering, reorganizacija, transformacija upravljanje totalnim kvalitetom.

Abstract: In this paper it is considered the relationship between Business Process Reengineering, and managerial theories and concepts that preceded to it, as well as the relationship toward the incremental and radical techniques of the enterprise business improvement. A special attention is paid to the connection between reengineering and Total Quality Management among which there are many common points, but and meaningful differences too.

Key words: reengineering, reorganization, transformation, Total Quality Management.

Jedna od najčešćih nedoumica vezanih za reinženjering odnosi se na dilemu koliko je reinženjering zaista nov pristup, a koliko se oslanja na ranije teorijske i praktične pristupe usmerene na poboljšanje performansi organizacije. Autori koji se smatraju utemeljivačima koncepta reinženjeringa više puta su isticali da oni nisu izmislili reinženjering, već da su elementi ovog pristupa primenjivani u mnogim organizacijama znatno ranije, ali više stihijski i bez pravog razumevanja o kakvom se programu zaista radi (postoje tvrdnje da je reinženjering sprovodila Američka mornarica još početkom ovog veka, a da se promene u automobilske industriji koje je 1910. godine uveo Henri Ford, takođe mogu smatrati reinženjeringom).

Mada se često posmatra kao nešto potpuno novo, reinženjering ima svoje korene u organizacionim i menadžment teorijama koje su se pojavile krajem 19. i u toku 20. veka.

* Asistent Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu

Teorije i pristupi koji su prethodili reinženjeringu

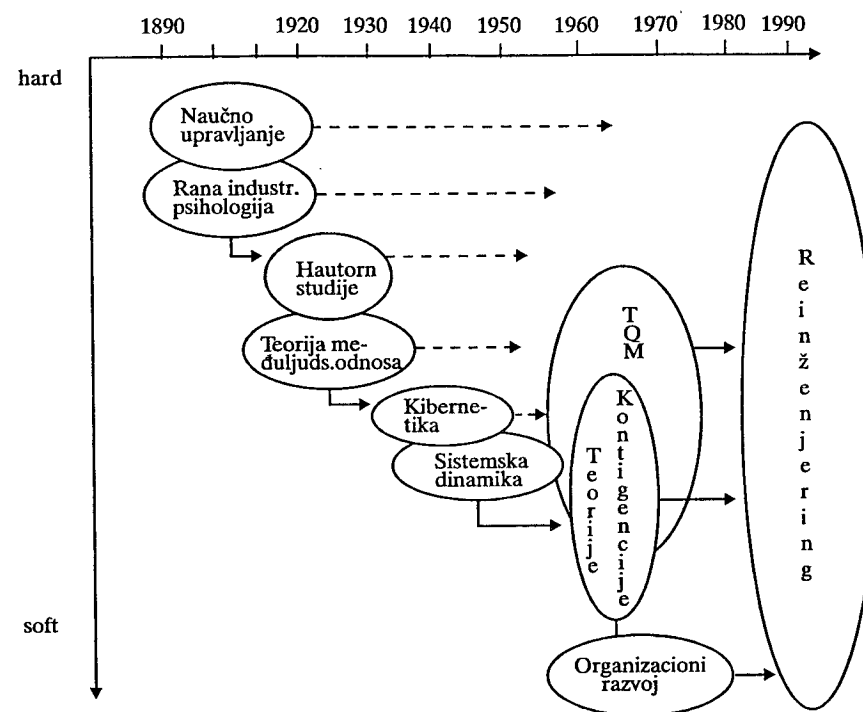
Krajem 19. i početkom 20. veka postojala je paradigma tzv. „univerzalne organizacije”, odnosno dominirala su nastojanja da se pronađe jedna idealna organizacija koja bi odgovarala svim uslovima. Organizaciona struktura imala je primat nad svim ostalim aspektima organizacije, dok je uloga ljudskog faktora bila potpuno zanemarena. Procesi su se odvijali u skladu sa Smitovim idealom maksimalne podele rada i bili su vođeni osnovnim ciljevima organizacije – maksimiziranjem produktivnosti i profita. U skladu s tim, formulisani su mnogobrojni principi i pravila, čijim se pridržavanjem organizacija pretvarala u formalnu, mehaničku celinu, a njeni članovi u izvršioce bez sopstvenog identiteta.

Problemi sa kojima su se preduzeća suočila 30-ih godina ovog veka srušili su mit o čoveku kao ekonomskom biću, vođenom isključivo racionalnim, novčanim motivima. Čuvene Hawthorne studije usmerile su pažnju istraživača na ljudski faktor u organizaciji i pokazale da ljudi, iako su deo organizacije, imaju specifične i kompleksne potrebe, te da se prilikom stvaranja organizacione strukture mora voditi računa o njihovim potrebama i neformalnim odnosima. Tokom sledećih godina došlo je do neverovatnog razvoja informacione tehnologije i njenog prodora u sve pore društva i organizacije. Okruženje postaje sve kompleksnije i dinamičnije i, u skladu s tim, rastu zahtevi za fleksibilnijom i otvorenijom organizacijom, što dovodi do promena u načinu organizovanja i vođenja različitih poslovnih procesa i oblikovanju organizacione strukture. Organizacija se posmatra kao sistem međuzavisnih delova strukturiran u zavisnosti od konkretnih okolnosti. Napuštaju se univerzalni pristupi oblikovanja organizacije i usvaja princip „sve zavisi”, koji čini osnov teorija kontingencije.

Pod uticajem promena u okruženju, menjala se i tržišna orijentacija preduzeća. Početkom ovog veka, u eri dominacije nezasićenog tržišta, bilo je važno postići što veću produktivnost, jer je sve što je moglo da se proizvede, moglo i da se proda. Velika kriza hiperprodukcije naterala je preduzeća da više pažnje posvete svojim komercijalnim aktivnostima i iznalaženju načina da pod što povoljnijim uslovima prodaju ono što je već proizvedeno. Tokom sledećih decenija, prodajna orijentacija više nije bila dovoljna da osigura konkurentsku poziciju i preduzeća su morala da pronađu bolje načine da zadovolje potrebe potrošača. Potrošač je postao polazna i ciljna tačka svih poslovnih aktivnosti.

Suočena sa mnogobrojnim eksternim izazovima i internim teškoćama, preduzeća su nastojala da pronađu načine za poboljšanje svog poslovanja i svojih poslovnih performansi. U tom pravcu išla je i teorija menadžmenta i organizacije koja je prešla dug razvojni put, počevši od teorije naučnog upravljanja Frederika Tejlora, preko neoklasične teorije i teorije međuljudskih odnosa, sistemskog i situacionog pristupa, pa sve do savremenih teorija koje nastoje da integrišu najbolje ideje svih ranijih pristupa i povežu

tzv. „meke” i tzv. „tvrde” faktore u organizaciji. Svi ovi pristupi poslužili su kao osnova za razvoj niza programa za poboljšanje poslovanja, i kao svojevrsno intelektualno nasleđe iz koga se razvio i reinženjering.



Sl. 1 Reinženjering i ranije teorije i pristupi

Izvor: Peppard J., Preece I., The Content, Context and Process of Business Process Reengineering, Kogan page, 1995., str. 162.

Reinženjering i inkrementalni programi za unapređenje poslovanja

Smatra se da su jedan od razloga za primenu reinženjeringa nezadovoljavajući rezultati primene ostalih tehnika za poboljšanje poslovanja koje su se pojavile pre razvoja reinženjeringa, a proizašle su iz organizacione i menadžment teorije i prakse. U ovu grupu programa spadaju reorganizacija, apsajzing, automatizacija, daunsajzing, just-in-time i

različiti kvalitativni programi, čiji vrhunac predstavlja upravljanje totalnim kvalitetom (Total Quality Management).

Reorganizacija predstavlja promene u organizacionoj strukturi. Ove promene mogu biti manjeg obima i odnositi se na prekompoziciju sektora unutar organizacije ili odeljenja unutar sektora, pa sve do drastičnijih izmena u vidu stvaranja novih tipova strukture. Mnoge organizacije koje su bile funkcionalno organizovane prošle su kroz period departmentalizacije, odnosno stvaranja posebnih diviziona, kao posledice diverzifikacije proizvodnje i stratifikacije tržišta. Promene organizacione strukture često su podstaknute realnim zahtevima okruženja ili internim pritiscima, mada ponekad mogu biti rezultat modnih kretanja. Tako je, na primer, pedesetih godina ovog veka bila veoma popularna diviziona organizaciona struktura, pa su je pod uticajem aktuelnih trendova, primenjivale i organizacije koje su imale uniformnu proizvodnju i nastupale na homogenim tržištima, koje, dakle, nisu imale realnu potrebu za ovim tipom organizacione strukture.

Reorganizaciju može predstavljati izmena u bilo kom parametru organizacione strukture – načinu na koji su grupisane organizacione jedinice, stepenu centralizacije, odnosno, decentralizacije, sistemu koordinacije, i sl. Mada promene u organizacionoj strukturi mogu dovesti do poboljšanja organizacione i opšte ekonomske efikasnosti, smatra se da su ta poboljšanja daleko ispod nivoa koji se može postići primenom reinženjeringa. Svaki projekat za sprovođenje reinženjeringa podrazumeva i promenu organizacione strukture. Po definiciji, reinženjering dovodi do presecanja funkcionalnih sektora i stvaranja procesne organizacije. međutim, svaka reorganizacija nije reinženjering. Zbog niza drugih promena koje se dešavaju u toku reinženjeringa, koje tangiraju i druge aspekte organizacije, a ne samo organizacionu strukturu, reinženjering dovodi do mnogo većeg poboljšanja ukupnih performansi preduzeća. Reinženjering predstavlja fundamentalnu promenu i radikalno redizajniranje organizacije koje dovodi do drastične promene rezultata, dok je reorganizacija deo inkrementalnih programa koji se odvijaju sporije i dovode do postepenog poboljšanja performansi.

Tokom šezdesetih godina vrlo popularni program za poboljšanje poslovanja postao je tzv. „apsajzing“, odnosno strategija stvaranja velikih preduzeća putem merdžera, akvizicija ili različitih vidova alijansi. Osnovni cilj ovih programa koji su se zasnivali na dobrovoljnom (alijanse) ili prinudnom (merdžeri) spajanju, bio je obezbeđenje većeg profita putem proširenja poslovnih aktivnosti i smanjenja rizika. Preduzeća su, na ovaj način, nastojala da ostvare veću kontrolu nad već osvojenim tržištima, ili da uključivanjem novih proizvoda u svoje proizvodne programe obezbede prodor na nove tržišne segmente. Ovakve strategije, međutim, značile su često mehaničko spajanje dva ili više preduzeća i dovodile do stvaranja predimenzioniranih, glomaznih preduzeća koja su imala mnogobrojna ograničenja. Posebno je bio izražen problem upravljanja i rasporeda moći i autoriteta, kao i nemogućnost usklađivanja organizacionih kultura različitih kompanija. Od strategije spajanja i pripajanja neopravdano se očekivalo da reši unutrašnje probleme

preduzeća koja su u ovaj poduhvat ulazila, uglavnom, bez ikakvih izmena u organizaciji, kulturi i načinu upravljanja. Reinženjering poslovnih procesa se danas preduzima često u cilju pripreme preduzeća za merdžer ili akviziciju, da bi se organizacija iščistila od nepotrebnih elemenata i maksimalno iskoristili efekti ovih poduhvata [2, str.8].

Početkom osamdesetih godina, pod uticajem krize u kojoj su se našla, velika preduzeća započela su suprotan proces – daunsajzing. Daunsajzing predstavlja strategiju smanjenja veličine preduzeća i stvaranja malih organizacija sa jednostavnom strukturom i manjim brojem zaposlenih. Težnja za smanjenjem kompanija je, zapravo, težnja za većom mobilnošću i fleksibilnošću preduzeća, što se pokazalo kao osnovna prednost malih organizacija. Daunsajzing je kao strategija masovno prihvaćen i postao je neka vrsta ideologije menadžera velikih kompanija. Smatra se da je u periodu od 1987-1994. godine skoro 85% najvećih američkih preduzeća primenilo daunsajzing [3, str.82]. Strategija daunsajzinga primenjuje se sa ciljem smanjenja troškova, povećanja produktivnosti i rasta profita. Usmerena je na promenu organizacione i poslovne strukture kako bi se preduzeće oslobodilo viška zaposlenih i poslova koji nisu dovoljno profitabilni. Reinženjering poslovnih procesa ima slične ciljeve. Međutim, u praksi se daunsajzing svodi, uglavnom, na otpuštanje zaposlenih, što dovodi do niza problema u vidu poremećaja u ponašanju, smanjenju poverenja i padu lojalnosti onih koji ostaju u preduzeću. Zbog toga napor za smanjenje troškova i povećanje produktivnosti ne daju uvek očekivane rezultate. Reinženjering poslovnih procesa može dovesti do smanjenja broja zaposlenih, ali to nije njegova primarna posledica. Daunsajzing je inkrementalni program poboljšanja poslovanja. On ne dovodi do značajnijih promena u metodama, sistemima i pravilima rada. Stari sistemi i stari procesi ostaju. Menja se samo veličina preduzeća.

Dugo godina automatizacija poslovanja promovisana je kao ključni faktor konkurentске prednosti i sveopšteg napretka preduzeća. Međutim, studije koje je sprovodio Masačusetski institut za tehnologiju (MIT) pokazale su da milijarde dolara uložene u novu tehnologiju nisu dale uvek očekivane rezultate (u mnogim preduzećima porast produktivnosti iznosio je manje od 1%) [3, str.86]. Postalo je jasno da tehnologija, sama po sebi, bez pratećih sadržaja, ne može dovesti do značajnijeg poboljšanja poslovnih performansi.

Reinženjering poslovnih procesa se, u velikoj meri, oslanja na dostignuća savremene tehnologije, prvenstveno informacione. Kreativna upotreba informacione tehnologije jedna je od ključnih karakteristika reinženjeringa. Tehnologija je, međutim, samo sredstvo za dostizanje ostalih ciljeva kojima reinženjering teži. Ona predstavlja način za efikasnije zadovoljenje potreba potrošača i jedan od preduslova stvaranja i vođenja procesne organizacije.

U cilju sniženja troškova i povećanja efikasnosti, mnoga preduzeća počela su da primenjuju tehniku tačno na vreme (Just-in-time, JIT). Pionir u primeni tehnike JIT bila je japanska kompanija „Toyota“, početkom 1970-ih godina, a kasnije su je sledila mnoga preduzeća na Zapadu.

Sušтина ove tehnike ogleda se u načinu snabdevanja. Stvaranjem posebnih odnosa sa dobavljačima, preduzeće obezbeđuje uslove za kontinuiranu nabavku sirovina i materijala tačno na vreme i u količini koja je dovoljna za nesmetano odvijanje proizvodnje. Na ovaj način eliminiše se potreba za držanjem većih količina zaliha, čime se troškovi upravljanja zalihama svode na najmanju moguću meru. Tehnika Just-in-time može da odvede do značajne redukcije troškova, ali ako se ima u vidu da su troškovi zaliha samo deo ukupnih izdataka, može se zaključiti da JIT, sam za sebe, ne može biti ključ rešenja svih problema preduzeća.

Sa većinom programa koji su se ranije pojavili reinženjering može pronaći dodirnih tačaka. Ipak, mnogi autori se slažu da je od svih inkrementalnih programa za poboljšanje poslovanja, koncepciji reinženjeringa najbliža filozofija upravljanja totalnim kvalitetom (TQM).

Reinženjering i TQM – sličnosti i razlike

Poredeći reinženjering sa TQM programom, uočavaju se dve osnovne sličnosti: i jedan i drugi program usmereni su na proces, i jedan i drugi su fokusirani na zadovoljenje potreba potrošača [4, str.31]. Pored toga, i jedan i drugi koncept teže poboljšanju performansi preduzeća u cilju njegovog što boljeg pozicioniranja na tržištu i stvaranja konkurentske prednosti. I reinženjering i TQM donose promene preduzeću. Međutim, TQM podrazumeva inkrementalne promene, korak po korak, koje se sprovode tokom dužeg vremenskog perioda i dovode do postepenog poboljšanja performansi. Ovakve promene često nisu dovoljne da obezbede preduzeću konkurentsku prednost u okruženju koje se menja mnogo brže. Suština reinženjeringa ogleda se upravo u brzini s kojom se promene sprovode – ovde se radi o dramatičnim i radikalnim promenama. TQM je orijentisan na postojeće procese – nastoji se da se stari poslovi obavljaju na nov način. Reinženjering podrazumeva kompletno preispitivanje svih aktivnosti i uvođenje novih pravila za njihovo obavljanje. Osim toga, reinženjering uglavnom dovodi do promena organizacione strukture u smislu presecanja izolovanih funkcionalnih područja i stvaranja procesne organizacije, dok je TQM usmeren na poboljšanje performansi u okviru postojeće organizacije. Zbog toga što se radi o intenzivnom i radikalnom naporu, reinženjering zahteva stalno praćenje, uključenost i podršku menadžmenta. S druge strane, kada se TQM filozofija jednom ugradi u organizacionu kulturu, ona postaje njen sastavni deo i funkcioniše bez svakodnevnog nadgledanja od strane menadžmenta.

U tabeli 1 date su komparativne karakteristike reinženjeringa i TQM.

I pored razlika TQM i reinženjering poslovnih procesa nisu konfliktni, već komplementarni programi. Mnoga preduzeća koja su preduzela reinženjering bila su uključena u

program implementacije totalnog kvaliteta, što je dovelo do stvaranja specifične kulture promena i olakšalo primenu reinženjeringa. TQM može poslužiti za podešavanje procesa između dve radikalne promene, odnosno, reinženjeringa, što znači da se kontinuirano i radikalno poboljšanje periodično smenjuju. (6, str.72)

Tabela 1: Reinženjering i TQM

Faktori	TQM	BPR
Odgovornost za primenu	Top menadžment	Top menadžment
Inicijativa za primenu	Top-down	Top-down
Promene u menadžment-strukturi	Mariginalne	Radikalne
Tip promena	Evolucione – bolji način obavljanja postojećeg	Revolucione – novi način obavljanja posla
Metod	posla	Fundamentalna promena
Područje	Poboljšanje postojećeg procesa	procesa
Uloga tehnologije	Cela organizacija	Ključni procesi ili cela organizacija
	Tradicionalna podrška	Tehnologija kao osnovni pokretač

Izvor: Morgan, K., TQM and BPR Compared, Kogan page, New York, 1998., str.188

Može se zaključiti da je implementacija TQM bila od izuzetnog značaja za razvoj reinženjering filozofije. Ona je dovela do napuštanja tzv. „tejlorističkog” mišljenja i usmeravanja razmišljanja u pravcu procesa, radnih grupa, multifunkcionalnih timova i integracije svih delova organizacije. Preduzeća su krenula u pravcu tržišno fokusiranog i potrošački orijentisanog pristupa, što je predstavljalo osnovu za pojavu reinženjeringa i olakšavajuću okolnost za njegovu praktičnu primenu.

Literatura:

- [1] Joe Peppard, Ian Preece, *The Content, Context and Process of Business Process Reengineering*, Kogan page, 1995.
- [2] Kelvin Cross, John Feather, Richard Lynch, *Corporate Renaissance: The Art of Reengineering*, Prentice Hall, New York, 1998.
- [3] Mirjana Petković, *Daunsajzing – strategija transformacije velikih preduzeća*, „Upravljanje ključnim aspektima transformacije preduzeća”, Zbornik radova, Kragujevac, 1997.

- [4] Raymond Manganelli, Mark Klein, *The Reengineering Handbook*, Kogan Page, New York.
- [5] Fess Green, Victor Wayhan, *Viewpoint Reengineering: Clarifying the Confusion*, *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 61, No. 3, Summer, 1996.
- [6] Chris Morgan, *TQM and BPR Compared*, Kogan Page, 1998.
- [7] Joseph Kelada, *Integrating Reengineering with Total Quality*, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1996.