PRIMENA POSLOVNOG REINŽENJERINGA NA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

THE APPLICATION OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN THE DEVELOPMENT OF SMEs

Marija Živanović

Gradska uprava Grada Kragujevca, Kragujevac, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **L21, L22, O31, O33**

Apstrakt:

Poslovanje malih i srednjih preduzeća suočava se sa velikim brojem složenih problema ne samo kod nas, već i u svetu. Karakteristike takvog stanja ogledaju se u teškom prilagođavanju na promene koje bi brže dovele do poboljšanja kvaliteta poslovanja menadžmenta i ukupnog preduzetništva. Preduzeća teško vide rešenje za prevazilaženje različitih izvora krize sa kojima su suočena, kao i njihovih dugotrajnih posledica. Potrebno je da menadžment pronađe strategiju za brzo reagovanje i motivisanost svojih zaposlenih. U radu je dato jedno od značajnih rešenja primenjenih u razvijenom svetu, a koncipira se na premisama primene i razvoja tehnike procesa reinženjeringa i znači siguran put ka poboljšanju postojećeg stanja poslovanja. Naime, uvođenje koncepta reinženjeringa u poslovne procese je značajno za promene procesa koji su doveli do krize u poslovanju malih i srednjih preduzeća u njihovom menadžmentu kao i na konkurentnom tržištu. 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 promenjenu i znatno umanjenu tražnju roba i usluga. Reinženjering najpre utvrđuje šta kompanija mora da uradi, a tek onda kako da to učini. Na taj način se ova tehnika vraća na piadestal svetskog interesovanja za nove menadžment tehnike za poboljšanje uslova poslovanja.

Ključne reči: reinženjering, poslovanje, efikasnost, menadžment, kriza, mala i srednja preduzeća.

Adresa autora:

Marija Živanović

✉ marija_milicevic_kg@yahoo.com

Abstract

Small and medium-sized enterprises have faced with a number of difficult problems all over the world. The characteristics of such situation are reflected in the difficult adaptation to changes that would quickly lead to the improvement of the quality of management and

overall enterprises. Companies hardly see a solution to overcome the various sources of crises and their long-term consequences. Management needs to find a strategy for the rapid reaction and motivation of its employees. The paper presents one of the major solutions implemented in the modern world, and is based on the premise of the application and development of technology and the process of re-engineering, which is a sure way to improve current state of business. The introduction of re-engineering concept in business process is important for the change process that led to the crisis in a small and medium-sized enterprises and their management in a competitive market. Additionally, the role of re-engineering process as a management technique is important, so it could be an excellent solution for the problems that have arisen after beginning of the economic crisis. This is primarily important in the processes which have to take into account the changed and considerably reduced demand for goods and services. Reengineering processes first determine what the company needs to do, and then how to do it. Thus, this management technique is of the global interest for the improvement of business conditions.

Keywords:

reengineering, efficiency, business, management, crisis, small and medium-sized enterprises.

1 UVOD

U savremenim uslovima poslovanja neophodno je zauzeti strateške i organizacione principe sagledavanja svih ključnih faktora iz okruženja koji utiču na ukupni kvalitet male privrede. Prema podacima iz nauke i prakse, privredni i poslovni sistemi danas prolaze kroz najteži period svog privređivanja, rasta i razvoja.

Cilj je da se što pre izađe iz krize poslovanja na bazi razvijanja sistemskog okvira kao funkcionalne koherentne celine, sastavljene od velikog broja međusobno povezanih podsistema. Sa naučnog aspekta, mala i srednja preduzeća kao sistem predstavljaju homogenu celinu sa utvrđenim principima i činjenicama.

Praksa pokazuje da se u svakom poslovno-proizvodnom sistemu koje je integrisano sa okruženjem javlja potreba za promenama u okviru poslovnih procesa. Ona se sprovodi uvođenjem reinženjering tehnike poslovanja i vodi ka poboljšanju stanja poslovanja u svim poslovnim procesima – biznis proces reinženjering (BPR).

Zahtevi za poboljšanjima se javljaju u sferi poslovanja, proizvodnje, tehnike-tehnologije, okruženja i sl. Naučni i pragmatični cilj je usmeren ka uvođenju poboljšanja u svim industrijskim iposlovno-proizvodnim sistemima.

Efikasnost poslovanja preduzeća *poslovnim reinženjeringom* obuhvata sve procese i aktivnosti usmerene na tržište i komercijalno-finansijsku politiku. U najširem smislu poboljšanja

se odnose na razvoj proizvoda, proizvodnih kapaciteta, razvoj tržišta, povećanja investicija kroz kredite i dr.

Reorganizovanje poslovnih procesa unutar organizacije usloviće poboljšanje postojećeg ili uvođenje novog tipa organizacione strukture. Relevantan je i značaj strategije menadžmenta kao skupa neophodnih veština kojima se preduzeća osposobljavaju za realizaciju svojih ciljeva u uslovima turbulentnog okruženja.

Sušтина je doći do saznanja u kojoj meri proces poslovnog reinženjeringa doprinosi poboljšanju efikasnosti poslovanja kako malih tako i srednjih preduzeća. Uloga menadžmenta je evidentna u brzom odustajanju od zastarelih kao i uvođenju novih, modernih procesa poslovanja. Cilj istraživanja je izvršiti redizajn postojećeg modela organizacione strukture i stvoriti nov, efikasan model, koji uključuje nove metode, procese rada, organizacionu strukturu. Potrebno je, naime, pronaći adekvatne tehnike eksploataisanja uspeha u poslovanju preduzeća, kako bi ona razvijala uspešnu tržišnu strategiju.

Navedena oblast istraživanja je itekako aktuelna, imajući u vidu činjenicu da veliki broj naših preduzeća posluje kako na domaćoj, tako i na međunarodnoj sceni. Na bazi teorijske analize nastojeće se doći do rezultata koji mogu imati praktičnu primenu. Tako bi se u velikoj meri redukovale greške i rizici u poslovanju i delovalo bi se u pravcu poboljšanja konkurentске prednosti kao i prodaje naših preduzeća.

2 ZNAČAJ SEKTORA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Mala i srednja preduzeća (MSP) imaju značajnu ulogu u svim ekonomijama, a posebno u tranzicionim i zemljama u razvoju koje se nalaze pred velikim izazovima u pogledu rešavanja problema visoke nezaposlenosti i nejednake distribucije zarada. MSP ostvaruju značajan doprinos povećanju dohotka i kreiranju novih radnih mesta sa jedne strane. Sa druge strane ona ujedno predstavljaju narednu i veoma važnu fazu u razvoju mikro preduzeća, podstiču inovativnost i razvoj novih tehnologija i ostvaruju direktan uticaj na nivo agregatne tražnje i investicija. U nastojanjima da se ukaže na ulogu i značaj sektora MSP na rast i razvoj nacionalnih ekonomija, neophodno je pored analiziranja učešća ovog sektora u osnovnim makroekonomskim pokazateljima sa posebnom pažnjom se osvrnuti na uticaj koji se postojanjem velikog i dinamičnog sektora MSP ostvaruje na nivou ukupnih ekonomskih performansi jedne privrede (Đorđević, 2001).

Klasifikacija u okviru sektora MSP na mikro, mala i srednja preduzeća izvršena je prema broju zaposlenih na sledeći način: mikro preduzeća – broj zaposlenih do 9; mala preduzeća – broj zaposlenih od 10 do 49; srednja preduzeća – broj zaposlenih od 50 do 249. Mikro preduzeća obuhvataju i preduzetnike, kao fizička lica koja samostalno obavljaju svoju delatnost.

Danas su veoma prisutna mišljenja da su preduzetništvo i mala i srednja preduzeća osnovni i najznačajniji faktor rešavanja brojnih problema u obezbeđivanju uspešnosti privređivanja i dinamiziranju ukupnog privrednog razvoja. Preduzetništvo i MSP neosporno imaju veliki značaj za rešavanje problema nezaposlenosti, uspešnosti poslovanja i privredni razvoj društva, ali nisu jedini, niti najznačajniji faktor za rešavanje ovih problema. Sve ovo upućuje na potrebu objektiviziranja ključnih faktora i subjekata razvoja naše ekonomije i objektiviziranja mesta preduzetništva malih i srednjih preduzeća u razvoju nacionalne ekonomije.

Priča o razvoju preduzetništva i MSP i njihovom doprinosu privrednom razvoju zahteva i niz dopunskih preduslova i objašnjenja.

Stub privrednog razvoja savremene ekonomije čine velike izvozno orijentisane korporacije. One vrlo često organizaciono statusno čine strateška partnerstva mnogih većih preduzeća i okupljaju manja preduzeća, kooperante.

Kod nas se veoma malo govori o privatizaciji, ulozi i mestu velikih preduzeća u programskom, tehnološko-razvojnom i tržišnom restrukturiranju privrede i njihovoj ulozi i statusu u odnosu na stabilan i dinamičan razvoj malih i srednjih preduzeća.

Dugoročno opstajanje i jačanje malih i srednjih preduzeća pretpostavlja određeni razvojni nivo sredine u kojoj se umesto "svaštarenja" svojstvenog društvima na nižim nivoima razvijenosti akcenat stavlja na visoku proizvodnju i podelu rada. Osim toga, kvalitetan razvoj ovih preduzeća pretpostavlja viši nivo životnog standarda i takvu strukturu potreba u kojoj malo preduzeće sa svojim proizvodom (za tržišno ciljnu grupu) ima kvalitetno mesto.

U našem poslovnom okruženju, sektor malih i srednjih preduzeća i preduzetnika je značajno doprineo privrednom rastu ostvarenom u periodu od političkih promena 2000. godine, preko pojave preliivanja efekata svetske finansijske krize 2008. godine, pa sve do danas. U tom periodu, ostvaren je dinamičan rast zaposlenosti, bruto dodate vrednosti kao i izvoza. Mala i srednja preduzeća su važan faktor u procesu približavanja srpske privrede razvijenim tržišnim ekonomijama, kao i na putu integracije u EU. Posledično, podsticanje razvoja ovog sektora je definisano kao jedan od prioritarnih ciljeva ekonomske politike zemlje.

MSP su potencijalno značajan generator privrednog rasta. Doprinos ekonomskom rastu MSP ostvaruju zahvaljujući svojoj sklonosti ka inovativnim poduhvatima i riziku, iako zbog toga plaćaju cenu visokih stopa gašenja i nižih stopa profitabilnosti. Sektor MSP je mesto u kojem se rađaju i realizuju uspešne preduzetničke ideje. Većina malih preduzeća započela je svoj životni ciklus kao mikro preduzeće, dok su mnoga velika preduzeća potekla iz sektora MSP (Živanović, 2003). Upravo ova velika preduzeća su sklonija uključivanju MSP u svoje lance snabdevanja, čime značajno doprinose povećanju efikasnosti privrede.

Ukoliko se osvrnemo na činjenicu da razvoj preduzetništva u malim i srednjim preduzećima predstavlja jedinu šansu da se oživi siromašna ekonomija, spomenućemo i podatke koji se odnose na poslovanje ovih preduzeća u 2010. godini.

U nefinansijskom delu privrede EU, u 2010. godini, poslovalo je preko 20,8 miliona preduzeća, od čega su 99,8% činila MSP.

Sektor MSP generisao je oko 67% ukupne zaposlenosti (mikro preduzeća 30%, mala preduzeća 20% i srednja preduzeća 17%), odnosno obezbedio radna mesta za preko dve trećine zaposlenih. Doprinos MSP ukupno ostvarenom prometu i bruto dodatoj vrednosti, kao merilima stvarnog doprinosa ekonomskom bogatstvu EU, nešto je slabiji, pre svega zbog razmera i veće kapitalne intenzivnosti velikih preduzeća, mada je i dalje izuzetno značajan.

Tabela 1. Broj preduzeća, zaposlenost i bruto dodata vrednost u EU-27, procene za 2010. godinu

Preduzeća	Mikro	Mala	Srednja	MSP	Velika	Ukupno
Broj	19.198.539	1.378.401	219.252	20.796.192	43.034	20.839.226
%	92,1	6,6	1,1	99,8	0,2	100
Zaposlenost						
Broj	38.905.519	26.605.166	21.950.107	87.460.792	43.257.098	130.717.890
%	29,8	20,4	16,8	66,9	33,1	100
BDV						
U mil. EUR	1.293.391	1.132.202	1.067.387	3.492.979	2.485.457	5.978.436
%	21,6	18,9	17,9	58,4	41,6	100

Izvor: Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys

U periodu od 2002. do 2010. godine neto zaposlenost se povećavala po godišnjoj stopi od 0,9%, od čega je 85% ostvareno u sektoru MSP što govori u prilog tvrdnji prema kojoj su MSP stabilan izvor novih radnih mesta. U sektoru MSP

u posmatranom periodu godišnja stopa rasta zaposlenosti iznosila je 1% dok je u velikim preduzećima iznosila 0,5%, izuzev u sektoru trgovine (0,7% i 2,2% respektivno).

Tabela 2. Indikatori razvijenosti sektora MSP u Republici Srbiji

	MSSP		Velika preduzeća		Nefinansijski sektor		Učešće MSSP	
Godina	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Br. preduz.	314.827	318.54	529	504	315.356	319.044	99,8	99,8
Br. Zaposl.	872.54	814.585	435.751	412.966	1.308.291	1.227.551	66,7	66,4
Promet	4.380.545	4.677.933	2.078.312	2.482.401	6.458.857	7.160.334	67,8	65,3
BDV	778.108	817.417	584.771	645.309	1.362.879	1.462.726	57,1	55,9
Izvoz	275.378	339.845	270.437	393.232	545.814	733.077	50,5	46,4
Uvoz	627.147	680.549	402.03	573.291	1.029.177	1.253.840	60,9	54,3
Robni bilans	-351.769	-340.704	-131.593	-180.059	-483.363	-520.764	72,8	65,4
Investicije	259.796		234.17		493.966		52,6	

Izvor: Izveštaj o MSPP za 2010. godinu

U 2010. godini nefinansijski sektor domaće privrede je zapošljavao ukupno 1.227.551 lica, od čega je 814.585 ili 66,4% bilo angažovano iz sektora MSP. U periodu od 2004. do 2008. godine ostvareno je kontinuirano povećanje zaposlenosti u pomenutom sektoru, što je u određenoj meri kompenzovalo smanjenje

zaposlenosti u velikim preduzećima. Međutim, u uslovima krize prekinut je pozitivan trend povećanja zaposlenosti u sektoru MSP, što je uslovalo smanjenje ukupne zaposlenosti u privredi Srbije. U 2010. u odnosu na prethodnu godinu zaposlenost u MSP sektoru je smanjena za 6,6% ili za 57.655 radnika.

3 KONCEPT IMPLEMENTIRANJA PROCESA POSLOVNOG REINŽENJERINGA

Rezultati istraživanja svetskih i naših naučnika i pragmatičara govore da se poboljšanje poslovanja malih i srednjih preduzeća sprovodi uvođenjem procesa poslovnog reinženjeringa kako u poslovne tako i u proizvodne sisteme. *Poslovni sistemi* imaju ulogu nosioca poslovnog programa sa zadatkom da obezbede sve uslove koji prethode izvršenju poslovnih aktivnosti, dok *proizvodni sistemi* u okviru proizvodnih preduzeća imaju ulogu nosioca posla i treba da obezbede sve uslove koji prethode neposrednoj proizvodnji proizvoda i isporuke tih proizvoda, u projektovanju, tehnologiji, standardizaciji i sl.

Razvijene zemlje su počele sa razvojem i primenom poslovnog reinženjeringa intenzivno početkom XX veka, pa su njegovi koncepti našli mesto i u teoriji i praksi još od prvih organizacionih oblika poslovanja. Prema podacima, u literaturi se navodi da je još od 1900. počeo njegov razvoj kada je Frederick W. Taylor za naučni menadžment objavio svoje *principe* organizovanja i upravljanja, podelu između rada i upravljanja, veće nadnice i sl.

Dosadašnja nauka i praksa malih i srednjih preduzeća, odnosno menadžment i preduzetništvo ne poznaju opšte prihvaćenu definiciju *reinženjeringa*.

Termin «reinženjering» može se definisati kao *promena* za kojom se traga u pravcu poboljšanja faktora poslovanja, procesa i kvaliteta proizvoda u sektoru razvoja, marketinga, na tržištu.

Za menadžment poslovanja zahvaćenog krizom, reinženjering se definiše kao osnova za sistemsko delovanje, gde se ulažu veliki napor za povećanje produktivnosti (Lukić & Živanović, 2009). Ili, to je *radikalna promena* svih aktivnosti i procesa u preduzeću, usmerena na razvojne i strategijske probleme. Reinženjering podrazumeva reorganizovanje poslovnih procesa unutar organizacije u cilju poboljšanja postojeće ili uvođenja nove organizacione strukture, kako bi se preduzeće uspešno prilagodilo promenama koje zahteva okruženje i tržište. Reč je i o redizajnu postojećeg modela organizacionog poslovanja na osnovu modifikovanog projekta u cilju stvaranja efikasnog modela, koji inkorporira

nove metode, procese rada, organizacionu strukturu.

Prema nekim autorima „reinženjering“ se definiše kao proces u kome se na najbolji način, uz učešće svih komponenata i resursa preduzeća obezbeđuju poboljšanja razmene robe i usluga u cilju ekonomske koristi preduzeća. Obuhvata svaku poslovnu, proizvodnu i privrednu aktivnost preduzeća bilo koje privredne grane i delatnosti (u proizvodnji, prometu robe i usluga) uz angažovanje potrebnog rada kao i novčani profit preduzeća.

Prema P. Drakeru (2006) ako se želi sprovesti reinženjering za početak treba da znamo njegovu svrhu. Postoji jedna definicija te svrhe a to je: stvoriti kupca. Kupac je temelj svakog poslovanja i potrebno je saznati koje potrebe naših kupaca treba zadovoljiti, kako bi se odredio stepen do koje mere je potrebno sprovesti proces poslovnog reinženjeringa.

Za malu privredu reinženjering je kvalitetno i efikasno rešenje jer upućuje na brzo odustajanje od zastarelih procesa i iznova razvijanje sistema za eksploataciju sopstvenih uspeha. Za menadžment to znači suočavanje sa najvažnijim problemima koji su zadesili poslovanje gde lideri imaju najvažniji zadatak, a to je da predvide krizu i da učine svoj sistem sposobnim da spreči „oluju“ i da bude ispred nje. U celini, primena novog pristupa zahteva visok moral, da svi veruju u sopstvene mogućnosti i sposobnosti zajedno sa svim zaposlenima.

Sprovođenje reinženjeringa u praksi zahteva da se stalno preispituje, da li je dobar ili loš, da li funkcioniše prema programu, odnosno primećuje li se povećanje svih ključnih vrednosti, produktivnosti, inovacija, pa sve do ostvarivanja većeg profita.

Novi model poslovanja ne samo da pomaže da se kriza prebrodi, već se kroz njegovu primenu teži da se zanemarene stvari u koncepciji poslovanja postave na zdrave osnove. Kod uslužnih malih firmi u krizno vreme poslovanja treba se orijentisati na *cene*, upozoravajući da je to jedan od ključnih faktora koji određuje vrednost usluge, što doprinosi da se pronađe uspešniji način nastupanja na tržištu.

Novi model komuniciranja, nove vrednosti koje će preduzeće prezentirati postojećim i novim

kupcima predstavljaju nešto po čemu će se to preduzeće razlikovati od konkurencije. Na primer, ukoliko kupac traži da se smanji cena usluge i menadžment se opredeli recimo za *smanjenje obima usluge*, time se povlači manje troškova, ili drugo, ako se vrednost u poslovanju povećala za dva do tri puta od uloženog može se posumnjati da će kupac odustati od kupovine ili u krajnjem slučaju, možda nadalje, neće poslovati s takvim kupcima. Takvo stanje nalaže da menadžment donese poslovnu odluku primene i razvoja tehnike poslovnog reinženjeringa.

Faze sprovođenja reinženjeringa

Reinženjering je složena aktivnost koja se prihvata i sprovodi planski, fundamentalnim promenama, redizajniranjem procesa ili reorganizacijom značajnih aktivnosti (Živanović, 2002).

U okviru proizvodnih preduzeća posmatra se struktura svake *etape* razvoja proizvoda pojedinačno i uočavaju se moguća neskladna rešenja. Rezultati analize beleže se u određene zapise, procedure, karte toka procesa, naloge o preventivnim i korektivnim merama i dr. Postupak sprovođenja obuhvata sledeće komponente:

Prvo, strukturira se **konceptija** plana. Označava se period formiranja i prihvatanja *ideja* koje su nastale na bazi istraživanja tržišta.

Drugo, predviđa se izrada feasibility studije - **studije izvodljivosti procesa**, značajna za tehničko uobličavanje proizvoda, izradu tehničke dokumentacije, ekonomske analize, analize troškova.

Treće, vrši se poboljšanje faktora kvaliteta svih performansi proizvoda do krajnje perfekcije i **usavršavanje proizvoda**, izrada prototipa, pristupanje osvajanju proizvodnje nulte serije – probne proizvodnje i dr.

Četvrt, **komercijalizacija** – distribucija novog proizvoda na tržište (neke vrste proizvoda mogu i pre ove faze da ostvare fluktuaciju na tržište).

Peto, predviđa se, da se desi ono što se planom proizvodnje i marketinškim planom očekuje - **tržišna ekspanzija**. Planira se vreme penetracije proizvoda, njegovog uspeha i razvoja. Na osnovu raspoložive moderne tehnologije i mogućnosti njenog daljeg osvajanja i

usavršavanja pretpostavlja se da je moguće prestići konkurenciju.

Šesto, **zrelost proizvoda** i nestajanje sa scene. Zasićenje tržišta s jedne strane i ignorisanje proizvoda od strane kupaca s druge strane, stvara probleme kompaniji. Najveći problem su stvaranje neplaniranih zaliha gotovih proizvoda na bazi zastarelih tehnologija ili procesa proizvodnje gde još nije realizovan reinženjering tehnika izvrsnog poslovanja (TQM tehnika). Da ne bi došlo do gašenja proizvodnje jednog proizvoda, zbog navedenih nedostataka preduzima se redizajn, reorganizacija po potrebi celokupnog proizvodnog sistema, alata, mašina i mašinske opreme, plana diversifikacije proizvoda, i dr.

Sedmo, **zastarelost proizvoda** predstavlja ozbiljno stanje proizvoda na tržištu. Značajno je, da se na vreme donesu odluke u menadžmentu o daljem tržišnom poslovanju. Ukoliko je poželjno za tržište treba izvršiti zamenu starog proizvoda novim koji će biti atraktivan za tržištu.

Praksa razvijenih preduzeća koja su usavršila primenu tehnike reinženjeringa je, da se kroz vremensku dimenziju prate *ostvareni dohoci*. Svi proizvodi imaju karakterističnu krivu prometa, zajedničku ili zbirnu krivu, koja predstavlja životni ciklus rasta i razvoja.

U većini slučajeva postoji korelacija između planiranog i ostvarenog životnog veka proizvoda. U tom slučaju menadžment treba da primeni efikasne mere kako bi realni životni vek proizvoda približili planiranom. U svom poslovanju treba da se teži ka ostvarenju najboljeg načina prilagođavanja proizvoda zahtevima kupaca.

Za nastale situacije korisno je da se izvode promene reinženjeringom, prevashodno u oblasti *nabavke i implementacije novih mašina*.

4 REINŽENJERING - TEHNIKA TQM-A

Koncept Totalnog upravljanja kvalitetom – TQM u maloj privredi inkorporira tehniku reinženjeringa tako što poboljšava proces, ispočetka ili iznova - od nule. Pri tome se ima u vidu da je to radikalni redizajn poslovnih procesa u kompaniji, koji zahteva da svi rade bolje, na nov i efikasan način i obezbede visok kvalitet poslovanja.

Poslovni sistemi koji slede moderne tehnike, metode i principe mora da definišu ciljeve koji se žele ostvariti kod proizvoda i da pri tome predvide potrebna *poboljšanja* postojećeg nivoa kvaliteta proizvoda.

Ciljeve u poslovnom sistemu menadžment ne može posmatrati izolovano od drugih determinanti za koje se takođe predviđa reinženjering. Postojanje sistema ciljeva implicira postojanje *hijerarhije*, čijim se dekomponovanjem obezbeđuje njihova *merljivost*.

Na osnovu praksi i analiza može se identifikovati više *ciljeva kvaliteta proizvoda* koji su u ambijentu totalnog upravljanja kvalitetom – **TQM**, ujedno i ključni ciljevi poslovnog sistema (Powell, 1995). Međutim, nema mnogo mimoilaženja oko toga da je zadovoljenje korisnika ili krajnjeg kupca na tržištu, globalni cilj. Da bi se ostvario taj cilj potrebno je realizovati proizvodnju i usluge prema svetskoj klasi zahteva kvaliteta, što podrazumeva održavanje superiornosti u kvalitetu, produktivnost i fleksibilnost na promene.

Globalni cilj kod *integrisanog sistema* mora biti sproveden u potpunosti, odnosno mora se prožimati kroz sve nivoe sistema i podsistema.

Proces reinženjeringa se fokusira na izmene onih aktivnosti koje nisu odgovorile na složene i superiorne zahteve TQM koncepta (Živanović, 2000). Za nove promene u menadžmentu i preduzetničkom biznisu malih i srednjih preduzeća to obuhvata pripremu, obrazovanje i edukaciju svih zaposlenih sa akcentom na niske troškove poslovanja, odvijanje projektovanih i programskih procesa velikom brzinom, rad u kontinuitetu i sa visokim kvalitetom proizvoda i usluga.

Proces uvođenja novih promena sprovode svi zaposleni. Potrebna je uvek nova i kreativna ideja menadžmenta i potrebni su tehnički i finansijski uslovi, zatim kao najvažniji faktor – raspolaganje kvalitetnim ljudskim kadrovima za implementiranje tih promena (Đuričić, 2004).

Nauka i praksa govore, da je veliki broj razvijenih malih i srednjih kompanija u svetu nakon uvođenja i primene procesa reinženjeringa povećao svoje učešće na tržištu i ostvario veći uspeh u poslovanju.

Sprovedenje ovih promena je značajno i u proizvodnim procesima, operacijama, metodama, tehnicama i tehnološkim postupcima koji se realizuju savremenim mašinama i opremom na bazi CIM, CAD/CAM i sl (Grozđanić & Đorđević, 1998).

Struktura TQM sistema

Svest o značaju kvaliteta razvijala se postepeno i taj evolutivni put može se podeliti u pet etapa.

Prva faza obuhvata pregled ili kontrolu **QI** (*Quality Inspection*) i najranija je etapa u razvoju kvaliteta. Ovde je akcenat na završnoj kontroli i identifikovanju proizvoda koji ne zadovoljavaju zadate specifikacije.

Druga faza uključuje timove koji mogu realizovati značajnija poboljšanja, pogotovo ako imaju jasno definisane ciljeve. Bitno je naglasiti da faza II ne eliminiše principe faze I, već ih proširuje dodavanjem novih elemenata, kako bi se značajnije poboljšali efekti prethodne faze. Upravljanje u ovoj fazi, usmereno je na praćenje procesa, obuku, analizu trendova, itd.

Treća faza je uglavnom usmerena ka korisniku kroz upravljačke aktivnosti neophodne za obezbeđenje planiranih zahteva za kvalitet. Ovde se razvijaju odnosi između korisnika i isporučioaca. U ovoj fazi je smanjeno trajanje vremenskog ciklusa, unapređeni su procesi u oblastima koje su doprinosile lošem kvalitetu i nezadovoljstvu korisnika. Uključeni su svi zaposleni u poboljšanju, neguje se i moral zaposlenih kao važan indikator efikasnog upravljanja.

Osnova za planiranje budućnosti je proces baziran na činjenicama radi sistematske analize što je fundamentalni zahtev faze IV. Ovde se mora izvršiti transformacija organizacije, koja podrazumeva promene u svim segmentima kako bi se ostvarilo liderstvo u kvalitetu. Upravljanjem se moraju definisati vizija, misija, ciljevi i strategije za njihovu realizaciju.

Prema (Powell, 1995) upravljanje ukupnim kvalitetom predstavlja integrisanu filozofiju i praksu koja naglašava trajno unapređenje i ispunjavanje zahteva kupaca.

5 SPECIFIČNOST UPRAVLJANJA STRATEŠKIM FUNKCIJAMA U MSP

Najveći broj MSP ne može da formira istraživačko-razvojne organizacione celine. Bez obzira na postojanje, ili ne postojanje posebne organizacione celine koja se bavi pitanjima istraživanja i razvoja, neophodno je da istraživanje i razvoj, kao funkcija od strateškog značaja za poslovanje svakog preduzeća, bude implementirana u organizacionu strukturu preduzeća. Drugim rečima, inovacija mora da bude osnov razvojnog opredeljenja preduzeća. Prema Drakeru, prava preduzetnička privreda se zasniva na inovacijama, i to kako onim koje spadaju u kategoriju "sjajne ideje", tako i onih koje predstavljaju rezultat sistemskog rada preduzetnika - svrsishodnih inovacija. Svrsishodna inovacija jeste rezultat analize, sistema i teškog rada. Svaka uspešna inovacija je rezultat koordiniranog delovanja tehnološke inovacije i marketinga - uspešna inovacija zahteva tehnološku i marketing inovaciju. Dugoročno posmatrano, nije dobro da se istraživanje i razvoj, kao poslovna funkcija, prepusti drugom preduzeću. Funkcija istraživanja i razvoja treba da bude implementirana u organizacionu strukturu malog preduzeća, dok u srednjim preduzećima treba težiti formiranju manjih organizacionih jedinica, koje bi mogle da se bave delimično, ili u potpunosti, ovom aktivnošću.

Unapređivanje kvaliteta poslovanja postaje imperativ savremenog tržišta i globalnih tokova. Implementacija sistema kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000 i uspostavljanje procesa permanentnog unapređivanja kvaliteta, zajedno sa primenom tehnika reinženjeringa, predstavlja osnovu za unapređivanje produktivnosti poslovanja MSP i kreiranja konkurentne prednosti na međunarodnom tržištu, prevashodno zbog tržišne i tehnološke fleksibilnosti preduzeća iz ove grupe.

Glavni razlozi za uvođenje sistema kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000 u sektor MSP su: povećanje konkurentne sposobnosti MSP na domaćem i međunarodnom tržištu i lakša internacionalizacija poslovanja MSP. Kako mala preduzeća nemaju dovoljno finansijskih sredstava za plaćanje konsultantskih usluga u oblasti upravljanja kvalitetom, a

ponekad ni dovoljno zaposlenih koji bi mogli samostalno da iznesu posao oko uvođenja sistema kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000, u nekim razvijenim zemljama se primenjuje praksa grupnog uvođenja sistema kvaliteta za preduzeća iz grupe MSP.

Osnovni elementi upravljanja marketingom u malom preduzeću su sledeći: predanost, investicija, doslednost. Predanost znači da preduzetnik mora da bude predan svom marketing programu. O ulaganju u marketing program mora se razmišljati kao o investiciji. Preduzetnik se mora pobrinuti da marketing program njegovog preduzeća bude dosledan. Razmatrajući trendove koji će uobličiti poslovanje početkom 21. veka, Gerken između ostalog, ističe i trend marketinga računarsko-integrirane proizvodnje.

Kada je reč o marketing komuniciranju, posebno na značaju dobija direktni marketing. Glavni oblici direktnog marketinga koji se danas upražnjavaju su: Direct mail i kataloška prodaja, telemarketing, TV marketing, *On-line shopping*. U međunarodnim razmerama, najinteresantniji oblik superkomuniciranja jeste Internet sa sve razvijenijim servisima i aplikacijama.

6 EFIKASNOST MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA I FAKTORI KONKURENTNOSTI

Slaba konkurentnost većine domaćih preduzeća, odnosno njihovih proizvoda i usluga na stranom, ali sve više i na domaćem tržištu jedan je od najvećih problema u privredi Republike Srbije. Brojni spoljni i unutrašnji faktori utiču na konkurentnost preduzeća, od kojih su najbitniji:

- Razvoj menadžmenta;
- System kvaliteta; i
- Inovacije.

6.1 Razvoj menadžmenta

Ukoliko naše poslovno okruženje želi jaka, konkurentna i efikasna preduzeća, njima moraju da upravljaju efikasni i dobro obučeni menadžeri. Razvoj menadžment veština i sposobnosti predstavlja prioritet strategije razvoja MSP (Stefanović, 1997). Širok spektar usluga baziranih na pružanju informacija, poslovnih saveta i programa obuke namenjenih razvoju

menadžmenta obezbediće se kroz regionalne agencije i centre za razvoj sektora MSP. Same regionalne agencije i centri neće biti u mogućnosti da pružaju sve ove usluge direktno, pošto će spektar usluga biti vrlo širok. U većini zemalja, specijalizovani poslovni konsultanti predstavljaju glavne pružaoce ovih usluga u oblastima kao što su finansijski menadžment i planiranje, marketing, kvalitet i sl. Tržište konsultantskih usluga za MSP u ovom trenutku nije dovoljno razvijeno u Republici Srbiji, naročito van Beograda, i jedna od glavnih funkcija regionalnih agencija i centara jeste da budu katalizatori njihovog razvoja.

6.2 Sistem kvaliteta

U praksi postoji standardan zahtev za sva MSP koja izvoze u zemlje članice Evropske Unije da imaju potvrdu o uvedenom sistemu kvaliteta (Rao, 1996). Pitanje standarda kvaliteta veoma je značajno za sektor MSP u Republici Srbiji i prioritet predstavlja efikasan program uvođenja sistema kvaliteta dostupan svim zainteresovanim u sektoru MSP-a.

6.3 Inovacije

Inovacije treba shvatiti kao kontinuirano poboljšanje proizvoda, usluga i procesa unutar preduzeća. U poslednjih nekoliko godina mnoga preduzeća u Republici Srbiji bila su u situaciji da se bore za opstanak na tržištu i nisu imala resurse koje bi investirala u poboljšanje i razvoj proizvoda i usluga. Postojeći kapaciteti za podršku preduzećima u razvoju i testiranju novih proizvoda ili poboljšanju postojećih biće identifikovani i procenjeni u narednom periodu na osnovu čega će biti kreiran programa za podršku razvoju i primenu inovacija. Ministarstvo za nauku, tehnologiju i razvoj pripremiće pravni okvir za razvoj Republike Srbije kao inovativnog društva kojim će se regulisati formiranje i rad inovacionih centara, poslovno-tehnoloških inkubatora i naučno-tehnoloških parkova, transfer znanja i rezultata naučnih i razvojnih istraživanja u preduzećima u cilju razvoja inovativnih i

međunarodno konkurentnih proizvoda i korišćenje i zaštita intelektualne svojine.

Na osnovu napred iznetog razmatranja, zaključak je da je efikasnije korišćenje energije ključno za opstanak malih i srednjih preduzeća.

Učešće energije u ceni naših proizvoda je četiri do pet puta veće nego u razvijenim zemljama Evrope i SAD, što znači da je naš proizvod u startu daleko skuplji. Ako budu koristila nove tehnologije i metode kojima će postići efikasnije korišćenje energije, preduzeća u Srbiji će postati daleko konkurentnija.

7 ZAKLJUČAK

Poslovanje malih i srednjih preduzeća sve više je zahvaćeno poslovnom krizom, koja može negativno uticati na njihovu efikasnost, profitabilnost kao i veće tržišno učešće.

Metodologija reinženjeringa kao izvorna metodologija našla je široku primenu kako u naučnoj tako i u svetskoj praksi. Ona se orijentiše isključivo na procese i objašnjava se porukom da je „*Primarna briga reinženjeringa redizajn procesa, a ne redizajn organizacionih struktura pojedinih sektora.*“ (Wall, 2007). Poslovni reinženjering u malim i srednjim preduzećima odlikuje savremeno poslovanje, a sprovodi se na osnovu zahteva za promenama iz internog i eksternog- tržišnog okruženja.

Na osnovu izvršene analize dolazi se do zaključka da se efikasnost poslovanja malih i srednjih preduzeća znatno poboljšala nakon uvođenja koncepta reinženjeringa u poslovne procese.

Imajući u vidu složene poslove menadžmenta u konceptu rešavanja krize malih i srednjih preduzeća, kao i njihovog ukupnog poslovanja, neophodno je primeniti brže uvođenje modernih metoda i tehnika poslovanja zasnovanih na konceptima BPR-a i TQM-a kako bi se povećao kvalitet poslovanja i ostvarila konkurentska prednost preduzeća na tržištu.

Citirani radovi

Drucker, P. (2006). *Iz dana u dan*. Novi Sad: Adižes, str.92.

Đorđević, D. (2001). *Mala i srednja preduzeća*. KAS, Beograd, str.2.

- Đuričić, M. (2004). *Menadžment kvaliteta*. FIM-Kruševac, str.127.
- Grozđanić, R., & Đorđević, D. (1998). *Unapređivanje kvaliteta poslovanja kao bitan preduslov razvoja MSP*, Zbornik radova 25.godišnje konferencije i Drugog međunarodnog kongresa JUSK-a "Menadžment totalnim kvalitetom - korak u budućnost", Beograd 26-29. maj, JUSK, str.164-167.
- Janošević, S.(2005). *Menadžment i strategija*. Ekonomski fakultet, Beograd, str.132.
- Lukić, S., & Živanović, N. (2009). *Poslovni reinženjering*. Panevropski univerzitet "APEIRON", Banja Luka, str. 45-51.
- Powell, T.C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage:A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, 16(1).
- Rao,A.et al.(1996). *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley&Sons, New York.
- Stefanović, Ž. (1997). *Menadžment*. Ekonomski fakultet, Kragujevac.
- Wall, L. (2007). Investing in the equity of small firms.*Journal of Small Business Management*, 45(1), 23-27.
- Živanović,N.(2000). *Kako do TQM-a*.Zadužbina Andrejević, Beograd, str.60-62.
- Živanović,N., & Lukić, S.(2003). *Reinženjering*. Fakultet za preduzetni menadžment, Univerzitet "Braća Karić, Novi Sad, str. 65-8.
- Živanović, N., (2002). *Reinženjering*. Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, str. 20.

Datum prve prijave: 13.05.2013.
Datum prijema korigovanog članka: 24.05.2013.
Datum prihvatanja članka: 19.06.2013.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA** Sixth Edition:

Živanović, M. (2013, 07 15). Primena poslovnog reinženjeringa na razvoj malih i srednjih preduzeća. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(2), 159-168. doi:10.12709/fbim.01.01.02.16

Style – **Chicago** Fifteenth Edition:

Živanović, Marija. "Primena poslovnog reinženjeringa na razvoj malih i srednjih preduzeća." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 1, no. 2 (07 2013): 159-168.

Style – **GOST** Name Sort:

Živanović Marija Primena poslovnog reinženjeringa na razvoj malih i srednjih preduzeća [Journal] = Razvoj malih i srednjih preduzeća // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, 07 15, 2013. - 2 : Vol. 1. - pp. 159-168. - ISSN 2334-704X (Online); ISSN 2334-718X.

Style **Harvard** Anglia:

Živanović, M., 2013. Primena poslovnog reinženjeringa na razvoj malih i srednjih preduzeća. *FBIM Transactions*, 15 07, 1(2), pp. 159-168.

Style – **ISO 690** – Numerical Reference:

Primena poslovnog reinženjeringa na razvoj malih i srednjih preduzeća. **Živanović, Marija**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, 07 15, 2013, FBIM Transactions, Vol. 1, pp. 159-168. ISSN 2334-704X (Online); ISSN 2334-718X.