

ZNAČAJ FOKUSIRANJA NA PROCESSE U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA

Željko Račić *

Sažetak: Složenost savremene organizacije, mnoštvo informacija, podataka, operacija i drugih resursa kojima ona upravlja, umnogome usložnjavaju put ka profitu, koji predstavlja krajnji cilj njenog postojanja, u savremenim tržišnim uslovima. Razumeti ključne procese, biti fokusiran na njih i motivisati sve članove organizacije da slede taj put, predstavlja imperativ svake organizacije. To znači da pogrešan fokus i nerazumevanje značaja procesa, nedvosmisleno dovode do rasipanja energije i umanjenja konačnog poslovnog rezultata. Takođe, dolazi do smanjenja mogućnosti za stvaranje trajne konkurentne prednosti u odnosu na konkurenciju, što na duži rok može ugroziti solventnost profitno orijentisane organizacije.

Ključne reči: procesi, profit, trajna konkurentna prednost, solventnost

Abstract: The complexity of contemporary organization, the multitude of information, data, operations and other resources which are managed by such an organization, makes the path towards profits much more difficult. However, the final goal of its existence are profits in the modern market conditions. The understanding of key processes, being focused on them and motivating of all the members of the given organization to follow this procedure is the imperative goal of each organization. In other words, it means that wrong focus and misconception of process significance unambiguously leads to dispersing of energy and diminishing the final business outcome. Likewise, it leads to reduction of possibilities for creating permanent competitive advantage in comparison with the competitors, which in long terms can jeopardize solvency of profit-orientated organization.

Key words: processes, profit, permanent competitive advantage, solvency

Uvod

Pojam „proces“ je dobro poznat pojam većini zaposlenih u organizaciji. Međutim, tumačenja „proces“ su veoma različita, što u najvećoj meri zavisi od obrazovanja, znanja i uloge koju u organizaciji obavljaju oni koji ga koriste. To znači da ovaj pojam treba jasno definisati kako bi se izbeglo njegovo proizvoljno tumačenje. Dominiraju dva pristupa u odnosu na ovaj problem. Prvi je inženjerski pristup, koji na proces gleda kao na neku standardizovanu seriju aktivnosti, koje se ponavljaju i koje neki „input“ pretvara u određeni rezultat. Ovaj pristup pomaže stvaranju strukture procesa, koja je neophodna za njegovo jasno razumevanje, u operativnom smislu. Jasno definisana struktura procesa i njegova podela na konkretne aktivnosti, umnogome olakšavaju zaposlenima da razumeju sam proces i svoju ulogu u njemu. Sa druge strane, u okvirima nauka o društvu, proces se definiše kao fenomen promena tokom vremena. Ovde se na proces gleda kao na nešto što je dinamično, neopipljivo i što nema jasno definisanu strukturu.

Uticao novih trendova na važnost procesa

Postoji veliki broj razloga koji ukazuje da će usmeravanje pažnje na procese u budućnosti biti sve veće¹. Neki od njih su:

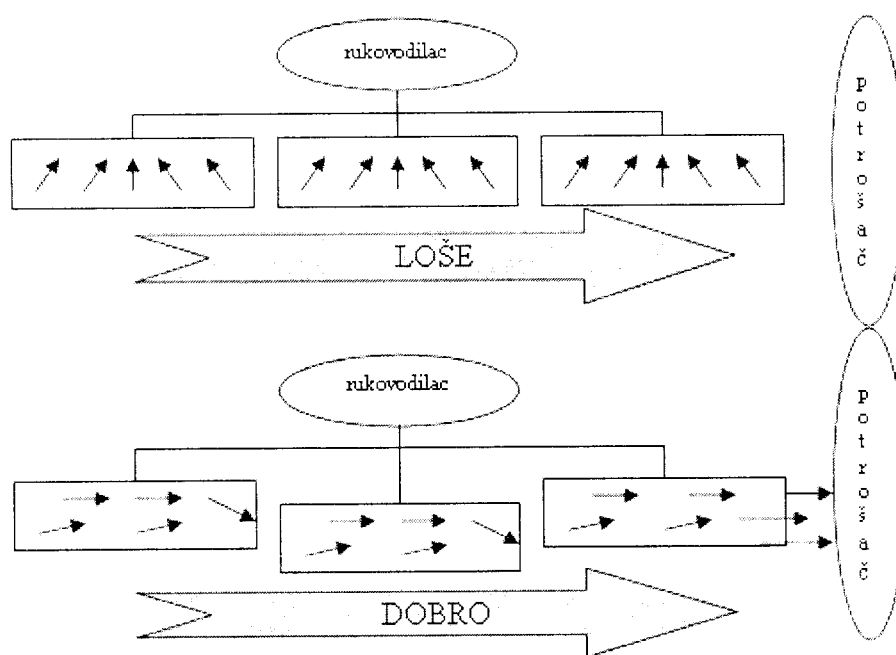
1. povećano fokusiranje pažnje na potrošača;
2. promene, koje se smatraju normalnom pojavom u savremenom poslovnom okruženju;

* Željko Račić, saradnik u nastavi, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

¹ Rentzhog O., (1997) *Temelji preduzeća sutrašnjice*, Novi Sad, Prometej

3. povećano organizaciono usložnjavanje;
4. razvoj usluga, koje postaju sve važniji deo strukture proizvoda;
5. informaciona tehnologija, koja otvara mnoge nove mogućnosti.

Danas se preduzeća u mnogim granama susreću sa sve oštrijom konkurencijom. Da bi se opstalo u nemilosrdnoj tržišnoj utakmici, nije dovoljno samo ispunjavati zahteve i specifikacije potrošača, već se njima mora temeljnije baviti. To znači da se moraju razumeti i zadovoljiti prave potrebe i želje potrošača, što zahteva fokus čitave organizacije ka ispunjenju tog cilja. Svi zaposleni moraju prihvatiti da je njihov glavni zadatak zadovoljenje stvarnih želja i potreba potrošača. Ukoliko do toga ne dođe, zaposleni najčešće pažnju usmeravaju ka unutrašnjosti organizacije ili ka višim hijerarhijskim nivoima, kako bi zadovoljili želje šefova, što u velikoj meri smanjuje fleksibilnost i kvalitet međufunkcionalne saradnje. Ovakvu situaciju je moguće prevazići fokusiranjem na ključne procese organizacije (videti sliku 1).



Slika 1.²

Sledeći razlog porasta važnosti razumevanja procesa, jeste potreba da organizacija adekvatno odgovori na zahteve dinamičnog okruženja. Slobodan protok ljudi, novca i kapitala, kao i vrtoglavi razvoj informacione tehnologije, doveli su do visokog stepena razvoja konkurencije i otvaranja mnogih novih mogućnosti poslovanja. Više nije presudno posedovanje informacija, već brzina i sposobnost njihovog transformisanja u odluke koje vode ka generisanju profita. Uloga procesa za postizanje ovih performansi je nezamenljiva. Razvoj proizvodne tehnologije, doprineo je smanjenju tražnje za radnom snagom, što je dovelo do razvoja uslužnog sektora. Aspekti koji „okružuju“ proizvod, postali su bitan faktor u stvaranju konkurentne prednosti. Danas, organizacija više gubi ukoliko je potrošač nezadovoljan uslugom, nego ukoliko je

² Preuzeto od: Rentzhog, O. (1997) *Temelji preduzeća sutrašnjice*. Novi Sad, Prometej

nezadovoljan fizičkim proizvodom. Rezultat procesa, što se uslužnog aspekta tiče, jasno je vidljiv prilikom uslužnog susreta, kada dolazi do sučeljavanja potrošačeve percepcije uslužne performanse i njegovih ranije izgrađenih očekivanja u vezi sa njom. Procesi organizacije, iz ugla TQM filozofije, mogu se smatrati kvalitetnim ukoliko pomenuta percepcija nadmaši pomenuta očekivanja. Jedan od najefikasnijih načina za prevazilaženje ovih problema je razumevanje ključnih procesa organizacije i fokus svih njenih članova na izbegavanje grešaka, evaluaciju i zadovoljenje stvarnih želja i potreba potrošača.

Fokus na procese i savremena organizacija

Rast i razvoj organizacije s vremenom dovode do povećanja njene složenosti. Problem sa kompleksnom organizacijom, jeste teškoća njenog sagledavanja kao celine. Često, rukovodioci vide samo delove slike celokupnog poslovnog sistema, što povećava potrebu za koordinacijom i usklađivanjem poslovanja. Time se gubi na efikasnosti i fleksibilnosti poslovanja organizacije. Jedan od najefektnijih načina za preventivu i prevazilaženje ovakvih situacija je fokusiranje na ključne procese, kao i orijentacija na stvaranje baze lojalnih potrošača.

Promene u okruženju uticale su na menadžere, da postizanje zacrtanih ciljeva organizacije posmatraju kroz prizmu kvaliteta i kroz procese, pomoću kojih se obavljaju ključne aktivnosti preduzeća. Na organizaciju se gleda kao na mrežu poslovnih procesa, kroz koje ona efikasno funkcioniše. Organizaciona struktura, na kojoj su insistirali predstavnici klasične škole organizacije, prelazi u drugi plan i predstavlja samo okvir za odvijanje procesa. Uvažavajući važnost procesa, menadžeri su veoma brzo shvatili važnost nekih drugih obeležja organizacije. Umesto veličine postala je važna brzina, a u mesto efikasnog modela organizacije, pokazalo se da je važniji način na koji organizacija funkcioniše³. Razumevanje procesa koji najviše poboljšavaju kvalitet poslovnih performansi, nametnuo se kao jedan od najvažnijih zadataka za menadžere. Nisu svi procesi u nekoj organizaciji poednako važni. Menadžeri identifikuju osnovne procese, koji proizvode dodatnu vrednost za organizaciju. Njihovim unapređivanjem, „inputi“ se transformišu u „outpute“ na drugačiji način u odnosu na konkurenciju iz grane, što predstavlja generički faktor za stvaranje trajne konkurentske prednosti. Postojanje pomoćnih procesa pruža potporu kontinuiranom poboljšanju osnovnih procesa organizacije. Jedan od glavnih ciljeva menadžera je da identifikuju koji su poslovni procesi ključni za generisanje profita. Ukoliko se oni dobro dizajniraju i integrišu sa pomoćnim procesima, može se reći da organizacija ima superiorniju performansu u odnosu na druge, čiji su procesi loše dizajnirani⁴.

Interes za procese je proizašao iz težnje za iznalaženjem adekvatnih programa za uvođenje sistema kvaliteta, što je dovelo do stvaranja procesne teorije. Ova teorija nalazi široku primenu u svojim opšteprihvaćenim programima promena organizacije, kao što su upravljanje totalnim kvalitetom (TQM) i reinženjering poslovnih procesa. Posledice primene ovih programa, ogledaju se u brojnim promenama menadžerske doktrine, što je dovelo do novog načina razumevanja organizacije (kao mreže poslovnih procesa) i zaokreta u dotadašnjem sistemu vrednosti, stavova, normi i verovanja⁵. Trome i duboke vertikalne hijerarhijske strukture pretvaraju se u pliće, horizontalne oblike. Time se postiže intenzivnija i kvalitetnija komunikacija između zaposlenih, tako da su menadžeri prestali da budu „nedodirljivi“ za radnike. Intenziviranje komunikacije između različitih hijerarhijskih nivoa, dovodi do povećanja stepena razumevanja globalnih ciljeva organizacije. Članovi svoje ciljeve sve više identifikuju sa ciljevima organizacije, što dovodi do stvaranja jezgra njene kompetentnosti. Takođe, put informacije od dna do vrha hijerarhijske lestvice je znatno kraći (smanjio se broj posrednika), što je rezultiralo činjenicom da menadžeri dobijaju tačnije i brže informacije, na osnovu kojih donose efikasnije odluke. Na osnovu svega ovoga može se zaključiti, da su na konceptima procesne teorije nastali brojni savremeni modeli organizacije, među kojima je najpopularnija timska struktura.

³ Petković M., (2003) *Organizaciono Ponašanje, sa Menadžmentom Ljudskih Resursa*, Beograd, Ekonomski Fakultet

⁴ Petković M., (2003) *Organizaciono Ponašanje, sa Menadžmentom Ljudskih Resursa*, Beograd, Ekonomski Fakultet

⁵ Petković M., (2003) *Organizaciono Ponašanje, sa Menadžmentom Ljudskih Resursa*, Beograd, Ekonomski Fakultet

Zaključak

Organizacija je tokom svog viševjekovnog razvoja promenila mnoge oblike i načine upravljanja svojim resursima. Krećući se od stihijskog, empirijskog i na kraju naučnog koncepta razvoja, ona danas predstavlja oličenje fleksibilnosti, brzine i inovativnosti. Većina zasluga za to, može se pripisati fokusiranju na procese i spoznaji njihove važnosti za upravljanje kvalitetom celokupne performanse organizacije. Usmeravanje energije ka razumevanju ključnih procesa i zadovoljenju stvarnih potreba potrošača, promena normi, stavova, verovanja i vrednosti, vode ka stvaranju trajne konkurentske prednosti. Svesni tog saznanja, menadžeri savremenih organizacija kontinuiranim poboljšavanjem procesa izbegavaju greške i vode organizaciju ka svom osnovnom cilju - profitu.

Literatura

- [1] Pavlović N., (2007) *Osnovi Organizacije*. Novi Sad, Alfa- Graf NS
- [2] Petković M., (2003) *Organizaciono Ponašanje, sa Menadžmentom Ljudskih Resursa*, Beograd, Ekonomski Fakultet
- [3] Rentzhog O., (1997) *Temelji Preduzeća Sutrašnjice*, Novi Sad, Prometej
- [4] Senge P.M., (1990) *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday/Currency