

## UTICAJ REINŽENJERINGA POSLOVNIH PROCESA NA MALA I SREDNJA PREDUZEĆA-ISTRAŽIVANJE U SRBIJI

**Goran Jovanić,**

Megatrend Univerzitet, Beograd

Knez Mihajlova 42 Smederevo

065 230 0282

gorko@nadlanu.com

### Apstrakt:

U radu je ukazano na značaj primene reinženjeringa poslovnih procesa u savremenom poslovanju, njegovoj ulozi u malim i srednjim preduzećima. Cilj ovog rada je da kroz prikaz rezultata istraživanja na ciljnoj grupi od 202 preduzeća, naglasi važnost primene reinženjeringa i njegovog značajaj u ubrzanju tehnološkog razvoja preduzeća, države i samog društva, poboljšanju uslova rada, smanjenju troškova, povećanju profita, što dovodi do olakšanja održavanja pozicija na tržištu. Na taj način se ova tehnika vraća na piadestal svetskog interesovanja za nove menadžment tehnike za poboljšanje uslova poslovanja. Pored toga važna je uloga reinženjeringa kao tehnike menadžmenta koja bi mogla biti odličan lek za probleme koji su se pojavili po nastupanju ekonomske krize, pogotovo kod procesa koji moraju uvažiti promenjenju i znatno umanjenu tražnju roba i usluga.

**Ključne reči:** Reinženjering, tehnološki menadžment, inovacije, procesi, ekonomska kriza

### 1. UVOD

Reinženjering poslovnih procesa predstavlja menadžment tehniku koja je nastala sa kraja dvadesetog veka, tačnije početkom devedesetih godina, i bavi se proučavanjem redizajniranja poslovnih procesa u suštini, što znači poništavanje starih procesa i stvaranje potpuno novih umesto njih. Tako redizajnirani procesi, da bi se smatrali uspešno izvedenim reinženjeringom, treba da stvaraju izuzetne uštede ili povećanja profita (preko 50%).

Pojam reinženjeringa usko je vezan za potrebu da se kompanije ponovo naprave *inventivnim*, tj. to je novi poslovni model da se postigne reinventivnost kompanija.<sup>1</sup> S druge strane, procesi obuhvataju kombinacije ljudi, mašina, alata, tehnika i materijala u sistematskom nizu koraka ili akcija. U nekim situacijama, procesi mogu zahtevati pridržavanje određenog redosleda koraka, sa dokumentacijom (ponekad formalnom) o procedurama i zahtevima, uključujući dobro definisano merenje i kontrolne korake.<sup>2</sup> U studiji Ghochal-a i Norhi-a iz 1993. godine daje prednost procesima, a ne strukturama. Ovi autori čak ni klasifikaciju preduzeća ne rade po vrstama organizacionih struktura, već po internom modelu odnosa (glavno preduzeće - zavisno preduzeće). Na taj način želeli su da naglase važnost procesnog pristupa organizaciji.<sup>3</sup>

Svet je doživeo velike promene u poslednje 2-3 decenije ali nas očekuju još veće promene. Način na koji organizacije odgovaraju na promene podrazumeva dostizanje

<sup>1</sup> Champy M.H., "Beyond Reengineering" Harper Business, New York etc.

<sup>2</sup> Baldrige M., (1997.), "National Quality Award", Kriterija for Performance excellence, United States Department of Commerce-Tehnology Administration-NIST

<sup>3</sup> Ghochal N., prema: Bowman E. Kogut B., (1995.), "Redesiging The Firm", Oxford University Press, New York -Oxford, 1995.

određenog nivoa kulture organizacije koja podržava i omogućava odgovarajući odgovor na promene.<sup>1</sup>

Preporuke su da ne treba nikada prestati tražiti mogućnosti da se krene ka nečem novom, drugačijem, ne treba se zadovoljiti sa već postignutim.<sup>2</sup> Na kraju, treba još istaći da ključ uspeha jeste integracija inicijativa promena sa drugim aspektima organizacionog života.<sup>3</sup>

Tehnološke promene su jedno od ključnih snaga koje utiču na konkurentske prednosti firme i na koje je vrlo teško odgovoriti pravovremeno i na zadovoljavajući način.

Na osnovu iznetog se može još reći da je reinženjering poslovnih procesa kao nova menadžment tehnika neophodan kako bi se uspešnije pristupilo primeni inovacija i korenitom redizajniranju samog poslovanja kako bi ono bilo u skladu sa novom tehnološkom paradigmom.<sup>4</sup>

Poseban cilj rada je da kroz prikaz rezultata istraživanja koji je učinjen u prvoj polovini 2008.godine na teritoriji Republike Srbije, bez pokrajne Kosova, ukaže na tendencije i stavove preduzetnika vlasnika ili top menadžera malih i srednjih preduzeća u vezi osam pitanja koja su im bila postavljena. Na taj način će se ukazati na to do koje mere su ispitani preduzetnici svrsni stanja tržišta u kome posluju a ujedno i njihove stavove koji mogu biti predmet interesovanja naučnika, državnih organa i konsalting organizacija.

Ovim se takođe želi ukazati na to da se pod uticajem nove ekonomske krize poslovanje mora prilagoditi nastaloj situaciji u kojoj više nema mesta za velike serije, već je potrebno procese proizvodnje maksimalno prilagoditi kako bi oni mogli izaći u susret malim serijama i čestim promenama proizvodnog programa. Na taj način se preduzeća pomoću reinženjeringa prilagođavaju nastalim ekonomskim problemima tako da ne moraju da usled umanjene potražnje zatvaraju pogone i otpuštaju proizvodne radnike i na taj način urušavaju svoju moć da kad prođu ekonomski problemi nastave sa efikasnom proizvodnjom uz pomoć kvalitetnih i obučanih kadrova.

Reinženjering predstavlja fundamentalno premisslanje („rethinking“) i radikalni redizajn poslovnih procesa- da bi se postigla dramatična poboljšanja u kritičnim, bitnim merama performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina. Ova definicija sadrži četiri ključne reči:

- fundamentalno,
- radikalno,
- dramatično i
- procesi.<sup>5</sup>

Centralno mesto u filozofiji reinženjeringa pripada *procesima* i taj se termin odnosio na *dizajniranje procesa*. Revolucija reinženjeringa, imala je dve glavne teme: prva je organizacija oko procesa, a druga je da se procesi organizuju na superiorniji način.

Pojam reinženjeringa usko je vezan za potrebu da se kompanije ponovo naprave *inventivnim*, tj. to je novi poslovni model da se postigne reinventivnost kompanija.<sup>6</sup>

## 2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

<sup>1</sup> Jone J.,(2004), *Antidotes to Change Resistance*, [dostupno na <http://www.strategbusiness.com/resiliencereport>].

<sup>2</sup> Kotter, J.P., Schlesinger, L.A., (1979.), „Crossing Strategies for Change“, Harvard Business Review, Boston

<sup>3</sup> Mueller, F., Purcell, J., (1998.), The drive for higher productivity, Personal Management, Vol.24, No.5.

<sup>4</sup> Jovanić, G. & Bagarić, I., *Upravljanje novim tehnologijama i inovacijama*, Megatrend univerzitet, Beograd

<sup>5</sup> Mašić B.: *Strategijski menadžment*, „Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, 2001. str.403.

<sup>6</sup> M.Hammer: (1996. ), „Beyond Reengineering“, *Harper Business*, New York etc. 1996.,p.78.i 82

Početkom 2008. godine za potrebe doktorske disertacije je započeto istraživanje na preko 3000 malih i srednjih preduzeća. Pri tome je pokrivena cela teritorija Srbije, a odgovori su stigli iz 48 gradova i opština. Ukupno je stiglo 202 važeća odgovora. Od dvadeset četiri pitanja koja su pri tome istražena, u ovom radu će biti prikazano osam najznačajnijih. Pri tome će osim iznetih rezultata biti izneti i zaključci vezani za dobijene rezultate.<sup>1</sup>

Prvo pitanje koje će biti obrađeno glasi: „Da li je poslovanje vašeg preduzeća uređen proces, tj. proces uređen pisanim pravilima i uputstvima?

Dobijeni rezultati pokazuju da su ispitanici na deseto pitanje odgovorili na sledeći način:

- „Ne“: 57 ispitanika ili 28,5% od prispelih odgovora;
- „Nisam siguran/na“: 34 ispitanika ili 17% od prispelih odgovora;
- „Da“: 109 ispitanika ili 54,5% od prispelih odgovora.

**Komentar:**

Na ovo pitanje stiglo je 200 odgovora, ili 99% od ispitanih. Na osnovu prikazanih rezultata mogu se izvući zaključci da je najviše odgovora koji potvrđuju da je poslovanje njihovog preduzeća uređen proces, tj. proces utvrđen pisanim pravilima ili uputstvima. Međutim, ovo se ne može uzeti kao pravilo jer je ovako opredeljenih ispitanika bilo tek nešto više od 54%, dok je sumnju izjavilo čak 17%, a odricanje više od 28%. Iz prispelih rezultata utvrđeno je da su se službenici i niži menadžment o ovom pitanju izjašnjavali uglavnom sa sumnjom, što nam govori da u velikom broju malih i srednjih preduzeća postupak procesuiranja poslovanja nije uređen.

Drugo pitanje koje je će biti prikazano glasi: „Da li je preduzeće uvelo sistem kvaliteta iz neke od ISO serija koja odgovara delatnosti preduzeća?“

Dobijeni rezultati pokazuju da su ispitanici na jedanaesto pitanje odgovorili ovako:

- „Ne“: 141 ispitanik ili 70,5% od prispelih odgovora;
- „Nisam siguran/na“: 11 ispitanika ili 5,5% od prispelih odgovora;
- „Da“: 48 ispitanika ili 24% od prispelih odgovora.

**Komentar:**

Na drugo pitanje odgovorilo je 199 ispitanika, ili 98,5% od ispitanih. Na osnovu prikazanih rezultata možemo zaključiti da je ubedljivo najveći broj ispitanika (preko 70%) negativno odgovorilo na pitanje da li su uveli neki od ISO standarda kvaliteta ili upravljanja kvalitetom. Potvrdu da su uveli ISO sistem standarda, dalo je samo 24% ispitanih, dok je nešto preko 5% odgovorilo da sumnja u to. Na taj način je potvrđena sumnja da mala i srednja preduzeća nisu masovno pošla ovim putem, što zbog neshvatanja prednosti i komplikovane procedure, što zbog nedostatka ljudskih resursa ili materijalnih sredstava. Ako se pogledaju odgovori na prethodno pitanje, može se lako zaključiti da preduzeća nisu ušla ni u postupak procesuiranja svog poslovanja, niti u postupak uvođenja standarda u upravljanju radnim procesima a ni u održavanju kvaliteta izlaznih outputa.

Treće pitanje glasi: „Osmislili smo viziju za budućnost koja nam govori da su promene u poslovanju nužne i neophodne za opstanak na tržištu.“

Dobijeni rezultati pokazuju da su ispitanici na osamnaesto pitanje odgovorili na sledeći način:

- „Ne“: 26 ispitanika ili 13,27% od prispelih odgovora;
- „Nisam siguran/na“: 33 ispitanika ili 16,84% od prispelih odgovora;

<sup>1</sup> Jovanic G., „Doktorska disertacija-Reinzenjering poslovnih procesa-primena u malim i srednjim preduzecima“, „Univerzitet Braca Karic“, Novi Sad, 2008.

- „Da“: 137 ispitanika ili 69,89% od prispelih odgovora.

**Komentar:**

Na treće pitanje stiglo je 196 odgovora ili 97% od prispelih odgovora. Na osnovu prikazanih rezultata može se zaključiti da je značajan broj menadžera (njih skoro 70%) potvrdio konstataciju da je vizija preduzeća koja govori da su promene u preduzeću nužne, vrlo bitna za opstanak preduzeća. Sa ovom konstatacijom se ne slažu (preko 13%), ili sumnjaju u nju (skoro 17%), ali ovaj broj oponentata nije dovoljan da je značajnije opovrgne.

Četvrto pitanje glasi: „**Smatramo da samo potpunom promenom naših poslovnih procesa možemo opstati na tržištu.**“

Dobijeni rezultati pokazuju da su ispitanici na devetnasto pitanje odgovorili ovako:

- „Ne“: 51 ispitanik ili 25,76% od prispelih odgovora;
- „Nisam siguran/na“: 67 ispitanika ili 33,84% od prispelih odgovora;
- „Da“: 80 ispitanika ili 40,4% od prispelih odgovora.

**Komentar:**

Na četvrto pitanje stiglo je 198 odgovora, ili 98% od prispelih. Na osnovu prikazanih rezultata mogu se doneti zaključci da se ispitanici nisu jasno opredelili za jednu od ponuđenih opcija. Ipak se mora naglasiti da je najviše odgovora (40%) potvrdilo konstataciju da preduzeća, samo potpunom promenom svojih poslovnih procesa, mogu opstati na tržištu. Na ovo pitanje je vrlo značajan broj ispitanika odgovorio da nije sigurno u tu konstataciju (skoro 34% ili trećina ispitanika) dok je nešto manje, ali ipak vrlo mnogo ispitanika negiralo ovu konstataciju (skoro 26%). Šta nam ovo govori? Možemo zaključiti da krupne i radikalne promene poslovnih procesa nisu rešenje za veći deo (skoro 60%) ispitanika, ali je vrlo značajan deo potvrdio takvu konstataciju i na taj način ukazao da u promeni poslovnih procesa vidi rešenje za opstanak na tržištu.

Peto pitanje glasi: „Prihvatamo promene, makar po cenu gubitka radnika ukoliko će nam to doneti bolje poslovne rezultate.“

Dobijeni rezultati pokazuju da su ispitanici na dvadeseto pitanje odgovorili ovako:

- „Ne“: 48 ispitanik ili 24,36% od prispelih odgovora;
- „Nisam siguran/na“: 51 ispitanika ili 25,89% od prispelih odgovora;
- „Da“: 80 ispitanika ili 49,75% od prispelih odgovora.

**Komentar:**

Na pitanje br. 5, stiglo je 197 odgovora, ili 97,5% od ispitanika. Na osnovu rezultata može se zaključiti da najviše odgovora (50%) potvrđuje konstataciju da menadžeri prihvataju promene i po cenu gubitka radnika, ukoliko će one doneti bolje poslovne rezultate. Na ovaj način oni prihvataju downsizing kao rešenje jer se na taj način optimizuju poslovni procesi. Međutim, neophodno je reći da je značajan broj ispitanika odbio (preko 24%) ili izrazio sumnju (skoro 26%) u ovu konstataciju. I pored toga, neophodno je zaključiti da downsizing po mišljenju ispitanika nije najbolje rešenje, te iz toga proizilazi zaključak da je potrebno biti veoma oprezan prilikom odlučivanja za ovakve postupke.

Šesto pitanje glasi: „Ako se niste prilagodili promenama, šta vas sprečava da to učinite?“

Dobijeni rezultati pokazuju da su ispitanici na dvadeset drugo pitanje odgovorili na sledeći način:

- „Nedostatak informacija koje bi nam pomogle“: 21 ispitanik ili 14% odgovora;
- „Nedostatak materijalnih sredstava“: 90 ispitanika ili 60% od prispelih odgovora;
- „Nedostatak ljudskih resursa“: 30 ispitanika ili 20% od prispelih odgovora;
- „Nismo potpuno sigurni da je to pravi put za nas“: 9 ispitanika ili 6% odgovora.

**Komentar:**

Na šesto pitanje odgovorilo je samo 150 ispitanika, ili 74,3% od prispelih odgovora. Na osnovu prikazanih rezultata mogu se izneti zaključci da je kao glavni razlog sprečavanja izvođenja promena, uzet nedostatak materijalnih sredstava (60%). Pored ovoga, značajan broj ispitanika potvrdio je da je problem u nedostatku odgovarajućih ljudskih resursa, koji bi mogli da rukovode ovim procesom (20%). Međutim, nije zanemarljiv broj onih koji tvrde da nemaju odgovarajuće informacije koje bi im pomogle da prihvate promene kao svoje rešenje. To znači, da 34% ispitanika tvrdi da nema obučene resurse koji bi izveli promene, ali i nedovoljno informacija koje bi im pomogle kod te odluke.

Sedmo pitanje glasi: „Kakve promene ste spremni da vršite?“

Dobijeni rezultati pokazuju da su ispitanici na dvadeset treće pitanje odgovorili ovako:

- „Male-sitna ali česta poboljšanja procesa“: 57 ispitanika ili 30% od prispelih odgovora;
- „Srednje-širenje tržišta, povećanje asortimana, obima posla“: 102 ispitanika ili 53,68% od prispelih odgovora;
- „Velike-korenite promene“: 25 ispitanika ili 13,16% od prispelih odgovora;
- „Nismo za promene bilo koje vrste“: 6 ispitanika ili 3,16% od prispelih odgovora.

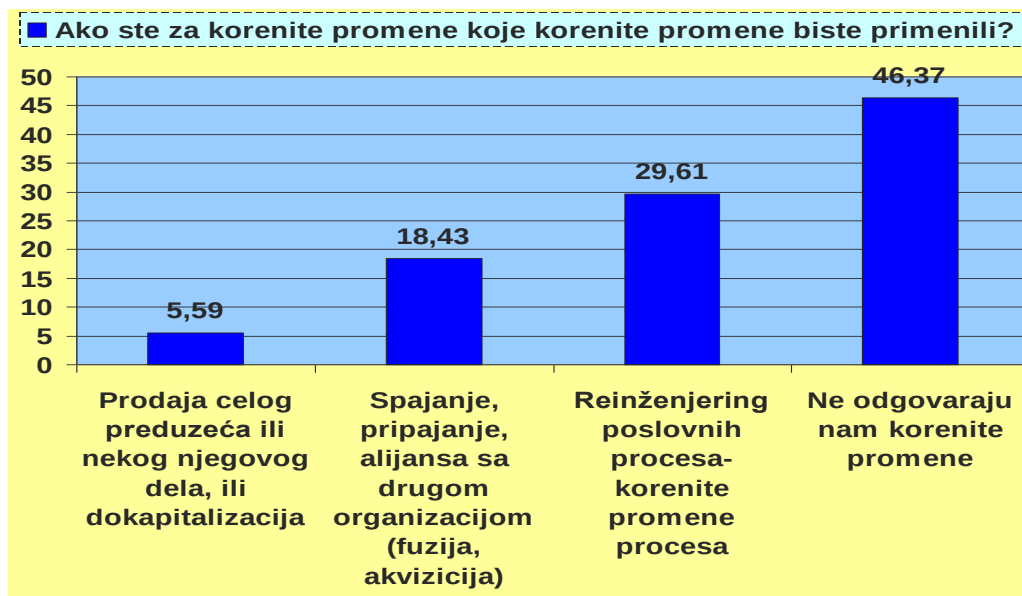
#### **Komentar:**

Na sedmo pitanje stiglo je 190 odgovora, ili 94% od ispitanika. Na osnovu prikazanih rezultata može se zaključiti da je najviše odgovora na pitanje kakve promene su ispitanici spremni da vrše stiglo na odgovor srednje, koje predstavljaju širenje tržišta, povećanje asortimana i obima posla (gotovo 54%). Gotovo dvostruko manje ispitanika (30%) odgovorilo je da su spremni za male promene, koje predstavljaju sitna ali česta poboljšanja procesa (TQM). Na kraju, ne treba zanemariti broj onih (preko 13%) koji su spremni za velike promene.

Osmo pitanje glasi: „Ako ste za korenite promene koje od navedenih biste primenili?“

Dobijeni rezultati pokazuju da su ispitanici na dvadeset četvrto pitanje odgovorili na sledeći način:

- „Prodaja celog preduzeća ili nekog njegovog dela, ili dokapitalizacija“: 10 ispitanika ili 5,59% od prispelih odgovora;
- „Spajanje, pripajanje, alijansa sa drugom organizacijom (fuzija, akvizicija)“: 33 ispitanika ili 18,43% od prispelih odgovora;
- „Reinženjering poslovnih procesa - korenite promene procesa“: 53 ispitanika ili 29,61% od prispelih odgovora;
- „Ne odgovaraju nam korenite promene“: 83 ispitanika ili 46,37% od prispelih odgovora.



SLIKA 1. Ako ste za korenite promene koje od navedenih biste primenili?

#### Komentar:

Na osmo pitanje stiglo je 179 odgovora, ili 88,6% od prispelih. Na osnovu prikazanih rezultata (slika 1.) može se zaključiti da je najviše odgovora na pitanje, ako su ispitanici za korenite promene, koje korenite promene biste primenili, stiglo na odgovor da ispitanici nikako ne bi primenili korenite promene (skoro 47%). Dosta značajan rezultat (skoro 30%) dobio je odgovor da bi preduzetnici primenili reinženjering poslovnih procesa. Nešto manje (18%) spas za svoje probleme vide u spajanju, pripajanju, alijansi sa drugim organizacijama što predstavlja fuziju ili akviziciju. Najmanje ispitanika bi se opredelilo za prodaju preduzeća ili nekog njegovog dela (nepunih 6%), koja je inače vrlo česta u zapadnim privredama. Ovde se može zapaziti da je velika nepoznanica među domaćim rukovodiocima da je dobro rešenje prodati organizaciju, kako bi ona pod drugim vođstvom dobila nove, kvalitetnije performanse. Takođe je malo onih koji u spajanjima vide dobru poslovnu šansu, jer se i taj vid krupnih promena vrlo često primenjuje na Zapadu. Međutim, daleko najveći broj ispitanika, koji su se opredelili za krupne promene (ukupno čak 55%) opredelio se za reinženjering poslovnih procesa, što nam govori da je za ovaj vid reorganizacije poslovanja spremno gotovo 30% ispitanika. To nas dovodi do zaključka da je ovaj tip krupnih promena najprihvatljiviji među ispitanicima.<sup>1</sup>

Ovako mali broj ispitanika, koji bi prihvatio korenite promene nije ohrabrujući, jer nam govori da su preduzetnici i menadžeri slabo upućeni u delotvornost ovakvih promena. Neophodno je podstaći rukovodioce malih i srednjih preduzeća, kroz razne obuke i saopštenja, koja bi trebalo da krenu od visokoškolskih ustanova (fakulteta i strukovnih škola), da su korenite promene u mnogim slučajevima neophodne za uspešno poslovanje i održanje na tržištu. Potom je neophodno obrazovati ustanove, čija bi osnovna namena bila da promovišu, obaveštavaju, obučavaju (kroz seminare) i pomažu male privrednike da se osposobe za korenite promene u svojim poslovnim procesima. Ideja da se obrazuju fondovi koji bi omogućili dobijanje beskamratnih ili niskokamatnih kredita za ovu namenu, uz

<sup>1</sup> Jovanić G., "Reinženjering poslovnih procesa", Megatrend Univerzitet, Beograd, (u pripremi štampe)

odgovarajuće biznis planove koji bi imali za cilj da opravdaju uložena sredstva, dobro bi došla preduzetnicima koji bi nakon obuke pristupili krupnim promenama.

### **3. ZAKLJUČCI:**

Na osnovu dobijenih rezultata mogu se izvesti zaključci da nedovoljan broj preduzetnika i top menadžera shvata značaj prateće dokumentacije koja je osnov svake procesne organizacije. I ne samo to. Upravljanje kvalitetom i uspešno upravljanje procesima ne može biti uspešno bez toga. Međutim, značajno je potvrditi da značaj procesuiranja poslovanja raste sa veličinom organizacije. Može se reći da su rezultati pokazali da su preduzeća sa preko 25 radnika gotovo listom bila za to da njihovo poslovanje bude uređen proces. Takođe je interesantno da je skoro 80% ispitanika koji rade u preduzećima od 10 do 25 radnika potvrdilo da su svoje poslovanje uredili pisanim pravilima i uputstvima. Tako da se može zaključiti da je procesuiranje poslovanja potreba u preduzećima koja zapošljavaju više od deset radnika, dok mala preduzeća koja imaju do deset radnika pretežno posluju potpuno slobodno. Ovo se može razumeti jer se u tako malim preduzećima organizacija svodi na samo jednog menadžera-preduzetnika, koji ostalim zaposlenima usmeno prenosi zaduženja. Iz tog razloga može se zaključiti da je neophodno organizovati obuku menadžera-preduzetnika. Oni ovom obukom moraju saznati kako da svoja jednostavna poslovanja procesno organizuju, kako bi olakšali poslovanje i omogućili svojoj organizaciji uslove za napredak.

Nadalje, analizom prispelih rezultata i njihovim prihvatanjem, zaključujemo da nam rezultati ukazuju da top menadžeri nisu uveli ISO standarde u svoje poslovanje.

Osnova ovog zaključka je u činjenici da je samo 24% ispitanika, i to uglavnom u srednjim preduzećima i samo delom u malim koji broje do 50 radnika, uvelo sistem kvaliteta iz neke od ISO serije standarda. Ova činjenica je vrlo zabrinjavajuća, jer je to ne samo ograničavajući faktor na stranom, pa sve više i domaćem tržištu, već i prepreka za uspešan razvoj preduzeća. Stoga je neophodno prezentovati ove podatke vladi i fakultetima, kako bi se uskoro našlo rešenje za poboljšanje ove situacije.

Zatim, analizom potvrđenih rezultata i prihvatanjem istih, zaključujemo da su top menadžeri upoznati sa savremenim pogledima na menadžment kao što je vizija preduzeća. Na taj način se može zaključiti da je obuka menadžmenta poslednjih petnaest i više godina urodila plodom, i donela rukovodećim kadrovima novu svest o savremenim trendovima i poslovanju.

Zatim, analizom prispelih rezultata i potvrdom istih, zaključujemo da mala i srednja preduzeća načelno ne prihvataju krupne promene kao rešenje za budućnost.

**Ovo su alarmantni rezultati, pogotovu kada se shvati da samo 40% malih i srednjih preduzeća u krupnim promenama vide spas ili rešenje za uspešniju budućnost.** Jasno je da je potrebno napraviti plan koji bi ove rezultate u dogledno vreme značajno poboljšalo.

Dalje, analizom prispelih rezultata i njihovim prihvatanjem, zaključujemo da menadžeri malih i srednjih preduzeća nisu spremni da primene downsizing, kao rešenje za poboljšanje poslovnih rezultata.

Međutim treba zaključiti da su zaključci doneti tesnom većinom jer rezultati govore da su službenici, niži i srednji menadžeri, uplašeni za svoju egzistenciju, te su oni doprineli ovakvim rezultatima. Međutim, ovi rezultati ipak pozivaju na akciju, jer je jasno da su mnoga današnja preduzeća, bilo ona mala, srednja ili velika, upala u poslovne teškoće upravo zbog ogromnog viška radnika, koje nisu uspeali da otpuste. Dok god se ne promeni svest i omogući poslodavcima da se uz nadoknade oslobode nepotrebnog balasta, ne može se očekivati značajniji napredak većine firmi koje prolaze kroz tranziciju. Međutim, ova tehnika je ipak

široko rasprostranjena u zapadnim privredama. Mnogi joj pribegavaju, kada je u pitanju reinženjering poslovnih procesa, jer se tada procesi uglavnom rediguju po pitanjima ljudskih resursa, ali se tada radnicima prilazi sa posebnom pažnjom, informišu se o namerama pre same primene, daju im se otpremnine, pa čak im se pomaže u nalaženju drugog posla u okviru drugih preduzeća. Na taj način se umanjuju negativni efekti, i pospešuje sama primena reinženjeringa. Na osnovu toga doneti su zaključci da će u narednom periodu, posebno po isteku tranzicionog perioda, ova tehnika može biti jedna od najproduktivnijih, kojom mogu da se optimizuju i procesi koji neće proći kroz sam reinženjering.

Na kraju, sagledavajući prispELE rezultate sedmog i osmog pitanja, potvrdom istih, zaključujemo da reinženjering poslovnih procesa kao oblik korenitih promena koje izvodimo samostalno, po rezultatima nije faktor uspeha domaćih preduzetnika.

Ovi rezultati zvone na uzbunu. Reinženjering poslovnih procesa je oblik korenitih promena u koje ulazimo samostalno i koji nam omogućava uspeh i očuvanje privrede. Preduzeća zaista idu u tom pravcu i potrebno je nešto hitno učiniti da bi se svest kod vlasnika firmi i top menadžera promenila.

Ipak se mora napomenuti da ohrabruje zaključak da se za reinženjering među onima koji bi prihvatili krupne promene, opredelilo nešto više od polovine ispitanika (55%) jer nam to govori da je ovo zaista perspektivna tehnika, kojom se mogu sačuvati resursi, preduzeća i kapital.

#### **4. LITERATURA**

- [1.] Champy M.H., "Beyond Reengineering" *Harper Business*, New York etc.
- [2.] Baldrige M., (1997.), *National Quality Award*, Kriterija for Performance excellence, United States Department of Commerce-Tehnology Administration-NIST
- [3.] Ghochal N., prema: Bowman E. Kogut B., (1995. ), "Redesiging The Firm", Oxford University Press, New York –Oxford, 1995.
- [4.] Jone J., (2004), *Antidotes to Change Resistance*, [dostupno na <http://www.strategy-business.com/resiliencereport>].
- [5.] Kotter, J.P., Schlesinger, L.A., (1979.), "Croosing Strategijes for Change", Harward Business Review, Boston
- [6.] Mueller, F., Purcell, J., (1998.), The drive for higher productivity, *Personal Management*, Vol.24, No.5.
- [7.] Jovanić, G. & Bagarić, I., *Upravljanje novim tehnologijama i inovacijama*, Megatrend univerzitet, Beograd
- [8.] Mašić B.: *Strategijski menadžment*, "Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, 2001. str.403.
- [9.] M.Hammer: (1996. ), "Beyond Reengineering", *Harper Business*, New York etc. 1996., p.78.i 82
- [10.] Jovanić G., "Doktorska disertacija-Reinzenjering poslovnih procesa-primena u malim i srednjim preduzecima", "Univerzitet Braca Karic", Novi Sad, 2008.
- [11.] Jovanić G., "Reinženjering poslovnih procesa", Megatrend Univerzitet, Beograd, (u pripremi štampe)