



METODE STRATEGIJSKOG RASTA INDUSTRIJSKIH PREDUZEĆA

METHODS OF STRATEGIC GROWTH OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Vlada Živanović

Gradska uprava - Grad Kragujevac, Kragujevac, Srbija

Nada Živanović

Univerzitet "UNION" Beograd, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, Srbija

Marija Živanović

Gradska uprava - Grad Kragujevac, Kragujevac, Srbija

© MESTE NGO

JEL Category: L16, L23, L5

Apstrakt

Industrijski svet je danas na globalnom nivou poslovanja izložen stalnim procesima promena. Procesi počinju pri dnevnom radu, pri organizaciji i pogonskoj izradi, a naročito pri strategijskom planiranju promena na nivou celokupnog preduzeća. Ukoliko sve podje za rukom da promene vode ka prihvatljivim i stabilnim poboljšanjima nastaje dugoročan uspeh preduzeća, pa će tako kao motor za motivaciju saradnika voditi ka postizanju novih ciljeva.

Reinženjering je pokretačka snaga koja pomaže kompanijama, poslovnim i proizvodnim organizacijama da ostvare uspeh u novom milenijumu koji je pun izazova, rizika, eksplozije informacija, internet komunikacija, telekonferencijske i globalne konkurenčije.

U osnovi tih dramatičnih promena su dve snage: tehnološka promena i globalizacija. One stvaraju istovremeno nove mogućnosti i rizike. Kompanije ili manje firme širom sveta uviđaju da ne mogu više da ignoriraju stranu konkurenčiju i strana tržišta, nove metode i tehnologije i nove forme organizacione strukture. Tehnologije se šire sve većom brzinom, a svaki razvoj stvara nove mogućnosti za reinženjering. U tim promenama neki poslovi će nestati, a novi nastati, a mnoge firme će pokušati da posluju po principu da "opstaju samo oni koji se najbolje prilagođavaju sredini". Uslove na tržištu stvaraju ljudi koji će odlučivati o promenama, planovima i projektima, organizacijskoj kulturi, novim izazovima kako da stvaraju vrednost koju mogu da prodaju (proizvode i usluge) i kako da definišu mesto gde potrošači očekuju da kupe.

The address of the corresponding author:

Nada Živanović

profesorkanada@yahoo.com

U radu se pažnja usredstavlja na tri veoma značajne metode i tehnike za strategijske promene poslovanja, posmatrano kroz primenu reinženjeringu, i to: samoocenjivanje, timski rad i benchmarking.

Ključne reči: strategija, promene, industrijsko poslovanje, reinženjering poboljšanja, samoocenjivanje, benchmarking, timski rad, tržište

Abstract

Industrial world in a global business is exposed to constant change processes. The processes begin with a daily work in organization and drive business and especially in strategic planning changes at the level of the entire enterprise. If favorable circumstances exist, overall managing would have a long-term success in company, so the motivation of employees would lead towards achieving new goals.

Reengineering is the driving force that helps companies, business and manufacturing organizations to achieve success in the new millennium that is full of challenges, risks, information explosion, Internet communications, teleconferencing and global competition.

On the basis of these dramatic changes there are two main forces: technological change and globalization. They create both the new opportunities and risks. Companies or small businesses throughout the world realize that they can no longer ignore foreign competition and foreign markets, new methods and technologies and new forms of organizational structures. Technologies are expanding at an increasing rate, and each of them creates new opportunities for reengineering. In these changes some jobs will disappear and some jobs will have new results, and number of firms will try to do their businesses on the principle that "only those who can adapt to changes survive". Market conditions will be created by people who will decide on the changes, plans and projects, organizational culture, new challenges to create value that can be sold (goods and services) and how to define where consumers expect to buy.

In this paper, attention is concentrated on the three most important methods and techniques for strategic business changes, observed through the application reengineering, including: self-assessment, teamwork and benchmarking.

Keywords: strategy, change, industrial development, re-engineering enhancements, self-assessment, benchmarking team work, market.

1 UVOD

Strateško opredeljenje menadžmenta za stalno poboljšanje kvaliteta poslovanja, treba da je usredsređeno na poboljšanje karakteristika postojećih proizvodnih i poslovnih procesa, i to sa što manje uloženih sredstava, nego što bi to bio slučaj kod investiranja u potpuno nov razvoj jednog sistema. Primena savremenih tehnika može da doprinese menadžmentu da posluje efikasnije i kvalitetnije. Kod definisanja reoinženjeringa, u svetu i kod nas se sreće veliki broj definicija. Može se reći da: *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.* To je trenutno najšire prihvaćen sinonim za novu tehnološku revoluciju koja se odigrava pod uticajem informacionih tehnologija, usredsređen na transformaciju stanja postojeće proizvodnje.

Glavni cilj reinženjeringa proizvodnih i poslovnih sistema za menadžment je smanjenje troškova proizvodnje, usluge, proizvoda, poboljšanje

kvaliteta, povećanje asortimana i obima proizvodnje, povećanje efikasnosti poslovanja, povećanje brzine rada, tačnosti, povećanje konkurentnosti i sl. To se ostvaruje tako što će menadžment najpre vršiti parcijalno poboljšanje i racionalizaciju postojeće tehnologije i tehnoloških procesa. Ukoliko to ne pokaže zadovoljavajuće i očekivane rezultate, uvode se nove tehnologije, a tek ako i te nove tehnologije ne doprinesu u dovoljnoj meri poboljšanju tržišne pozicije proizvodnog sistema, pristupa se fundamentalnim, radikalnim, čak "dramatičnim" promenama odnosno, pristupa se implementaciji i razvoju *reinženjeringa proizvodnih i poslovnih procesa*. Pri tome, ne treba se osloniti samo na sopstvene resurse već, treba računati i na dodatne *investicije*. Ako analize pokažu da treba pristupiti primeni ove tehnike, onda to treba realizovati energično, sveobuhvatno i bez straha, jer će tada i rezultati biti adekvatni kako za organizaciju u kojoj se on sprovodi tj. u internom okruženju, tako i za njeno eksterno – spoljašnje okruženje (kupce, akcionare, poslovne partnere i druge steikholderere).

Značajno je upozoriti, da pri nameri menadžmenta da izvrši implementaciju ovih

tehnika kod postojećih proizvodnih i poslovnih sistema, treba obavezno da prouči postojeći i budući produktivnost izraženu u robnom i u vrednosnom obliku, pre donošenja bilo kakvih odluka.

Sa aspekta podizanja nivoa kvaliteta poslovanja menadžmenta industrijskih preduzeća i ispunjavanje strateških ciljeva, kod strategijskih namera i kod izbora tih promena, nove tehnike pomažu da se u korist uspeha menadžmenta, misli šire.

2 STRATEGIJA RAZVOJA POSLOVANJA SAMOOCENJIVANJEM KAO ZNAČAJNOM TEHNIKOM REINŽENJERINGA

Samoocenjivanje (Self-assessment) je proces koji organizacije treba da sprovode radi određivanja svoje pozicije na tržištu koju treba da zauzme, ili samoocenjivanje je procena ili određivanje značajnosti, važnosti i vrednosti sopstvene organizacije. Ova tehnika je uspešna ukoliko se realizuje sa aspekta obučenosti osoblja, njihove nepristrasnosti i kriterijuma koji će primenjivati. Zato je neophodno imati stručnjake koji će se stalno obučavati, koji će upoređivati svoje kriterijume sa drugim kolegama u branši, koji će izrađivati i sprovoditi svoje upitnike i dr. Danas u svetu postoje razvijeni upitnici na nacionalnom nivou, prema određenim šemama. Dobijeni rezultati i ocene predstavljaju polaznu osnovu za preduzimanje korektivnih i preventivnih mera od strane rukovodstva.

Neke kompanije zahtevaju od svojih organizacionih jedinica da se samoocenjivanje sprovodi na godišnjem nivou prema standardizovanim internim dokumentima i modelima (postupcima i uspostavljenim kriterijumima prihvatljivosti). Po pravilu samoocenjivanje se predviđa za funkcije rukovođenja, strateško planiranje, odnose prema kupcu/korisnicima, za ljudske resurse, upravljanje procesom, upravljanje tehnologijom, upravljanje zaštitom životne sredine, upravljanje informacijama i za ostvarene poslovne rezultate kao značajnoj kategoriji kod nagrada kvaliteta. Shodno tome, može se reći da: (Loveday, 1998)

- samoocenjivanje predstavlja značajno sredstvo za merenje i procenu poslovnog

učinka u celoj kompaniji u odnosu na niz kriterijuma koje treba zadovoljiti prilikom konkursanja za nagrade kvaliteta (japansku, američku, evropsku ili našu nagradu "Oskar kvaliteta") i,

- samoocenjivanje služi za proveru koja timovima znači granicu ostvarljivosti željenih rezultata poslovanja za poboljšanje procesa. Ove provere kompanije koriste kao osnovu za sveobuhvatna i efektivna poređenja u okviru benčmarkinga i kao osnova za poboljšanje učinka poslovnog procesa.

Ukoliko kompanija želi da se izdvoji po visokom kvalitetu proizvoda i usluga na današnjem konkurenckom tržištu ona mora da bude u stanju da postavi ciljeve poboljšanja i da meri svoje napredovanje. Ljudi imaju određeni strah prema procesu sprovođenja samoocenjivanja, ali sve što treba da se uradi to je, da se napravi jednostavan plan aktivnosti koji postavlja male realne ciljeve unutar kritičnih domena faktora uspeha, definisane od vrha ka dole. To može da uključi pored ciljeva razvoja kadrova i poboljšanja radnih procesa. Merenjem sopstvenog napredovanja pokazuje koliko se dobro izvršavaju postavljeni zadaci i ciljevi. (Carr, 1995)

Na bazi svetskih iskustava veruje se da kompanije treba da pređu sa godišnjih ocenjivanja na strukturu koja omogućava odvijanje kontinualnih merenja sopstvenog napredovanja. Problem primene tehnike samoocenjivanja je, kod postavljanja ciljeva i kod merenja. Ciljevi treba da budu jednostavnii, lako razumljivi i dovoljno interesantni za ljude na koje se odnosi da bi ih naterao da preduzmu nešto da ispune taj cilj. Samoocenjivanje će pomoći ljudima da shvate duh razvoja politike promena kod poslovanja organizacije. Poznavanje strategije i ciljeva kao osnove politike poslovanja pomoći će da se postave ciljevi nove tehnike i kvaliteta procesa poslovanja, da se objasni vizija organizacije i šta je to što vrhovno rukovodstvo želi da postigne. Timovima i pojedincima to pruža mogućnost da razviju sopstvene ciljeve i da mere sopstveni napredak. Praksa i nauka je pokazala da kratkoročni ciljevi mogu brže da dovedu do uspeha i da motivišu ljude da postave nove izazovne ciljeve za buduće samoocenjivanje.

Na poslovnom primeru jedne kompanije koja je imala zacrtan svoj strateški cilj, objašnjava se, da

je top menadžment imao: visoku svest o kvalitetu procesa koji treba da se redizajnira i ciljeve orijentisane kupcima. Sledеći korak odnosio se: na prenošenje tih ciljeva na niže nivoe, odnosno timove koji treba da učestvuju u istraživanju i saznanju: ko su kupci, kojim načinom se uspostavlja komunikacija sa kupcima, kako se dobijaju povratne informacije i kako se meri ostvareno zadovoljstvo kupaca.

3 ZAŠTO BENČMARKING PROCES?

Benčmarking (*Benchmarking*) je veoma primenjena tehnika modeliranja i poboljšanja poslovnih procesa u razvijenim kompanijama u svetu, koja može da donese visoke poslovne rezultate i u primeni tehnike reinženjeringu poslovnih procesa, a koja se danas takođe veoma široko primenjuje u praksi, kako bi se unapredila produktivnost i ostvarila konkurentska prednost. Polazi se od činjenice da reinženjeringu proizvodnje ili poslovanja započinje uspostavljanjem modela realnog sveta, i da je u tim slučajevima **jedan od mogućih načina** da se unapredi poslovanje, tako što se ide ka cilju upoznavanja sa "najboljom praksom" koja postoji u određenoj delatnosti u tom trenutku. Ključna uloga ove tehnike u reinženjeringu je da omogući preduzeću da dođe do kreativnih rešenja za **redizajn svojih procesa** i da ostvari visok kvalitet poboljšanja svojih procesa ikvaliteta performansi proizvoda i usluga.

Od posebnog je značaja za preduzeća, da neprekidno prilagođavaju ciljeve, aktivnosti i organizaciju promena koje se javljaju kod kupca. Ovaj proces prilagođavanja se može ostvariti kontinualnim poređenjem proizvoda, usluga i konkretnе prakse sopstvene kompanije sa najjačim konkurentom ili sa kompanijama koje se smatraju liderima u toj vrsti delatnosti, upotreboom relativnih mera. (Doumeingts, 1997)

Benčmarking ili **poboljšanje poređenjem** je *menadžerski alat* koji služi za definisanje ostvarenih ciljeva promena. Predstavlja kontinualno ocenjivanje ciljeva poslovanja i poređenja sa "najboljima u klasi" ili ostvarenim prihvaćenim standardom, zasnovanim na merljivim karakteristikama. Usmeren je na održavanje ili uspostavljanje konkurentske prednosti. Osnovni cilj primene u preduzećima je, da se na osnovu iskustva lidera postave

referentne tačke, i da se zatim pomoću njih ostvaruju iste ili bolje performanse.

Metod benčmarkinga primenjuje u velikoj meri savremeni menadžment, zbog svoje jednostavnosti i karakterističnih pozitivnih karakteristika. Prednosti primene benčmarkinga su: prikupljanje strategijskih, menadžerskih, organizacionih i drugih tzv. "tvrdih" podataka koje je moguće poređiti, a čiji podaci potiču iz realnog života, tj iz prakse najboljih kompanija u grani. (Deming, 1993).

Za menadžment je posebno važan zadatak pre odluke o primeni reinženjeringu korišćenjem metode benčmarkinga, shvatiti suštinu te tehnike. Naime, treba znati da Benčmarking tehnika se ogleda u: aktivnostima *definisanja, analiziranja i merenja sopstvenih procesa*. Ovim načinom se otkrivaju problemi i slabosti u sopstvenoj organizaciji. Praksa govori da benčmarking treba posmatrati kao završni korak koji se preuzima tek kada kompanija sprovede sve potrebne promene i poboljšanja i kada izvrši *merenje rezultata* ostvarene uvođenjem ovih poboljšanja. Ostvarena vrednost procesa zavisi od rezultata radnih timova. Svaki radni tim je usredsređen na poslovni proces. Benčmarking i timovi su tehnike koje treba zajednički koristiti u cilju poboljšanja učinka poslovnog procesa i celokupne organizacije.

Ključne faze benčmarking procesa su:

1. detaljno analiziranje poslovnog procesa;
2. merenje adekvatnosti realizovanja tog procesa u sopstvenoj organizaciji;
3. poređenje načina na koji se ova tehnika realizuje i dostignutog nivoa njegove realizacije u odnosu na konkurențe, odnosno, kompanije sa najboljim pragmatičnim iskustvima u okviru sopstvene kompanije ili kompanije "svetske klase";
4. poboljšanje vašeg sopstvenog procesa i poslovnog učinka do nivoa "svetske klase".

Procedura benčmarkinga obuhvata sledeće korake:

- Sistematisacija ciljeva benčmarkinga
- Identifikovanje relevantnih objekata koji će se unaprediti u skladu sa standardom
- Ocena primenljivosti tekuće prakse benčmarkinga

- Pronalaženje tipičnih, ilustrovanih primera koji će poslužiti kao standardi za poređenje
- Sagledavanje potencijalnih problema i budućih istraživačkih pravaca.

Iskustva razvijenih kompanija govore, da se paradoks(u nauci, neočekivana pojava, suprotna opštem saznanju o nečemu), u ovom slučaju kod benčmarkinga, sadrži u tome, da je teško postati "najbolji" kopiranjem drugih, takođe najboljih privrednih entiteta. Naime, jednostavnim kopiranjem najboljih u praksi drugih preduzeća, nije dovoljno. Potrebno je, u potpunosti razumeti svoje sopstvene procese, da bi se stvorila sigurnost u smislu, koji od njih će dostići toliko važnu granicu. Ukoliko se ovo ne shvati pravilno, svi napor implementacije reinženjeringa mogu da budu uzaludni. Ključni korak za postizanje uspešnog ishoda je, utvrditi: *Koje poslovne procese treba upoređivati benčmarkingom?* (Dragomanović, 1998).

Prvi korak je, stvoriti "**model procesa**" poslovanja, odnosno prikazati ono što organizacija radi, a ne kako izgleda. Kada se procesi prouče i prihvate stiče se utisak da organizacija radi samo dve stvari: kreira i razvija nešto što pravi i prodaje; i pravi i prodaje nešto što je kreirala i razvila. Kada organizacija jednom napravi model procesa i shvati kako procesi teku tokom poslovanja, može da započne pojednostavljenje i ukidanje viškova (inženjering poslovnog procesa). Međutim, od menadžmenta poslovanjem se zahteva sposobnost da se izdvoje prioriteti tj. ključni procesi za konkurentnost.

Drugi prioritet modela procesa je, ustanovljavanje vlasnika procesa, odnosno vlasnika skupa repera benčmarkinga, koji će biti odgovoran za njihovu primenu.

3.1 Koji procesi treba da se benčmarkuju?

Kada se definije model i upoznaju poslovni procesi, organizacija treba da pronađe najpovoljniji način da izabere, **gde da započne sprovođenje benčmarkinga** kao važne tehnike kod reinženjeringa poslovnih procesa. Zato je neophodno stvoriti jasnu sliku poslovnih ciljeva, odnosno shvatiti tržište na kome se nalazi preduzeće, u smislu zahteva kupaca i pritiska

konkurenциje. Najbolja početna tačka za to je, definisati za svaki proizvod ili uslugu koji se nude kupcu *kriterijum za kvalifikovanje porudžbina i dobijanje porudžbina* koji brzo postaju industrijski standardi. Međutim, da bi preduzeće dobilo posao, tj. zadovoljilo kupca mora da stvori različitost koju će kupac videti kao dodatnu dobit, preko one koju nudi konkurenca. To je kriterijum dobijanja porudžbina za poslovanje, koji su u stvari performanse koje preduzeće mora da ostvari na tržištu.

Važno je dodati još jedan aspekt ovom modelu. Činjenica je, da se tokom vremena menjaju očekivanja kupaca i mogućnosti konkurenca, pa ono što danas donosi posao može da postane kvalifikacija za sutra ili današnji model kriterijuma dobijanja porudžbine postaće sutrašnje kvalifikovanje porudžbina. Pored ovih zahteva treba uključiti i tzv. "*Ključne faktore uspeha*" koji se odnose na rad organizacije interno, da bi ta organizacija zadovoljila eksterne potrebe na koje je fokusirana. Ključni faktor uspeha je potreba za okruženjem koje podstiče inovacije, ili potreba za efikasnim timskim radom. (Živanović, N., Živanović, V., Todorova, & Živanović, M, 2013).

Najuspešnije izvođenje benčmarkinga je, kada kompanije mogu da vide ono što rade u potpuno novom svetu, i iskoriste rezultate za otkrivanje izvora benčmarkinga. Izvori se pojavljuju kroz razvijanje jasne slike o poslovanju kao skupu procesa, koji omogućavaju stvarne aktivnosti koje mogu da povećaju konkurentnost, ili da se razotkriju glavni uzroci nekonkurentnosti.

Kako *utvrđeni procesi za benčmarking* pomažu da se ostvari konkurenčna prednost, pitanje je na koje odgovor treba da da menadžment preduzeća. U osnovi efikasnost u tome treba tražiti u *modeliranju procesa poslovanja* koji povećava efikasnost benčmarkinga. Naime, ta efikasnost se postiže tako, što ustanovljeni ključni faktori i povezani procesi doprinose definisanju performansi koje povezuju poslovne ciljeve unutar organizacije. Uređeni procesi mogu se meriti, što omogućava svim delovima preduzeća da mere sopstvene učinke u odnosu na ciljeve performansi poslovanja. Efektivne mere doprinose da se prate razvoj aktivnosti poboljšanja u okviru preduzeća uvek, u odnosu na potrebe poslovanja na razuman način, a ne u

odnosu na to, šta pojedinačna odeljenja možda žele.

Primer iz jednog industrijskog preduzeća ilustruje, kako procesi pomažu u identifikovanju benčmarkinga? Prema podacima, preduzeće ima teškoće u preraspodeli dnevnih poslova u fabrići. Početni korak za rešavanje nastalih problema bio je, da se prouče primeri najbolje prakse u kontroli fabrike i sistemima raspoređivanja. Nakon modeliranja procesa utvrđeno je, da problemi leže u procesu za *upravljanje porudžbinom*. Kada dođu porudžbine od kupaca do pogona, a koje obično kasne po dve do tri nedelje, to je značilo da će sve morati da se ponovo raspoređuju da bi se što više skratili rokovi.

Praksa pokazuje, da konkurenčka prednost vođena procesima inovativnih tehnika je mnogo teža za kopiranje nego ona vođena proizvodom, naročito onda kada je treba ostvariti po prvi put u kompaniji, a koju će kasnije drugi koristiti.

3.2 Osnovne karakteristike benčmarkinga u procesu reinženjeringu

U poslovnom svetu naših kompanija potrebno je spoznati nekoliko važnih karakteristika kod upoređivanja sa najboljima na tržištu, i to:

1) Za primenu **benčmarking** kao značajnu tehniku za poboljšanje procesa i ukupnog učinka organizacije na tržištu značajno je pitanje *tipa benčmarkinga*. To se razmatra u dva slučaja, (Jürgen, 1999) i to:

prvo, razmatra se *interni benčmarking* koji se sprovodi unutar preduzeća. Analiziraju se slični tokovi rada u različitim odeljenjima (oblastima), i shodno tome njihove vrednosti se upoređuju jedna sa drugom. Prednosti ovog tipa su:

- brz uspon i učinak organizacije,
- efikasno prikupljanje informacija i povećanje broja podataka,
- primena u srednjim i velikim preduzećima, ređe u malim preduzećima.

drugo, razmatra se *benčmarkinga koji se odnosi na konkurenčiju u branši*: Suština je da se identifikuju i upoređuju jaka i slaba mesta neposredne konkurenčije. Ova

strategija se razlikuje od klasične analize konkurenčije. Prednosti su:

- proizvodni i poslovni procesi se upoređuju neposredno što olakšava brzi transfer,
- jasna sopstvena pozicija nad konkurenčijom.

3.3 Benčmarking: tako se to radi

Put kojim se obezbeđuje uspešno sprovođenje benčmarkinga u procesu primene i razvoja reinženjeringu je sledeći:

1. Postavlja se cilj

Pri tome se ima u vidu:

- Sopstvena pozicija na tržištu. Ključno pitanje je: Koju snagu preduzeća kupci najviše cene?
- Da li je potrebno i da li je moguće upoređivati proizvodnju? Ključno pitanje je: Gde se nalaze naši problemi? Gde nastaju deficiti?
- Izvesti ciljeve. npr. skratiti vremena isporuke. Sačiniti spisak prioriteta.
- Uspostaviti benčmarking proceduru: definisati šta želimo da podvrgnemo benčmarkingu (postupak, proces, proizvod, strategiju). Definisati kako na najefikasniji način sprovesti benčmarking (interno, u odnosu na konkurenčiju, funkcionalno) i utvrditi benčmarking projektnom timu odgovornost i zadatke.

2. Sprovodi se interna analiza

- Sprovodi se analiza radi postavljanja benčmarkinga u internim oblastima i proizvodnim procesima. Definiše se ko šta radi, kako i zašto, u kom vremenu i sa kojim rezultatima?
- Definiše se tržište na koje se odnosi benčmarking. Definišu se merne veličine (npr. utvrđivanje troškova izrade po jedinici, udio F&E (troškovi na promet, reklamaciona kvota i roba na zalihamama).
- Razvija se katalog pitanja koji služi kao osnova za upoređenje sa benčmarking partnerom.

3. Sprovodi se upoređivanje

- Izabrati odgovarajućeg partnera. Definisati koja preduzeća iz koje branže raspolažu sa želenom kompetencijom? Utvrditi da li se mogu dobiti u datim okolnostima anonimni podaci od onih preduzeća koja su najbolja u praksi?
- Razvijen katalog pitanja uporediti sa benčmarking partnerom.
- Podatke benčmarking partnera shvatiti po mogućству kao predispitivanje.
- Uporediti te podatke sa podacima sopstvenog preduzeća. Analizirati uzroke za opadajuće rezultate. Utvrditi da li se mogu isključiti merne greške. Utvrditi da li su procesi koji se upoređuju identični, kako se ne bi upoređivale jabuke sa kruškama. Utvrditi postoji li stvarni deficit sopstvene snage. (Živanović, N., Lukić, S. (2009).

4. Mere za poboljšanje

- Mere za poboljšanje utvrditi iz određenih deficit snage, iz ciljeva sopstvenog preduzeća i utvrditi prioritete. To sprovesti kao prave mere sa najvećim dejstvom.
- Napraviti plan akcije, šta treba, šta se može i kako proceniti situaciju prema uvedenim promenama? (Važno je pri tome znati da ne treba kopirati najbolje praktične postupke benčmark partnera, već ih treba optimizirati odnosno, to znači ne prenosi proizvod već preneti cilj).
- Utvrditi zadatke i odgovornost: ko, šta i do kada treba da uradi?
- Definisati granice kako bi se time brzo uočio uspeh u prometu.

5. Transfer i kontrola benčmarkinga

Preispitati primenu mera tako da se utvrdi:

- Da li su granice utvrđene i da li su dostignuti ciljevi?
- Da li je povećan uspeh?
- Da li su poboljšanja ekonomična?
- Nadalje, uvesti dalje prateće mere u izradi i kvalifikaciji.

Posle sprovođenja mera poboljšanja u kontekstu tehnike benčmarkinga (upoređenja na tržištu), rezultate treba još jednom uporediti sa nekim partnerom. Pri tome utvrditi:

- Mogu li se dobijeni rezultati zaista transferisati, tj. "preneti" na poslovanje partnera sa kojim je izvršeno poređenje?
- Shodno daljem radu treba inicirati novi benčmarking projekat sa novim partnerom. Planirati dugoročni cilj: To podrazumeva kontinualno poboljšanje procesa uz pomoć benčmarkinga. (Davidow, 1996).

4 ZNAČAJ TIMOVA U PROCESU REINŽENJERINGA

Timovi (Teams) predstavljaju pokretačku snagu kod poslovanja svake organizacije. Da bi se unapredio bilo koji proces ili rad u ovoj tehnici, neophodno je uključiti tim stručnjaka različitih profesionalnosti. Za visoku efikasnost tima, neophodno je da tim bude motivisan, obučen, da mu je jasan cilj, da je kreativan i inovativan i da ima obezbeđena sredstva za rad. Sposoban tim može da dovede firmu na visoku poziciju konkurentnosti. (Aston, 1998)

Smisao timova je, participacija zaposlenih u ostvarivanju kontinualnog poboljšanja procesa postupkom reinženjeringa, da bi se dostigla organizaciona efikasnost. Timski rad je sredstvo kojim preduzeće postaje bolje na tržištu, brže ostvaruje zahteve kupaca i sigurnije realizuje poslovne programe. To je upravo ono što konkurenca želi da dostigne. (Collins, 1994).

Uloga timova u sprovođenju procesa reinženjeringa

Imajući u vidu činjenicu, da uspeh u poslovnom preduzeću se stvara na principu timskog rada i odgovarajuće saradnje zaposlenih koji podstiču i ubrzavaju dostizanje tog uspeha, svaki menadžer zna da nakon postavljene misije i ciljeva poslovanja, treba da odredi i oceni stepen saradnje i timskog rada u kolektivu. To je neophodno za postizanje željenih i planom postavljenih rezultata. Ukoliko ljudi ne rade zajedno na rešavanju radnih zadataka, naročito kod složenih struktura aktivnosti reinženjering procesa, tada mogu da se javi različiti problemi, koji dovode do problema za postizanje uspeha u izvršavanju radnih zadataka pojedinaca. To uzrokuje lošoj komunikaciji, ne delotvornom radu, lošoj usluzi kupaca, povećanim troškovima poslovanja, niskoj produktivnosti, lošem kvalitetu proizvoda i usluga i lošim ukupnim rezultatima poslovanja kompanije.

Kako se otklanjaju loši faktori koji koče timski rad u reinženjeringu?

Zadatak menadžera je, da otklone sve prepreke koje stoje na putu uspeha, a koje se u praksi javljaju usled:

1. Nedostatka zajedničkih ciljeva timskog rada i saradnje
2. Stvorenih sukoba kod ljudi različitih mišljenja o procesu reinženjeringu
3. Nerešenih problema za ostvarivanje uspeha
4. Nejasne uloge zaposlenih i njihovih obaveza i odgovornosti
5. Pojedinačnih planova, konflikata i borbe za prestiž, ili konkurenčije među zaposlenima
6. Neravnopravnog nagrađivanja za uspeh pojedinaca
7. Raspada dobrih komunikacija
8. Lošeg planiranja
9. Nedostatka želje i raspoloženja za davanje inicijative za timski rad
10. Nedostatka potrebnih resursa za uspeh tima i dr.

5 ZAKLJUČAK

Industrijska preduzeća danas, kod nas i u svetu, u velikoj meri zavise od inostranih znanja i pragmatične primene doktrine know-how. Razvoj i primena savremenih tehnika, metoda i tehnologija koja povećavaju tržišno učešće i kvalitet proizvoda, predstavljaju imperativ današnjeg menadžmenta. Za implementaciju navedenih metoda poboljšanja poslovanja neophodne su strategijske odluke menadžmenta.

Navedene metode samoocenjivanja, timskog rada i benčmarkinga kod primene reinženjeringu procesa, omogućavaju planiranje i realizaciju strategije poboljšanja poslovanja industrijskih

preduzeća. Date metode doprinose prilikom implementacije: unapređenje kvaliteta poslovnih procesa, ostvarivanje potrebnog opsega stalnih poboljšanja, efikasnost i ekonomičnost poslovanja, i stalno praćenje rada najboljih kompanija u klasi. To omogućava da se ugradi širok opseg savremenog znanja u kome je koncipiran veliki broj optimalnih rešenja kao suština strategijske namere, izbora i cilja preduzeća. Menadžment tako efikasnije stvara potreban prostor, da brzo i kvalitetno prodre sa svojom strategijom proizvodnje proizvoda na tržište, i samim tim stvori **brend** kao osnovu za tržišnu utakmicu.

Reinženjeringu kao efikasna tehnika je poslednjih godina u stalnom usponu i implementira se u velikom broju industrijski modernih preduzeća. Strateški cilj primene ove tehnike treba da bude prioritet menadžmentu, kako bi brže generisao sopstvena planska i strateška rešenja.

Generisanje najboljih znanja planera, projektanata i strateškog menadžmenta kroz savremena rešenja, podiže se nivo fleksibilnosti, ostvaruje se veća motivisanost zaposlenih i sprovodi se stalno praćenje performansi ostvarenog samoocenjivanja. Moderno poslovanje, ekonomske uslove inkorporirane u faktore kvaliteta proizvoda i usluga, stavlja u prvi plan. To govori, da je u osnovi svih kompanija važno postići cilj takvog načina poslovanja ako se želi dostići efikasnost rada u kontinuitetu.

Shodno funkcionalnim i primenjenim karakteristikama benčmarkinga u praksi preduzeća, u kontekstima modernog poslovanja, kako evolutivnog tako i internog benčmarkinga, ostvaruju se determinišući faktori i ključni parametri benčmarkinga kao razvojnog i modernog procesa poslovanja.

CITIRANI RADOVI

- Loveday, M. (1998). Primenljive definicije. *Compendium kvaliteta*, 6-7, 64-66. Evropa Jugoinspekt. Beograd.
- Carr, D. (1995). *Best Practices in Reengineering*, MC Graw Hill, Inc, New York etc.
- Aston, C. (1998). Tim koji je doneo milion dolara, *Compendium kvaliteta*, Evropa Jugoinspekt, br. 9-10, Beograd, pp. 62-65
- Collins, E. (1994). *Taking hold of change*, Harvard Business Review

- Doumeingts, G. (1997). *Modeling Techniques for Business Process –RE Engineering and Benchmarking*. Chapman & Hall. United Kingdom
- Deming, E. (1993). *Out of the Crisis*, Cambridge, MA: MIT Press
- Dragomanović, N. (1998). Reinženjering procesa poslovanja, *Kvalitet*. Poslovna politika. Beograd
- Živanović, N., Živanović, V., Todorova, D., Živanović, M. (2013). *Management of products of work in a function of efficient techniques*, FBIM Transactions, 1(1), 66-73.
- Živanović, N., Lukić, S. (2009). *Reinženjering*, Panevropski Univerzitet "APEIRON" Banja Luka, BiH/RS, p.142.

Received for publication: 01.06.2013
Revision received: 05.09.2013
Accepted for publication: 20.09.2013

How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Živanović, V., Živanović, N., & Živanović, M. (2014, 01 15). Metode strategijskog rasta industrijskih preduzeća. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 2(1), 57-65.
doi:10.12709/fbim.02.02.01.06

Style – Chicago Fifteenth Edition

Živanović, Vlada, Nada Živanović, and Marija Živanović. "Metode strategijskog rasta industrijskih preduzeća." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2, no. 1 (01 2014): 57-65.

Style – GOST Name Sort:

Živanović Vlada, Živanović Nada and Živanović Marija Metode strategijskog rasta industrijskih preduzeća [Journal] = Metode strategijskog rasta industrijskih preduzeća // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 01 15, 2014. - 1 : Vol. 2. - pp. 57-65. - ISSN 2334-704X (Online); ISSN 2334-718X.

Style – Harvard Anglia:

Živanović, V., Živanović, N. & Živanović, M., 2014. Metode strategijskog rasta industrijskih preduzeća. *FBIM Transactions*, 15 01, 2(1), pp. 57-65.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Metode strategijskog rasta industrijskih preduzeća. Živanović, Vlada, Živanović, Nada and Živanović, Marija. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 01 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 57-65. ISSN 2334-704X (Online); ISSN 2334-718X.