

Dženan Skelić

REINŽINJERING – ŠTA, GDJE, KAKO

Sažetak

U vremenu globalne ekonomije reinžinjeriing predstavlja radikalan redizajn poslovnih procesa s ciljem njihovog dramatičnog poboljšanja. To podrazumijeva počinjanje ispočetka, a organizacije su na takav poduhvat spremne u uvjetima kada se nađu pred krizom ili su već duboko u njoj.

Ključne riječi: reinžinjeriing, poslovni sistemi

Najvažniji ciljevi u globalnoj ekonomiji su brzina, kvalitet, fleksibilnost i niska cijena, dok tradicionalni sistemi počivaju na dva principa¹:

- specijalizacija radnog procesa, podjela rada na mnogo manjih dijelova i
- hijerarhijski menadžment tj. postavljanje nadzornika.

Hammer² ističe kako su ovi principi danas krajnje neprikladni, jer dovode do kašnjenja, grešaka, krutosti i visokih troškova. U takvoj situaciji reinženjering, kao radikalan redizajn poslovnih procesa radi njihovog dramatičnog poboljšanja, predstavlja jedini izlaz. To znači počinjanje ispočetka umjesto mijenjanja ili modificiranja postojećih načina rada. Organizacije su spremne na ovakav poduhvat najčešće kad se nalaze pred krizom ili su duboko u njoj. Upravo stoga neki autori nalaze da kriza često predstavlja novu pravu šansu³. Takva situacija zahtijeva dramatičnu promjenu. Pod dramatičnim unapređenjem smatra se skok u performansama čitavog procesa⁴.

¹ Uporedi sa: Hammer, M. & Champy, J. (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business

² Hammer, M. & Champy, J. (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business

³ Horx, M. (2003). Politik der Vertauens. Brend eins. Nr.06.

⁴ Npr. desetostruko povećanje produktivnosti ili osamdesetpostotno smanjenje dužine trajanja procesa

Reinženjering vodi većim poslovima fokusiranim na cijeli radni proces pri čemu se uposlenima daje više odgovornosti i autonomije⁵, što vodi ka većem zadovoljstvu uposlenih vlastitim radom i angažmanom, te ulogom u firmi⁶.

Treba, međutim, naglasiti da reinženjering nije automatizacija niti smanjenje organizacije. On ne počiva na marginalnim već korjenitim promjenama, uz hitne inovativne zahvate širokog karaktera⁷. Dobro poslovanje ovisi prije svega o kulturi, otvorenosti razmjene, rušenju barijera i načinu upravljanja znanjem⁸. Tu značajnu ulogu igra prohodnost informacija i mogućnost komunikacije na svim razinama, između svih nivoa i u svim pravcima. Dijalog je, možemo slobodno reći, osnova poduzetništva – *tržišta su razgovori*⁹.

Najvažnije izmjene u svakom aspektu poslovnog sistema kod reinženjeringa moraju biti podržane izmjenama u svim ostalim aspektima. Kako Just¹⁰ ističe *produkcija već odavno predstavlja jezgru kompetencije*. Organizacija u kojoj je sproveden reinženjering podrazumijeva jednostavne procese, dok su aktivnosti višedimenzionalne, uz povećani stepen kontrole prebačen na uposlenike sa naglaskom na horizontalnoj, a ne vertikalnoj strukturi organizacije uz preferiranje timskog rada naspram individualnog pri čemu tim ima vođu.

Ovo ne znači da ne postoji stvarni, formalni vođa. Naprotiv, teži se upravo takvoj distribuciji moći koja počiva na stvarnom autoritetu, što stvara uvjete za profiliranje karizmatičnih osoba na čelu organizacija, jer, kako istraživanja pokazuju, investitori, akcionari i suradnici cijene preduzeća na čijem vrhu se nalaze karizmatične osobe¹¹.

⁵ Ovdje treba imati na umu jednu od konstacija koje iznosi Haering (u Haering, Ch. (2006). Wo kommt das Geld her? Brand eins. Nr. 03. str. 104- 107.) a to je da „mi više mrzimo gubitke nego što volimo dobitke (psihologija finansijakog ponašanja)“

⁶ Hammer, Michael (1990), Reengineering Work: Don't automate, obliterate, Harvard Business Review, Jul/Aug 1990, pp 104-112

⁷ Hammer, Michael (1990), Reengineering Work: Don't automate, obliterate, Harvard Business Review, Jul/Aug 1990, pp 104-112

⁸ Grauel, R. (2003). Die Sprachfabrik. Brand eins. Nr. 01.

⁹ Grauel, R. (2003). Guck mal, wer da spricht. Brand eins. Nr. 05.

¹⁰ Just, Ch. (2002). Der Fabrik ohne Namen. Brand eins. Nr.10.

¹¹ Flynn, F. (2004). Was bringt ein charismatischer, visionärer Chef einem Unternehmen? Brand eins. Nr.06.

Čitava organizacija se orijentira ka procesu i proizvodnoj orijentaciji uz naglasak na usmjerenosti ka klijentu¹².

- Reinženjering zahtijeva pridržavanje slijedećih uputstava¹³:
- Prepoznajte da je svrha procesa da stvori novu vrijednost za klijenta i osigurajte da je sav rad usmjeren na zadovoljavanje njihovih potreba.
- Postavite ostvarive ciljeve. Ljudi su motivirani da napuste tradicionalno samo kada su u stanju da ostvare ciljeve koji su pred njima postavljeni kao izazov.
- Radite brzo. Reinženjering neće uspjeti ako se sprovodi opreznim koracima. Mora biti sproveden prije nego što ga otpor u organizaciji prevlada.
- Tolerirajte rizik, jer nema napretka bez rizika. Nepoznato je uvijek i zastrašujuće, ali najveći rizik dolazi od održavanja status quo.
- Prihvatite nesavršenost. Kada se upuštate u nepoznato, neizbježno je da načinite greške i neophodno je da učite na njima.
- Nemojte prestati prerano. To je podjednako loše kao i zaustaviti proces pred prvim teškoćama.

Ono što očekujemo da postignemo restrukturiranjem je:

- povećanje produktivnosti,
- bolja podrška kupcima i
- kraće vrijeme do tržišta.

Ovo sveukupno vodi ka prednosti na tržištu, koja je jedino moguća decentralizacijom strukture i horizontalnom, a ne vertikalnom upravljačkom politikom. Mnogi autori¹⁴ zaključuju kako strategija prepuštanja odluka saradnicima može biti veoma efikasna. Treba međutim istaći važnost obezbjeđenja osjećaja sigurnosti na svim razinama organizacije ali i u pravcu klijenata, stoga što trendovi nastaju upravo kao posljedica potrebe za sigurnošću, što u konačnici vodi ka stvaranju novog identiteta¹⁵ neophodnog za zaživljavanje procesa reinženjeringa.

¹² ¹² Uporedi sa: Hammer, M. & Champy, J. (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business

¹³ ¹³ Uporedi sa: Hammer, M. & Champy, J. (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business

¹⁴ Willenbrock, H. (2002). Der nicht-Entscheider. Brend eins. Nr.07.

¹⁵ Grauel, R. (2002). Moden (er-) finden. Brend eins nr.08.

Nova organizacija treba da obezbijedi adekvatne uvjete za:

- kreiranje,
- premještanje,
- upravljanje i
- bolju povezanost na svim nivoima tj. i na nivou korisnika (Driesen¹⁶ ističe da su dva osnovna nezaobilazna temelja dobrog poslovanja: uslužnost ka klijenteli i samoprezentacija) i na nivou segmenta.

Reinžinjeri poslovnih procesa (BPR¹⁷ - Business Process Reengineering) je prelazak u novu tehnološku paradigmu gdje se organiziranje vrši oko kontinuiranih poslovnih procesa čiji je krajnji cilj klijent.

Osnovni zadatak reinžinjeri je komunikacija koja treba da dovede do premoštavanja odozgo na dolje teorije¹⁸ sa stanovišta najviših rukovodilaca (metodom intervjua) čime se izvodi definiranje ciljeva poslovnih procesa i resursa, što daje širinu, sa odozdo na gore implementacijom¹⁹, odnosno metodologijama odozdo na gore (analizom dokumenata) kojima se izvodi projektiranje i uvođenje, što vodi ka preciznosti²⁰.

Za sprovođenje BPR-a potrebno je podijeliti poslovne procese u dijelove koji se mogu relizirati u konačnom vremenu, izvršiti ponovno grupiranje procesa u podsisteme i to prema podacima, definirati prioritete i veze podsistema preko podataka²¹. Jedan od razloga zašto se pristupa BPR-u su promjene vezane za razvoj informatičkih tehnologija, čime se osnovne postavke Adama Smitha²² vezane za postojeći način rada moraju revidirati²³.

¹⁶ Driesen, O. (2002). Die Kroenung des Kunden. Brand eins. Nr. 10

¹⁷ Biznis proces reinžinjeri autori različito definiraju. Tako npr. Hammer & Champy (1993) ga definiraju kao „fundamentalnu promjenu u promišljanju i radikalni redizajn“, Thomas H. Davenport (1993) ga, pak, povezuje sa inovacijom procesa, dok Johansson et al. (1993) ga relativiziraju u odnosu na Total Quality Management (TQM) ili Just in Time (JIT) metodu.

¹⁸ Top-Down

¹⁹ Bottom-Up

²⁰ Veljović, A & Radojičić, M. Reinžinjeri poslovnih procesa. Tehnički fakultet Čačak. Univerzitet u Kragujevcu. Internet izvor.

²¹ Veljović, A & Radojičić, M. Reinžinjeri poslovnih procesa. Tehnički fakultet Čačak. Univerzitet u Kragujevcu. Internet izvor.

²² Historijski gledano Adam Smith je definirao slijedeće postavke:

- Razbijanje procesa na elementarne zadatke
- Razbijeni zadaci se dodjeljuju usko specijaliziranim radnicima
- Radnici su izdvojeni u različite organizacione cijeline

Ove su postavke pojavom informatičkih tehnologija postale smetnja razvoju savremene organizacije poslovanja. Također je primijetno i to da je tejloristička koncepcija proizvodnje postala više nego neadekvatna s obzirom na generalnu promjenu paradigme u kojoj je nastajala. Tako naprimjer prvi od četiri principa tejlorizma naglašava razdvajanje planiranja i kontrole produkcije i same izvedbe, odnosno konkretne proizvodnje, pri čemu se u potpunosti naglašava razdvajanje umnog od tjelesnog rada²⁴. Ovakva postavka nije adekvatna trendu u kojem su mašine, roboti i kompjuteri preuzeli brigu i nadzor proizvodnje, te je odvajanje umnog od tjelesnog rada besmisleno stoga što tjelesni rad jedva da postoji. Stoga je efektno korištenje svakog uposlenog moguće jedino ukoliko se iskoriste njegovi intelektualni potencijali. Sve češće se dešava da mala poduzetništva posluju mnogo likvidnije od velikih i značajnih firmi sa brendom stoga što prve realiziraju ideje²⁵, jer upravo u malim preduzećima češće dolazi do izražaja horizontalni tok odlučivanja i razmjene informacija i ideja. Drugi princip tejlorizma počiva na uvjerenju u „one best Way Prinzip“ čime dolazimo do neminovnosti jasnog upravljanja striktno od strane menadžmenta, što značajno uskraćuje mogućnost kreativnog rješavanja problema, te višestrukog sagledavanja situacije iz perspektive različitih iskustava koja primarno počivaju na specijalistima, a ne na menadžerima. Stalna razmjena ideja i kreiranje inovacijskih procesa od presudnog su značaja za organizacije uključene u tokove globalizacije. Inovacije su važnije nego ikada. Ilustrativan primjer je da u USA 30 % poduzetničkog obrta otpada na nove produkte ne starije od 36 mjeseci²⁶. Treći princip tejlorizma naglašava neophodnost specijalizacije procesa, tako da u doba globalizacije²⁷, čestih promjena tržišta i tehnologija

– Postoje konfliktne ciljevi između osnovnih jedinica organizacije (nabavka, prodaja, proizvodnja, projektovanje i sl.)

²³ Veljović, A & Radojičić, M. Reinžinjeri poslovnih procesa. Tehnički fakultet Čačak. Univerzitet u Kragujevcu. Internet izvor.

²⁴ Mikl-Horke, Gertraude (1994): Industrie- und Arbeitssoziologie. 2., München/Wien. p. 58.

²⁵ Schnittgerhans, H. (2003). Die Ueberflieger. Brand eins. Nr. 03

²⁶ Cooper, R. (2003). Idee & Disziplin & Planung. Brand eins. Nr. 10

²⁷ Shodno ubrzanom razvoju tehnologije i snažnom pritisku globalizacije nameće se zahtjev što kvalitetnijeg obrazovanja svakog pojedinca, što je moguće razriješiti jedino ulaganjem u obrazovanje mladih od strane sistema kako to predlaže Alstotta.- prema: Lauterbach, P. (2006). Die 60.000 Euro-Idee. Brand eins. Nr. 03. str. 48- 54.

koje podupiru proizvodnju dolazimo u situaciju u kojoj veliki broj uposlenika postaje višak, jer je njihova uska specijaliziranost postala suvišna, odnosno nadomještena je tehnološkim razvojem. Razrješenje krize prouzrokovane nezaposlenošću moguće je razriješiti kroz daljnje stručno usavršavanje²⁸. Četvrti princip tejlorizma preferira novac kao osnovni motivacijski faktor, što je promjenom paradigme svakodnevnog življenja od sakupljačke ka doživljajnoj postalo više nego nedostatan motivacioni faktor.

Savremena organizacija poslovanja počiva na ideji sjedinjavanja različitih aktivnosti u jedinstvene poslovne procese sa fokusom na načinu izvršenja posla, a ne na strukturi organizacije. Stoga za sprovođenje reinžinjeriniga poslovnih procesa treba izvršiti sintezu procesa i vrsta ljudi, načina vrednovanja ljudi kao i postavku nove organizacije poslova.

Hammer & Champy identificirali su nekoliko tzv. „disruptivnih tehnologija“ koje su suprotstavljene tradicionalnoj mudrosti poslovanja. To su²⁹:

- *Shared databases* – omogućava da su informacije dostupne na mnogim mjestima
- *Expert systems* – omogućava generalistima da obavljaju specijalističke zadatke
- *Telecommunication networks* (na razini LAN-a) – omogućava organizaciji da bude i centralizirana i decentralizirana u isto vrijeme
- *Decision-support tools* čime je omogućeno da odlučivanje bude dio svačijeg posla
- *Wireless data communication and portable computers* – omogućava rad neovisno o uredu
- *Interactive videodisk* – omogućava trenutni kontakt sa potencijalnim kupcem
- *Automatic identification and tracking* – omogućava trenutno pronalaženje stvari čim se za njima pojavi potreba
- *High performance computing* – omogućava leteće planiranje i revizioniranje

Kako se reinžinjerinng odnosi isključivo na poslovne procese, to su osnovna dva pitanja koja se uvijek moraju imati u vidu³⁰:

²⁸ Scheytt, S. (2004). Amtliche Aufloesungerscheinungen. Brand eins. Nr. 04

²⁹ Hammer, M. & Champy, J. (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business

- Šta kupac očekuje od nas³¹?
- Šta i kako treba promijeniti da bismo zadovoljili zahtjeve kupca?

Pitanje cijene i potreba, te želja kupca osnovni su orijentiri u razvoju određenog produkta. Kako Driesen³² ističe, čak i loš proizvod u kombinaciji sa potrebama klijenta može postati marketinški pojam. Sa druge strane, ne smijemo zaboraviti da je vrijednost produkta ona koju je kupac spreman da plati³³. Istina da se neki autori ne slažu sa ovakvim određenjem. Tako Vom Hagen³⁴ ističe, kako radikalna orijentacija ka klijentima nije krajnje rješenje, već prije može postati značajan problem marketinga, stoga što stvarno inovativni produkti ne nastaju kroz orijentaciju ka klijentu, već uglavnom kao posljedica slučaja (bilo planiranog, bilo zbiljski slučajnog procesa).

Tok samog procesa sprovedbe reinžinjerinaga moguće je prikazati na slijedeći način (kako je to predloženo³⁵ od strane autora Guha et.all³⁶):

- vizija novog procesa
 - obezbijediti podršku menadžmenta
 - identificirati protivnike reinžinjerinaga
 - identifikacija postojećih tehnologija
 - usaglašavanje sa strategijom
- inicijalna promjena
 - sastaviti tim za reinžinjerinag
 - nacrt izvedbe ciljeva
- dijagnostika procesa
 - opis postojećeg procesa
 - razotkrivanje patologije u postojećem procesu

³⁰ Veljović, A & Radojičić, M. Reinžinjerinag poslovnih procesa. Tehnički fakultet Čačak. Univerzitet u Kragujevcu. Internet izvor.

³¹ Stvarnost je subjektivna, iako brojevi daju osjećaj sigurnosti, nagovještavaju objektivnost, reduciraju kompleksitet, ipak se stvarnost ne može svesti na brojeve niti njima obuhvatiti. Prema: Sprenger, R.,K. (2002). Wer viel misst, misst viel Mist. Brand eins. Nr.08.

³² Driesen, O. (2002). In der Heimchen Falle. Brand eins. Nr.02.

³³ Simon, H. (2003). Preisfrage. Brand eins. Nr. 02.

³⁴ Vom hagen, L. (2003). Wier sind fuer Sie da. Wofuer sonst. Brand eins. Nr. 04.

³⁵ na osnovu PRLC-a (Process Reengineering Life Cycle)

³⁶ Guha, S.; Kettinger, W.J. & Teng, T.C., Business Process Reengineering: Building a Comprehensive Methodology, Information Systems Management, Summer 1993

-
- redizajn procesa
 - razvoj alternativnog scenarija procesa
 - razvoj dizajna novog procesa
 - dizajn arhitekture
 - izbor platforme
 - razvoj nadzora i povratne sprege u praćenju procesa
 - rekonstrukcija
 - razvoj/instalacija IT solucije
 - ovladavanje procesima promjena
 - monitoring procesa

REENGINEERING – WHAT, WHERE, HOW

Summary

In a time of global economic reengineering represents radical redesign of business processes with the aim of its dramatic improvements. This means to start from scratch and organizations are prepared for such venture when facing a crisis or when they are already deep in it.